



Congresso Internacional  
de Administração  
ADM 2021

**24 a 28**  
**de outubro**  
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES  
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo  
no sucesso e no fracasso organizacional.

## ANÁLISE DE MACROAMBIENTES EM UMA EMPRESA QUE COMERCIALIZA MATERIAIS MÉDICO-HOSPITALARES

### ANALYSIS OF MACROENVIRONMENTS IN A COMPANY THAT MARKETS MEDICAL-HOSPITAL MATERIALS

#### ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Bruna Picolli Baseggio, UNISEP, Brasil, [awwnbru@gmail.com](mailto:awwnbru@gmail.com)

Arlei de Moraes, UNISEP, Brasil, [arlei\\_moraes@hotmail.com](mailto:arlei_moraes@hotmail.com)

Felipe Antônio Passaúra, UNISEP, Brasil, [passauraf@gmail.com](mailto:passauraf@gmail.com)

Jaqueline da Silva Ferreira Prestes, UNISEP, Brasil, [jaqueprestes02@gmail.com](mailto:jaqueprestes02@gmail.com)

Juliano Francisco Motta, UNISEP, Brasil, [wittmotta@gmail.com](mailto:wittmotta@gmail.com)

#### Resumo

Este artigo tem como objetivo de evidenciar indicadores e propor ações de melhoria por meio da ferramenta *Balanced Scorecard* e da elaboração de cenários em uma empresa que atua no ramo de comercialização de materiais médicos e hospitalares, localizada na cidade de Francisco Beltrão, estado do Paraná. Sabendo-se que as empresas necessitam estar atentas ao mercado no qual estão inseridas, buscar formas estratégicas para a gestão organizacional é de suma importância para o êxito nos negócios. Destarte, a metodologia utilizada para a realização do presente trabalho tem caráter qualitativo, fazendo-se uso das pesquisas bibliográfica, de campo e exploratória descritiva. Os resultados alcançados apontam que existem pontos que demandam ações que precisam ser tratadas de maneira prioritária, para que seja possível obter maior êxito diante dos objetivos estabelecidos. Concluiu-se que a realização de estudos constantes sobre indicadores no âmbito da gestão de uma empresa, juntamente com a análise do seu contexto de atuação, proporciona melhor controle, acompanhamento e avaliação de desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Indicadores; Perspectivas; Gestão.

#### Abstract

This article aims to highlight indicators and propose improvement actions through the *Balanced Scorecard* tool and the elaboration of scenarios in a company that operates in the field of commercialization of medical and hospital materials, located in the city of Francisco Beltrão, state of Paraná. Knowing that companies need to be attentive to the market in which they operate, seeking strategic ways for organizational management is of paramount importance for business success. Thus, the methodology used to carry out the present work has a qualitative character, making use of bibliographic, field and exploratory descriptive research. The results achieved indicate that there are points that demand actions that need to be addressed as a priority, so that it is possible to obtain greater success in the face of the established objectives. It was concluded that carrying out constant studies on indicators within the scope of the management of a company, together with the analysis of its operating context, provides better control, monitoring and evaluation of organizational performance.

**Keywords:** *Indicators; perspectives; Management.*

## 1. INTRODUÇÃO

No âmbito da gestão dos negócios o conhecimento de indicadores e a tomada de decisões estratégica se tornam cada vez mais exigidas para os gestores organizacionais. Neste sentido,

a proximidade com as particularidades do mercado de atuação é fundamental para que possa atingir objetivos e metas estipuladas.

Quando uma organização procura definir planos de ação por meio de ferramentas de gerenciamento o alcance de resultados positivos passa a ser mais plausível. Isso se deve ao fato que ao estabelecer um rumo no tocante aos seus anseios, tendo a possibilidade de realizar o controle, acompanhamento e avaliação de seu desempenho, trabalha-se com base na realidade vivenciada e não como um barco à deriva (OLIVEIRA, 2007).

Portanto, este artigo tem como objetivo de evidenciar indicadores e propor ações de melhoria por meio da ferramenta *Balanced Scorecard* e da elaboração de cenários em uma empresa que atua no ramo de comercialização de materiais médicos e hospitalares, localizada na cidade de Francisco Beltrão, estado do Paraná. Nesta perspectiva, buscou-se responder ao seguinte questionamento: como a investigação de indicadores e das forças de mercado influenciam no desempenho empresarial?

Para tal propósito, realizou-se o levantamento de indicadores e a elaboração de cenários que permitiram propor sugestões de melhorias referente à gestão organizacional. As variáveis analisadas fazem parte do contexto da empresa estudada e das forças ambientais, sendo de suma importância para elaborar estratégias operacionais.

## **2. BALANCED SCORECARD**

Kaplan e Norton (1997) desenvolveram a metodologia *Balanced Scorecard*, também conhecida como BSC, traduzida como Indicadores Balanceados de Desempenho, na qual se busca combinar as medidas e objetivos financeiros com medidas e objetivos não financeiros relacionados aos clientes. O principal propósito desta ferramenta é desenvolver um planejamento estratégico e mensurar a performance de uma empresa, em que é vista por quatro perspectivas, financeira, aprendizado e crescimento, processos internos e clientes.

Através do uso do BSC, é possível visualizar quais estratégias irão contribuir para um melhor resultado financeiro da organização, por meio de perspectivas. Com base na Figura 1, é apresenta-se a exemplificação das quatro perspectivas, demonstrando suas finalidades e quais suas influências no contexto organizacional.

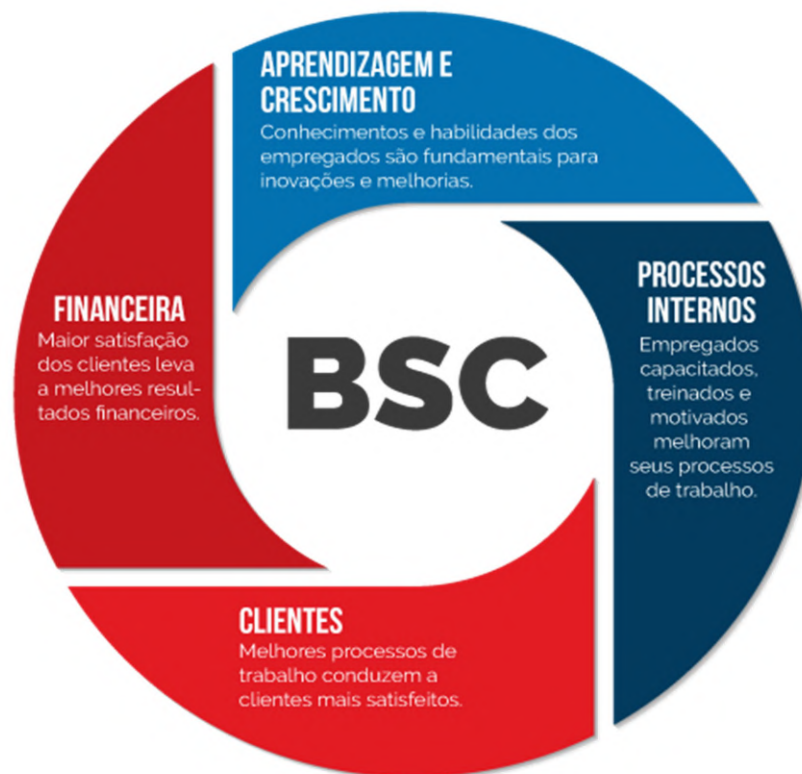


Figura 1 - BSC - Indicadores Balanceados de Desempenho  
Fonte: Siteware.

Metodologicamente, o BSC é composto por quatro aspectos: o mapa estratégico, sendo uma representação visual e resumida das medidas mais importantes a serem tomadas, focando no desenvolvimento, com um planejamento bem elaborado como diferencial no mercado; objetivos estratégicos, que são aqueles definidos previamente pela organização e devem buscar como base um projeto a longo prazo; por terceiro, o fator dos indicadores, que são os responsáveis pela medida do sucesso no que se refere ao alcance do objetivo; as metas, sendo necessárias até o alcance do objetivo planejado referente ao plano de ação em si, representado pelo conjunto de medidas e ações escolhidas para alcançar finalidades estratégicas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na perspectiva financeira se tem como intenção a análise de impactos das decisões estratégicas nas metas estabelecidas, e a procura por classificar objetivos financeiros a longo prazo. Utilizando-os com o intuito de interligá-los ao plano de ação para que estejam atrelados a todos os processos da empresa, a fim de alcançar resultados satisfatórios. Neste caso, o sucesso pode ser avaliado pela lucratividade, do contrário, se os resultados não estiverem como o esperado, o problema pode vir de uma errada definição e/ou implementação de estratégias, ou até mesmo pela má execução de processos (SERRA, 2012).

A perspectiva do cliente é ponderada pela sua satisfação e a participação da empresa no mercado, inclui-se as características que atrairão o público de um determinado produto, levando em conta seus atributos, além da relação do produto com o cliente bem como sua imagem ou reputação. Nesta perspectiva é essencial fazer a observação de alguns pontos em especial, como a participação no mercado, a retenção, captação, satisfação e lucratividade do cliente (MARCINIAK, 2013).

Em relação à perspectiva dos processos internos é de substancial importância a qualidade dos processos realizados, incluindo produtividade, tecnologia, custo e tempo de desenvolvimento,

com análise constante a fim de evitar danos e promover a excelência de produtos e processos, em que a eficiência é uma consequência. Diante disso Kaplan (1997) aponta algumas características como principais, sendo elas: a inovação, pensando sempre em atender ao público-alvo e conseqüentemente visando o futuro; a operação, que significa o aprimoramento do custo, qualidade e tempo de resposta, e; o pós-venda, em que se entende essencial para a construção da reputação organizacional, incluindo garantias, consertos e comunicação bem-sucedida (SERRA, 2012).

Por último, a perspectiva do aprendizado e crescimento, responsável pela avaliação da satisfação interna dos colaboradores. Ou seja, ativos intangíveis conquistados, aqueles que não são financeiros, mas fazem parte do desenvolvimento da organização ao pensar em um horizonte de sucesso. Entre alguns indicadores importantes para verificar o triunfo empresarial está a capacitação e treinamento, a satisfação e a rotatividade dos colaboradores (MARCINIAK, 2013).

## **2.1 Cenários**

Para Tavares (2008), os cenários têm a função de adequar e antecipar o aperfeiçoamento de competências, correspondendo ao desenvolvimento de modelos hipotéticos de possíveis ambientes futuros que afetam ou poderão afetar positiva ou negativamente o desempenho institucional. Isto é, representam um futuro que consiste em um processo sistematizado para identificar, classificar e avaliar as variáveis, demonstrando oportunidades e/ou ameaças do desempenho de uma organização.

Quando relacionados ao macroambiente, os cenários são divididos em projeção de tendências que são os futuros pré-estipulados, baseados em tendências que são evidentes, e os futuros alternativos baseados em possibilidades futuras, que apresentam uma visão diferenciada, levando em conta a economia, cultura e tecnologia. Quando um cenário é elaborado dentro desta perspectiva, visa eliminar desperdícios com a finalidade de aumentar a eficiência na utilização dos recursos empregados (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010).

Salienta-se que o conhecimento do contexto em que uma organização atua, favorece criar estratégias diferenciadas frente à concorrência de mercado (RODRIGUES, 2009). A busca por antecipação de acontecimentos promove agir de forma realista e proativa no plano de ação diante dos diferentes cenários, possibilitando tomar decisões preventivas ao invés de decisões corretivas (CERTO; PETER, 2010).

Desta forma, na administração estratégica está inserida a análise de macroambientes, em que existem quatro forças que afetam a estrutura da empresa. Diante disso, tem como principal objetivo a criação de condições para que as empresas possam operar com eficácia e eficiência frente às ameaças ou até restrições ambientais, possibilitando capitalizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente. (WRIGHT, KROLL, & PARNELL, 2010, p.47).



Figura 2 - Três níveis de análise  
 Fonte: Administração Estratégica (1998, p.48).

Conforme Wright, Kroll, & Parnell (2010), define-se os três níveis de análise como as forças incluídas no macroambiente, o qual é representado pelo círculo mais externo da Figura 2. Destaca-se que muitas vezes não são possíveis de ser controladas pelos proprietários da empresa, por se tratar de tendências externas.

Neste sentido, a análise de ambientes se apresenta como a primeira etapa do processo de planejamento organizacional, a qual permite realizar o levantamento de informações no que tange às potencialidades e vulnerabilidade de um negócio. Destarte, se torna fundamental para que seja possível direcionar esforços que gerem melhorias de desempenho para o alcance de resultados (CERTO; PETER, 2010).

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como estudo de caso de abordagem qualitativa exploratória descritiva. O estudo de caso consiste basicamente em coletar e analisar informações sobre determinado tema ou indivíduo, com o intuito de estudar as variações de aspectos relacionados ao assunto da pesquisa, entendem que a pesquisa pode ser qualitativa e/ou quantitativa, podendo assim, tratar-se de uma investigação que tem como objeto de estudo, um sujeito, grupo de pessoas ou comunidade (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A abordagem qualitativa tem como propósito a interpretação, procurando elucidar as razões da ocorrência de certos fatos a partir dos próprios participantes da situação sob estudo (CASSELL; SYMON, 1994). O tipo de pesquisa exploratória, segundo Gil (2002) tem como objetivo proporcionar uma familiaridade com o problema em si, tornando-o explícito ou auxiliando a construir hipóteses. Nisso, envolve o levantamento bibliográfico, e a análise de exemplos que auxiliem no estímulo à compreensão.

Para a realização do presente trabalho, o levantamento de informações se deu no período de agosto de 2018 a outubro do mesmo ano, contando também com o auxílio do sócio proprietário da empresa, autorizando a pesquisa e fornecendo dados relacionados à mesma. Desta forma, a análise dos dados ocorreu nos anos de 2019 e 2020 para depuração e melhor direcionamento de sugestões referente ao macroambiente e o contexto organizacional, proporcionando o entendimento da realidade vivenciada e propor ações possíveis para um cenário futuro. Cabe destacar, que para alinhar oportunidades e ameaças identificadas com perspectivas futuras utilizou-se também da ferramenta *Balanced Scorecard*.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a realização deste trabalho foram elaborados cenários referentes ao mercado de atuação da empresa objeto deste estudo, a qual atua no ramo de comercialização de materiais médicos e hospitalares. Destaca-se que o presente trabalho permitiu conhecer particularidades e desenvolver panoramas baseados na dinâmica de atuação do segmento estudado.

Destarte, com o intuito de mapear ações necessárias para que as informações registradas se tornem realidade, foram elaborados cenários, criando um cronograma realista dos procedimentos, a fim de mensurar resultados. Neste sentido, na sequência apresenta-se uma ilustração de análise macroambiental para a consequente elaboração de cenários.

Na análise macroambiental, as variáveis integrantes são: econômica, na qual se tratam questões referentes ao PIB, competitividade e inflação; social, que diz respeito à qualidade de vida; política econômica, contendo juros, carga fiscal e tributária; política externa, relacionada ao crescimento das exportações; legal, que trata da saúde e segurança no trabalho; tecnológica, condizente à automação; naturais, que se refere às variações climáticas.



Figura 2 – Análise Macroambiental  
Fonte: Tavares (2008).

Desta forma, para realizar esta análise, elaborou-se um mapeamento de variáveis e indicadores, projetando as alterações para o futuro. Assim sendo, destaca-se as oportunidades e ameaças de cada variável apresentada: econômicas, sociais, políticas econômicas e externas, relacionando as variáveis legais, naturais e tecnológicas. Em cada uma propõe-se ações para a melhoria.

Variáveis/Indicadores	Projeções	Oportunidades	Ameaças	Ações	
Econômicas	PIB	Crescimento da empresa em 5%	Aumento do mercado	Aumento da oferta de produtos concorrentes	Conhecer as características da demanda
	Competitividade	Compras diretas com fabricantes	Economia em compras de pagamento à vista	Fornecedores não permitirem preço diferenciado	Comprar produtos com pagamento à vista visando desconto maior
	Inflação	Manutenção da meta semestral	Maior previsibilidade	Perda de vendas devido ao alto custo	Rever o controle de orçamento
Social	Qualidade de vida	Melhora na qualidade de produtos	Produtos com maior custo e melhor qualidade	Produtos de baixo custo	Investimento em produtos com custo elevado visando melhor qualidade
Política econômica	Juros	Juros aplicado a boleto em 0,2% ao dia de atraso	Previsibilidade de recebimentos	Perda de clientes pela nova política	Boletos com juros e multa por atraso
	Carga fiscal e tributária	Diminuir produtos importados	Oportunidade de produtos nacionais	Qualidade dos produtos	Produtos de fabricação nacional de melhor qualidade
Política externa	Crescimento de exportações	Aumento das vendas	Estoque para vendas diretas	Variação de custos	Planejar um bom estoque sem exageros
Legal	Saúde e segurança no trabalho	Exames periódicos em menor período	Diminuição de problemas ergonômicos	Custos elevados	Estruturação de processos de acordo com lei vigente
Tecnologias	Automação	Tendência no futuro é a automação	Competitividade	Alto custo e pouco retorno	Inovar em processos automatizados
Naturais	Variações climáticas	Aumento das vendas	Mais pessoas precisando de material hospitalar	Estoque desnecessário	Manter um estoque de produtos com possível utilização

Quadro 1 – Análise Macroambiental  
Fonte: Autores (2018).

Através da análise macroambiental elaborada, por tratar-se em sua maioria da parte externa da empresa, apontou-se a seguinte proposta de melhoria e cenário futuro nas variáveis econômicas: trabalhar sobre um grupo menor de produtos, facilitando o ato da compra à vista. Além do auxílio para maiores descontos diretamente com o fornecedor fabricante, atentando-se às características da demanda em vista de aumentar a rotatividade dos produtos, evitando validade expiradas.

Relacionado às variáveis sociais, percebe-se a oportunidade de investimento em produtos de maior qualidade, conquanto que nas políticas econômicas e externas, visualizou-se a necessidade de melhor controle dos estoques, acompanhado da redução do volume de acordo com as variações nos preços de importação. Sugere-se então, a diminuição da comercialização dos produtos importados, focando em produtos nacionais de qualidade.

Em relação às variáveis legais, neste momento a empresa atende a todos os requisitos de acordo com a lei vigente. Porém, é possível a reestruturação de processos. Para as variáveis tecnológicas, a automação é a tendência futura, e para isso, propôs-se a inovação em processos automatizados. Como por exemplo, uma contagem de estoque automatizada, através de bipagem de materiais no momento da venda.

Cabe destacar, que atualmente a empresa utiliza da contagem manual, imprimindo a relação de produtos via sistema, contando produto por produto para posteriormente realizar o cadastrar informatizado. Este processo muitas vezes é demorado, sendo que pode haver erros em relação a contagem manual, ou até mesmo no momento do cadastro caso o colaborador não tenha conhecimento necessário.

Outra proposta para a área tecnológica, é uma balança específica para a pesagem de embalagens para o momento do envio, considerando que no momento a pesagem é feita após a organização dos produtos, um processo lento quando da emissão da NF. Desta forma, propôs-se uma balança para cadastro de todos os pesos dos produtos, facilitando no instante da saída e da emissão de NF e gerando automaticamente o peso para cotação de fretes, conforme fluxograma proposto na Figura 3.

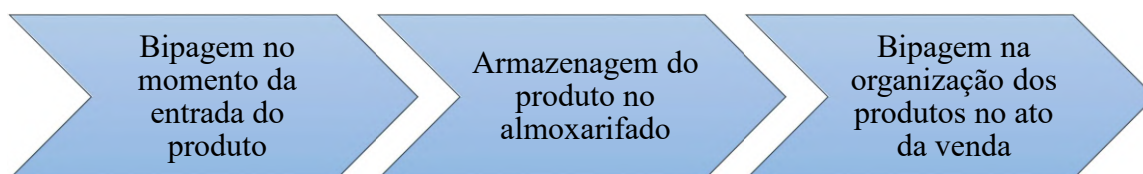


Figura 3 – Fluxograma bipagem de materiais

Fonte: Autores (2018).

Nas variáveis naturais, em relação aos aspectos climáticos, como sugestão é a avaliação de produtos sendo organizados de acordo com a necessidade do público, levando em conta as quatro estações do ano, facilitando a tomada de decisões dos quais produtos se deve manter um estoque maior.

Isto posto, infere-se que ao trabalhar com indicadores e perspectivas organizacionais, os aspectos relacionados a ambos e suas particularidades devem ser observados com atenção redobrada, no sentido de se tomar decisões que favoreçam a obtenção de vantagem competitiva frente ao concorrentes e evitar prejuízos. Assim sendo, os gestores necessitam atuar no sentido de compreensão da realidade vivenciada, bem como, das expectativas e desafios futuros que podem influenciar nos seus resultados.

## CONCLUSÃO

Sabendo-se da necessidade de atenção na gestão de negócios, este artigo tem como objetivo de evidenciar indicadores e propor ações de melhoria por meio da ferramenta *Balanced Scorecard* e da elaboração de cenários em uma empresa que atua no ramo de comercialização de materiais médicos e hospitalares, localizada na cidade de Francisco Beltrão, estado do Paraná.



Cabe enfatizar que o objetivo almejado se deu por alcançado, considerando que foi possível levantar informações e sugerir atividades que poderão surtir efeitos positivos quanto à eficiência e eficácia organizacional. Destaca-se que os resultados logrados apontam que existem pontos que demandam ações que precisam ser tratadas de maneira prioritária, para potencialmente obter maior êxito diante dos objetivos estabelecidos.

Com a realização da análise de macroambientes, conseguiu-se demonstrar oportunidades e ameaças de cada variável apresentada, sendo: econômicas, sociais, políticas econômicas e externas, relacionando as variáveis legais, naturais e tecnológicas. Diante da realidade vivenciada pela empresa de acordo com cada variável do macroambiente, encaminhou-se alguns fatores operacionais praticáveis quanto ao contexto presente para um cenário futuro viável.

Quanto à ferramenta *Balanced Scorecard*, pode-se frisar que permitiu ajustar aspectos da empresa ora analisada com cada uma de suas quatro perspectivas, financeira, aprendizado e crescimento, processos internos e clientes. Desta forma, ao propor sugestões de melhoria e cenários futuros, utilizou-se das perspectivas do BSC para direcionar esforços quanto a ações estratégicas que promovam avanços no gerenciamento organizacional.

Portanto, concluiu-se que a realização de estudos constantes sobre indicadores no âmbito da gestão de uma empresa, juntamente com a análise do contexto de atuação, proporciona melhor controle, acompanhamento e avaliação de seu desempenho.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. S. **Relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional**. Belo Horizonte: 2016.
- CASELL, C.; SYMON, G. *Qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications, 1994.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- FILHO, E. H. *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- WRIGHT, Peter., KROLL, Mark. J., PARNELL, John. (2010). **Administração estratégica - Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARCINIAK, R. *Measuring service satisfaction in shared service organizations*. *Procedia – social and behavioral sciences, Amsterdam*. v. 81, n. 28, p. 217-223, 2013.
- SERRA, J. M. F. **Balanced scorecard: estudo de caso de uma empresa de serviços de gestão**. 2012. 78 f. Dissertação (mestrado em contabilidade e finanças) – instituto politécnico do porto, porto, 2012. Disponível em: Acesso em: 23 Fev. 2018.