

XVI ECOPAR

Encontro de Economia Paranaense

V International Meeting on Economic Theory and Applied Economics

II Jornada Internacional de Comunicação Científica

BALANCED SCORECARD EM CAFETERIA FRANQUEADA: CASO DE MARINGÁ-PR
BALANCED SCORECARD IN A FRANCHISED COFFEE SHOP: CASE OF MARINGÁ-PR
BALANCED SCORECARD EN UNA CAFETERÍA FRANQUICIADA: CASO DE MARINGÁ-PR

Hudson Cristiano Moreira¹

Beatriz Amaral Tufureti²

Joyce Menezes da Fonseca Tonin³

Julyerme Matheus Tonin⁴

Área Temática: Economia Regional e Urbana

JEL Code: A12, D22, M11

Resumo: O estudo desenvolveu um planejamento estratégico para uma franquia de cafés especiais em Maringá-PR, usando o *Balanced Scorecard* (BSC). Após a análise SWOT e aplicação do 5W1H, o BSC aumentou a receita bruta e o ticket médio, atingindo os objetivos definidos. Foram implementados um sistema de fidelização de clientes e melhorias nos processos internos, incluindo reuniões mensais da equipe. As limitações incluíram acesso restrito a informações gerenciais e financeiras e resultados preliminares do 5W1H. Recomenda-se replicar o estudo e realizar avaliações anuais.

Palavras-chave: Cafeteria; *Balanced Scorecard*; 5W1H; SWOT; Planejamento Estratégico.

Abstract: The study developed a strategic plan for a specialty coffee franchise in Maringá-PR using the *Balanced Scorecard* (BSC). After a SWOT analysis and the application of 5W1H, the BSC increased gross revenue and average ticket size, achieving the defined objectives. A customer loyalty system and internal process improvements, including monthly team meetings, were implemented. Limitations included restricted access to managerial and financial information and preliminary 5W1H results. It is recommended to replicate the study and conduct annual evaluations.

Key-words: Coffee Shop; *Balanced Scorecard*; 5W1H; SWOT; Strategic Planning

Resumen: El estudio desarrolló un plan estratégico para una franquicia de cafés especiales en Maringá-PR utilizando el *Balanced Scorecard* (BSC). Después de un análisis SWOT y la aplicación del método 5W1H, el BSC aumentó los ingresos brutos y el ticket promedio, logrando los objetivos definidos. Se implementaron un sistema de fidelización de clientes y mejoras en los procesos internos, incluidas reuniones mensuales del equipo. Las limitaciones incluyeron acceso restringido a información gerencial y financiera y resultados preliminares del 5W1H. Se recomienda replicar el estudio y realizar evaluaciones anuales.

Palabras-clave: Cafetería; *Balanced Scorecard*; 5W1H; SWOT; Planificación Estratégica.

¹ UEM, Departamento de contabilidade, 0000-0001-7699-6674, pg405932@uem.br.

² UEM, Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, 0009-0001-9264-9813, beatriztufureti1@gmail.com

³ UEM, Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, 0000-0003-1371-1314, jmftonin@uem.br

⁴ UEM, Programa de Pós-graduação em Ciências Econômicas, 0000-0002-1176-8977, jmtonin@uem.br



XVI ECOPAR

Encontro de Economia Paranaense

V International Meeting on Economic Theory and Applied Economics

II Jornada Internacional de Comunicação Científica

Introdução.

No que diz respeito ao desenvolvimento econômico do Brasil, é imperativo mencionar o “ciclo do café”. Os traços históricos do café na formação econômica do país, tornaram o Brasil um grande produtor e exportador mundial de café. A bebida também se popularizou e ganhou espaço no gosto do brasileiro, sendo consumida diariamente. Desse modo, o Brasil também figura entre os grandes consumidores mundiais de café. Contudo, o Brasil demorou a investir na produção de cafés especiais, em comparação com outros países (Gonçalves, 2018). Atualmente, a redescoberta do café ocorre por meio da atuação de baristas e cafeterias qualificadas. Assim, do desenvolvimento econômico impulsionado pelo plantio de grãos, parte-se para o desenvolvimento de novos nichos de agregação de valor, que valorizam o tratamento dos grãos, a moagem e a operação de equipamentos para produção de cafés especiais.

O mercado de cafés especiais requer planejamento e implementação adequados de ferramentas de gestão estratégica. A competitividade das empresas que atuam nesse ramo depende das estratégias de captação, retenção e mensuração da satisfação de clientes, política de qualidade e inovação de produtos e serviços, entre outros. Nesse âmbito, disseminou-se a utilização de indicadores de desempenho, os quais não se limitam à medição, mas também compreendem a identificação do tipo de desempenho, seus objetivos e como observá-lo, para prover informações que sejam realmente úteis à organização (Saraiva e Camilo, 2011).

No presente estudo utiliza-se o *Balanced Scorecard* (BSC) para uma unidade franqueada no ramo de cafés especiais na cidade de Maringá-PR. A escolha do objeto de estudo se justifica, pela importância e crescimento do ramo de cafeterias especializadas em cafés especiais. Além disso, as unidades franqueadas de cafés especiais são geralmente pequenas e médias empresas (PMEs), ramo reconhecido pela geração de empregos e renda. A escolha de Maringá, deve-se ao fato de o café ter sido um dos motores impulsionadores da fundação, do fluxo demográfico, do desenvolvimento e da identidade da cidade. Por sua vez, o BSC nas suas perspectivas financeira, processos internos, clientes e de aprendizado e crescimento (Kaplan; Norton, 1997) contribui para definir estratégias e elaboração de planejamento de forma abrangente.

Com o crescimento do ramo de cafés especiais, o desafio que surge é a avaliação do desempenho para a gestão empresarial das cafeterias que atuam nesse segmento. Face ao exposto, a pergunta delimitadora do presente estudo, é: Como a implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) pode otimizar a gestão estratégica em uma unidade franqueada de cafés especiais em Maringá-PR?

O estudo foca na loja franqueada SCA⁵ Café Ltda, Sociedade Empresarial Limitada fundada em 2004, enquadrada como Empresa de Pequeno Porte (EPP) e tributada pelo Simples Nacional. Utilizando o BSC, a pesquisa foi conduzida na unidade de Maringá-PR, que tem a receita proveniente da comercialização de salgados, sanduíches, bebidas quentes e geladas à base de café, *milk-shakes* e chás. Além disso, no seu *mix* de produtos, há também a venda de empórios, tais como pacotes de café da marca, porta-filtros, canecas, xícaras, *ecobags* e doce de leite com caramelo de café. Enfim, pretende-se examinar como o BSC pode desempenhar um papel importante na concepção e execução de estratégias eficazes nesse contexto específico, levando em consideração as particularidades e problemas inerentes ao ramo de cafés especiais.

⁵ SCA é um nome fictício. A atribuição desse nome refere-se a sigla *Specialty Coffee Association*, que é uma escala amplamente utilizada para classificar cafés especiais.



XVI ECOPAR

Encontro de Economia Paranaense

V International Meeting on Economic Theory and Applied Economics

II Jornada Internacional de Comunicação Científica

Procedimentos Adotados.

A presente pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso e de campo. Para a coleta de dados, foi aplicado o plano de ação do 5W1H, juntamente com a análise SWOT. O 5W1H é ferramenta baseada em perguntas (*What? When? Where? Why? Who? How?*) que devem ser analisadas antes de se conseguir chegar às ações, que deverão ser tomadas para se obter um resultado desejado (Guelbert, 2012). A matriz SWOT é uma alternativa criada para identificar formas de como lidar com forças e fraquezas, pontos fortes e fracos, por meio de uma identificação de suas variáveis (Chiavaneto; Shapiro, 2023).

Para confrontar os resultados encontrados com a ótica do *Balanced Scorecard*, os indicadores utilizados na pesquisa foram classificados em quatro perspectivas: i) financeiras, ii) clientes, iii) processos internos e iv) aprendizagem e crescimento (Kaplan; Norton, 1997). Nesse contexto, por meio da metodologia BSC, é possível desenvolver um mapa estratégico alinhado com as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa de acordo com sua missão, visão e valores. A partir desse mapa, pode-se definir indicadores que demonstraram o atingimento dos objetivos e as estratégias que serão seguidas para atingir cada objetivo (Rodrigues, 2023).

Resultados e Discussão.

Antes de implementar o *Balanced Scorecard* (BSC), foram empregadas técnicas como 5W1H e análise SWOT para avaliar a viabilidade da ferramenta. Identificou-se a falta de uma definição estratégica clara para o empreendimento em Maringá, uma vez que as estratégias adotadas estavam fortemente influenciadas por abordagens comuns em cidades paulistas. Segundo os responsáveis, a missão da empresa é gerar empregos e oportunidades no mercado de cafés especiais, com a visão de se tornar a melhor rede de cafeterias especializadas no Brasil, apoiada nos valores de Sinergia, Comprometimento, Atitude, Dedicção e Amor.

Na análise SWOT, identifica-se como Fortalezas a localização privilegiada em um dos principais shoppings do centro da cidade, a mão de obra qualificada devido a treinamentos e capacitações, e a baixa rotatividade de funcionários, demonstrando comprometimento e resultando em referência no ramo. Quanto às Fraquezas, destacam-se o preço elevado dos produtos devido à dependência de insumos homologados pela franquia com alto custo de frete, a expectativa demorada de retorno do investimento, rigidez e limitações do trabalho devido às normas padronizadas pela franquia, gestão de *marketing* ineficiente e a necessidade de desenvolver estratégias próprias para capacitar funcionários e reduzir custos.

Observa-se também oportunidades no mercado de cafés especiais que se apresenta constante crescimento, há também oportunidades com demanda por entregas por *delivery* e pelo potencial de explorar mais o *marketing* nas redes sociais. Por outro lado, há ameaças como a alta concorrência devido ao aumento do consumo de café especial, a sensibilidade a crises inesperadas como a pandemia de COVID-19 ou quedas na produção de café, o impacto do poder aquisitivo das pessoas diante de condições econômicas instáveis, além da extrema dependência de matéria-prima externa.

Cabe destacar que a gestão demonstrou uma participação ativa e alinhamento com o plano de ação 5W1H (Quadro 1). Conforme as informações levantadas com a análise SWOT e plano de ação 5W1H realizou-se a aplicação e análise do *Balanced Scorecard* (Quadro 2).



XVI ECOPAR

Encontro de Economia Paranaense

V International Meeting on Economic Theory and Applied Economics

II Jornada Internacional de Comunicação Científica

Quadro 1 – Plano de ação 5W1H na unidade franqueada no ramo de cafés especiais, Maringá-PR.

| What? O quê? | Why? Por quê? | Who? Quem? | How? Como? |
|--|---|----------------------------|--|
| Comunicação com a franqueada | Falta de comunicação | Franqueada/ Gerência | Iniciativa da franqueada para se disponibilizar quando necessário para gerência, desde que não prejudique sua rotina. Falta diálogo entre ambas as partes. |
| Sobrecarga de atividades | Organização operacional | Gerente | Necessidade de tempo hábil para entrega de relatórios, cooperação da franqueada e dos colaboradores. |
| Problema com insetos | Falta de dedetização | Franqueada/ Gerência | Homologar uma dedetizadora com urgência e pedir auxílio do <i>shopping</i> para resolver o problema juntos. |
| Carência de mão de obra aos finais de semana | Aumento do fluxo de clientes em finais de semana | Gerência/ franqueada | Contratar horistas ou <i>freelances</i> nos finais de semana para cobrir esse aumento de movimento. |
| Fornecedores da franquia | Atraso nas entregas e falta de produtos | Franquia | Tentar uma flexibilização de fornecedores locais com a franquia, para tentar suprir nessas emergências. |
| Contagem de estoque | É feita contagem manual mensalmente | Gerência/ Colaboradores | Liberar acesso ao sistema de controle de entradas e saídas de estoque para gerência, para facilitar o operacional e economizar tempo. |
| Falta de equipamentos | Falta equipamentos básicos para o funcionamento da operação. | Franqueada | Manter em dia a compra de equipamentos básicos como facas, talheres, copos, entre outros, para que não prejudique o funcionamento da loja. |
| Manutenção dos <i>freezers</i> | Não é feito a manutenção básica de <i>freezers</i> e nem depreciação dos equipamentos | Franqueada | Foi constatado <i>freezers</i> sem manutenções, com mais de 10 anos de uso. Ter noções básicas de vida útil dos bens. |
| When? Quando? | Outubro/ novembro 2023 | | |
| Where? Onde? | SCA Café Ltda | | |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: No plano de ação 5W1H, as respostas para When (quando?) e Where (Onde?) foram recorrentes para todos os itens. Por esse motivo foram apresentados como linhas ao invés de colunas

A combinação das ferramentas possibilitou uma visão abrangente e integrada da entidade, facilitando o estabelecimento de indicadores e metas para cada uma das quatro perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

XVI ECOPAR

Encontro de Economia Paranaense

V International Meeting on Economic Theory and Applied Economics

II Jornada Internacional de Comunicação Científica

Quadro 2 – *Balanced Scorecard* na unidade franqueada no ramo de cafés especiais, Maringá-PR.

| Objetivos | Metas ¹ | Indicadores ² | Iniciativas |
|--|--|---|---|
| Perspectiva Financeira: Aumentar a receita bruta. | Aumento em 10% a receita bruta. | Receita Bruta | <ul style="list-style-type: none"> Bonificação por metas da receita bruta. |
| Perspectiva do Cliente: Contar com um ticket médio acima de R\$30,00 ³ . | Aumentar o valor de cada venda em 10%, em média. | Desempenho da equipe. | <ul style="list-style-type: none"> Cardápio exclusivo para lojistas e funcionários e colaboradores do Aspen Park Trade Center com combos promocionais de até 35% de desconto. 10% de desconto em todo o cardápio para psicólogos de Maringá que apresentarem a carteira do CRP. Entregas grátis para todas as lojas do shopping e salas comerciais do Aspen Park Trade Center. |
| Perspectiva de processos internos: Melhorar o atendimento e oferecer um programa de fidelidade ao cliente. | Trabalhar com os clientes os programas de fidelização. | SCA Club* <i>Feedback</i> da gestão da cafeteria. | <ul style="list-style-type: none"> Implantação do SCA Club*. Implantação de um computador no salão. Implantação de uma impressora na área do Barista. Listas de transmissões via <i>Whatsapp</i>. |
| Perspectiva de Aprendizado e crescimento: Contar com excelente força operacional e satisfação por parte dos colaboradores em relação a empresa. | Uma reunião por mês com a equipe para alinhamento da operação, ouvidoria e treinamentos. | <ul style="list-style-type: none"> Questionário com sugestões e melhorias. % participação na reunião. | <ul style="list-style-type: none"> Reunião fora do expediente, com pagamento de horas extras.⁴ |

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Nota: ¹ As metas são estipuladas em comparação ao mesmo período do ano, ou seja, outubro e novembro de 2022/2023.

² Serão analisados os demonstrativos financeiros fornecidos no sistema *Degust Web*.

³ Para definir a meta de ticket médio, foi realizado uma projeção com base nos valores de referência de R\$ 27,21 e de R\$ 27,01 referentes a outubro e novembro de 2023, respectivamente.

* SCA Club é um programa de fidelização que acumula pontos usando o CPF, em que cada R\$1 gasto equivale a 1 ponto. Com 80 pontos, é possível trocar por produtos na loja.

Após apresentar as quatro perspectivas do BSC como ferramenta de gestão, o próximo passo é construir o mapa estratégico, uma representação gráfica do BSC que visualiza a estratégia em ação por meio das relações de causa e efeito entre os elementos de cada perspectiva. Campos e



XVI ECOPAR

Encontro de Economia Paranaense

V International Meeting on Economic Theory and Applied Economics

II Jornada Internacional de Comunicação Científica

Selig (2002) afirmam que o objetivo do mapa é delinear um caminho para alcançar a estratégia. Portanto, o mapa elaborado ilustra as relações de causa-efeito entre os objetivos dentro de cada perspectiva, bem como as conexões entre os objetivos de diferentes perspectivas (Figura 1).

Em relação à perspectiva financeira, a análise se baseou nas informações fornecidas pela franqueada. Nos meses de outubro e novembro de 2022, as receitas brutas foram R\$60.927,00 e R\$59.771,09, respectivamente. Em 2023, a receita bruta aumentou para R\$71.738,88 em outubro e R\$79.073,50 em novembro, representando um crescimento de 17,75% e 32,29% respectivamente, superando a meta de 10% estabelecida no mapa estratégico do BSC. A gestão destacou que o crescimento de novembro foi o maior do ano, enfatizando a importância do BSC na melhoria da performance financeira da empresa.

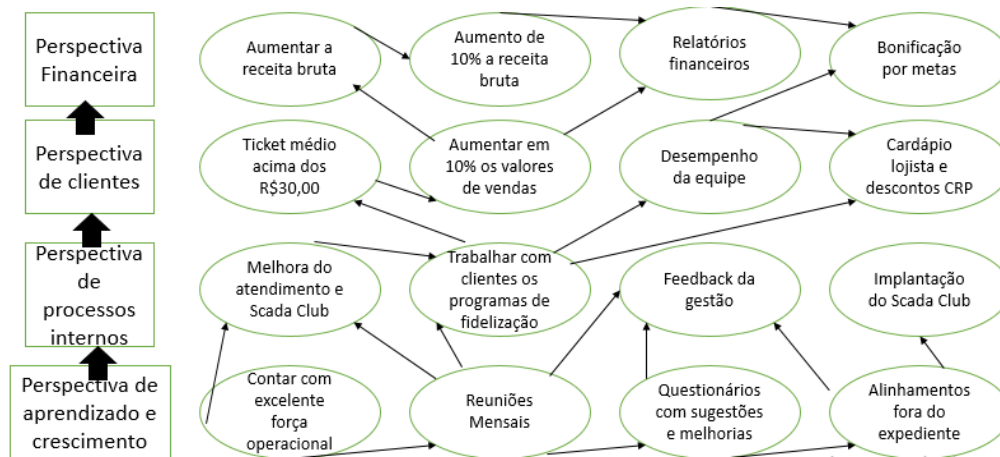


Figura 1: Mapa Estratégico com relação de Causa-Efeito.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à perspectiva de clientes, a gerente e franqueada informaram que em outubro e novembro de 2022, foram atendidas 2.239 e 2.213 pessoas, incluindo vendas em mesas, balcão e entregas. Em 2023, no mesmo período, foram atendidas 2.096 e 2.193 pessoas, representando uma queda de 6,34% em outubro e 0,77% em novembro. A redução no fluxo de clientes, combinada com o aumento da receita, se deve ao aumento do *ticket* médio, resultado das metas individuais e bonificações para colaboradores. Em outubro e novembro de 2022, o *ticket* médio foi de R\$27,21 e R\$27,01; em 2023, subiu para R\$34,21 e R\$36,01, um crescimento de 26% e 33%, respectivamente. Com o objetivo de alcançar um *ticket* médio acima de R\$30,00, esses resultados indicam que a implementação do BSC foi eficaz.

Em relação à perspectiva de processos internos, o sistema de fidelização SCA Club foi implantado em 1º de outubro de 2023. O operacional divulgou e cadastrou clientes, coletando dados no pagamento e finalizando o cadastro no *site* com consentimento conforme a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Contudo, não foi possível mensurar o número de clientes cadastrados. Ademais, a instalação de um computador no salão e uma impressora na área do barista melhorou significativamente o tempo de preparo das bebidas e reduziu erros na coleta de pedidos, comuns quando feitos manualmente.

Em relação à perspectiva de aprendizado e crescimento, o índice de turnover da empresa era baixo, sem demissões há mais de 1 ano e 6 meses. Borges e Ramos (2011) destacam que a duração

XVI ECOPAR

Encontro de Economia Paranaense

V International Meeting on Economic Theory and Applied Economics

II Jornada Internacional de Comunicação Científica

do vínculo com a empresa reduz a chance de saída, sendo o tempo de serviço um bom indicador de turnover. A gestora relatou que a equipe valorizou as reuniões mensais, que melhoraram a comunicação e ajudaram a identificar e fortalecer os pontos fortes e fracos da equipe.

Considerações Finais.

O objetivo consistiu em desenvolver um planejamento estratégico por meio do BSC para uma unidade franqueada de cafés especiais em Maringá-PR. Isso envolveu a análise de sua importância, princípios, aplicações e resultados. O estudo resultou em um planejamento estratégico bem definido, incluindo a elaboração de um mapa estratégico, indicadores associados e um plano de ação com os recursos necessários. O mapa estratégico considerou as necessidades da cafeteria, visando melhorias nos processos operacionais e relatórios financeiros.

Durante a implementação do planejamento estratégico com base no BSC, a receita bruta superou o percentual desejado de 10%, conforme alinhamento com os *stakeholders*. A meta para o *ticket* médio foi alcançada nos dois meses analisados, com crescimento de 26% e 33% em relação ao ano anterior, quando a cafeteria não utilizava ferramentas estratégicas. Ainda, a aplicação do plano 5W1H identificou anomalias, especialmente na comunicação entre gestora e franqueada. Espera-se que as propostas do plano ajudem a resolver esses impasses.

As limitações da pesquisa incluem restrição às informações gerenciais e financeiras. O acompanhamento do plano de ação 5W1H apresentou resultados preliminares, sujeitos a confirmação futura. A natureza dinâmica do mercado pode introduzir riscos imprevistos, exigindo ajustes no planejamento. Para futuras pesquisas, recomenda-se replicar o estudo em outras empresas do setor de cafés especiais e unidades franqueadas para validação e comparação. Uma análise anual permitiria avaliar as estratégias a longo prazo e sua aceitação pelos colaboradores. Espera-se que o planejamento estratégico guie a empresa para alcançar os resultados desejados e garantir sua continuidade próspera.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 5 ed. Atlas, São Paulo, 2023.

GONÇALVES, M. D. B. **Produção e Consumo de Café: Uma análise do custo de oportunidade de produção de cafés especiais e convencionais**. Dissertação (Mestrado em Agronegócio). Fundação Getúlio Vargas - Escola de Economia de São Paulo. São Paulo p.63, 2018. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/>>; Acesso em: 10 jun. 2024.

GUELBERT, Marcelo. **Estratégia de gestão de processos e da qualidade**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação Balanced ScoreCard**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

RODRIGUES, Orlando Vieira. **Planejamento estratégico utilizando o balanced scorecard: Estudo em uma empresa do ramo alimentício**. UFC, Campus de Russas, 2023.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; CAMILO, Mario Carpegiane da Silva. Indicadores de desempenho em uma empresa industrial: concepção, uso e análise. **FACEF Pesquisa**. 2011, v. 13, n. 3, p. 393-411.

