

Dinâmica competitiva em uma transportadora de medicamentos: estudo de caso com a matriz SWOT

Davi Marcos Geralda de Souza
davi.marcos@gsuite.iff.edu.br
IFF

Revair Mendes Lourenço
revair.m@gsuite.iff.edu.br
IFF

Henrique Rego Monteiro da Hora
dahora@gmail.com
IFF

Romeu e Silva Neto
romeusilvaneto@gmail.com
IFF

Resumo:Problema: As transportadoras enfrentam o aumento constante dos custos derivado do transporte, combustível, taxas, impostos, é preciso estar legalizado para conseguir clientes e oferecer cada vez mais serviço de qualidade aos seus usuários para se manter competitivo. Objetivo: Analisar as estratégias competitivas usando matriz SWOT, para uma transportadora de remédio. Metodologia: Primeiramente foi feita a escolha do ramo e da empresa que iriam ser estudados, então foi construído um questionário que pudesse suprir as hipóteses derivadas da estruturação da matriz SWOT. Toda a entrevista foi gravada a fim de que não houvesse qualquer perda de conteúdo a ser utilizado no trabalho. Logo após foi feito um estudo bibliográfico, a fim de preencher todas as lacunas encontradas durante o estudo. Por fim, foi feita uma análise dos resultados. Resultados: Os estudos demonstraram os pontos nos quais demandam mais atenção da empresa, dentre eles pode-se destacar a preocupação com a segurança das cargas transportadas. Como oportunidade, segundo a Análise SWOT, o investimento em sistema de GPS que localiza os produtos roubados com precisão. Além disso, se mostrou como essencial a longo prazo, a obtenção por parte da empresa de recursos próprios de controle logístico e operacional, que hoje são cedidos pela multinacional contratante, aumentando assim as possibilidades de relações comerciais. Conclusões: As empresas de transporte que lidam constantemente com roubo de cargas e em sua maioria possuem dificuldade de rastrear o bem, assim sendo, terão um diferencial competitivo as que utilizarem de sistemas e estratégias que melhorem esta precisão.

Palavras Chave: Logística - condução de farmaco - Modelo competitivo - Roubo de carga - Rastreo de objeto

1. Introdução

No Brasil existem muitas transportadoras de pequeno e médio porte, ramo esse que foi muito desenvolvido por conta do país dispor de uma estrutura geográfica, além do interesse político, que possibilitou o desenvolvimento de uma densa malha rodoviária. Junto disso, os incentivos econômicos por parte do governo proporcionaram o financiamento na aquisição de veículos de transporte com juros baixos. Como ocorreu com o programa Pró-caminhoneiro instituído em junho de 2006, com objetivo de financiar equipamentos novos, como caminhões, trator, carretas, reboques, cavalos mecânicos e semi reboques. E equipamentos usados, com até 8 anos de vida. Programa este que visava atender aos caminhoneiros autônomos, empresários individuais, microempresas, o que favoreceu muito o surgimento de transportadoras de pequeno e médio porte (ROCHA e FARIA, 2010)

A crescente cultura de consumo de compra virtual que se desenvolveu nas últimas décadas através da internet, se intensificou ainda mais durante o período pandêmico da COVID 19. Fazendo com que o consumidor se habitue a um consumo mais conveniente através das compras online, sendo esta comodidade um dos fatores que mais contribuiu para um aumento nas compras digitais. Pois quando os consumidores perderam o direito de ir e vir às lojas físicas, atenuaram esta privação pela comodidade das compras digitais (PEREIRA, 2020).

O aumento no transporte de carga intensificou o investimento no ramo. Com isso, se por um lado existem mais empresas investindo no setor, por outro o número de furto de carga ainda é significativo. O roubo de carga que cresce a cada ano tornou-se um empecilho com relação ao transporte rodoviário de carga, afetando no faturamento dessas empresas de transporte. Em 2015 segundo a NTC&LOGÍSTICA, o prejuízo foi da ordem de R\$1.120 milhões. Enquanto que em 1988, este prejuízo apontado pela mesma organização foi de R\$ 350 milhões, em 16 anos teve um aumento no roubo de cargas de 320% (ALVES, 2017).

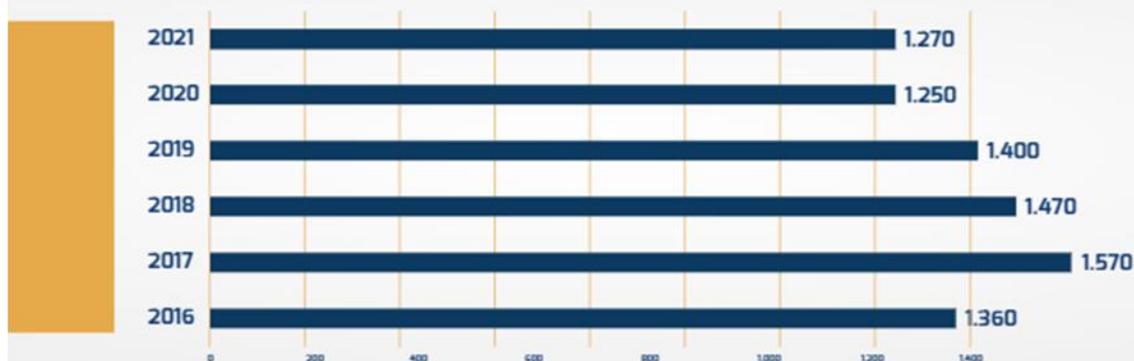
Repolho *et al.*, (2019) trata dos problemas relacionados à distribuição dos produtos farmacêuticos, mais especificamente dos roubos de carga. Como solução a uma logística baseada em rotas dos veículos, onde chega a propor cotas de sacrifício, seriam roubos aceitos ao fragmentar grandes cargas em diferentes rotas, conseguindo desta forma evitar o roubo de um grande volume dos produtos.

A busca de alternativas por parte das empresas, que possibilitem maior segurança às suas cargas se tornou uma preocupação para o sindicato de forma geral. Na figura 1, é possível notar a queda considerável no número de furto de cargas, isso ocorre devido ao fortalecimento das políticas públicas na área de segurança, exemplo disso é a lei complementar nº 121/06 de 2006, que possibilitou o trabalho de integração entre o sindicato do transporte e o poder executivo na procura de soluções para os desafios dos transporte de carga. Esse movimento é de grande importância, mas os números de roubos ainda são muito expressivos e tem como consequência o aumento nos custos das transportadoras.

Figura 1

Roubo de Cargas - Brasil

Evolução Anual - Valores subtraídos (em milhões)



Fonte: Associação de Segurança NTCLogística
(dados estimados - rodovias e área urbana)

5

Fonte: Portal NTC, 2021

No meio industrial e globalizado é comum encontrar grandes empresas que terceirizam parte de seus serviços em busca de redução de custo em diversos serviços. E nessa realidade que se insere a empresa de transporte objeto de análise deste trabalho, que por vezes é contratada para fazer a tarefa da logística. A esse processo de terceirização do serviço é dado o nome de “3PL”(Batarlienè e Jarašūnienè, 2017) .

Nesse sentido, é necessário criar uma estratégia que atenda as necessidades particulares do perfil de cada empresa. É indispensável criar um plano administrativo que se organize frente à demanda externa e interna, só assim será possível determinar os objetivos e resultados que espera-se serem alcançados. Entendendo a administração estratégica alicerçada na estruturação e adaptação compatível da organização com seu meio externo, podemos deste ponto de vista, definir a missão da organização no contexto das forças ambientais, enquanto no contexto dos recursos da organização, encontramos pontos fortes e fracos. Com isso define-se uma clara identidade para a empresa, podendo formular objetivos e direcionamentos(WRIGHT e KROLL, 2009, p.41).

Segundo as características da análise S.W.O.T. (é um acrônimo para as letras iniciais das palavras em inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Que são respectivamente pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Os pontos fortes e fracos se caracterizam por variáveis internas da organização, onde é possível o controle dessas variáveis por parte da organização, já as oportunidades e ameaças são variáveis externas, que não se tem controle, porém pode tomar medidas que atenuem ou maximizem sua ação.

Simões (2012) faz a análise estratégica de uma pequena empresa de transporte familiar, onde utiliza de ferramentas como, análise PEST, análise SWOT, SWOT dinâmica, cadeia de valor, as 5 forças de Porter e análise interna , tudo para fazer o diagnóstico

estratégico da empresa, percebe-se neste trabalho a utilização de várias ferramentas dentre elas duas formas de SWOT.

Makovetskaya e Yuzikhanova (2018), apontam a análise SWOT como um dos métodos mais comuns e atrativos que permite a avaliação do ambiente interno e externo da organização. Onde podemos analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo; Analisar pontos fortes e fracos do ambiente interno; Definir a missão da organização bem como os objetivos gerais; Traçar estratégias que possibilitem a organização combinar os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente; Implementar as estratégias; Realizar atividades que permitam o controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos (WRIGHT e KROLL, 2009, p. 24).

O objetivo é fazer uma análise de estratégia competitiva usando matriz SWOT, para uma transportadora de remédio levantando as principais ações que esta deve seguir para se manter no mercado de forma competitiva. Quais são as forças internas e externas que estão sob a realidade da empresa estudada?

2. Metodologia

Esta pesquisa é classificada como um estudo de caso, pois envolve a análise de uma empresa transportadora de remédio, uma das estratégias utilizada foi a entrevista com o gerente da empresa. O que permitiu aprofundar o reconhecimento das atividades desenvolvidas pela empresa, refletindo sobre a logística em questões que impactam o negócio desenvolvido.

Segundo SILVA e MENEZES (2005) *apud* Gil (1991) o estudo de caso se caracteriza por ser um ensaio aprofundado de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Através de consulta na internet foi feito um breve levantamento das empresas de transporte da região do interior do estado do Rio de Janeiro. Logo após deu-se início o processo de fazer contato com as companhias, devido a pandemia muitas delas resistiram a disponibilizar colaboradores que pudessem auxiliar na obtenção de informação. Após algumas tentativas ocorreu o contato com a referida empresa de transporte de medicamentos, que se mostrou muito solícita em colaborar com o estudo.

Então foi feita uma entrevista a fim de compreender a realidade e as potencialidades da organização, que pudessem nortear os parâmetros a serem utilizados na matriz administrativa definida.

Em reuniões feitas de forma online, usando o Google Meet, com a presença dos autores e o gerente da empresa de transporte de medicamentos, foi salientado que a instituição é agregada a uma multinacional fabricante de remédios. Todas as respostas foram transcritas na íntegra.

Foi feito o questionário e suas respostas foram organizadas em uma matriz SWOT. De onde foi feita análise de forma a elencar e indicar as ações que a empresa deve seguir como estratégia competitiva. Segue listado o roteiro de perguntas que foram feitas ao representante da transportadora:

1- Como é feito o controle da logística de transporte de medicamentos, você consideraria isso uma característica forte da empresa?



Resposta: A força da transportadora está na organização e controle, uma vez que a multinacional para a qual opera, possui rígidos controles, chegando ao ponto dos sistemas das transportadoras serem compartilhados com a empresa multinacional, onde a multinacional além do acesso ao sistema da transportadora, e mais o seus sistemas gera gráficos, mensurações e análises estatísticas do transporte, tornando a área de transporte muito bem organizada e controlada. Trabalha fortemente com indicadores de performance ISO 9001.

Da resposta são extraídas as seguintes forças da empresa:

- S1 - Controle logístico e operacional;
- S2 - Indicadores de performance;
- S3 - Sistemas computacionais

2- Quais pontos a empresa precisa de melhorias, seja para melhorar a eficiência, seja para aumentar a receita?

Resposta: A transportadora acaba se tornando responsável pelo transporte dos medicamentos, e mesmo possuindo sistema de rastreamento tanto do veículo de transporte, quanto da mercadoria. Acontece situações onde a mercadoria é roubada e levada para um centro de uma cidade, porém o sistema de localização por GPS, não permite uma boa precisão deixando uma área de cerca de 30 metros de raio. Esta imprecisão acaba deixando o sistema falho. Outra questão relacionada é o fato dos dispositivos de localização, em sua maioria utilizando GPS, e com tecnologia difundida, muitas vezes quando se é furtado, os assaltantes conhecem da tecnologia e sabem como fazer para desativar o rastreamento.

Da resposta são extraídas as seguintes fraquezas:

- W1 – Difícil localização da carga roubada ;
- W2 – Falta de tecnologia própria de rastreamento de carga roubada

3- No cenário da pandemia, houve alguma ameaça no ritmo de trabalho, ou saberia precisar algum fator que representasse uma ameaça a empresa?

Resposta: No cenário geral, não somente relacionado a pandemia, a instabilidade política e econômica, o aumento constante nos preços dos combustíveis e a alta de taxa de impostos para se manter, são os fatores externos que mais nos atrapalham, devemos estar sempre atentos aos mesmos para não cairmos na ilegalidade, e perder contratos e serviços.

Da resposta são extraídas as seguintes ameaças da empresa:

- T1 – Roubo da carga
- T2 – Instabilidade política e econômica;
- T3 – Aumento constante nos preços dos combustíveis;
- T4 – Alta taxa de impostos

4- Com relação ao cenário atual, a empresa consegue visualizar alguma oportunidade de mercado?

Resposta: A facilitação por parte da ANVISA e outros órgãos do governo de entrada de outras multinacionais da área de remédios, assim como a rapidez em conceder as permissões sejam de novos remédios ou novas vacinas . Oportunidade de buscar atualização de conhecimento nas Universidades e nos institutos de educação da região.

Da resposta são extraídas as seguintes oportunidades da empresa:

- O1- Facilitação por parte do governo de entrada de multinacionais da área de remédio;
- O2 – Rapidez em conceder permissões de remédios ou vacinas;
- O3 – Local onde atua com forte presença de pesquisa.

3. Resultados e discussão

3.1- Caracterização de Objeto de Estudo

A empresa que foi analisada é um grande exemplo de “3PL”, pois ela atende o departamento de logística de uma multinacional. Dessa forma, os sistemas de controle da logística também são monitorados pela empresa contratante. Assim, mesmo terceirizando seus serviços, a empresa contratante consegue manter a organização e controle de seus produtos, além de utilizarem dos indicadores de performance ISO 9001.

3.2- Ordenando as ações, segundo a matriz SWOT:

Com base nas respostas montamos a matriz SWOT seguindo modelo usado em (Wang e Wang, 2020), apresentado na Figura 2.

Figura 2

ANÁLISE SWOT		S - (Força)	W - (Fraqueza)
			S1 - Controle logístico e operacional; S2-Indicadores de performance; S3 - Sistemas computacionais
O - (Oportunidades)	O1- Facilitação por parte do governo de entrada de multinacionais da área de remédio; O2 - Rapidez em conceder permissões de remédios ou vacinas; O3 - Local onde atua com forte presença de pesquisa.	SO1 – A longo prazo a transportadora precisa dominar os controles logístico e operacional que a multinacional utiliza, para atender a outras que entrarem no mercado. S02 – Ampliar o leque de indicadores, para saber de possíveis clientes; SO3 – Aprimorar os sistemas tecnológicos, em parcerias com universidades e institutos	WO1 – Desenvolvimento de tecnologia que melhore a precisão na busca por carga furtada. WO2-Desenvolver tecnologia que seja de baixo custo e ao mesmo tempo exclusiva.
	T - (Ameaças)	T1 – Roubo da carga T2 – Instabilidade política e econômica; T3 - Aumento constante nos preços dos combustíveis; T4 – Alta taxa de impostos	ST1- Criar metodologia própria para localizar carga roubada WT1- Trocar veículos movidos a combustível fóssil, por movidos a energia elétrica.

SO - Fortes Oportunidades WO - Oportunidades Fracas ST - Fortes Ameaças WT - Ameaças Fracas

Na análise SWOT o cruzamento das Forças com as Oportunidades destaca-se que a empresa de transporte deverá como agregada da multinacional conhecer e utilizar as ferramentas de gestão da logística que a mesma possui acesso, e quando não for mais parceira poder decidir se adquire ou não as ferramentas, ou o quanto elas podem agregar valor. O contexto de pesquisas em várias instituições que atuam na região como institutos e universidades formam um propício cenário para a busca de parcerias para desenvolvimento de tecnologias que possam agregar valor à empresa.

Com relação às ameaças, onde os fatores externos afetam a empresa, tem a constante mudança dos preços dos combustíveis, fato este que não pode ser mudado, porém, pode-se investir em veículos movidos a energia elétrica. Embora o preço desses veículos seja um fator a ser considerado, a compra de pelo menos um, já serve como instrumento para um

estudo comparativo com um veículo que utiliza combustível fóssil, deixar os dois rodando por um período determinado e aferir os custos dos dois incluindo combustível e manutenção, a fim, de verificar se o custo maior compensa ou não a aquisição, levando em consideração para esta análise benefícios vindos da propaganda do nome da empresa associado ao uso de combustível que não polui.

Dos fatores externos que mais afetam a empresa analisada, está o roubo de carga, que consiste em uma forte ameaça. A empresa, mesmo com as parcerias com a polícia, não consegue recuperar o que foi roubado, o que se torna um grande problema para o transporte de remédios, acarretando seguros altos, prejuízos ao não atender a expectativa do cliente final, com atraso na entrega entre outros.

Após o estudo de caso foi possível perceber que a empresa depende da tecnologia disponibilizada pela multinacional a qual é contratada. Esse fato a coloca em uma posição de grande sujeição, o investimento em tecnologias próprias de gerenciamento lhe colocaria em posição de autonomia. O que possibilitaria trabalhar não somente para empresas que possuem os próprios meios de monitoramento de carga, assim como as que não possuem, desta forma embora a empresa tenha várias frentes para aprimorar suas estratégias, caso tenha que priorizar alguma, sugere-se que seja amenizar os prejuízos advindos do roubo de carga, pois além de minimizar vários problemas também serão um forte potencial competitivo quando em parcerias desenvolver uma tecnologia própria que ajude a recuperar essas cargas roubadas.

Simões (2012) ao aplicar os diversos modelos de análise estratégica, embora muito bom e relevante, demanda um custo alto ao utilizar essas ferramentas, o que pode ser um problema ao replicar esta análise a outras transportadoras de mesmo porte, podendo não ser muito atrativas. Quando utilizamos somente uma ferramenta como foi feito neste trabalho, no caso a matriz SWOT este procedimento pode ser oferecido a outras empresas pequenas, se tornando uma porta de entrada para análises mais rebuscadas, e aproximando-as da academia.

Repolho *et al.* (2019), aplica uma estratégia que não utiliza equipamentos anti-roubo ou sistemas de monitoramento como GPS, adotando uma solução de planejamento de rotas. E (Obeidat *et al.*, 2021), aponta as deficiências em rastreamentos por GPS, como as limitações ao encontrar paredes, não funcionando em ambientes internos. Este trabalho não indica solução dada por Repolho (2019), que preconiza uma cota de sacrifício. E aponta para o desenvolvimento de tecnologia em parcerias com universidades, que vá além das insuficiências do GPS, podendo assim localizar com precisão a carga de remédios em caso de roubo.

4 - Considerações finais

A análise estratégica feita via matriz SWOT, demonstrou pontos que precisam de maior atenção, ao mesmo tempo que esboça uma lacuna na área de segurança das cargas transportadas, mais precisamente na localização das cargas roubadas onde os sistemas existentes atuais, como o de GPS não permitem precisar esta localização. Assim o desenvolvimento de tecnologias de localização de cargas roubadas que sejam mais precisas que o GPS, constitui uma oportunidade ou um nicho de mercado a ser explorado.

Tendo como objetivo fazer uma análise de estratégia competitiva usando matriz SWOT, para uma transportadora de remédio, este foi alcançado ao fazer a reunião com o gerente da empresa e fazer as perguntas elencadas na metodologia, seguido de uma preparação e posterior análise da matriz SWOT.

Da análise elenca-se as possíveis ações estratégicas que a transportadora pode seguir, no entanto o artigo destaca o desenvolvimento de tecnologia para o rastreamento de cargas roubadas como um diferencial frente ao mercado, podendo ser desenvolvido em parcerias com institutos de educação e universidades. A produção de aparelho de rastreamento preciso, se mostra como uma das mais relevantes características para diminuição das despesas, dado ao grande prejuízo que causa à empresa. Além, do fato que desenvolver uma tecnologia própria é um grande diferencial competitivo.

Com este trabalho pode se evidenciar por pesquisas e aplicação da matriz SWOT, que empresas de transporte de remédios, possuem uma forte ameaça com relação ao roubo de carga, e desenvolver tecnologia própria que resolva ou amenize este problema, resulta em um diferencial competitivo. Mostra-se assim como uma análise estratégica, simples utilizando a SWOT, pode ajudar as organizações em seus processos de decisão.

Referência

ALVES, R. E. G. A Gestão de Risco no transporte rodoviário de cargas. p. 13, 2017.

BATARLIENĖ, N.; JARAŠŪNIENĖ, A. “3PL” Service Improvement Opportunities in Transport Companies. **Procedia Engineering**, v. 187, p. 67–76, 2017.

MAKOVETSKAYA, E. G.; YUZIKHANOVA, E. G. Strategic analysis as a tool for development of a transport company (on the example of the company from the Tyumen city). **MATEC Web of Conferences**, v. 239, p. 04026, 2018.

PEREIRA, A. F. S. **Mundo desconectado, mas online Análise de como o Covid-19 afetou o comportamento do consumidor em compras online durante o período de confinamento**, 2020.

REPOLHO, H. M. *et al.* Cargo theft weighted vehicle routing problem: modeling and application to the pharmaceutical distribution sector. **Soft Computing**, v. 23, n. 14, p. 5865–5882, jul. 2019.

ROCHA, C. H.; FARIA, J. R. Financiamento público da renovação da frota brasileira autônoma de caminhões. **Revista Economia & Tecnologia**, v. 6, n. 4, 31 dez. 2010.

ROUBO DE CARGA PROGRAMA NACIONAL - 2021. Portal NTC.

Disponível em: <<https://www.portalntc.org.br/wp-content/uploads/images/jce/Apresentacao-Roubo-de-Cargas-2019.pdf>>

SILVA, E. L. DA; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC: [s.n.].

SIMÕES, M. I. F. ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA DE TRANSPORTES FAMILIAR. p. 78, 2012.

WANG, J.; WANG, Z. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis of China’s Prevention and Control Strategy for the COVID-19 Epidemic. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 7, p. 2235, 26 mar. 2020.

WRIGHT, P.; KROLL, J. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA CONCEITOS. p. 22, 2009.