

# ANÁLISE DA MATRIZ SWOT E MATRIZ BCG COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO SETOR FARMACÊUTICO DE MOSSORÓ/RN

**Romero Rondinele dos Santos Vieira (UFERSA )**  
romerorondinely@hotmail.com

**Raimundo Clecio Ferreira da Costa Junior (UFERSA )**  
clecio\_junior140@hotmail.com

**Ramon Nascimento Moura (UFERSA )**  
ramon\_rm\_@hotmail.com

**Jefferson de Medeiros Silva (UFERSA )**  
jeffinmedeiros@gmail.com

**Ana Maria Magalhaes Correia (UFERSA )**  
aninhamagalhaes23@hotmail.com



*Esta pesquisa possui a finalidade de analisar a matriz SWOT e BCG, como ferramentas para uma análise estratégica no setor farmacêutico da cidade de Mossoró/RN. Os resultados obtidos neste artigo são decorrentes de uma pesquisa de caráter qualitativa, fundamentada nas pesquisas descritiva e exploratória, que através de um estudo de caso foi possível levantar informações sobre o tema em questão. A conclusão indica que a necessidade de um monitoramento estratégico deve ser realizado por meio das análises SWOT e BCG, que contribuem para a elaboração de uma boa estratégia competitiva de uma organização, além de permitir que à empresa enxergue as suas carências e assim, tentem minimizá-las, buscando uma maior eficiência e eficácia nos processos organizacionais.*

*Palavras-chaves: Matriz SWOT; Matriz BCG; Setor Farmacêutico*

## 1 Introdução

Num ambiente de recorrentes mudanças e de flutuações no mercado, intensifica-se a necessidade da reorganização das empresas, de novos modos de organização do trabalho e a necessidade das pessoas atuarem de forma planejada. É nesse cenário que emergem organizações que se utilizam de ferramentas estratégicas capazes de proporcionar uma maior vantagem competitiva no ambiente ao qual atuam.

Nesse contexto, a indústria farmacêutica apresenta um quadro de grande crescimento e se mostra cada vez mais competitiva. Segundo dados do portal da saúde, o mercado farmacêutico movimentava cerca de R\$ 28.000,00 anualmente e a tendência é de alavancar cada vez mais no mercado. Diante disso, impõe as empresas deste mercado buscarem formas estratégicas de alcançarem resultados de forma mais objetiva e tornar-se diferenciadas frente aos consumidores.

Nesta perspectiva, este trabalho tem por objetivo fazer o uso de duas ferramentas estratégicas, Matriz SWOT e Matriz BCG, para analisar o desempenho de uma organização do setor farmacêutico de Mossoró/RN, por meio da busca por informações que sirvam como base para a elaboração do planejamento estratégico da organização, como também de informações que identifiquem futuras ameaças que possam fazer com que a organização entre em falência ou passe por momentos desconfortáveis.

Logo, este artigo está composto de quatro partes, além desta introdução e das considerações finais. A primeira parte trata contêm a literatura pertinente ao planejamento estratégico, a segunda trata da Matriz SWOT, a terceira da matriz BCG, e por fim, a última parte analisa qualitativamente as duas ferramentas estratégicas estudadas, descrevendo os métodos e procedimentos realizados.

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 Matriz SWOT

O planejamento estratégico se faz necessário como uma ferramenta operacional para qualquer empreendimento, pois este procura direcionar a empresa às oportunidades que surgem ou existem no mercado. Nesse sentido, segundo Haddad *et al*, (2006) a necessidade do planejamento advém do fato de as atividades humanas exigirem a utilização de recursos, tecnologia, processos e pessoas, coordenados de forma integrada, para que se atinjam resultados.

Diante disso, certifica-se que o planejamento estratégico é uma forma de pensar no futuro da empresa, e assim, prepará-la para os desafios e oportunidades que venham a surgir durante o

seu desenvolvimento, fazendo, desse modo, que o empreendimento atinja seus objetivos da melhor forma possível.

Um ponto importante do planejamento estratégico, é a análise dos ambientes externo e interno da empresa. Uma conhecida e importante ferramenta utilizada para esta análise é a matriz SWOT - *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), também conhecida por alguns autores como análise ou matriz F.O.F.A. É uma ferramenta que analisa e monitora o ambiente externo e interno da empresa, com a finalidade de auxiliar no planejamento estratégico da organização.

Nesse sentido, quando um gestor é capaz de identificar e analisar as forças e fraquezas do seu empreendimento unindo com as oportunidades e ameaças do ambiente externo no qual a organização está inserida, este consegue planejar de forma eficiente o desenvolvimento da sua organização.

Entretanto, para Alves *et al.*, (2007), devido a simplicidade de aplicação, tanto para empresas, como para, produtos e serviços, a matriz SWOT, é amplamente utilizada, apesar de apresentar algumas limitações, devido à subjetividade de julgamento e também dificuldade em discernir quais os fatores internos e externos.

Além disso, segundo Galvão e Souza (2008), o ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização, já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Para Kotler e Keller (2006), uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de determinado segmento. E uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que acarretaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, a deterioração das vendas ou dos lucros.

Assim, as forças e fraquezas podem definir a capacidade da empresa de aproveitar as oportunidades ou vencer as ameaças impostas pelo mercado. Segundo os autores supracitados, um negócio não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve sobrepor suas forças. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças.

Diante do exposto, verifica-se que a capacidade dos gestores em identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças serve como importante ferramenta na elaboração de planejamentos estratégicos na organização, que guiem a empresa da melhor forma para o alcance de seus objetivos. Entretanto, além da matriz SWOT, uma matriz bastante utilizada, relacionada à produção e serviços, mas com foco no planejamento organizacional, é a matriz BCG. O próximo tópico abordará a utilização dessa ferramenta.

### 2.3 Matriz BCG

A matriz BCG (*Boston Consulting Group*) é uma matriz de crescimento e participação é indispensável para uma organização comparar suas diferentes empresas, analisando tendências e decidindo o destino estratégico de cada uma delas e, conseqüentemente, da própria organização (HADDAD, *et al*, 2006). Essa ferramenta funciona como uma forma de peneira para os produtos comercializados na empresa, onde é determinado quais produtos precisam de mais investimentos, quais precisam apenas serem mantidas e quais devem ser eliminadas

Nesse sentido, Haddad *et al.*, (2006) classificam os produtos/serviços ou unidades de negócio em quatro situações de crescimento/desenvolvimento de mercado e participação relativa, são elas: estrela, gerador de caixa, em questionamento e abacaxi. Alguns autores preferem chamar gerador de caixa de vaca leiteira ou vacas de caixa, chamam as unidades em questionamento de pontos de interrogação e os abacaxis de cães ou animais de estimação.

Assim, as estrelas como unidades estratégicas de negócios (UEN) que têm alta participação em mercados de alto crescimento e que necessitam de elevados recursos de caixa para seu rápido e intenso crescimento. Já as vacas leiteiras de caixa são UENs que têm grande participação em um mercado que cresce cada vez menos. Os sinais de interrogação são as UENs que têm pequena participação em um mercado em crescimento. Por fim, os cães são as UENs que têm uma pequena participação em um mercado de baixo crescimento (KOTLER; KELLER, 2006).

Maximiano (2009), complementa que muitos produtos e negócios têm um ciclo de vida que passa pelos quatro quadrantes da matriz: começam como pontos de interrogação e tornam-se estrelas. À medida que surgem novos concorrentes, transformam-se em vacas leiteiras e, finalmente, em cães vira-latas.

Diante do exposto, verifica-se que a organização deve sempre fazer investimentos a mais nas estrelas do negócio, tendo em vista a sua expressiva participação num mercado em crescimento, os sinais de interrogação também requerem um investimento adicional, pois,

apesar de não possuírem participação significativa, estão num mercado em crescimento e necessitam desse investimento.

### **3 Metodologia**

Esse trabalho é de natureza descritiva e exploratória. A metodologia utilizada foi fundamentada a partir da pesquisa bibliográfica. A discussão principal foi baseada em um estudo de caso, onde foram levantadas informações sobre o assunto em pauta dentro do contexto do setor farmacêutico. Tais informações serviram de objeto de análise deste artigo. O instrumento utilizado na coleta de dados foi um questionário de Afonso *et al.*, (2012), como referência para a elaboração do questionário estruturado direcionado ao gestor da empresa do ramo farmacêutico de Mossoró/RN, como também de entrevistas semi-estruturadas, a fim de se identificar pontos interessantes para a construção da matriz SWOT, bem como da matriz BCG.

Os dados colhidos a partir dos questionários e das observações do empreendimento e do ambiente, serviram de base para a extração de informações que fundamentam o objetivo deste trabalho.

### **4 Análise e discussão dos resultados**

#### **4.1 Caracterização da empresa estudada**

A farmácia, denominada empresa “A” foi criada em 1998. A vontade de trabalhar e a qualidade no atendimento ao cliente levou ao crescimento da empresa, que fundou a primeira filial em 2001 em um bairro oposto ao da matriz, o que garantia maior parcela de mercado para a empresa. O sucesso do empreendimento, motivado pela expansão do setor farmacêutico no país levou a empresa a lançar a segunda e filial em 2006 e a terceira em 2012, buscando sempre a satisfação do cliente e a partir disso desenvolver-se ainda mais no mercado local e tornar-se referência para os consumidores.

#### **4.2 Delineamento das ferramentas estratégicas**

Os dados e informações obtidos durante esta pesquisa foram analisados por meio da análise da matriz SWOT e da matriz BCG da organização estudada.

##### **4.2.1 Matriz SWOT da empresa “A”**

A matriz SWOT da empresa “A” será apresentada a seguir, conforme Figura 1, com a justificativa de cada ponto relatado pelo gestor da empresa.

Figura 1: Matriz SWOT da empresa A

Forças	Fraquezas
Atendentes qualificados; Presença de farmacêutico no estabelecimento; Alta diversidade de produtos; Facilidade de pagamento; Local próprio para armazenagem de produtos.	Área de Marketing; Falta de estacionamento; Falta do controle de estoque; Entrega em domicílio;
Oportunidades	Ameaças
Parceria com fornecedores; Crescimento do mercado de medicamentos genéricos; Fidelização de clientes.	Entrada de novos concorrentes; Guerra de preços da concorrência; Aumento da competição com empresas de outro segmento.

Fonte: Pesquisa direta (2012)

Quanto aos pontos fortes encontrados na empresa A, com relação aos atendentes qualificados, verifica-se uma preocupação por parte da gerência é a contratação de funcionários que possuam qualificação em atendimento e quando não possuem fazem o curso, o mesmo é pago pela empresa. Outro ponto de destaque para a empresa é a presença de um farmacêutico em cada filial durante todo o período de funcionamento do estabelecimento.

Com relação à alta diversidade de produtos, notou-se que a empresa analisada não se restringe à venda de produtos farmacêuticos, mas vende produtos de diversos setores, como alimentos e cosméticos. Atrelado a isso, a empresa disponibiliza para os clientes formas de pagamento facilitadas, como a venda com cartões de crédito de diversas bandeiras, com parcelas que variam de acordo com o valor da mercadoria comprada.

Por fim, notou-se que a empresa possui um local próprio para armazenagem de produtos, o que garante a organização uma maior disponibilidade de produtos, aumentando assim o seu estoque, não ficando dependente de fornecedores.

Quanto aos pontos fracos, apesar de ter preocupação com a marca da empresa, a empresa ainda não possui uma estratégia de marketing formada, ficando dependente apenas da divulgação do nome da empresa pela entidade social auxiliada, o que é muito pouco para quem almeja uma maior parcela de mercado.

Um ponto bastante negativo para a empresa estudada é a falta de um estacionamento próprio para clientes em compras, tendo em vista que sem um estacionamento próprio, os clientes

ficam condicionados a caminharem grandes distâncias em horários de pico, o que os afasta da empresa em busca de outras que disponibilizem maior conforto.

Como visto, apesar de possuir um local próprio para o armazenamento de produtos, e com isso, manter um estoque maior, notou-se que a empresa não conta com um sistema de controle de estoque, o que pode fazer com que a mesma possua produtos de um mesmo lote em grande quantidade, comprometendo a qualidade do mesmo.

Por fim, a organização ainda não conta com um sistema de entrega em domicílio, o que diminui a abrangência de mercado do empreendimento. Um sistema de entrega em domicílio é capaz de aumentar o público-alvo da organização, abrangendo consumidores de longa distância e que não possam se deslocar ao ambiente físico da farmácia.

Quanto às oportunidades, a empresa elenca como ponto de destaque a parceria com alguns fornecedores e assim reduzir custos e tempo de entrega, o que certamente acarreta em uma maior arrecadação de lucros, e o crescimento do mercado de medicamentos nos últimos anos o que abre as portas para o crescimento e desenvolvimento das empresas que trabalham nesse setor.

Por fim, a fidelização dos clientes é um grande ponto pra o crescimento da empresa em aumentar o seu poder de mercado. Desenvolver estratégias que fidelizem a clientela como cartões de fidelidade, promoções para clientes antigos ou coisas desse tipo podem trazer os consumidores para a empresa e aumentar sua influência sobre eles.

Quanto às ameaças visualizadas, o gestor da empresa “A”, afirmou como ponto de destaque a entrada de novos concorrentes. À medida que o setor farmacêutico cresce e se desenvolve no mercado e favorece o desenvolvimento das empresas que trabalham nesse setor, ele também abre as portas para a entrada de novos concorrentes e deixa o mercado ainda mais competitivo. Arelado a isso, à guerra de preços da concorrência é um ponto crucial. Segundo o gestor, a concorrência briga por clientes por meio de guerra de preços, não existindo nenhuma rede cooperação entre as empresas do setor, o que pode acarretar com que as algumas empresas se sintam forçadas a baixar muito os seus preços e fiquem, assim, vulneráveis a possíveis oscilações de mercado.

Por fim, o gestor informou que uma ameaça que já se concretiza é o aumento da competição com empresas do setor de alimentação, como supermercados, que ultimamente começaram a vender produtos farmacêuticos que não necessitam de receitas médicas e diminuem, com isso, o poder de mercado das empresas especializadas.

#### 4.2.2 Matriz BCG da empresa “A”

Depois de concluída a matriz SWOT, a matriz BCG da empresa “A” será apresentada a seguir, conforme Figura 2, por meio da identificação dos produtos em cada um dos quadrantes, de acordo com o questionário aplicado.

Figura 1: Matriz BCG da empresa A

<b>Estrelas</b>	<b>Pontos de interrogação</b>
Medicamentos genéricos de alto custo; Artigos esportivos de proteção;	Suplementos alimentares; Alimentos <i>diet</i> .
<b>Vacas leiteiras</b>	<b>Animais de estimação</b>
Medicamentos de baixo custo (não genéricos); Materiais de higiene pessoal; Perfumes; Tranquilizantes.	Medicamentos para emagrecimento; Medicamentos de alto custo.

Fonte: Pesquisa direta (2012)

Quanto aos produtos que se encontram no quadrante das estrelas, segundo o gestor da empresa, são produtos que vêm ganhando mercado muito rapidamente, apresentando crescimentos acima do normal. Os genéricos de alto custo tomaram facilmente o mercado dos medicamentos não genéricos de alto custo, pois trazem o mesmo efeito e possuem um preço mais acessível, acompanhando o crescimento do mercado de genéricos. E os artigos esportivos sempre venderam muito e com a maior influência governamental e médica em fazer com que a população pratique esportes fazem com que este mercado cresça ainda mais. Quanto ao quadrante dos produtos com pontos de interrogação, estes possuem grande possibilidade de alavancar as vendas da empresa, pois apesar de não venderem muito apresentam um mercado crescente. É o caso dos suplementos alimentares, que são grandes apostas para o futuro, aliados do bom rendimento durante as práticas esportivas. Já com relação aos alimentos *diet* o mercado parece promissor, mas ainda não representa uma arrecadação considerável, apesar de apresentarem crescimento nos últimos anos e despertarem maior interesse dos consumidores.

Os produtos nomeados como vacas leiteiras são produtos que possuem uma necessidade mais elevada, como materiais de higiene pessoal, perfumes e medicamentos de baixo custo (não genéricos), que são em sua grande maioria para sintomas corriqueiros do dia-a-dia, ou para



efeitos do corpo com relação ao clima ou coisas do tipo. Os tranquilizantes são medicamentos que vendem bastante, principalmente devido à agitação do cotidiano da cidade, mas que não apresentam uma expectativa futura boa para o mercado.

E por fim, os produtos citados como animais de estimação são produtos que vem perdendo cada vez mais mercado, como é o caso, segundo o gestor da empresa dos medicamentos para emagrecimento possuírem em sua maioria pouco efeito e até alguns efeitos colaterais indesejados, além de serem caros, e os medicamentos de alto custo perderam muito espaço para os medicamentos genéricos e continuam a perder e devem, por isso, serem eliminados da empresa ou mantidos em pequena quantidade, para não acarretarem em custos desnecessários.

### 5 Considerações finais

Por meio desta pesquisa, foi possível concluir que a necessidade de um monitoramento estratégico pôde ser realizado por meio das análises SWOT e BCG, que contribuem para a elaboração de uma boa estratégia competitiva de uma organização, levando a empresa a atingir seus objetivos da melhor maneira possível.

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi alcançado, por meio da análise da matriz SWOT e BCG em uma organização do setor farmacêutico de Mossoró/RN, com a identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, bem como, com a caracterização dos produtos da empresa em estrelas, pontos de interrogação, vacas leiteiras e animais de estimação. Apesar do bom desempenho encontrado em ambas as matrizes, à empresa têm questões preocupantes, que necessitam de novos planos e melhorias, para que as fortaleçam. Enfim, pode-se observar que os resultados obtidos com o uso das matrizes BCG e SWOT, como ferramentas estratégicas, foram bastante satisfatórios, pois permite que à empresa enxergue as suas carências e assim, tentem minimizá-las, buscando uma maior eficiência e eficácia nos processos organizacionais.

### Referências

- AFONSO, Valter Vieira, et al. **Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: Um estudo de caso.** 2012. Disponível em: [www.angrad.org.br](http://www.angrad.org.br). Acesso em: 12/10/2012.
- ALVES, Ivan et al. **Aplicação do modelo e análise SWOT no diagnóstico estratégico de uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte.** UFG, 2007.
- GALVÃO, Nathallye de Sousa Dantas; SOUZA, Rodrigo de Melo. **O método de análise swot como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de itabaiana** / pb. Caderno Virtual de Turismo, v. 8, n. 1, art. 12, 2008.
- KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12. ed. – São Paulo: Pearson prentice hall, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Ana e PINTO, Patrícia. **Formulação da estratégia: produtos-mercados**. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 26 p. Instituto superior de engenharia de Coimbra, 2008/2009.