

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Escola de Administração

Departamento de Ciências Administrativas

Juliana da Rosa Pedersen

Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* do Bistrô

“Estações do Sul”

Porto Alegre, 2010

Juliana da Rosa Pedersen

Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* do Bistrô
“Estações do Sul”

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ângela Freitag Brodbeck

Porto Alegre, 2010

Juliana da Rosa Pedersen

Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* do Bistrô

“Estações do Sul”

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em ____ de _____ de 20____.

BANCA EXAMINADORA:

Profª Drª Denise Lindstrom Bandeira

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Orientadora - Profª Drª Ângela Freitag Brodbeck

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, pelo apoio e incentivo sempre.

Agradecimentos

Agradeço à minha orientadora, Prof^a Dr^a Ângela Freitag Brodbeck pela atenção, dedicação, ajuda e por ter mudado meu jeito de ver a Administração como um todo.

À minha família, especialmente meus pais, meus avós, minha irmã, meu irmão, minha cunhada e minha sobrinha pela compreensão e apoio em todos os momentos.

Aos meus amigos pelos momentos divertidos e amizade incondicional.

Ao meu namorado, pela paciência, ajuda, compreensão e carinho.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo criar um Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard para o Bistrô “Estações do Sul”, o qual é um projeto da autora junto de seus familiares. O estudo de caso foi feito com base em dados atuais do setor, obtidos junto às organizações competentes e expectativas e projeções relativas ao empreendimento em questão. Foram realizadas a Matriz SWOT, contendo as Forças/Fraquezas e Oportunidades/Ameaças, análise dos Fatores Críticos de Sucesso e Elaboração do Balanced Scorecard e Mapa Estratégico da organização.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard, Bistrô.

ABSTRACT

This work aims to create a Strategic Planning and Balanced Scorecard for the Bistro “Estações do Sul”, which is an author’s project along with her family. The case study was based on current sector data, obtained from the relevant organizations. The expectations and projections are relates to the present project. Were performed the “Matriz SWOT”, containing Forces/Weakness and Opportunities/Threats, analysis of Critical Succes Factors, Development of Balanced Scorecard and the organization’s Strategy Map.

Key-words: Strategic Planning, Balanced Scorecard, Bistro

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ANÁLISE SWOT	21
FIGURA 2 - MAPA ESTRATÉGICO	25
FIGURA 3 - MAPA ESTRATÉGICO WENDY'S.....	26
FIGURA 4 - MAPA ESTRATÉGICO.....	27
FIGURA 5 - PERSPECTIVA DE CLIENTES	29
FIGURA 6 - PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS.....	31
FIGURA 7 - PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO.....	32
FIGURA 8 - PLANEJAMENTO E ESTABELECIMENTO DE METAS	34
FIGURA 9- GASTOS COM ALIMENTAÇÃO FORA DE CASA	44
FIGURA 10 - MAPA ESTRATÉGICO BISTRÔ "ESTAÇÕES DO SUL"	55

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	28
QUADRO 2 - PERSPECTIVA DE CLIENTES	30
QUADRO 3 - MATRIZ SWOT.....	50

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - EXEMPLOS DE METAS PARA OS INDICADORES DAS PERSPECTIVAS DE VALOR	35
TABELA 2 - PARTICIPANTES NAS REUNIÕES.....	41
TABELA 3 - ENTREVISTADOS	41
TABELA 4 - DADOS IBGE	43
TABELA 5 - MÉDIA MENSAL FAMILIAR DE GASTOS COM ALIMENTAÇÃO	44
TABELA 6 - RAZÕES DO FRACASSO	45
TABELA 7 - MAIORES PROBLEMAS	45
TABELA 8 - ENTREVISTA COM EMPRESAS DO SETOR	47
TABELA 9 - CRUZAMENTO SWOT/FCS	51
TABELA 10 - CRUZAMENTO ENTRE OBJETIVOS E FCS	53
TABELA 11 - <i>BALANCED SCORECARD</i> DO BISTRÔ "ESTAÇÕES DO SUL"	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

BSC – *Balanced Scorecard*

EPE – Micro e Pequena Empresa

EPP – Empresa de Pequeno Porte

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PE – Planejamento Estratégico

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SINDPOA – Sindicato da Hotelaria e Gastronomia de Porto Alegre

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	15
3	JUSTIFICATIVA	17
4	OBJETIVOS	18
4.1	OBJETIVO GERAL	18
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
5	REVISÃO TEÓRICA	19
5.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
5.2	ESTRATÉGIAS – FORMAÇÃO E TIPOS DE ESTRATÉGIAS	22
5.3	METODOLOGIA BALANCED SCORECARD	24
5.3.1	<i>Perspectiva Financeira</i>	28
5.3.2	<i>Perspectiva de Clientes</i>	29
5.3.3	<i>Perspectiva dos Processos Internos</i>	30
5.3.4	<i>Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento</i>	31
5.4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E BALANCED SCORECARD	33
5.4.1	<i>Metas e Indicadores</i>	33
5.5	APLICAÇÃO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	35
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
6.1	ETAPAS DA PESQUISA	39
6.2	A EMPRESA E OS PARTICIPANTES DA PESQUISA	40
6.3	COLETA DE DADOS	42
6.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	43
7	DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO	49
7.1	O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	49
7.1.1	<i>Análise do Setor e Determinação do Público-Alvo</i>	49
7.1.2	<i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	50
7.1.3	<i>Posicionamento Estratégico</i>	51
7.1.4	<i>Objetivos Gerenciais</i>	52
7.2	ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	53
7.2.1	<i>Mapa Estratégico</i>	54
8	CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES	56
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
	ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM AS EMPRESAS DO SETOR	62

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico vem se tornando, cada vez mais, uma ferramenta indispensável para empresas de todos os setores. Auxiliado pelo *Balanced Scorecard*, ele tem se tornado responsável pelo sucesso de novas organizações, inclusive as de pequeno e médio porte.

Para Mintzberg (2004), a importância do planejamento dependerá da capacidade de previsão do ambiente no qual está a empresa durante a execução dos planos, considerando que não há a capacidade de controlar o ambiente e que “quase tudo o que foi escrito sobre planejamento enfatiza a importância da previsão correta”. Ele ainda classifica as mudanças que podem vir a ocorrer como *regulares* ou *cíclicas*, como por exemplo, o padrão anual das estações ou *descontínuas*, o que significa que acontecem uma única vez, em base *ad hoc*.

Kuazaqui (2005), diz que “a arte de planejar não é recente, nem tampouco baseada em critérios subjetivos.” Para ele, as empresas e os profissionais devem adequar a sua estrutura para a realidade dos negócios contemporâneos. Tal adequação se dará através do planejamento estratégico, levando-se em consideração as particularidades de cada segmento.

O futuro de uma empresa será o resultado das ações que estão sendo realizadas agora, é a opinião de Ferreira (2005). De acordo com o mesmo, o desenvolvimento do planejamento estratégico das organizações “lançará as bases para a construção de um futuro promissor e a geração de um mercado mais profissional e preparado para as constantes mudanças que sempre ocorrerão”. Portanto, pode-se afirmar que a importância do planejamento está diretamente relacionada ao futuro de qualquer organização.

Conforme o que diz Silva (2007), “a organização atual da empresa é o reflexo de sua estratégia. Todos os seus recursos (financeiros, equipamentos, pessoal, estrutura etc.) decorrem das decisões estratégicas que foram efetivamente implementadas ao longo de sua vida”. O autor afirma que empresas no seu estágio inicial de criação e de pequeno/médio porte são as que mais necessitam de planejamento estratégico, tendo em vista que elas precisam de foco e investimento precisos.

Aliado ao planejamento estratégico encontra-se o *Balanced Scorecard*. Ele foi desenvolvido pelos professores Robert Kaplan e David Norton, em 1992, e inicialmente era utilizado como modelo de avaliação e performance empresarial, todavia, com a sua aplicação nas empresas, acabou se transformando em uma importante metodologia de gestão estratégica.

O BSC é uma importante ferramenta de gestão, tendo em vista que a sua utilização é fundamental na aplicação de um novo modelo organizacional, chamado de Organização Orientada para a Estratégia, na qual ele é utilizado para alinhar as unidades de negócio, serviços, equipes, indivíduos e metas à estratégia da empresa.

Na maioria dos sistemas gerenciais, falta um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia utilizada. O BSC supre essa deficiência e, quando utilizado em pequenas empresas, facilita o processo de gerenciamento, pois as ajuda na manutenção da sua sobrevivência, porquanto envolve um menor número de pessoas, facilitando a sua implementação.

O processo de elaboração de um BSC deve ser desenvolvido de acordo com as características de cada organização. Não existe uma seqüência padrão, devendo ser adaptada conforme a aplicação. Os principais objetivos para a implementação de um BSC estão relacionados a três fatores: facilitar e orientar o estabelecimento de objetivos e medidas, traduzidos da visão e estratégia e atrelados a cada perspectiva definida; obtenção do consenso entre todos os participantes. Esta metodologia de gestão permite a organização e a flexibilidade exigida pelo mercado, bem como a eficácia no uso das informações estratégicas da empresa para a tomada de decisão de forma correta. (BENVENHO, 2007)

Portanto, pode-se dizer que uma empresa de pequeno porte poderá estabelecer, por meio do BSC, a estruturação de indicadores para controle, traduzindo as suas estratégias em medidas e ações estratégicas.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Existe no Brasil algo em torno de 4,5 milhões de micro e pequenas empresas. De acordo com dados de 2005 do SEBRAE, por ano são constituídas cerca de 470 mil novas empresas. A taxa consolidada de mortalidade para as empresas com até dois anos de existência é 49,4%, com até três anos, 56,4%, e 59,9% para empresas com até quatro anos de existência. O que aparece no topo das causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas, descritas pelos próprios empresários, são as falhas gerenciais. No Rio Grande do Sul a taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas era de 77,5% em 2005, um pouco abaixo da média nacional, de 78%. O percentual de empresas do setor de serviços extintas no mesmo ano foi de 38%.

A Taxa de Empreendedorismo¹ em Porto Alegre, onde se localizará o Bistrô “Estações do Sul”, foi de 3,07%, no ano de 2007, conforme dados do SEBRAE. É a cidade com o maior Índice de Desenvolvimento Municipal de Micro e Pequenas Empresas do estado, onde a taxa foi de 2,34%. Já à Taxa de Criação de Estabelecimentos² ficou em 1,91%, bem acima da média estadual, que foi de 0,85% negativa.

Para os empresários, os principais fatores críticos de sucesso estão agrupados na categoria de habilidades gerenciais. São eles: bom conhecimento do mercado onde atua e boa estratégia de vendas. Dentro do bom conhecimento de mercado podem ser encontradas características como necessidades, hábitos e costumes da clientela e melhores fornecedores para que se mantenha a qualidade do produto/serviço. O planejamento foi classificado pelos empresários das organizações ativas como área de conhecimento mais importante para a empresa (SEBRAE, 2005).

Outrossim, são consideradas como causas comuns de falhas antes do início da elaboração do plano estratégico das empresas: estruturação inadequada do setor responsável pelo planejamento estratégico, ignorância da efetiva importância e

¹ Proporção do número de estabelecimentos em relação à população do município.

² Variação do número total de estabelecimentos formais de 2007 em relação a 2006.

significado do planejamento estratégico pela empresa, *não-preparação do terreno* para o planejamento estratégico na empresa e desconsideração da realidade da empresa (OLIVEIRA, 2001).

Dentro do planejamento estratégico existe a ferramenta *Balanced Scorecard*, a qual é muito útil para o monitoramento e acompanhamento do desempenho empresarial, segundo Oliveira. O BSC consiste em uma metodologia de gestão estratégica baseada em quatro perspectivas empresariais: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. Seus componentes são o mapa e objetivos estratégicos, indicadores, metas e plano de ação.

Uma das principais características do BSC é fornecer um referencial que descreva a estratégia da empresa e consiga unir ativos tangíveis e intangíveis em atividades que criem valor. Ele serve como base para um sistema de mensuração de resultados e gestão estratégica.

De acordo com estudos recentes, constatou-se que existe no mercado uma deficiência no sentido de um sistema de apoio à decisão, e o BSC vem justamente suprir essa necessidade, pois ele integra a cultura organizacional, processos de negócios e orçamento. Em algumas empresas, os seus indicadores são usados até como critério para remuneração variável.

Ainda, de acordo com Kaplan e Norton (2000), uma estratégia só será bem-sucedida se houver sua compreensão pelos participantes, o que vai depender de uma nítida descrição.

Assim sendo, o presente trabalho visa ajudar na organização e planejamento de um bistrô para que este sobreviva, se estabeleça e cresça no mercado gaúcho utilizando o Planejamento Estratégico e o *Balanced Scorecard*.

3 JUSTIFICATIVA

O propósito deste trabalho é obter as informações necessárias para a estruturação do Bistrô “Estações do Sul”, o qual é um projeto desta autora, com previsão de início para o segundo semestre de 2011.

É provável que haja imprevistos e alterações ao longo do percurso de implantação do Bistrô, todavia, com este projeto espera-se reduzir ao mínimo as possibilidades de falhas que venham a ocorrer.

Para tanto, será feito um planejamento estratégico com base nos objetivos pessoais e profissionais dos envolvidos, tendo como referência e apoio, o conhecimento da autora, adquirido ao longo do Curso de Graduação em Administração, experiências pessoais dos sócios e, principalmente, fontes teóricas, tendo em vista que nelas encontram-se estudos previamente realizados e experiências reais, com fatores que podem levar a empresa ao sucesso ou à falência.

Este projeto é primordial para a abertura de empresas e seria ideal que todos os empresários, especialmente micro e pequenos, tivessem a possibilidade de fazer um planejamento estratégico tal qual o presente. Neste estudo é analisada a situação atual do mercado e então, a partir das informações obtidas, pode-se organizar o planejamento estratégico conforme as oportunidades a serem aproveitadas dentro do setor aonde a empresa irá se estabelecer.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um planejamento estratégico e um *balanced scorecard* para o Bistrô “Estações do Sul”, o qual irá se localizar na cidade de Porto Alegre/RS, levando em consideração as características externas e internas, referentes ao mercado e estratégia da organização.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para auxiliar a atingir o objetivo principal, os seguintes objetivos específicos serão buscados:

- Realizar reuniões de planejamento estratégico que permitam determinar o público-alvo, o posicionamento estratégico, a formulação de estratégias e de objetivos gerenciais;
- Classificar os objetivos por perspectivas conforme o modelo BSC;
- Identificar as metas e os indicadores de cada objetivo para monitorar a execução dos mesmos ao longo do horizonte de planejamento estabelecido;
- Criar o mapa estratégico contendo as relações de causa e efeito entre os objetivos.

5 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica tem por objetivo embasar e direcionar o trabalho em questão, descrevendo os conceitos já existentes e os métodos utilizados na elaboração do mesmo.

Primeiramente, será feita a conceituação de Planejamento Estratégico e de *Balanced Scorecard*. Após, um detalhamento sobre a aplicação dos mesmos em pequenas e médias empresas.

5.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao criar e dirigir uma organização, o empreendedor se depara com variadas situações, aonde a decisão correta é fundamental. E para que isso se concretize, é realizado o planejamento estratégico (CLEMENTE et al., 2004).

O objetivo do planejamento, conforme Martins (2007), consiste basicamente em responder três perguntas essenciais feitas pelas organizações a si mesmas para garantir os resultados. São elas: quem somos, como fazemos para chegar lá e quem queremos ser. Ainda, o planejamento deve ser executado de forma a envolver a análise do ambiente do negócio, estabelecer metas para o seu desenvolvimento e decidir as ações necessárias para que se possa atingir as metas, oferecendo *feedback* dos resultados aos gestores e mantendo a empresa focada na sua missão e visão organizacional.

Para Oliveira (2001), o PE é responsável pela sustentação metodológica da organização, estabelecendo a melhor direção a se seguir e atuando de forma inovadora e diferenciada. Segundo o autor, os níveis mais altos da empresa são encarregados de definir o planejamento estratégico a ser seguido.

Ainda segundo Oliveira (1991), o planejamento estratégico é o topo da pirâmide que tem como base planejamento operacional e tático. Ele se relaciona com os objetivos de longo prazo e com métodos para alcançá-los que atingem a empresa como um todo.

Rodrigues (2003) diz que as decisões provenientes do PE são relevantes e podem levar a empresa a novos produtos, mercados, crescimento de receitas, redução de custos, novas alianças e parcerias, etc.

Existem dez escolas descritas por Mintzberg (2000) que apoiam o processo de tomada de decisão no planejamento estratégico de uma empresa. A utilizada mais frequentemente nas organizações é a “Escola do Design”, a qual se resume em um processo de quatro etapas (WHEELLEN; HUNGER, 1998 *apud* RODRIGUES, 2003): análise de cenários, formulação de estratégias, implementação das estratégias e políticas e avaliação e controle.

A análise de cenários consiste na monitoração, avaliação e disseminação de informações sobre os ambientes interno e externo de uma empresa aos seus colaboradores, procurando identificar os fatores críticos para o sucesso da organização.

Na formulação de estratégias é onde ocorrem geralmente as etapas de definição de missão, visão de longo prazo, especificação de objetivos, desenvolvimento de estratégias e estabelecimento de políticas de diretrizes.

Na etapa de implementação das estratégias e políticas desenvolvem-se programas, orçamentos e procedimentos, podendo envolver modificações na cultura, estrutura e sistema de gestão da organização.

A última etapa, avaliação e controle, é realizada através de monitoração das atividades e resultados da organização, permitindo sua comparação com o desempenho esperado. As informações resultantes podem ser utilizadas para a tomada de ação corretiva ou para apontar fraquezas ou falhas nos planos estratégicos estabelecidos, podendo levar à sua revisão.

Para Clemente (et al., 2004), a visão geral do planejamento estratégico abrange: Análise PEST, com foco em fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos; Posicionamento; Análise SWOT³; Cenários, Visão e Metas.

Segundo o autor, na Análise PEST independente das características do ambiente no qual se encontrará o empreendimento, as suas mudanças devem ser acompanhadas pela organização, optando por respostas mais ou menos passivas à

³ Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). CLEMENTE et al (2004).

adaptação ambiental. Todavia, isso deve ser feito deliberada e conscientemente, considerando todos os riscos envolvidos.

A análise do ambiente externo proporciona os subsídios necessários para que a proposta de valor seja avaliada em cada um dos possíveis cenários definidos. Todos os aspectos ambientais que compõem a análise do ambiente externo disponibilizam subsídios importantes para uma revisão da proposta de valor em relação a cada um dos possíveis cenários definidos. (CLEMENTE et al., 2004, p. 31).

O posicionamento é fundamental para o planejamento dos negócios, de acordo com o autor, pois é através dela que serão identificados todos os fatores ou forças competitivas, e a partir disso a empresa saberá o que pode vir a influenciar no sucesso do negócio e como poderá minimizar interferências negativas e maximizar positivas. Dele faz parte o Mapeamento da Competição dos Negócios, composto pelo Grau de Rivalidade e Barreiras de Entrada; Ameaça de Substitutos; Poder do Comprador; Poder do Fornecedor e Produtos/Serviços Complementares.

A Análise SWOT é uma ferramenta estrutural utilizada na análise do ambiente interno para a formulação de estratégias, oriunda da Escola do Design. Normalmente, ela é representada por uma matriz, que mostra a situação da empresa em dado momento. Por esse motivo, deve ser constantemente revisada para que não fique desatualizada conforme haja mudança em suas variáveis.

	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Interno	Forças (S)	Fraquezas (W)
Externo	Oportunidades (O)	Ameaças (T)

Figura 1 - Análise SWOT

Fonte: Baseado em Clemente (2004)

Quanto à Análise de Cenários, escolhe-se uma linha de ação visando o melhor resultado para a empresa, que dera forma ao planejamento estratégico da mesma. Essa linha deve ser escolhida em função do cenário mais provável, para que a empresa corra menos riscos e possa alcançar as maiores expectativas.

A análise de cenários permite identificar modificações a serem introduzidas na definição dos produtos/serviços, mercado-alvo, motivações para aquisição e modelo de receita. (CLEMENTE et al., 2004, p. 41)

A Visão definida pela empresa é uma “catalisadora das aspirações do empreendedor” (CLEMENTE et al., 2004), entretanto, é necessário que ela corresponda à realidade em questão. A visão é o retrato do caráter da empresa, e deve refletir suas aspirações e crenças. É uma declaração do que a empresa pretende ser ou se transformar.

E, encerrando a visão geral do planejamento estratégico, existem as metas. Meta é a quantificação dos objetivos que a empresa pretende atingir, determinada ao longo de um período de tempo. Para Clemente (et al., 2004), ela deve ser específica, mensurável, alcançável, relevante e temporal. Periodicamente, será necessário fazer uma comparação dos resultados obtidos com as metas estabelecidas. Se elas não forem alcançadas, além de redefini-las, é necessário saber o porquê e, se for o caso, repensar a própria proposta de valor.

Após todas essas etapas, o planejamento estratégico está praticamente montado. Todavia, como o PE é interativo, ao longo do tempo o empreendedor deve retornar a ele, “revisando o impacto das novas diretrizes estratégicas em todas as atividades desta fase do planejamento do negócio” (CLEMENTE et al., 2004).

5.2 ESTRATÉGIAS – FORMAÇÃO E TIPOS DE ESTRATÉGIAS

Estratégia é um instrumento fundamental para orientar os gestores a estabelecer e alcançar objetivos ou metas, tomar decisões, a fim de solucionar problemas (GONÇALVES, 2007).

É fundamental que se estabeleça um plano ao se desenvolver uma estratégia, pois é ele que formaliza o processo, o qual ocorre através de uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas e envolve um conjunto de critérios objetivos baseados na racionalidade econômica para auxiliar os gestores na análise das alternativas estratégicas e tomadas de decisão (ALDAY *apud* GONÇALVES, 2007). Para o autor, “o processo de determinação da estratégia cria a oportunidade para as

pessoas com diferentes objetivos pessoais ultrapassarem essas diferenças e estabelecerem objetivos que desejam prosseguir”.

As estratégias empresariais são formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa (CERTO *apud* GONÇALVES, 2007). A definição de adoção da estratégia será feita pela empresa com base na sua carteira de negócios.

Pode-se dizer que existem três tipos de estratégias para que a empresa obtenha sucesso (PORTER *apud* FILHO, 1998).

A Liderança Geral de Custos, embora leve em consideração outros aspectos como qualidade e serviços, é focada no baixo custo com relação à concorrência, tendo em vista que, normalmente, é a estratégia que coloca a empresa em uma posição mais confortável com relação às concorrentes com substitutos relativos no setor. Não obstante, deve se observar que a Liderança Geral de Custos não deve ser aplicada em todos os tipos de empresa, pois devem ser observados os perigos e desvantagens desse tipo de estratégia e ser feita uma análise da organização.

Outro tipo de estratégia é a Diferenciação. Ela surge como uma alternativa à Liderança Geral de Custos, onde a empresa se preocupa menos com os custos e mais com a possibilidade de ser vista no setor como tendo algo único a oferecer. Embora exija muito mais investimentos que a Liderança de Custos, ainda pode ser considerada uma estratégia viável, pois a lealdade à marca oferece certa defesa contra os rivais e existem poucos substitutos ao produto que o diferenciador oferece, ou seja, os clientes têm menos opções e menor poder de barganha. Ainda assim, a Diferenciação, como a Liderança Geral de Custos, oferece riscos e sacrifícios que devem ser observados.

E, por último, tem-se a estratégia de Enfoque. Nesse caso, a empresa concentra seus esforços e dedicação em um único ponto, seja ele fornecedor, linha de produto ou mercado geográfico. A principal característica, que difere a estratégia de Enfoque das outras duas apresentadas, é que a empresa busca servir a um único tipo de comprador, competindo, assim, em apenas um pequeno segmento do mercado. Servindo a esse mercado limitado, a empresa que opta pela utilização da estratégia do enfoque, pode ainda utilizar os outros dois tipos de estratégia, quais

sejam Liderança Geral de Custos ou Diferenciação, com as mesmas vantagens e desvantagens oferecidas.

5.3 METODOLOGIA BALANCED SCORECARD

De acordo com Kaplan e Norton (2005), o BSC é uma poderosa ferramenta gerencial, pois possibilita a mobilização e alinhamento dos ativos intangíveis da organização, tais como capital humano, bancos de dados, gestão de marcas e recursos de inovação e cultura.

O *Balanced Scorecard* oferece um modelo para descrição de estratégias que criam valor. Ele é baseado em quatro perspectivas, são elas:

- Perspectiva financeira: possui enfoques externos, os quais servem de base para os objetivos e medidas das outras perspectivas, tendo em vista que estuda quais as ações que a empresa deve tomar para gerar valor futuro;
- Perspectiva de clientes-alvo: é o elemento central da estratégia, pois os clientes são o alvo da empresa e quem determina o que é o negócio;
- Perspectiva de processos internos: tem uma visão sistêmica da organização e é formada pela constante análise dos seus processos internos, para que sejam identificados recursos e capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade;
- Perspectivas de aprendizado e crescimento: indica as tendências para processos internos, clientes e desempenho financeiro, pois oferece a infra-estrutura que possibilita a consecução dos objetivos nas outras três perspectivas.

Todas essas perspectivas estão interligadas, contendo relações de causa e efeito.

Outra ferramenta importante é o mapa estratégico, que é uma representação gráfica das relações entre as perspectivas, ajustado à estratégia específica da

organização. Ele oferece uma maneira uniforme e constante de descrever a estratégia, facilitando a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. É o elo entre formulação e execução da estratégia.

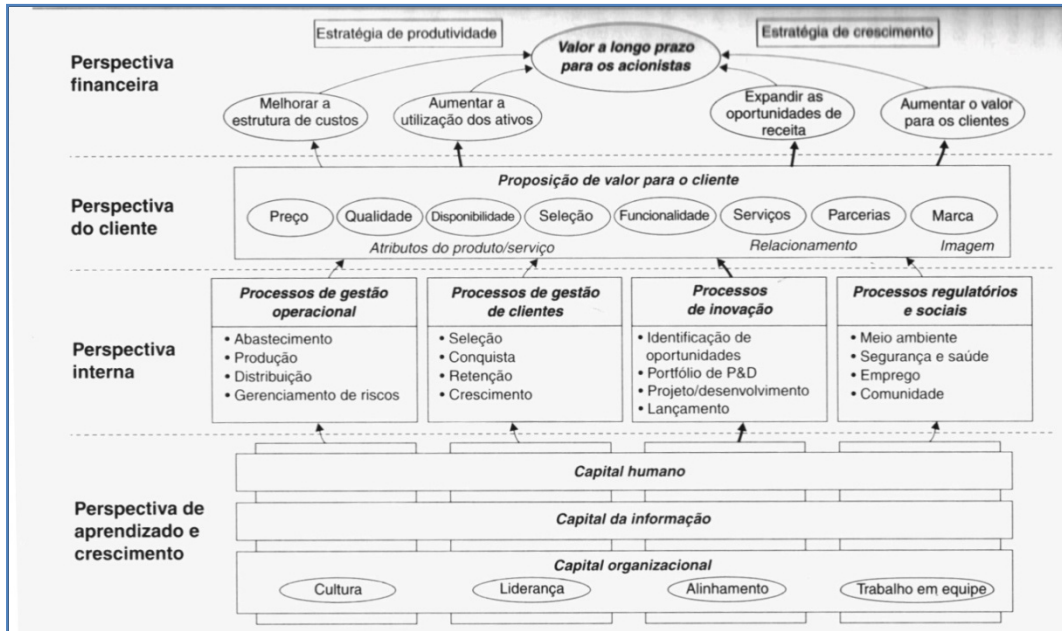


Figura 2 - Mapa estratégico

Fonte: Kaplan & Norton (2004)

Abaixo, seguem mapas estratégicos de duas empresas relacionadas ao setor de alimentação.



Figura 3 - Mapa Estratégico Wendy's

Fonte: Judith Ross (2004)

A Wendy's é uma das maiores empresas do mundo em operação e franquia de restaurantes. É a terceira maior cadeia de sanduíches do mundo, possui mais de 8.800 restaurantes e três marcas em 26 países. Na Wendy's North America, a tradicional ênfase em sanduíches foi ampliada recentemente, para incluir saladas frescas sofisticadas. A Tim Hortons, cadeia de lojas que se concentra principalmente no Canadá, oferece café, pães e bolos, além de sopas e sanduíches. A Baja Fresh, localizada sobretudo na Califórnia, lidera o novo segmento de restaurantes *fast-casual* "Fresh Mexican".

De acordo com Ross (2004), "a Wendy's considera essa representação dos objetivos estratégicos preferível à do mapa estratégico, pois é compreendida com mais facilidade por empregados de 18 anos de idade e pelas franqueadas, que não estão incluídas no sistema BSC".

A competição implacável e as mudanças nas preferências dos consumidores num setor maduro, assolado por índices de rotatividade de pessoal cronicamente altos, tornaram ainda mais prementes a sintonia com as tendências dos consumidores e a excelência no desempenho operacional. Em tal ambiente, a capacidade de rastrear o desempenho em todas as áreas críticas da organização é absolutamente fundamental. (ROSS, 2004)

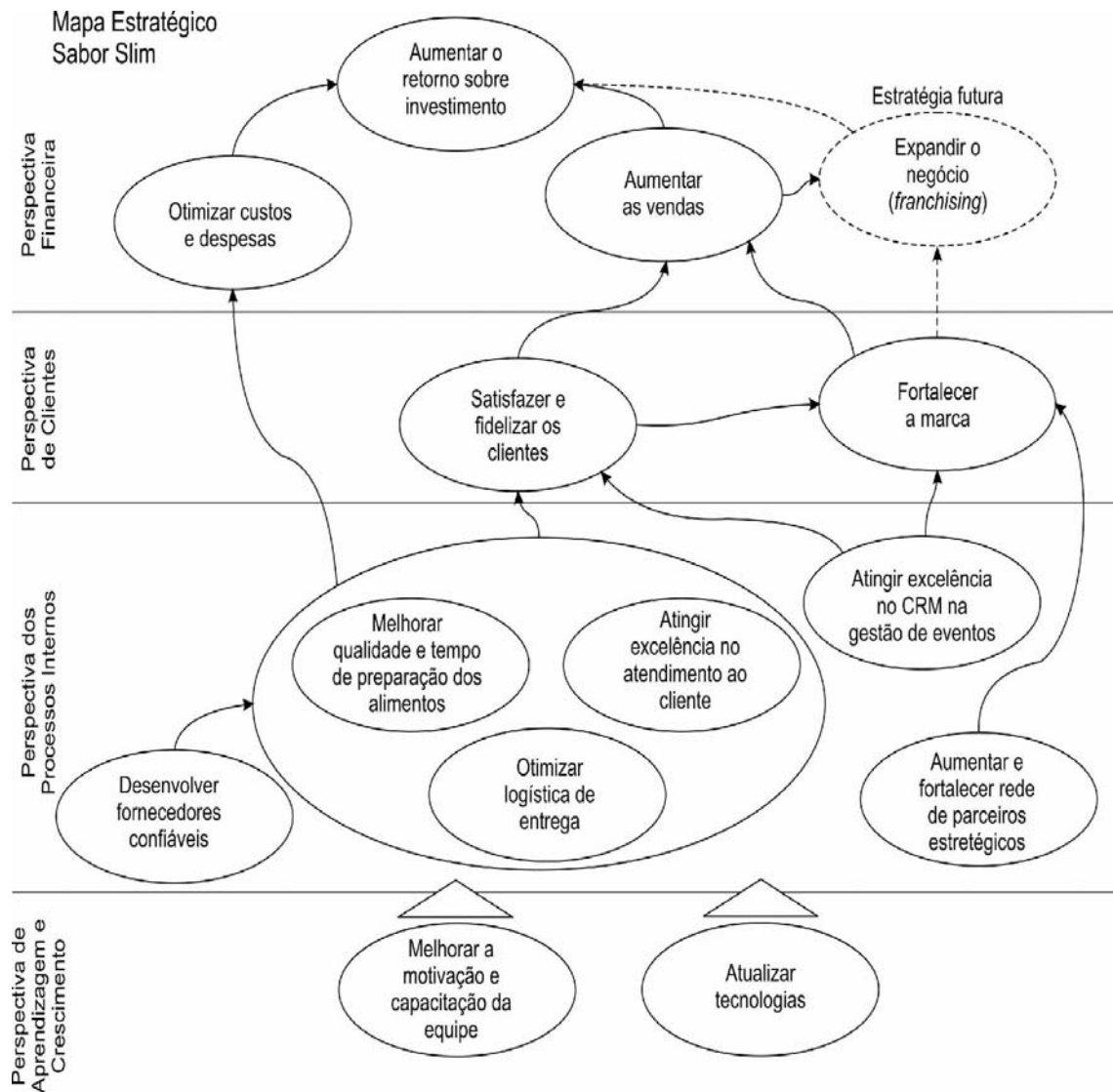


Figura 4 - Mapa Estratégico

Fonte: Projeto Integrado de Negócios Sabor Slim (2008)

O Sabor Slim é um restaurante *fast-food delivery* de saladas, que busca suprir às restrições de tempo de pessoas que buscam uma alimentação saudável e que possuem uma vida agitada, nos grande centros.

A ferramenta do mapa estratégico foi utilizada para traduzir a estratégia do Sabor Slim em termos operacionais. Dessa forma é possível avaliar e medir o desenvolvimento da estratégia do negócio nas quatro perspectivas estratégicas: financeira, mercado, processos internos e pessoas, tecnologia e infra-estrutura. Essa metodologia permite partir dos resultados esperados com foco nas perspectivas financeiras e de mercado e definir suas causas, ou seja, os objetivos e metas que necessariamente precisam ser atingidos para que esses resultados esperados também o sejam. Além de extremamente importante no processo de definição das ações estratégicas, o mapa estratégico serve como base para acompanhar a evolução da estratégia, tomando ações corretivas, se necessário. Tudo isso por meio de indicadores de performance, que são definidos. (GREGIO, 2008)

5.3.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira é o retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado (KAPLAN e NORTON, 1997). Os autores dizem, ainda, que “os objetivos e medidas financeiros devem desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do scorecard”. Para Filho (2005), ela demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, principalmente sobre o lucro líquido, retorno sobre investimento, criação de valor econômico e geração de caixa. O desenvolvimento do BSC deve começar com um acordo sobre a categoria financeira e os objetivos específicos da unidade, entre o executivo principal da unidade de negócios e o diretor financeiro da organização. Para se efetuar a medição dos temas financeiros estratégicos, quais sejam aumento e mix de receita, redução de custos/aumento da produtividade e utilização dos ativos, Kaplan e Norton (1997) usam a seguinte tabela:

		Temas Estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento da produtividade	Utilização dos ativos
Estratégia da Unidade de Negócio	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por seguimento; Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes.	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas); P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo; Vendas cruzadas; Percentual de receita gerado por novas aplicações; Lucratividade por clientes e linhas de produto	Custos versus custos dos concorrentes; Taxas de redução de custos; Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa); ROCE ⁴ por categoria-chave de ativo; Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produto; Percentual de clientes não lucrativo	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno; Rendimento (throughput)

Quadro 1 - Perspectiva Financeira

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

⁴ ROCE: *Return on capital employed* (retorno sobre o capital empregado).

5.3.2 Perspectiva de Clientes

A perspectiva de clientes serve para as empresas identificarem o mercado e segmento de clientes nos quais tem interesse em competir. Tais segmentos representam a fonte da qual será proveniente a receita dos objetivos financeiros da empresa. Essa perspectiva permite que a empresa alinhe as medidas estratégicas relacionadas aos clientes, como satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com os segmentos específicos de mercado. Permite também que se identifique e avalie as propostas de valor, que são os vetores ou indicadores de tendências para as medidas essenciais de resultados nessa perspectiva, dirigidas aos segmentos em questão (KAPLAN, 1997).

O grupo de medidas essenciais dos clientes é composto pelos indicadores de participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes. Pode ser observada, na figura que segue, uma cadeia formal de relações de causa e efeito entre essas medidas.

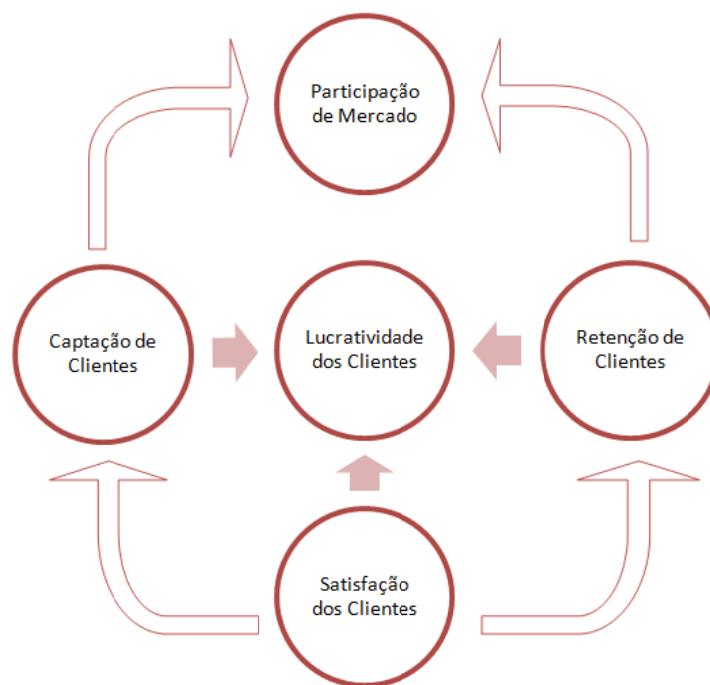


Figura 5 - Perspectiva de Clientes

Fonte: Baseado em Kaplan e Norton (2004)

Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação de clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido do cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Quadro 2 - Perspectiva de Clientes

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

5.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva de processos internos é que se encontram os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. A elaboração dessa perspectiva é feita após a elaboração das perspectivas financeira e de clientes, pois permite que a empresa focalize as métricas dos processos internos nos processos que levarão aos respectivos objetivos.

É recomendado por Kaplan e Norton (1997), que seja definida uma cadeia de valor completa dos processos internos, iniciando com o processo de inovação (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades), em sequência, os processos de operações (entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes) e finalizando com o serviço de pós-venda (complementando o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa).

Na cadeia de valores dos processos estão incluídos: inovações, operações e serviço pós-venda. O processo de inovação pode ser considerado como a onda

longa da criação de valor, onde a empresa identifica e cultiva novos mercados e clientes, e quais as necessidades emergentes e latentes dos atuais clientes. O processo considerado a onda curta da criação de valores, no qual a empresa oferece produtos e serviços aos clientes já existentes é o processo de operações. O serviço de pós-venda, fase final da cadeia de valores, inclui processos passíveis de acompanhamento e correção, como garantia, conserto, correção de defeitos, devoluções e processamento dos pagamentos.

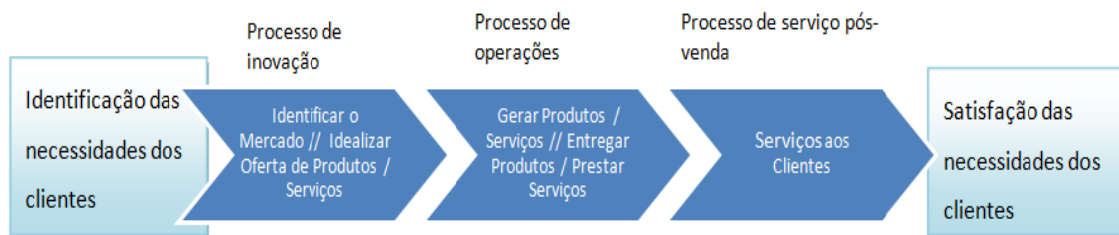


Figura 6 - Perspectiva de Processos Internos

Fonte: Baseado em Kaplan e Norton (2004)

5.3.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Os objetivos definidos na perspectiva de aprendizagem e crescimento oferecem a infraestrutura necessária à consecução dos objetivos de todas as outras perspectivas. Eles são os vetores de resultados das perspectivas financeira, de clientes e de processos internos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a perspectiva de aprendizagem e crescimento pode ser classificada em três principais categorias: capacidades dos funcionários; capacidades dos sistemas de informação; e motivação, *empowerment*⁵ e alinhamento. A capacitação dos funcionários atualmente é item essencial no desenvolvimento de uma empresa, tendo em vista o crescente nível de automatização e mecanização das mesmas. Os funcionários estão cada vez mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização, portanto, as idéias que permitem melhorar esses processos são provenientes deles. Conclui-se, então, que é preciso que investir na reciclagem da equipe de trabalhadores, para que suas

⁵*Empowerment*: Significa a descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos da organização, o que permite a criação de maior motivação nos trabalhadores.

mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais.

Quanto à capacidade dos sistemas de informação, é necessário que as informações referentes ao relacionamento total de cada cliente que cheguem aos funcionários sejam extremamente precisas, para que se possa satisfazê-lo completamente. Isso deve ser feito com a maior rapidez possível, preferencialmente *on-line* e deve oferecer um *feedback* em tempo real sobre qualidade, tempo e custo despendidos na operação.

A motivação, *empowerment* e alinhamento focalizam o clima organizacional, para a motivação e iniciativa dos funcionários, pois mesmo funcionários capacitados e com acesso total às informações, não contribuirão para o sucesso da empresa se não forem motivados a agir no melhor interesse dela, ou se não tiverem liberdade de ação e decisão.

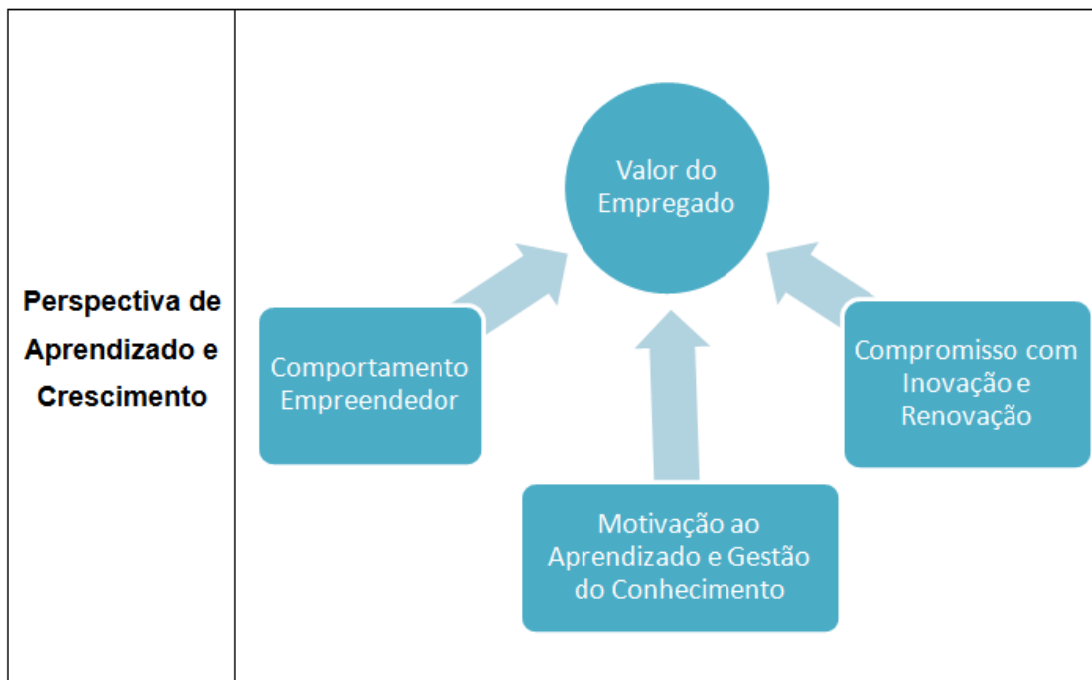


Figura 7 - Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Fonte: Baseado em Filho (2005)

5.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E BALANCED SCORECARD

O principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Esse objetivo é alcançado através das seguintes ações: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. Ou seja, o BSC se propõe a traduzir os resultados do planejamento estratégico em termos operacionais.

Muitas empresas continuaram a criar sistemas de planejamento estratégico sem fazer nenhuma diferenciação entre presente e futuro. Frisando pela mudança, o Balanced Scorecard, de acordo com o contexto estratégico, apresenta-se como um método inovador que busca transformações perante as limitações provenientes de cada organização. [...] O significado de Balanced Scorecard consiste em verificar a estratégia dos processos de gerenciamento no qual permite a análise do desempenho da missão através das perspectivas do cliente, financeira, de processos internos e crescimento e aprendizagem, para que se tenha uma visão equilibrada do desenvolvimento da instituição. (OLIVEIRA, 2008).

“Não se pode melhorar o que não se pode medir” (KAPLAN e NORTON, 1997, apud ANDRADE, 2004). Portanto, devem ser desenvolvidas as medidas baseadas nas prioridades do plano estratégico, o qual fornece o foco, os critérios e as estratégias gerenciais mais importantes da empresa para o momento.

5.4.1 Metas e Indicadores

As metas devem representar uma descontinuidade no desempenho da empresa (KAPLAN, 1997). A direção da organização deve estabelecer metas para os indicadores de três a cinco anos à frente. Todavia, as empresas encontram problemas no exercício do estabelecimento de metas, pois as definem muito ambiciosas ou em processos fragmentados.



Figura 8 - Planejamento e Estabelecimento de Metas

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

O BSC, no entanto, provou que pode ser uma importante ferramenta no estabelecimento de metas porque esclarece as relações de causa e efeito utilizadas ao se alcançar certo desempenho em indicadores integrados, descrevendo os caminhos pelos quais as melhorias nas capacidades dos ativos intangíveis se traduzem em efeitos tangíveis para clientes e resultados financeiros.

Um conceito de meta para um projeto de *balanced scorecard*:

É o que permite avaliar ao longo do tempo a evolução da empresa, da unidade de negócios, da área funcional ou do indivíduo em direção aos objetivos estratégicos definidos nas quatro perspectivas de valor. As metas podem ser retratadas por fórmulas (que mostram a relação entre variáveis) ou apresentada por meio de textos que retratem análises qualitativas, julgamentos, percepções ou insights dos colaboradores de uma organização. (FILHO, 2005)

Os indicadores definidos pela empresa é que darão o retorno sobre os resultados que ela pretende atingir. Eles devem traduzir a estratégia da organização e são utilizados para auxiliar a todos na organização ao se buscar atingir as prioridades estratégicas. Somente assim as empresas serão capazes de não apenas criar estratégia, mas também implementá-las (KAPLAN, 2001).

Tabela 1 - Exemplos de metas para os indicadores das perspectivas de valor

Perspectivas	Indicadores	Metas
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre o investimento • Produtividade 	<ul style="list-style-type: none"> • ROE⁶ de 18% • Aumento de 5% ao ano
Do Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da Satisfação do Cliente • Captação de Novos Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% de clientes satisfeitos • 15% dos prospects⁷
Dos Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Redução do Ciclo de Tempo das Atividades • Inovação de Produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • De 30 para 20 minutos • Primeiro a lançar no mercado
De Renovação e Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação da Equipe de Colaboradores • Geração de Novos Conhecimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria no clima organizacional • Criação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento

Fonte: Baseado em FILHO (2005)

5.5 APLICAÇÃO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Estudos sobre aspectos estratégicos em micro e pequenas empresas começam a surgir no Brasil a partir de 1998, tendo em vista o surgimento da necessidade de verificar a relação entre escolhas estratégicas, contexto ambiental e desempenho em pequenas empresas. Isso ocorre principalmente pelo fato de existirem particularidades na administração das pequenas empresas, onde não se consegue utilizar os mesmos modelos propostos para grandes organizações.

Quanto à incerteza ambiental, existem três aspectos mais comuns para defini-la (MILLIKEN, 1987 *apud* FAGUNDES, 2009): estado de incerteza, quando é difícil prever o ambiente; efeito incerteza, dificuldade de previsão com relação a adversidades; e resposta incerta, que é a dificuldade para a previsão das conseqüências relacionadas às escolhas dos gestores.

⁶ ROE: *Return on Equity* (Retorno sobre o investimento).

⁷ *Prospects*: Possíveis clientes.

Uma das melhores formas de saber se uma empresa tem estratégia é verificar se tomou decisões claras a respeito do que não pretende fazer (PORTER, 2002 *apud* FAGUNDES, 2009). É importante para a empresa entender que é impossível satisfazer todas as necessidades dos clientes, portanto, mais do que definir o que fazer, é preciso definir o que não fazer, para que se possa atender a todos os clientes com a mesma dedicação. Para isso, é fundamental que a empresa não perca o foco.

Um aspecto estratégico importante e que vem crescendo nas empresas brasileiras, conforme os estudos realizados (GIMENEZ, 1998; GIMENEZ et al,1999; BARROS, 2001; COCHIA e MACHADO-DA-SILVA, 2004; CAVEDON e FERRAZ, 2005; HAYASHI Jr, BARANIUK e BULGACOV, 2006; ROSSETTO et al, 2006 e SANTOS, ALVES e ALMEIDA, 2007 *apud* FAGUNDES, 2009), é o aumento da tecnologia empregada nas pequenas e médias empresas. Isso se deve à constante evolução tecnológica, presente em praticamente todos os setores econômicos, seguida pela mudança de comportamento dos concorrentes e consumidores. Portanto, ao elaborar a estratégia da empresa é primordial levar em consideração este novo aspecto.

Para formulação da estratégia das micro e pequenas empresas deve-se observar ainda o ciclo de vida do setor no qual ela irá se inserir, correspondente ao nascimento, maturação e morte dos setores (BARON E SHANE, 2007 *apud* GROSSI, 2009). O desempenho das pequenas e médias empresas é melhor em setores compostos de outras pequenas e médias empresas, pela necessidade de menores investimentos para entrar e permanecer no negócio, correndo assim menores riscos financeiros. Cabe ressaltar que em Porto Alegre o setor do qual fará parte o Bistrô Quatro Estações possui 37,3% de pequenas empresas, 4,5% de médias e grandes e 58,2% de micro empresas, conforme dados do Sindicato da Hotelaria e Gastronomia de Porto Alegre (SINDPOA).

Pode ser observado um exemplo prático de aplicação do BSC no caso de Lima (2004), sobre a elaboração de mapas estratégicos e BSC para uma pequena empresa, no qual o autor concluiu que o processo de elaboração do planejamento estratégico e do BSC ocorreu com agilidade, tendo em vista a participação de poucas pessoas na equipe de projeto. Apesar de não conseguir avaliar os resultados quantitativos da implantação do BSC na empresa, porque o estudo aborda apenas o

processo de elaboração e planejamento da implementação, o autor pode observar que os resultados motivacionais foram melhores do que o esperado, e a mudança na empresa foi feita somente com a comunicação da modificação do sistema de gestão, feito por indicadores, o que gerou iniciativas não programadas e bem vindas por parte dos funcionários.

“O método elaborado teve grande aceitação da sua aplicação na pequena empresa, não foram necessárias revisões estruturais na metodologia, apenas alguns ajustes no tempo imaginado para cada etapa de desenvolvimento e reforços constantes nos conceitos da ferramenta e procedimentos metodológicos”. (LIMA, 2004)

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho é considerado um estudo de caso. Os estudos de caso servem a muitos propósitos de pesquisa (GIL, 2009). Além de proporcionar uma visão mais clara sobre fenômenos pouco conhecidos, servem também para a formulação de hipóteses de pesquisa, contribuem para a descrição de grupos, organizações e comunidades, e, podem ser utilizados para fornecer explicações acerca de fatos e fenômenos sob o enfoque sistêmico.

Outras vantagens do estudo de caso são: possibilidade de estudar um caso em profundidade; enfatizar o contexto em que ocorrem os fenômenos; garantir a unidade do caso; flexibilidade; estimular o desenvolvimento de novas pesquisas; favorecer a construção de hipóteses; possibilitar o aprimoramento, construção e rejeição de teorias; possibilitar a investigação em áreas inacessíveis por outros procedimentos; permitir investigar o caso pelo “lado de dentro”; favorecer o entendimento do processo e possibilidade de ser aplicado sob diferentes enfoques teóricos e metodológicos.

Caracteriza-se então, este trabalho como uma pesquisa exploratória utilizando estudo de caso único, tendo em vista que o objetivo do mesmo é a construção de hipóteses sobre o empreendimento a ser aberto e por obter uma visão ampla sobre a questão proposta para, posteriormente, realizar um trabalho mais realista.

Estudos de caso exploratórios são aqueles em que o pesquisador não espera obter uma resposta definitiva para o problema proposto. O que ele visa é obter uma visão mais acurada do problema para posteriormente realizar uma pesquisa mais aprofundada. Ou construir hipóteses capazes de orientar trabalhos futuros. Esta modalidade de delineamento é recomendada quando o tema escolhido foi pouco explorado ou se pretende abordá-lo sob novos enfoques. Muitas vezes um estudo exploratório constitui apenas a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Assim, o produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de ser verificado mediante procedimentos mais sistematizados. (GIL, 2009)

No que tange à classificação segundo a quantidade de casos, o trabalho se enquadra em um estudo de caso único, pois “os estudos de caso único referem-se a um indivíduo, um grupo, uma organização, um fenômeno, etc. Constituem a modalidade mais tradicional de estudo de caso” (GIL, 2009).

Para Yin (2005), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Ainda, para o autor, a investigação de estudo de caso encontra-se em uma situação tecnicamente única, aonde haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Ou seja, baseia-se em várias fontes de evidências, com a necessidade dos dados convergirem em um formato de triângulo. E, como outro resultado, a investigação beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

O objetivo de um caso único representativo ou típico, de acordo com Yin (2005), é capturar as circunstâncias e condições de uma situação lugar-comum ou do dia-a-dia.

O estudo de caso pode representar um “projeto” típico entre muitos projetos diferentes [...]. Parte-se do princípio de que as lições que se aprendem desses casos fornecem muitas informações sobre as experiências da pessoa ou instituição usual. (YIN, 2005)

6.1 ETAPAS DA PESQUISA

Para a elaboração do planejamento estratégico e *balanced scorecard* do Bistrô “Estações do Sul” foram necessárias as seguintes etapas:

- Definição do caso a ser estudado, com base no planejamento profissional da autora;
- Busca de dados para a construção do PE e do BSC, onde primeiramente, foi realizada uma pesquisa junto ao banco de dados do SEBRAE e SINDPOA, através das informações disponíveis no *website* que retrata o mercado gastronômico na região de interesse pretendida e qual o cenário atual desta;

- Pesquisa com o intuito de obter informações acerca do crescimento do setor, possíveis barreiras à entrada e capacidade de absorção de novas empresas;
- Revisão da literatura existente acerca dos assuntos abordados, quais sejam: estratégia, planejamento estratégico, mapas estratégicos, *balanced scorecard*, empreendedorismo e cases em pequenas empresas;
- Formulação das estratégias gerenciais, baseada nesta revisão da literatura, agregada à experiência dos sócios e cursos de capacitação;
- Desenvolvimento do Planejamento Estratégico, aliado à revisão bibliográfica;
- Análise dos fatores internos e previsões externas à empresa na época em que estará sendo constituída, e quais os fatores críticos de sucesso da mesma;
- Elaboração do *balanced scorecard*, aliada à revisão bibliográfica, ressaltando os pontos fundamentais para sua elaboração e implementação na empresa assim que esta estiver em funcionamento.

6.2 A EMPRESA E OS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Para Yin (2005), as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Podem-se observar ainda alguns princípios utilizados no trabalho de coleta de dados, entre eles inclui-se o uso de várias fontes de evidências, que são evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas, que é a escolha deste estudo de caso.

O presente trabalho tem como objeto de estudo o bistrô “Estações do Sul”, o qual é um projeto de empreendimento da autora, junto de seus familiares. Para que

fosse realizado o estudo, foram feitas pesquisas com organizações semelhantes ao bistrô e pertencentes ao mesmo setor.

Os métodos utilizados neste estudo de caso são: entrevista e observação direta, com as empresas do setor, e documentação, no caso das organizações públicas referentes ao setor, quais sejam SEBRAE/RS, ABRASEL/RS e SINDPOA.

Não reuniões para a observação direta, estiveram presentes os seguintes participantes, os quais serão parte da equipe do bistrô:

Tabela 2 - Participantes nas reuniões

Participante	Escolaridade	Cargo	Faixa Etária
Ana	Superior completo	Contabilista	50 a 59 anos
Anderson	Superior completo	Empresário	20 a 29 anos
Juliana	Superior em andamento	Estudante	20 a 29 anos
Leonardo	Superior completo	Empresário	30 a 39 anos

Fonte: Autora

Quanto aos entrevistados do estudo de caso, foram os seguintes:

Tabela 3 - Entrevistados

Entrevistado	Empresa	Escolaridade	Cargo	Faixa Etária
Renata	SEBRAE/RS	Superior Completo	Assistente Técnico Pleno	20 a 30 anos
Rafael	Empresa A	Ensino Médio Completo	Gerente	30 a 40 anos
Felipe	Empresas B e C	Superior Completo	Sócio Proprietário	30 a 40 anos
Sílvia	Empresa D	Superior Completo	Diretora Administrativa e Proprietária	50 a 60 anos
Luiz / Margarete	Empresa E	Superior Completo	Sócios	50 a 60 anos

Fonte: Autora

6.3 COLETA DE DADOS

Em um estudo de caso é necessária a coleta de dados para que se possa realizar análise sobre a questão levantada. Todavia, para que sejam garantidas a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade ao resultado, os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coletas de dados (GIL, 2009).

Conforme o Capítulo 6.2, a coleta de dados neste trabalho foi feita através de entrevistas, observação direta e documentação. A entrevista, de acordo com Yin (2005), é uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso. Ela se divide em três tipos: espontânea, na qual o pesquisador pode indagar os respondentes-chave sobre fatos relacionados a um determinado assunto e/ou pedir a interpretação deste sobre os acontecimentos; focada, em que apesar de a duração da entrevista ser curta, assumindo a ideia de conversa informal, o pesquisador parte de um conjunto já formatado de perguntas; e levantamento formal, que produz dados quantitativos, e onde estão incluídos tanto os procedimentos de amostragem quanto os instrumentos utilizados em levantamentos habituais. As entrevistas realizadas tiveram duração média de uma hora cada, assumindo a característica de entrevistas focadas, pois tiveram um conjunto formatado de perguntas.

A observação direta consiste em realizar uma visita de campo ao local escolhido para o estudo de caso, onde se tem a oportunidade de fazer observações diretas. Foram realizadas duas reuniões com observação direta nas organizações, nas quais estiveram presentes todos os participantes detalhados na Tabela 4, com duração média de duas horas cada. Após as observações diretas, foram realizadas mais três reuniões, com os mesmos participantes, para a definição do Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* do Bistrô “Estações do Sul”, com duração média de duas horas cada.

A coleta de dados através de documentação, apesar de não ser taxativa, pode ser classificada da seguinte forma, segundo Gil (2009): documentos pessoais, documentos administrativos, material publicado em jornais e revistas, publicações de organizações, documentos disponibilizados pela Internet, registros cursivos e artefatos físicos e vestígios. No presente, os documentos utilizados foram os

materiais publicados em jornais e revistas, publicações de organizações e documentos disponibilizados pela Internet.

6.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

O estudo de caso utilizou uma análise quantitativa de dados e uma análise qualitativa de dados. Na análise quantitativa puderam ser observadas médias do setor, conforme seguem abaixo.

Segundo dados do IBGE, em 2006 existiam no Brasil:

Tabela 4 - Dados IBGE

Empresas de comércio varejista	1.263.239
Empregados no setor	5.759.675
Receita total	R\$ 457.499 milhões

Fonte: IBGE (2006)

Ainda, segundo a Associação Nacional de Restaurantes, no Brasil:

- São servidos diariamente 60 milhões de clientes em média;
- A maioria das empresas são empresas pequenas - EPP, Simples e MPE;
- Empregam seis milhões de funcionários, diretos e indiretos;
- A administração das empresas ligadas ao setor é familiar, com baixo investimento e baixa tecnologia, padronização de processos e produtos inexistente;
- O índice de mortalidade no primeiro ano é de 50%;
- 25% dos estabelecimentos conseguem se manter no mercado por mais de 5 anos (JULIATTO, 2005).

Segundo dados do SEBRAE, a partir do Cadastro Geral de Empresas do IBGE, de 2004, o segmento de MPEs era responsável por 20% do PIB nacional, e dos 5,1 milhões de negócios em atividade, 98% faziam parte desse segmento.

A Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008/09, do IBGE, revelou crescimento nos gastos com a alimentação fora do lar em relação à pesquisa feita em 2002/03. O percentual das despesas com alimentação fora de casa, no total das despesas das famílias representa quase um terço dos gastos com alimentos.

“Embora o mercado de bares e restaurantes seja muito concorrido, estima-se que os gastos com refeições fora do lar, no ano de 2012, alcance 30% da renda familiar no Brasil gerando boas expectativas para quem deseja empreender”. (LOPES, 2009)

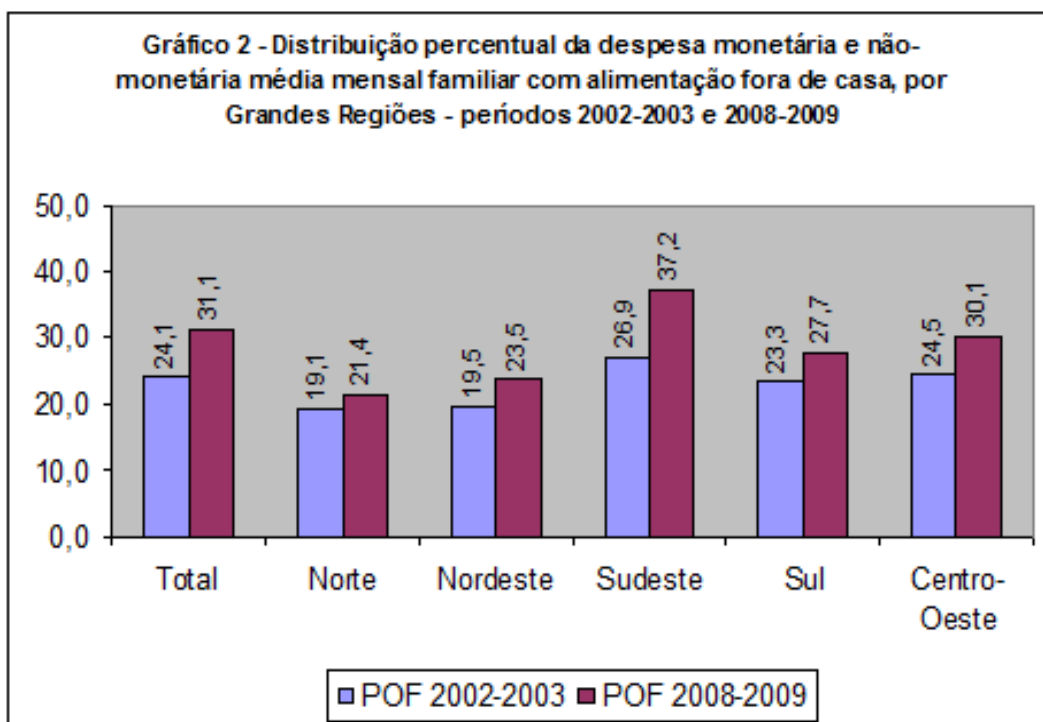


Figura 9- Gastos com alimentação fora de casa

Fonte: IBGE (2009)

Tabela 5 - Média mensal familiar de gastos com alimentação

Médias mensais (famílias com rendimentos abaixo de R\$ 10.375,00)		
Alimentação fora do domicílio	Alimentação no domicílio	Total despesa familiar com alimentação
R\$ 131,33	R\$ 290,39	R\$ 421,72

Fonte: IBGE (2009)

Nas famílias com rendimentos mais altos (acima de R\$ 10.375,00), a proporção da despesa com alimentação fora do domicílio (49,3%) é praticamente igual à despesa com alimentação no domicílio (50,7%).

Quanto às razões referentes ao insucesso das empresas, existem os seguintes dados, de acordo com o SEBRAE:

Tabela 6 - Razões do Fracasso

CAUSA	%
Falta de clientes	30
Problemas particulares	19
Falta de crédito/capital	18
Inadimplência dos clientes	13
Concorrência	08
Custos elevados	05
Impostos e encargos	04
Problemas com sócios	04
Outras	19

Fonte: SEBRAE (2007)

As principais dificuldades das empresas que já estão no mercado, de acordo com os empresários são:

Tabela 7 - Maiores problemas

PROBLEMAS	
Conjuntura econômica	60%
Concorrência muito forte	27%
Escassez de crédito	17%
Problemas legais	14%
Outros	28%

Fonte: SEBRAE (2007)

Na análise qualitativa, foi utilizada uma técnica baseada em análise de conteúdo, a qual “é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição

objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (BERELSON, 1952 *apud* GIL, 2009). Foi desenvolvido por Maiyring (2003, *apud* KOHLBACHER, 2005 *apud* GIL, 2009) um modelo de análise qualitativa que pode ser aplicado aos estudos de caso. Esse modelo possui nove estágios, os quais seguem abaixo, acompanhados dos procedimentos realizados no presente trabalho.

- a) **Determinação do material:** seleção das entrevistas realizadas;
- b) **Análise da situação em que o texto foi originado:** foram realizadas entrevistas nos locais observados;
- c) **Caracterização formal do material:** as entrevistas e observações foram anotadas;
- d) **Determinação da direção da análise:** as entrevistas foram direcionadas para que se obtivessem dados referentes ao tamanho da empresa, determinação de público alvo e existência de Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* nas mesmas;
- e) **Diferenciação teoricamente fundamentada:** ver capítulo 5, consoante subcapítulos do mesmo no presente estudo de caso;
- f) **Seleção das técnicas analíticas:** a técnica utilizada foi a de estruturação, a qual consiste na busca de tipos ou estruturas formais no material;
- g) **Definição da unidade de análise:** foi utilizada a unidade analítica, que estabelece passagens analisadas sequencialmente;
- h) **Análise do material:** foi feito de acordo com a técnica selecionada, estruturação, conforme item 6 do modelo em questão;
- i) **Interpretação:** o que se pode interpretar do material foram as características e dados das organizações pesquisadas, os quais podem ser levados em consideração na formulação do Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* do Bistrô “Estações do Sul”.

Com relação às empresas do setor, nas quais foram obtidas as entrevistas, podem ser classificadas da seguinte maneira:

Tabela 8 - Entrevista com empresas do setor

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Faturamento médio anual	Até R\$ 240.000,00	Até R\$ 240.000,00	Até R\$ 240.000,00	R\$ 700.000,00	Até R\$ 240.000,00
Funcionários	30	12	12	14	9
Há quanto tempo em funcionamento	6 anos e 5 meses	6 anos e 8 meses	1 ano e 7 meses	Mais de 10 anos	1 ano e 4 meses
Investimento inicial	Cerca de R\$ 500.000,00	Cerca de R\$ 40.000,00	R\$ 220.000,00	R\$ 800.000,00	Cerca de R\$ 280.000,00
Tempo de payback	Entre 4 e 5 anos	10 meses	3 anos (estimado)	Não soube informar	2 anos (estimado)
Público alvo	Classes A e B, de 20 a 50 anos	Classes A e B, de 30 a 50 anos	Classes A e B, de 20 a 30 anos	Classe A, de 30 a 60 anos	Classes A e B, todas as idades
Surgimento da empresa	Idealização dos sócios, há anos no mercado gastronômico	Os sócios identificaram a carência de um local que atendesse às necessidades do mercado	Oportunidade de mercado	Necessidade de trabalhar e apoiar os gastos do lar	Necessidade de encontrar uma atividade sem vínculo empregatício. Possuía experiência no ramo.
Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard	PE realizado a partir de 2009. Não possui BSC.	Foi feito PE e BSC desde o início	Foi feito PE e BSC desde o início	PE desde o início. Não possui BSC.	Não possui PE nem BSC.

Fonte: Autora

Ainda, a título de informação: de acordo com informações da ABRASEL, está sendo lançado o Restaurante Inteligente, programa de gestão direcionado a empresários que atuam no mercado de alimentação fora do lar. O projeto, desenvolvido em parceria com o SEBRAE, é baseado na criação e implantação da primeira base de dados referenciais do Brasil no setor, utilizando o sistema Giro, um software especialmente desenvolvido para a gestão de bares e restaurantes. O programa possibilitará ao empresário ter um maior controle em relação ao seu fluxo de caixa, suprimentos, estoque, contratos, além de dar suporte às atividades relacionadas à conciliação bancária e gestão de pessoas, e estará disponível para os associados da ABRASEL. O objetivo é melhorar o gerenciamento dos recursos

disponíveis, eliminar perdas e promover a assertividade nos investimentos. A plataforma utilizada evita suporte de hardware e o sistema, que será utilizado via internet, elimina a necessidade de possuir uma equipe da área de TI em cada estabelecimento, reduzindo custos. Além disso, forma gestores competentes por meio de uma base metodológica sólida, utilizando conceitos com simplicidade em uma ferramenta adequada. O projeto está em fase piloto.

7 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO

Para o desenvolvimento deste estudo de caso foi realizado um Planejamento Estratégico, para auxiliar na tomada de decisões futuras do bistrô, e um *Balanced Scorecard*, para o controle das metas e do sucesso na execução da estratégia formulada.

7.1 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No processo do Planejamento Estratégico foram realizadas as seguintes etapas: análise do setor e determinação do público-alvo; posicionamento estratégico; e objetivos gerenciais.

7.1.1 Análise do Setor e Determinação do Público-Alvo

O público-alvo do bistrô são pessoas das classes sociais compreendidas entre A2 e C1⁸, na faixa etária compreendida entre 20 e 50 anos.

⁸ Divisão de classes sociais segundo a ABEP, 2008 (Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa). Renda média por pessoa: A2: entre R\$ 6.563,73 e R\$ 9.733,47; C1: entre R\$ 1.194,53 e R\$ 2.012,67.

	Ajuda	Atrapalha
Interna	<p>Forças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de atendimento personalizado devido à existência de poucas mesas; • Atendimento e manutenção de público-alvo que busca para se alimentar, um ambiente acolhedor, qualidade diferenciada dos pratos, o atendimento diferenciado; • Experiência em empreendedorismo dos sócios. 	<p>Fraquezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta carga trabalhista e tributária; • Falta de qualificação especializada em gastronomia dos sócios; • Tempo de payback estimado elevado.
Externa	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Previsão de crescimento acentuado do setor, de acordo com pesquisas de mercado; • Realização de eventos de grande porte na cidade, como por exemplo, a Copa do Mundo de Futebol em 2014 e as Olimpíadas em 2016; • Aumento da informatização de processos no ramo gastronômico, como por exemplo, o projeto Restaurante Inteligente; • Incentivos governamentais para micro e pequenas empresas. 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento da concorrência, tendo em vista o crescimento do setor; • Aumento da insegurança nas ruas (furtos, assaltos); • Crescimento do número de restaurantes com tele-entrega.

Quadro 3 - Matriz SWOT

Fonte: Autora

7.1.2 Fatores Críticos de Sucesso

“Podem ser entendidos como as competências, os conhecimentos e os ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa precisa desenvolver e dominar para ser competitiva e bem-sucedida do ponto de vista financeiro. A identificação dos fatores-chave (críticos) de sucesso representa uma importante fase do sistema de gestão baseado no Balanced Scorecard. [...] representam o elo de ligação entre a estratégia e a definição dos objetivos da organização”. (FILHO, 2005)

Sendo assim, os Fatores Críticos de Sucesso do Bistrô “Estações do Sul” são:

- Atendimento personalizado (FCS1);
- Matérias-primas selecionadas (FSC2);
- Qualidade das refeições (FSC3);
- Higiene do local (FSC4);
- Ambiente diferenciado (FSC5);
- Qualificação da equipe de funcionários (FSC6);

- Decoração temática, de acordo com as estações do ano (FSC7);

Abaixo, segue matriz de cruzamento entre as Oportunidades/Ameaças, Forças/Fraquezas com os Fatores Críticos de Sucesso, classificadas de acordo com o relacionamento entre elas (alto, médio ou baixo).

Tabela 9 - Cruzamento SWOT/FCS

Itens	Fatores Críticos de Sucesso						
	FCS1	FCS2	FCS3	FCS4	FCS5	FCS6	FCS7
Forças e Fraquezas							
Atendimento Personalizado	Alto	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Alto	Baixo
Atendimento e manutenção do público alvo	Alto	Médio	Alto	Alto	Alto	Alto	Médio
Experiência em empreendedorismo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Alto	Alto
Carga tributária e trabalhista	Baixo	Médio	Baixo	Médio	Baixo	Alto	Médio
Qualificação em gastronomia	Baixo	Alto	Alto	Médio	Baixo	Médio	Baixo
Payback	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
Oportunidades e Ameaças	FCS1	FCS2	FCS3	FCS4	FCS5	FCS6	FCS7
Crescimento do setor	Baixo	Médio	Alto	Médio	Alto	Alto	Alto
Realização de eventos na cidade	Baixo	Baixo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Aumento da informatização	Alto	Médio	Alto	Médio	Médio	Alto	Baixo
Incentivos governamentais	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
Aumento da concorrência	Médio	Médio	Alto	Médio	Alto	Alto	Alto
Aumento da insegurança	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Baixo	Baixo
Tele-entregas	Alto	Alto	Alto	Médio	Alto	Baixo	Alto

Fonte: Autora

Nessa matriz pode ser observado o nível de interação e a influência das Forças/Fraquezas e Oportunidades/Ameaças nos Fatores Críticos de Sucesso da organização. Por exemplo, o item “Atendimento e manutenção do público alvo” das Forças/Fraquezas, é altamente relacionado com os FCS1, FCS3, FCS4, FCS5 e FCS6, o que significa dizer que ele é influenciado pelos Fatores Críticos de Sucesso de atendimento ao cliente, qualidade das refeições, higiene do local, ambiente diferenciado e qualificação da equipe de funcionários. Portanto, ficam definidos quais os FCS devem ser observados com mais atenção em relação às Forças/Fraquezas e Oportunidades/Ameaças em questão.

7.1.3 Posicionamento Estratégico

O posicionamento estratégico do Bistrô “Estações do Sul” será o de Diferenciação, conforme consta na seção 5.2 do presente estudo. Esta estratégia tem como finalidade criar diferenciais para o cliente, pois tende a mobilizar mais esforços para a possibilidade de ser vista no setor como tendo algo único a oferecer do que com os custos, embora ofereça riscos e sacrifícios a ser observados.

7.1.4 Objetivos Gerenciais

Os objetivos do Bistrô são:

- Satisfazer os clientes, pois o Bistrô existirá para atender às necessidades dos clientes enquanto estiverem no estabelecimento (OBJ1);
- Fidelizar os clientes, pois além de os mesmos voltarem sempre ao Bistrô, provavelmente virão acompanhados de pessoas que poderão se tornar mais clientes fiéis (OBJ2);
- Qualificar os funcionários, pois com uma equipe qualificada o atendimento e qualidade dos produtos serão superiores (OBJ3);

- Promover satisfação e realização dos funcionários, pois funcionários realizados trabalham melhor, produzem mais e a abstinência e rotatividade são menores (OBJ4);
- Mapear todos os processos internos, para que se possa ter visão sistêmica da organização (OBJ5);
- Padronizar os processos, pois assim as tarefas são realizadas com mais eficácia e eficiência e podem ser realizadas por qualquer funcionário do setor (OBJ6);
- Obter equilíbrio nas contas do Bistrô, para que se consiga obter o menor tempo de *payback* possível (OBJ7);

Segue abaixo a matriz de cruzamento entre os Objetivos x Fatores Críticos de Sucesso, de acordo com o relacionamento entre eles:

Tabela 10 - Cruzamento entre objetivos e FCS

	FCS1	FCS2	FCS3	FCS4	FCS5	FCS6	FCS7
OBJ1	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
OBJ2	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
OBJ3	Médio	Baixo	Alto	Alto	Baixo	Alto	Médio
OBJ4	Médio	Baixo	Médio	Médio	Médio	Alto	Baixo
OBJ5	Médio	Médio	Médio	Médio	Baixo	Alto	Baixo
OBJ6	Médio	Médio	Alto	Médio	Baixo	Alto	Baixo
OBJ7	Baixo	Médio	Baixo	Baixo	Baixo	Alto	Baixo

Fonte: Autora

Na Tabela 10, onde pode ser observada a interação entre os FCS e os objetivos definidos para o Bistrô, nota-se que os objetivos 1 e 2, quais sejam satisfazer e fidelizar os clientes, tem alta relação com todos os fatores críticos de sucesso. Portanto, esses devem ter atenção redobrada, enquanto que nos outros deve ser observado o nível de relação existente entre os objetivos e FCS.

7.2 Elaboração do *Balanced Scorecard*

Tabela 11 - *Balanced Scorecard* do Bistrô "Estações do Sul".

Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador/Descrição	Fórmula
Perspectiva Financeira	Obter equilíbrio nas contas do Bistrô	Em 1 ano estar com as contas equilibradas	Cálculo com base no balanço patrimonial	Faturamento – gastos
Perspectiva de Clientes	Satisfazer os clientes	Satisfazer no mínimo 95% dos clientes	Aumento do número de clientes	Satisfação = Percepção - Expectativa ⁹
	Fidelizar os clientes	Retornar 1 vez por mês	Retorno de clientes	Total de clientes no mês – clientes novos
Perspectiva de Processos Internos	Mapear todos os processos internos	Ter 100% de processos mapeados	Número de processos existentes e mapeados	Nº de processos existentes – Nº de processos mapeados
	Padronizar os processos	Ter 100% de processos padronizados	Quantidade de processos	Nº de processos existentes – Nº de processos padronizados
Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	Qualificar os funcionários	100% dos funcionários qualificados	Nº de cursos por funcionário	Nº de funcionários x Nº de cursos
	Promover satisfação e realização dos funcionários	100% dos funcionários satisfeitos	Produtividade por funcionário	Nº de mesas / tempo total de atendimento (por funcionário)

Fonte: Autora

7.2.1 Mapa Estratégico

No mapa estratégico foi demonstrado que o objetivo de qualificar os funcionários influencia nos objetivos de promover satisfação e realização dos funcionários, padronizar processos, fidelizar e satisfazer os clientes, pois funcionários qualificados serão mais satisfeitos e realizados na realização de seu trabalho, a padronização de processos só poderá ser realizada corretamente se os funcionários estiverem aptos, e os clientes gostam de ser bem atendidos, para tanto, é necessário que os funcionários estejam qualificados para isso.

⁹ Protegida por direito autoral. (Paulo Rubini, 2008)

Quanto ao objetivo de padronizar processos, influencia em fidelizar clientes e obter equilíbrio financeiro, pois os clientes gostam de, ao retornar a um estabelecimento, ter o mesmo produto e serviço sempre, e em obter equilíbrio financeiro.

O objetivo de mapear os processos internos influencia em obter equilíbrio financeiro, pois com processos mapeados é mais fácil identificar e corrigir falhas que possam ocorrer no processo, e também porque assim os recursos são otimizados e é evitado o desperdício.

Ainda, os objetivos de satisfazer e fidelizar os clientes influenciam diretamente em obter equilíbrio financeiro, tendo em vista que os clientes são a “alma” do estabelecimento, eles é que concretizam o sucesso do Bistrô.

Segue, abaixo, o diagrama do mapa estratégico do Bistrô “Estações do Sul”.

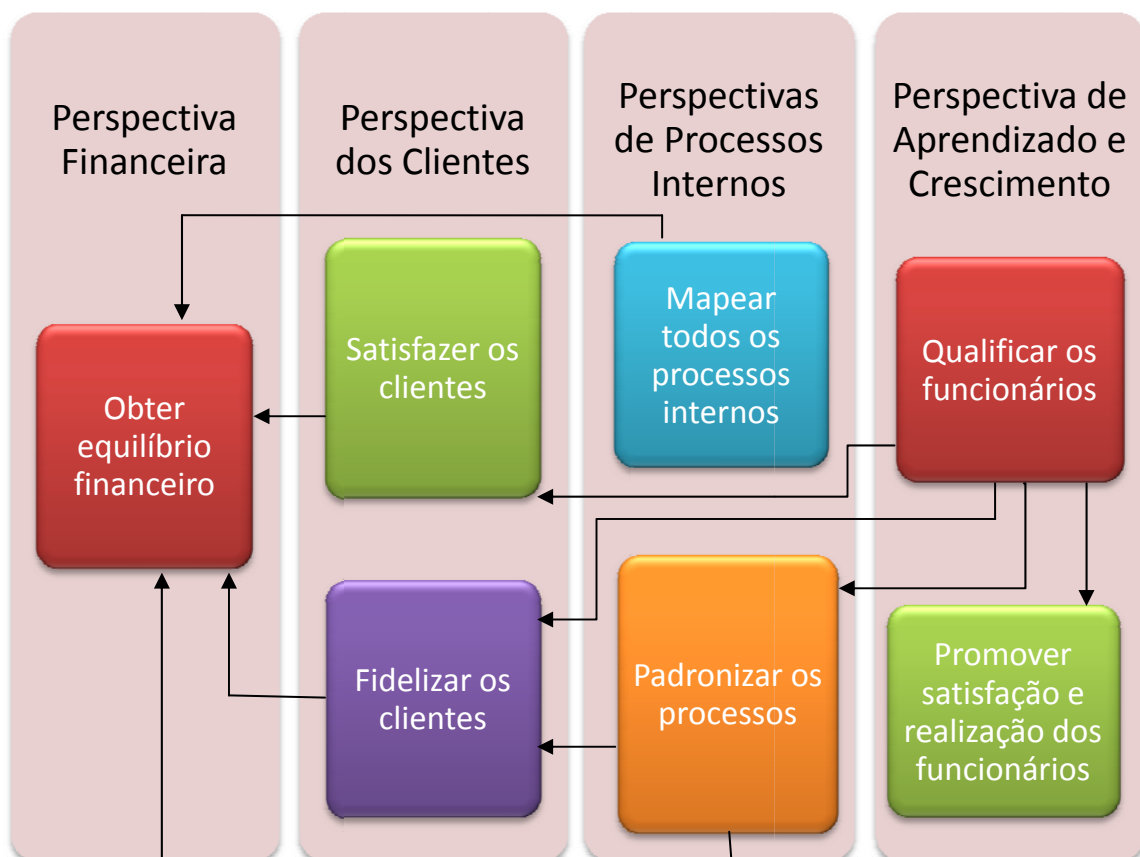


Figura 10 - Mapa Estratégico Bistrô "Estações do Sul"

Fonte: Autora

8 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O objetivo geral deste estudo, que foi a elaboração de um planejamento estratégico e um *balanced scorecard* para o Bistrô “Estações do Sul”, foi atingido nas reuniões com os participantes, detalhados na Tabela 4 deste trabalho, e com as entrevistas realizadas nas empresas pertencentes ao setor gastronômico de Porto Alegre, nas quais, a partir das informações coletadas, foram elaborados o planejamento estratégico e o *balanced scorecard* do mesmo.

Quanto aos objetivos específicos, que incluíam a realização de reuniões para determinar o público-alvo, o posicionamento estratégico, a formulação de estratégias e de objetivos gerenciais, classificação dos objetivos por perspectivas conforme o modelo BSC, identificação de metas e indicadores de cada objetivo e criação do mapa estratégico, foram atendidos após as reuniões e na elaboração do planejamento estratégico, matriz SWOT, cruzamento da matriz com os Fatores Críticos de Sucesso, elaboração dos objetivos gerenciais, cruzamento deles com os Fatores Críticos de Sucesso, mapa estratégico e *balanced scorecard*.

Esta pesquisa, apesar de não poder ser colocada em prática no presente momento, tendo em vista a inauguração do Bistrô estar prevista para o segundo semestre de 2011, pode ser considerada como crucial à empresa, pois através dela puderam ser analisadas as oportunidades e ameaças do mercado, pontos fortes da organização e pontos ainda a serem melhorados, o que poderá ser feito minuciosamente até a data em questão.

No que diz respeito às contribuições acadêmicas, pode-se dizer que o presente estudo de caso contribuiu com as pesquisas gerais de BSC já publicadas pela literatura de referência de Kaplan e Norton (1997), exemplificando um modelo de BSC especificamente para um bistrô ainda não publicado por aqueles autores em seus livros.

No entanto, algumas limitações na realização deste estudo de caso ficaram por conta da dificuldade de se encontrar os dados, principalmente nas entidades como sindicatos e associações que poderiam fornecer as informações sobre o setor; o pequeno número de participantes no processo de criação do BSC, que pode levar o BSC a ter uma visão apenas desse grupo e não da organização como um todo; a

desconfiança de algumas empresas com relação às entrevistas; e, a aplicação deste modelo de BSC apenas para a empresa estudada.

Todavia, apesar destas limitações, o estudo pode deixar como sugestão para futuras pesquisas a implementação do modelo de BSC aqui apresentado em empresas similares, assim como a continuidade, atualização e aprimoramento do modelo em questão dentro do próprio Bistrô.

O que se pode concluir é que, tendo em vista que o planejamento está diretamente relacionado ao futuro de qualquer organização e que a utilização do BSC no modelo de organização orientada para a estratégia é imprescindível, toda a pesquisa realizada para o estudo de caso foi válida e produtiva, pois seu aprendizado foi além da parte organizacional do Bistrô, foi também de suma importância para a experiência profissional da autora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASEL. Monitor Mercantil: **ABRASEL e SEBRAE lançam o Restaurante Inteligente**. 13 out. 2010. Disponível em: <www.abrasel.com.br>. Acesso em: 25 out. 2010.

ANDRADE, Marcos Antônio Ribeiro; HOFFMANN, Valmir Emil. Planejamento estratégico e o Balanced Scorecard: estudo de caso. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP) XXIV. 2004, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ABEPRO, 2004. Disponível em: <www.abepro.org.br>. Acesso em: 02 jun. 2010.

ANDREOLLA, Nadir. ALLEGRETTI, Rogério Della Fávera. **Plano de negócios: indústria, comércio e serviços**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

ANPEI (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS INOVADORAS). **Classificação das Microempresas (ME) e das Empresas de Pequeno Porte (EPP)**. 2009. Disponível em: <<http://proinova.anpei.org.br>>. Acesso em: 22 out. 2010.

BENVENHO, Fabiele Rubenich. **Utilizando o Balanced Scorecard para gerenciar pequenas empresas**. Disponível em: <www.administradores.com.br>. Paraná, 2007. Acesso em: 29 set. 10.

BORN, Roger... [et al.] **Construindo o plano estratégico**. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.

CARVALHO, Hélio Gomes de. **Inovação como estratégia competitiva da micro e pequena empresa**. Brasília: SEBRAE, 2009.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio: estratégias e estudo de viabilidade**. São Paulo. Atlas, 2002.

CLEMENTE, Armando; ROCHA, Alexandre... [et al.]. **Planejamento do negócio: como transformar idéias em realizações**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

FAGUNDES, Fábio Melo; GIMENEZ, Fernando Antônio Prado. Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) XXXIII. 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. P. 1-5.

FERREIRA, Maraísa Angélica D.; SILVA, Marcos Euclides; SOUZA, Reginaldo; RIGUEIRO, Vanessa; MIRANDA, Isabella Tamine Parra. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais: on-line: Vol. 2, N° 1. P. 34-39. Jan/Jun 2005. Disponível em: <www.maringamanagement.com.br>. Acesso em: 20 out. 2010.

FILHO, Nelson Casarotto; CASTRO, João Ernesto E.; NETO, Miguel Fiod; CASAROTTO, Rosangela Mauzer. Estratégias empresariais e competitividade para pequenas empresas - os mecanismos de redes. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP) XVIII. 1998, Niterói. **Anais eletrônicos...** Niterói: ABEPRO, 1998. Disponível em: <www.abepro.org.br>. Acesso em: 21 Out. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, Bruno Tadeu do Livramento; SILVA, Juliana Rocha da; OLIVEIRA, Tatiana Di Sevo de; SILVA, Thiago Alves da. **Estudo sobre a relação entre tipos de estratégias empresariais e investimentos em capital intelectual**. Revista Jovens Pesquisadores do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Ano IV, Número 6, Jan-Jun 2007. Disponível em: <www.mackenzie.br>. Acesso em: 24 out. 2010.

GREGIO, Alessandra; PEREIRA, Douglas A.; LOPES, João Batista; BAHIA, Joel Carlos; RODRIGUES, Maria Luiza. **Projeto Integrado de Negócios Sabor Slim**. FGV, 2008. Disponível em: <www.eadstrong.com>. Acesso em: 30 out. 2010.

GROSSI, Roseane. FILHO, João Bento de Oliveira. As particularidades das pequenas empresas sob a ótica do Empreendedorismo e da teoria do processo de formação das Estratégias. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) XXXIII. 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. P. 2-12.

GUIMARÃES, Erasmo. **O Que é *Balanced Scorecard* (BSC)? Qual a sua importância para tomada de decisão?** São Paulo, 2009. Disponível em: <www.itversa.wordpress.com>. Acesso em: 25 out. 2010.

HERRERO FILHO, Emílio. ***Balanced scorecard* e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

IBGE. Pesquisa **de Orçamentos Familiares – POF 2008/2009**. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em 04 nov. 2010.

JULIATTO, Dante Luiz. **Restaurante (Série Os primeiros passos para o sucesso)**. Florianópolis, SEBRAE/SC. 2009.

KALLÁS, David. **Balanced scorecard: aplicação e impactos: um estudo com jogos de empresas**. São Paulo, 2003. Disponível em: <www.teses.usp.br>. Acesso em: 29 set. 2010.

KALLÁS, David. **O Uso do Planejamento Estratégico aliado ao *Balanced Scorecard*: um estudo de caso com um pequeno negócio de serviços de profissões regulamentadas**. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://br.monografias.com>>. Acesso em: 12 jun. 2010.

KAPLAN. Robert S. NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro. Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **Mapas estratégicos: *balanced scorecard* - convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David 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.

KUAZAQUI, Edmir. LISBOA, Teresinha Covas. GAMBOA, Márcia. **Gestão estratégica para a liderança em empresas de serviços privadas e públicas.** São Paulo: Nobel, 2005.

LIMA, Maurício de Figueiredo. **Elaboração de Mapas Estratégicos e Balanced Scorecard Para a Pequena Empresa – Um Estudo de Caso.** Programa de Pós-Graduação em Administração, MBA em Gestão Empresarial. UFRGS, Porto Alegre, 2004.

LOPES, Maria Angela Soares. **Ideias de Negócios – Bistrô.** SEBRAE, 2009.

MARTINS, Marcos Amancio P. **Gestão educacional: planejamento estratégico e marketing.** Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia.** Bookman. Porto Alegre, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Bookman. Porto Alegre, 2004.

MINTZBERG, Henry... [et al.]. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4ª Ed. Bookman. Porto Alegre, 2006.

NOTÍCIAS/Mercado. **Jornal NH.** BNDES cria nova faixa de classificação de empresas com base no faturamento. Rio de Janeiro, 23 jun. 2010. Disponível em: <www.jornalnh.com.br>. Acesso em: 24 out. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora.** 2ª Ed. Atlas. São Paulo, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas.** 15ª Ed. Atlas. São Paulo, 2001.

OLIVEIRA, Francisco Flávio Pezzino de. LOPES, Luís Cláudio Martinez. **Sabor & gestão: boas ideias para alimentação fora do lar.** Brasília: SEBRAE: Futura, 2008.

OLIVEIRA, Thiago Fernandes de. **Balanced Scorecard como ferramenta para o Planejamento Estratégico de Comunicação Organizacional.** João Pessoa, 2008. Disponível em: <www.administradores.com.br>. Acesso em: 29 set. 2010.

PAVANI, Cláudia. **Plano de negócios: Planejando o sucesso de seu empreendimento.** Minion. Rio de Janeiro, 2000.

RODRIGUES, Marcelo do Carmo. Interação entre o balanced scorecard e as teorias de análise de decisão. In: Seminários em Administração – VI SEMEAD. 2003, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Editora Saraiva, 2003. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br>. Acesso em: 02 jun. 2010.

ROSS, Judith A. **A Melhor Prática em Hambúrguer: Como a Wendy's reforça seu desempenho através do BSC.** Symnetics, 2004. Disponível em: <www.simeon.com.br>. Acesso em: 22 out. 2010.

RUBINI, Paulo. **A Fórmula da Satisfação do Cliente.** Espírito Santo, 2008. Disponível em: <www.administradores.com.br>. Acesso em: 14 nov. 2010.

SALIM, Cesar Simões... [et al.]. **Construindo planos de negócios.** 3.ed. rev. e atualizada. Elsevier. Rio de Janeiro, 2005.

SEBRAE. **Índice de Desenvolvimento Municipal para as Micro e Pequenas Empresas – ID MPE.** Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br>>. Acesso em: 27 abr. 2010.

SEBRAE. **Guia SEBRAE – Aposte na sua empresa: como melhorar a gestão financeira, a formação de equipes e fazer do marketing um trampolim para novos negócios.** SEBRAE/RS, 2007.

SEBRAE. **Cartilha “As 40 Perguntas mais Frequentes dos Empresários”.** SEBRAE/RS, 2009.

SILVA, Gleidson Macedo da; BORGES, Renata Ferreira; MORAES, João Paulo Marques. **A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas.** Revista Científica do curso de Administração da UniEVANGÉLICA. Edição 4, Ano 4. 2007. Disponível em: <www.unievangelica.edu.br>. Acesso em: 23 out. 2010.

SINDPOA - Sindicato da Hotelaria e Gastronomia de Porto Alegre. **Números da Gastronomia.** Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.shrbs-rs.org.br>> Acesso em: 02 jun. 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre. Bookman, 2005.

TRENNEPOHL, Janete Inez Mahl. PEGORARO. Paulo Roberto. **Balanced scorecard - um estudo de caso: numa pequena empresa prestadora de serviços.** Revista e-ESTUDANTE, Electronic Accounting and Management. Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Pato Branco. V. 1, Nº 1. 2009. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br>>. Acesso em: 25 out. 2010.

ANEXO A – Roteiro da entrevista com as empresas do setor

Questionário das entrevistas

Nome:

Idade:

Empresa:

Função/cargo:

Escolaridade:

1. Como surgiu a ideia de montar o estabelecimento?
2. Possui quantos funcionários?
3. Qual o público-alvo?
4. Qual o faturamento médio anual?
 - () Até R\$ 240.000,00
 - () Até R\$ 2.400.000,00
 - () Acima de R\$ 2.400.000,00.
5. Qual foi o investimento inicial?
6. Qual foi o tempo de *payback*?
7. Quais os principais concorrentes?
8. Possui planejamento estratégico e *balanced scorecard*? Se sim, desde a formação da empresa?