

Por que prever?

Ruy Aguiar da Silva Leme

Há alguns dias, preparando a aula introdutória do curso de Previsão na Administração, dado no pós-graduação de nossa Faculdade, ocorreu-me uma enorme dúvida. Adiantará fazer com que um grupo de alunos, laboriosamente, ao longo de todo um semestre aprenda as diversas técnicas de previsão — desde a previsão de prazo curto (meses) até as de prazo longo ou longuíssimo (anos, ou até décadas) — na situação que estamos atravessando, quando nada podemos afirmar sobre o que acontecerá na próxima semana?

Julguei ser meu dever tentar dar uma resposta aos alunos à esta indagação logo na primeira aula, e julguei também que esta resposta resultaria do que eu pudesse pensar sozinho sobre o assunto, sem nenhuma consulta à literatura especializada, a qual por ser estrangeira nada tem a ver com a nossa situação presente.

Nesta nota, desejo transmitir o resultado destas reflexões. É possível que não sejam originais, decorrendo de leituras feitas de autores lidos no passado, cujas referências já me esqueci, de tal forma que as absorvi.

Inicialmente parti daquela imagem do tempo como uma reta, onde o presente é um ponto, e o passado e o futuro são semi-retas. Nesta conceituação, o presente não é nem o ano, nem o mês, nem o dia, nem a hora, nem o minuto, nem o segundo que estamos passando. O presente é apenas um corte entre o passado e o futuro, sem qualquer duração. O passado interessa à medida que contribui com experiência para decidir sobre a ação. E a visão que temos do mundo exterior em cada instante pode motivar essa ação. Contudo, toda ação e todo nosso comportamento visa o futuro. Se, sentindo frio, procuramos nos agasalhar, a sensação corresponde ao presente, mas a ação é voltada para o futuro. Assim sendo, para agir é indispensável alguma informação sobre o futuro, isto é, fazer previsões. Assim, se procuro o agasalho é porque prevejo que o frio continuará e que o agasalho retirará a sensação de frio.

Nestas condições, prever é essencial desde que desejemos decidir sobre qualquer ação.

Contudo, com tudo isto não respondi a pergunta inicial: Por que prever, uma vez que a previsão pode ser subjetiva, inconsciente, assistemática, ou objetiva, consciente e sistemática, e o curso pretende fornecer elementos para o segundo tipo de previsão. Sendo esse trabalhoso de aprender e ser executado, fica a pergunta: Compensa, numa situação de violentíssima turbulência como a atual, o trabalho adicional necessário à previsão sistemática; ou os alunos devem apenas fazer o curso, guardando o que

aprenderem para bem mais tarde, para dias melhores, de maior estabilidade?

Encontrei quatro justificativas para preferir a previsão sistemática à assistemática nas decisões da empresa. É bom enfatizar que esta preferência ficará tanto mais justificada quanto mais importante for a decisão, sendo mais indicada a previsão assistemática nas decisões de rotina e de menor importância.

A primeira justificativa é clássica. A única forma de unificar as previsões de todos os indivíduos da empresa é fazê-la consciente e com resultados conhecidos e obedecidos por todos em suas decisões. É preferível toda a empresa ter uma só previsão errada, do que cada indivíduo ter sua previsão, umas certas e outras erradas. Assim, se “compras” previa más condições e comprar pouco, e a “produção” previa boas condições e produzir muito, o resultado seria apenas o esgotamento de estoques e a redução involuntária da produção.

A segunda justificativa é que a previsão subjetiva normalmente é sujeita a vícios como, por exemplo, a adoção inconsciente da hipótese da permanência, que admite que o futuro seja idêntico ao passado. No dia-a-dia esta hipótese não é só aceitável mas indispensável. Se posso decidir entre alimentos, escolho aquele que no passado mais me agradou na expectativa de que a experiência se repita. Se confio que uma pessoa está dizendo a verdade é que no passado não mentiu. Tomo uma condução pública, na expectativa de que o itinerário seja mantido etc.

Obviamente, a hipótese de permanência, se muitas vezes é correta, nem sempre o é e só com um esforço consciente estamos em condições de discutir sua validade.

Muitas pessoas, empresas e mesmo nações estão em má situação por aceitar como hipótese de permanência — dever é um bom negócio, como ocorreu no passado, com juros baixos ou negativos. Deixou de o ser com a elevação da taxa de juros.

Fui consultor de uma revendedora de caminhões de motor diesel. No passado, as concessionárias desta venda, impressionadas com uma elevação na venda de caminhões que persistia há alguns anos, ampliaram consideravelmente suas instalações, imobilizando um grande ativo, a custo de empréstimos. Não perguntaram quais as razões que haviam elevado as vendas, para saber se esta elevação seria persistente. Ora, se tivessem feito esta pergunta, saberiam que as vendas adicionais foram causadas por um processo de substituição de motores a gasolina por motores a diesel,

devido a mudança dos preços relativos destes dois combustíveis. Era fácil de prever, resultado quase matemático, que o processo de substituição terminaria quando se esgotassem os motores a gasolina em circulação. De fato, isto aconteceu e a concessionária ficou com instalações superdimensionadas, cujos rendimentos não pagavam os juros dos empréstimos contraídos, sendo que esta situação levou à minha contratação como consultor.

Em terceiro lugar, a previsão consciente força a encarar a incerteza existente com relação ao futuro, levando em conta esta incerteza nas decisões.

Há pouco participei da discussão de uma política de vendas de uma empresa. Ao longo da discussão verifiquei que, inconscientemente, a política havia sido elaborada dentro de uma hipótese de permanência — de que o Brasil continuasse dócil às exigências do FMI. Questionando esta hipótese, recebi como resposta que se a suposição não era certa, pelo menos era a mais provável. Esta discussão se deu no início de agosto de 1983 e o leitor, quando a revista estiver publicada poderá conferir se a hipótese foi ou não confirmada. Contudo, objetei. Dever-se-ia fazer uma previsão consciente, usando a técnica dos cenários. O cenário de docilidade junto ao FMI, recuperação da Economia Mundial, mais provável ou não, seria apenas um dos cenários possíveis. Discutimos outros cenários, também possíveis, e decidimos testar a sensibilidade das recomendações à mudança de cenários. É possível e freqüente acontecer que uma recomendação ótima num cenário seja péssima em outro. Sendo ambos os cenários possíveis, seria de se procurar uma recomendação diferente, mais aceitável em qualquer dos dois cenários.

O que importa nesta argumentação é que o esforço da previsão objetiva *de per si* pode demonstrar incertezas ignoradas na previsão subjetiva.

Last but not least, a previsão objetiva tem mais probabilidade de acertar do que a subjetiva. Esta probabilidade de acerto será tanto maior quanto menos turbulento for o ambiente. Fenômenos como movimentos de astros, hora em que o sol nasce, são previsíveis com total exatidão. Fenômenos sociais, por sua complexidade e pela maior influência exercida pelos indivíduos, têm precisão muito menor na previsão. Assim, mesmo projeções da demanda de alimentos, por ser um bem de elasticidade renda baixa e não muito sujeito a alterações de gostos, têm se confirmado em prazos de duas décadas. Em ambientes muito menos turbulentos que o atual, mesmo a previsão de eventos bem mais complexos foi confirmada pelos acontecimentos. Assim, uma previsão que fiz em 1966 durante a elaboração do Plano Decenal do Governo Castello Branco, segundo a qual se fosse obedecido o plano Siderúrgica imposto na época pelo Banco Mundial, haveria grande falta de aço em 1973, foi totalmente confirmado, apesar da previsão ter sido feita há 6 anos. Contudo, por mais aperfeiçoados que sejam os métodos adotados, é forçoso reconhecer que toda a previsão é “um chute”, e o máximo que podemos reivindicar para a previsão objetiva, é ser “um chute” mais abalizado.

Não sei se convenci os leitores com minha argumentação. Os alunos, para os quais esta se destinava primordialmente, se deram por satisfeitos, pois compareceram às aulas seguintes.

**Você tem interesse em artigos sobre pesquisa
em áreas de administração?
Leia a Revista de Administração**