

O que é Estratégia e Teoria das Decisões

Quando falamos em pensamento "estratégico", é importante qualificar o que é, portanto, uma **estratégia**. A palavra estratégia é um pouco controversa na literatura; para alguns autores, ela é mal usada e generalizada demais. Algumas pessoas usam a frase "qual a sua estratégia" como sinônimo de "qual a sua ação" ou "qual sua decisão". Os diversos dicionários possuem múltiplas interpretações, como a ciência das operações militares, a arte de dirigir coisas complexas, ou o conjunto de planos e métodos para conseguir um objetivo específico.

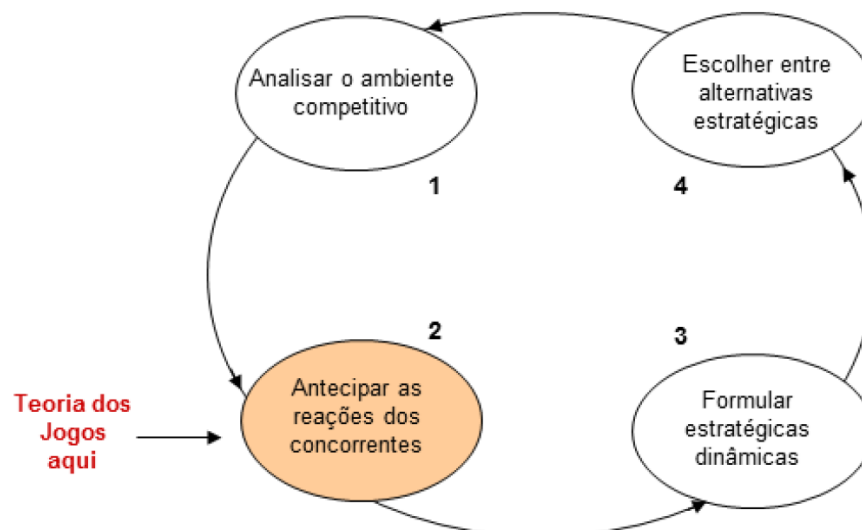


Henry Mintzberg, no livro *O processo da estratégia*, diz que, mesmo sem uma definição universal, o mais comum é encontrar "estratégia" como um plano (ou conjunto de ações e diretrizes) pretendido para lidar com uma situação [2]. Algumas variações desta definição dependem da área do estudo. Como exemplo, no campo militar, estratégia é um plano de guerra para vencer o inimigo. Já na administração, estratégia é um plano unificado e integrado para uma empresa alcançar vantagens competitivas.

Neste site, não abordamos estratégia como criação de vantagem competitiva por custo ou diferenciação, como explica Michael Porter no artigo *What is strategy* [3]. No mundo da Teoria dos Jogos, definimos estratégia como um plano completo que especifica detalhadamente quais escolhas o jogador possui para cada situação, inclusive o mapeamento das possíveis reações do concorrente, dado os incentivos de cada um. Neste sentido, estratégia envolve pensar em ações futuras **de forma interativa**. Pensar estrategicamente significa visualizar e planejar as ações para estar à frente dos concorrentes e alcançar um objetivo. É surpreender seu adversário lembrando que ele tentará sempre fazer o mesmo. É por isso que muitos autores consideram a Teoria dos Jogos como a ciência do pensamento estratégico e das tomadas de decisão.

As formulações estratégicas

No cenário competitivo entre empresas, Teoria dos Jogos está inserida nas discussões sobre as chamadas formulações estratégicas [3]. A figura abaixo apresenta um framework dos quatro passos gerenciais que os executivos devem desenvolver para criar estratégias competitivas: entender o cenário competitivo e as fontes de vantagens da empresa, antecipar as ações dos rivais, conhecer as opções dele e analisar o potencial impacto de cada estratégia:

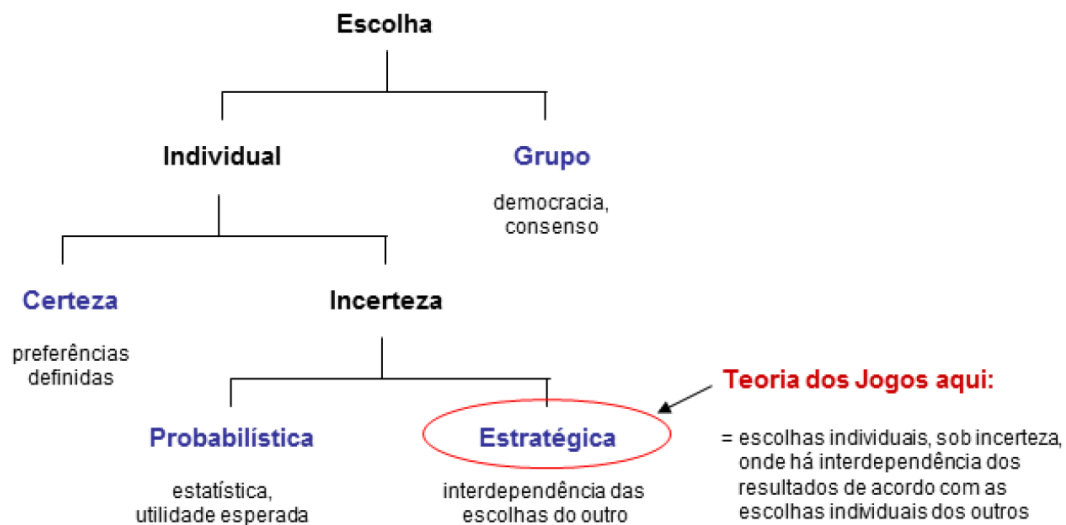


Acompanhando as quatro etapas, no passo 1 (*Analisar o ambiente competitivo*), a primeira tarefa é descobrir exatamente quais são os competidores e quais as fontes de vantagens sobre eles. No passo 2, (*Antecipar as reações dos competidores*), o desafio é entender como os competidores vão reagir a cada determinada ação e como se comportarão no futuro. No passo 3 (*Formular estratégias dinâmicas*), uma vez entendida as fontes de vantagens e potenciais ações dos competidores, o próximo desafio é explorar quais são as possíveis opções estratégicas. Finalmente, no passo 4 (*Escolher entre alternativas estratégicas*), é preciso analisar o impacto de longo prazo das várias estratégias para selecionar a melhor.

A Teoria dos Jogos tem grande influência no passo dois. Antecipar as ações e reações dos competidores é a verdadeira essência da teoria. Mas como saber qual estratégia seu concorrente irá adotar? Como realmente antecipar os movimentos dele? A Teoria dos Jogos oferece uma série de ferramentas e abordagens para melhor entendê-los. Por exemplo, você primeiro precisa saber a natureza do jogo competitivo no qual vocês estão inseridos. Quem são os jogadores? Quais opções estratégicas de curto e longo prazo eles possuem? Quais são os custos e benefícios de cada combinação de estratégias individuais? As ações são seqüenciais ou simultâneas? Para entender os esses ganhos você precisa entender a forma de raciocínio do rival, ou seja, as motivações racionais (e até irracionais) que moldam a estratégia dele.

A Teoria das Decisões

A Teoria dos Jogos pode ser considerada uma ferramenta integrante da **Teoria das Decisões** (Decision Theory, Choice Theory ou Decision Analysis)[1]. Decidir significa fazer uma escolha, escolher significa selecionar um item de um menu de opções (as suas estratégias possíveis). A figura abaixo apresenta os 4 tipos de escolhas dentro da Teoria das Decisões, onde a Teoria dos Jogos é ciência de tomar decisões estratégicas.



Acompanhando a figura, vemos que uma escolha pode ser individual ou em grupo. A escolha em GRUPO ocorre quando um certo número de pessoas precisam escolher coletivamente uma mesma opção. Já as escolhas individuais podem ser classificadas no contexto de certeza ou incerteza. A escolha individual sob CERTEZA ocorre quando os itens do menu de opção são finitos, com preferências e conseqüências bem definidas e racionais. As escolhas sob incerteza podem ser classificadas como **probabilística** ou **estratégica**. A escolha individual sob incerteza PROBABILÍSTICA ocorre quando há certo grau de probabilidade de ocorrer um evento por si só (ex: loteria, chover).

Nosso foco de estudo é a escolha individual sob incerteza ESTRATÉGICA. Ela ocorre quando o resultado da sua decisão individual é dependente da decisão individual de outra pessoa. Aqui entra a Teoria dos Jogos - o estudo das decisões estratégicas quando indivíduos precisam escolher em um ambiente de interdependência dos resultados. Em resumo, entre as ferramentas de Teorias de Decisão, a Teoria dos Jogos é a melhor alternativa **quando** as decisões individuais dos competidores afetam o resultado desejado para ambos. **A interação com competidores muda a forma de pensar em Estratégia.** Através da Teoria dos Jogos é possível ter melhor entendimento das ações e reações dos competidores antes de desenvolver e implementar sua própria estratégia.

Notas/Referências

[1] Michael Allingham, Choice Theory, 2002, Oxford University Press

[2] Henry Mintzberg, O processo da estratégia, 2006, Bookman

[3] Michael Porter, What is Strategy, 1996, Harvard Business Review

[4] George S. Day e David J. Reibstein, Wharton on Dynamic Competitive Strategy, 1997, John Wiley & Sons INC.