



O modelo da oportunidade

O professor Donald Morris, especialista em gestão de custos, afirma que os executivos não sabem ao certo o que é uma oportunidade de negócio e propõe uma nova ferramenta para análise estratégica que acabará com a confusão – e que tornará a análise SWOT mais produtiva

“O maior dos obstáculos ao crescimento é a dificuldade de fazer com que os funcionários (inclusive os altos executivos) percebam as novas oportunidades de negócios.” Isso foi enunciado com todas as letras em um livro sobre liderança e mudança, mas, na verdade, é senso comum entre os analistas da comunidade empresarial. Para entender por que acontece, precisamos compreender melhor o que significa oportunidade. Assim como ocorre com qualquer termo empregado em excesso, a falta de precisão permeia seu uso.

Consideremos o seguinte exemplo: “O crescimento da demanda por serviços de telecomunicações, quando aliado à desregulamentação de mercado, era visto como ótima oportunidade para que novas empresas entrassem no mercado de telefonia e passassem a concorrer pela receita com as já estabelecidas no setor”. Contudo, “o crescimento da demanda aliado à desregulamentação” não é uma oportunidade, mas um catalisador. O catalisador tem a função de uma parteira, pois ajuda a trazer à luz uma oportunidade. Uma mudança qualquer no ambiente de negócios é um catalisador da oportunidade porque faz com que sejam reavaliados os objetivos e estratégias de uma empresa e as opções para atingi-los. Mas, a nosso ver, isso só poderia ser chamado de oportunidade se fosse a solução de um problema.

Muitas vezes, as ameaças em torno de uma companhia, assim como imprevistos e catástrofes, também são vistas como oportunidades, quando, na verdade, são problemas. Uma oportunidade, como acabamos de dizer é a solução do problema, não o problema em si. Até as opções consideradas para a solução de um problema são, com frequência, chamadas de oportunidades, o que frequentemente leva à procura da melhor “oportunidade” entre as várias “oportunidades”. Não é de estranhar, portanto, que os funcionários, incluindo executivos seniores, achem difícil reconhecer oportunidades; não há consenso sobre o objeto da busca.

Apresento aqui um modelo estruturado para compreender quando uma circunstância é, de fato, uma oportunidade. O modelo esboça os elementos constitutivos de uma oportunidade e enfoca a singularidade desta como um diferencial competitivo almejado pelas empresas. Para ilustrar a eficácia do modelo, eu o aplicarei à oportunidade confor-

A oportunidade implica escolher entre duas ou mais opções para solucionar um problema. E devem ser soluções efetivas

me definição na conhecida análise SWOT (do inglês *strengths, weaknesses, opportunities and threats*, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). E aproveitarei para mostrar também por que, ao usar essa ferramenta estratégica, muitos executivos confundem o que é oportunidade, o que cria um obstáculo a sua aplicação.

A DEFINIÇÃO DE OPORTUNIDADE

Ao falar de oportunidades, as pessoas se referem a uma entre três idéias:

- opções possíveis para resolver um problema;
- uma plataforma de decisões delimitada pelo tempo com base na qual as opções são vistas e avaliadas;
- a solução realmente escolhida.

No entanto, essas idéias são bem distintas. Vale a pena fazer uma analogia. Quando uma fábrica fala de seu estoque, por exemplo, pode estar referindo-se às matérias-primas, a produtos semi-acabados ou a produtos prontos. Tudo é chamado de estoque, mas há uma grande diferença entre os três tipos.

No contexto das oportunidades, as opções são as matérias-primas, escolhidas como possíveis soluções para um problema, ainda não processadas pelos critérios de triagem que resultariam em uma escolha final, que seria o produto acabado ou a opção escolhida. A oportunidade, no sentido do termo empregado aqui, é uma plataforma de decisão limitada pelo tempo com base na qual as opções são avaliadas. E o fato de nenhuma das opções consideradas ter sido a solução escolhida não significa que não havia oportunidade.

Nem toda opção é uma oportunidade, da mesma forma que um estoque nem sempre é composto de produtos acabados. A oportunidade é uma confluência de circunstâncias que levam à escolha ou à rejeição de opções. As oportunidades não são apenas escolhas, mas uma categoria especial de escolha. São ocasiões valiosas para melhorar o desempenho da empresa na busca de seus objetivos. Ao mesmo tempo, abrem caminho para oportunidades adicionais, já que uma condição melhorada contém as sementes de futuras melhorias, mais opções e novas oportunidades. Uma escolha que impeça a empresa de buscar seus objetivos ou que leve a um beco sem saída não é uma oportunidade. Uma forma de perceber esse último aspecto é considerar as escolhas ou os resultados que tendem a podar futuras oportunidades.

Há algo valioso mas fugidio na oportunidade. Ela implica inexistência de qualquer obstáculo que impeça a ação ou a escolha. “A empresa teve a oportunidade de tornar-se membro de uma associação comercial” ou “A diretora de marketing teve a oportunidade de falar o que pensava durante a reunião” são exemplos que expressam essa inexistência de restrições.

O contexto e os elementos da oportunidade

O contexto e os elementos da oportunidade são o que forma um modelo da oportunidade. Toda empresa pode aplicar os itens descritos a seguir para descobrir se determinada situação pode, ou não, ser caracterizada como oportunidade de negócio.

O contexto da oportunidade leva em conta quatro aspectos:

■ **Problema.** Como já antecipamos, a condição fundamental para a oportunidade é o problema –o desafio, a adversidade, a insatisfação, o obstáculo, a ameaça. Os problemas podem ser crônicos ou agudos, dependendo da organização e de seus objetivos. Para limitar a discussão, concentraremos-nos em problemas advindos da declaração de missão organizacional ou do planejamento estratégico.

■ **Escolha.** A oportunidade implica escolher entre duas ou mais opções para solucionar um problema. E devem ser soluções efetivas –não apenas sonhos sem idéias práticas de implementação. Se existir apenas uma opção, não haverá oportunidade.

■ **Valor.** As oportunidades são as raras ocasiões em que buscamos melhorar a condição da empresa com uma solução vantajosa para determinado problema. Embora as oportunidades possam estar em toda parte, elas nem sempre são evidentes e, uma vez perdidas, desaparecem.

Enxergar um catalisador como oportunidade é como comprar gato por lebre. Pior: dá a falsa impressão de ter achado a solução

■ **Missão organizacional.** Uma declaração de missão ou um plano estratégico (ou a modificação ou remodelação de ambos) estabelece os parâmetros da oportunidade.

Os elementos da oportunidade, por sua vez, são cinco:

■ **Restrição de tempo.** Quando surge uma oportunidade, a empresa tem uma “janela de tempo”, ou um prazo limitado, para tomar a decisão a respeito dela.

■ **Sacrifício.** Aceitar que o sacrifício é necessário para aproveitá-la faz parte do reconhecimento da oportunidade. Se o custo for esforço extra, ignorar outros objetivos, esgotar recursos (físicos ou de tempo) ou concordar com restrições impostas às ações, estaremos trocando tudo isso pelo que queremos. Os economistas dizem que os sacrifícios são o custo da oportunidade. Quando perseguimos uma oportunidade, fazemos uma troca, esperando receber mais do que o valor do qual abrimos mão.

■ **Riscos.** Correr riscos é algo inerente à busca de oportunidades; algo sempre pode dar errado. Ao buscar oportunidades, o fracasso é sempre possível.

■ **Catalisador.** O catalisador não está sob nosso controle, porém o que é nos faz enxergar o problema sob nova luz. Mudanças, circunstâncias distintas, rupturas, anomalias, fatos inesperados ou incertezas que nos levam a reavaliar problemas e possíveis soluções de outra perspectiva podem disparar o gatilho da oportunidade.

■ **Possibilidade de arrependimento.** Agir para atingir o que nos parece ser uma oportunidade pode trazer arrependimentos. Deixar de reconhecer uma oportunidade também pode trazer arrependimentos. A possibilidade de arrepender-se está sempre associada à oportunidade.

O MODELO DA OPORTUNIDADE E A ANÁLISE SWOT

A estratégia é um plano de ação para atingir um ou mais objetivos organizacionais. Ou seja, se os objetivos de uma empresa forem aumentar sua receita em um ritmo moderado, porém constante, e diversificar sua base de clientes, seu plano estratégico será formado pela compilação desses objetivos e pelos meios para atingi-los. A análise SWOT é uma das ferramentas utilizadas para desenvolver planos estratégicos. Seu foco central é reconhecer oportunidades e evitar ameaças, ponderando, ao mesmo tempo, os pontos fortes e fracos da empresa.

Na tentativa de encontrar oportunidades, a empresa estuda seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência ou a um ideal estabelecido. Os pontos fortes podem incluir maior participação no mercado, recursos financeiros sólidos, histórico de produtos inovadores ou reputação favorável diante dos clientes. Entre os pontos fracos estão falta de capacidade gerencial, rede de distribuidores ruim, defasagem em pesquisa e desenvolvimento ou instalações obsoletas.

As ameaças são condições que estão fora do controle direto da organização e que se inter põem como obstáculos aos objetivos de longo prazo. Podem estar no aumento das vendas de produtos substitutos, em produtos importados mais baratos introduzidos no mercado ou na incapacidade de aumentar preços para cobrir os custos.

Como ocorre com as ameaças, as oportunidades na análise SWOT são externas ao negócio. Seu objetivo é selecionar as estratégias que garantem o melhor alinhamento entre as oportunidades e ameaças do ambiente externo, de um lado, e os pontos fortes e fracos inerentes à organização, de outro. Ocorre, porém, que as oportunidades são, como indica nosso modelo, soluções para problemas. E aí vemos que a análise SWOT confunde as pessoas, levando-as a desviar-se de seu objetivo de encontrar uma oportunidade ao focalizar opções e catalisadores.

Catalisadores, vamos lembrar, são mudanças externas que nos levam a reconhecer novas opções, a reavaliar as opções existentes ou a rever opções anteriormente descartadas. Como os analistas que usam a matriz SWOT geralmente acreditam que catalisadores são oportunidades, presumem que as oportunidades também são externas. A internet é um ótimo exemplo dessa confusão. Trata-se de um catalisador, não de uma oportunidade. Quando as empresas começaram a perceber o potencial da internet, naturalmente passaram a considerá-la uma oportunidade, aplicando a análise SWOT tradicional. E essa forma de pensar deixou o quadro turvo, pois restringiu a capacidade de analisar mais precisamente o uso da internet para resolver problemas organizacionais.

A forma tradicional de fazer a análise SWOT tem duas fraquezas: há um número excessivo de oportunidades e cria-se raciocínio circular

Enxergar um catalisador como oportunidade é como comprar gato por lebre. Pior: dá a falsa impressão de termos encontrado a solução para nosso problema e nos desvia do bom caminho. A internet representa uma mudança importante no ambiente de negócios e, quando vista como o catalisador que é, pode levar a empresa a buscar novas opções ou a reavaliar opções antigas, uma vez que apresenta novas opções de marketing, comunicação, vendas, propaganda, compras e entrega. Algumas dessas opções, isto sim, podem ser soluções para os problemas de certas empresas.

A confusão “catalisadores *versus* oportunidades”

A confusão entre catalisadores e oportunidades é generalizada. Até Peter Drucker já se confundiu. Ele descreveu assim o que chama de oportunidade de inovar: “As inovações sistemáticas e determinadas começam pela análise de oportunidades, como sucessos e fracassos inesperados, incongruências, mudanças no setor e na estrutura do mercado, alterações de perfis demográficos, novos significados, novas percepções e novos conhecimentos”. Outros autores importantes também relacionaram oportunidades a condições negativas, como fracassos, decepções ou desastres.

Esses fenômenos, segundo nosso modelo, não são oportunidades, mas catalisadores que disparam mecanismos no ambiente representado pela mudança. Incluem conflito, novas circunstâncias, rupturas, anomalias, acontecimentos inesperados ou incertezas que alteram a forma de avaliar possíveis soluções para um problema. Chamar catalisadores de oportunidades confunde as condições que nos motivam a reavaliar nossas opções para solucionar os problemas. Grande parte dessa confusão pode ser evitada por uma diferenciação clara entre opções, catalisadores e oportunidades.

A confusão “opções *versus* oportunidades”

Os objetivos de uma empresa costumam ser expressos, como já dissemos, em termos de manutenção de determinada taxa de crescimento, aumento de participação no mercado, maior porcentagem de lucro bruto ou medidas para enfrentar uma mudança mercadológica. Se o objetivo for aumentar a receita, a empresa pode levar em conta uma série de opções: buscar novos mercados com os atuais produtos, expandir a linha de produtos para atender a maior gama de necessidades do cliente ou diversificar para produtos correlatos.

Embora a análise SWOT típica se refira a cada uma dessas opções como oportunidades, elas representam, na verdade, uma lista não-filtrada de possíveis soluções para os problemas considerados. Ao analisar essas opções de soluções é que a empresa pode determinar se alguma delas se configura uma oportunidade. Para isso, deve aplicar o modelo de oportunidade que propomos, respondendo: há restrição de tempo? Qual o sacrifício necessário para buscar esse caminho em detrimento de outro? Quais os riscos associados a cada uma das opções que ameaçam o resultado? Há um catalisador? E, finalmente, qual o potencial de arrependimento de cada opção?

Nosso modelo lança luz sobre a questão “O processo de formulação estratégica deve começar pela identificação de oportunidades atraentes ou pela definição do negócio e estabelecimento de objetivos?”. Como o modelo vê a oportunidade como algo que surge de um problema, a idéia de simplesmente “buscar oportunidades” no vácuo não faz muito sentido.

Desembaraçando a análise SWOT

A análise SWOT típica emprega dois conjuntos com três “tipos de oportunidade” cada. Em um conjunto, as oportunidades podem estar relacionadas com os pontos fortes ou os pontos fracos da empresa ou com as ameaças a ela. Em outro, elas acontecem no nível ambiental, setorial ou da empresa, incluindo-se aí os acionistas. Vamos explicar qual é a falha desse raciocínio.

Começemos pelo primeiro conjunto de tipos de oportunidade. Os pontos fortes são vistos como as características que permitem à empresa tirar partido das oportunidades reconhecidas. Os fracos são as questões que a atrapalham nesse sentido. As ameaças se

A atribuição original do “O” da sigla SWOT à palavra “oportunidade” e não à palavra “opção” foi uma escolha infeliz

caracterizam por condições externas que se interpõem à busca de oportunidades específicas por uma organização. Essa forma tradicional de fazer a análise SWOT tem duas fragilidades:

■ Existe um número excessivo de oportunidades. Há oportunidades de usar os pontos fortes da empresa, oportunidades de superar os pontos fracos ou oportunidades de neutralizar ameaças, além das oportunidades que realizam duas ou três dessas tarefas de uma só vez.

■ Institui-se necessariamente um raciocínio circular. Como saber quais os pontos fortes da empresa? Dizem que os pontos fortes são os que permitem que a empresa capitalize determinadas oportunidades. E como reconhecer essas oportunidades? Refletindo sobre os pontos fortes da companhia. Assim, os pontos fortes são vistos como características que permitem que a organização tire vantagem das oportunidades. Esse é um processo circular de pensamento que faz com que a agulha da bússola da empresa gire sem parar.

No primeiro caso, o bom senso determina que, ao buscar uma oportunidade, procuremos uma solução que faça tudo: maximize os pontos fortes da empresa, minimize seus pontos fracos e evite possíveis ameaças. Então, em vez de falar em oportunidade de usar os pontos fortes da empresa, será mais útil falar de problemas organizacionais que podem ser resolvidos de maneira melhor se tivermos o respaldo dos pontos fortes da empresa. A oportunidade deve ser vista como a junção de todos os elementos do modelo, resultando em uma solução para um problema que, ao mesmo tempo, melhore a condição empresarial, usando seus pontos fortes, minimizando seus pontos fracos e evitando ameaças.

Em relação à segunda fragilidade, é preciso lembrar que oportunidades não existem em sentido absoluto, mas apenas em relação a problemas específicos de uma empresa em dado momento. Por isso, os pontos fortes da empresa devem ser identificáveis sem referência às oportunidades específicas que eles permitem perseguir, assim como os pontos fracos e as ameaças. A tentação de definir cada um deles circularmente deve ser evitada se quisermos que a análise SWOT seja eficiente.

No raciocínio circular, as oportunidades são classificadas em três tipos, com base em sua origem:

- Reação a fatores ambientais mais amplos.
- Resposta a condições do setor de atividade da empresa.
- Oportunidade específica da empresa e/ou de seus acionistas.

Assim, o primeiro tipo –que incluiria fatores como inflação ou taxas de juros, medidas governamentais e mudanças tecnológicas– cai por terra quando se aplica o modelo de oportunidade, pois tais fatores são reconhecidos como catalisadores; eles nos levam a procurar novas opções e a reavaliar outras abandonadas anteriormente.

A definição do segundo tipo de oportunidade carrega dois erros de acordo com nosso modelo: 1) se aceitarmos que há oportunidades no setor, elas serão, na verdade, catalisadores, porque são fatos que acontecem no setor e que pedem uma reavaliação no nível organizacional e 2) a crença nas oportunidades do setor se baseia em uma inferência equivocada, pois já se provou que não funciona supor que o que é verdade para as partes é verdade para o todo.

Oportunidades do terceiro tipo, no nível da empresa, mostram ser opções segundo nosso modelo. Ou seja, um fato externo –ambiental ou setorial– leva-nos a repensar o relacionamento entre a empresa e seus *stakeholders*, dando lugar a novas opções. Se aplicarmos o modelo de oportunidade a essas opções, aí sim poderemos determinar se alguma delas é uma real oportunidade.

COMO EVITAR A CONFUSÃO

Como as oportunidades são, em última instância, o que buscamos em uma análise SWOT, o primeiro passo para agilizar o processo é definir as oportunidades aplicando nosso modelo. Catalisadores são parte importante mas não reconhecida na análise SWOT tradicional. Em si mesmos, não são nem oportunidades nem ameaças, e sim neutros. No entanto, quando

consideramos os pontos fortes e fracos de uma empresa, determinados de forma independente, a ocorrência de um catalisador é um sinal para avaliar e rever opções.

Uma vez que o objetivo da análise SWOT é reconhecer oportunidades, a atribuição original do “O” da sigla à palavra “oportunidade” e não à palavra “opção” foi uma escolha infeliz. Isso nos leva a buscar oportunidades entre oportunidades. Se a análise SWOT passar a ser vista como ferramenta para reconhecer oportunidades e seu uso for integrado ao modelo da oportunidade, a análise das forças e fraquezas da empresa e ameaças a ela será vista como um ingrediente da análise dos sacrifícios e riscos associados às opções individuais.

O modelo da oportunidade aqui proposto pode formar a base para uma análise SWOT eficiente. Os executivos deveriam experimentá-lo. ●

© **Journal of Business Strategy**

Donald Morris é professor da Eastern New Mexico University, New Mexico, EUA.
