

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA

CRISTIAN GÜNTHER DOS SANTOS

BALANCED SCORECARD APLICADA NA GESTÃO DE UM PUB

CURITIBA  
2020

CRISTIAN GÜNTHER DOS SANTOS

BALANCED SCORECARD APLICADA NA GESTÃO DE UM PUB

Trabalho apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, Programa de Pós-Graduação Lato Sensu em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Wildauer

CURITIBA  
2020

## RESUMO

O estudo proposto tem como objetivo definir os principais indicadores para gestão de um PUB através da aplicação dos conceitos do Balanced Score Card. O trabalho foi desenvolvido através de uma análise do mercado onde o PUB está inserido e da definição dos objetivos da pesquisa. Baseando-se nas 4 perspectivas (Financeiro, Clientes, Processos internos e Crescimento e Aprendizado) do BSC, foram elaborados Scorecards e apresentados seus resultados. Conclui-se que a aplicação do BSC na gestão do negócio permite uma visualização rápida dos indicadores definidos ao longo do estudo alinhando as estratégias e provendo dados para tomadas de decisões concretas baseada nos dados coletados.

**Palavras-Chave:** PUB. Balanced Scorecard. Negócio. Gestão. Estratégia. Decisão.

## **ABSTRACT**

The proposed study has as primary objective, the definition of key performance indicators to enable the management of a PUB based on the Balanced Score Card. The work has been developed through a marketplace analysis and then definition of research objectives. Based on the 4 prospects (Finance, Customer, Internal Process and Learning and Learning and Growth) from BSC, Scorecards have been built and results presented. The conclusion lead to an understanding that BSC theory enables the business management, providing a quick view on the KPIs described throughout the study aligning the strategies and then allowing concrete decisions based on the data.

Keyword: PUB. Balanced Scorecard. Management. Marketplace. Strategy. Decision.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>2 OBJETIVO GERAL</b> .....	<b>9</b>
2.1 OBJETIVO ESPECIFICO .....	9
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>10</b>
<b>4 MÉTODO</b> .....	<b>11</b>
<b>5 BALANCED SCORECARD APLICADA AO PUB</b> .....	<b>12</b>
5.1 MISSÃO E VISÃO .....	12
5.2 MAPAS ESTRATÉGICOS .....	12
5.2.1 Mapa Estratégico do PUB .....	14
5.3 PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD .....	14
5.3.1 Perspectiva Financeira .....	15
5.3.2 Perspectiva dos Clientes .....	16
5.3.3 Perspectiva dos Processos .....	17
5.3.4 Perspectiva da aprendizagem e crescimento .....	18
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>19</b>
6.1 RESULTADOS DAS MEDIÇÕES DA PERSPECTIVA FINANCEIRA .....	19
6.2 RESULTADOS DAS MEDIÇÕES DA PERSPECTIVA DE CLIENTES .....	24
6.3 RESULTADOS DAS MEDIÇÕES DA PERSPECTIVA DE PROCESSOS.....	25
6.4 RESULTADOS DAS MEDIÇÕES DA PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO.....	26
6.5 RESULTADOS DO BSC DO MÊS 3 DA OPERAÇÃO: .....	26
6.6 RESULTADOS E CONCLUSÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	27
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>29</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, com as condições financeiras que o Brasil enfrenta, grande é a dificuldade na gestão de qualquer negócio e neste caso tratar-se-á da franquia de um Pub de cervejas e hambúrgueres artesanais.

Segundo estudo do Sebrae 2018 (Os Negócios Promissores em 2018), entre 2002 e 2013, a taxa de crescimento do PIB brasileiro acompanhou de perto a da economia mundial. Porém, a partir de 2014, o Brasil viveu forte desaceleração econômica, seguida pela maior recessão (em 2015 e 2016) já registrada nos últimos 25 anos, distanciando-se significativamente da média mundial. Segundo o FMI, entre 2017 e 2021, a economia mundial tende a dar sequência ao seu processo de recuperação, devendo crescer entre 3,6% e 3,8% ao ano (a.a.) até 2021. Isto, por conta de políticas monetárias expansionistas (taxas de juros muito baixas), praticadas por longo período de tempo, nos países mais desenvolvidos. Enquanto isso, no Brasil, segundo o BACEN, a economia deve registrar apenas uma ligeira expansão em 2017 (+1%) e taxas um pouco melhores nos anos seguintes, entre 2,5% e 2,8% ao ano. As taxas de crescimento do país devem ainda ficar abaixo da média mundial. Desta forma, em 2018, as oportunidades de negócios no mercado interno tendem a ser um pouco melhores do que no período 2014-2017.

Nos últimos 10 anos (Sebrae 2018), a produção de cerveja artesanal cresceu 91% no Brasil. Esse aumento ocorreu por diversos fatores como hobby, curiosidade e até mesmo uma oportunidade de novo negócio. Segundo a Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (CervBrasil) as chamadas cervejas especiais que incluem as artesanais, as importadas e as industriais de categoria Premium, ocupam hoje 5% (dados de 2019) do mercado e têm previsão de dobrar o número de vendas nos próximos cinco anos. O brasileiro consome cerca de 70 litros da bebida por ano. Com produção de 13,4 bilhões de litros/ano (dados de 2015 - Sistema de Controle de Produção de Bebidas da Receita Federal), o Brasil é o terceiro maior consumidor de cerveja, ficando atrás da EUA (23,6 bilhões de litros/ano) e China (35 bilhões de litros/ano). Com o passar dos anos os números só aumentam.

O Brasil fechou 2015 com 372 cervejarias artesanais no país, com crescimento de 17% em relação a 2014. Quem consome cerveja artesanal observa diversos fatores na hora da escolha de uma cerveja como qualidade, estilo, preço, indicação, entre outros. Os maiores consumidores ainda são os homens e a faixa etária de consumo está entre os 25 e 31 anos, porém atinge um público de todas as idades.

Uma análise, do mercado cervejeiro brasileiro, realizada pelo SEBRAE em 2016 mostrou que cerca de 15% do público que consome cerveja artesanal é de mulheres, enquanto o público masculino representa 85%

Geralmente são pessoas com alta interação em mídias social e cerca de 69% delas possuem nível superior. Cerca de 69% gastam entre R\$ 11,00 e R\$ 25,00 em cervejas, enquanto 47% investem entre R\$ 100,00 e R\$ 150,00 em cervejas especiais.

O Pub além de cervejas artesanais também trabalha com hambúrgueres artesanais. De acordo com Associação Brasileira de Franchising (ABF), as redes de franquias de hamburguerias associadas à entidade cresceram mais de 30% em 3 anos.

Segundo o IBGE, 40% da população come fora de casa pelo menos uma vez ao dia. Já de acordo com a Preço Médio 2016, pesquisa da Associação das Empresas de Refeição e Alimentação Convênio para o Trabalhador (Assert), o gasto médio por refeição na rua é de R\$ 30,48.

Diante do contexto, em setembro de 2019, nasce a empresa deste estudo que será chamada a partir de agora PUB. A partir do momento em que seus fundadores identificam um local em Florianópolis para estabelecer a operação. A loja caracteriza-se por ter um cardápio enxuto e pouca dependência de funcionários, centrando-se em um modelo de baixo custo, em um local com apresentação visual jovem e arrojada e música de boa qualidade. Sendo mais uma loja de uma franqueadora já estabelecida dentro do mercado de cervejas e hambúrgueres artesanais.

Optou-se por um modelo operacional já pré-estabelecido (franquia), facilitando o início do negócio e dando boa perspectiva de ganhos.

Em todo negócio, há necessidade de uma ferramenta de gestão e, foi a partir desse problema, que entendeu-se ser apropriado utilizar a teoria apresentada pelos professores da Harvard Business School, Drs. Robert S. Kaplan e David P. Norton, em 1992, como modelo de inovação de avaliação e performance empresarial como um sistema de suporte à decisão e gestão estratégica (BEZERRA, 2014):

*O Balanced Scorecard Institute* descreve o Balanced Scorecard (BSC) como um sistema de planejamento e gerenciamento estratégico que as organizações usam para:

Comunicar o que eles estão tentando realizar; alinhar o trabalho do dia a dia que todos estão fazendo com a estratégia; Priorizar projetos, produtos e serviços; Medir e monitorar o progresso em direção a metas estratégicas.

O Balanced Scorecard (BSC) foi originalmente desenvolvido pelo Dr. Robert Kaplan, da Universidade de Harvard, e pelo Dr. David Norton, como uma estrutura para medir o desempenho organizacional usando um conjunto de medidas de desempenho mais equilibrado. Tradicionalmente, as empresas usavam apenas o desempenho financeiro de curto prazo como medida de sucesso. O “balanced

scorecard” acrescentou medidas estratégicas não financeiras adicionais ao mix, a fim de melhor focar o sucesso a longo prazo. O sistema evoluiu ao longo dos anos e agora é considerado um sistema de gestão estratégica totalmente integrado.

Kaplan e Norton descrevem a inovação do balanced scorecard da seguinte forma: O balanced scorecard retém medidas financeiras tradicionais. Mas as medidas financeiras contam a história de eventos passados, uma história adequada para empresas da era industrial para as quais investimentos em capacidades de longo prazo e relacionamentos com clientes não eram críticos para o sucesso. Essas medidas financeiras são inadequadas. , para orientar e avaliar a jornada que as empresas da era da informação devem fazer para criar valor futuro por meio do investimento em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação. (BEZERRA, 2014, p.2).

Logo trata-se de um método de gestão, que possibilita comunicar, alinhar, priorizar, medir e monitorar toda a estratégia de uma empresa possibilitando atingir os seus objetivos.

O designer de software SAVKIN (2017), define o Balanced Scorecard (BSC) como uma descrição da estratégia de execução, mapas estratégicos, de metas de negócios, e sobre algumas métricas. O Balanced Scorecard auxilia a organizar a discussão em torno da estratégia e a concentrar sua equipe em fazer as coisas certas.

Por sua vez, FLANDER (2018), um líder de estratégias e execução, descreve cinco indicadores do BSC:

1. Fornece uma estrutura para traduzir uma estratégia abstrata em objetivos, medidas, indicadores e ações específicos e concretos;
2. Integra uma visão "equilibrada" (causa / efeito) com uma visão de "pontuação" (medição / rastreamento);
3. Apresenta o foco no alinhamento das metas das unidades de negócios, equipes e funcionários individuais com a estratégia geral de negócios da empresa;
4. Balanced Scorecard divide uma estratégia de negócios em partes específicas e mensuráveis;
5. Mantém os objetivos estratégicos de longo prazo visíveis.

Constata-se então que o BSC é uma ferramenta de grande aplicabilidade para gestão do PUB. Afinal, não é possível estabelecer qualquer tipo de ação assertiva sem conhecimento das variáveis de gestão.

## 2 OBJETIVO GERAL

Identificar quais os principais indicadores que devem ser medidos de acordo a teoria do BSC de Kaplan e Norton, em 1992, na gestão de um PUB.

### 2.1 OBJETIVO ESPECIFICO

- a) Avaliar as 4 perspectivas, financeira, clientes, processos internos e aprendizado
- b) Desenvolver o instrumento de coleta de dados primários (tabelas e gráficos)
- c) Tabular os dados primários coletados para gestão do PUB
- d) Analisar dados primários coletados para aplicar a teoria do BSC
- e) Apresentar resultados do BSC criado neste estudo

### 3 JUSTIFICATIVA

Existe uma grande dificuldade na gestão de um negócio neste caso um PUB. Muitas são as variáveis a serem identificadas, quantificadas, analisadas e gerenciadas. Para tanto buscou-se mapear as principais variáveis a serem medidas seguindo a teoria do BSC descrita pelos Drs. Robert S. Kaplan e David P. Norton, em 1992, num estudo que relatou as descobertas sobre mensuração de desempenho em organizações cujo capital intangível exercia um papel essencial na criação de valor (KAPLAN, 2010, p. 3).

O BSC procura traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, que são organizados em perspectivas, considerando aspectos tangíveis e intangíveis. Cada perspectiva representa uma dimensão do desempenho, portanto o BSC é um modelo multidimensional. O modelo BSC original, concebido para organizações orientadas ao lucro, apresenta quatro perspectivas (MITSURU, Carlos 2011, p., MENDES, RICARDO, 2011, p.4):

- a) Financeira – Como devemos ser vistos pelos nossos acionistas?
- b) Clientes – Como devemos ser vistos pelos nossos clientes?
- c) Processos internos – Em quais processos devemos alcançar a excelência?
- d) Aprendizado e Crescimento – Como podemos mudar (inovar) e melhorar?

Entendem-se, que através da aplicação desta teoria, o modelo definido a seguir trará as informações necessárias para melhor tomada de decisões estratégicas para gestão do negócio.

## 4 MÉTODO

O trabalho será uma pesquisa exploratória qualitativa e quantitativa cujo o objetivo é identificar, tabular e medir os principais indicadores segundo a teoria do BSC para o gerenciamento de um PUB, durante o período de 3 meses. Segundo Roesch (2009), no método qualitativo é papel do pesquisador organizar os dados coletados, organizando-os e interpretando-os para que depois se possa realizar análises sobre os mesmos. Já a pesquisa quantitativa está ligada diretamente à quantificação dos dados, na experimentação, na mensuração e no controle rigoroso dos fatos. Segundo Knechtel (2014), esse tipo de pesquisa foi a base do pensamento científico até a metade do século XX e é caracterizado pela passividade e neutralidade do pesquisador diante da investigação da realidade.

Para atingir o objetivo proposto, o trabalho foi estruturado de forma a: (a) resgatar da bibliografia os principais conceitos e características do BSC, (b) elaboração do mapa estratégico do PUB, (c) analisar a compatibilidade teórica utilizando as 4 perspectivas do BSC, (d) elaboração dos *Scorecards* e seus indicadores a partir da análise de cada perspectiva do BSC, (e) avaliar resultados obtidos e (f) apresentar exemplo do BSC elaborado

Os dados foram registrados diariamente em planilha do programa Microsoft Office Excel® 365.

O fluxo onde os dados primários foram coletados está representado na Figura 1.

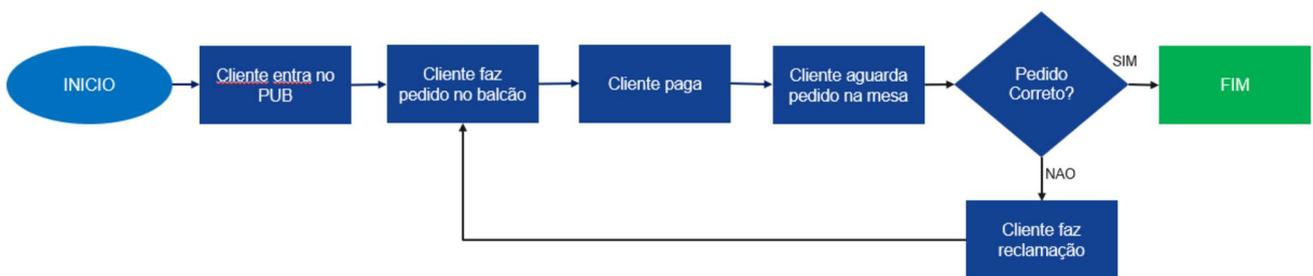


FIGURA 1: FLUXOGRAMA DE FUNCIONAMENTO DO PUB  
FONTE: O autor (2020)

Os dados do caixa, satisfação do cliente, qualidade do produto, faturamento diário e mensal tem a origem na Figura 1, seguindo as 4 perspectivas do BSC.

## 5 BALANCED SCORECARD APLICADA AO PUB

Enquanto ferramenta de implementação e controle estratégico, o Balanced Scorecard, apresenta vantagens como a visão da organização em um sistema que integra as diferentes perspectivas do gerenciamento. A composição de indicadores financeiros e não-financeiros interligados faz com que a organização mantenha seu foco em resultados financeiros, sem negligenciar as outras perspectivas, voltando-se para a criação de valores competitivos para a organização bem como a melhoria de processos internos e a satisfação dos clientes, sendo esses aspectos tratados dentro de uma única ferramenta interligada à estratégia da organização.

### 5.1 MISSÃO E VISÃO

O PUB é formada por um grupo de pessoas que exercita seus potenciais e talentos objetivando metas comuns. Acreditam que, qualquer que seja a medida do sucesso que alcancem como franqueado, ela resultará da aceitação e compreensão de tais metas e objetivos.

Nesse contexto, tem como missão: promover uma verdadeira revolução do chope artesanal e do hambúrguer artesanal, popularizando e tornando esses itens acessíveis a todos os consumidores, sem abrir mão da qualidade dos produtos e da entrega da melhor experiência aos clientes dentro do estabelecimento, fomentando, também, o comércio local desse produto

A visão é: ser uma referência local na comercialização de chopes e hambúrgueres artesanais de qualidade e a preços acessíveis.

### 5.2 MAPAS ESTRATÉGICOS

Segundo a teoria de Kaplan (2014), o “Mapa Estratégico” é uma ferramenta desenvolvida para facilitar o uso e aplicação do BSC nas organizações, sendo desenvolvido e apresentado por Kaplan e Norton (FIGURA 1), no qual se pode observar que um Mapa Estratégico deve ter a capacidade de mensurar a cadeia de criação de

valor em empresas de capital intelectual intensivo, tais como: bancos, empresas de tecnologia, saúde, etc., diferente dos atuais controles contábeis e financeiros que atendem primariamente a área industrial onde investimento é medido em grande parte pela compra de ativos tangíveis, isto é, uma máquina a mais representa mais produção e conseqüentemente mais geração de riqueza. De tal forma para o PUB utilizaremos a mesma estrutura para criação de seus Scorecards.

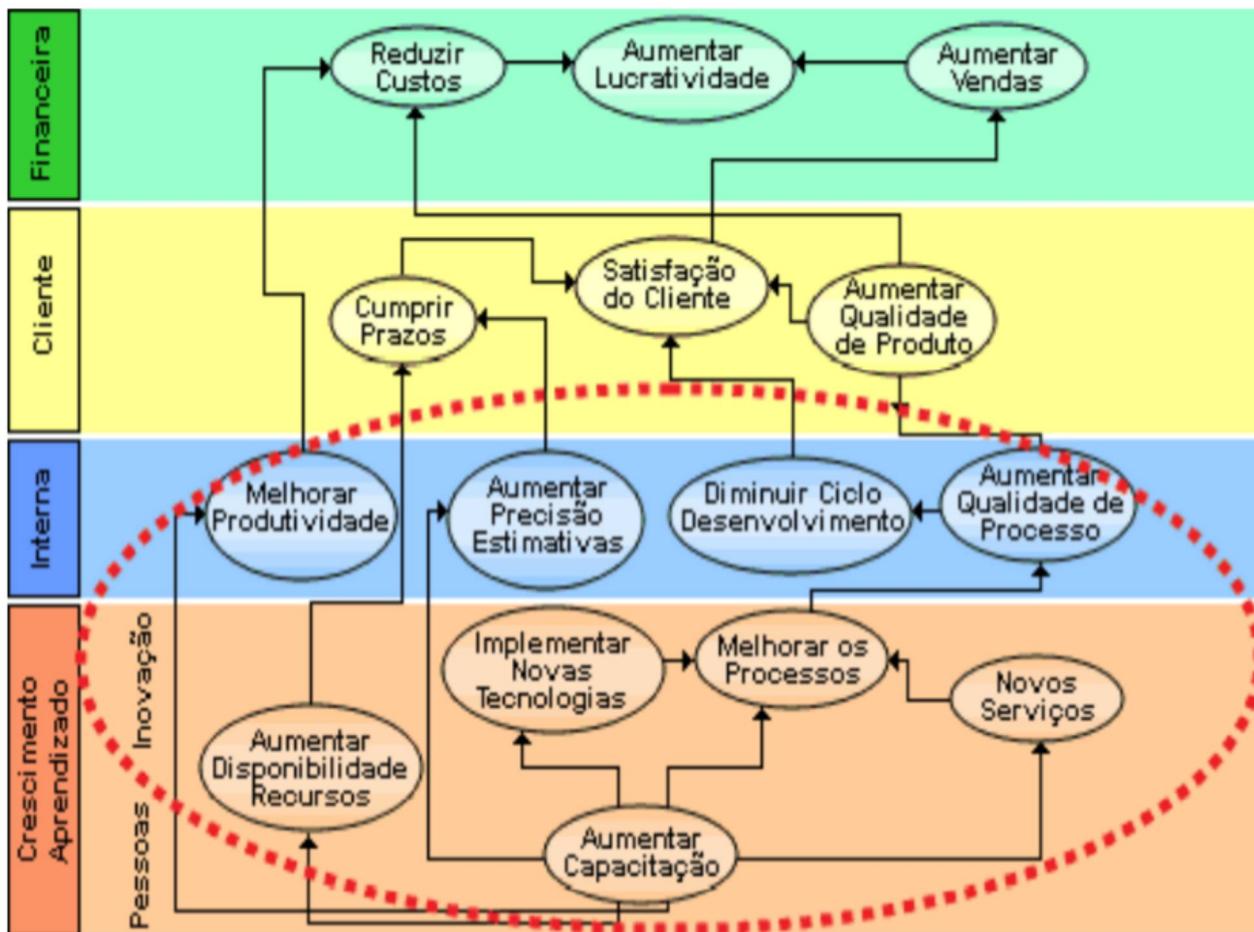


FIGURA 2 - EXEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO DE KAPLAN E NORTON

FONTE: [http://www.isdbrasil.com.br/artigos/artigo\\_six\\_sigma.php](http://www.isdbrasil.com.br/artigos/artigo_six_sigma.php), acesso 23/03/2020 (VASQUES, 2018)

### 5.2.1 Mapa Estratégico do PUB

Na FIGURA 3 está representado o Mapa Estratégico do PUB com as 4 perspectivas definidas no BSC. Observa-se que todos os pontos convergem para o lucro do negócio. Da mesma forma que o ponto de partida deve ser a capacitação do time sem o devido treinamento todas as outras etapas da estratégia serão afetadas.

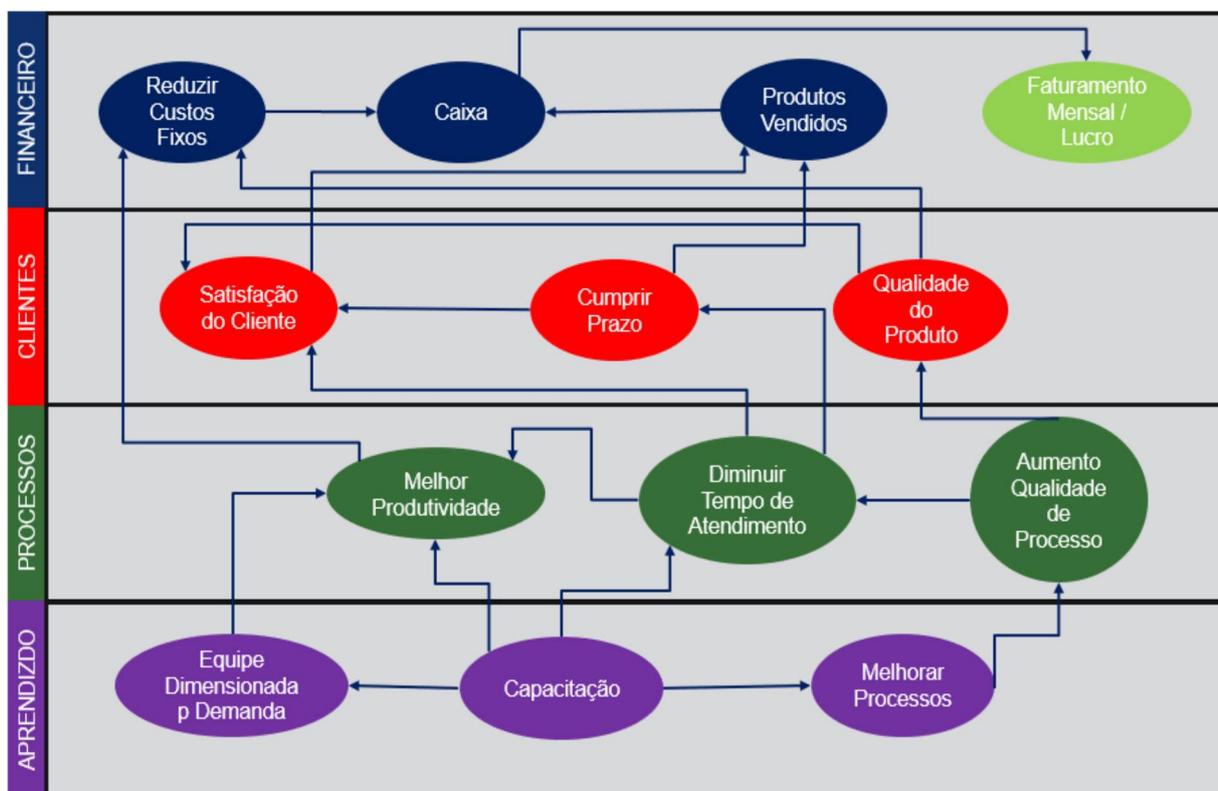


FIGURA 3 – MAPA ESTRATÉGICO DO PUB  
FONTE: O autor (2020)

### 5.3 PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

Em seguida serão apresentados os Scorecards e seus indicadores baseados nas 4 perspectivas do BSC: Financeira, Clientes, Processos internos e Crescimento e aprendizado, conforme representado no Mapa Estratégico do PUB (FIGURA 3).

### 5.3.1 Perspectiva Financeira

Entende-se que a perspectiva financeira é a mais relevante de cada negócio portanto foi estabelecido um Scorecard visando o aumento de lucratividade, controle e redução dos custos e aumento nas vendas. Sem uma gestão efetiva e assertiva financeira não há como sustentar nenhum tipo de empresa.

Para esta fase (90 dias) optou-se por indicadores básicos para controle da operação financeira (TABELA 1).

Os objetivos definidos para montagem do Scorecard financeiro no início desta operação foram os seguintes:

- a) Controle de caixa
- b) Controle de custos fixos
- c) Controle das quantidades de produtos vendidos

TABELA 1 - FINANCEIRO

OBJETIVO	METAS	AÇÕES	INDICADORES
Controle do caixa	Ter o resultado do caixa diariamente	1.1 Criar uma tabela de controle do caixa 1.2 Definir itens que compõe o arquivo de caixa	1. Faturamento diário 2. Faturamento semanal 3. Faturamento Mensal
Controle de custos fixos	Manter custos fixos abaixo de linha base definida	2.1 Definir todos os itens a serem controlados 2.3 Fazer registro dos atuais após fechamento	2.1 Tabela com os resultados versus os atuais
Controle das quantidades de produtos vendidos	3. Saber quais os produtos mais consumidos	3.1 Definição de itens a serem controlados	3.1 Gráfico dos Hambúrgueres mais vendidos por tipo 3.2 Gráfico dos aperitivos mais vendidos por tipo 3.3 Gráfico da quantidade de cervejas vendidas por tamanho de copo
Controle do Faturamento mensal	Faturamento acima de 80K	1. Tabular faturamento mensal	1. Resultado do caixa mensal

### 5.3.2 Perspectiva dos Clientes

O Objetivo da perspectiva de Cliente no BSC é identificar qual o perfil de clientes, do mercado, que será atraído pelo negócio. Alguns dos aspectos a serem observados são:

- a) Satisfação
- b) Fidelidade
- c) Retenção
- d) Captação
- e) Lucratividade

Por este estudo tratar-se de um PUB franqueado a perspectiva cliente alvo já vem definida dentro do pacote da franqueadora que por sua vez já fez o estudo do mercado considerando seus dados essenciais como: preferencias, preço, qualidade, reputação e imagem, relacionamento com o público. Por exemplo, focando em um relacionamento muito próximo aos clientes através das divulgações nas redes sociais. Na TABELA 2 estão os indicadores a serem medidos no período de 90 dias proposto no estudo.

TABELA 2 - CLIENTES

OBJETIVO	METAS	AÇÕES	INDICADORES
Satisfação do Cliente	1. reduzir a taxa de erro dos sanduiches	1. número de sanduiches vendidos por dia 2. quantidade de sanduiches entregues errados	1. Quantidade de sanduiches vendidos vs trocados no dia
	2. Garantir assiduidade dos principais clientes	1. Oferecer produtos em promoção diariamente	1. taxa de retorno acima de 40% dos mesmos clientes
Quantidade de clientes por dia	1. Perfil dos clientes quantidade de famílias, casais, solteiros de cada dia	1. Identificar quantas pessoas são atendidas por dia 2. Identificar dias de maior consumo 3. Identificar quantas vezes a mesas são ocupadas por dia	1. Medir a ocupação do bar por hora todos os dias da semana.
Identificar quantidade de reclamações por mês	1. possuir menos de 20	1. tabular qualquer reclamação 2. discutir plano de melhoria nas reuniões semanais	1. Medir quantidade mensal de reclamações.
Saber a quantidade de sanduiches errados por mês	1. menos de 20	1. Controlar números de erros 2. treinar o time	1. Medir quantidade mensal de erros

### 5.3.3 Perspectiva dos Processos

A cadeia de valor que define a perspectiva de processos esta representada na FIGURA 4

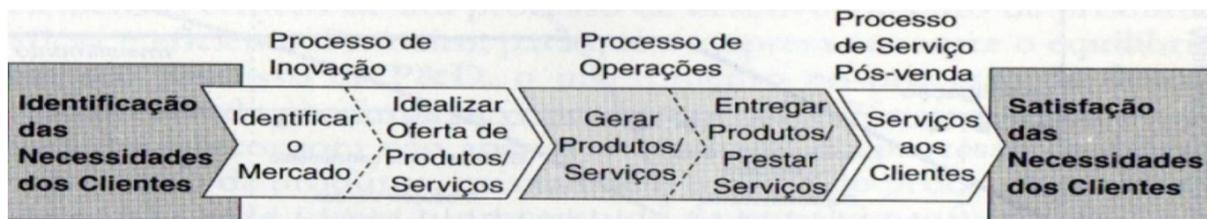


FIGURA 4 – CADEIA DE VALOR GENÉRICO DA PERSPECTIVA DE PROCESSOS  
FONTE: NORTON E KAPLAN, 1994.

Seguindo o mapa estratégico FIGURA 3, busca-se com esta perspectiva melhorar a produtividade, aumentar precisão de estimativas (*forecast*) e melhora contínua da qualidade do processo.

Para este estudo foi dado foco no Processo de Operações + Processo de Serviço de Pós venda, FIGURA 5.

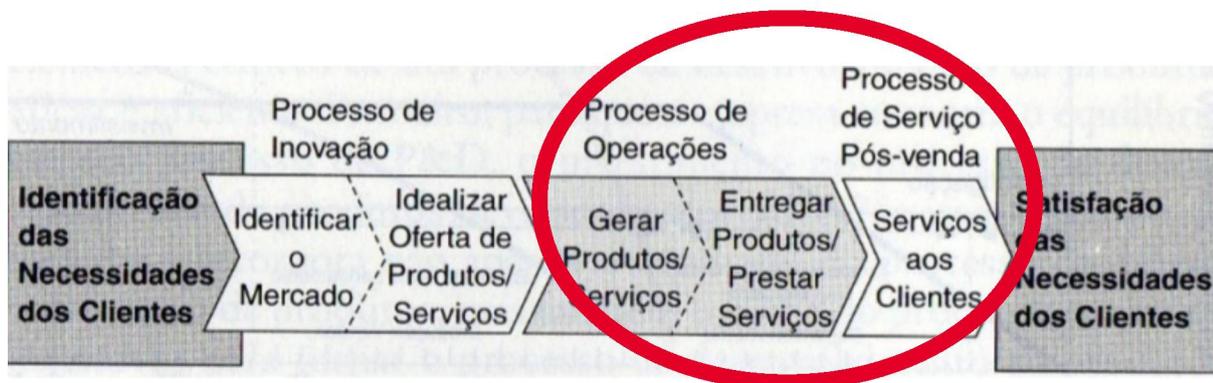


FIGURA 5 – O PROCESSO DE OPERAÇÕES NA CADEIA DE VALOR DOS PROCESSOS + O PROCESSO DE POS VENDA  
FONTE: NORTON E KAPLAN, 1997.

Por tratar-se de uma operação em fase inicial pouco há para inovar. No momento do estudo a preocupação dos acionistas era sim em fazer a operação fluir, evitando perdas, custos elevados e tendo qualidade. Também entende-se que para o modelo operacional do PUB o processo de Operações esta ocorrendo praticamente em paralelo ao processo de serviço de pós-venda, logo os indicadores definidos para esta perspectiva estão representados na TABELA 3.

TABELA 3 – PROCESSOS

OBJETIVO	METAS	AÇÕES	INDICADORES
Definir time de trabalho	1. Contratar time definitivo nos primeiros 3 meses	1. Anunciar vagas 2. fazer seleção dos candidatos 3. Medir taxa de troca de funcionários	1. # de pessoas fixas no quadro por mês
Controlar quantidade de reclamações por demora no atendimento	1. Fazer todos pedidos chegarem a mesa em menos de 10 min.	1. Treinar o time para atingir a meta 2. Dimensionar o time para demanda diária 3. Controlar o tempo médio de atendimento	1. Medir quantidade de reclamações mensal dos clientes.

#### 5.3.4 Perspectiva da aprendizagem e crescimento

Entendem-se que, são as pessoas que irão executar toda estratégia definida nas outras 3 perspectivas (financeira, clientes e processos) portanto é fundamental estabelecer metas claras aos funcionários e treina-los constantemente para garantir que a execução da estratégia traga os resultados esperados.

Entender de que forma reter, satisfazer e medir a produtividade são os vetores desta perspectiva. Os indicadores a serem medidos estão representados na TABELA 4

TABELA 4 – APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

OBJETIVO	METAS	AÇÕES	INDICADORES
Entregar 80 lanches por dia	1. Contratar quantidades entregues por tipo	1. Tabular as vendas por lanche 2. Montar o Gráfico por tipo de lanche	1. Média de vendas diária no mês
Fazer reunião semanais de feedback	1. Reduzir insatisfação de equipe	1. Registrar os pontos levantados 2. Propor plano de ação	1. Medir rotação de pessoas de equipe
Controles de TI centralizados	1. controlar todas movimentações financeiros e de quantidades em planilha única	1. Montar tabelas de controle financeiro 2. montar tabelas de controle de estoque 3. montar tabela de contagens diárias	1. Manter todo controle centralizado com a gerente

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em seguida serão apresentadas as tabulações de gráficos definidos a partir das tabelas descritas na seção 5 do estudo.

### 6.1 RESULTADOS DAS MEDIÇÕES DA PERSPECTIVA FINANCEIRA

Na TABELA 5 apresentam-se os resultados das medições realizadas durante o período de 30 dias conforme descrito na TABELA 1

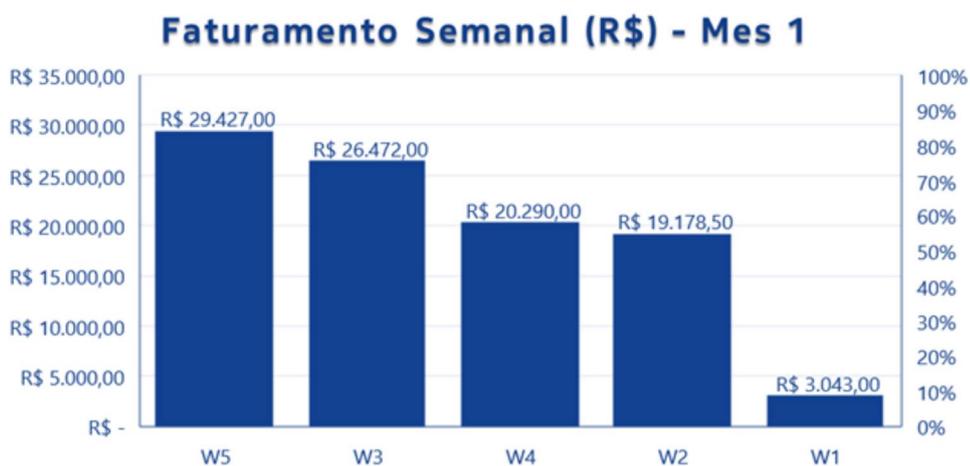
TABELA 5 – Faturamento diário do mês 1:

Date	Day	Credit Card (R\$)	Cash (R\$)	Total (R\$)
01/12/2019	Sunday	R\$ 2.162,00	R\$ 881,00	R\$ 3.043,00
02/12/2019	Monday	R\$ -	R\$ -	R\$ -
03/12/2019	Tuesday	R\$ 1.330,00	R\$ 747,00	R\$ 2.077,00
04/12/2019	Wednesday	R\$ 1.703,00	R\$ 864,00	R\$ 2.567,00
05/12/2019	Thursday	R\$ 2.022,00	R\$ 558,00	R\$ 2.580,00
06/12/2019	Friday	R\$ 3.788,50	R\$ 1.281,00	R\$ 5.069,50
07/12/2019	Saturday	R\$ 2.932,00	R\$ 850,00	R\$ 3.782,00
08/12/2019	Sunday	R\$ 2.069,00	R\$ 1.034,00	R\$ 3.103,00
09/12/2019	Monday	R\$ -	R\$ -	R\$ -
10/12/2019	Tuesday	R\$ 3.872,00	R\$ 1.269,00	R\$ 5.141,00
11/12/2019	Wednesday	R\$ 2.996,00	R\$ 842,00	R\$ 3.838,00
12/12/2019	Thursday	R\$ 3.510,00	R\$ 710,00	R\$ 4.220,00
13/12/2019	Friday	R\$ 4.007,00	R\$ 1.806,00	R\$ 5.813,00
14/12/2019	Saturday	R\$ 3.115,00	R\$ 1.808,00	R\$ 4.923,00
15/12/2019	Sunday	R\$ 1.686,00	R\$ 851,00	R\$ 2.537,00
16/12/2019	Monday	R\$ -	R\$ -	R\$ -
17/12/2019	Tuesday	R\$ -	R\$ 1.578,00	R\$ 1.578,00
18/12/2019	Wednesday	R\$ 2.289,00	R\$ 1.040,00	R\$ 3.329,00
19/12/2019	Thursday	R\$ 1.968,00	R\$ 1.062,00	R\$ 3.030,00
20/12/2019	Friday	R\$ 3.517,00	R\$ 1.355,00	R\$ 4.872,00
21/12/2019	Saturday	R\$ 2.550,00	R\$ 1.189,00	R\$ 3.739,00
22/12/2019	Sunday	R\$ 2.562,00	R\$ 1.180,00	R\$ 3.742,00
23/12/2019	Monday	R\$ -	R\$ -	R\$ -
24/12/2019	Tuesday	R\$ -	R\$ -	R\$ -
25/12/2019	Wednesday	R\$ -	R\$ -	R\$ -
26/12/2019	Thursday	R\$ 3.677,00	R\$ 1.655,00	R\$ 5.332,00
27/12/2019	Friday	R\$ 4.979,00	R\$ 2.030,00	R\$ 7.009,00
28/12/2019	Saturday	R\$ 6.382,00	R\$ 2.422,00	R\$ 8.804,00
29/12/2019	Sunday	R\$ 6.532,00	R\$ 1.750,00	R\$ 8.282,00
30/12/2019	Monday	R\$ -	R\$ -	R\$ -
31/12/2019	Tuesday	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Conforme registrado na TABELA 5, iniciou-se o controle do fluxo de caixa diário do Pub, considerando a separação de pagamento com cartões e pagamentos com dinheiro, bem como destacando finais de semana e representando o dia do fechamento semanal que são as segundas feiras (em preto) e feriados (branco sem registro). Este controle é a base para análise de resultados do caixa que esta representado no mapa estratégico.

Observa-se que os finais de semana são os dias de maior movimento no PUB. Esta visão permite o dimensionamento da equipe apropriada para cada dia semana, bem como o dimensionamento da compra de insumos para manter a operação funcionando com eficiência, mantendo a qualidade e satisfação dos clientes.

GRÁFICO 1 - Faturamento semanal referente ao mês 1:



Com base na TABELA 5 criou-se o GRÁFICO 1 para entender qual a evolução das vendas por semana. O gráfico foi ordenado para representar a semana de maior para a de menor faturamento no mês, neste caso observou-se um crescimento expressivo do faturamento através das semanas.

Esta gráfico permite o dimensionamento apropriado do time para cada semana e também da compra dos insumos correspondentes,

Este indicador é fundamental para evitar o sobre dimensionamento da equipe e desperdícios com produtos perecíveis, reduzindo custos fixos e preservando lucro ao final de cada mês.

TABELA 6 – Faturamento referente ao total do mês 1

Total Income	
Item	Value (R\$)
Credit Car	R\$ 69.648,50
Cash	R\$ 28.762,00
<b>Incomes Total</b>	<b>R\$ 98.410,50</b>

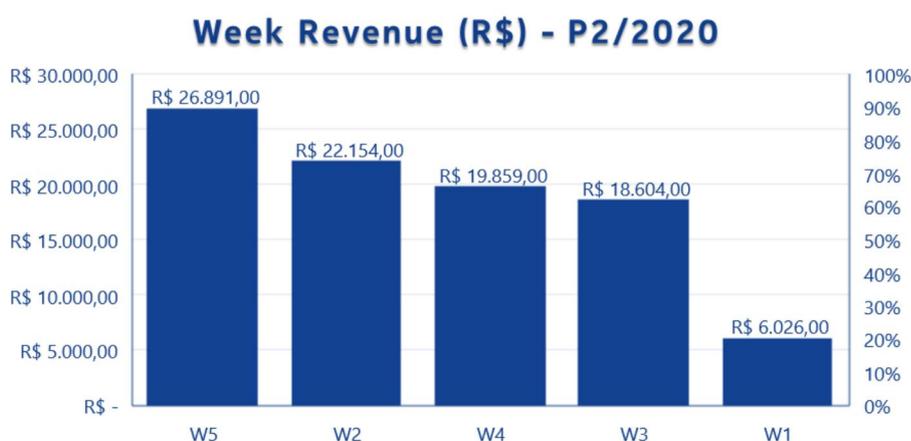
A TABELA 6 registra o faturamento total do mês 1 que indica que foi superada a meta de R\$ 80.000,00 estabelecida no BSC (FIGURA 5)

Repetindo o mesmo método para os meses 2 e 3 encontram-se os seguintes resultados semanais ( GRÁFICO 2 e GRÁFICO 3).

GRÁFICO 2 - Faturamento semanal referente ao mês 2.



GRÁFICO 3 - Faturamento semanal referente ao mês 3.



O controle do faturamento semanal (GRÁFICO 3) permite antecipar alguma possível tendência de aumento ou baixa no faturamento, para tomada de decisões estratégicas. Por exemplo: a programação de eventos para aumentar o faturamento do Pub, além de melhor dimensionar as compras dos insumos.

TABELA 7 - Resultado final do caixa do mês 2

Total Income	
Item	Value (R\$)
Credit Car	R\$ 83.031,00
Cash	R\$ 36.037,00
<b>Incomes Total</b>	<b>R\$ 119.068,00</b>

TABELA 8 - Resultado final do caixa mês 3:

Total Income	
Item	Value (R\$)
Credit Car	R\$ 62.324,00
Cash	R\$ 31.210,00
<b>Incomes Total</b>	<b>R\$ 93.534,00</b>

De acordo com os registros dos caixas, apresentados nos 3 primeiros meses da operação, os indicadores relacionados ao controle deste demonstram que as estratégias definidas no ME (mapa estratégico) estão trazendo bons resultados e acima das metas definidas no BSC (FIGURA 6).

TABELA 9 – Custos fixos mensais do PUB:

	linha base	atuais	atuais	atuais
Mes	P0	P1	P2	P3
Aluguel	R\$ 5.000,00	R\$ 4.003,00	R\$ 4.003,00	R\$ 4.003,00
Electricidade	R\$ 1.300,00	R\$ -	R\$ 1.000,00	R\$ 1.200,00
Agua	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 246,00	R\$ 189,00
Limpeza	R\$ 400,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 400,00
Internet	R\$ 189,90	R\$ 57,60	R\$ 189,90	R\$ 189,90
Franquia	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Musica	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 200,00
Contador	R\$ 650,00	R\$ 650,00	R\$ 650,00	R\$ 650,00
Marketing	R\$ 1.000,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.000,00
Redes Sociais	R\$ 875,00			
Salarios	R\$ 14.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 14.000,00	R\$ 14.000,00
Taxas	R\$ 10.000,00			
Impostos	R\$ 3.500,00	R\$ 2.400,00	R\$ 3.600,00	R\$ 2.450,00
O&M (CW)	R\$ 300,00	R\$ 400,00	R\$ 300,00	R\$ 500,00
Total	R\$ 42.664,90	R\$ 29.460,60	R\$ 30.938,90	R\$ 29.781,90

A tabela de custos fixos (TABELA 9) dos 3 primeiros meses, representa a estimativa de gastos versus os atuais de cada mês. Observa-se que a estimativa inicial (linha base) ficou consideravelmente acima das atuais; o que vai significar um melhor resultado financeiro aos investidores do que inicialmente previsto. Porém observa-se que existe uma necessidade de redimensionamento dos custos iniciais projetados, para um controle financeiro mais eficiente.

No GRÁFICO 4 estão os resultados dos itens mais consumidos por mês:

GRÁFICO 4 – Numero de Hambúrgueres consumidos por tipo por mês

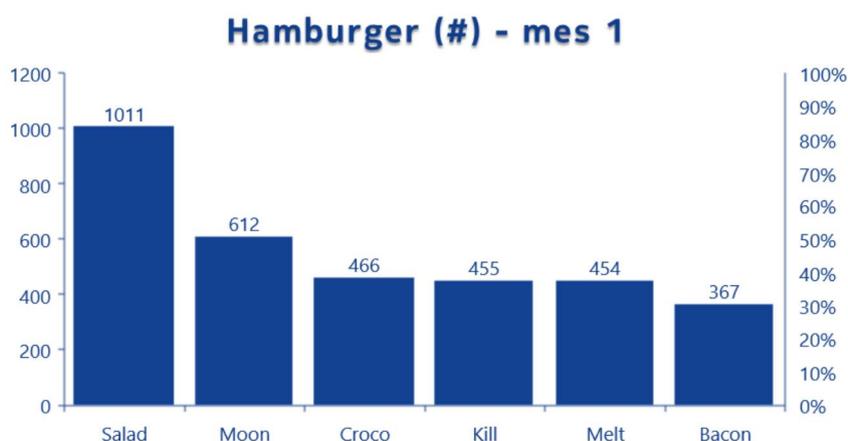
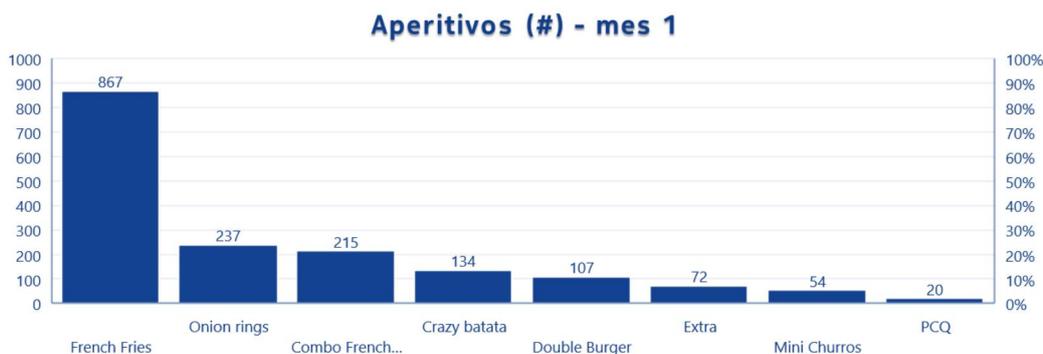
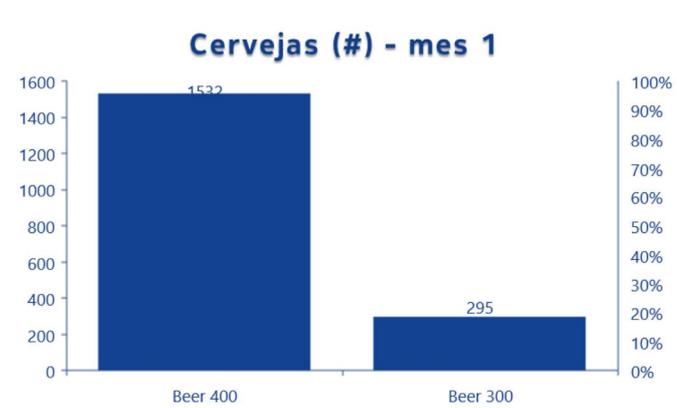


GRÁFICO 5 – Numero de diferentes aperitivos consumidos no mês.



**GRÁFICO 6 – Numero de Cervejas Consumidas por mês por tamanho de copo:**



## 6.2 RESULTADOS DAS MEDIÇÕES DA PERSPECTIVA DE CLIENTES

A partir de indicador descrito na TABELA 2, quantificou-se a quantidade de sanduiches para troca na cozinha, que representavam algum erro entre pedido e preparação.

Os resultados apresentados nos primeiros 90 dias estão representados na TABELA 10.

**TABELA 10**

	# Sanduiches	# Erros	Taxa de erro
Mes 1	3365	67	2,0%
Mes 2	3907	45	1,2%
Mes 3	3130	18	0,6%

Os resultados demonstram uma melhoria ao longo dos meses. Logo entende-se que o ME esta funcionando para os itens de capacitação, qualidade do processo, satisfação do cliente e lucro.

A capacitação do time ao longo dos meses vai ocorrendo, gradativamente e confirmando que a estratégia esta funcionando.

As reclamações foram registradas diariamente e somadas ao longo do mês e estão representadas na TABELA 11.

TABELA 11 – Número de reclamações registradas no mês.

	# Reclamacoes
Mes 1	67
Mes 2	34
Mes 3	12

O número de reclamações foi registrado independentemente do tipo, somente registrou-se algum tipo de descontentamento por parte dos clientes. Logo nas reuniões semanais discutia-se como melhorar o atendimento de forma geral.

A evolução dos números, TABELA 11, demonstra que há uma tendência de melhora da satisfação dos clientes pois o número de reclamações vem caindo. O que demonstra que as estratégias de melhoria de processos, capacitação e qualidade vem dando certo.

### 6.3 RESULTADOS DAS MEDIÇÕES DA PERSPECTIVA DE PROCESSOS

Conforme descrito na TABELA 3 foi estabelecido um processo de seleção através de anuncio em jornais digitais e redes sociais

Apresentaram-se para seleção e foram contratados os candidatos conforme demonstra a TABELA 12.

TABELA 12 – resultados do processo de seleção.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3
# vagas	4	4	4
# candidatos	40	37	25
entrevistados	40	37	25
selecionados	1	2	1

De forma que ao final do terceiro mês o time foi completado de acordo com o número de vagas.

A seleção do quadro de funcionários definitivo demandou muita dedicação e investimento de tempo por parte dos sócios.

Este indicador demonstra que a dificuldade na seleção de pessoas qualificadas e torna-se um dos principais riscos dentro da operação. Entende-se que a retenção dos recursos traz benefícios na execução da estratégia.

#### 6.4 RESULTADOS DAS MEDIÇÕES DA PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Foram medidas as quantidades de hambúrgueres vendidos diariamente e calculada a média diária por mês conforme TABELA 13.

TABELA 13 – Média diária de hambúrgueres vendidos.

	# Sanduiches	media dia
Mes 1	3365	112
Mes 2	3907	130
Mes 3	3130	108

A quantidade de funcionários retidos no mês também foi um indicador medido sendo que um dos 4 acabou saindo da empresa no terceiro mês.

Os controles de financeiros, de estoque e contagem diárias foram estabelecidos e centralizados com o gerente na taxa de 70% no mês 3 ainda abaixo da meta de 90%.

Com base nestes registros são tomadas as decisões sobre todas as compras para operação do PUB bem como indica se ME esta sendo executado conforme definido ao longo do estudo.

#### 6.5 RESULTADOS DO BSC DO MÊS 3 DA OPERAÇÃO:

Na Figura 6 estão representados os resultados de um mês das medições dos indicadores definidos ao longo deste estudo seguindo as quatro perspectivas do BSC.

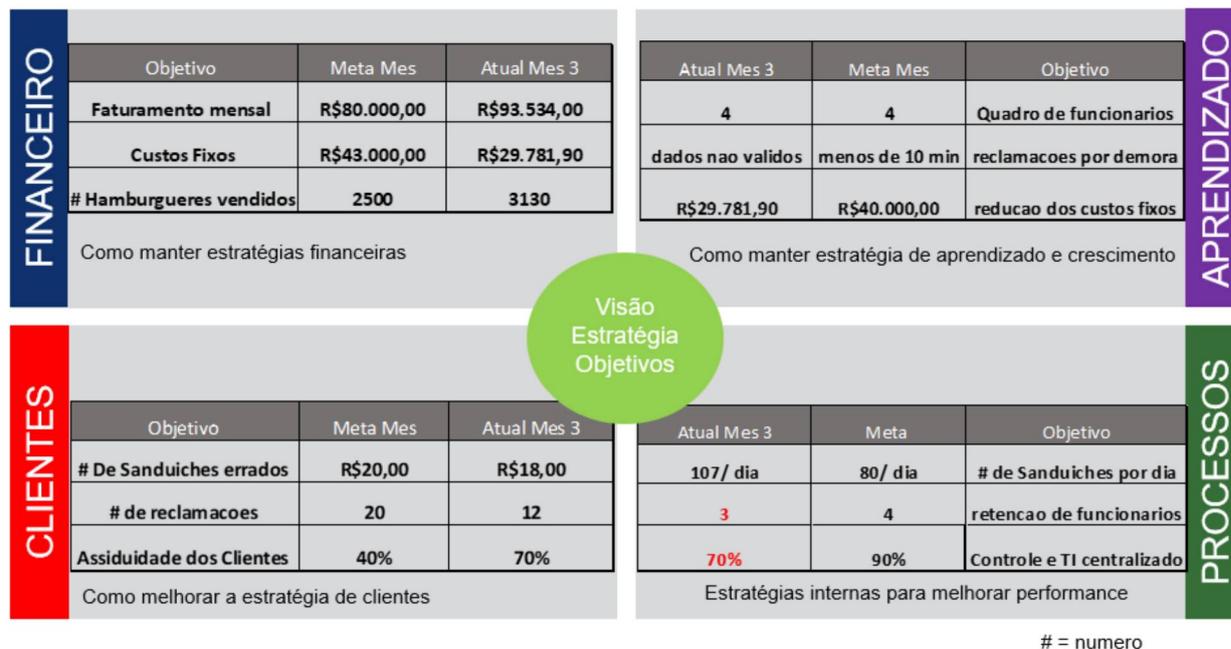


FIGURA 6 – BSC DO MÊS 3 DE OPERAÇÃO DO PUB  
 FONTE: O autor (2020).

Por fim diante de todo o exposto ao longo do trabalho conclui-se que o BSC é uma ferramenta efetiva e fundamental para gestão deste e qualquer outro tipo de negócio. A quantidade de dados produzida através de sua utilização assegura o alinhamento das estratégias e traduz em resultados mensuráveis as tomadas de decisões do dia a dia.

## 6.6 RESULTADOS E CONCLUSÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Sobre a avaliação das 4 perspectivas, financeira, clientes, processos internos e aprendizado; a modulação do estudo através das 4 perspectivas do BSC, permite um alinhamento estruturado de todas as estratégias listadas no ME, facilitando a visualização e interdependência entre os elementos do mapa e delineando um caminho único orientado ao objetivo maior deste negócio que é lucro.

Neste estudo foram desenvolvidos os instrumentos de coleta de dados primários (tabelas e gráficos), que foram estruturados controles através da coleta dos dados diários da operação, observando os 4 perspectivas do BSC e indicadores definidos ao longo do estudo baseados no ME. O que permitiu o alinhamento das estratégias e permitiu uma visualização ordenada dos seus resultados facilitando as tomadas de decisão.

Para tabular os dados primários coletados para gestão do PUB; inicialmente foram mapeados os dados e, posteriormente, tabulados e apresentados ao longo do estudo através de tabelas e gráficos. A formulação destes permite uma visualização dos resultados em cada um dos indicadores definidos e evidencia a comprova a eficiência do BSC através das medições das 4 perspectivas.

Ao analisar dados primários coletados para aplicar a teoria do BSC, foram introduzidos comentários ao longo da seção 6 deste artigo. Mais uma vez ficou evidenciado o quão eficaz pode ser a utilização do BSC na gestão do PUB, o que permitiu a apresentação de resultados do BSC criado neste estudo, registrados e concluídos no item 6.6 onde está representado o BSC do PUB.

Este BSC em poucos minutos traz uma visão quanto o negócio (PUB) está sendo eficiente através dos indicadores previamente determinados. O que garante uma base para discussão e tomadas de decisão através de resultados medidos e comprovados.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Finalmente conclui-se que o BSC criado neste estudo cumpriu com seu objetivo e servira de ferramenta para gestão eficiente do PUB. Desde já indica-se estudos mais aprofundados haja visto a complexidade e extensão do tema BSC; bem como a

necessidade de constante reavaliação do mapa estratégico e indicadores que o compõe. Entende-se que as mudanças de comportamento de clientes e mercado ao longo do tempo são inevitáveis e constantes.

## REFERÊNCIAS

BALASSIANO E TRECE, Marcel e Juliana: Taxa de investimentos no Brasil: Menor nível dos últimos 50 anos. 2019. Disponível em: < <https://blogdoibre.fgv.br/posts/taxa-de-investimentos-no-brasil-menor-nivel-dos-ultimos-50-anos> >

ZARLENGA, Areta. Panorama Sebrae. 2018. Disponível em: < [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/06/Panorama-Sebrae\\_052018.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/06/Panorama-Sebrae_052018.pdf) >

CHERTO, Marcelo, Desempenho do mercado de franquias em 2016. 2017. Disponível em: < <https://franquia.com.br/noticias/desempenho-do-mercado-de-franquias-em-2016/> >

DUARTE, Rodrigo: Mercado cervejeiro em pleno crescimento. 2019. Disponível em: < <https://mestre-cervejeiro.com/rede-mestre-cervejeiro-com-em-pleno-crescimento/> >

BEZERRA, Felipe. Balanced Scorecard (BSC): Análise e aplicação. Disponível em: < <https://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html> >

CAMPOS, José Antônio. Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. / José Antônio Campos. – São Paulo, Aquariana. 1998.

Disponível em: < [https://books.google.com.br/books?id=Ntvu4pJ90bMC&pg=PA60&lpg=PA60&dq=o+cenario+o+balanceado+painel+de+indicadores&source=bl&ots=X1ReFLv5U&sig=ACfU3U2c\\_3p-hQjFwSGW5Y-yPM09SxA6lw&hl=pt-](https://books.google.com.br/books?id=Ntvu4pJ90bMC&pg=PA60&lpg=PA60&dq=o+cenario+o+balanceado+painel+de+indicadores&source=bl&ots=X1ReFLv5U&sig=ACfU3U2c_3p-hQjFwSGW5Y-yPM09SxA6lw&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjliNS8rLziAhXyJrkGHZ8zAP0Q6AEwAXoECAkQAQ#v=onepage&q=o%20cenario%20balanceado%20painel%20de%20indicadores&f=false)

[BR&sa=X&ved=2ahUKEwjliNS8rLziAhXyJrkGHZ8zAP0Q6AEwAXoECAkQAQ#v=onepage&q=o%20cenario%20balanceado%20painel%20de%20indicadores&f=false](https://books.google.com.br/books?id=Ntvu4pJ90bMC&pg=PA60&lpg=PA60&dq=o+cenario+o+balanceado+painel+de+indicadores&source=bl&ots=X1ReFLv5U&sig=ACfU3U2c_3p-hQjFwSGW5Y-yPM09SxA6lw&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjliNS8rLziAhXyJrkGHZ8zAP0Q6AEwAXoECAkQAQ#v=onepage&q=o%20cenario%20balanceado%20painel%20de%20indicadores&f=false)>

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Casos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KNECHTEL, Maria do Rosário. Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014

FLANDER, JOROEN DE. The Balanced Scorecard | 28 Balanced Scorecard tips, an example, best approach & PPT!. 2018. Disponível em: <<https://jeroen-de-flander.com/balanced-scorecard/#Balanced%20Scorecard%20definition>> Acesso em: 29/05/2019.

MARTINS, Regis De Freitas; TURRIONI, João Batista. ANÁLISE DE SWOT E BALANCED SCORECARD : UMA ABORDAGEM SISTEMÁTICA E HOLÍSTICA PARA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002. Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002\\_tr72\\_0720.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr72_0720.pdf)> Acesso em 28/05/2019.

SAVKIN, Aleksey. 5 Steps for Effortless Balanced Scorecard Implementation. 2017. Disponível em <<https://bscdesigner.com/implement-bsc-5-steps.htm>> Acesso em: 29/05/2019

VEIGA, Claudimar Pereira; **Apostila de Estratégia de Marketing**; pág. 23. 2018.

“The difference between quantification, measure, metric, and KPI”. Balanced Scorecard Master Group

KAPLAN, S. Robert.; NORTON, P. David. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização Orientada para a Estratégia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business School, 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em Ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização Orientada para a Estratégia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.