

RESENHAS

EXECUTIVE DECISIONS AND OPERATIONS RESEARCH — Por David W. Miller e Martin K. Starr (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, Nova Jersey, 1960, 422 págs.). Na primeira e na segunda parte os autores esclarecem noções fundamentais (utilidade, matriz de pagamentos, estratégias, estados da natureza, decisões com e sem risco). Explicam, a seguir, vários critérios “decisionais” (pessimismo, otimismo, arrependimento, expectativa máxima, utilidade máxima) e expõem o método gráfico de obtenção da solução (por meio de polígonos convexos) e os demais elementos teóricos necessários à compreensão dos temas tratados (cálculo de probabilidade, teoria da informação etc.). A terceira e última parte é dedicada a exemplos classificados, não pelas técnicas de análise usada (programação linear, teoria das filas de espera, simulação de Montecarlo etc.), mas pelas áreas administrativas nas quais o problema aparece.

No tocante à Mercadologia são tratados os problemas de lealdade do consumidor, proporção do mercado, repartição de verba de publicidade entre diversos veículos, obtenção de eficiência na mensagem, luta contra competidores, ofertas em concorrências públicas e determinação de preços.

Quanto ao setor de produção os autores estudam problemas relativos a lote econômico de compra e fabricação em situações simples, estoque de peças sobressalentes, nível de manutenção, programação de máquinas e suprimento,

por meio de fábricas territorialmente dispersas, de depósitos situados em diversas localidades.

Na área da administração geral temos: a disposição ideal a ser dada a equipes de manutenção; a distribuição de dividendos; a formação de equipes de trabalho; as reservas de aposentos em hotéis e questões correlatas.

Os autores ressalvam que os paradigmas mencionados somente podem ser resolvidos quando os dados são propositalmente simplificados, porque, na prática, a série de fatores influentes é tão grande que não se pode tratar matematicamente o problema. Sucede, por outro lado, que muitas vezes a solução científica se baseia no conhecimento de dados (especialmente os relativos a custos) não calculados pela empresa, duvidosos, inexatos ou baseados sobre suposições irreais ou, ainda, intangíveis, precisando serem estimados. É freqüente ocorrer, destarte, que a solução do problema fique no plano puramente teórico. Entretanto, o cálculo matemático, mesmo com as restrições apontadas, é preferível à simples estimativa empírica; o raciocínio lógico permite extrair o máximo dos dados que a prática e a intuição fornecem.

Ainda reina em nosso meio empresário considerável desconfiança quanto à eficácia dos métodos quantitativos em decisões de relevância. As imposições legais, fiscais e trabalhistas, as oportunidades do mercado, a escassez de capital, o ritmo crescente da inflação e a instabilidade político-social compõem, segundo muitos administradores, um campo de forças que desafia a lógica e aponta como únicos fatores de sucesso a malícia, a astúcia e os cochichos com os influentes.

Felizmente, porém, nota-se tendência no sentido de passar a orientar a administração em função do consumidor, isto é, para uma situação em que o produtor deverá estar *lógicamente* certo para poder sobreviver. E, então, terá passado a era do mercado do oportunista.

À medida que uma nova geração de dirigentes, a dos verdadeiros profissionais, surgir no cenário brasileiro, substituindo os padrões oligárquicos dos fundadores de empresas familiares e de seus herdeiros, os conceitos e métodos científicos de administração encontrarão maior receptividade. Este livro, que expõe, em linguagem acessível, os princípios para tomada de decisão lógica, permitirá aos jovens executivos familiarizarem-se com os elementos teóricos do seu ramo de estudos. E não são raras, na prática, as situações em que as lições nêle ensinadas possam ser aplicadas de imediato.

CLAUDE MACHLINE
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
DE SÃO PAULO