

AMEAÇA OU OPORTUNIDADE? O QUE FAZ A DIFERENÇA?

Raul Sturari (*)

Todo neófito em planejamento estratégico costuma ser apresentado à Matriz SWOT, como ferramenta de análise simples e eficaz, aplicável a praticamente todos os campos de negócios. Trata-se de uma sigla em inglês, que significa strengths (fortalezas), weaknesses (debilidades), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). Em português: DOFA.

A Matriz pode ser apresentada de diversas formas. As mais comuns são como tabela ou como eixo cartesiano.

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORTALEZAS		
DEBILIDADES		

Fig. 1 - Matriz DOFA em forma de tabela

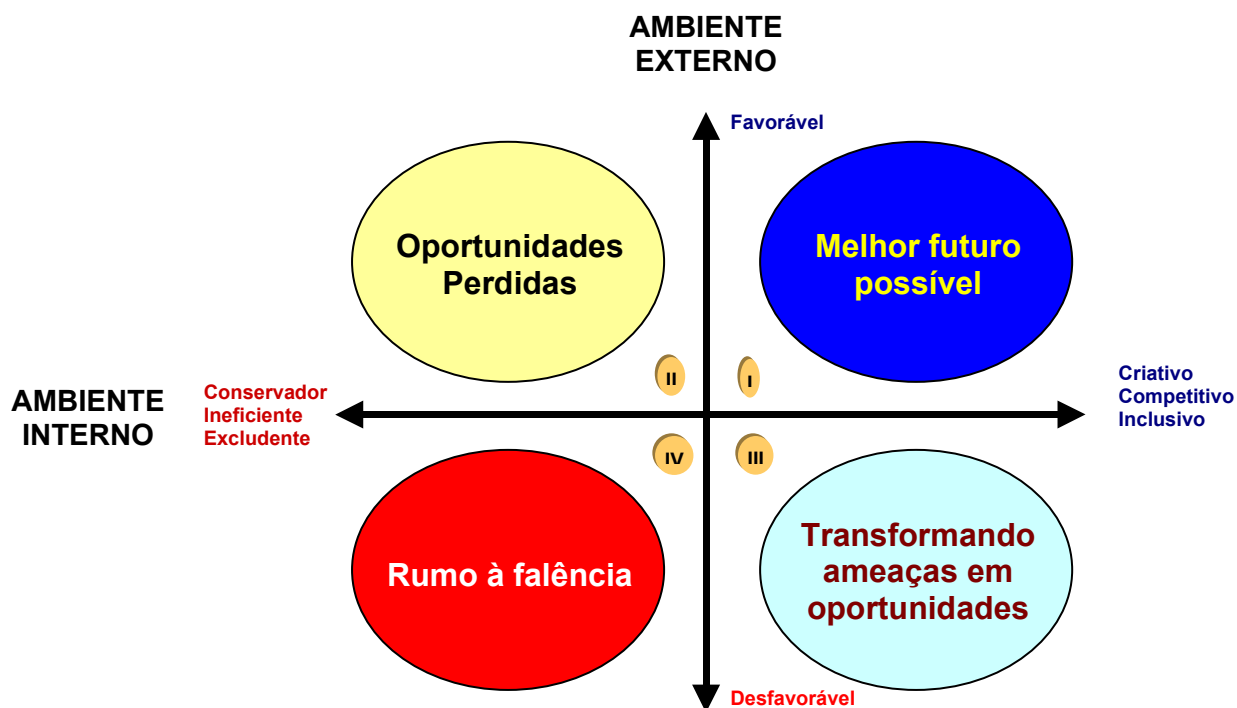


Fig 2 - Matriz DOFA em formato "eixo cartesiano"

Alguns autores preconizam o uso constante da Matriz DOFA, refazendo-se a análise a cada nova informação relevante. Outros indicam uma revisão periódica, normalmente uma vez ao ano. O fato é que a simplicidade e a eficácia dessa ferramenta não devem tornar a análise simplória, sob pena de tornar-se inócua ou, pior, traiçoeira.

Por isso, o (bom) estrategista deve investir o tempo que for necessário e utilizar técnicas de Inteligência Competitiva, na busca de informações consistentes que permitam listar cada uma das fortalezas e debilidades institucionais (do ambiente interno), bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo. Em seguida, uma análise correta pressupõe a avaliação de cada um desses fatores, segundo uma escala pré-determinada (1 a 10, por exemplo). Depois, é realizada uma análise da relação de influência de cada oportunidade/ameaça sobre as fortalezas/debilidades, também segundo uma escala pré-determinada (0 a 5, por exemplo). Finalmente, deve-se multiplicar as avaliações pelas influências, de modo a destacar os cruzamentos mais importantes, tanto negativa quanto positivamente.

		Oportunidades							Ameaças							
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	
		5	6	7	8	2	4	5	-3	-4	-6	-9	-1	-10	-2	
Fortalezas	F1	4	9	10	11	12	6	8	9	1	0	-2	-5	3	-6	2
	F2	5	10	11	12	13	7	9	10	2	1	-1	-4	4	-5	3
	F3	8	13	14	15	16	10	12	13	5	4	2	-1	7	-2	6
	F4	9	14	15	16	17	11	13	14	6	5	3	0	8	-1	7
	F5	3	8	9	10	11	5	7	8	0	-1	-3	-6	2	-7	1
	F6	4	9	10	11	12	6	8	9	1	0	-2	-5	3	-6	2
	F7	8	13	14	15	16	10	12	13	5	4	2	-1	7	-2	6
Debilidades	D1	-4	1	2	3	4	-2	0	1	-7	-8	-10	-13	-5	-14	-6
	D2	-6	-1	0	1	2	-4	-2	-1	-9	-10	-12	-15	-7	-16	-8
	D3	-7	-2	-1	0	1	-5	-3	-2	-10	-11	-13	-16	-8	-17	-9
	D4	-8	-3	-2	-1	0	-6	-4	-3	-11	-12	-14	-17	-9	-18	-10
	D5	-3	2	3	4	5	-1	1	2	-6	-7	-9	-12	-4	-13	-5
	D6	-2	3	4	5	6	0	2	3	-5	-6	-8	-11	-3	-12	-4
	D7	-1 0	-5	-4	-3	-2	-8	-6	-5	-13	-14	-16	-19	-11	-20	-12

Fig 3 – Planilha com as avaliações e respectivas somas
(Observar que ameaças e debilidades são sempre negativas)

		Oportunidades							Ameacas						
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
Fortalezas	F1	9	5	7	4	2	7	8	3	4	1	4	6	8	3
	F2	0	6	4	3	2	7	7	8	4	6	2	7	9	10
	F3	4	6	8	9	3	2	4	5	6	7	8	7	4	3
	F4	3	5	8	6	4	2	1	10	0	0	2	5	7	8
	F5	3	6	8	9	3	4	6	7	1	8	2	6	2	5
	F6	0	6	8	9	7	6	2	8	8	5	5	4	4	3
	F7	5	7	8	9	10	2	10	1	6	7	8	0	0	7
Debilidades	D1	1	3	5	7	8	9	1	0	1	4	5	6	7	0
	D2	3	4	7	8	9	10	0	2	3	6	8	9	1	3
	D3	3	4	5	6	7	8	9	7	5	6	4	3	3	2
	D4	4	5	6	7	8	2	3	4	8	7	6	5	7	5
	D5	8	5	6	8	4	5	9	10	2	5	7	9	10	0
	D6	5	6	3	7	9	2	10	1	3	0	0	3	2	6
	D7	6	9	10	2	3	5	7	2	10	1	0	0	3	5

Fig 4 – Planilha com as relações de influência, em uma escala de 0 a 10

		Oportunidades							Ameacas						
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
Fortalezas	F1	81	50	77	48	12	56	72	3	0	-2	-20	18	-48	6
	F2	0	66	48	39	14	63	70	16	4	-6	-8	28	-45	30
	F3	52	84	120	144	30	24	52	25	24	14	-8	49	-8	18
	F4	42	75	128	102	44	26	14	60	0	0	0	40	-7	56
	F5	24	54	80	99	15	28	48	0	-1	-24	-12	12	-14	5
	F6	0	60	88	108	42	48	18	8	0	-10	-25	12	-24	6
	F7	65	98	120	144	100	24	130	5	24	14	-8	0	0	42
Debilidades	D1	1	6	15	28	-16	0	1	0	-8	-40	-65	-30	-98	0
	D2	-3	0	7	16	-36	-20	0	-18	-30	-72	-120	-63	-16	-24
	D3	-6	-4	0	6	-35	-24	-18	-70	-55	-78	-64	-24	-51	-18
	D4	-12	-10	-6	0	-48	-8	-9	-44	-96	-98	-102	-45	-126	-50
	D5	16	15	24	40	-4	5	18	-60	-14	-45	-84	-36	-130	0
	D6	15	24	15	42	0	4	30	-5	-18	0	0	-9	-24	-24
	D7	-30	-36	-30	-4	-24	-30	-35	-26	-140	-16	0	0	-60	-60

Fig 5 – Planilha com os resultados da multiplicação e destaques cabíveis
(Da primeira planilha – Fig. 3 – vezes a segunda planilha – Fig. 4)

O trabalho do estrategista, contudo, não termina aí. A pergunta que se segue é: o que se deve fazer, a partir de agora?

Resposta: construir o futuro desejado.

Internamente, devem ser elaborados e implementados planos, programas e projetos, com vistas a incrementar as fortalezas e eliminar — ou pelo menos minimizar — as debilidades.

Com relação ao ambiente externo, se a instituição tem poderes para influenciar nas probabilidades de ocorrência, ou não, de oportunidades e ameaças, deve interagir proativamente, com os demais atores, no sentido desejado. Caso contrário, deve elaborar estratégias robustas — embora normalmente mais caras — de modo a reagir da melhor maneira possível aos diversos cenários que venham a se concretizar.

A diferença fundamental, portanto, é saber se a corporação está preparada. A história é rica em exemplos de instituições que souberam transformar crises ameaçadoras em oportunidades de desenvolvimento, simplesmente porque estavam preparadas. Não adianta estar apenas bem-informada. A notícia, mesmo em tempo real, discorre sobre a história recente. Por isso é importante afirmar que uma consistente estimativa de futuro — incluindo as tendências, as perspectivas imediatas e visão prospectiva (de longo prazo) — constitui significativa vantagem competitiva.

No mundo cada vez mais mutante em que vivemos, antecipar-se à próxima onda de mudanças possibilitará posicionar-se na crista e surfar, em benefício de sua instituição, sua família, sua carreira e seus investimentos. De outro modo, talvez seja necessário mergulhar e esperar que a onda passe. O perigo, nesse caso, é o fôlego acabar antes da onda passar.

(*) Doutor em Política e Estratégia e Consultor do Instituto Sagres.

* * *