

QUICK CASE

Submissão: 20/05/2024 | Aprovação: 24/05/2024

DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv14n1cr1> (caso rápido)

PLAZA SHOPPING E O DILEMA DOS PRISIONEIRO

Alexandra Strommer de Farias Godoi¹ | Alexandra.Godoi@fgv.br

Sergio Goldbaum¹ | sergio.goldbaum@fgv.br

¹Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP)

Disciplinas: Estratégia, Economia, Marketing

Tema: Teoria dos jogos (dilema dos prisioneiros)

Duração do caso: 1:30h

RESUMO

Plaza Shopping¹, um centro de compras regional, tem que decidir como reagir à estratégia agressiva de seu principal concorrente, o Multimall, de atrair lojistas-âncora para seu empreendimento se oferecendo a fazer investimentos milionários nas novas lojas. Alunos assumem o papel de Felipe Medeiros, superintendente do Plaza Shopping, que precisa decidir se retalia, fazendo contrapropostas agressivas também para tentar manter seus lojistas, ou acomoda a entrada e evita alimentar uma guerra de ofertas.

Objetivos de aprendizagem

- Aplicar conceitos fundamentais de teoria dos jogos (dilema dos prisioneiros, equilíbrio de Nash, estratégia dominante, tit-for-tat) a problemas de negócios.
- Avaliar como mudanças no horizonte que os agentes econômicos consideram na hora de tomar suas decisões podem afetar suas estratégias e os resultados em um mercado.
- Sugerir estratégias e táticas que podem ser usadas por empresas para alterar a dinâmica competitiva em um mercado.

¹ Todos os nomes e marcas neste caso são fictícios.

O CASO:

O cenário

Felipe Medeiros, superintendente do Plaza Shopping, estava em sua sala numa terça-feira à tarde quando Melissa Campos, diretora comercial, entra agitada: “Você não imagina o que o Multimall aprontou desta vez!”.

Plaza Shopping e Multimall concorriam há mais de 10 anos, sendo os únicos centros de compras na região. Até recentemente havia uma certa acomodação entre os dois competidores, quase que um acordo de cavalheiros, em que as duas empresas evitavam prospectar lojistas umas das outras. A rentabilidade dos dois shoppings, ambas empresas familiares, era razoável, e vinha se mantendo estável ao longo do tempo.

Há cerca de um ano, entretanto, o Multimall havia sido comprado pelo grupo SCC, conglomerado de shopping centers listado na Bolsa de Valores, e a dinâmica mudou. A administração foi substituída por profissionais bem mais jovens, vindos do mercado financeiro, com perfil agressivo e foco em entregar resultados trimestrais a seus acionistas. A política de boa vizinhança parecia ter chegado ao fim.

Melissa: Eles ofereceram investir R\$1 milhão para a rede Sabor & Cia sair daqui e montar um novo restaurante com eles.

O grupo Sabor & Cia operava o principal restaurante do Plaza Shopping, loja-âncora que atraía grande número de clientes ao shopping todos os dias na hora do almoço. Não era a primeira vez que o Multimall usava uma estratégia semelhante: há menos de 2 meses a empresa havia atraído um grande varejista de roupas com uma proposta semelhante.

A conversa

Ali havia um dilema que precisa ser discutido por Melissa e Felipe em busca de possíveis caminhos:

Melissa: Nós temos que cobrir a proposta deles, ou vão roubar todos os nossos principais lojistas!

Felipe: Tenho receio de entrar nessa guerra de ofertas com eles. Onde isso vai parar? Eles atacam, nós retaliamos – em pouco tempo estaremos ambos perdendo dinheiro. Isso não interessa a ninguém.

Melissa: Mas não fazer nada é perigoso também. Se eles acharem que somos fracos, vão continuar nos atacando até roubar todos as marcas mais importantes que temos. Não dá para ser razoável agora, temos que retaliar para que entendam que essa estratégia tem custos para todo mundo.

Felipe: Meu medo é como eles podem reagir. E se eles não voltarem atrás, mas dobrarem a aposta, fazendo ofertas cada vez mais agressivas? Entramos em uma escalada de retaliações

que pode nos sair muito caro. Não faz sentido essa agressividade toda, afinal continuamos dividindo o mesmo público de sempre. O faturamento do mercado não vai aumentar. Gastar mais para atrair e manter os lojistas só vai reduzir nossos lucros.

Enquanto refletia sobre o que fazer, Felipe lembrou de algo que havia lido recentemente sobre teoria dos jogos e o dilema dos prisioneiros.

(Assista também ao vídeo de apoio no link ...)

Trecho do livro *Escolher bem, escolher mal: armadilhas da tomada de decisão* (Godoi, A. S. Editora Best Seller, 2020, p.193-194.)

“Imagine que dois criminosos tenham sido capturados pela polícia (vamos chamá-los de Professor e Tóquio em homenagem aos fictícios assaltantes da série *La Casa de Papel*), que tem provas suficientes para condená-los a um ano de cadeia cada por um delito menor (porte ilegal de armas, por exemplo). Suspeita-se, entretanto, que os dois tenham participado de um assalto a banco juntos, mas não há evidências concretas para indiciá-los por esse crime mais grave.

A polícia, então, decide interrogar os suspeitos em salas separadas, e propõe a cada um deles um acordo de “delação premiada”: quem confessar e denunciar o companheiro receberá imunidade e sairá imediatamente da cadeia, livre de qualquer pena, enquanto o comparsa cumprirá 20 anos de prisão. Já se ambos confessarem, o caso não irá a julgamento e cada um receberá uma pena intermediária de cinco anos. Se você fosse um dos prisioneiros, o que faria: confessaria ou ficaria em silêncio? Pense um pouco antes de continuar a leitura.

Para melhor visualizar as opções, vamos representar o problema como um jogo, usando uma “matriz”, a ferramenta preferida em Teoria dos Jogos para representar jogos simples. Cada célula da matriz resume os resultados (ou *payoffs*) que os jogadores obteriam em cada uma das quatro combinações de escolhas possíveis (no caso, o número de anos que passariam na cadeia). O primeiro *payoff* que aparece em cada célula da matriz é a pena do Professor, e o segundo, a de Tóquio:

Imagine por um momento que você é o Professor, sozinho na sala de interrogatório, considerando racionalmente suas opções. “Se Tóquio confessar”, você pensa, “o melhor para mim é confessar também, pois assim passo apenas cinco anos na cadeia, em vez de vinte. Já se Tóquio ficar em silêncio, também é mais vantajoso para mim confessar: eu saio livre hoje mesmo, em vez de cumprir um ano de prisão.” Não importa o que Tóquio faça, é sempre melhor para você, Professor, confessar.

Tóquio, na sala ao lado, fará exatamente o mesmo raciocínio, concluindo que o melhor, em qualquer situação, é confessar. Ambos então admitem o crime, traindo seus comparsas, e passam cinco anos na prisão cada, quando poderiam ter se safado com uma pena de um ano apenas se tivessem cooperado e ficado em silêncio. Ao buscar seus próprios interesses, os dois chegam, juntos, a um resultado que é pior para ambos. O que é racional para cada um individualmente torna-se irracional se considerarmos o conjunto, daí o dilema.

Ambos confessarem, “traindo” seus companheiros, é, neste jogo, o que chamamos de “equilíbrio de Nash”, em homenagem ao matemático John Nash (1928-2015), retratado por Russel Crowe no filme *Uma mente brilhante*. No equilíbrio de Nash, cada jogador responde da melhor forma possível a cada potencial estratégia do oponente. Se os jogadores forem ajustando suas estratégias até que nenhum deles possa se beneficiar, unilateralmente, de qualquer mudança adicional, eles acabarão no equilíbrio de Nash.”

Parecia que o Plaza Shopping e o Multimall estavam em um dilema muito parecido com o dos prisioneiros em que os concorrentes, ao tentar fazer o melhor para si, criavam uma situação que prejudicava a todos.

Questões para discussão:

- Como Felipe deve agir? Para decidir, ele precisa responder a algumas perguntas:
- Como o Plaza Shopping deve reagir à estratégia do concorrente? Ele deve retaliar, fazendo contrapropostas agressivas também para tentar manter seus lojistas, ou acomodar a entrada e evitar alimentar uma guerra de ofertas?
- Como a aquisição do Multimall por um grupo listado em Bolsa de Valores, focado em entregar resultados trimestrais, pode ter alterado a estratégia do concorrente?
- Como sair do dilema dos prisioneiros? Quais estratégias e táticas podem contribuir para que ambos os jogadores atinjam melhores resultados?