

PLANEJAMENTO CONJUNTO PARA UM MUNDO INTERDEPENDENTE*

1. Os problemas principais são globais e interligados;
2. É uma pobre memória aquela que só funciona em retrospectiva;
3. Relações simbióticas entre os governos e as empresas;
4. Para a formação de um foro de planejamento;
5. Uma breve descrição das principais tarefas necessárias.

André van Dam**

“Ninguém pode enamorar-se de um índice de crescimento”.

(Lema dos estudantes franceses em maio de 1968)

Imaginemos que, em princípios do século XIX, os planejadores no setor de transportes tivessem proposto uma investigação prospectiva sobre os efeitos da água fervente e a rotação dos magnéticos em lugar de uma outra sobre a melhoria genética dos cavalos ou sobre a suspensão das carruagens. Sem dúvida teriam encontrado muita incredibilidade e desprezo. Do mesmo modo, recomendar em 1975, que forças consideradas rivais, quer sejam de empresas privada ou do governo, se associem num planejamento conjunto, pode provocar reações acéticas.

Apesar disso, o planejamento consultivo ou colegiado pode chegar a ser aceito num mundo interdependente — dentro do qual o ambiente de negócios imponha maiores exigências à direção empresarial do que a competição do mercado. As crises do petróleo constituem um dramático reflexo do grau crescente de dependência mútua entre as nações e as empresas. Dentro deste novo marco geopolítico, a competição e a cooperação já não são necessárias e mutuamente exclusivas. Ao contrário, pode muito bem constituir-se num esforço mútuo.

Em sua pesquisa original sobre cibernética, o Dr. Norbert Wiener assinalava de certa forma as conseqüências finais que teria a dependência mútua para as empresas. A cibernética pode ser comparada com o timão de um barco (gerência) que tenha sido desenhado para corrigir os efeitos dos ventos e das correntes — e de outros barcos e navios — a fim de permitir ao timoneiro planejar um curso que seja tanto desejável como possível. Num mundo como o nosso, em que os ventos tendem a converter-se em temporais e as correntes em mares tempestuosos, nenhum timoneiro (nenhum diretor, nenhum planejador) pode por si só medir, com exatidão e a tempo, as forças que convulsionam o meio-ambiente.

No setor privado, uma empresa atua como meio-ambiente para outra — e o mesmo acontece com os governos. A rapidez da mudança desde as inovações técnicas, passando pelo crescimento econômico até as mutações sociais — eleva a complexidade da tarefa da direção empresarial e dos planejadores a um grau praticamente insustentável. Se a empresa é a conseqüência legítima da dependência mútua, então uma planificação conjunta numa base *ad hoc* parece ser a resposta lógica e natural. Este documento vai explorar o por quê e o como.

1. OS PROBLEMAS PRINCIPAIS SÃO GLOBAIS E INTERLIGADOS

Os primeiros informes ao Clube de Roma (“Os limites do crescimento” e “A humanidade no ponto de mudança”) ilustram o fato de que a maioria dos problemas importantes é global, in-

* Trabalho apresentado na IV conferência mundial de planejadores empresariais em San Francisco, de 21 a 24 de maio de 1975. Traduzido do original espanhol por Geni Goldschmidt.

** Economista e planejador de empresas.

terligados e urgente. Concerne intimamente à empresa moderna, especialmente as transnacionais. Nenhuma nação, empresa ou setor econômico pode mais considerar-se imune às tendências não-rationais da sociedade ou de remotos rincões da terra.

Toda discussão de planejamento consultivo ou conjunto cairá em ouvidos surdos, a menos que se compreenda plenamente o profundo impacto da dependência mútua e seus surpreendentes efeitos ondulantes. A crise do petróleo constitui um exemplo perfeito. Tendo iniciado em dezembro de 1973 como réplica política do conflito do Oriente Médio, estendeu-se posteriormente à indústria petroquímica, automobilística e ao turismo e, mais tarde, à indústria metal-mecânica, farmacêutica e do papel. Com o correr do tempo, praticamente todos os setores da sociedade se viram profundamente envolvidos, em particular, as comunidades bancária e investidoras.

As veleidades do clima também têm demonstrado a mútua dependência entre produtores e consumidores de recursos estratégicos nos vitais setores agroindustriais. Quando, por exemplo, em 1972 a Rússia sofreu os efeitos de uma seca prolongada, seu governo adquiriu 28 milhões de toneladas de cereais no exterior, a maior parte da América do Norte, devido às condições adversas vigentes na Austrália e Argentina. Na mesma época, desapareceram das costas do Peru os enormes cardumes de anchova, enquanto o preço da soja era triplicado em outras áreas. Inundações causadas pelas chuvas arruinaram certas colheitas nas Filipinas, enquanto que monções excepcionalmente baixas provocaram estragos nos produtos essenciais na Índia. À medida que diminuíam as reservas alimentícias mundiais, os preços dos alimentos subiam a níveis inesperados. A reação seguinte na cadeia de compras especulativas incluiu a cana-de-açúcar e o cacau e outras matérias-primas aparentemente não relacionadas à questão das reservas alimentícias. A súbita alta no preço dos alimentos contribuiu mais para a inflação mundial de dois dígitos do que a decisão da OPEC de quadruplicar o preço oficial do petróleo em um ano.

Os exemplos anteriores possivelmente induziram muitas empresas agroindustriais a eventualmente estudar em conjunto parte de seu planejamento ambiental. Os caprichos do clima deveriam incentivar mais do que impedir o planejamento conjunto. Uma publicação recente do Stanford Research Institute (LRPS-541) proporciona uma informação perspicaz sobre as relações futuras entre o planejamento empresarial e os prognósticos meteorológicos.

Os oleodutos e as redes elétricas também ilustram a interdependência, da mesma maneira que o faz a utilização de minerais vitais: potássio e fosfatos na agricultura; tungstênio, molibidênio e magnésio na indústria metal-mecânica. Com um esforço de imaginação, a metáfora dos oleodutos talvez se possa estender à contaminação do ar, "leis de comércio com o inimigo",

propriedade do leito submarino, a minissaia de Mary Quant e a pílula anticoncepcional.

2. É UMA POBRE MEMÓRIA AQUELA QUE SÓ FUNCIONA EM RETROSPECTIVA

Quando a mútua dependência é vista como um elemento fundamentalmente novo nas relações internacionais, acontece o mesmo com sua consequência lógica: a cooperação. Num mundo altamente competitivo são necessários vontade e consenso político para se chegar a um misto de rivalidade e cooperação. As surpreendentes crises da década de 70 e o temor de que o futuro reserve coisas piores possivelmente tornarão tanto os governos quanto as empresas mais receptivos ao conceito de planejamento conjunto.

O consenso constitui em hipótese, uma característica típica da cooperação. Em nosso mundo polarizado, os obstáculos a tal cooperação são indubitavelmente grandes. Com certeza, a maior barreira está na mente daqueles que olham para o passado com nostalgia. Como dizia a rainha do livro *Através do espelho* que é pobre a memória que só funciona em retrospectiva, os planejadores deverão também aperceber-se desse problema, em primeiro lugar, e buscar eliminá-lo.

Creemos que existem numerosas características profundamente enraizadas no mundo industrial, em contraposição ao grau de cooperação vislumbrado neste artigo, tais como: a) a natureza proprietária da pesquisa e do desenvolvimento; b) forças competitivas arraigadas nos mercados; c) a compreensível cruzada pela maximização das utilidades. Sem dúvida, a semente da cooperação já foi semeada e há de germinar e florescer com o passar do tempo. Podemos mencionar, ao acaso, uma meia dúzia de esforços cooperativos felizes: Adela Companhia de Investimentos, Programa Cooperativo da FAO/Indústria, Associação Internacional de Tráfego Aéreo, Empresa Internacional de Telecomunicações para Satélite, Conselho Econômico da Costa do Pacífico e a "Convenção do Leito Marinho".

Outro exemplo de cooperação que podemos citar aqui é o de 19 indústrias químicas que formaram o Grupo da Energia Química, pouco tempo depois das medidas tomadas pela OPEC, com o propósito de reunir os dados necessários para demonstrar o impacto dos produtos petroquímicos internos sobre os trabalhadores, consumidores e indústrias em si. O grupo apresentou os dados obtidos e as conclusões a que chegaram, aos governos e às partes interessadas, assim como ao público em geral.

É preciso uma memória que não funcione em retrospectiva para compreender as profundas modificações que se sucedem no mundo dos negócios. Aumenta constantemente o número de fenômenos que no passado eram tomados como fatos isolados e transitórios e que agora são considerados inter-relacionados e permanentes, como por exemplo; as revoltas das minorias, a

usurpação exaustiva de recursos vitais, os desequilíbrios ecológicos, a crescente distância entre as nações industriais e em desenvolvimento, a emergência do nacionalismo, a explosão demográfica e a tendência da juventude a buscar estilos de vida diferentes. Todos esses fenômenos são, de alguma forma, inter-relacionados, globais — com impactos variáveis mas crescentes sobre as empresas e sua mentalidade quanto ao futuro.

Nessas profundas mudanças pode-se esperar a alteração de tendências existentes tais como: a) uma maior prioridade para os investimentos e uma limitação do consumo; b) maior preferência a satisfazer às necessidades públicas antes que as privadas; c) maior exigência ao mecanismo de mercado quanto a calcular os custos socioambientais das decisões econômicas e a adjudicação de recursos técnicos e d) um progressivo reconhecimento das necessidades e oportunidades futuras em função das atuais.

Estas são, em essência, opções difíceis mas cruciais. Uma crescente consciência da mútua dependência entre os setores público e privado da sociedade influirá nos reordenamentos requeridos pelas quatro prioridades antes mencionadas e naturalmente por outras também. Tal reordenamento pode muito bem resultar de numerosos e cada vez mais amplos reclamos, freqüentemente conflitivos, feitos pelas diversas e estreitamente organizadas minorias que compõem a sociedade moderna. Suas exigências vão desde benefícios sociais totais até uma consulta no processo de tomada de decisões, e desde preços estáveis até emprego total. Estas minorias, quer se desenvolvam dentro ou fora da política, podem obrigar os governos a agir, uma vez que são consideradas como defensores do interesse público.

3. RELAÇÕES SIMBIÓTICAS ENTRE OS GOVERNOS E AS EMPRESAS

A cada ano que passa, uma maior proporção do produto nacional bruto é absorvida ou influenciada pelos governos — uma crescente tentação para os governos para competir ou interferir no setor privado. Os dias em que se considerava que “o melhor governo é o menor governo” já estão contados.

Os governos estão alcançando as empresas quanto às somas que invertem em pesquisa e desenvolvimento. Os governos estão em vias de adquirir uma maior proporção da produção de fabricantes de bens capitais do que o setor privado. Os governos assumem, ano a ano, um papel mais vital na seleção, preparação e fornecimento da futura mão-de-obra para o setor privado. As empresas dependem em grau cada vez maior do planejamento governamental no que diz respeito a infra-estruturas, desde a medicina social até a renovação urbana, desde o transporte público até as comunicações e desde as utilidades a redistribuição da renda nacional.

Muitos planejadores, tanto de dentro das empresas como dos governos, costumam ser economistas, engenheiros ou advogados. Além disso, entre os planejadores governamentais se contam especialistas militares, urbanistas, peritos em ciência política e também sociólogos, enquanto que o departamento de planejamento das grandes empresas empregam os serviços de profissionais em comercialização e auditores. Num mundo interdependente, a semelhança de preparação e a diversidade de aplicação de seus conhecimentos estabelecem as bases para uma “empresa conjunta” — ou pelo menos uma “consulta conjunta” — entre aqueles que falam a mesma linguagem de planejamento dentro dos setores privado e público. Os fios comuns que correrão através de suas experimentações futuras podem ser a interdependência, a globalidade e a urgência dos problemas do ambiente.

Segundo os estudos que o futurólogo Dr. Erich Jantsch, realizou para a OECD em Paris, as grandes empresas têm duas alternativas: ou tomam a iniciativa quanto a ajudar a resolver alguns dos mais urgentes problemas do mundo, ou correm o risco de se converterem em apêndices de seus próprios governos. Dentro deste processo, pode-se prever que as empresas passarão de uma orientação para o produto para uma orientação para os resultados finais e que se lhes oferecerão os incentivos fiscais e os marcos legais necessários para que possam desempenhar um papel vital dentro da sociedade. O Dr. J.K. Galbraith sustenta uma opinião similar, baseando porém seu prognóstico na importância cada vez maior das grandes empresas dentro de uma sociedade crescentemente planificada.

4. PARA A FORMAÇÃO DE UM FORO DE PLANEJAMENTO

Dados os milhares de obstáculos que se levantam frente às empresas cooperativas, pareceria simplesmente realista propor um grau de cooperação pronunciadamente informal durante as etapas iniciais do planejamento conjunto. Tais agrupamentos informais estão realmente muito em moda, particularmente quando visam sensibilizar a opinião mundial com respeito à urgência de seus objetivos. O Clube de Roma pode ser considerado o exemplo original desta tendência. Seus 90 membros, cada um influente dentro de sua disciplina ou organização, provêm de dezenas de países, grandes e pequenos, ricos e pobres. O denominador comum, que resultou num poderoso catalizador, é sua preocupação pelas situações difíceis por que atravessa a humanidade. O setor privado forneceu ao clube seu fundador e presidente, assim como mais seis membros importantes.

Citemos mais dois exemplos: a comissão trilateral reúne 150 especialistas da América do Norte, Europa Ocidental e Japão. Todos eles são líderes empresariais da vida acadêmica, da política, das agremiações, da religião e das ciên-

cias. Seu objetivo comum é investigar e promover a posição das nações industrializadas num mundo cada vez mais polarizado e fragmentado. Constituem uma rede invisível e, sem dúvida, consideravelmente influente através da qual fluem livremente novas idéias e informações vitais. Uma rede não muito diferente é a do Foro do Terceiro Mundo que nasceu em Karachi e atualmente tem sede em Santiago. De uma maneira indireta, constituem a contrapartida da Comissão Trilateral, já que seu propósito é investigar e fomentar os interesses comuns das nações em desenvolvimento. Enquanto que o Foro do Terceiro Mundo procura associar-se com peritos em desenvolvimento das nações industriais, a Comissão Trilateral limita-se a cidadãos de nações ricas, ainda que estudem também os problemas do Terceiro Mundo. Estes três exemplos poderiam inspirar aqueles que se dedicam ao planejamento coletivo.

Os denominadores comuns do Foro do Terceiro Mundo, a Comissão Trilateral e o Clube de Roma são: a) uma visão e integrantes interdisciplinares e internacionais; b) uma profunda motivação pela problemática mundial; c) o dom intelectual da palavra escrita e falada. Esses laços comuns permitem-lhes dar vazão a sua criatividade e trabalhar em equipes.

Felizmente intelectuais deste tipo são numerosos na empresa moderna. Sua ousadia conjunta que não sofre a distorção da hierarquia, pode apontar para a superação da resistência à mudança fundamental. As empresas são inovadoras no que diz respeito ao desenvolvimento de tecnologia e novos enfoques diretivos ou de comercialização são particularmente apropriadas para serem convertidas em instrumentos de mudança da sociedade. Dessa perspectiva, sugiro que planejadores motivados formem um grupo *ad hoc* (nem legalmente associados, nem limitados por estatutos) com o propósito declarado de conseguir uma planificação conjunta do futuro ambiente empresarial — juntamente com governos e universidades.

Os membros de tal Foro de Planejamento não representariam formalmente suas respectivas organizações. Por outro lado, necessitarão do apoio moral e material de seus superiores. Este clima permitirá um exercício estimulante e satisfatório de “pensar o impensável” e “esperar o inesperado” para as empresas. O planejamento conjunto por parte de firmas industriais, de outro modo rivais, deveria poder realizar-se sem os entraves criados pela legislação antitruste que, votada em 1890 por receio de uma competição insuficiente, talvez deva ser emendada em 1980 por receio de uma cooperação inadequada.

Os objetivos fundamentais do foro deveriam refletir a qualidade da preocupação cooperativa pela problemática de um mundo que evidentemente chegou a uma encruzilhada. Pode seguir um caminho para a superurbanização, a superindustrialização e a superorganização. Pode crescer lateralmente para uma economia “como se as

pessoas tivessem importância” e estilos de vida baseados na disponibilidade ótima e distribuição de recursos escassos. Estes incluem energia, minerais, proteínas, produtos florestais e (por que não?) algum dia também água fresca e oxigênio.

Se os planejadores reconhecem o caráter global da problemática empresarial, o Terceiro Mundo terá que surgir como um fator importante em sua perspectiva. Na década de 80, a Ásia, a América Latina e a África responderão por 80% da população mundial. Quase 1/3 de suas nações em desenvolvimento possuem mais da metade dos recursos vitais que os países industriais requerem. Têm um crescente poder de negociação nos convênios mundiais que terão de determinar os valores econômicos dos componentes do intercâmbio: capital, energia, tecnologia e direção, mão-de-obra, mercados, proteínas, minerais e assim sucessivamente. Seu impacto sobre as empresas industriais justificará plenamente o planejamento conjunto.

5. UMA BREVE DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS TAREFAS NECESSÁRIAS

Seguindo o exemplo do Clube de Roma, os planejadores motivados de todo o mundo poderiam decidir dar ao foro uma conformação tal que produza o maior efeito ondulante possível entre os que pesquisam políticas e tomam decisões. Atuando como um distante sistema de alarme preventivo para as empresas, o foro deveria incentivar estudos orientados para a ação, sob pena de que seu esforço se limite a palavras, palavras, palavras — tal como Hamlet respondeu a Polônio quando este lhe perguntara o que estava lendo. Tendo presente este conceito, descrevemos a seguir algumas das desafiadoras tarefas que se estão esperando do foro.

1. Os planejadores que prosperaram sob o dogma do crescimento, deveriam utilizar o foro para planejar um futuro no qual o crescimento seja qualitativo e não quantitativo. Figurativamente, deveriam fazer seu o lema dos estudantes franceses, que diziam não poder enamorar-se de um índice de crescimento econômico. Como no caso da bicicleta, o movimento para diante é essencial para o equilíbrio. Isto elimina uma sociedade sem crescimento. O que é necessário modificar, isto sim, é a velocidade, direção e sobretudo a motivação do movimento para diante das empresas. Esta ênfase mudaria as previsões da empresa McGraw-Hill que espera, por exemplo, para os próximos 15 anos, um crescimento de 170% para os produtos químicos, enquanto que prognostica uma queda de 17% para os produtos de couro. Sem dúvida, o crescimento qualitativo continua sendo importante, particularmente quando se prevê que o Irã, o Brasil e a Indonésia, por exemplo, darão um salto para diante, enquanto que alguns países europeus provavelmente cairão na estagnação.

2. A macroeconomia está se “desmoronando” sobre as empresas que têm estado a repousar confortavelmente na segurança da microeconomia. É possível que o planejamento conjunto ajude a substituir a estrutura movediça do ambiente empresarial para uma base sólida. Cada empresa em si constitui o meio-ambiente de outra. O mesmo se dá com os governos. Suas interações geometricamente crescentes requerem o sacrifício do segredo empresarial em troca de uma visão mais profunda das opções e sua complexidade. O emprego de modelos computadorizados e jogos de simulação pode-se enquadrar dentro de uma nova perspectiva — o conceito de mútua dependência entre as empresas — assim como também entre empresas e governos. Por exemplo, se o foro estivesse em funcionamento em 23 de dezembro de 1973, é possível que tivesse indicado com clareza as conseqüências finais da crise do petróleo. Deste modo, talvez os setores público e privado tivessem apressado, em vez de retardado, o desenvolvimento privado do transporte público em massa.

3. Um instrumento vital para focalizar rapidamente um ambiente empresarial nebuloso, num mundo interdependente, no qual a maioria dos problemas importantes é global, interligado e urgente, é um banco mundial de dados. Isto pode ser um projeto demasiadamente ambicioso para os planejadores, mas é possível que o foro possa induzir outras organizações e encará-lo. O foro mesmo poderia encarregar um banco de dados para um país como, digamos, a Índia, a fim de demonstrar sua praticabilidade e utilidade. A fim de injetar perspectivas dentro da globalidade, o foro deveria projetar seus dados para a Índia, na década de 80, assim como para o mundo. Um planejamento conjunto entre empresas, governos, Nações Unidas e universidades pode converter este produto do banco de dados num modelo muito estimulante de cooperação.

4. Dentro da metodologia do banco de dados computadorizados, o foro deveria decidir aplicar a análise “taxonômica”. Ela está descrita na revista *Planning Review* (v. 3, n. 4). Em poucas palavras, este método matemático permite aos planejadores medir, classificar, comparar e sobretudo correlacionar centenas de fatores ambientes interligados em qualquer número das 160

nações-estados do mundo. Reunindo as informações disponíveis, o foro poderá ajudar a evitar custosas duplicações no controle e projeção de muitas variáveis em muitos países. Além disso, o foro poderá ser fundamental na avaliação dos efeitos cumulativos e mútuos de novos eventos e tendências no ambiente empresarial global e regional. Cada membro do foro poderá ligar seu próprio banco de dados ao banco global.

5. O foro deveria desempenhar um papel vital na redação de um informativo global e na sincronização da pesquisa prospectiva do ambiente empresarial. É importante que o Foro de Planejamento atue como catalizador. Uma comissão de estudos deverá atuar onde isto for necessário. Deverão ser usados estudos já existentes nos casos em que isto for possível. Uma combinação de dados computadorizados e informações de caráter global possivelmente permitirá ao foro ajudar seus membros a avaliar os efeitos do domínio de eventos mundialmente agitantes sobre suas grandes empresas. Afinal, é dentro dos setores sociais e políticos que haverão de surgir tais eventos. Talvez um só exemplo seja suficiente: eventos que tenham lugar em Portugal podem causar um impacto cumulativo sobre o distante Brasil que por sua vez pode afetar as empresas dos Estados Unidos que estejam operando nesses dois países.

6. Ao longo dos anos, o foro deveria introduzir sutilmente uma noção distinta de planejamento futuro, basicamente por meio de uma nova correlação entre perspectiva e globalidade. Por exemplo, é possível que o foro venha a sacrificar alguns prognósticos e extrapolações em favor de um projeto ousado de um futuro alternativo. Um planejamento conjunto de tal dimensão poderia reduzir a importância do pressuposto dentro do planejamento. Poderia desfazer algumas das núvens que se cerram sobre a redação dos informativos globais nas sedes empresariais. Poderia, em última análise, trazer o futuro às empresas e não vice-versa.

Estas idéias só refletem minhas preocupações de que, num mundo interdependente, as empresas possivelmente tenham pouco sobre o que planejar, a menos que seus planos se tornem tão entrelaçados quanto seus futuros.