

A Melhor Prática em Hambúrguer: Como a Wendy's reforça seu desempenho através do BSC

De Judith A. Ross, autora colaboradora

Anos atrás, no famoso comercial de TV, a velhinha exigia: "Onde está a carne?" Para a Wendy's, a carne não está apenas nos hambúrgueres. A gigante do setor de fast-food tem longa tradição de qualidade e de substancialidade – em suas operações, gerenciamento de clientes e foco estratégico. Em conformidade com a filosofia da empresa de melhoria proativa, a adoção do Balanced Scorecard pela Wendy's tem tudo a ver com aprimoramento. Todos os seus resultados dizem respeito a desempenho extraordinário, numa época de saturação do setor, de perdas sem precedentes e de prostração do consumo.

Para a Wendy's International, uma das maiores empresas do mundo em operação e franquia de restaurantes, o compromisso com a melhoria contínua não é novidade. Assim, em 2000, quando o Conselho de Administração da Wendy's incumbiu o novo CEO, Jack Schessler, de criar um novo plano estratégico, recorrer ao Balanced Scorecard foi algo absolutamente natural. Schuessler e sua equipe viram no BSC um meio de medir ativos intangíveis, como capital humano e foco no cliente. Mais importante, como logo se constatou, ao fornecer um processo consolidado para a monitoração estratégica de dados relevantes, o BSC ajudou o gigante de fast-food a conquistar terreno – na criação de novos produtos, no aumento da satisfação dos clientes e na preservação da excelência operacional. Numa época em que a morosidade do crescimento e novas formas de competição trituram a rentabilidade de todo o setor de refeições rápidas, a Wendy's hoje desfruta da posição invejável de atrair grandes ondas de novos clientes.

Com vendas de US\$ 9,4 bilhões, em 2002, a Wendy's International – a terceira maior cadeia de sanduíches do mundo, depois da McDonald's e da Burger King – possui mais de 8.800 restaurantes e três marcas em 26 países: Wendy's, Tim Hortons e a recém-adquirida

Baja Fresh Mexican Grill. Na Wendy's North America, a tradicional ênfase em sanduíches foi ampliada recentemente, para incluir saladas frescas sofisticadas. A Tim Hortons, cadeia de lojas que se concentra principalmente no Canadá, oferece café, pães e bolos, além de sopas e sanduíches. A Baja Fresh, localizada sobretudo na Califórnia, lidera o novo segmento de restaurantes *fast-casual* "Fresh Mexican".

Figura 1: Alternativa da Wendy's para o mapa estratégico



A Wendy's considera essa representação dos objetivos estratégicos preferível à do mapa estratégico, pois é compreendida com mais facilidade por empregados com 18 anos de idade e pelas franqueadas, que não estão incluídas nos sistema BSC.

Melhorando ainda mais o bom desempenho

Nenhuma crise financeira ou outras questões emergenciais de curto prazo precipitou a adoção do Balanced Scorecard pela Wendy's, no terceiro trimestre de 2000. A empresa

apresentava bom desempenho e os acionistas estavam relativamente satisfeitos. Mas a competição implacável e a mudança nas preferências dos consumidores num setor maduro, assolado por índices de rotatividade de pessoal cronicamente altos, tornaram ainda mais prementes a sintonia com as tendências dos consumidores e a excelência no desempenho operacional. Em tal ambiente, a capacidade de rastrear o desempenho em todas as áreas críticas da organização é absolutamente fundamental. Assim, o BSC foi implementado como ferramenta de aprimoramento de uma empresa já bem alicerçada na excelência operacional e na execução da estratégia.

Além disso, a empresa pretendia reunir todas suas marcas sob um único plano estratégico. “Concluimos que os meios de medir os principais critérios de avaliação em toda a organização podiam ser melhorados”, lembra-se John Barker, vice-presidente sênior de relações com investidores e de comunicações financeiras da Wendy’s. Com efeito, vários executivos e suas unidades organizacionais já vinham usando o BSC, tornando ainda mais racional a sua adoção como ferramenta de desenvolvimento e implementação do novo plano estratégico.

Schessler e o CFO (diretor financeiro) Kerri Anderson lançaram o processo de planejamento mediante a formação de um Comitê de Planejamento Estratégico, composto pelos 13 mais importantes executivos da empresa. Durante as primeiras reuniões do novo Comitê, Anderson apresentou o BSC, pedindo que definissem os principais pontos de foco dentro de suas unidades e então verificassem como tais atividades se relacionavam com o plano estratégico global da Wendy’s. Depois de alguns meses de diálogo, o comitê já havia desenvolvido o BSC para as suas duas principais unidades de negócio (Wendy’s e Tim Hortons), assim como para as áreas funcionais mais importantes. Os mais de 1.180 restaurantes operados pela Wendy’s North America já estão sendo gerenciados sob o referencial do Balanced Scorecard.

O Balanced Scorecard da Wendy's

A Wendy's procura criar valor ao longo de quatro temas estratégicos básicos: excelência operacional, intimidade com o cliente, inovação do produto e envolvimento com a comunidade. Mas, até agora, o maior impacto do BSC da Wendy's ocorreu nas áreas de excelência operacional e intimidade com o cliente.

O BSC corporativo da Wendy's compreende cinco perspectivas: pessoas, clientes, financeira, operações e corporativa. Em *pessoas* incluem-se: retenção, diversidade, desenvolvimento de talentos e planejamento da sucessão. Já em *clientes* procura-se medir atributos dos restaurantes oferecidos aos clientes e participação de mercado. Na *perspectiva financeira* os indicadores são crescimento da receita, LAJIR (lucro antes das despesas financeiras e do imposto de renda), lucro por ação, capitalização de mercado e retorno sobre o capital investido. Na *perspectiva operações* o foco recai em reinvestimento de capital, crescimento das vendas, avaliações dos restaurantes e atributos específicos dos restaurantes. Os indicadores referentes à *perspectiva corporativa* são despesas gerais e administrativas como porcentagem da receita, crescimento, benefícios da reformulação de processos e proporção das parcelas da receita e do lucro decorrentes de fusões e aquisições em relação ao total.

Em vez de adotar o mapa estratégico tradicional, a Wendy's preferiu retratar seus objetivos estratégicos por meio de um gráfico oval que mostra os temas, os valores essenciais, a visão e, no centro, a missão da empresa (Ver Figura 1.1). "Maximizar o valor para os acionistas" é o propósito que envolve e abraça todos os demais. Embora não apresente as relações de causa e efeito entre essas dimensões, o gráfico foi concebido para repercutir com igual intensidade entre os executivos seniores e entre os jovens de dezoito anos que servem nos restaurantes.

Excelência Operacional: A velocidade é importante

Num setor caracterizado pela agilidade dos serviços, a excelência operacional é, entre outros fatores, o que garante a rapidez das refeições rápidas. O BSC ajuda a Wendy's a

melhor medir o desempenho e a preservar sua vantagem competitiva nessa área crucial. Por exemplo, com 65% dos clientes usando o drive-through, a prestação dos serviços é da mais extrema importância. O BSC da empresa monitora esse indicador básico tanto internamente quanto por meio de terceiros – um levantamento anual da QSR, importante revista do setor. Em consequência desse esforço concentrado há cinco anos consecutivos, a Wendy's obtém os melhores tempos de atendimento pelo drive-through, superando a segunda colocada em 2002 por nada mais do que 24 segundos.

Um dos pré-requisitos para qualidade em serviços é a retenção do pessoal – enorme desafio no setor. Com tantos empregados uniformizados encarando o tempo de serviço atrás do balcão como algo temporário, a rotatividade média do setor é de surpreendentes 250%. Ciente de que a redução da rotatividade de pessoal contribui para a melhoria das operações e para o desempenho das lojas, a Wendy's avalia trimestralmente esse indicador e enaltece os gerentes que obtêm os melhores resultados. Desde a adoção do BSC, a Wendy's reduziu de 170% para 118% a rotatividade dos empregados.

Intimidade com o Cliente: Oferecendo o que os clientes anseiam

Conforme observa Barker, a Wendy's sempre procurou acompanhar as tendências em vez de tropeçar nos modismos. Pesquisa em profundidade sobre os clientes, em fins da década de 1990, revelou que os consumidores preferiam cada vez mais os restaurantes de serviços rápidos à cozinha caseira para refeições noturnas. Em resposta, a Wendy's criou seu programa *late-night* (alta noite). Para tanto, ampliou o horário de funcionamento das lojas, reforçou o efetivo de pessoal onde e quando necessário e melhorou a iluminação de seus estacionamento. Resultado? Crescimento superior a 20% das atividades no horário noturno durante quatro anos seguidos. O BSC, embora implementado depois do início do *late-night*, ajudou a empresa a acompanhar de perto a eficácia do programa.

A recente aquisição da Baja Fresh, que oferece refeições frescas e saudáveis, feitas na hora, a partir de ingredientes crus, é um exemplo da capacidade da empresa de manter-se à

frente das tendências; ela já é a líder do segmento *fast-casual*. Além disso, sua recente incursão em saladas gourmet com sabor étnico – resultado de dois anos de pesquisas – alavancou para 34% sua participação no mercado de saladas fast-food e ajudou a atrair novos clientes para um segmento saturado. A Wendy's é capaz de tais proezas por causa de seu profundo conhecimento dos clientes graças ao apoio e impulso do BSC.

Criando valor num setor tremendamente competitivo

O setor de fast-food sempre foi altamente competitivo. Já em 1969, quando Dave Thomas fundou a Wendy's, os críticos o advertiram de que havia muitos atuantes neste mercado. Hoje, quando vários analistas estão interpretando o recente prejuízo trimestral da McDonald's, o primeiro de todos os tempos, como consequência de tempos difíceis, a pressão pela melhoria do desempenho tornou-se ainda mais intensa.

Baker considera o BSC importante ferramenta de gestão nesse tipo de contexto. "O BSC", observa, "agrega valor, ao concentrar os gerentes em importantes indicadores ao longo de muitas dimensões. O foco converge sobre o que é medido". Como o BSC fornece as informações corretas, quando necessárias, a Wendy's hoje tem condições de ir além da rentabilidade, medindo em cada um de seus restaurantes a rentabilidade por cliente e rentabilidade por hora de operação. Desde a adoção do Business Scorecard, o preço das ações da Wendy's subiu nada menos que 75% e sua participação no mercado aumentou para 14,4% (no fim do ano de 2002), em comparação com 10,2% em 1993. Além disso, sua capitalização de mercado passou de US\$ 2,5 bilhões, em 1999, para US\$ 3 bilhões, hoje. Em 2002, o total das vendas em todas as marcas Wendy's cresceu 12,5%, para US\$ 9,4 bilhões. Neste ano, embora a conjuntura econômica, os preços do petróleo e o mau tempo tenham comprometido os resultados do primeiro trimestre, a empresa espera melhorar seu desempenho até o final de 2003.

Gerenciando com o BSC: Como manter o foco estratégico

O BSC está profundamente incrustado na maneira como a Wendy's gerencia seus negócios. Hoje, todas as áreas funcionais centralizadas – recursos humanos, administração, tecnologia da informação, relações com investidores, contabilidade, marketing, comunicações, tesouraria e operações – têm scorecards revistos duas vezes ao ano por Schessler e Anderson. Cada divisão acompanha os indicadores de seu BSC trimestralmente. No nível corporativo, a Wendy's aumentou a conscientização dos gerentes em relação a como suas decisões podem afetar toda a organização vinculando o orçamento ao scorecard. "O BSC força as pessoas a realmente compreender a maneira como o acréscimo de duas pessoas em tecnologia da informação, por exemplo, afetará não só o departamento em si, mas a totalidade da organização. Assim, eles podem pensar em justificar a necessidade de aumento no efetivo de pessoal com outros argumentos – ou talvez descobrir outro meio de resolver o problema sem contratar mais gente", explica Barker.

Uma das primeiras áreas da empresa a implementar o BSC foi o departamento de Tecnologia da Informação que atende aos clientes internos de toda a organização e inclusive algumas franquias. O CIO (diretor de informática) John Deane entende que o BSC não só ajuda TI a alinhar-se com a estratégia da empresa mas também possibilita a prestação de serviços mais rápidos e eficazes aos usuários. Ao monitorar os indicadores do BSC como "número de consultas ao *help desk*", a equipe de Deane tem condições de prever problemas potenciais. Deane também descobriu que, com o BSC, seus gerentes identificam com mais facilidade novas maneiras de aumentar a satisfação dos clientes. "Quando um gerente de operações mergulha nos diferentes componentes de um indicador e acostuma-se a lidar com eles nesse nível de profundidade, logo aprende que alavancas acionar para melhorar o desempenho". Além disso, acrescenta, o scorecard expõe as interações entre os indicadores. Assim, por exemplo, o aumento do número de consultas ao *help desk*, sem que ocorra melhoria concomitante no nível de satisfação, acende uma luz vermelha. "O BSC nos

oferece uma perspectiva mais ampla e permite que visualizemos todo o quadro sob uma nova abordagem”.

O BSC também elevou o nível de prestação de contas dos gerentes. Os indicadores dos BSCs de todos os líderes de unidade estão vinculados à respectiva avaliação de desempenho, tornando-os responsáveis pelos resultados das respectivas áreas. Por exemplo, o gerente da Wendy’s North America presta contas sobre vários indicadores do BSC como “lucro operacional” e “quantidade de novas lojas”. O BSC desse executivo ainda mede outros critérios, como a eficácia da propaganda, avaliações dos clientes e marcas. Todos esses dados são reunidos para as suas reuniões anuais de avaliação do desempenho com o CFO e o CEO.

Mantendo a Velocidade das Franquias

A grande maioria das unidades de varejo da Wendy’s é de franqueadas e algumas delas têm apenas uma loja. Assim, implementar o BSC entre as franqueadas não só seria contrário à semi-autonomia que torna atraentes as franquias da Wendy’s, mas também imporia um grande desafio logístico. Embora as lojas operadas individualmente não tenham BSCs próprios, a Wendy’s incute nas franqueadas a importância do plano estratégico e compartilha com elas os indicadores de desempenho da empresa. Essa troca de informações ocorre dentro dos grupos de liderança das franquias, cujos membros são eleitos pelos franqueados dentro de cada divisão. Por meio de memorandos, de webcasting (difusão na web) e de uma revista interna para o pessoal, a Wendy’s consegue que até as pequenas operadoras se concentrem em indicadores vitais, como rotatividade do pessoal.

Reporting para o Conselho de Administração

A Wendy’s também usa o BSC para comunicar-se com o Conselho de Administração, que revê anualmente os resultados do scorecard. “Repassamos nossos resultados finais em termos de scorecard e então analisamos os orçamentos”, diz Barker. “Apresentamos ao

Conselho de Administração o BSC consolidado, que inclui resultados financeiros, benefícios da reformulação de processos, capitalização de mercado, transações no nível dos restaurantes e ampliação da rede na Tim Hortons. Tudo isso deixa os conselheiros em situação muito confortável quanto ao nível de informações disponíveis”, comenta.

Além disso, o Conselho de Administração recebe informações trimestrais ou semestrais sobre importantes indicadores de tendência (leading indicators). Os conselheiros demonstram especial interesse por feedback sobre os atributos dos consumidores assim como por mudanças na participação no mercado. Também querem ver como os recursos da Wendy’s em tecnologia da informação se comparam com os dos principais concorrentes. “Eles não podem assumir uma atitude passiva no Conselho de Administração”, diz Barker. “Precisam conhecer os rumos da empresa”.

Desde as suítes executivas até os balcões das lojas, a melhoria contínua tem sido ponto central na maneira como a Wendy’s opera o negócio. O Balanced Scorecard, observa Barker, tem sido fundamental para desenvolver essa mentalidade proativa em todos os níveis da organização. “As empresas de maior sucesso mudam e melhoram o tempo todo, em vez de submeter-se às pressões do ambiente externo”. E prossegue: “O BSC cria condições para que sejamos mais proativos e profissionais em nossa abordagem gerencial, conseguindo, assim, identificar os pontos críticos mais cedo. Além disso, reforça a atitude de prestação de contas e muda a maneira como a organização trata de importantes elementos do negócio”.

Para mais informações:

Visite www.wendys.com.

Reprint #B0307B