

Implementação do BSC em uma franqueadora de restaurante: estudo de caso

Implementation of the BSC in a Restaurant Franchisor: A Case Study

Carlos Alexandre Lopes Pereira

RESUMO: Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton como uma ferramenta para a implementação e avaliação da estratégia organizacional, o Balanced Scorecard (BSC) apresenta um significativo nível de aplicação no meio empresarial. A interação do BSC com outras ferramentas gerenciais tem sido abordada no campo teórico e em alguns estudos empíricos, porém, de maneira escassa no contexto nacional. Este trabalho tem como objetivo analisar uma franqueadora soteropolitana de comida saudável e elaborar uma proposta de planejamento estratégico baseado no Balanced Scorecard (BSC).

Palavras-Chave: Balanced Scorecard; Empreendedorismo; franchising; restaurante.

ABSTRACT: Developed by Robert Kaplan and David Norton as a tool for implementing and evaluating organizational strategy, the Balanced Scorecard (BSC) has a significant level of application in the business environment. The interaction of the BSC with other management tools has been addressed in the theoretical field and in some empirical studies, however, to a limited extent in the national context. This work aims to analyze a healthy food franchisor in Salvador and develop a strategic planning proposal based on the Balanced Scorecard (BSC).

Keywords: Balanced Scorecard; Entrepreneurship; franchising; restaurant.

INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade no mercado e o aumento dos padrões de exigência dos consumidores, intensificou-se a necessidade de reorganização dos

modelos de gestão empresarial, a fim de compatibilizar padrões internacionais de qualidade, produtividade e custo entre as organizações.

As atividades desenvolvidas precisam de constante monitoramento e avaliação, incumbindo às organizações a utilização de métodos para avaliar seu desempenho, principalmente no que tange no gerenciamento de franquias. Uma das ferramentas mais utilizadas para a avaliação de desempenho consiste no *Balanced Scorecard* (BSC), que analisa, através de indicadores de *performance*, as perspectivas financeiras, de clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento com o intuito de melhorar a rentabilidade e lucratividade das organizações, melhorando os processos e reduzindo os custos.

Destaca-se que é por meio do planejamento estratégico que empresas buscam compreender seus pontos fracos com a finalidade de zerá-los ou minimizá-los; entender seus pontos fortes a fim de usá-los da maneira mais adequada, verificar e aproveitar as oportunidades, analisar e escapar das ameaças. Desse modo, com a identificação da empresa por meio da missão, visão, valores e objetivos, o planejamento demonstra o caminho a percorrer para alcançar as metas almejadas.

Assim, o objetivo do presente estudo consiste em relacionar o BSC ao gerenciamento de franquias, bem como verificar as informações de uma franqueadora de pequeno porte e, com base nessas criar um modelo de mensuração utilizando a ferramenta do BSC, a fim de auxiliar no gerenciamento das franquias. Dessa forma, este artigo descreve resultados obtidos por meio de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso de uma franqueadora soteropolitana do ramo de alimentação saudável, na qual se assume uma perspectiva crítica de análise acerca do assunto. Ressalta-se a importância do tema proposto, uma vez que enfatiza conceitos recentes e de difícil mensuração no que se refere à gestão e avaliação de desempenho, principalmente em pequenas e médias empresas.

REFERENCIAL TEÓRICO

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) como ferramenta completa com objetivo de interligar a visão e as estratégias da empresa por meio de medidas de desempenho elaboradas fundamentadas em quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento. Segundo os autores, Kaplan e Norton (1997) afirmam que “O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas

dos vetores que impulsionam o desempenho futuro.” Dessa forma, o Balanced Scorecard tem como principal finalidade alcançar o alinhamento entre o planejamento estratégico da empresa e as atividades operacionais.

Kaplan e Norton (2000) afirmam que:

O mapa estratégico do Balanced Scorecard explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do Balanced Scorecard se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros.

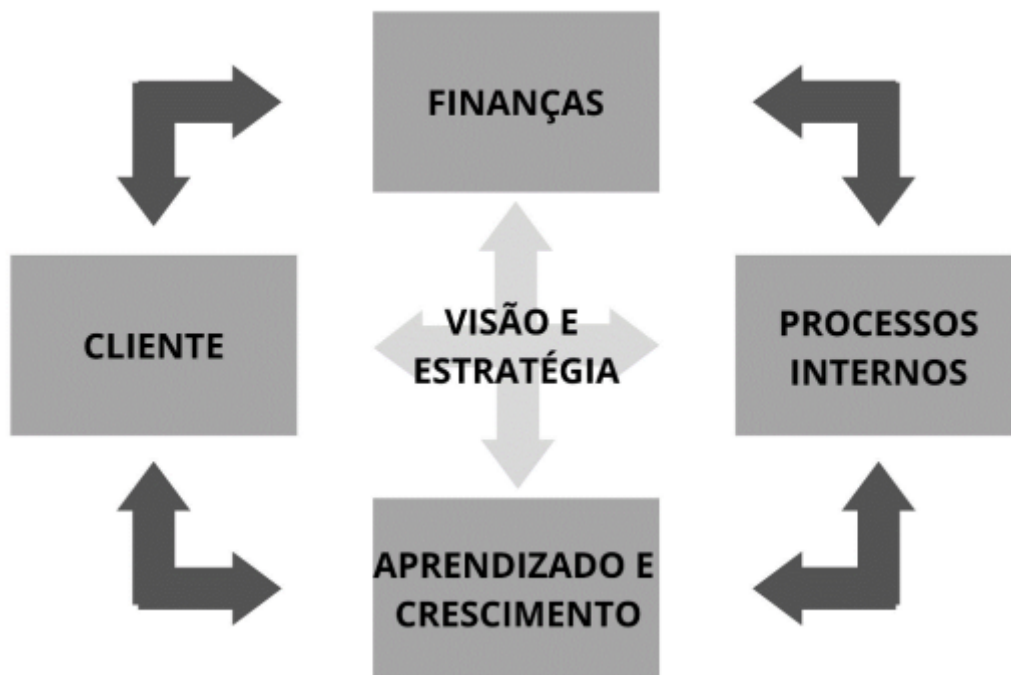
Diante disso, a gestão estratégica precisa realizar um monitoramento contínuo, para isso, o mapa estratégico baseado no BSC é indicado, pois traz uma representação visual dos objetivos e indicadores e sua relação sobre as diferentes perspectivas.

Segundo Torres e Torres (2014) o BSC “É um modelo de gestão estratégica que auxilia a mensuração do progresso das organizações rumo a suas metas de longo prazo, a partir da tradução da visão em objetivos, indicadores, alvos, metas, iniciativas e projetos estruturadores.” De acordo com os criadores do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) “O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” assim, fica evidente a importância de ter missão e visão bem definidas na hora de usar o *Balanced Scorecard*.

As estratégias das empresas podem ser agrupadas em quatro perspectivas diferentes, são elas: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva da aprendizagem e crescimento.

Kaplan e Norton apresentam as quatro perspectivas do BSC como na figura a seguir:

Figura 1: Perspectivas segundo Kaplan e Norton (1997)



Fonte: Elaborado segundo KAPLAN e NORTON (1997)

Herrero (2017) descreve as quatro perspectivas do BSC da seguinte maneira:

- **Perspectiva Financeira:** Demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixa;
- **Perspectiva do Cliente:** Avalia se a proposição de valor da empresa para os clientes alvo está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação de clientes, conquista de novos clientes, retenção dos clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado;
- **Perspectiva dos Processos Internos:** Identifica se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e atingimento dos objetivos financeiros da empresa;
- **Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento:** Verifica se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios

estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores;

O mapa estratégico é uma espécie de representação visual dos objetivos estratégicos presentes nas quatro perspectivas, no mapa é possível visualizar com maior facilidade a correlação entre eles. Segundo Torres e Torres (2014) “O mapa estratégico favorece a visualização de uma relação tipo *causa-efeito* entre os objetivos selecionados.” Assim sendo, estes objetivos selecionados para fazer parte do mapa não devem ser tratados de forma separada, pois eles atuam em conjunto para retratar a estratégia do plano.

O mapa estratégico desempenha diferentes funções durante a elaboração do *Balanced Scorecard*, mas sua principal finalidade é descrever de forma dinâmica como a organização irá criar valor ao longo do tempo. Para isso o mapa estratégico institui uma interação entre as atividades de formulação e as de implementação, mostrando a trajetória cuja estratégia será executada pela alta administração e pela equipe de colaboradores da empresa. (Herrero, 2017)

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o BSC não é apenas um novo sistema de indicadores, mas pode também ser usado como estrutura organizacional básica dos processos gerenciais. O verdadeiro poder do *Balanced Scorecard* ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão.

METODOLOGIA

A presente pesquisa refere-se a um estudo de caso, que tem como objetivo elaborar o planejamento estratégico baseado no *Balanced Scorecard* para a Franqueadora de produtos saudáveis. Assim sendo, se faz necessário o uso de normas e técnicas metodológicas, segundo Prodanov e Freitas (2013) “A Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.”

Este estudo então se configura como sendo de natureza aplicada, visto que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.” Quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa descritiva, pois os fatos foram observados, registrados e analisados pelo pesquisador, porém sem sua interferência. Conforme Gil (2002) “As pesquisas descritivas têm como

objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”

O universo de estudo da pesquisa é a franqueadora de produtos saudáveis, e para obter as informações necessárias o instrumento de coleta de dados utilizado foi o de entrevistas com um roteiro estruturado.

Em relação à análise dos dados da pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa, segundo Prodanov e Freitas (2013) “A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.” Desse modo, foi feita análise e interpretação dos dados obtidos para então prosseguir com cada etapa do processo de planejamento estratégico, sem quaisquer análises estatísticas.

DISCUSSÃO

A Franqueadora estudada atua no segmento de restaurante de comida saudável, encontra-se instalada na capital do estado da Bahia, com 5 franquias, somadas conta com um faturamento anual aproximado de R\$6.000.000,00, possui 9 colaboradores. Consiste em uma franqueadora de um restaurante de comida saudável cuja característica principal é trabalhar com alimentação colorida, sustentável e saudável com os principais fornecedores locais (fornecedores do estado da Bahia).

Para a construção do planejamento estratégico baseado no Balanced Scorecard para a Franqueadora, foi realizado um diagnóstico situacional por meio da análise do ambiente interno, mediante a descrição dos pontos fortes e pontos fracos da empresa, e análise do ambiente externo, através da descrição de oportunidades e ameaças identificadas no cenário atual em que a empresa está inserida.

Considerando que toda a criação está alicerçada na identidade organizacional (missão, visão e valores), a descrição dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, foi realizada por meio da matriz SWOT. Posteriormente, foi aplicada a ferramenta BSC- *Balanced Scorecard*, usada para medição e gestão de desempenho, a qual possibilitou identificar as perspectivas financeiras, cliente/mercado, processos internos, aprendizado e conhecimento da Franqueadora para criação dos indicadores usados no mapa estratégico, bem como o plano de metas.

Por meio da entrevista com os gestores da Franqueadora, as informações necessárias foram coletadas que viabilizaram a construção da matriz SWOT, uma

ferramenta de gestão útil na elaboração do planejamento estratégico, esta possibilita não só uma melhor visualização e compreensão dos ambientes da empresa, como também auxilia a relacionar forças e fraquezas com oportunidades e ameaças.

Análise ambiental interna - Pontos fracos

Um dos pontos fracos identificado foi a resistência a mudanças por parte do principal gestor, por ser um profissional com um perfil mais autoritário e ser um dos fundadores, ele tem certa aversão a mudanças, desde mudanças sutis como a reorganização de objetos, até mudanças mais bruscas como a implementação de novas tecnologias. Outro ponto fraco observado foi a falta de estruturação do processo de delivery junto às franquias, uma vez que se tornou relevante no período pós-pandêmico, já que os comportamentos dos consumidores se modificou. A falta de planejamento e de registros internos dificulta as tomadas de decisão, pois sem os registros internos e acompanhamento das franquias não se tem uma ideia completa da organização e sem o planejamento não se sabe o que se espera para o futuro. Outro ponto fraco identificado foi a pouca automatização dos processos, esse é um ponto fraco que está relacionado com investimentos em tecnologia da informação e planejamento estratégico, faz-se necessário um sistema de gestão apropriado para gerenciar as franquias em vez de planilhas em excel.

Análise ambiental interna - Pontos fortes

O principal ponto forte da organização está no preço praticado, apesar com a alta de determinados alimentos a empresa consegue oferecer seus produtos com preço competitivos em relação aos concorrentes, devido ao conhecimento e parcerias com seus fornecedores. Essa boa relação com os fornecedores também ajuda em outro ponto forte da organização, a qualidade, pois com insumos de qualidade os restaurantes conseguem oferecer refeições que proporcionam maior satisfação aos clientes. Outro ponto forte que a franqueadora permitiu as franquias, é o ambiente familiar que ela oferece, é um ambiente aconchegante, calmo, seguro, descontraído, a maioria de seus clientes se conhecem, os funcionários compreendem esse valor o que ajuda na comunicação e no clima organizacional.

Análise ambiental externa - Ameaças

Uma das principais ameaças identificadas foi o aumento da concorrência, pois a maioria dos concorrentes físicos se mantiveram, mas o número de concorrentes em plataformas como Ifood, Ubereats e Rappi aumentou consideravelmente, isto porque muitas pessoas a fim de complementar a renda começaram a trabalhar com refeições. Outros efeitos da pandemia que surgem como ameaça está no fato das pessoas evitarem sair de casa o que aumenta a procura por delivery, além de empresas próximas às localidades fecharam ou mudaram o modelo de trabalho para home office, o que desencadeia na redução de clientes, uma vez que muitos dos funcionários dessas empresas almoçavam no restaurante. A pandemia também agravou outra ameaça que é a instabilidade econômica, pois não só aumentou os preços dos alimentos como também faz com as pessoas optem por levar o almoço de casa por achar mais em conta ao invés de frequentar os restaurantes como de costume.

Análise ambiental externa - Oportunidades

O Delivery se torna uma ótima oportunidade de aumentar a clientela, de fazer frente aos novos concorrentes e minimizar os efeitos da pandemia. Outra oportunidade está na imunização da população que faz com que as pessoas saiam mais de casa. Além disso, uma oportunidade interessante consiste na tendência de consumo de alimentos saudáveis devido ao sedentarismo da população.

Balanced Scorecard – BSC

O Balanced Scorecard – BSC proposto está exposto na figura 2, nele é possível visualizar de maneira simplificada os objetivos estratégicos correspondentes a cada uma das quatro perspectivas do BSC. Estes objetivos foram desenvolvidos com base na análise da matriz de SWOT e no cenário encontrado ao fazer o cruzamento da SWOT, com isso foi possível estabelecer as estratégias adequadas para o cenário atual da empresa.

Figura 2 BSC – Franqueadora

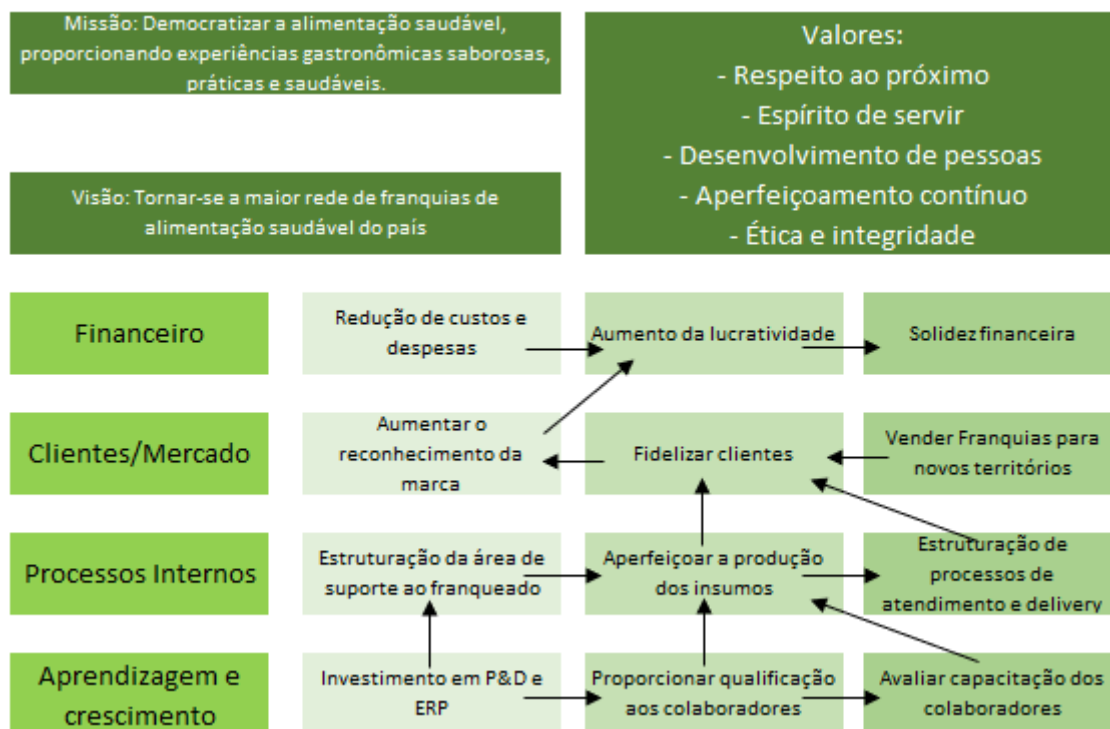


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A partir do BSC elaborado, com a identificação de suas perspectivas, bem como os objetivos estratégicos da empresa, foi possível desenvolver um desenho do mapa estratégico. Esse mapa estratégico tem o intuito de demonstrar a relação de causa e efeito entre os objetivos presentes nas quatro perspectivas, e desta forma, mostrar a sua direção estratégica. Para auxiliar na identificação do caminho seguido pelos objetivos e da relação entre eles, foi utilizado de setas que os ligam.

A seguir na figura 3 está demonstrado o modelo de mapa estratégico elaborado para a Franqueadora.

Figura 3 – Mapa estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Com o mapa é possível identificar a relação entre cada objetivo e como as perspectivas estão interligadas, assim sendo, é necessário que cada etapa seja executada de forma integral e eficaz para que o plano obtenha sucesso

Desse modo, por meio do Balanced Scorecard sugerido, foram propostos objetivos estratégicos para cada perspectiva do BSC de Kaplan e Norton (1998), esses objetivos estratégicos foram definidos relacionando os pontos fortes, os fracos, as oportunidades e ameaças encontrados na análise da matriz SWOT. Considerando que o cenário atual da empresa é o de desenvolvimento, foi possível definir estratégias adequadas visando melhorar os processos internos da organização para o melhor aproveitamento das oportunidades do ambiente externo.

CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é ferramenta relevante para o bom gerenciamento de um negócio que vise prosperar com estratégias aplicadas aos processos internos da organização. O elaborado para o Franqueadora buscou desenhar os objetivos específicos usando ferramentas de gestão, inicialmente utilizado a matriz SWOT para compreender o ambiente interno e externo da empresa, onde identificou-se o cenário de manutenção,

indicando que o equilíbrio e estabilidade da organização. Posteriormente, permitiu entender a identidade organizacional da empresa, uma vez que já havia uma missão e visão estabelecidas.

Além disso, a utilização do planejamento estratégico permite a minimização de riscos comuns devido ao foco apenas nas operações cotidianas, isto é, direcionar as atividades para manutenção da empresa, esquecendo perspectivas futuras e mudanças de mercado.

Para traçar o mapa estratégico, usou-se como base o BSC, que auxiliou na definição dos objetivos estratégicos. Para facilitar a compreensão, o mapa foi elaborado com as interligações entre os objetivos estratégicos de cada perspectiva do BSC, de forma que elucidasse o caminho para atingir cada objetivo.

Destaca-se a necessidade de os gestores da empresa implementar, acompanhar e avaliar o que foi proposto a fim de melhorar o acompanhamento do plano e quando necessário poder tomar as medidas de correção adequadas.

Portanto, o estudo apresentou uma proposta de Planejamento Estratégico baseado no *Balanced Scorecard* e aos gestores da Franqueadora de comida saudável e demonstrou a importância de um planejamento para a empresa, com intuito de tornar a empresa mais eficiente, eficaz e competitiva.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico: formulação implementação controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- _____. **Planejamento estratégico para pequenas empresas**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- CAVALCANTI, F. A. **Planejamento estratégico participativo: concepção, implementação e controle de estratégias**. 2 ed. rev. São Paulo: editora Senac, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2 ed. São Paulo: editora Saraiva, 2007
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: editora Atlas, 2002.
- HERRERO, Emílio F. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- KAPLAN, R. S. Can bad things happen to good Scorecards? *Balanced Scorecard Report*, v.1, n.1, p. 14-15, sep./oct. 1999.
- KAPLAN, R. S.; LAMOTTE, G. The Balanced Scorecard and quality programs. *Balanced Scorecard Report*, v.3, n.2, p. 9-13, mar./apr. 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Organização Orientada para a Estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2001, 411p

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo – RS: Feevale, 2013.

TORRES, A. P.; TORRES, M. C. **Balanced scorecard.** 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014