

# 1

## Introdução

A constância e a velocidade com que as mudanças ocorrem dificultam, cada vez mais, a tomada de decisão. As informações são tantas e de tão fácil acesso que se tornam difíceis de serem selecionadas e avaliadas. Assim, um indivíduo se vê em dificuldades tentando assimilar todos os elementos que devem ser considerados em cada decisão. O processo de globalização atingiu tal dimensão e com tamanha firmeza que é quase impossível imaginar um retrocesso. O mundo está se transformando cada vez mais rapidamente, exigindo respostas imediatas e precisas a essas alterações. Essas constatações não são novas e já foram amplamente discutidas. No entanto, as organizações continuam sofrendo os impactos desse novo mundo.

Há uma questão importante a se considerar. Está claro que a realidade atual é dinâmica e possui todas as características já descritas, e também deveria estar claro que são exatamente essas características que impedem que se tenha um quadro definido das circunstâncias. O que se quer dizer é que há um perfil de mudanças rápidas e constantes e uma influência crescente de fatores externos no cenário atual. O que não se pode conseguir é uma definição precisa e estável desse cenário, ou seja, o que se obtém, pela análise, é como uma fotografia, que retrata somente a percepção de um momento, que terminado, apresentará uma nova imagem.

É exatamente isso que se pretende levar em consideração nesta dissertação. Se não há um sintoma único e constante, não pode haver uma terapia precisa. As organizações precisam de flexibilidade no planejamento, precisam considerar a constante reavaliação das decisões e dos processos. Essa seria a resposta mais acertada para as circunstâncias atuais: tratar problemas dinâmicos com soluções dinâmicas.

Outra discussão imprescindível é a amplitude de foco para tratar as questões organizacionais. Ter profundo conhecimento sobre uma organização, sua estrutura, sua cultura, suas relações, seus problemas e seus desafios não é uma

tarefa simples. Essa tarefa, entretanto, torna-se ainda mais complexa quando se percebe que, para conhecer uma organização, não basta olhar apenas o que acontece nos seus limites. É necessário um aumento no campo de visão para que se tenha a percepção do entorno que age direta ou indiretamente sobre a organização. É preciso notar que a linha entre o ambiente intraorganizacional e o ambiente externo desapareceu. Há uma interação constante, muito expressiva.

O interesse pelo ambiente organizacional, em todos os seus níveis, é fundamental para a formação de uma base de conhecimento que permite ao gestor lidar com os problemas de sua organização.

Todas essas mudanças na caracterização e percepção dos problemas organizacionais e nos cenários que os compõem foram acompanhadas de alterações na forma de se pensar e planejar.

Na teoria do planejamento, observou-se, inicialmente, a existência de duas vertentes antagônicas, o Planejamento Racional Compreensivo – uma visão centralizada, de projeções, rigidez e seqüenciamento – e o Incrementalismo Disjunto – baseado em mudanças espontâneas e fragmentadas, o ‘não-planejamento’.

Nenhuma das vertentes apresentadas parecia responder às necessidades dos planejadores, sendo ambas alvos de muitas críticas. Em uma análise sobre a evolução do planejamento, Trist (1976) conclui que “parecemos ter ido de um extremo a outro e estarmos bastante decepcionados”. (p. 2). O autor acrescenta que essa desilusão deu origem a uma nova idéia, o planejamento adaptativo, uma perspectiva de planejamento como um processo de adaptação contínua com valorização do nível normativo, que possa gerar conhecimento sobre a organização e o ambiente em que ela está inserida. Esse processo requer uma visão do planejamento como uma resposta à mudança e à incerteza que acompanha qualquer mudança.

Para Trist (1976), a incerteza presente no cotidiano das organizações impede que se atue tanto de forma pré-programada quanto com reações imediatas a estímulos do ambiente, como as duas primeiras correntes de planejamento pregavam.

Enfrenta-se o que Trist (1976) denominou ‘dilema do planejador’: “Se o futuro for igual ao passado, não há necessidade de planejar, pois a experiência é

suficiente. Tudo pode ser feito por precedentes. Se o futuro não for igual ao passado, porém, os planos certos hoje, estarão errados amanhã”. (p.3)

Partindo desse dilema, poder-se-ia questionar a real necessidade do planejamento frente a tantas dúvidas. Respondendo a isso, Melo (1982, p.1026), com base em Trist, apresenta o paradoxo do planejamento:

“(…) por um lado, como não se pode fazer previsões corretas, por causa da incerteza e complexidade do mundo atual, conclui-se ser impossível planejar; por outro lado, o não planejamento, nesse ambiente incerto e complexo e caracterizado por um alto grau de interdependência entre atores sociais, diminui drasticamente as possibilidades de sobrevivência daqueles que assumem um papel passivo, donde se conclui ser imperativo planejar”.

Esclarecido esse primeiro questionamento, um outro pode ser levantado: se for ‘imperativo planejar’, de que forma se deve realizar o planejamento? Segundo a abordagem estratégica tradicional, com a aplicação de um conjunto de ferramentas analíticas poderosas, planejadores poderiam prever o futuro de qualquer negócio com clareza que permitiria escolher a decisão estratégica com convicção. Pode-se dizer que em negócios relativamente estáveis, essa abordagem continua funcionando bem. No entanto, em ambientes de incerteza, tão comuns atualmente, há uma demanda por novas formas de pensar a estratégia. (Courtney *et al.*, 1997)

Para a definição de estratégias adequadas, é necessário que se tenha conhecimento das características principais dos processos decisórios. Tais características, segundo Hickling (1974, *apud* Pizzo, 2002, p.3), são representadas por quatro conflitos técnicos e políticos, a saber:

- 1) Simplificação x Complexidade – procurar simplificar ao máximo um problema, mas sem descaracterizá-lo por excesso de simplificação.
- 2) Urgência x Entendimento – balancear a necessidade de se resolver rapidamente um problema com o tempo suficiente para compreendê-lo bem.
- 3) Compromissos x Flexibilidade – assumir compromissos procurando manter alguma flexibilidade.
- 4) Incrementalismo x Compreensão – pretender abordar o problema como um todo e ter que agir incrementalmente, saber quais as prioridades.

A incerteza advinda desses conflitos resume bem a situação atual enfrentada por organizações dos mais diversos setores.

### **1.1. Objetivos**

Este trabalho pretende mostrar não somente a relevância da realização do planejamento, mesmo em situações complexas que envolvem os mais diversos fatores internos ou externos à organização, como também, a importância de saber a melhor forma de tomada de decisão, de acordo com cada circunstância. A importância desse tema é comprovada pela verificação de que a incerteza no ambiente organizacional atinge praticamente todas as empresas de qualquer indústria, ainda que em intensidades diferentes.

Almeja-se mostrar que se deve buscar formas de tratar as decisões mais desafiadoras para os gestores, acreditando que é necessária uma compreensão mais completa e sofisticada da incerteza por eles enfrentadas e de suas implicações para a estratégia.

Visa-se, ainda, mostrar neste trabalho uma forma de análise do ambiente organizacional, tendo em mente a constante e abrangente presença da incerteza no meio empresarial e a possibilidade de se enfrentá-la com sucesso desde que dispondo de conhecimento e ferramentas apropriadas.

Pretende-se com o trabalho apresentar definições, classificações e sugestões para se lidar com a incerteza que rege o ambiente organizacional atual. Acredita-se que, com o estudo da teoria e a avaliação de sua aplicação na prática, seja possível identificar as principais inseguranças e dificuldades enfrentadas pelas organizações.

### **1.2. Metodologia**

A metodologia escolhida para o desenvolvimento desta dissertação foi o estudo de caso, em nível exploratório. Justifica-se a utilização dessa metodologia, pois a pesquisa é da forma ‘como’ (Yin, 1994), cujo objetivo principal é descrever e analisar as estratégias da empresa estudada à luz do referencial teórico selecionado.

Utilizaram-se, para este estudo, duas ferramentas básicas: análise documental e entrevistas. Para a análise documental, a proposta consistiu na composição de um referencial teórico, obtido pelo estudo de material bibliográfico levantado, procurando ressaltar os principais aspectos do tema em questão. No caso das entrevistas, como se trata de um assunto complexo, a técnica mais apropriada foi a de entrevista assistemática, em que não há um roteiro rígido pré-determinado para ser aplicado. (Selltiz *et al.*, 1951, *apud* Pinto, 1999, p.18) Buscou-se entender como se dá o planejamento dentro da empresa, avaliar o grau de incerteza do ambiente em que ela está inserida, e verificar a compatibilidade das identificações constatadas.

Pretendeu-se constatar se ocorre na prática o que foi averiguado em teoria e, partindo dessas verificações, elaborou-se uma análise conclusiva. Dessa forma, pode-se oferecer uma contribuição àqueles que enfrentam os obstáculos da tomada de decisão em ambientes de incerteza.

O ponto de partida para o desenvolvimento desta dissertação foi um levantamento bibliográfico sobre o planejamento em condições de incerteza. Com base nesse estudo, buscou-se compreender todos os aspectos que estão diretamente ligados a esse tema sob a perspectiva de análise e compreensão de estrutura e ambiente organizacionais, em um momento inicial do processo de planejamento.

Optou-se, para apresentar a questão proposta, por uma abordagem capaz de expor os aspectos teóricos selecionados e, posteriormente, identificá-los em um exemplo real.

Tendo sido assimiladas as questões básicas, procurou-se definir qual o melhor caminho para o desenvolvimento da dissertação. A metodologia do estudo de caso enquadrou-se perfeitamente nas pretensões de elaboração desse trabalho, que se resumem em descrever e analisar as questões estratégicas da companhia aérea VARIG Brasil e, posteriormente, ressaltar aspectos positivos e negativos da organização em questão *vis-à-vis* o conteúdo teórico.

A escolha dessa Companhia para desenvolver o trabalho é facilmente justificada pela visível incerteza que ela enfrenta. A sua inserção em um mercado altamente dinâmico e com grande concorrência, a sua dificuldade em se reestruturar devido ao seu porte, à qualidade de pessoas envolvidas e aos altos

custos fixos fazem com que ela seja um exemplo bem característico da complexidade dos processos decisórios em ambientes instáveis.

Os contatos na Empresa foram essenciais para o desenvolvimento do trabalho, não apenas pelos inúmeros esclarecimentos durante as reuniões com funcionários, mas porque esses disponibilizaram material fundamental para a composição desta dissertação. As entrevistas foram realizadas com Kátia Assis, Gerente de divisão de Planejamento de Rotas da Diretoria de Planejamento; Plinio Antonio de Oliveira - Gestão de Projetos da Assessoria de Desenvolvimento Organizacional da Presidência, Jorge Luiz de Almeida, Gerente Geral de Orçamento e Custos; Carlos Henrique Lopes, Gerente de Divisão de Tesouraria da Diretoria Financeira; e, Marcelo Nicolas Camargo – Assessoria de Desenvolvimento Organizacional da Presidência, sendo este interlocutor constante ao longo da realização do trabalho.

Uma vez que as alterações no cenário do caso estudado ocorreram ao longo de seu desenvolvimento, utilizou-se, para a elaboração da descrição, informações recentes veiculadas na imprensa, sempre tendo cuidado com sua veracidade e suas fontes.

Não se pretende, aqui, oferecer uma solução para o caso estudado. Propõem-se somente alternativas para abordagem do planejamento, com a introdução de conceitos teóricos e a utilização desses na avaliação da organização escolhida.

A etapa final da pesquisa consiste na exposição das constatações da autora. Consciente das limitações do estudo, procurou-se utilizar da melhor forma as informações a respeito da empresa analisada, mostrando que todo o conteúdo da pesquisa é tanto justificado quanto essencial para o melhor entendimento da organização, conforme o proposto. As considerações finais encerram o trabalho de forma a deixar aberto o espaço para a continuidade do estudo, já que as mudanças e a incerteza no ambiente organizacional não terminam com a conclusão de uma pesquisa.

### **1.3. Organização do Trabalho**

A dissertação está organizada em três partes principais. Os Capítulos 2, 3 e 4 contêm o referencial teórico que orienta o desenvolvimento deste estudo. Nos

dois capítulos seguintes, são apresentadas as questões de contextualização, histórico e caracterização da empresa escolhida. Para completar, o próximo capítulo consiste da junção das duas primeiras partes, por meio de análises, avaliações e considerações finais.

Para o estudo do caso real, procurou-se uma visão em que o foco vai se restringindo, procurando, inicialmente, uma contextualização mais ampla da questão até atingir o aspecto mais específico, o âmbito da empresa selecionada. A análise e a avaliação foram deixadas propositadamente para o final no intuito de não influenciar o leitor nas suas conclusões.

O Capítulo 2 trata da rapidez com que as mudanças vêm ocorrendo, trazendo uma crescente incerteza no ambiente organizacional. A incerteza, acompanham o risco e, também, as grandes oportunidades. Para lidar com isso, acredita-se não haver previsão suficiente ou ferramenta perfeita, devendo-se perceber que é preciso aceitar a presença da incerteza como elemento constante na tomada de decisão. Acredita-se que, com auxílio dos recursos tradicionais, pode-se eliminar parte da incerteza que cerca a organização. O restante, chamado incerteza residual, vai caracterizar o nível de incerteza em que a organização em questão se enquadra.

A classificação dos níveis de incerteza procura diagnosticar a complexidade dos processos de tomada de decisão baseados na incerteza residual. Esse instrumento de análise pode evitar que se cometam erros no tratamento e desenvolvimento de um processo decisório, prevenindo gestores de utilizarem ferramental inadequado que não gerencia riscos nem são úteis para aproveitar oportunidades.

Uma vez percebida a presença constante da incerteza, deve-se procurar meios de se lidar com ela. No Capítulo 3, pretende-se suprir essa necessidade. Tratando de Planejamento e Ambiente Organizacional, o Capítulo é dividido em duas partes. Na primeira, são mostradas algumas das mais importantes classificações do planejamento. Conhecendo-se os níveis, as filosofias e as posturas de planejamento, é possível desenvolver a capacidade de compreensão da estrutura dos processos de tomada de decisão.

A outra subdivisão do capítulo trata do entendimento do ambiente organizacional. Para tanto, são apresentados os modelos de análise ambiental de três autores reconhecidos, permitindo que se faça uma comparação entre eles, podendo perceber qual se enquadra melhor em cada situação.

O Capítulo 4 se refere à estratégia competitiva, apresentando algumas classificações sobre o tema. Para que se desenvolva um processo de planejamento adequado, é necessário se ter, antes, uma boa compreensão do entorno, o entendimento do que se pretende fazer, a definição dos objetivos que se quer atingir e a postura que se pretende adotar para efetivar todo esse processo. Por isso, a escolha de uma estratégia é essencial para que a organização possa se posicionar na indústria da qual faz parte. Para complementar o estudo, o Capítulo trata das posturas e dos movimentos estratégicos bem como suas correlações com os níveis de incerteza, identificados no Capítulo 2, no intuito de introduzir um vocabulário básico para tratar a estratégia antes de sua formulação.

O Capítulo 5 trata da aviação comercial no Brasil e no mundo. Inicia-se a apresentação por uma contextualização da questão da aviação em um aspecto global, fazendo referência a elementos importantes como a desregulamentação do setor, os acordos bilaterais, os subsídios governamentais, a formação de alianças e a grave crise que assola o setor. O outro item versa sobre o contexto brasileiro da aviação. Apresenta um histórico com a evolução das companhias aéreas e da legislação que rege a indústria da aviação. Também trata dos problemas de gerenciamento e dependência de fatores externos para o bom desempenho das companhias nacionais. Procurou-se, neste Capítulo, mostrar os fatos mais relevantes, analisando-os e ilustrando-os com diversos exemplos.

O Capítulo 6 trata exclusivamente da empresa escolhida, a VARIG Brasil, iniciando-se pela apresentação do histórico da Companhia. Como essa empresa faz parte do Grupo VARIG, mostra-se relevante descrever a história do grupo como um todo, ressaltando o papel da Fundação Ruben Berta, responsável pelo controle acionário da Companhia. A FRB – Participações e Investimentos Ltda. merece destaque e, por isso, é apresentada em um tópico separadamente. Essa *holding*, criada para gerir os investimentos da Fundação Ruben Berta, foi o



primeiro passo de um processo de reestruturação pelo qual o Grupo VARIG passou, por isso, o entendimento de seu papel é fundamental para a compreensão da empresa propriamente dita. Este Capítulo discute ainda as estratégias da empresa, procurando delinear um conjunto de opções estratégicas que orientaram os rumos da organização ao longo do tempo. Os elementos estratégicos mais recentes estão contidos neste Capítulo, no intuito de abordar as questões mais atuais que se possa incluir e dar indicações de possíveis caminhos que a organização venha a seguir.

Por fim, o Capítulo 7 faz a ligação entre o referencial teórico e o estudo de caso. É feita uma análise da organização à luz dos conceitos apresentados nos capítulos iniciais e, posteriormente, uma avaliação dos elementos identificados. Para concluir, apresenta-se neste mesmo Capítulo, as considerações finais, resumindo e ratificando o que se extraiu desta pesquisa.