

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Míriam da Silva Pizzo

**Impacto da Incerteza do Ambiente Organizacional no
Processo de Planejamento
O caso VARIG**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção pelo Departamento de Engenharia Industrial da PUC-Rio.

Orientadora: Maria Angela Campelo de Melo

Rio de Janeiro, fevereiro de 2003



Míriam da Silva Pizzo

**Impacto da Incerteza do Ambiente Organizacional no
Processo de Planejamento
O caso VARIG**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Maria Angela Campelo de Melo

Orientadora

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares

IAG - PUC-Rio

Roberto Cintra Martins

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

Marcelo Nicolas Camargo

VARIG Brasil

Ney Dumont

Coordenador(a) Setorial do Centro Técnico Científico - PUC-Rio

Rio de Janeiro, 24 de março de 2003

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Míriam da Silva Pizzo

Graduou-se em Arquitetura e Urbanismo na UFJF (Universidade Federal de Juiz de Fora) em 2000. cursou pós-graduação em Planejamento e Uso do Solo Urbano no IPPUR/UFRJ (Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro) em 2000. Participou, com publicações, de congressos e seminários nas áreas de formação.

Ficha Catalográfica

Pizzo, Míriam da Silva

Impacto da incerteza do ambiente organizacional no processo de planejamento : o caso VARIG / Míriam da Silva Pizzo; orientadora: Maria Angela Campelo de Melo. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Engenharia Industrial, 2003.

[13], 111 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial.

Inclui referências bibliográficas.

1. Engenharia industrial – Teses. 2. Planejamento em condições de incerteza. 3. Análise do ambiente organizacional. 4. Planejamento adaptativo. 5. Aviação comercial. 6. Avaliação estratégica da VARIG. I. Melo, Maria Angela Campelo de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. III. Título.

CDD: 658.5

À minha família,
o que eu tenho de mais importante.

Agradecimentos

A meus pais e meus irmãos pelo amor e incentivo, essenciais para superar as dificuldades do caminho. As minhas realizações são de vocês também.

A minha orientadora Maria Angela, pela enorme boa-vontade em atender aos interesses diversos de seus orientados. Agradeço o acompanhamento constante, a verdadeira participação, o respeito pelas minhas opiniões e a amizade.

Aos meus colegas de mestrado, em particular, aos amigos que fiz, pela colaboração nos momentos mais difíceis e pela boa convivência, que intercalaram as cansativas horas de estudo com momentos muito agradáveis.

A José Fabiano, por suas diversas sugestões e colaborações.

Aos professores e funcionários do DEI pelos ensinamentos e pela ajuda.

A Marcelo Nicolas Camargo, Assessor da Presidência da VARIG, por sua receptividade, disponibilidade e valiosas contribuições. Sua ajuda foi imprescindível!

Aos demais funcionários da VARIG, pela atenção dispensada e as informações fornecidas.

Aos professores examinadores, por aceitarem o convite e colaborar para a validação deste trabalho.

A CAPES e a PUC-Rio, pelos auxílios que viabilizaram a realização deste trabalho.

A todos que de alguma forma contribuíram para que eu pudesse realizar este trabalho, muito obrigada!

Resumo

Pizzo, Míriam da Silva; Melo, Maria Angela Campelo de. **Impacto da Incerteza do Ambiente Organizacional no Processo de Planejamento**. Rio de Janeiro, 2003. 124p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Neste trabalho pretende-se mostrar a relevância da realização do planejamento, mesmo em situações complexas que envolvam os mais diversos fatores internos e externos à organização, e a importância de saber a melhor forma de tomada de decisão de acordo com cada circunstância. Visando compreender os elementos estratégicos de uma empresa inserida em um mercado altamente dinâmico, desenvolveu-se um arcabouço teórico tratando de planejamento em condições de incerteza e análise do ambiente organizacional. Tendo como base esses elementos, elaborou-se uma avaliação do setor de aviação comercial e uma análise estratégica companhia aérea VARIG Brasil. Os resultados dessa avaliação indicaram as deficiências do posicionamento estratégico dessa metodologia dos processos decisórios para que se possa obter melhor desempenho.

Palavras-chave

Planejamento em Condições de Incerteza; Análise do Ambiente Organizacional; Planejamento Adaptativo; Aviação Comercial; Avaliação Estratégica da VARIG.

Abstract

Pizzo, Míriam da Silva; Melo, Maria Angela Campelo (advisor). **Impact of Organizational Environment Uncertainty in the Planning Process. The Case of VARIG.** Rio de Janeiro, 2003. 124p. MSc. Dissertation – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The objective of this dissertation is to show the relevance of planning even in complex situations, involving the most diverse factors, internal or external to the organization, as well as the importance of recognizing the best alternatives in decision making, according to each circumstance. Willing to understand the strategic elements of an organization inserted in a highly dynamic market, a theoretical basis has been developed dealing with planning under uncertainty and organizational environment analysis. With such basic elements, an evaluation of the commercial aviation business and a strategic analysis of VARIG Brasil airline were elaborated. The results of this evaluation indicated the deficiencies of the strategic position of the Company and pointed out the need of a revaluating and improving the decision process in order to attain better performance.

Keywords

Planning Under Uncertainty; Organizational Environment Analysis; Adaptive Planning; Commercial Aviation; VARIG's Strategic Evaluation.

Sumário

1 Introdução	14
1.1. Objetivos	17
1.2. Metodologia	17
1.3. Organização do Trabalho	19
2 Incerteza	23
2.1. Identificação da Incerteza	25
3 Planejamento e Ambiente Organizacional	31
3.1. Níveis, Filosofias e Posturas de Planejamento	31
3.2. Análise Ambiental	41
3.2.1. Modelo de Trist	45
3.2.2. As Cinco Forças – Modelo de Porter	47
3.2.3. <i>Environmental Analysis Framework</i> – Modelo de Austin	49
4 Estratégia Competitiva	54
4.1. Estratégias Genéricas e Vantagem Competitiva	54
4.2. Opções Estratégicas e Níveis de Incerteza	60
4.3. Posturas e Movimentos Estratégicos	61
5 A Aviação Comercial	66
5.1. A Aviação Comercial no Mundo	66
5.2. A Aviação Comercial no Brasil	79
6 A Empresa	89
6.1. A História	89
6.2. A Fundação Ruben Berta	93
6.3. FRB-Par	95
6.4. Estratégias da Empresa	97

7 Análise e Conclusão	103
8 Referências Bibliográficas	114
ANEXOS	117
APÊNDICE	123

Lista de figuras

Figura 1- Os Quatro Passos do Processo.	29
Figura 2 – Ambientes e Relações na Estrutura de uma Organização.	46
Figura 3 – As Cinco Forças Competitivas.	48
Figura 4 – Modelo de Análise Ambiental.	50
Figura 5 – Fatores Ambientais.	51
Figura 6 – Estratégias Competitivas Genéricas.	56
Figura 7 – Crescimento das Viagens Aéreas – Período: 1971 – 2001.	70
Figura 8 – Evolução do <i>Yield</i> Internacional das Companhias Aéreas.	71
Figura 9 – As Margens Operacionais do Transporte Aéreo.	72
Figura 10 – Comparativo entre Oferta e Demanda de Lugares nas Aeronaves.	87
Figura 11 – Evolução da Taxa de Ocupação Média.	87
Figura 12 – Estrutura do Grupo VARIG.	97

Lista de quadros

Quadro 1- As Posturas de Planejamento.	41
Quadro 2 – Classificação Ambiental.	43
Quadro 3 – Correlação entre Texturas do Ambiente e Posturas de Planejamento.	44
Quadro 4 – Relações entre Ambiente e Organização	45
Quadro 5 – Riscos das Estratégias Genéricas.	59
Quadro 6 – Os Níveis de Incerteza e suas Características.	64
Quadro 7 – As Principais Alianças Mundiais.	76
Quadro 8 – Comparativo entre as Principais Alianças Mundiais.	76
Quadro 9 – Perfil do Setor Aéreo.	85
Quadro 10 – Perfis da VARIG e da TAM.	102

Lista de tabelas

Tabela 1 – Principais Companhias com Prejuízo em 2001.	79
Tabela 2 – Principais Companhias com Lucro em 2001.	79

If I meet anybody who still thinks he is in the stable state I find it very difficult to have a conversation with him. We are on a change gradient and we live in a turbulent world. This is a rather new but basic fact which all planning must take account of.

Eric Trist