

Administração Estratégica

Tradução da Décima Quinta Edição

ISBN 978-85-86804-90-8

A reprodução total ou parcial deste volume por quaisquer formas ou meios, sem o consentimento escrito da editora, é ilegal e configura apropriação indevida dos direitos intelectuais e patrimoniais dos autores.

Copyright © 2008 de McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda.
Todos os direitos desta primeira edição em português estão reservados.
Av. Engenheiro Luís Carlos Berrini 1253 10º andar
São Paulo – SP CEP 04571-010

Copyright © 2008 de McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
Todos os direitos reservados.
Prol. Paseo de la Reforma 1015 Torre A Piso 17, Col. Desarrollo Santa Fé,
Delegación Alvaro Obregón México 01376, D.F., México

Tradução do original em inglês *Crafting & Executing Strategy*
© 2007 de The McGraw-Hill Companies, Inc.
1221 Avenue of Americas, New York, NY, 10020
ISBN da obra original: 978-0-07-313721-6/0-07313721-9

Editora de Desenvolvimento: Gisélia Costa
Supervisora de Produção: Guacira Simonelli
Composição e Produção Editorial: ERJ Composição Editorial e Artes Gráficas Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Thompson, Artur A., 1940-
Administração estratégica / Artur A. Thompson
Jr., A.J Strickland III, John E. Gamble;
tradução Roberto Galman, Katia Aparecida Roque;
revisão técnica Charles Kirschbaum; Tatiana Iwai. --
Décima Quinta Edição -- São Paulo : McGraw-Hill, 2008.

Título original: *Crafting & Executing strategy*
Bibliografia
ISBN 978-85-86804-90-8

1. Administração de empresas 2. Planejamento
empresarial 3. Planejamento estratégico
I. Strickland, A. J.. II. Gamble, John E..
III. Kirschbaum, Charles. IV. Iwai, Tatiana.
V. Título

08-00097

CDD-658.4012

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração estratégica : Empresas :
Administração executiva 658.4012

A McGraw-Hill tem forte compromisso com a qualidade e procura manter laços estreitos com seus leitores. Nosso principal objetivo é oferecer obras de qualidade a preços justos e um dos caminhos para atingir essa meta é ouvir o que os leitores têm a dizer. Portanto, se você tem dúvidas, críticas ou sugestões entre em contato conosco — preferencialmente por correio eletrônico (mh_brasil@mcgraw-hill.com) — e nos ajude a aprimorar nosso trabalho. Teremos prazer em conversar com você. Em Portugal useo endereço servico_clientes@mcgraw-hill.com.

Uma Nova Ferramenta para Análise Estratégica: O Modelo de Oportunidade

Donald Morris

Eastern New México University

Poucas vezes fui capaz de ver uma oportunidade até que deixasse de vê-la.

— Mark Twain

Em seu recente livro sobre liderança e mudança, os autores afirmam que, para muitas empresas, “o maior obstáculo para um crescimento mais intenso é fazer que os colaboradores (incluindo os executivos do primeiro escalão) vislumbrem novas oportunidades” (Black e Gregersen, 2003, p. 114). O motivo disso torna-se claro se dedicamos algum tempo para uma melhor compreensão do que seja oportunidade. De modo idêntico a muitos termos empregados excessivamente, a falta de precisão envolve sua aplicação. Considere o seguinte exemplo: “A demanda por serviços de telecomunicação, quando combinada com desregulamentação, foi vista como uma enorme oportunidade para as novas empresas entrarem no setor de serviços de telecoms e concorrer com as empresas existentes para captar as receitas do setor” (Hill e Jones, 2004, p. 37). No entanto, “a demanda crescente por serviços de telecomunicação” não é uma oportunidade, mas um catalisador desempenhando a função de uma parteira no nascimento de uma oportunidade; porém, a parteira não é a oportunidade. Trata-se de uma mudança no ambiente empresarial que exige uma reavaliação das metas, estratégias e opções da empresa para atingir tais metas. Designando-a como oportunidade, de acordo com o modelo apresentado neste artigo, significa que é a solução de um problema; entretanto, demanda e desregulamentação não são soluções específicas para os problemas de uma organização. Podem ser consideradas soluções para um

macroproblema na economia, porém as oportunidades, conforme mostrarei, são específicas para a empresa.

Muitas vezes, as ameaças a uma empresa também são denominadas oportunidades, do mesmo modo que os retrocessos e as catástrofes, mas estes constituem problemas e não oportunidades. Uma oportunidade é a solução favorável de um problema, não o problema em si. Mesmo as opções sob consideração para resolver um problema são designadas freqüentemente oportunidades — conduzindo à busca da melhor “oportunidade” entre as “oportunidades”. Não é de admirar que os colaboradores, incluindo os executivos seniores, possuam dificuldade para reconhecer novas oportunidades — não existe um consenso sobre o objetivo da procura. Para atingir essa finalidade, os elementos que constituem uma oportunidade precisam ser explícitos, pois assim sabemos pelo menos o que estamos buscando.

Apresento neste estudo um modelo para compreender quando uma circunstância constitui uma oportunidade. O modelo descreve seus elementos e analisa o aspecto único da oportunidade como uma vantagem almejada nos negócios. Para ilustrar a eficácia desse modelo, vou aplicá-lo conforme descrito na análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). Mostrarei que a confusão para se reconhecer a oportunidade também pode dificultar a aplicação dessa ferramenta estratégica.

Quando as pessoas mencionam oportunidades elas podem se referir a uma entre três idéias relacionadas, sem distinguir: possíveis opções para se resolver um problema, decisão com limitação de tempo a partir de opções vistas e avaliadas, ou a solução

realmente encontrada. Por exemplo, em 1986, tive a oportunidade de concorrer a um cargo público. Ouvindo essa declaração poderia supor-se razoavelmente que concorri de fato, porém ter uma oportunidade de concorrer a um cargo público e realmente concorrer são situações diferentes. Posso indicar somente que concorrer a um cargo era uma opção. Alternativamente, posso dizer que, por um certo período, avalei minhas opções, e concorrer a um cargo público estava entre as escolhas consideradas. Ou posso ter realmente selecionado essa opção e concorrido.

Muitas vezes, as ameaças a uma empresa também são denominadas oportunidades, como são as derrotas e catástrofes, porém esses são problemas e não oportunidades.

De modo análogo, quando uma empresa industrial se refere a seu estoque, pode estar se referindo a matérias-primas, bens em processo ou bens acabados. Todos são denominados estoque, mas existe uma grande diferença naquilo que denominamos estoque se nos referimos a matérias-primas em oposição a produtos acabados. No contexto de oportunidades, opções são matérias-primas. São selecionadas como soluções possíveis de um problema, mas ainda não são processadas por meio dos critérios de seleção que resultam em uma escolha final, o produto acabado ou a opção escolhida. Uma oportunidade, conforme citada aqui, é uma plataforma de decisões limitada pelo tempo a partir da qual as opções são avaliadas. O fato de nenhuma das opções ser escolhida não indica que existia uma oportunidade. Se eu tivesse escolhido não concorrer a um mandato eletivo, ainda seria verdadeiro que tive uma oportunidade.

Toda opção não é uma oportunidade, da mesma maneira que todo estoque não são produtos acabados. Oportunidade é uma confluência de circunstâncias conduzindo à escolha ou à rejeição de opções. No meu caso, concorrer a um cargo público foi uma opção considerada e avaliada durante o processo de oportunidade e também foi o produto final — realmente concorri embora não saísse vencedor. A oportunidade não é meramente uma escolha, mas uma categoria especial de escolha. Oportunidades são ocasiões valiosas para melhorar o desempenho organizacional para atingir suas metas. É uma situação proveitosa por abrir o caminho para outras oportunidades, porque uma condição aperfeiçoada contém as sementes de melhorias adicionais, mais opções e ocasiões futuras. Uma escolha que impeça uma empresa de almejar a concretização de suas metas ou conduza a um impasse não é uma oportunidade. Uma maneira de considerar esse último aspecto consiste em analisar as escolhas ou seus resultados que tendam a eliminar oportu-

nidades futuras, como uma reputação por produtos de qualidade inferior, negociações desonestas ou quebra de confiança. Condições como essas restringem o campo de ação das opções e oportunidades futuras.

Existe algo valioso, porém efêmero na oportunidade: nela não há um obstáculo prejudicando ou impedindo uma ação ou escolha. “A empresa teve a oportunidade de associar-se a uma entidade de classe” ou “a diretora de marketing teve oportunidade de expressar sua opinião livremente na reunião” são exemplos que representam essa liberação da limitação.

O CONTEXTO E OS ELEMENTOS DA OPORTUNIDADE

O contexto é o seguinte:

- *Problema.* A condição fundamental da oportunidade é um problema, o desafio, a adversidade, uma insatisfação, um obstáculo ou uma ameaça. O problema pode ser crônico ou agudo, e é determinado pela organização e suas metas. Para limitar a discussão, focalizaremos os problemas que se originam na missão ou no plano estratégico da organização.
- *Escolha.* A oportunidade envolve uma escolha entre duas ou mais alternativas para solucionar um problema. As alternativas precisam ser soluções eficazes para o problema e não meros sonhos sem uma maneira conhecida para realizá-los. Não há oportunidade, se há somente uma opção.
- *Valor.* Oportunidades são ocasiões raras durante as quais buscamos melhorar a condição da organização, identificando uma solução vantajosa para o problema. Embora elas existam em todos os lugares, não são sempre visíveis e, uma vez não aproveitadas, estão perdidas.
- *Missão organizacional.* A missão ou o plano estratégico de uma organização ou uma alteração ou reconfiguração dessas metas estabelece os parâmetros da oportunidade.

Os elementos são os seguintes:

- *Limitação de tempo.* Uma organização, quando lhe é oferecida uma oportunidade, possui um tempo limitado para tomar uma decisão.
- *Sacrifício.* Aceitar a necessidade de sacrifício faz parte do reconhecimento da oportunidade. Se o custo é esforço adicional, desconsideração de outras metas, esgotamento de recursos (ativos ou tempo) ou consen-

timento com as restrições impostas às ações, estamos trocando o que temos por aquilo que desejamos. Os economistas se referem ao sacrifício como custo de oportunidade. Ao se buscar uma oportunidade existe uma troca, porém esperamos receber mais valor do que tivemos de abrir mão.

- *Risco.* Incurrir em risco é parte integrante da busca de oportunidade — algo sempre pode dar errado. Se estamos em busca de uma oportunidade, o fracasso pode ser uma possibilidade.
- *Catalisador.* Um catalisador não está sob nosso controle, porém é algo que nos motiva a ver um problema sob uma nova luz. Mudança, circunstância alterada, desconexões, deslocamento do ponto de apoio, anomalia, eventos não previstos ou incerteza que alterem como avaliamos os problemas e suas possíveis soluções podem criar oportunidades.
- *Possibilidade de arrependimento.* Agir com base naquilo que se acredita ser uma oportunidade, ou deixar de reconhecer ou de agir em face de uma oportunidade para levar ao arrependimento.

Essas características formam um modelo de oportunidade, são um conjunto de condições que determinam quando a ocasião é uma oportunidade.

APLICAÇÃO DO MODELO

No início de minha carreira como contador, trabalhei para uma empresa de auditoria que atuava nos setores de construção civil e de incorporação imobiliária. Um dia, um incorporador, que não era cliente, perguntou se poderíamos nos reunir para conversar sobre suas necessidades contábeis. Ficou claro na reunião que ele não desejava tornar-se um cliente de meu empregador, mas queria que eu formasse minha própria empresa tendo sua empresa como principal cliente. Inicialmente, disse-lhe “não” e expliquei os benefícios da empresa para a qual eu trabalhava; porém, ele permaneceu inflexível. Disse-me que conhecia outros incorporadores e empreiteiros que estavam insatisfeitos com suas atuais consultorias contábeis e provavelmente passariam a ser meus clientes, se administrasse minha própria empresa. Discuti o assunto com o sócio executivo da empresa para a qual eu trabalhava. Ele demonstrou ceticismo, pensando que talvez eu estivesse tentando atrair os clientes potenciais legítimos da empresa. Esforcei-me e empenhei-me para chegar a um acordo, porém nada deu certo. Finalmente, decidi que a situação representava uma oportunidade para mim e deixei meu emprego para iniciar minha própria empresa de

contabilidade. Reuni-me com o incorporador e recebi dele numerosas indicações, consolidando uma empresa de contabilidade bem-sucedida. Também fui processado por meu antigo empregador.

OS ELEMENTOS DO MODELO

Os elementos do modelo são os seguintes:

- *Limitação de tempo.* Soube que a oferta do incorporador não duraria para sempre — entretanto, se continuasse negando, ele encontraria outra pessoa para realizar o trabalho.
- *Sacrifício.* Tive de abrir mão de um emprego seguro no qual gerenciava o departamento de impostos e era um sócio potencial. Eu tinha uma família, uma hipoteca e economias limitadas, se os resultados fossem ruins.
- *Risco.* Além dos riscos óbvios de que minha nova empresa tivesse menos sucesso do que esperava, havia assinado um acordo com meu empregador estipulando que, se me demitisse, não levaria junto os clientes da empresa. Estava em uma área de prejuízo potencial e um tribunal poderia decidir que rompi esse acordo, trabalhando para um cliente que conheci enquanto estava empregado em minha antiga empresa.
- *Catalisador.* O contato com o incorporador solicitando-me que passasse a ter minha própria empresa foi catalisador, pois não havia dedicado anteriormente a essa opção uma reflexão séria.
- *Arrependimento possível.* Sabia muito bem que um ou dois anos mais à frente, se meus planos não dessem bom resultado, poderia refletir novamente sobre minha decisão de sair de meu antigo emprego.

APLICAÇÃO DO MODELO À ANÁLISE SWOT — UMA CRÍTICA

Uma estratégia é um plano de ações visando a atingir uma ou mais metas organizacionais. “A tarefa de criação de uma estratégia é conseguir uma combinação, por um lado, entre as aptidões internas, as capacidades e os recursos da organização, e, por outro, todas as considerações externas relevantes” (Thompson e Strickland, 1986, p. 74). Uma meta institucional para uma empresa poderia ser aumentar sua receita a um ritmo moderado mas cons-

tante, ou diversificar sua base de clientes. A compilação das metas institucionais de uma organização e os meios para realizá-las formam um plano estratégico. A análise SWOT é uma ferramenta usada frequentemente para desenvolver um plano estratégico. O foco central da análise SWOT consiste em reconhecer oportunidades e evitar ameaças, levando em conta ao mesmo tempo os pontos fortes e os pontos fracos de uma organização.

A empresa, ao se empenhar na identificação de oportunidades, analisa seus pontos fortes e fracos específicos em relação à concorrência ou a um ideal existente. O que ela pode fazer que seus concorrentes não conseguem; o que a concorrência pode fazer que a organização não consegue? Os pontos fortes de uma empresa podem incluir uma maior participação de mercado, recursos financeiros consideráveis, histórico de produtos inovadores ou uma reputação favorável entre seus clientes. Os pontos fracos podem incluir falta de aptidão gerencial, rede de distribuição inadequada, ser ultrapassado em pesquisa e desenvolvimento ou instalações obsoletas. Ameaças são condições fora do controle direto que representam um obstáculo para as metas de longo prazo. “Ameaças surgem, quando as condições no ambiente externo põem em risco a integridade e a lucratividade dos negócios da empresa” (Hill e Jones, 2004, p. 37). Uma ameaça poderia ser a venda crescente de produtos substitutos, produtos estrangeiros mais econômicos introduzidos no mercado ou a incapacidade para aumentar preços a fim de cobrir custos.

De modo análogo às ameaças, as oportunidades em uma análise SWOT são externas à empresa. “O objetivo [na análise SWOT] consiste em selecionar as estratégias que assegurem o melhor alinhamento, ou adequação, entre oportunidades e ameaças do ambiente externo e forças e fraquezas internas da organização” (Hill e Jones, 1989, p. 12; Thompson e Strickland, 1992, p. 89). Porém, as oportunidades, conforme o modelo indica, são soluções para problemas, e restringir nosso pensamento àquilo que é externo ou interno a uma organização é limitante. Assim, é fácil constatar por que as pessoas ficam confusas ao buscar oportunidades e permanecem à margem, focalizando opções e catalisadores.

Catalisadores são mudanças externas que nos levam a reconhecer novas opções, reavaliar as antigas ou reexaminar aquelas previamente abandonadas. Acreditar que os catalisadores são oportunidades é o que leva a análise SWOT a supor que essas também são externas. A internet constitui um exemplo dessa confusão. É um catalisador, não uma oportunidade. Quando as empresas começaram a reconhecer o potencial da internet, foi natural, aplicando a análise SWOT tradicional, considerá-la uma oportunidade. No entanto, este modo de pensar

turva as idéias, por impedir uma análise mais precisa quanto ao uso da internet para solucionar os problemas de uma empresa. Referir-se a uma oportunidade como um catalisador dá a impressão de que descobrimos a solução para um problema.

A internet é uma mudança importante no ambiente de negócios e essa inovação, vista como um catalisador, deve impulsionar a busca de novas opções ou a reavaliação das antigas. “Oportunidades surgem, quando uma empresa pode aproveitar as condições em seu ambiente para formular e implementar estratégias que lhe permitem tornar-se mais lucrativa” (Hill e Jones, 2004, p. 37). A internet apresenta novas opções de marketing, comunicação, vendas, propaganda, compras e entrega, e essas podem ser soluções para os problemas de algumas empresas, porém, não de todas. Uma análise SWOT que inclua a internet como uma oportunidade simplesmente levanta as perguntas: Como podemos usar a internet para resolver os problemas específicos de nossa empresa? Quais novas opções ela cria? Que opções antigas deveríamos reexaminar?

CONFUSÃO ENTRE CATALISADORES E OPORTUNIDADES

Confundir catalisadores com oportunidades é muito comum. Peter Drucker, por exemplo, analisou o que ele denomina oportunidade inovadora. “A inovação intencional e sistemática inicia-se com a análise das oportunidades. Principia pensando em... fontes de oportunidade inovadora”, como sucessos e fracassos inesperados, incongruências, mudanças nas estruturas do setor e do mercado, alterações demográficas, mudanças de significado e percepção e novos conhecimentos (Drucker, 1993). Outras pessoas identificam oportunidades a condições negativas como fracasso, desapontamento ou cataclisma.

Em termos do modelo de oportunidade, essas não são oportunidades, mas catalisadores, acionando mecanismos no ambiente representado pela mudança. Eles incluem conflito, novas circunstâncias, desconexão, deslocamento do ponto de apoio, anomalia, eventos imprevisíveis ou incertezas que alteram o modo como avaliamos as soluções possíveis de um problema. Designar catalisadores como oportunidades confunde as condições que nos levam a reavaliar nossas opções com as soluções do problema. Grande parte dessa confusão pode ser evitada identificando, no início e de modo claro, as opções, os catalisadores e as oportunidades.

CONFUSÃO ENTRE OPÇÕES E OPORTUNIDADES

Para uma empresa, as principais metas usualmente são expressas com base em uma determinada taxa de crescimento, participação de mercado crescente, porcentagem crescente do lucro bruto ou atendimento de um mercado em mudança. Se a meta consiste em aumentar sua receita, a empresa pode considerar algumas alternativas incluindo: penetração em novos mercados com os produtos existentes, ampliação de uma linha de produtos para atender a uma faixa maior de necessidades dos clientes ou diversificar os produtos relacionados. Embora a análise SWOT usual se refira a cada uma dessas como oportunidades, elas representam uma lista de opções não selecionadas de soluções possíveis para o problema considerado. Ao rever as soluções propostas para o problema — no processo de oportunidade — a empresa está determinando se alguma das opções constitui uma oportunidade, depois, precisa aplicar o modelo de oportunidade. Existe uma limitação de tempo? Qual é o sacrifício exigido para fazer essa escolha em vez de outra? Quais são os riscos associados a cada opção que ameaçam o resultado? Existe um catalisador? E, finalmente, qual é o potencial de arrependimento?

O modelo de oportunidade projeta luz na questão “de o processo de formulação da estratégia ter de iniciar com uma identificação das oportunidades atraentes ou com a definição dos negócios e a fixação de objetivos” (Thompson e Strickland, 1986, p. 74-75). Em virtude de o modelo vislumbrar a oportunidade como originária de um problema, a idéia de simplesmente “procurar oportunidades” em um vazio faz pouco sentido. Alguém que aparenta identificar uma oportunidade, sem primeiro determinar em que negócio atua, encontrou a solução para um problema e determinou implicitamente que tipo de negócio forma o contexto do problema. Oportunidades são geradas por problemas; esses são necessários para dar origem àquelas e surgem de circunstâncias concretas dos negócios.

DESFAZENDO A CONFUSÃO EM TORNO DA SWOT

A análise SWOT usual emprega dois conjuntos de três “tipos de oportunidades”. Em uma dimensão, as oportunidades são classificadas naquelas relacionadas a forças, fraquezas ou ameaças. Em outra dimensão, elas

são classificadas naquelas que surgem em nível amplo do ambiente, do setor ou da empresa, incluindo seus grupos de interesse. As forças são características de uma empresa que lhe permitirão aproveitar as oportunidades reconhecidas. Fraquezas são características que prejudicam sua capacidade de aproveitar as oportunidades existentes. Ameaças são as condições externas que impedem a busca de oportunidades específicas. No entanto, este modo de encarar a análise SWOT causa dois problemas.

Primeiro, quando oportunidades são apresentadas em termos dos três elementos da análise SWOT, ficamos com um número excessivo de possibilidades. Temos oportunidades para usar as forças da empresa, oportunidades para superar as fraquezas e outras para neutralizar ameaças, e também aquelas que podem englobar dois ou todos os três elementos ao mesmo tempo (Harrison e St. John, 2002, p. 159-160). A análise usual afirma que, ao buscar uma oportunidade, procuramos uma solução que maximize as forças da organização, minimize suas fraquezas e evite possíveis ameaças. Em virtude de todos esses tipos poderem ser encontrados na “mesma oportunidade”, eles não são tipos diferentes, mas considerações diferentes em nossa tentativa para identificar uma oportunidade. Em vez de se referir a uma oportunidade para aproveitar as forças da empresa, é mais proveitoso se referir a problemas solucionados da melhor maneira aproveitando as forças de uma empresa. De modo similar às fraquezas e ameaças, uma oportunidade é a junção de todos os elementos do modelo, resultando em uma solução para um problema que melhore a condição da empresa utilizando suas forças, minimizando suas fraquezas e evitando ameaças.

O segundo problema relacionado a esse modo de encarar a análise SWOT é sua circularidade. Como sabemos quais são as forças de uma empresa? Somos informados de que suas forças são aquilo que lhe permite aproveitar certas oportunidades. E como reconhecemos essas oportunidades? Refletindo sobre as forças da empresa, as quais lhe permitem aproveitar as oportunidades. É um processo de pensamento circular, fazendo que a agulha da bússola da organização gire sem se fixar em um ponto.

Oportunidades existem não em sentido absoluto, mas somente em relação a um problema específico, em determinada ocasião. Elas não são *commodities* genéricas. A determinação de que um conjunto de condições representa uma oportunidade somente pode ser feita examinando as forças da empresa naquela ocasião, e essas precisam ser identificáveis sem referência às oportunidades específicas que permitem ser exploradas pela empresa. O mesmo ocorre com as fraquezas e as ameaças. Cada uma pode ser definida circularmente em termos de oportunidade, porém, esta tentativa precisa ser evitada para que uma análise SWOT seja eficaz.

Na segunda dimensão, as oportunidades são classificadas em três tipos com base na sua fonte. De acordo com este esquema, um tipo de oportunidade é uma resposta aos fatores ambientais mais abrangentes com que as empresas se defrontam, um outro, às condições específicas do setor e um terceiro, àquelas oportunidades que surgem na empresa e em seus grupos de interesse.

As fontes ambientais mais abrangentes são indicadas de diversas maneiras: o macroambiente, o ambiente geral (Harrison e St. John, 2002, p. 81-82) ou simplesmente oportunidades ambientais (Grant e King, 1982, p. 8). Esta categoria inclui fatores como taxas de inflação ou de juros, medidas governamentais como alteração de tarifas alfandegárias ou subsídios, e mudanças na tecnologia não limitadas ao setor da empresa (como a internet). “O macroambiente é formado por forças ambientais internas e globais como as tendências socioculturais, tecnológicas, políticas e econômicas” (Harrison e St. John, 2002, p. 5). Ao se aplicar o modelo de oportunidade, esses fatores são reconhecíveis como catalisadores de preferência a oportunidades. Que outros fatores alteram-se como resultado e que impacto exercerão em nosso setor e em nossa empresa? O reconhecimento de um catalisador externo deveria nos motivar a buscar novas opções e a reavaliar outras que se encontravam disponíveis numa ocasião anterior.

O nível do setor é a segunda categoria de fatores ambientais vista como geradora de oportunidades (Thompson e Strickland, 1992, p. 90). “Ao se considerar o papel da oportunidade no processo de formação da estratégia é importante distinguir entre oportunidades do setor e oportunidades da empresa” (Thompson e Strickland, 1986, p. 75). Essas são condições que surgem no ambiente setorial que estimulam o surgimento de oportunidades potenciais para a empresa.

No entanto, essa reflexão revela dois problemas. Primeiro, se aceitamos que existem oportunidades no setor distintas daquelas no ambiente ou na empresa, na realidade, essas são catalisadores, porque são eventos que ocorrem no setor e exigem reavaliação no nível organizacional. Eventos que afetam um setor ou parte dele como alterações na demanda dos clientes ou desregulamentação por parte do governo são razões que exigem o reexame das opções e estratégias. Segundo, a crença nas oportunidades do setor se baseia em uma inferência errônea. Na lógica, isto é denominado “falácia da composição” — inferir o que é verdadeiro para as partes deve sê-lo para o todo. Um setor é simplesmente um conjunto de empresas produzindo ou provendo o mesmo tipo de produto ou serviço que os consumidores podem substituir por outros. O setor não possui metas ou estratégias ou problemas além daqueles das empresas individuais. Referir-se a problemas que afetam um setor constitui um modo limitado de falar sobre problemas com que se defrontam individualmente as empresas nesse setor. Se dizemos “O exercício da medicina está passando por

uma crise” estamos nos referindo a um setor e generalizando os problemas enfrentados pelos participantes individuais. Porém, o setor não tem problemas específicos que não sejam também os problemas dos membros componentes.

Os tipos mais específicos de oportunidade nessa dimensão da classificação são aqueles identificados na empresa e em seus grupos de interesse, denominados algumas vezes “oportunidades de tarefa”. Esse é o nível em que se possui opções e possivelmente oportunidades, e onde ocorrem os problemas. Um evento externo no macroambiente ou no setor pode provocar a reanálise da relação entre a empresa e seus grupos de interesse dando origem a novas opções. A aplicação dos elementos do modelo de oportunidade a essas opções determinará se alguma delas é uma oportunidade.

EVITANDO CONFUSÃO

Em virtude de as oportunidades serem o que, em última instância, buscamos em uma análise SWOT, o primeiro passo para direcionar o processo consiste em definir oportunidades aplicando o modelo de oportunidade. Catalisadores são importantes porém não são considerados na análise SWOT, porque não representam oportunidades ou ameaças, sendo neutros. Porém, ao se considerar de modo independente as forças e fraquezas de uma empresa, a ocorrência do catalisador é um sinal para avaliar novas opções e reexaminar outras descartadas anteriormente.

Como a análise SWOT visa a reconhecer oportunidades, é lastimável que o O foi atribuído originalmente à oportunidade e não à opção. Isto leva a buscar oportunidades entre as oportunidades. As opções precisam ser selecionadas inicialmente aplicando-se o modelo antes da identificação significativa como oportunidades. Se o SWOT for considerado uma ferramenta para reconhecer oportunidades e seu uso for integrado ao modelo de oportunidade, a análise das forças, fraquezas e das ameaças será vista como um componente da análise dos riscos e sacrifícios associados às opções individuais. O modelo de oportunidade forma uma base para uma análise SWOT eficaz e incentiva a integridade do pensamento em sua utilização.

REFERÊNCIAS

- Black, S. J. e Gregersen, H. B. *Leading Strategic Change*, Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 2003.
- Coulter, M. *Strategic Management in Action*, 2ª ed., Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 2002.
- Drucker, P. F. *Innovation and Entrepreneurship*, Nova York (NY): HarperCollins Publishers, Inc., 1993.

Leituras Adicionais

- Grant, J. H. e King, W. R. *The Logic of Strategic Planning*, Boston (MA): Little, Brown & Co., 1982.
- Harrison, J. S. e St. John, C. H. *Foundations in Strategic Management*, 2ª ed., Cincinnati (OH): South-Western College Publishing, 2002.
- Hill, C. W. L. e Jones, G. R. *Strategic Management*, 1ª ed., Boston (MA): Houghton Mifflin Co, 1989.
- _____. *Strategic Management*, 6ª ed., Boston (MA): Houghton Mifflin Co., 2004.
- Thompson, A. A. Jr. e Strickland, A. J. III. *Strategy Formulation and Implementation*, 3ª ed., Homewood (IL): Richard D. Irwin, Inc., (1986), *Strategy Formulation and Implementation*, 5ª ed., Homewood (IL): Richard D. Irwin, Inc., 1992.
- Berkeley, G. *Philosophical Works*, Londres (GB): Everyman, 1975.
- Drucker, P. F. *The Essential Drucker*, Nova York (NY): Harper Collins Publishers, 2001.

ene-
ntes
cífi-
bros
essa
s na
s al-
ível
des,
no
e da
lan-
s do
i se

ma
ei-
nir
de.
le-
or-
m-
de
nal
a-

li-
te
u-
er
s
o
s-
o
s
s
)
-
-