

BALANCED SCORECARD COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL PARA A RECUPERAÇÃO DE MICROEMPRESAS PÓS-ENCHENTE EM PORTO ALEGRE

RESUMO

1. INTRODUÇÃO A gestão estratégica de microempresas em crises tornou-se fundamental, especialmente diante de desastres naturais e pandemias, que desafiam a resiliência dessas empresas (Yusuf; Gunasekaran, 2022). As enchentes de 2024 em Porto Alegre destacam o impacto devastador que tais eventos têm sobre microempresas, que, por sua estrutura reduzida, são vulneráveis. O Balanced Scorecard (BSC) surge como ferramenta estratégica em tempos de crise, ajudando na definição de metas e estratégias adequadas ao contexto (Kaplan; Norton, 2020; Hassan; Othman, 2021). Este estudo analisa como o BSC pode auxiliar na recuperação de microempresas afetadas pelas enchentes em Porto Alegre, a partir de uma atividade extensionista com estudantes da UFRGS e uma microempresa de alimentação impactada pelas enchentes através da metodologia do service-learning (Brauner et al., 2020).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA O BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), vai além de indicadores financeiros, oferecendo uma visão do desempenho organizacional, baseada em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. No contexto de microempresas, o BSC é flexível e adaptável, ajudando a definir metas claras e a monitorar o desempenho, mesmo em empresas menores (Silalahi, 2023). Em crises como as enchentes de 2024, microempresas enfrentam desafios significativos, como interrupções operacionais e a necessidade de rápida adaptação (Silva; Araújo, 2021). O BSC permite redefinir metas financeiras, otimizar processos internos, melhorar o relacionamento com os clientes e capacitar a equipe (Chen; Wu, 2022). A combinação do BSC com a análise SWOT oferece uma visão mais completa da empresa, permitindo estratégias robustas que mitiguem riscos e explorem oportunidades (Freitas; Martins, 2022). Isso facilita planos de ação voltados para áreas críticas da recuperação, fortalecendo a resiliência da empresa (Makkonen; Virtanen, 2021).

3. METODOLOGIA Este estudo utiliza uma abordagem qualitativa e descritiva, como estudo de caso, para analisar a aplicação do BSC na recuperação de uma microempresa. A atividade extensionista foi realizada na disciplina de Planejamento Contábil da UFRGS, com 32 estudantes e uma microempresa do setor alimentício afetada pelas enchentes. A metodologia de service-learning foi aplicada ao longo de sete semanas, começando com uma reunião entre a empresária, a professora e os estudantes para entender a situação do negócio pós-enchente. Nesse processo, foi usado um roteiro estruturado para coletar informações sobre o histórico da empresa, missão, estrutura operacional e práticas financeiras. Sob orientação, os estudantes colaboraram diretamente com a empresária, analisando a matriz SWOT, identificando os objetivos estratégicos do BSC e aplicando o Business Model Canvas. Com base nessas análises, foram propostas 12 iniciativas estratégicas alinhadas às quatro perspectivas do BSC. A abordagem qualitativa proporcionou uma compreensão profunda da aplicação do BSC no contexto de crise, integrando ensino, pesquisa e extensão para ajudar diretamente na recuperação do negócio.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS Foram propostas 12 iniciativas estratégicas com base nas quatro perspectivas do BSC. Na perspectiva financeira, as iniciativas focaram no controle de custos, fluxo de caixa e estratégias de precificação. A revisão da estrutura de custos e a gestão de fluxo de caixa asseguraram a sustentabilidade financeira da empresa no cenário pós-crise, conforme Oliveira et al. (2020). Na perspectiva de clientes, foram implementadas estratégias para melhorar a relação com os clientes, como programas de fidelidade e canais de comunicação direta. A análise SWOT revelou oportunidades de explorar novos mercados e expandir o alcance do negócio, em alinhamento com o foco no cliente (Silva; Araújo, 2021). A perspectiva de processos internos envolveu a otimização das operações, incluindo controle de estoque e melhorias na gestão de suprimentos. A implementação de um sistema de planejamento de compras reduziu desperdícios e melhorou a eficiência operacional, de acordo com os princípios do BSC (Kaplan; Norton, 1992). Na perspectiva de aprendizado e crescimento, o foco foi no desenvolvimento das habilidades da empresária e na cultura organizacional. Treinamentos e orientações aprimoraram suas competências em gestão financeira e marketing digital, contribuindo para a resiliência e sustentabilidade da microempresa (Silva; Araújo, 2021).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS O estudo mostrou que o BSC é uma ferramenta flexível e adaptativa para apoiar a recuperação de microempresas afetadas por desastres naturais. Sua aplicação no cenário de crise revelou sua importância como ferramenta estratégica, capaz de alinhar operações, finanças, processos e desenvolvimento organizacional. Socialmente, a atividade extensionista destacou o impacto positivo da extensão universitária na recuperação de negócios locais. No campo acadêmico, a pesquisa contribuiu para a literatura sobre o BSC em contextos de crise, demonstrando como essa ferramenta pode ser adaptada e integrada a outras metodologias para promover a resiliência organizacional. Embora focada em uma única microempresa, o estudo oferece insights valiosos e sugere pesquisas futuras em diferentes setores e contextos. Tais pesquisas podem explorar o uso do BSC em microempresas afetadas por outros tipos de crise, fortalecendo ainda mais seu papel como ferramenta estratégica em ambientes adversos.

REFERÊNCIAS BRAUNER, D. F. et al. An engaged university: Rescuing SMEs during the Covid-19 crisis. *Revista de Administração de Empresas*, v. 6, n. 60, 2020. CHEN, J.; WU, Q. Balanced Scorecard in Disaster Management: Strategic Framework for Small Businesses. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, v. 57, p. 102130, 2022. FREITAS, A.; MARTINS, C. O Uso Integrado do Balanced Scorecard e da Análise SWOT na Superação de Crises em Microempresas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 24, n. 2, p. 207-223, 2022. HASSAN, M. M.; OTHMAN, R. Implementing the Balanced Scorecard in Small Businesses: An Empirical Analysis. *Journal of Applied Business Research*, v. 37, n. 5, p. 55-72, 2021. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, v. 98, n. 2, p. 70-79, 2020. MAKKONEN, H.; VIRTANEN, K. SWOT Analysis and Balanced Scorecard Integration: A Pathway to Strategic Planning for Small Enterprises. *Strategic Management Journal*, v. 42, n. 3, p. 567-589, 2021. OLIVEIRA, F. C. et al. Gestão de

Microempresas em Tempos de Pandemia: O Uso do Balanced Scorecard como Ferramenta Estratégica. Revista de Gestão, v. 27, n. 3, p. 123-135, 2020.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard / gestão sustentável / pequenos negócios