

## ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO: UMA CONTRIBUIÇÃO A PARTIR DA TEORIA DOS JOGOS

Valdir Antonio Vitorino Filho<sup>1</sup>  
Mário Sacomano Neto<sup>2</sup>  
Eduardo Eugênio Spers<sup>3</sup>

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo caracterizar as escolas de pensamento estratégico proposta por Mintzberg sob o enfoque da Teoria dos Jogos. A literatura sobre Teoria dos Jogos evoluiu significativamente nos últimos anos e pode ser entendida como o estudo de interações estratégicas entre empresas, para entender o processo de decisão de agentes que interagem entre si, a partir da compreensão lógica da situação em que estão envolvidos. O artigo apresenta a visão em Teoria dos Jogos e a possibilidade de interação com as escolas do pensamento estratégico no ambiente de negócios. Este ensaio contribui para o entendimento das escolas e sua aplicabilidade no comportamento estratégico das organizações.

**Palavras-Chave:** Pensamento Estratégico. Estratégia Empresarial. Teoria dos Jogos.

### 1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo caracterizar como a Teoria dos Jogos e sua contribuição para o entendimento das Escolas do Pensamento Estratégico. Essa teoria envolve acima de tudo, o estudo de decisões interativas, no qual os tomadores de decisões são afetados tanto pelas suas próprias escolhas quanto pelas decisões dos outros. Essa linha de pensamento baseia-se em dois princípios: as escolhas das pessoas são motivadas por preferências bem definidas e estáveis, ou seja, levam em consideração a relação entre as suas escolhas e as decisões dos outros. Em outras palavras, a teoria dos jogos estuda o comportamento estratégico dos agentes, os quais tomam decisões, baseados em objetivos bem definidos e no seu conhecimento ou nas suas expectativas sobre o comportamento dos outros agentes.

Ao “invadir” o campo da gestão, a teoria dos jogos lançou uma nova luz a velhos problemas e a dinâmicas. O trabalho apresenta a contribuição de Von Neumann, Morgenstern

---

<sup>1</sup> Unimep – Piracicaba, valdirxadrez@bol.com.br, Rua Leonel Pereira, 343, Bela Vista, Capivari –SP, CEP: 13360-000.

<sup>2</sup> Unimep – Piracicaba, msacomano@unimep.br, Rodovia do açúcar, s/n, km 156, Piracicaba-SP, CEP: 13400-911.

<sup>3</sup> ESPM - São Paulo, espers@espm.br, Rua Dr. Álvaro Alvim, 123, São Paulo-SP, CEP: 04018-010.

e Nash a Teoria dos Jogos para o binômio entre competição e cooperação, para haver relação entre as dez escolas do pensamento estratégico: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola da Cognição, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola da Configuração, estabelecidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Este estudo teve como preocupação caracterizar os princípios básicos e a aplicação da Teoria dos Jogos na gestão dos negócios. Uma abordagem estratégica a determinadas situações de interação entre organizações, como um conflito, uma concorrência, um acordo, enfim, onde houver uma situação envolvendo duas ou mais organizações, pessoas ou governos, por exemplo.

Onde ajuda a responder o seguinte: o que é preciso para haver colaboração entre os jogadores? Em quais circunstâncias o mais racional e vantajoso é competir? Que políticas e atitudes devem ser adotadas para garantir ou incentivar a colaboração entre os jogadores?

Nem as sociedades mais civilizadas conseguiram resolver esse dilema entre o pessoal e o coletivo. É claro que se comportassem de forma altruísta sempre, não haveria dilema algum. Não haveria jogo. Mas a vida real simplesmente não é assim. Ao estudar porque não é assim, a Teoria dos Jogos despede-se de qualquer julgamento moral.

## **2 A TEORIA DOS JOGOS ESTRATÉGICOS**

Grande parte das estratégias envolve a vida real, onde devido aos complexos mecanismos que regem as ações dos seres humanos, possuem um grande número de possibilidades. Dificilmente existe uma estratégia dominante sobre outras. Com base nisso, a Teoria dos Jogos pode ser entendida como uma grande abordagem que não resolve questões estratégicas, mas ajuda a coordenar o processo de pensamento estratégico.

No século XX, os matemáticos John Von Neumann (1903 – 1957) e Oskar Morgenstern (1902 -1977) lançaram as bases de uma Teoria dos Jogos, propriamente dita, no livro *Theory of Games and Economic Behavior* (Teoria dos Jogos e Comportamento Econômico, 1944) que interpretava as escolhas racionais e os acontecimentos sociais por meio dos modelos de jogos de estratégia de ação que lhes fossem mais vantajosas de acordo com um cálculo acerca de sua probabilidade e satisfação máxima de sua utilidade.

Calcada sobre fortes alicerces matemáticos, a Teoria dos Jogos propôs uma nova maneira de formalizar os princípios das ciências sociais, a partir do comportamento e preferências humanas, sem precisar se reduzir a outros domínios estranhos, como a biologia e a física. Atualmente, os jogos exercem influências tanto nas ciências naturais (Teoria do Caos, por exemplo), quanto nas ciências sociais (economia, psicologia e sociologia).

De acordo com Neumann e Morgenstern (1944) a definição de Teoria dos Jogos é: a ciência da estratégia. Procura determinar matematicamente e logicamente as atitudes que os jogadores (no caso específico do nosso estudo as organizações), devem tomar para assegurar os melhores resultados para si próprios num conjunto alargado de “jogos”. O amplo leque de “jogos” vai do xadrez ‘a educação dos filhos, do tênis às aquisições.

Para Neumann e Morgenstern (1944) a Teoria dos Jogos é uma teoria matemática sobre conflito e colaboração, de situações nas quais se pode favorecer ou contrariar um ao outro, ou ambos ao mesmo tempo. Para alguns jogos, a teoria pode indicar uma “solução” para o jogo, isto é, a melhor maneira a proceder para cada pessoas envolvida. No entanto, na maioria dos jogos que descrevem problemas reais, ela só nos fornece uma visão geral da situação descartando algumas “jogadas” que não levarão a bons resultados.

Complementa Fiani (2006), trata-se de uma análise matemática de situações que envolvam um conflito de interesses com o intuito de indicar as melhores opções que, sob determinadas condições, conduzirão ao objetivo desejado. Um dos princípios gerais por que se deve guiar uma organização numa situação de conflito é o de prever o futuro e racionar sobre o passado. Cada organização deve procurar perceber o modo como os outros vão reagir à suas ações, como ela própria vai por sua vez reagir, e assim por diante. A organização antecipa as conseqüências das suas decisões iniciais, e utiliza essa informação para definir a sua melhor opção em cada momento.

Para Aragonés (2006) este raciocínio circular conduz a um conjunto de escolhas, uma para cada pessoa, de tal modo que a estratégia de cada um seja para si a melhor quando todos os outros estiverem a atuar de acordo com as suas melhores estratégias. Por outras palavras, cada um escolhe a sua melhor reação àquilo que as outras fazem. Visa, principalmente, analisar as estratégias propostas para investigar e explicar o comportamento humano sobre pressão nas tomadas decisões.

Segundo Nash (1950) identifica-se três versões distintas para aplicação da teoria dos jogos – a econômica, a psicológica e a sociológica.

Na Versão Econômica: Interpreta os acontecimentos sociais por meio dos modelos de jogos de estratégia, ou seja, diante de certa gama de opções, os agentes escolheriam aquelas estratégias de ação que lhes fossem mais vantajosas de acordo com um cálculo acerca de sua probabilidade e satisfação máxima de sua utilidade. Uma estratégia é a lista de opções ótimas para cada organização, em qualquer momento. Para poder deduzir as estratégias ótimas sob diferentes variáveis quanto ao comportamento humano do resto dos agentes, as hipóteses têm que analisar diferentes aspectos: as conseqüências das diversas estratégias possíveis, as possíveis alianças, o grau de compromisso dos contratos e o grau em que cada acontecimento se repetir, proporcionando informações sobre as diferentes estratégias possíveis.

Na Versão Psicológica: A Teoria dos Jogos se torna ainda mais subjetiva se passar a levar em conta a intencionalidade dos agentes. Uma vez que a ignorância e o conhecimento das organizações passam a ser estimado como ruído, as idéias de informação incompleta e de utilidade esperada passam a desempenhar um papel fundamental. Troca-se o modelo de organizações completamente informadas em uma racionalidade coletiva perfeita por um modelo em que a intenção e as expectativas em relação aos outros passam a ser decisiva. Levando em conta um determinado número de ações interdependentes, não há um único resultado final, mas sim um número indeterminado de soluções possíveis, de equilíbrio relativo para o sistema. O número possível de soluções se multiplica bastante se admitirmos que as pessoas reais geralmente buscam táticas suficientes para a realização de suas metas imediatas e não estratégicas ótimas. Para lidar com esta complexidade de resultados possíveis, introduziu-se a noção de informação imperfeita, por meio da distinção entre probabilidade aos vários resultados, ao passo que, confrontadas com situações de valor estimado de cada ação quando enfrentam o risco.

Já na Versão Sociológica: Essa versão combina probabilidades lógicas e subjetivas das organizações em seu modelo e adotando definitivamente as idéias de ‘mundo aberto’ e ‘observador externo’. O fundamental é entender, revisando e superando as contribuições anteriores, amplia o papel da incerteza porque não faz distinção entre ruído

externo e o inter-subjetivo. Com isto, a estratégia passa a ter uma função de auto-conhecimento.

Para Nobrega (2003) o ponto de partida da Teoria dos Jogos – em sua missão de equacionar, por meio da matemática, os conflitos de interesse que acontecem a todo instante na sociedade e no mundo dos negócios – é constatar que, de modo geral, a tendência entre as organizações é maximizar o ganho individual. Nem as sociedades mais civilizadas conseguiram resolver esse dilema entre o pessoal e o coletivo. É óbvio que se todos se comportassem de forma altruísta não haveria dilema algum. Mas a vida real não é assim. E ao estudar por que não é assim, a Teoria dos Jogos despede-se de qualquer julgamento moral. Ao tentar os conflitos por meio da matemática e da lógica não existe espaço para conceitos como bem ou mal. O foco são as estratégias utilizadas pelas organizações. O porquê de determinadas ações. A Teoria dos Jogos apenas decodifica a equação que compõe cada tomada de decisão, e tenta compreender a economia interna das situações.

Como assegura Fiani (2006) o reflexo da feroz competição que assiste-se em qualquer área do conhecimento, um contraponto à liberação de idéias das concorrentes humanistas que pregam o compartilhamento do conhecimento. Podemos considerar que os conflitos de interesse e nas tomadas de decisão dentro de uma empresa são, uma série de ensaios dentro de um contexto de relacionamento que atua sobre expectativas e comportamento. Sendo mais abrangente, trata-se de cooperação. É uma análise lógica de situações que envolvem interesses a fim de indicar as melhores opções de atuação para que seja atingido o objetivo desejado. Uma relação do tema com as organizações em geral são os aspectos analisados pelas estratégias adotadas e suas conseqüências, as alianças possíveis entre os indivíduos, o compromisso dos contratos, inclusive aqueles não formalizados – tácitos.

Complementa Akerlof (2002) que a Teoria dos Jogos constata que conflitos de interesse acontecem por que a regra geral é maximizar, prioritariamente, o ganho individual. Esse é seu ponto de partida, mas não se trata apenas de falta de solidariedade ou civismo.

### **3 AS ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO**

Nesta etapa do artigo são abordados conceitos que definem: As Escolas do Planejamento Estratégico, baseado no livro “Safári de Estratégia” de Mintzberg, Ahlstrand e

Lampel (2000). Para auxiliar na compreensão futura da visão em Teoria dos Jogos com contribuição para as Escolas do Pensamento Estratégico.

Para Mintzberg , Ahlstrand e Lampel (2000) pensamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visa otimizar o grau de interação com o ambiente e atuar de forma inovadora e diferenciada. É de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, vela-se em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

A Escola do Design propõe a estratégia como sendo um processo de concepção de uma idéia. Afirnam Mintzberg , Ahlstrand e Lampel (2000) “A estratégia econômica será vista como a união entre qualificações e oportunidade que posiciona uma empresa em seu ambiente”.

A escola propõe ainda uma formação estratégica num processo deliberado de pensamento consciente, um modelo simples e informal, onde os “jogadores” tem premissas bem delimitadas. Ou seja as ações praticadas derivam do pensamento e comportamento humano controlado.

O processo do design está completo com as estratégias previamente formuladas, para daí serem implantadas. Com uma análise SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats), faz uso dos modelos de “jogos perfeitos”.

Ansoff e McDonnell (1993) definem a estratégia quando se faz necessário com que os objetivos de uma organização mudem drasticamente em conseqüência de mudanças importantes no contexto institucional. De acordo com os autores, planejar estratégias seria algo desnecessário na medida em que a dinâmica histórica da organização a conduza para onde ela de fato deve ir.

Na Escola do Planejamento Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é uma das mais importantes e completa, dentre as dez escolas. Não existe, em geral, uma estrutura ótima. A configuração estrutural de uma empresa é resultante de um ajustamento mútuo e permanente das tendências internas (centralização, profissionalização, divisões hierárquicas e colaboração) e de fatores contingenciais (dimensão e idade da organização, poder, meio envolvente, estratégia da empresa, tecnologia, etc.).

A Escola do Planejamento se apresenta como uma das maneiras para formalizar a organização desses temas e auxiliar na formulação da estratégia, sua implementação e seu controle (Mintzberg e Quinn, 1998). Uso formal de procedimentos, treinamentos e análises, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), era adequado à prática empresarial à época do desenvolvimento dessa escola, na década de 70.

Porter (1986) acrescenta que as empresas "meio-termo", ou seja, aquelas que adotam dois tipos de estratégias e acabam não conseguindo ter sucesso em nenhuma delas, estão numa situação extremamente ruim: falta parcela de mercado; investimento de capital; têm uma baixa rentabilidade; e perdem os clientes de grande volume.

Já na Escola do Posicionamento segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) parte do pressuposto de que estratégicas são posições genéricas e facilmente identificadas no mercado. O processo para sua formação é a seleção destas posições genéricas, com base em cálculos analíticos, saindo deste processo prontamente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004) o mundo passou por várias mudanças nestas últimas décadas e hoje os clientes são o centro dos negócios. A globalização aumentou a competição para quase todos os tipos de organização, que tinham como grandes esforços à procura por novos mercados e a redução de custos. Para se alcançar lugar de destaque no mercado e ser competitivo, é preciso se utilizar táticas ou estratégias que proporcionem vantagem competitiva para a organização.

Day e Reibstein (1997) tem como críticas a escola do posicionamento: foco estreito, centrada no quantificável, voltada para as grandes empresas tradicionais, não estimula o dinamismo, aprendizado, criatividade e visão do futuro.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a Escola Empreendedora vem conquistando cada vez mais importância no meio acadêmico e empresarial, e tem despertado grande interesse em pesquisadores de diversas áreas. Muito se tem discutido sobre uma definição que retrate de maneira consistente as palavras, empreendedor e empreendedorismo, com o intuito de estudar as ações, comportamentos, competências e outros aspectos de relevância no contexto social, econômico e organizacional.

Para Drucker (1986) as características apontadas na literatura apresentam o empreendedor como um importante ator social capaz de dar conta não só dos desafios

relacionados ao seu ambiente profissional, bem como de oferecer possíveis soluções aos problemas enfrentados pela sociedade, tanto do ponto de vista econômico como e ainda de maneira inovadora.

Para Quintela e Cabral (2007) a Escola Cognitiva “se caracteriza por seu potencial, se apresenta com o claro objetivo de estudar o processo de entendimento e construção da estratégia à ditar um corpo de conhecimento resultante desse processo”.

Daniels (2004) concebe a personalidade de maneira diferente de Freud, seu enfoque prende-se mais às características atuais e ao comportamento imediato. Valorizando mais o presente, ao contrário de Freud que valorizou mais o passado em seu estudo.

Durante um bom lapso de tempo, estudiosos do comportamento humano nas organizações não imaginaram que os conteúdos inconscientes, valorizados pela Psicanálise, pudessem ser úteis na compreensão de certas inadequações das pessoas em situações de trabalho e decisão.

Na Escola do Aprendizado Prahalad (1995) acredita que algumas mudanças afetarão significativamente o contexto das organizações no século XXI: o ambiente acolhedor se tornará hiper competitivo; o ambiente local tornou-se ambiente global; a concorrência não será apenas com as empresas similares; as fronteiras setoriais que eram claras passam a ser incerta; a estabilidade foi substituída pela volatilidade; os intermediários serão trocados pelo acesso direto; as tecnologias isoladas se tornam tecnologias integradas.

Complementa Drucker (1986) a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa como um todo. Ela tem origem nas inúmeras atividades que uma empresa executa.

Na Escola do Poder de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a sobrevivência das organizações na “Era do Conhecimento” exige uma administração com enfoque diferenciado daquela que determinou o sucesso anterior das empresas existentes na chamada “Sociedade Industrial”, onde se valorizavam os processos, baixos custos de fabricação e mão-de-obra. A maneira com a qual as organizações são conduzidas será determinante em seus resultados e seu sucesso. E os responsáveis pela condução deste processo (líderes), representados genericamente na figura dos ocupantes de cargos com responsabilidades gerenciais, assumem relevada importância. O desempenho desenvolvido por eles, dificilmente, pode ser separado do processo decisório. Inerentes a este, estão às

influências sofridas pelo gestor durante o mesmo, uma vez que são diversos os fatores que influenciam a tomada de decisões (comportamento humano, regras, diretrizes, cultura organizacional).

O poder, como termo em si, é um tema extremamente amplo e está “desgastado” entre alguns autores estrangeiros consagrados como: Gardner e Avolio, 1998; Chen e Meindl, 1991; Kerr e Jermier, 1978; Meindl *et al.*, 1985; Meindl, 1990. Alguns pensamentos modernos, no entanto, acreditam que a relação de poder pode fazer a diferença. “*Nossa teoria de campo, pesquisas e prática de ensino baseiam-se na intuição de que a administração é importante: as empresas, por meio de atitudes calculadas, para proteger seus lucros de forças de mercado.*” (ROWE, 2002).

Na Escola Cultural para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a escola tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo. Portanto trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. É desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a conservação de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia pré-determina, bem como as políticas orientadas pra valores e missão da organização.

Conforme o indivíduo amadurece, o processo de socialização modifica-se e evolui de primário para secundário. Na socialização primária, o indivíduo torna-se membro da sociedade na medida em que compreende os outros, o mundo em que vive e esse mundo torna-se o seu próprio. O fenômeno acontece na infância e integra o indivíduo na sociedade pela convivência da realidade familiar. Na socialização secundária o indivíduo já socializado é introduzido em novos setores ou grupos da sociedade. O mundo do trabalho e seus diversos papéis substituem a família na tônica desse processo (BERGER e LUCKMANN, 1990).

Na Escola Ambiental os processos de formação da estratégia são desenvolvidos pela percepção, no conhecimento e entendimento que a organização tem do ambiente o qual está inserida; as outras escolas vêem o ambiente como um fator, na Escola Ambiental ele é o ator. (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

Weber (1979) via as organizações como sendo moldadas pela marcha implacável da racionalidade técnica e gerencial a qual se expressa em burocratização sempre crescente. Onde os “jogadores” devem adotar estratégias a partir da sua racionalidade, de forma que as

empresas estão sendo moldadas pela marcha implacável da racionalidade técnica e gerencial, a qual se expressa em burocratização sempre crescente. Não existe uma “gaiola de ferro” de racionalidade. Para utilizar a expressão famosa de Weber, um modelo de como aquilo as empresas enfrentam.

No contexto da Escola da Configuração a estratégia pode ser distinta dentro dos diversos níveis da organização. “É esse planejamento que formula, implementa e avalia linhas de ação multidepartamentais, levando a organização a atingir seus objetivos de longo prazo”. (VALENRIANO, 2001). Discordam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) “a não ser que as orientações, mudanças e decisões sejam feitas de forma descoordenada, é possível dizer que muitas organizações tenham um gerenciamento estratégico, ainda que em caráter informal”.

Para Rebouças (2006) a estratégia de configuração deve ser entendida como estratégia designada de um conjunto de critérios de decisão escolhidos pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa contra o processo político de negociação, o núcleo estratégico ligado ao poder pela responsabilidade da gestão ou pela propriedade.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Teoria dos Jogos auxilia organizações em aplicar a lógica a premissas dadas para se chegar às suas conclusões. Considerando premissas justificadas a partir de argumentos racionais, usando evidências empíricas com imparcialidade ao julgar afirmações sobre fatos e acontecimentos concretos, realizados por seres humanos imprevisíveis e insólitos.

Muitas das situações pelas quais, cada profissional vivencia em sua jornada diária, têm explicações em raízes da Teoria dos Jogos. Certamente reflexo da feroz competição em qualquer área do conhecimento, um determinado contra ponto a idéias deliberadas de correntes humanistas que, por sua vez, pregam o compartilhamento do conhecimento, ou seja, uma utopia.

Com relação aos objetivos traçados e delimitados no início desta pesquisa: caracterizar de que forma as organizações podem incrementar ou adotar uma estratégia, a partir da Teoria dos Jogos, pode-se dizer que a análise de qualquer “jogo” ou situação de conflito deve se iniciar uma especificação, ou seja, uma definição de um modelo que descreva o jogo. Assim, a forma ou a estrutura geral dos modelos que utiliza-se com base na Teoria dos

Jogos, para descrever os “jogos” deve ser cuidadosamente considerada. Uma compreensão muito simplificada pode forçar a ignorar aspectos vitais dos reais “jogos” que deveríamos determinar. Ao contrário também, uma estrutura muito ramificada e complexa de análises pode impedir a organização de buscar o seu principal foco, obscurecendo as questões essenciais.

A grande parte das estratégias envolve a vida real, onde devido aos complexos mecanismos que regem as ações dos seres humanos possuem um grande número de possibilidades. Dificilmente existe uma estratégia dominante sobre outras. Com base nisso, a Teoria dos Jogos pode ser entendida como uma grande abordagem que não resolve questões estratégicas, mas ajuda a coordenar o processo de pensamento estratégico.

Num mundo em contínua mudança e constante inovação, ao mesmo tempo em que aparecem novas oportunidades, surgem também ameaças.

A vantagem de se ter uma visão guiada pela Teoria dos Jogos é que para o comportamento humano no processo decisório considera a mente dos concorrentes e todos os agentes que influenciam a organização, auxiliando a definir os resultados esperados, através do seu “jogo” competitivo. Porém é necessário levar em consideração as “brechas” que os concorrentes utiliza-se de maneira contrária às previsões racionais.

## **SCHOOLS OF THE STRATEGICAL THOUGHT: A CONTRIBUTION FROM THE THEORY OF THE GAMES**

### **ABSTRACT**

This article has as objective to characterize the schools of strategical thought proposal for Mintzberg under the approach of the Theory of the Games. Literature on Theory of the Games evolved significantly in recent years and can be understood as the study of strategical interactions between companies, to understand the process of decision of agents who interact between itself, from the logical understanding of the situation where they are involved. The article presents the vision in Theory of the Games and the possibility of interaction with the schools of the strategical thought in the environment business-oriented. This essay contributes for the agreement of the schools and its applicability in the strategical behavior of the organizations.

**keywords:** Strategical thought. Enterprise strategy. Theory of the Games.

## REFERÊNCIAS

- AKERLOF, G. A. Behavioral Macroeconomics and Macroeconomic Behavior. **American Economic Review, American Economic Association**, v. 92, p. 411-433, June, 2002.
- ANSOFF, Igor; McDONNEL, Eduard J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo-SP: Atlas, 1993.
- ARAGONES, Enriqueta. Government formation in a two dimensional policy space. **Intenational Journal Game Theory**. Spinge Verlag, n. 35, p. 151-184, Nov. 2006.
- BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **The social construction of reality**. Reino Unido: Penguin, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Adão. **Planejamento estratégico: fundamentos e implantação estratégica**. São Paulo: Campus, 2004.
- DANIELS, Patrícia S. **Atlas da história do mundo**. São Paulo: abril, 2004.
- DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. São Paulo: Campus, 1997.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: políticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- FIANI, Ronaldo. **Teoria dos jogos: com aplicação em economia, administração e ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2006.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 1998.
- NASH JÚNIOR, John Forbes. **Non-Cooperative Games**. Princeton University, 1950.
- NEUMANN, John von; MORGENSTERN, Oskar. **Theory of games and economic behavior**. Princeton University, 1944.
- NOBREGA, Clemente. **Antropomarketing: dos flinststones à era digital**. São Paulo: Senac, 2003.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. São Paulo: Campus, 1986.
- 
- VITORINO FILHO, Valdir Antonio; SACOMANO NETO, Mário; SPERS, Eduardo Eugênio. Escolas do pensamento estratégico: uma contribuição a partir da teoria dos jogos. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 19-31, jul./dez. 2009.

PRAHALAD, C. K. **Competindo para o futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

QUINTELA, R. H.; CABRAL, S. **Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico**. In ENCONTRO DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho de Oliveira. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROWE, W. Glen. **Liderança estratégica e criação de valor**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan./mar. 2002.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.