

## **APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL - COMPLEXO INDUSTRIAL DA SAÚDE LOCALIZADO NA CIDADE DE PELOTAS/RS**

CAROLINE VERGARA RODRIGUES<sup>1</sup>; PAULO ROBERTO BOEIRA FUCULO  
JUNIOR<sup>2</sup>; ÍCARO PEDROSO DE OLIVEIRA<sup>3</sup>; BRUNA FRONZA DOS SANTOS<sup>4</sup>;  
ALINE SOARES PEREIRA<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pelotas – caroolvr@hotmail.com

<sup>2</sup>Universidade Federal de Pelotas – paulo.fuculo@hotmail.com

<sup>3</sup>Universidade Federal de Pelotas – icaroeng.agro@gmail.com

<sup>4</sup>Universidade Federal de Pelotas – brunafronza95@gmail.com

<sup>5</sup>Universidade Federal de Pelotas – pereira.asp@gmail.com

### **1. INTRODUÇÃO**

As organizações precisam, cada vez mais, se cercar de ferramentas de planejamento a fim de buscar alternativas para o ambiente competitivo atual. Há setores como o da saúde que são estratégicos e fundamentais para a qualidade de vida de uma nação.

O *site* (Brazilian Health Devices, 2016) indica que o setor brasileiro relacionado à produtos de saúde é dividido em materiais de odontologia, laboratório, radiologia, equipamentos médico hospitalares, implantes e materiais de consumo. Esse tipo de indústria é considerada inovadora, proativa e competente, uma vez que contribui significativamente para a economia do país, podendo suprir 90% das necessidades do mercado interno e gerar empregos.

A região Sul do estado do Rio Grande do Sul (RS) possui significativa concentração de empresas no setor de equipamentos médicos hospitalares e odontológicos (EMHO), o que a fortalece como pólo industrial de equipamentos eletromédicos e de equipamentos assistidos para saúde do RS, ainda, apresenta histórias de sucesso vinculadas com Instituições de Ensino Superior (IES). Neste panorama, através de esforços de atores e lideranças locais e da cooperação entre IES e empresas produtoras de EMHO localizadas na região e de abrangência do Conselho Regional de Desenvolvimento da Região Sul (COREDE SUL), ocorreu a constituição do Arranjo Produtivo Local - Complexo Industrial da Saúde (APL-CIS).

Este arranjo é um dos eixos da atuação do programa Mais Saúde do Governo Federal. O CIS nacional engloba os setores da indústria de base química e biotecnológica (medicamentos, fármacos, vacinas, hemoderivados, soros e toxinas, reagentes para diagnóstico), da indústria de base mecânica, eletrônica e

de materiais (equipamentos mecânicos e eletrônicos, prótese e órteses, materiais diversos) e de serviços de saúde (hospitais, ambulatorios e serviços de diagnóstico) (APL-CIS, 2016).

De acordo Esag Junior (2016), com a aquisição de novas tecnologias e o incremento da competitividade, tanto no setor da saúde quanto nos outros setores, é de suma importância que a organização conheça a si própria e a seus concorrentes. A utilização de ferramentas estratégicas que deem este suporte é fundamental para este desenvolvimento e crescimento organizacional.

Este planejamento estratégico pode ser a curto e longo prazo, e uma das técnicas utilizadas para alavancar os objetivos propostos é a análise da Matriz de SWOT (CHIAVENATO, 2003). Esta matriz serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica de determinada empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008).

Diante do exposto, o presente artigo pretende apresentar os resultados da elaboração da matriz SWOT e suas quatro variáveis dentro do APL-CIS do RS. Este estudo foi conduzido para vislumbrar os pontos fortes e frágeis deste arranjo, de forma a buscar a promoção da competitividade organizacional.

## 2. METODOLOGIA

O presente trabalho se caracterizou como uma análise exploratória, valendo-se de dados primários e dados secundários para compor o panorama competitivo da região e das empresas componentes do APL-CIS.

O levantamento de informações sobre o arranjo ocorreu via entrevistas realizadas, com base em questionário semiestruturado, juntamente com os gestores das oito empresas integrantes do APL-CIS. Foram abordados os seguintes eixos estruturantes nesse questionário: recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, produtos e concorrentes, qualidade, financeiro e inovação. As informações coletadas nas entrevistas com os gestores foram utilizadas para elaboração da matriz SWOT. Além dessas informações primárias, fizeram-se pesquisas no ambiente externo das empresas que compõe o arranjo via *sites* especializados; visitas de *benchmarking*; reuniões da governança; participação em feiras, fóruns e eventos do setor. Após a coleta dos dados, a governança reuniu-se para análise dos mesmos de forma a elaborar a matriz SWOT.

Através da descrição das forças e fraquezas e do entendimento de fatores do ambiente externo como as oportunidades e ameaças ao APL-CIS se pôde

inferir o delineamento de estratégias. Foi traçado o Plano de Ação de acordo com esta descrição, para que a partir da análise SWOT, fossem definidas linhas estratégicas que serão trabalhadas para aprimoramento do funcionamento e do encadeamento desta cadeia produtiva.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a aplicação do questionário nas oito empresas pertencentes ao APL-CIS e uma pesquisa sobre o panorama competitivo da região, bem como o potencial das empresas do Arranjo, foi desenhada a matriz SWOT correspondente, conforme mostra a Figura 1:

FORÇAS	FRAQUEZAS
Grande concentração de empresas do setor da saúde na região.	Excesso de burocracia para abertura de empresas e registro de patentes.
Presença de universidades e instituições de ensino.	Profissionais formados com pouca experiência prática.
Empresas não concorrentes, o que favorece a transparência e a confiança.	Baixa integração entre setor produtivo, IES e Estado.
Ações coletivas.	Baixa intensidade tecnológica dos produtos nacionais.
Alto potencial de inovação.	Falta de recursos próprios para sustentabilidade econômica.
Produto com alto valor agregado e qualidade.	Pesquisas nas universidades sem conexão com as demandas empresariais.
Alta representatividade do setor.	Falta de gestão de qualidade nas Instituições de Ensino.
Geração de empregos na região.	Laboratórios das IES sem certificação.
Acesso à diversidade de segmentos	APL em fase de maturação / Falta de conhecimento do APL.
Oportunidade de desenvolver projetos coletivos	Falta de representatividade das empresas no APL
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Grande potencial de incentivo a educação.	Isonomia tributária para produtos estrangeiros
Déficit na balança comercial de EMHO.	Atual momento econômico do país.
Aumento da expectativa de vida e igualdade social.	Escassez de mão de obra qualificada
Aumento da demanda do SUS.	Distância do eixo Brasília - São Paulo
Políticas governamentais de apoio.	Problemas de logística.
Desenvolvimento de novas tecnologias.	Falta de fornecedores no RS
Explorar novas tecnologias e alianças de negócios.	Término de políticas de fomento dos APL's
Ambiente favorável para exploração de novos negócios.	Alto nível de importação e baixo nível de exportação.

Figura 1 - Matriz SWOT do APL Saúde  
Fonte: Elaborada pelos próprios autores

#### 4. CONCLUSÕES

Após a análise dos resultados e discussões foi possível elaborar um plano de ação considerando a SWOT e outras fontes de consulta. Essas linhas estratégicas foram definidas de modo que sejam trabalhadas para alcançar a visão de futuro almejada.

Estas são a transformação de APL-CIS para APL da Saúde e Tecnologia, por este nome remeter mais ao APL; a criação e divulgação da marca do APL da Saúde e Tecnologia; busca por maior integração entre setor produtivo, Instituições de Ensino e Pesquisa e Governo; maior articulação de projetos; planejamento para sustentabilidade econômica, de modo a não depender mais de investimentos por parte do governo; criação de um escritório de projetos e auxílio de registro de patentes e utilização de metodologia de avaliação de maturidade das pesquisas.

Com base neste estudo, também foi possível concluir que embora o Arranjo Produtivo Local - Complexo Industrial da Saúde seja composto por empresas inovadoras e instituições de ensino com expertise na área, há muito por se fazer no setor de equipamentos médicos hospitalares e odontológico dentro do arranjo produtivo, tanto do ponto de vista acadêmico quanto do industrial. Foi possível observar que o Arranjo está inserido em um mercado com grande potencial e oportunidades.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DA SAÚDE. **Sobre**. Pelotas, 2016. Disponível em: <http://wp.ufpel.edu.br/aplsaudepelotas/> Acesso em: 23 jun 2016.

BRAZILIAN HEALTH DEVICES. **O setor brasileiro de produtos para saúde**, 2015. Disponível em: <http://brazilianhealthdevices.com.br/market> Acesso em: 29 jun 2016.

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

ESAG JUNIOR. **A função do planejamento estratégico no crescimento empresarial**, 2016 Disponível em: <http://esagjr.com.br/planejamento-estrategico-no-crescimento-empresarial> Acesso em: 24 jun 2016

MCCREADIE, K. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.