

# De Cruzado em Cruzado, a gestão da incerteza

Luciano Gaiño (\*)

O que fazer em 1987? Perguntava-me um amigo enquanto matutávamos sobre as surpresas que nos assolaram no ano velho e as expectativas do ano novo. É melhor investir ou aplicar no mercado financeiro? O controle de preços e salários vai ser arrochado ou liberado? O pacto social sai ou não sai? Essas e outras dúvidas estão na cabeça de todos os brasileiros, que vibraram com o advento do "tem que dar certo" lançado juntamente com o Cruzado I e se decepcionaram com as medidas introduzidas pelo Cruzado II. E como serão os Cruzados III, IV, V...?

Não havia dúvidas de que algo tinha de ser feito para debelar a inflação que tomava vulto catastrófico, alimentada cada vez mais



pela aceleração dos preços e dos custos; mas parece que vai começar tudo outra vez...!

A vida das pessoas, das organizações, das nações, necessita de um mínimo de previsibilidade para que as sementes de hoje possam dar frutos que serão colhidos no futuro; caso contrário, preferiremos guardar essas sementes para garantir o sustento nas fases mais críticas, ou plantá-las em outro tempo ou em outro lugar mais favorável. A falta de previsibilidade, assim como a falta de liberdade, inibe as iniciativas criadoras e empreendedoras, dando lugar aos aventureiros e especuladores que exploram as situações de insegurança em seu próprio proveito. E quando a incerteza assume escala nacional, não há fiscal que chegue para controlar os abusos que são cometidos, pois não se trata mais de controlar os preços, mas de garantir o suprimento das necessidades básicas

de cada um, algumas vezes a qualquer preço.

Quando o mercado opera em regime livre de concorrência, os atores e os fatos tornam-se mais ativos, regulando os mecanismos de oferta e procura. A ação do governo faz-se necessária apenas para evitar que a formação de cartéis, oligopólios, monopólios ou qualquer outra forma de organização possa desvirtuar as leis do mercado, permitindo que a livre iniciativa possa crescer saudavelmente. Não há necessidade de controlar preços quando o mercado é livre e atraente o suficiente para despertar o interesse dos investidores para os empreendimentos produtivos e que competirão entre si com preços, com qualidade ou ambos para conquistar suas fatias de mercado. A busca de melhores preços e melhor qualidade exige também o aperfeiçoamento da mão-de-obra, técnicos e administradores, incentivando a melhora qualitativa

ao lado do crescimento quantitativo.

É certo que o regime de livre concorrência cria também suas incertezas, mas a convivência com as leis do mercado vai-se tornando conhecida e sua tendência pode ser gerida, permitindo adotar critérios de previsão e métodos de planejamento mais confiáveis.

As teorias e as práticas de administração têm-se empenhado na pesquisa e no desenvolvimento de uma metodologia de gestão que permita diagnosticar, planejar e controlar as atividades organizacionais, mesmo em condições de incerteza e turbulência, permitindo a administração estratégica das organizações.

Mas nem mesmo as mais avançadas técnicas de administração adotadas pelas melhores empresas do planeta conseguem equacionar soluções num ambiente que é surpreendendo por medidas que alte-

ram casuisticamente todas as tendências do mercado.

Fala-se agora no realinhamento de preços, no ajuste do câmbio e em outras medidas para reequilibrar a economia do País, mas ao mesmo tempo reafirma-se a intenção de manter o congelamento ou o controle rigoroso dos preços, o aumento da carga tributária e outras formas de intervir nas leis do mercado, inibindo as ações dos cidadãos, das organizações e da livre iniciativa, cerceando a oportunidade de cada um aplicar as suas potencialidades para desenvolver-se, produzir, crescer e assumir suas responsabilidades sociais, pactuando-se os interesses e responsabilidades entre os indivíduos, as organizações e o governo.

(\*) Diretor do Idort e da Polis-Planejamento e Estratégia Empresarial e professor da Fundação Getúlio Vargas-São Paulo.

29 JAN 1987