

APLICAÇÃO DE ANÁLISE SWOT NA ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE UMA FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Teresa Cristina Amaro Fontaine¹, João Victor de Freitas Souza¹, Lucas Capita Quarto¹ e Sonia Maria da Fonseca Souza².

1-Universidade Iguaçu – UNIG (Campus v)

2-Universidade Iguaçu – UNIG (Campus v) e UENF

Autor Correspondente:

Sonia Maria da Fonseca Souza

E-mail: sonifon1@gmail.com

RESUMO

O trabalho teve o objetivo de fornecer um diagnóstico organizacional de uma farmácia de manipulação universitária, doravante denominada farmácia X. Para tanto, foi elaborada uma matriz SWOT (sigla em inglês para forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) da referida farmácia. Essa ferramenta permite ao gestor identificar os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa, bem como as oportunidades e ameaças que o macroambiente a oferece. Metodologicamente, o trabalho estruturou-se no estudo de caso. Foi utilizado formulário de entrevista envolvendo os gestores da farmácia. As evidências realçadas nas análises indicam que, embora a organização possua algumas fragilidades, conta com muitos pontos favoráveis à obtenção de um melhor desempenho.

Palavras-chave: diagnóstico organizacional, farmácia universitária, matriz SWOT, planejamento estratégico.

ABSTRACT

The objective of this study was to provide an organizational diagnosis of a manipulation pharmacy from a university, hereinafter called X pharmacy. For this purpose, a SWOT matrix was developed for the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the aforementioned pharmacy. This tool allows the manager to identify the strengths and weaknesses of the company's internal environment, as well as the opportunities and threats that the macro-environment offers. Methodologically, the study was structured in

a case study. It was used an interview form involving the managers of the pharmacy. The evidence highlighted in the analyzes indicates that, although the organization has some weaknesses, it has many favorable points for better performance.

Keywords: organizational diagnosis, university pharmacy, SWOT matrix, strategic planning.

1- INTRODUÇÃO

As farmácias de manipulação universitárias, também denominadas farmácias escolas, foram criadas com o objetivo de fortalecer o ensino farmacêutico e facilitar o acesso da população de baixa renda a diversos tipos de medicamentos.

Há cerca de 10 anos, foi fundada, no interior do estado do Rio de Janeiro, uma farmácia de manipulação universitária, doravante denominada farmácia X, que desempenha um importante papel junto à população local no que diz respeito à oferta de medicamentos de qualidade e à baixos preços. Durante a realização de uma visita técnica à farmácia X, percebeu-se que embora seus gestores se encontrem comprometidos com a melhora de seu desempenho, acabam esbarrando numa série de dificuldades por não disporem dos conhecimentos necessários para planejarem melhor as ações futuras do negócio.

Dentre as diversas ferramentas gerenciais encontradas na literatura sobre Planejamento Estratégico empresarial, destaca-se o “Diagnóstico organizacional”. Segundo Silva, Tibiriçá e Carmo (2014), através do diagnóstico tem-se a possibilidade de avaliar a estrutura da organização, visando identificar suas potencialidades e dificuldades de modo a poder detectar fatores limitantes de sua eficiência e eficácia.

Diante disso e almejando contribuir com informações que possam subsidiar futuras ações de planejamento da farmácia X, este trabalho se propõe a apresentar um diagnóstico organizacional da referida farmácia. Para tanto, foi aplicada a ferramenta gerencial, análise SWOT, (*Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats*), que tem ganhado ênfase nos estudos destinados a fornecer informações acerca dos ambientes externo e interno das empresas.

2- REVISÃO DE LITERATURA

2.1-A Farmácia X

A farmácia X foi instituída a partir de um projeto elaborado pelo Curso de Farmácia de uma Instituição de Ensino Superior privada sediada no Estado do Rio de Janeiro. A finalidade precípua da farmácia universitária é prover os alunos do referido curso, das condições técnico-científicas e administrativas necessárias para o preparo de medicamentos alopáticos e produtos de higiene corporal e assim atender as receitas médicas oriundas de estabelecimentos de saúde públicos ou privados.

Para tanto, a farmácia busca a adoção de práticas modernas e inovadoras, e visa proporcionar ao acadêmico estagiário uma aproximação da realidade vivida por profissionais desta área. A farmácia foi estrategicamente instalada no mesmo imóvel onde funciona a unidade de atendimento integrado do curso de medicina da universidade a qual se encontra vinculada e, portanto, conta com um fluxo diário de pessoas bastante intenso.

2.2- Diagnóstico organizacional

O diagnóstico organizacional é considerado por alguns autores como a primeira fase do processo de elaboração e implantação de estratégias empresarias, tornando-se, portanto, essencial à elaboração do planejamento organizacional (SILVA et al., 2014).

Segundo Hesketh (1979), o diagnóstico consiste na primeira etapa do processo de consultoria e assistência técnica que visam prover as organizações de condições necessárias para elas que se desenvolvam e se aprimorem de forma que o seu desempenho alcance níveis melhores.

Para Terence (2002), ele deve determinar “como se está” ou “onde se está” e corresponde a duas análises que devem ser realizadas de forma conjunta: interna e externa. A análise interna se propõe a verificar os pontos fortes, fracos e neutros da organização; já a análise externa permite que sejam detectadas as ameaças e as oportunidades do macroambiente.

Cavalcanti e Mello (1981) esclarecem que o diagnóstico organizacional é realizado por intermédio de observações do ambiente da empresa, análise de documentos, aplicação de questionários, mapeamento, e estudo do mercado; mas para que isso ocorra, é indispensável que a organização viabilize o acesso às informações relativas às suas operações. Os dados coletados serão analisados de forma a mensurar fatores como: produtividade, qualidade, segurança, e controle de cada um dos processos utilizados pela empresa.

Através do diagnóstico organizacional tem-se a possibilidade de avaliar a estrutura da organização visando identificar suas potencialidades e dificuldades e detectar fatores limitantes de sua eficiência e eficácia. Há também a possibilidade de analisar os comportamentos, a motivação, a produtividade no trabalho e a satisfação das pessoas envolvidas na organização (SILVA et al., 2014).

Existem diversas ferramentas administrativas para se realizar um Diagnóstico Organizacional. Será apresentada a seguir, a análise Swot, por ter sido a ferramenta escolhida para realizar o diagnóstico na presente pesquisa.

2.3- Análise Swot

A análise Swot ou análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional visando identificar os riscos e oportunidades presentes e futuras, que possam influenciar na capacidade da empresa de atingir suas metas. É composto pelos fatores internos e externos à organização e seu propósito é avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa reagir adequadamente e adaptar-se às mudanças.

Oliveira (2007, p. 37) define os pontos fortes e fracos, e as ameaças e oportunidades da seguinte forma:

- a. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa);
- b. ponto fraco é a situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial;
- c. oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura;
- d. ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

A parte mais importante da análise externa e interna é a reunião das duas, como mostra a figura 1 a seguir:

Figura 1 – Matriz Swot

Análise Interna	Análise Externa	
	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Política de ação ofensiva ou	Política de ação defensiva ou
Pontos Fracos	Aproveitamento: área de domínio da empresa	Enfrentamento: área de risco enfrentável
	Política de manutenção ou	Política de saída ou
	Melhoria: área de aproveitamento potencial	Desativação: área de risco acentuado

Fonte: adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003, p.188).

Neste sentido, Pereira (2011, p. 105 e 106) afirma que a matriz Swot possibilita realizar o cruzamento das oportunidades e ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos (aspectos internos). As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização. A seguir, se encontram os questionamentos utilizados pelo autor para auxiliar o gestor na análise de sua empresa.

- Como os pontos fortes podem auxiliar a empresa a tirar melhor proveito de suas oportunidades?
- Como os pontos fortes podem ser usados para impedir que as ameaças atrapalhem as estratégias da empresa?
- O que deveria ser feito em relação aos pontos fracos para que a empresa pudesse tirar melhor proveito de suas oportunidades?
- O que deveria ser feito em relação aos pontos fracos para que as ameaças do ambiente externo não prejudiquem ainda mais a empresa?

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), “o objetivo da análise Swot é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais”. Com isso, a empresa busca enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. A

análise também permite que a organização revele pontos fortes que ainda não foram utilizados totalmente e identificar pontos fracos que necessitam ser corrigidos. A junção dessas informações com a análise do ambiente externo dará condições à administração de formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos (WRIGHT et al., 2000).

2.3.1-Análise do ambiente externo

Para analisar o ambiente externo, as organizações devem interpretar as situações à luz de suas oportunidades e ameaças.

Por oportunidade entendemos a força ou a variável incontrolável pela organização que pode favorecer as suas estratégias. Obviamente que para isso ela tem que ser conhecida e depois estudada da melhor forma para ser aproveitada em benefício da organização. E a maneira de aproveitá-la é por intermédio da formulação de uma estratégia diretamente ligada à essa oportunidade (OLIVEIRA, 2007).

As ameaças são os elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força incontrolável pela organização, e criam obstáculos à sua estratégia; no entanto poderão ser evitadas quando conhecidas a tempo de serem administradas. São os fatores externos que dificultam o cumprimento da Missão da organização, e as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco (OLIVEIRA, 2007).

Todas as empresas são afetadas pelas forças do macroambiente. De acordo com Pereira (2011, p.98), “os elementos devem ser relativizados segundo o setor da indústria no qual a organização se encontra, pois, uma variável vai ter mais impacto em determinado setor do que em outro. ” O autor cita, para a análise do macroambiente, a seguintes variáveis: tecnologia, meio ambiente, sindicato, a questão cultural e social da região onde a organização está localizada, a comunidade, os clientes, os concorrentes, os fornecedores, o governo e suas políticas e a economia de um modo geral, como a inflação e a taxa de juros, entre outros elementos importantes para a organização.

Chiavenato e Sapiro (2003) elencam de forma mais resumida os seguintes ambientes para estudo: político-legais, econômicas, tecnológicas, sociais/culturais, demográficas e ecológicas ou naturais. Na visão de Wright, Kroll e Parnell (2000), “o objetivo da administração estratégica é criar condições para que a empresa opere com eficácia diante das ameaças ou restrições ambientais e possa também capitalizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente.”

2.3.2- Análise Setorial

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), o professor Michael E. Porter é uma das principais autoridades em análise setorial. Assim, ele utiliza a análise de Porter na elaboração de um resumo das forças setoriais. Segundo os autores, Porter argumenta que o potencial de lucro de um setor (o retorno a longo prazo sobre o capital investido) depende de cinco forças competitivas básicas do setor:

- a. A ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor;
- b. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes;
- c. A ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- d. O poder de barganha dos compradores;
- e. O poder de barganha dos fornecedores.

Ainda segundo os autores, a chave da competição eficaz está fato de a empresa encontrar uma posição no mercado a partir da qual consiga influenciar essas forças em seu benefício, ou defender-se delas.

2.3.3- Análise do ambiente interno

De acordo com Batman e Snell (1998, p.27), “a análise interna fornece aos tomadores de decisão estratégica, um panorama de habilidades e recursos da organização, bem como de seus níveis de desempenho gerais e funcionais”. Para realizar a análise interna será necessário identificar os pontos fortes e fracos da organização. Os pontos fortes são características ou recursos disponíveis da organização que facilitam a obtenção de resultados. É uma variável controlável, já que a organização pode agir sobre o problema ou situação. Os pontos fortes também são classificados como competências da organização (PEREIRA, 2011, p. 100).

Os pontos fracos, segundo o autor, são as características ou as limitações da organização que prejudicam o desempenho da empresa. Também é uma variável controlável, uma vez que a organização pode agir sobre o problema, ou situação, na tentativa de resolvê-lo. Os pontos fracos podem ser considerados incompetências da organização. Após conhecer as incompetências da organização será possível formular as estratégias a fim de eliminar o problema ou, então, transformá-lo em competência (ponto forte) (PEREIRA, 2011, p. 100).

Serão apresentados, por área funcional, alguns dos elementos elencados Pereira (2011, p.101) para fontes de análise.

- a. Área de Marketing: Mix Marketing, os 4 P's do Marketing (Produto, Preço, Promoção e Praça);
- b. Área de Produção ou Serviços: capacidade de produção e expansão, o planejamento e controle da produção, tecnologia, política de qualidade, custos, pesquisa e desenvolvimento, mão de obra, política de estoques e outros;
- c. Área de Recursos Humanos: capacitação, rotatividade, segurança, motivação, remuneração, etc.;
- d. Área Financeira: contas a pagar e a receber, política de compras, política de investimento, rentabilidade, liquidez, fluxo de caixa e planejamento e controle financeiro.

3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção é dedicada aos procedimentos metodológicos empregados para elaborar o diagnóstico organizacional da farmácia X. Para esta etapa, após a revisão da literatura, foi realizada uma pesquisa de campo com uso de formulário para entrevista. Em relação à classificação deste estudo, pode-se considerá-lo exploratório, descritivo, bibliográfico, qualitativo e aplicado. A estratégia adotada foi o estudo de caso e a técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada.

As entrevistas foram realizadas com o auxílio de um formulário, que foi elaborado para ser respondido pelo farmacêutico responsável pela farmácia X e por seu superior imediato, que exerce a função de coordenar o curso de farmácia da universidade mantenedora da farmácia X. Importa considerar que, além das funções pertinentes à sua área, o farmacêutico também está incumbido de realizar todas as demais atividades rotineiras ligadas à gestão da organização e que apenas ele pode participar da entrevista. Contudo, num segundo momento, um relatório com as repostas obtidas foi submetido à apreciação do coordenador do curso de farmácia, que declarou estar de pleno acordo com as respostas dadas e que não tinha nada a acrescentar.

A pesquisa de campo foi executada no mês de novembro de 2016. O formulário para a entrevista foi elaborado a partir dos fatores externos internos da organização. Para a análise do ambiente externo, composto por variáveis macroambientais a, entrevista foi elaborada com base em Chiavenato e Sapiro (2003), que estabeleceram as seguintes variáveis para análise: político-legais, econômicas, tecnológicas, sociais/culturais, demográficas e ecológicas ou naturais. Já na análise do ambiente interno composto por

variáveis setoriais, a entrevista foi elaborada com base em Wright, Kroll e Parnell (2000), que elaboraram um resumo da análise setorial de Porter.

Para analisar o ambiente interno e definir os pontos fortes e fracos da organização nortearam as questões formuladas para a entrevista as seguintes áreas organizacionais: marketing, recursos humanos, produção e serviços e financeira; todas descritas por Pereira (2011, p.101). Para realizar o cruzamento das oportunidades e ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos (aspectos internos), e assim realizar o diagnóstico da farmácia X, foram utilizados os questionamentos propostos por Pereira (2011, p. 105 e 106), já mencionados na revisão bibliográfica deste estudo.

O método adotado para a análise qualitativa dos dados foi a análise de conteúdo, definida como "um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens" (BARDIN, 1977, p. 38 apud MATOS, 2013).

4- ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este trabalho se propôs a realizar um diagnóstico organizacional de uma farmácia universitária, a partir da confecção de uma matriz SWOT. A seguir, serão descritas as análises de seus ambientes externo e interno.

4.1- Análise do Ambiente Externo: oportunidades e ameaças

4.1.1- Oportunidades

Segundo o entrevistado, ao contrário da grande maioria das empresas, a farmácia universitária não estaria sendo negativamente afetada pela atual conjuntura econômica brasileira, uma vez que os produtos comercializados por ela são essenciais à saúde e, portanto, não têm sua demanda reduzida em tempos de recessão econômica.

Outra oportunidade enfatizada na entrevista diz respeito à criação do programa “Farmácia popular” pelo Governo Federal, há cerca de 10 anos, cujo objetivo é ampliar o acesso a medicamentos essenciais, aos contraceptivos e ainda as fraldas geriátricas; todos com uma grande margem de desconto. Na opinião do entrevistado se o programa fosse implementado na pequena organização, teria a possibilidade de alavancar as suas receitas de vendas; contudo, ele acredita que haveria dificuldades na realização de uma

parceria destas, devido à burocracia existente tanto na universidade mantenedora da farmácia quanto por parte do Governo.

O conhecimento técnico-científico para a produção de novos produtos seria mais uma oportunidade a ser explorada pela farmácia. Durante a entrevista, foi relatado pelo entrevistado, inclusive, o desejo de instalar nas dependências da farmácia, uma mini-indústria para a fabricação de produtos de higiene pessoal. Apesar de considerar tal ideia uma grande oportunidade para o negócio, o entrevistado informou que não há, no momento, capital suficiente para investir no maquinário necessário.

Outra oportunidade ainda não aproveitada diz respeito à comercialização de produtos dietéticos, naturais, e outros do gênero, largamente explorados pelas demais empresas do ramo. A falta de capital de giro foi apontada como o fator que estaria inviabilizando a compra do estoque necessário para a revenda de tais produtos.

4.1.2- Ameaças

Quando perguntado sobre as ameaças do ambiente externo, o entrevistado disse que devido às dificuldades enfrentadas pelos novos entrantes no mercado de farmácias magistrais, a ameaça de novos concorrentes existe, mas pode ser considerada pequena. As principais barreiras de entrada citadas foram a documentação exigida e a pequena margem de lucro auferida pelas farmácias magistrais.

Em relação à ameaça de produtos substitutos, foi relatado que devido ao fato da farmácia trabalhar com substâncias que compõem um medicamento específico há uma variedade grande de fórmulas, mas não de medicamentos prontos. Assim, não há grande risco de substituição dos produtos. E além disso, os preços são bastante acessíveis.

Outro ponto que ganhou destaque refere-se ao poder de barganha com os fornecedores da farmácia, que é considerado pequeno em razão da empresa não possuir recursos para comprar quantidades significativas de matérias primas.

Importa considerar que embora a adoção de novas estratégias por empresas rivais seja considerada um fator ameaçador para qualquer negócio, o entrevistado afirmou que se sente seguro em razão da qualidade de seus produtos e dos preços praticados por ele.

4.2- Análise do Ambiente Interno (pontos fortes e fracos)

4.2.1- Pontos fortes

O ponto forte que ganhou ênfase na entrevista foi a localização privilegiada da farmácia X, já que se encontra instalada no mesmo imóvel onde funciona a unidade de atendimento integrado do curso de medicina da universidade mantenedora. O amplo espaço interno do ponto de venda também foi visto como um ponto forte da farmácia.

Na entrevista, a mão de obra empregada na farmácia também foi considerada como um ponto forte por diversos motivos: presença de estagiários sem custo para a produção; funcionários comprometidos; baixa rotatividade de funcionários; e compromisso com treinamento e desenvolvimento dos estagiários e demais funcionários.

O farmacêutico também ressaltou que possui um diferencial em relação às suas concorrentes, que é a manipulação de produtos para higiene pessoal; produtos esses, que não são encontrados com facilidades nas demais farmácias magistrais. Além disso, informou possuírem grande facilidade para o desenvolvimento de novos produtos.

Além dos pontos fortes citados acima, também obtiveram destaque: a qualidade dos produtos fabricados, já que os medicamentos atendem às especificações e às exigências das autoridades sanitárias quanto a sua eficácia e segurança; o design moderno destes, suas embalagens e ainda a tecnologia utilizada na produção.

4.2.2- Pontos Fracos

No que se refere aos pontos fracos da farmácia X, a falta de recursos financeiros foi apontada como um grande entrave ao seu bom desempenho. Isso se deve pelas seguintes consequências apresentadas: falta de matérias-primas essenciais à produção; linha de produtos muito limitada; falta serviço de entregas; falta de divulgação dos produtos; tecnologia defasada para a administração; e mão de obra insuficiente.

Sobre essa questão, importa considerar que embora a mão de obra necessária à produção seja qualificada é insuficiente para atender toda a demanda. Como já mencionado anteriormente, a farmácia conta com estagiários não remunerados e por esse motivo o farmacêutico responsável pela farmácia alega não poder exigir de seus colaboradores uma carga horária mínima a ser cumprida. Assim, nos períodos de provas da faculdade, eles se ausentam do trabalho na farmácia, comprometendo bastante os compromissos de entrega da mesma.

Outro ponto fraco apontado foi a ausência de um profissional qualificado para gerir a farmácia. As consequências desse problema podem ser sentidas da seguinte forma: as técnicas de planejamento e controle financeiro não favorecem a boa gestão do negócio;

a formação dos preços de venda não leva em consideração os custos de produção e as despesas geradas com a administração e a comercialização dos produtos; e os preços de venda praticados são muito inferiores aos do mercado no qual a empresa se encontra inserida comprometendo sua liquidez e rentabilidade.

A matriz SWOT apresentada a seguir tem o objeto de proporcionar aos gestores da farmácia X uma visão mais articulada e integrada da organização.

Figura 2 - Matriz SWOT da farmácia X

Ambiente Externo	Ambiente Externo
OPORTUNIDADES ▪ Oferta de produtos essenciais à saúde e que, portanto, não tem sua demanda diminuída em períodos de recessão econômica; ▪ Possibilidade de incremento nas receitas através da inserção no programa “Farmácia popular”; ▪ Conhecimento técnico-científico para a produção de novos produtos; ▪ Possibilidade de comercialização de novos produtos (naturais, dietéticos e outros do gênero) devido a mudança de hábitos dos consumidores.	AMEAÇAS ▪ Não há poder de barganha com fornecedores; ▪ Novos concorrentes; ▪ Produtos substitutos; ▪ Maior regulamentação governamental; ▪ Empresas rivais adotam novas estratégias.
Ambiente Interno	Ambiente Interno
PONTOS FORTES ▪ Localização; ▪ Espaço interno da loja; ▪ Mão de obra (estagiários sem custo para a produção, funcionários comprometidos, baixa rotatividade de funcionários, e compromisso com treinamento e desenvolvimento dos estagiários e demais funcionários); ▪ Produtos (medicamentos que atendem às especificações e às exigências das autoridades sanitárias quanto a sua eficácia e segurança, embalagens e design adequados; ▪ Tecnologia da produção.	PONTOS FRACOS ▪ Capital circulante líquido baixo; ▪ Falta de matérias-primas essenciais à produção; ▪ Falta de serviço de entregas; ▪ Falta de divulgação dos produtos; ▪ Mão de obra insuficiente; ▪ Tecnologia defasada para a administração; ▪ Os recursos financeiros; ▪ Ausência de profissional qualificado para gerir a farmácia; ▪ As técnicas de planejamento e controle financeiro não favorecem a boa gestão do negócio; ▪ A formação dos preços de venda não leva em consideração os custos de produção e as despesas; ▪ Os preços de venda praticados são muito inferiores aos do mercado no qual a empresa se encontra inserida.

Fonte: elaborada através de informações coletadas na farmácia X

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados foi possível concluir que a farmácia universitária possui algumas oportunidades inexploradas e diversos pontos fortes que poderiam ser melhores empregados a fim de minimizar seus pontos fracos e sobreviver às ameaças impostas pelo

macroambiente. Como exemplos de pontos fortes, podem ser citados: a excelente localização da farmácia; o baixo custo da mão-de-obra e a qualificação da mesma; o espaço físico disponível; a qualidade dos produtos; e a facilidade para o desenvolvimento de novos produtos.

Ao explorar melhor esses pontos fortes, o pequeno negócio conseguiria suprir a demanda por medicamentos e demais produtos e ainda poderia ampliar o leque de opções disponíveis ao consumidor. Assim, suas receitas de vendas seriam majoradas, auxiliando nos problemas de caixa.

Importa considerar que esse incremento no capital seria extremamente importante para o negócio, uma vez que, durante a entrevista, a escassez de recursos financeiros foi apontada como fator chave que estaria deixando a empresa vulnerável a algumas ameaças e reforçando alguns de seus pontos fracos. Nesse sentido, foi relatado que a falta de capital, além de inviabilizar a compra de matérias-primas essenciais à produção, acarreta outras consequências indesejáveis ao bom desempenho da pequena organização. São elas: impossibilidade de realizar os investimentos necessários em maquinários para a produção e computadores para a administração, falta de poder de barganha com fornecedores, ausência de serviço de entregas, impossibilidade de contratação de profissional qualificado em gestão etc.

A partir do exposto acima, depreende-se que o aumento de capital de giro, seja por intermédio de um aporte de capital da universidade mantenedora, seja através de uma ampliação das receitas de vendas, deveria ser o primeiro ponto fraco a ser combatido para que a organização possa se manter atuante e próspera no mercado onde está inserida. Ademais, concluiu-se que seus pontos fortes são muitos e sobrepõem-se às fraquezas apontadas, bastando, para isso, que haja o devido comprometimento de todos os envolvidos com a gestão da farmácia X.

6- REFERÊNCIAS

BATMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

CAVALCANTI, M.; MELLO, A. A. A. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Loyola, 1981.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HESKETH, J. L. **Diagnóstico organizacional**: modelo e instrumentos de execução. Petrópolis: Vozes, 1979.

MATOS, E. M. G. C. **Análise econômica do território sob influência direta do porto do Açu segundo fundamentos da economia institucional**. 2013. 112f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro. Rio de Janeiro, 2013. Orientador: Prof. Dr. Alcimar das Chagas Ribeiro.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, M. F. **Administração Estratégica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2011.

SILVA, J. A. da; TIBIRIÇÁ, A. C. G.; CARMO, M. I. Aplicação da análise SWOT na elaboração de diagnóstico organizacional de uma editora universitária. In: SIMPÓSIO ACADÊMICO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 9., 2014, Viçosa. **Anais...** Viçosa: UFLA, 2014.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 211f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

WRIGHT, P., KROLL, M. J; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.