

O BALANCED SCORECARD E SUAS PERSPECTIVAS APLICADOS EM UM RESTAURANTE

Wendel Gabriel Batista Arruda; wendelira98@gmail.com; Universidade Federal de Mato Grosso do Sul;
Otávio Augusto Oliveira Marangoni; otavio.marangoni97@gmail.com; Universidade Federal de Mato Grosso do Sul;
Caroline Araújo Silva; araujosilva.caroline@gmail.com; Universidade Federal de Mato Grosso do Sul;
Hugo Rodrigues Anjos; hugo.facoms@gmail.com; Universidade Federal de Mato Grosso do Sul;
Diego Rorato Fogaça; fogaca.diego@gmail.com; Universidade Federal de Mato Grosso do Sul;

RESUMO: *A intenção do presente artigo é elaborar um balanced scorecard de um restaurante localizado em Campo Grande - MS, para tal foi realizado uma pesquisa exploratória, através de visitas técnicas, entrevistas despadronizadas e sem roteiro com os sócios-proprietários, apoiados em conceitos de gestão organizacional, sendo possível analisar a sua estratégia a partir da missão, visão e valores. Com isso foram elaborados objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada uma das perspectivas abordadas no BSC, com essas informações foi desenvolvido um mapa estratégico relacionando os objetivos de cada perspectiva. Ao final foram encontrados resultados que em conjunto com os objetivos, metas e com o mapa estratégico poderiam ser implementados com a intenção de melhorar os processos.*

PALAVRAS-CHAVE: *Balanced Scorecard; BSC; restaurante; perspectivas; mapa estratégico.*

ABSTRACT: *The purpose of this article is to elaborate a balanced scorecard of a restaurant located in Campo Grande - MS, for which an exploratory research was carried out, through technical visits, unplanned and unscripted interviews with the owner-owners, supported by concepts of organizational management, being possible to analyze its strategy from the mission, vision and values. With this, objectives, indicators, goals and initiatives were elaborated for each of the perspectives addressed in the BSC, with this information a strategic map was developed relating the objectives of each perspective. At the end were found results that together with the objectives, goals and with the strategic map could be implemented with the intention of improving the processes.*

KEYWORDS: *Balanced Scorecard; BSC; restaurant; perspectives; strategic map.*

1. Introdução

O desempenho de uma organização, em geral, é medido apenas por seus indicadores financeiros. Esse método levou a uma priorização da parte executiva e do planejamento a curto prazo, em função de um uso menos frequente de investimentos intangíveis que, por sua vez, conferem resultados a longo prazo, tendo em mente apenas a saúde financeira da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997) a partir da década de 1990, os Estados Unidos tinham por enfoque medir a performance das organizações uma vez que os métodos utilizados na época estavam a se tornar cada vez mais ultrapassados. A partir desse cenário diversos estudos e pesquisas começaram a ser feitas para criar um novo modelo que indicasse a performance empresarial. Neste período Kaplan (professor da Harvard Business School) e Norton (presidente da Renaissance Solutions) desenvolveram e publicaram na revista Harvard Business Review um modelo que sintetizava objetivos de curto e longo prazos, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de performance e as perspectivas interna e externas que afetas-

sem diretamente o desempenho das organizações. Os autores nomearam o modelo em questão de “Balanced Scorecard” (BSC), esse modelo foi considerado uma ferramenta que é utilizada para medir a performance das empresas, que é considerado como a base de uma organização bem administrada e estruturada e que se tornou uma importante metodologia de gestão estratégica.

Para Kaplan e Norton (1997) a grande maioria dos sistemas gerenciais está desprovido de um processo para obter feedback sobre a estratégia, e o BSC supre essa deficiência ao alinhar as unidades de negócio, serviços, equipes, indivíduos e metas. Quando aplicado em empresas de pequeno porte, como por exemplo, no caso em pauta, a implantação do BSC em um restaurante, facilita o processo de gerenciamento e as ajuda a estabelecer a estrutura de indicadores para controle, transformando suas estratégias em medidas e ações estratégicas.

O principal objetivo deste artigo é observar e esboçar o funcionamento do modelo Balanced Scorecard em um restaurante, para que seja feito o monitoramento e acompanhamento do desempenho em tal.

2. Revisão teórica

2.1. Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (1992), o BSC é um novo sistema de gestão, onde o principal objetivo é estabelecer vínculos entre o planejamento estratégico e as atividades operacionais, o termo “scored” significa quantificar o desempenho por meio de indicadores e o “balanced” se refere ao balanceamento entre objetivos de curto e longo prazo. O BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos, aponta os conhecimentos, habilidades e sistemas que os funcionários precisarão para inovar e constituir as capacidades estratégicas.

O BSC propõe um modelo de gestão alternativo que conta com uma visão baseada em quatro perspectivas, perspectiva financeira, perspectiva dos processos internos, perspectiva de aprendizado e crescimento e perspectiva do cliente já que apenas indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa está caminhando na direção correta (KAPLAN; NORTON, 2004).

2.1.1. Perspectiva financeira

A perspectiva financeira mostra se a estratégia estabelecida pela empresa está sendo bem implementada e executada, isso pode ser observado medindo a lucratividade e o retorno de

capital. Essa perspectiva cuida da saúde financeira da empresa e o que ela representa para os acionistas, e serve de meta principal para os objetivos das outras perspectivas do BSC (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.1.2. Perspectiva dos clientes

Nessa perspectiva, identifica-se quais são os segmentos de mercado nos quais as empresas desejam competir e conquistar “market share”, a tradução da missão e estratégia da empresa em objetivos baseados na visão dos clientes é essencial para o futuro da empresa, já que só será possível atingir bons resultados se os clientes estiverem satisfeitos, os interesses dos clientes geralmente são relacionados a confiabilidade, bom atendimento, qualidade do produto, preço satisfatório (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.1.3. Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos se relaciona com outras duas perspectivas, ela deve identificar os processos organizacionais que geram maior impacto na satisfação dos clientes, que seja capaz de atraí-lo e retê-lo, e que consiga criar valor para os stakeholders e garantir a liderança de mercado. Os principais indicadores são referentes à produtividade, qualidade de produtos e serviços, gerenciamento de estoques, tecnologia utilizada, lead time e custos. Permite aos gestores identificar novos caminhos para melhorar a performance da empresa diante dos clientes e acionistas (BALZANI, 2006).

2.1.4. Perspectiva de aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento oferece a infraestrutura que possibilita a realização dos objetivos das outras três perspectivas. Ela leva em consideração a capacidade de aprendizado dos funcionários e de suas habilidades, as capacidades dos sistemas de informação, investimentos em novos equipamentos e pesquisa. É o ponto no qual a empresa deve avaliar que tipo de estrutura organizacional será adotada, para que consiga crescer ao longo do tempo (BALZANI, 2006).

2.2. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta simples e muito útil para entender o ambiente em que está inserida uma empresa, e criar a base de informações necessárias para elaborar um planejamento estratégico. É baseada em quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). A SWOT serve para posicionar ou

verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADDIE, 2008).

3. Metodologia

A metodologia utilizada no presente trabalho pode ser classificada como estudo de caso, uma vez que há o estudo de um ou poucos objetos permitindo o detalhamento dos mesmos de forma específica e singular.

A realização da pesquisa, isto é, a construção de conhecimento original de acordo com certas exigências científicas, acerca do método Balanced Scorecard (BSC) foi imprescindível antecedentemente às primeiras reuniões. Do ponto de vista da sua natureza, foi realizada uma pesquisa aplicada, que gera conhecimentos para aplicação prática e solução de problemas específicos, e ao mesmo tempo qualitativa, no que tangencia a forma de abordagem do problema.

As informações necessárias foram obtidas por meio de entrevista despadronizada, sem roteiro, com os sócios-proprietários do Restaurante X, em forma de reuniões sequenciais. Esse tipo de entrevista foi escolhido em razão de permitir que os entrevistados desenvolvam suas respostas de modo informal, contribuindo com opiniões e problemas vivenciados, questões essenciais para a elaboração do BSC.

Previamente a elaboração da estratégia, a empresa foi caracterizada para melhor estudo de suas particularidades, e foi realizada uma análise de ambiente competitivo, utilizando a ferramenta SWOT, juntamente aos proprietários. Em seguida, cada perspectiva, objetivos, metas e indicadores foram criados, dando forma ao mapa estratégico do BSC.

Ao final, como plano de implementação, a equipe apresentou o projeto aos proprietários do restaurante com o objetivo de explicar, conscientizar e alinhar todos os interesses, a fim de validar o que fora apresentado.

4. Desenvolvimento

4.1. Caracterização da empresa

O restaurante X, localizado em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, foi fundado em maio de 2017 por dois sócios, cônjuges, na busca de investir dinheiro em um negócio próprio.

É uma empresa de pequeno porte, estrutura simples, com pouca hierarquia, pouca tecnologia utilizada na produção, e seus colaboradores, com exceção da nutricionista, não possuem alto nível de formação. O organograma da empresa pode ser configurado conforme a Figura 1.



FIGURA 1 - Organograma do Restaurante X. Fonte: Autores (2017).

A empresa não possui muitas normas escritas, e pode-se dizer flexível, uma vez que diferentes papéis são executados pela mesma pessoa, a exemplo da sócia que ocupa a posição de diretora e de operadora do caixa. Quanto à cultura, não possui normas e valores claros, tampouco metas definidas.

O restaurante busca oferecer alimentos de qualidade, no horário de almoço, com um sistema de buffet a preço fixo. O público-alvo é, em sua grande maioria, funcionários de outras empresas que trabalham nas redondezas e clientes que pedem marmitex no sistema de entrega. O horário de funcionamento é de segunda a sábado, das 10h30 às 14h, e atende, em média, cerca de 70 (setenta) pessoas por dia, ao preço de catorze reais e noventas centavos por pessoa. As segundas-feiras é realizada uma promoção, ao preço de dez reais por pessoa, que atrai, segundo os proprietários, 150 (cento e cinquenta pessoas) para o local.

Por fazer parte de um setor comercial, o restaurante está sujeito às influências do ambiente externo como, por exemplo, crise, inflação, recessão, “fim de mês”, momentos nos quais as pessoas optam por economizar dinheiro levando o almoço de casa para o trabalho, em vez de adquirir a refeição em algum restaurante.

4.2. Planejamento estratégico

Para a criação do projeto, foi realizada uma reunião com os sócios-proprietários do Restaurante X, na qual ambos demonstraram interesse na avaliação da situação atual e no desenvolvimento de uma estratégia baseada em indicadores. Na mesma reunião a equipe explicou sobre o BSC, uma vez que os sócios não tinham conhecimento acerca do método.

A empresa não possuía um planejamento estratégico definido e explícito, segundo os sócios, mas, ao ver da equipe, havia de certa forma uma estratégia traçada ao exemplo do preço reduzido as segundas-feiras para atrair mais clientes. Para tornar a estratégia explícita, foram realizadas outras reuniões com os responsáveis, de modo a começar a formalizar e modelar o posicionamento da organização perante o mercado e perante a equipe. O primeiro passo, a partir dessas conversas, foi a elaboração da Missão e Visão do restaurante, que assim ficaram definidas, para serem disseminadas:

Missão: Servir aos clientes comida caseira de qualidade com preço acessível e ótimo atendimento.

Visão: Ser a melhor opção de restaurante da região até o fim de 2018.

Uma vez instituídas a missão e visão da empresa, o ambiente competitivo foi analisado pelo método SWOT, ou FOFA, conforme Figura 2.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<p>FORÇAS</p> <p>Boa localização;</p> <p>Preço competitivo;</p> <p>Aceita vale-refeição.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Comércios próximos;</p> <p>Possibilidade de convênios.</p>
<p>FRAQUEZAS</p> <p>Sem estacionamento;</p> <p>Sem ar condicionado;</p> <p>Espaço pequeno.</p>	<p>AMEAÇAS</p> <p>Restaurantes concorrentes ao redor;</p> <p>Variação e aumento dos preços dos insumos.</p>

FIGURA 2 - Análise SWOT. Fonte: Autores (2017).

Após a análise ambiental, os donos do estabelecimento reconheceram a importância de criar uma estratégia composta de objetivos específicos, descritos no próximo subitem.

4.3. Desenvolvimento do Balanced Scorecard

4.3.1. Perspectiva Financeira

É muito importante, antes de desenhar objetivos financeiros das empresas, considerar a fase do ciclo de vida em que a mesma está inserida, pois dependendo da fase, os objetivos variam conforme as necessidades mais urgentes. O Restaurante X claramente se enquadra na fase de crescimento, na qual se busca um aumento de receita, ganho de “*market share*”, e lida com um baixo retorno de capital investido no início de operação.

Devido a esse fato, foram levantados três norteadores para a perspectiva financeira:

1. Aumento de receita oferecendo outros serviços, além do almoço. Por exemplo, no período da manhã, seria possível oferecer uma mesa de café da manhã para pessoas que não tem tempo ou então que não querem fazer essa refeição em casa, assim seria possível conquistar e atrair novos clientes, além de continuar dando atenção aos já existentes;
2. Controle dos custos e despesas: reduzir custos fixos desnecessários, ter mais opções de fornecedores para escolher o melhor preço de custo;
3. Criação de reserva financeira: a partir do controle de fluxo de caixa, conseguir reservar parte do lucro obtido para futuras estratégias, como reformas, aquisição de tecnologias novas, instalação de ar condicionado, etc.

4.3.2. Perspectiva clientes

O princípio básico em relação aos clientes é compreender e interpretar o que realmente é considerado importante para eles, para que desta forma seja possível manter os clientes existentes e atrair novos clientes. Além de sempre tentar garantir a satisfação do cliente, o Restaurante X está investindo no marketing para poder atrair novos clientes, esse marketing está sendo feito através de postagens em mídias sociais, para que dessa forma um canal de comunicação entre o restaurante e os clientes seja aberto.

4.3.3. Perspectiva dos processos internos

Os processos internos são compostos pelas diferentes atividades realizadas pela organização, entretanto as organizações devem identificar os processos mais relevantes, para que através do aperfeiçoamento desses processos a organização possa satisfazer seus clientes e crescer de forma sustentável. O Restaurante X está sempre tentando proporcionar a melhor satisfação

possível para seus clientes, portanto melhorar a eficiência no processo de atendimento aos clientes é um objetivo claro para eles, assim como redução do desperdício de alimentos, pois dessa forma o restaurante pode se tornar mais sustentável.

4.3.4. Perspectiva aprendizagem e crescimento

A maior fonte de aprendizagem e crescimento organizacional são as pessoas, através delas as organizações devem ser capazes de se integrar ao meio, melhorando constantemente os seus conhecimentos e adquirindo novas capacidades. O Restaurante X investe na especialização de seus colaboradores através de cursos de atualização e está adotando a ferramenta Brainstorming, para que seus colaboradores possam participar ativamente nas mudanças e melhorias do restaurante.

4.3.5. Definição de metas

Na Tabela 1 estão apresentados de forma resumida os objetivos, metas e indicadores relacionados as perspectivas Financeira, dos Clientes, dos Processos internos e de Aprendizado e crescimento. Cada perspectiva possui pelo menos um objetivo, uma meta e um indicador. Nesta tabela a visualização da aplicação do BSC no Restaurante X ficará mais clara.

TABELA 1 – Objetivos, metas e formulas indicadoras de cada perspectiva.

Perspectiva	OBJETIVOS	METAS	FORMULAS
FINANCEIRA	Aumento da receita	Aumentar a receita em 1% todo mês	$\frac{\text{Receita do mês atual}}{\text{Receita do mês anterior}}$
	Controle de custos e despesas	Diminuir os gastos em 10% até Maio/2018	$\frac{\text{Despesas}}{\text{Receita}}$
	Criação de reserva financeira	Reservar 10% do lucro obtido todo mês	$\frac{\text{Valor reservado}}{\text{Valor não reservado}}$
Perspectiva	OBJETIVOS	METAS	FORMULAS
CLIENTES	Elevar o nível de satisfação dos clientes	Busca contínua pela melhoria da qualidade do serviço	$\frac{\text{Reclamações do mês atual}}{\text{Reclamações do mês anterior}}$
	Investir no Marketing do restaurante	Realizar no mínimo 3 postagens em diferentes mídias sociais por semana	$\frac{\text{Fluxo de pessoas atual}}{\text{Fluxo de pessoas antes do invest. no MKT}}$
Perspectiva	OBJETIVOS	METAS	FORMULAS
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar a eficiência no processo de atendimento aos clientes	Padronizar e descrever todos os pratos (ficha técnica) e processos do restaurante até o segundo semestre de 2018	$\frac{\text{Quantidade de reclamações sobre o tempo de resposta}}{\text{Quantidade de reclamações totais}}$
	Reduzir o desperdício de alimentos	Reduzir em 50% o desperdício de comida até 2019	$\frac{\text{Quantidade de comida desperdiçada}}{\text{Dias trabalhados no mês}}$
Perspectiva	OBJETIVOS	METAS	FORMULAS
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Investir na especialização dos colaboradores	Curso de atualização para os colaboradores até o meio do ano de 2018	$\frac{\text{Quantidade de certificados}}{\text{Quantidade de colaboradores}}$
	Adotar a ferramenta Brainstorming	Fazer um brainstorm todo mês	$\frac{\text{Sugestões dadas pelos funcionários depois do Brainstorming}}{\text{Sugestões antes do Brainstorming}}$

Fonte: Autores (2017).

4.3.6. Mapa estratégico

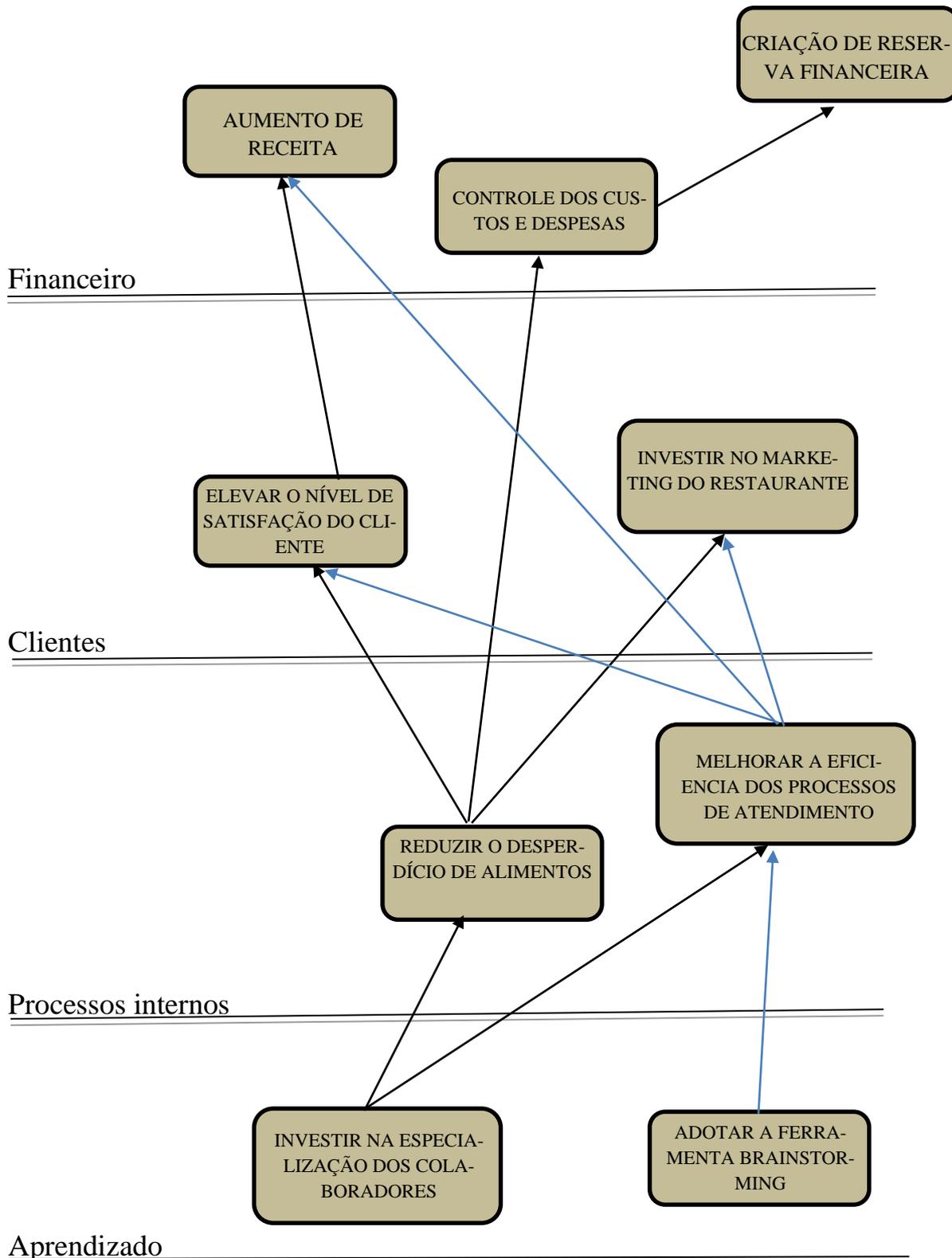


FIGURA 3 – Mapa Estratégico. Fonte: Autores (2017).

5. Considerações finais

Valida-se, ao final do desenvolvimento do presente trabalho, a importância do planejamento estratégico mesmo para pequenas empresas, como o Restaurante X. A definição de objetivos, metas e indicadores voltados a cada perspectiva permite uma maior objetividade na busca por melhores resultados, e auxilia no planejamento estratégico permitindo um alinhamento entre os colaboradores e processos envolvidos.

Os objetivos e metas, juntamente com o mapa estratégico foram apresentados aos sócios-proprietários para uma possível implementação. Durante o processo de desenvolvimento, limitações foram encontradas, destaca-se a falta de estruturação, baixa formalização do restaurante e posteriormente a resistência encontrada na aplicabilidade do BSC, por falta de conhecimento das ferramentas necessárias e pela cultura não favorável à mudanças.

Como trabalho futuro, pretende-se aprofundar em bibliografias relacionadas a aplicação do BSC, com o objetivo de auxiliar a implementação de ferramentas para o cumprimento e acompanhamento das metas e indicadores dispostos na Tabela 1.

Referências

BALZANI, H. **Balanced Scorecard (BSC): uma ferramenta de gestão**. Disponível em:

< <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (1992) “**The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**”. Jan-Feb.1992 in Harvard Business Review, 71-79.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps)**. Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 1-231.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2000.

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



Simpósio Nacional de Engenharia de Pro-
dução Universidade Federal da Grande
Dourados

