

Decisões Estratégicas

Por Janaina Macedo Calvo e Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar

Decisões fazem parte do dia a dia dos gestores. Elas geralmente estão relacionadas ao plano estratégico da empresa e envolvem tanto aspectos técnicos como comportamentais. Assim, são eminentemente racionais, baseadas em critérios previamente definidos que oferecem os parâmetros que delimitam as alçadas e margens de decisão. Correto?

Não! Esta situação descrita nos leva a pensar que as decisões no ambiente de negócios sejam sempre racionais e bem diferentes das decisões, por vezes impulsivas, que tomamos no nosso dia a dia; isso não é verdade. Decisões sempre são sujeitas a erro e envolvem riscos. Além disso, os gestores muitas vezes decidem em situações de alta ambiguidade, ou seja, há incerteza quanto aos prováveis cenários.

Para auxiliar a decisão as empresas desenvolvem sistemas de informação que são planejados para prover informações para diferentes tipos de decisão: 1) decisões rotineiras voltadas para planejamento e controle das operações no curto prazo, como nível de produção mensal de uma unidade de negócio; 2) Decisões não rotineiras com impacto no longo prazo, como decisões sobre investimentos; 3) decisões com impacto para públicos externos, como decisões relacionadas ao nível de impacto ambiental de uma obra.

Todas essas decisões se relacionam, de alguma forma, com o planejamento estratégico de uma empresa. Metas de médio e longo prazo são estabelecidas e cada área da empresa precisa coordenar seus esforços para atingir as metas previstas. Como fazer esse alinhamento se as áreas têm objetivos por vezes muito diferentes, com os objetivos da área administrativa e os da área de engenharia?

Uma das propostas interessantes para criar essa sinergia entre áreas é o uso *do Balanced Scorecard* (chamado de BSC). Trata-se do desdobramento das metas estratégicas da organização em quatro dimensões: financeira, de mercado, operacional e aprendizagem/crescimento. Cada uma dessas dimensões tem objetivos distintos e para avaliar como eles se alinham às metas estratégicas são criados indicadores de desempenho para cada uma delas. Esses indicadores ajudam os gestores a tomarem as decisões que gerem maior valor para o negócio.

Enquanto ferramenta, o BSC ajuda a minimizar os vieses de decisão. Vieses são decisões baseadas em heurísticas que significam, na prática, atalhos que usamos para tomar decisões. Por exemplo: decidir com base nos fatos recentes, sem considerar o histórico da situação; decidir com base em séries históricas, como o percentual de crescimento anual, sem considerar que esse percentual pode sofrer alterações em novos contextos; decidir com base em situações típicas, como achar que a crise do ano passado é exatamente igual a todas as demais crises que possam ocorrer.

Os Engenheiros cada vez mais assumem posições gerenciais, mesmo quando atuam em suas áreas de especialidade. Conhecer novas ferramentas de apoio à decisão pode auxiliá-los a se aproximar de um

campo de atuação no qual o seu conhecimento técnico se entrelaça com os novos conhecimentos das áreas de finanças e contabilidade. Um grande desafio!

Procure conhecer melhor o Balanced Scorecard! Como referencia, procure: KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. – **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard**. — Campus - 2004