

Análise da viabilidade de implantação de uma franquia *fast-food* no município de Santo Antônio da Pádua utilizando ferramentas de gestão estratégica**Analysis of the feasibility of implementing a fast-food franchise in the municipality of Santo Antônio da Pádua using strategic management tools**

Recebimento dos originais: 03/05/2018

Aceitação para publicação: 25/06/2018

Bruno Rabbi

Mestrando Pesquisa Operacional e Inteligência Computacional

Instituição: Multivix / Castelo-ES

Endereço: Av. Nicanor Marques, 245 - Santa Fé, Castelo - ES, 29360-000

E-mail: brunoprof@bri.inf.br

Fabiana Nunes Cabral Monteiro

Mestrando em Engenharia de Produção

Instituição: Instituto Federal Fluminense

Endereço: Br 356, Km 181 , Bairro perigoso - São João da Barra /RJ

E-mail: bianunescabral@Gmail.com

RESUMO

Este artigo foi elaborado utilizando-se de ferramentas administrativas tradicionais de planejamento estratégico para análise de viabilidade de implantação de uma franquia de fast-food na cidade de Santo Antônio de Pádua. A matriz SWOT foi elaborada para proporcionar a empresa a obtenção de vantagem estratégica através da análise do ambiente interno e externo, já o Balanced Scorecard, foi desenvolvido de modo a facilitar a visualização do efeito que as quatro perspectivas do BSC têm sobre o objetivo financeiro do negócio. Inicia-se este artigo com a revisão da literatura sobre as principais ferramentas de gestão estratégica, desenvolvendo-se em seguida um estudo de caso baseado em uma entrevista realizada com a gerente do negócio em Campos dos Goytacazes. O objetivo é auxiliar possíveis entrantes no mercado de franquias em cidades de pequeno e médio porte. O estudo revelou que existe viabilidade para implantação deste empreendimento na cidade de Santo Antônio de Pádua e que o sucesso do novo negócio dependerá da correta aplicação das ferramentas estratégicas aqui estudadas.

Palavras-chave: Matriz SWOT; Planejamento estratégico; Gestão estratégica; Balanced Scorecard; Santo Antônio de Pádua.

ABSTRACT

This article was elaborated using traditional administrative tools of strategic planning to analyze the feasibility of establishing a fast food franchise in the city of Santo Antônio de Pádua. The SWOT matrix was developed to provide the company with strategic advantage through internal and

external environment analysis, and the Balanced Scorecard was developed to facilitate the visualization of the effect that the four perspectives of the BSC have on the financial objective of business. This article starts with a review of the literature on the main strategic management tools, followed by a case study based on an interview with the business manager in Campos dos Goytacazes. The goal is to assist potential entrants in the franchise market in small and medium-sized cities. The study revealed that there is feasibility to implement this venture in the city of Santo Antônio de Padua and that the success of the new business will depend on the correct application of the strategic tools studied here.

Keywords: SWOT matrix; Strategic planning; Strategic management; Balanced Scorecard; Saint Anthony of Padua.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário do País, consumir é uma palavra de ordem. Pessoas são propensas ao consumismo o tempo inteiro, e se tratando de consumo alimentício, esse nunca perde a vez. Tendo como base o crescimento populacional no município de Santo Antônio de Pádua no Rio de Janeiro, a procura por novas instituições estabelecidas na região, e pelo fato de a cidade ainda não possuir uma rede de *fast-food* próximo aos locais em que estão concentradas as Universidades, este estudo faz uma análise de viabilidade de implantação de uma franquia ao redor das mesmas.

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de formulação do plano estratégico para abertura de uma franquia *fast-food*. Tal esforço é relevante tanto pelo aspecto empírico, ou seja, para o objeto de estudo, quanto para a prática administrativa da estratégia. As empresas que elaboram uma boa estratégia tornam-se um diferencial competitivo e precípuo à sua subsistência. Neste sentido o estudo de caso utiliza-se de duas ferramentas essenciais para o planejamento estratégico e suporte à decisão, são elas: Matriz SWOT e BSC (*Balanced Scorecard*). Com estas ferramentas, poderá ser feita uma avaliação do ambiente, que é fundamental durante a formulação do plano, analisando os pontos fortes e fracos da franquia e as oportunidades e ameaças pelas quais ela passará, além de auxiliar no encontro da combinação de resultados e indicadores de desempenho relacionados à estratégia do negócio. Ademais, conferirá uma estratégia sólida fazendo com que ela se posicione de maneira firme no mercado.

Desta forma, este trabalho tem como principal objetivo auxiliar as pessoas que se interessam em investir em franquias, bem como na utilização do planejamento estratégico para avaliação da implantação de um empreendimento de sucesso.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 BIBLIOMETRIA

Inicialmente, para desenvolver este trabalho, foi feita uma pesquisa na literatura para mapear e selecionar modelos de artigo. Esta pesquisa foi realizada nas bases Google Acadêmico e sciencedirect.com, acessadas por meio do portal de periódicos da CAPES. Tais periódicos são amplamente utilizados por acadêmicos, pesquisadores e profissionais para disseminar novos conhecimentos e conceitos, o que auxilia para melhor aprofundamento dos itens correlacionados ao tema do trabalho. As palavras-chave inicialmente utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa foram: “*Fast-food*”, “*Fast-food Subway*” e “*Subway franchise Brazil*” foram encontrados registros de 8 mil artigos na Google Acadêmico; Já no site sciencedirect.com foram encontrados 44 referências.

A produção de artigos relacionados à *Fast-Food* ou *franchise Subway in Brazil* foi grande. Essa conclusão foi embasada em um estudo feito para identificar como a força da marca vem ganhando cada vez mais força e espaço quando se fala em comida rápida saudável, e abertura de franquias, na base Science Direct. O resultado deste estudo foi utilizado com a *subway franchise Brazil*, na busca bibliográfica, entre janeiro de 2000 a março de 2011, retornou 44 artigos publicados, sendo que a maioria destes discute sobre *fast-food* e outros.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com o objetivo de analisar o ambiente competitivo que a empresa está incorporada, usa-se o planejamento estratégico, pois este está diretamente ligado com seu processo no mercado, no sentido de aproveitar pontos fortes e se importar com ameaças que possam vir influenciar na organização. (FISCHMANN E ALMEIDA, 2011). Nele definimos alguns pontos que são fundamentais para o começo de tudo, são eles:

- Missão – que é a razão de ser do negócio. O que a organização faz, seu intuito, como espera ser reconhecida por seus clientes e demais stakeholders. Determina onde serão investidos recursos, o motivo da existência da organização e sua motivação maior (PAULA, 2015).
- Visão - O que a organização pretende ser a médio e longo prazo, o caminho que quer percorrer e como deseja ser vista por todos. Está diretamente relacionada ao futuro (PAULA, 2015).
- Valor - Os caminhos que ajudam a empresa a exercer sua missão e chegar na visão.

São as características, virtudes e qualidades da organização. Os valores são atributos importantes para a organização que devem ser preservadas, valorizadas e incentivadas (PAULA, 2015).

O planejamento estratégico é um método organizado e documentado estabelecendo os objetivos e definindo como ele será alcançado. Ele descreve como uma organização vai chegar onde quer e como saber se a organização chegou lá. Vale ressaltar que este deve ter metas e ações (PERADELLES, 2016).

Em suma, pode-se dizer que é um processo de análise de uma organização de vários ângulos, definindo sua direção a fim de alcançar ações concretas.

2.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Diz respeito a como a empresa decide competir em um determinado segmento escolhido. A forma como ela vai competir, o conteúdo da entrega que ela fará ao cliente tem ligação direta com o posicionamento escolhido pela empresa. Ela deverá ser reconhecida pelo mercado pelo posicionamento escolhido. Implicitamente ou explicitamente, toda empresa possui uma estratégia competitiva, no ramo em que atua (PORTER, 2014).

2.3.1 Liderança no custo total

Onde o menor preço do mercado é a base da concorrência, sendo assim a mais tradicional. Quando o produto é padronizado e praticamente não há diferenciação entre os produtos, a liderança no custo total se torna eficaz quando os preços entre as empresas são equiparadas, facilitando assim a barganha por preços menores (PORTER, 2014).

2.3.2 Diferenciação

A estratégia por diferenciação se dá quando a empresa investe em características próprias em seu produto ou serviço, tornando assim um diferencial diante dos já existentes. Esse tipo de estratégia exige maior qualidade, altas tecnologias, imagem da marca entre outros fatores. Neste sentido, a empresa tem facilidade de ser bem posicionada no mercado, já que oferece produtos ou serviços diferenciados e que são difíceis de substituição (PORTER, 2014).

2.3.3 Enfoque

Para Porter (2004), a estratégia de enfoque é focalizar em um determinado segmento de produto, grupo de clientes ou mercado geográfico. Neste é possível atender assaz ao mercado previamente determinado, seja satisfazendo as necessidades do cliente do segmento específico ou com custos inferiores aos dos concorrentes. A estratégia de enfoque quando desenvolvida com sucesso é capaz de trazer retornos para a indústria além do esperado.

2.4 ANÁLISE SWOT

Conforme Bastos (2014), a matriz SWOT é o espelho de um planejamento. É através dela que se pode analisar os fatores do ambiente externo e interno, tornando visível as estratégias que devem ser seguidas a fim de se obter sucesso no mercado. Ela foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen na Universidade de Stanford nas décadas de 60 e 70, com o objetivo de aperfeiçoar e auxiliar na formulação estratégica do negócio e passou a ser utilizada pelas principais empresas do mundo.

A palavra SWOT é um siglônimo de Strengths, Weaknesses, Opportunieties e Threats, que em português significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A força é tudo que traz de benefício para o seu negócio, já a fraqueza é tudo que atrapalha e intervém, e ambos estão diretamente relacionados ao ambiente interno da empresa. As oportunidades são fatores que não se tem o controle e podem afetar positivamente, pois estas estão relacionadas ao ambiente externo, assim como as ameaças, porém estas podem atrapalhar o negócio afetando negativamente (BASTOS, 2014).

A análise SWOT é uma ferramenta indispensável que pode ser aplicada por empresas de qualquer segmento ou porte. Ela auxilia precipuamente na tomada de decisão, pois consegue potencializar os pontos fortes e as oportunidades do ambiente e minorar os pontos fracos e as ameaças que a mesma possui. A realização desta, aumenta a visão do contexto estratégico do negócio. Entre os benefícios de se realizar uma análise swot podemos destacar dois. Primeiro: a melhoria do conhecimento sobre o negócio uma vez que a análise swot pode revelar características que muitas vezes não são óbvias. Segundo: a melhoria da visão sobre o mercado que o negócio atua, visão essa que pode ser vital para sustentabilidade da empresa. Na análise swot dividimos o ambiente interno e externo do negócio, forças e fraquezas são internas, são fatores que podemos monitorar diretamente através da gestão. Já as oportunidades e ameaças estão no mercado, são

fatores que não temos o controle, mas o seu entendimento é imprescindível para planejar as estratégias do negócio.

Abaixo é apresentada a análise SWOT em representação gráfica:

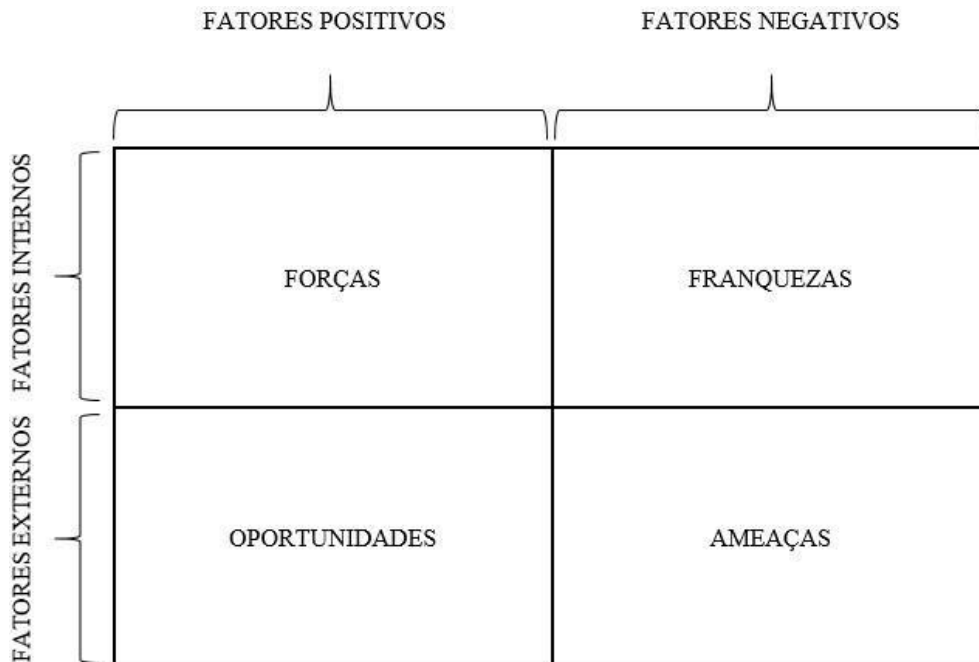


Figura 1 – Análise SWOT Fonte: Elaboração própria

2.5 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard*, traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O *Balanced Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. O *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento. O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (DAVID NORTON E ROBERT KAPLAN, 1996).

A seguir podemos visualizar as quatro perspectivas utilizadas no BSC e entender o fornecimento de uma visão de desempenho integrada. Vale ressaltar que a visão e a estratégia da empresa são derivados das medidas e objetivos do *scorecard*.

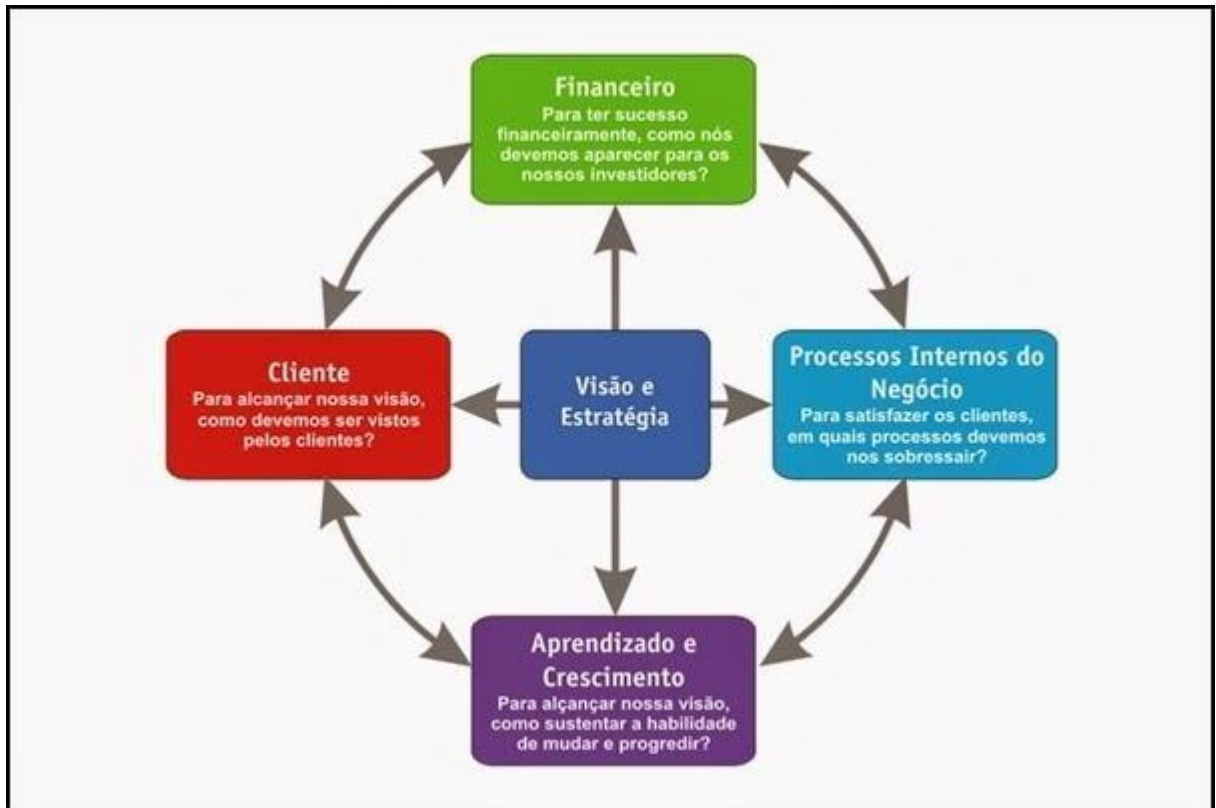


Figura 2 - Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) Fonte: Bezerra, Felipe (2014)

3 METODOLOGIA

Para o estudo de caso e objetivo proposto, partiu da necessidade da análise das práticas de gestão do conhecimento em uma franquia, instalada em Campos dos Goytacazes, de uma grande empresa de *fast-food*, a *Subway*, optou-se pela realização de um estudo de caso descritivo. Nas palavras de Diniz (2006, p.56), "o estudo de caso descritivo envolve o estudo profundo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Busca examinar um fenômeno dentro de um contexto".

Segundo Yin (2001) "o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados". Muito usada como ferramenta a fim de esclarecer os motivos e as formas que foram determinantes para uma decisão em específico.

No que se refere ao aspecto "descritivo" da pesquisa, Marconi e Lakatos (1996) ainda destaca que essa forma de abordagem do fenômeno se orienta por quatro objetivos principais, quais sejam: a descrição, o registro, a análise e a interpretação de fenômenos atuais. Gil (1991), por sua vez, o estudo de caso descritivo de uma categoria de pesquisa que tem como característica principal a análise de viabilidade de implantação de fenômeno ou de um caso em particular. Nesse sentido, para

uma adequada compreensão das práticas da gestão do conhecimento em algumas franquias da Subway, o estudo de caso descritivo se configurou a estratégia de pesquisa mais adequada.

3.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada no mês de Abril e Maio de 2017, por meio da análise de informações e pela realização de uma entrevista em profundidade com o gerente de uma franquia da Subway. A entrevista durou aproximadamente 40 minutos e os seguintes tópicos foram abordados nas questões sobre a gestão do conhecimento: criação, desenvolvimento, armazenamento, compartilhamento e a importância do conhecimento para a inovação de produtos e processos da loja gerenciada pelo entrevistado. As respectivas questões levaram em consideração os estudos analisados na pesquisa teórica, sobre os temas em questão e o objetivo delas foi o de verificar como a gestão do conhecimento contribui para o processo de inovação da empresa analisada.

4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso a ser feito é de análise de viabilidade de implantação de uma franquia *fast-food* no município de Santo Antônio de Pádua.

A escolha do local para abertura de um *fast-food* constitui um dos maiores fatores de sucesso e é totalmente crucial para o que negócio ganhe mercado. Este fator, que é importante para qualquer negócio, deve considerar fatores como fluxo de pessoas, concorrência e perfil dos consumidores daquela região. Agora imagine todo o investimento que será feito para montar o *fast-food* e mesmo assim escolher um local sem potencial de visitação ou com outro fator desconhecido.

Ao planejar e pensar em um local que tenha um bom potencial para o comércio, logo se associa ao fluxo de movimentação de pessoas. Mesmo que o fluxo seja favorável, pode ser que esse fator não seja suficiente para garantir que muitos entrem e frequentem o estabelecimento. A visitação, o consumo e a presença de clientes em determinado local dependerá também do que será oferecido e do estilo de alimentação que será ofertado: existem menus sofisticados a lanches rápidos, comida típica, alguns oferecem alimentação saudável e entre outros.

Muitos fatores citados acima terão influência na escolha do local direta ou indiretamente, uma vez que determinará a frequência do público.

O fluxo muito intenso de pessoas pode significar algumas situações: O público não dispõe de tempo para escolha de um local para refeições, a análise de horários e hábitos dos clientes em potencial é imprescindível, outro fator pode ser o local de estacionamento.

Este estudo de caso busca analisar a viabilidade de instalação do *fast-food* próximo as Instituições de Ensino, hospital, fórum e outros estabelecimentos na cidade de Santo Antônio de Pádua de modo a evitar o erro de abrir um estabelecimento com um tipo de alimentação que não satisfaça a necessidade do público alvo.

Para melhor facilitar a visualização, no sentido Santo Antônio de Pádua para a cidade de Miracema, na avenida João Jasbick no bairro Aeroporto, ficaria na seguinte ordem de instalação: FAETEC, Fórum, OAB, IFF, Hospital, SESI/SENAI, e por último a UFF, como pode ser visto na figura 3:



Figura 3 – Mapa do bairro aeroporto em Santo Antônio de Pádua Fonte: Google maps

O potencial de alunos, professores e profissionais liberais entre outros pode chegar a uma movimentação diária de 5 mil pessoas nos próximos 2 anos, quando será o provável auge de todas as instalações se estiverem concluídas e operando em 100%.

Dessa forma, o objetivo é ter um estabelecimento que sirva um tipo de alimentação rápida e que atenda o bem estar físico com alimentos saudáveis, indo de encontro às estratégias atuais de comida natural.

De acordo com o site oficial, para abertura de uma loja do Subway, calcula-se uma investimento na ordem de \$ 120.000 euros, totalizando uma quantia em real aproximadamente de R\$ 400.000,00 (Quatrocentos mil reais).

Tratando-se de investimento, o retorno e a lucratividade se dará com o tempo e com o desenvolvimento das instituições. Com base nos estudos realizados e no perfil da franquia, a probabilidade é de que haja procura e demanda por todos os serviços oferecidos às pessoas na faixa etária de 14 anos a 80 anos e que estiverem transitando pela avenida.

Baseado nas estratégias de instalação, o local terá um espaço ventilado e climatizado, com uma boa circulação e estrutura para atender alunos, professores e outros profissionais. Será oferecido aos consumidores um ambiente onde eles poderão se sentar, relaxar e em consequência fazer um lanche rápido ou pequenas reuniões e estudos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA E O SEU PROCESSO DE ESCOLHA

A Subway, criada em 1965, nos Estados Unidos, é uma empresa que trabalha com alimentação rápida (*fast-food*), especialmente sanduíches recheados com saladas, queijo, carne magra, atum, peito de peru e, dependendo da região, frutos do mar. Os recheios e molhos são escolhidos pelos clientes, juntamente com o tipo de pão, no momento da montagem dos sanduíches. As versões são disponibilizadas no formato de submarino, em dois tamanhos: 15 e 30 centímetros. É uma opção rápida, para uma classe de clientes que preza por uma alimentação saborosa e saudável.

A empresa está presente em 91 países, sendo que, no Brasil, a Subway conta atualmente com 451 franquias espalhadas em todo o país. A entrevistada tem 26 anos; é de campo de Goytacazes e gerente da loja da Pelinca do Subway.

O Estudo e sobre a escolha da franquia da Subway para instalação em Santo Antônio de Pádua Estado do Rio de Janeiro. Para tanto, considerou-se como critérios de seleção o acesso às informações desejadas e a importância desses empreendimentos para o setor de *fast-food*, uma vez que a Subway mundial se destaca pelas inovações realizadas nesse modelo de negócio.

4.2 ANÁLISE SWOT

A partir de uma entrevista realizada com o gerente de uma das unidades da empresa, e de dados coletados no sítio eletrônico da franquia, foi elaborada a seguinte matriz SWOT:

		MATRIZ SWOT		
		FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS	
FATORES INTERNOS	FORÇAS	<ul style="list-style-type: none"> * RECONHECIMENTO DA MARCA * FORTE CONTROLE DE QUALIDADE * DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO EM RELAÇÃO AOS PRINCIPAIS CONCORRENTES * PADRONIZAÇÃO DO ATENDIMENTO COM ENFOQUE NO TREINAMENTO DOS COLABORADORES * PREÇOS COMPETITIVOS 	<ul style="list-style-type: none"> * FALTA DE PESSOAL QUALIFICADO * DIFICULDADE NA ADEQUAÇÃO ÀS NORMAS EXIGIDAS PELA MATRIZ * TAXAS DE ROYALTIES E PROPAGANDA MUITO ELEVADAS * ALTO VALOR DE INVESTIMENTO PARA IMPLANTAÇÃO 	
	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> * POUCOS CONCORRENTES NA REGIÃO PRETENDIDA PARA INSTALAÇÃO * OFERTA DE MÃO DE OBRA DE BAIXO CUSTO * POTENCIAL MERCADO CONSUMIDOR COM VÁRIAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO AO REDOR * CIDADE EM CRESCIMENTO/ DESENVOLVIMENTO * AUMENTO DE DEMANDA POR COMIDAS SAUDÁVEIS NO BRASIL 	<ul style="list-style-type: none"> * FUTUROS CONCORRENTES NA MESMA REGIÃO * CENTRO DA CIDADE RELATIVAMENTE LONGE DO LOCAL PRETENDIDO * CENÁRIO ECONOMICO DESFAVORÁVEL 	
	FATORES EXTERNOS			AMEAÇAS

Figura 4 – Análise SWOT da empresa estudada Fonte: Elaboração própria

Primeiramente cabe destacar que a franquia pretendida tem como principal ponto positivo o reconhecimento da marca. Este é um dos fatores mais importantes para a escolha da franquia. Uma marca forte facilita o início do negócio, já que muitas pessoas já conhecem o estabelecimento e o tipo de serviço ofertado antes mesmo da sua inauguração no local pretendido.

Ainda em relação às forças destaca-se a diferenciação do produto em relação aos principais concorrentes no local onde será instalado. Se trata de um local onde existem escolas e um hospital recentemente inaugurado, com crescente aumento no fluxo de pessoas e que ainda não possui nenhuma franquia do setor de alimentação.

Importante também ressaltar o forte controle de qualidade que a franquia têm sob seus produtos. Todos os restaurantes da marca seguem políticas de alto controle de qualidade sobre os

alimentos preparados. Estes recebem também informações sobre procedimentos de manuseio de alimentos e treinamento apropriado de funcionários.

Em relação às oportunidades, o principal destaque se dá pelo fato de existirem poucos concorrentes na região e um promissor mercado consumidor que tende a crescer bastante nos próximos anos, visto que existe uma expectativa muito grande para ampliação do número de estudantes circulando na praça com a implantação de novos cursos nas instituições de ensino recentemente inauguradas nesta região. Outro fato importante é que a franquia comercializa produtos mais saudáveis em relação aos concorrentes, aumentando ainda mais a chance de sucesso do negócio, visto que as pessoas estão cada vez mais a procura deste tipo de alimentação.

Para os fatores negativos, evidencia-se como fraqueza os altos custos de implantação e as altas taxas de royalties e propaganda da franquia de *fast-food*. Além do alto custo de instalação, por volta de R\$ 400.000,00, a taxa de royalties é de 8% e a de publicidade é de 4,5% sobre o faturamento líquido. De fato, para qualquer franquia que seja escolhida, os custos de instalação serão altos, mas a que se levar em conta que as boas franquias representam grandes marcas e que muitas das vezes compensam os altos investimentos.

Como ameaça externa, destaca-se os futuros concorrentes que poderão adentrar na mesma região, prejudicando futuramente o negócio, também é importante o fato de que o negócio será instalado em uma região da cidade que está em crescimento e que o custo do ponto ainda é baixo, porém este ficará relativamente longe do centro da cidade, onde atualmente circulam mais pessoas.

4.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A estratégia de competição da franquia almejada está baseada principalmente na diferenciação. O diferencial consiste basicamente na forma como o lanche é servido e pelo fato de ser considerado saudável. Esta é a principal franquia de *fast-food* com lanches saudáveis em operação no país e que oferece a opção personalização do lanche simultaneamente ao preparo. Embora esta seja a principal estratégia, a franquia também possui preços muito competitivos e na maioria das vezes mais baixos que os dos principais concorrentes. Estas estratégias comprovaram sua eficácia, visto que a franquia se expandiu rapidamente ultrapassando todos os principais concorrentes no Brasil, sendo este um fator a ser considerado para sua instalação da cidade de Santo Antônio de Pádua.

4.4 BALANCED SCORECARD

Visando aumentar a chance de sucesso do novo empreendimento, foi elaborado o plano estratégico do BSC (*Balanced Scorecard*). Para tanto foram definidas as principais estratégias do empreendimento e divididas nas quatro perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Logo após foram elaborados os objetivos, as metas a serem alcançadas e a respectiva iniciativa.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA
FINANCEIRA	RETORNO TOTAL DO CAPITAL INVESTIDO NO NEGÓCIO	RETORNO SOBRE O CAPITAL INVESTIDO (ROI)	RETORNO DE 100% DO CAPITAL EM 24 MESES	IMPLANTAR PLANO DE MARKETING NAS INSTITUIÇÕES PRÓXIMAS
	PROPORCIONAR LUCRATIVIDADE MÁXIMA AO NEGÓCIO	PROPORÇÃO DE DESPERDÍCIO X VENDA	1% DE DESPERDÍCIO DE ALIMENTOS EM RELAÇÃO AO TOTAL VENDIDO	SEGUIR TODAS AS NORMAS DE CONTROLE ESTABELECIDAS PELO FRANQUEADOR
CLIENTES	FIDELIZAR CLIENTES	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	90% DOS CLIENTES SATISFEITOS	PROMOÇÕES DIFERENTES EM CADA DIA DA SEMANA E ESTABELECEER CONTROLE DE QUALIDADE
	CAPTAR CLIENTES	Nº DE VENDAS	CRESCIMENTO DE 2% AO MÊS	OFERECER OS PRODUTOS E SERVIÇOS DA FRANQUIA MAIS ADEQUADOS A POPULAÇÃO LOCAL
PROCESSOS INTERNOS	PROPORCIONAR UM RÁPIDO ATENDIMENTO	TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO	2 MINUTOS	CAPACITAR OS FUNCIONÁRIOS E ESTABELECEER SIMPLES PROCEDIMENTO DE ATENDIMENTO
	PROCESSAR OS ALIMENTOS DE MANEIRA HIGIÊNICA	% DE NORMAS ATENDIDAS	100%	INSTRUIR OS COLABORADORES E COBRAR O CUMPRIMENTO DAS

				NORMAS DE HIGIENE
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	PROMOVER UM BOM CLIMA ORGANIZACIONAL	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	90% DE SATISFAÇÃO EM MÉDIA DOS COLABORADORES	PLANO DE SALÁRIOS E PAGAMENTO DE BÔNUS AOS MELHORES FUNCIONÁRIOS
	MANTER O NEGÓCIO ESTRUTURADO E OS COLABORADORES BEM TREINADOS	% DE FUNCIONÁRIOS CAPACITADOS POR MÊS	20% DOS FUNCIONÁRIOS POR MÊS	PROMOVER A RECICLAGEM PERIÓDICA DE TREINAMENTO DOS COLABORADORES

Tabela1 – BSC da empresa estudada Fonte: Elaboração própria

De acordo com os objetivos, metas e ações indicadas acima foi elaborado um mapa estratégico na figura abaixo para melhor ilustrar a aplicação do *Balanced Scorecard* e demonstrar os benefícios que a correta utilização da ferramenta pode trazer ao negócio.

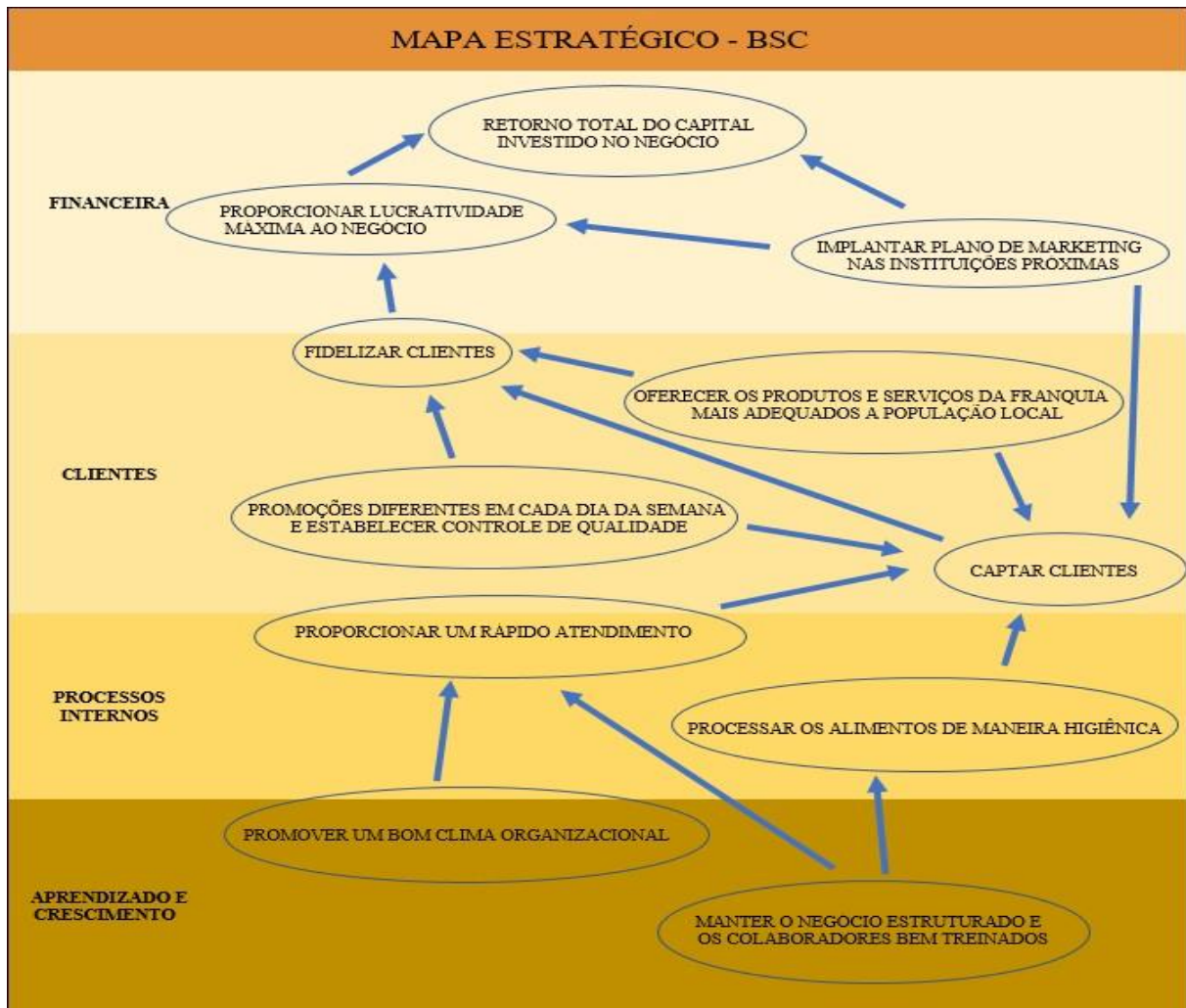


Figura 5 – Mapa Estratégico da empresa estudada

Fonte: Elaboração própria

Analisando o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* acima, é possível identificar a relação existente entre as quatro perspectivas e o objetivo principal do empreendimento, que é a obtenção do lucro e o conseqüente retorno sobre o capital investido. Através do BSC é possível visualizar a importância estratégica de todas as quatro perspectivas e não só a financeira. Pode-se afirmar que fatores como um bom clima organizacional, embora pareçam distantes, estão relacionados com a obtenção de lucratividade do negócio e podem ser decisivos para garantia de sucesso da empresa.

Se atingidas as metas estabelecidas no *scorecard*, o empreendimento terá uma excelente chance de ser bem sucedido. O dono do negócio deverá estar sempre atento e comprometido em fomentar as quatro perspectivas estratégicas do BSC, de modo a acelerar o retorno sobre o capital investido.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo utilizar o planejamento estratégico como guia para a implantação de uma franquia em um mercado ainda inexistente no município de Santos Antônio de Pádua. Utilizou-se da ferramenta matriz SWOT para analisar a viabilidade de implantação e verificar assim seus principais pontos, sejam fortes ou fracos, a fim de proporcionar uma panorâmica do cenário, bem como a utilização da ferramenta BSC como um sistema de gestão de desempenho, provindo da visão e estratégia, podendo assim refletir os aspectos mais importantes do negócio.

Pôde ser observado que a implantação da franquia na cidade será de grande valia, já que a princípio será a única do ramo, tendo assim grandes chances no mercado, visto que seu público-alvo tem preferência por uma alimentação rápida, pelo fato de serem estudantes, além de ser uma opção diferenciada, trazendo várias opções de alimentação e também dando a oportunidade do cliente escolher o que se deseja comer.

Quando os empresários/empreendedores conseguem utilizar das ferramentas de planejamento estratégico adequadamente, o risco para o fracasso é quase zero, pois estas tornam compreensíveis todo o processo empresarial e facilitam o alcance dos objetivos.

Como trabalho futuro, sugere-se um estudo de viabilidade de instalação das principais franquias do país em cidades de pequeno porte, que tenham população aproximada de 50.000 pessoas, com o objetivo de indicar as melhores franquias para esta finalidade.

REFERÊNCIAS

BASTOS, Marcelo. Análise SWOT (Matriz) - Conceito e aplicação. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

BEZERRA, Felipe. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>>. Acesso em: 07 mai. 2017.

DINIZ, P. A. Metodologia científica. Belo Horizonte: FEAD, 2006. Apostila.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico na prática. São Paulo: Atlas. 2011

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1991.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação – balanced scorecard. 21.^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PAULA, Gilles. 2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/missao-visao-e-valores>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

PERADELLES, Marcella. 2016. Disponível em: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/a-diferenca-entre-o-planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>>. Acesso em: 06 mai. 2017.

PORTER, Michael. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. 7^a tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

YIN, Roberto K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2^a Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.