

PROPOSIÇÃO DE APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA AQUÍCOLA: um estudo piloto

Cristiano do Nascimento¹
Luciane Maria Gonçalves Franco²

Resumo

Este estudo objetivou verificar a possibilidade de aplicação do *Balanced Scorecard* – BSC em um empreendimento aquícola. Para tanto, na pesquisa exploratória, realizada por meio do método observacional, com suporte da literatura, utiliza-se a abordagem qualitativa dos dados. Resultados do estudo: a partir da construção deste estudo foi possível definir a estratégia organizacional com base na busca pela eficiência operacional; o estudo mostra a importância do diálogo entre os gestores e colaboradores para o efetivo aprendizado sobre o BSC; com o uso do BSC os gestores podem ter controle financeiro e não financeiro de todas as práticas operacionais, e assim podem ter maior controle na execução dos objetivos estratégicos, desse modo, os gestores podem avançar no sentido de ampliar a rentabilidade do negócio aquícola. Por fim, salienta-se a importância do uso da metodologia BSC e assim manter o foco estratégico e alcançar os objetivos estabelecidos, pois se acredita que a aplicação do BSC pode proporcionar resultados satisfatórios no processo produtivo, de beneficiamento e comercialização da empresa aquícola.

Palavras-chave: aquícultura, *balanced scorecard*, estratégia

¹Mestrado em Contabilidade. Universidade Federal do Paraná, E-mail: cristiano.nascimento.cont@gmail.com

²Mestrado em Contabilidade. Universidade Federal do Paraná, E-mail: lutc@tce.pr.gov.br

PURPOSE OF APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD IN A COMPANY AQUACULTURE: a pilot study

Abstract

The goal of this study is to identify the possibility of applying the Balanced Scorecard - BSC in an aquaculture business. To do so, exploratory research was made by means of the observational method, with the support of literature and the use of a qualitative data approach. Among the study's findings, stands out: from the construction of this study it was possible to set the organizational strategy based on quest for operational efficiency; the study shows the importance of dialogue between managers and employees for effective learning on the BSC; using the BSC the managers can have non-financial and financial control of all operating practices, and so may have more control in implementing the strategic objectives, thus, managers can act to increase the profitability of the aquaculture business. Finally, stand up the importance of using BSC methodology and thus maintain the strategic focus and achieve the established objectives, since it is believed that the application of BSC can provide satisfactory results in the production process, industrialization and marketing of the products of company.

Key-words: aquaculture, balanced scorecard, strategy

1. INTRODUÇÃO

O processo produtivo aquícola marinho catarinense voltado para o cultivo de ostras (*Crassostrea gigas*) e mexilhões (*Perna perna*) é composto por empresas formalmente constituídas, as quais configuram pessoa jurídica e outras constituídas e geridas por pessoas de mesma família, ou seja, atuam sob a forma de empresa familiar, comumente não registrada de forma legal, com característica de pessoa física. O processo de cultivo dos moluscos em razão do tempo de dedicação que demanda combinado com os aspectos financeiros concentram a atenção dos gestores do empreendimento aquícola, cujo fato pode vir a resultar em menor atuação gerencial em áreas igualmente relevantes para um desempenho organizacional satisfatório.

A gestão do negócio aquícola envolve a compra de insumos, produção de insumos, a produção primária com o cultivo de mexilhões e ostras, o beneficiamento, a transformação, comercialização, distribuição, e até mesmo a venda direta ao consumidor final. Diante do exposto, salienta-se que o gestor deve estar atento aos diferentes aspectos relacionados à atividade, assim como ter conhecimento acerca dos custos dos produtos, a forma de comercialização, saber decidir em benefício da margem de lucratividade e volume de vendas, e ainda dispor-se a conhecer o ambiente econômico e social capaz de influenciar o desempenho organizacional.

Neste sentido, desponta a perspectiva de maximização dos recursos investidos no empreendimento, no longo prazo, em termos de fluxo de caixa, e assim assegurar o desempenho satisfatório da organização. Destaca-se a existência de ferramentas gerenciais utilizadas em benefício da gestão empresarial. Neste contexto, apresenta-se o *Balanced Scorecard* – BSC, o qual constitui ferramenta utilizada para avaliar o quanto da estratégia empresarial se transforma em resultados favoráveis à empresa. O BSC é “um sistema de informação para o gerenciamento da estratégia empresarial” (Padoveze, 2003, p. 121). Dessa forma, o BSC constitui ferramenta que auxilia o gestor em meio às práticas de gestão no intuito de cumprir com a missão e a estratégia da organização.

Diante do exposto, busca-se resposta para o seguinte questionamento: qual a contribuição da implementação da ferramenta estratégica *Balanced Scorecard* para a melhoria dos processos em uma empresa aquícola dedicada ao cultivo de mexilhões e ostras, no litoral catarinense? Dessa forma, o objetivo principal a ser alcançado compreende a verificação da possível aplicação da ferramenta estratégica *Balanced Scorecard*, mediante capacidade contributiva, na melhoria dos processos relacionados às práticas de gestão do empreendimento aquícola. Para atingir esse objetivo principal, inicialmente, busca-se verificar a existência de lacunas no gerenciamento da empresa produtora de moluscos mediante acompanhamento e observação da dinâmica operacional da empresa aquícola, para então, na sequência, assumir posição acerca da proposição de aplicação do *Balanced Scorecard* em uma empresa aquícola.

A relevância deste estudo fundamenta-se no propósito de continuidade da empresa ao longo do tempo, no intuito de contribuir na manutenção da existência da empresa, em meio a um mercado competitivo, com equilíbrio financeiro e operacional. Neste sentido, justifica-se a perspectiva investigativa acerca do uso do BSC, o qual permite a criação de: um mapa estratégico, definição de objetivos, iniciativas estratégicas, composição e base informacional para a tomada de decisão, e avaliação do desempenho organizacional. Desse modo, por meio da proposição de um estudo piloto, faz-se uso da metodologia do BSC, o qual se mostra como ferramenta importante nas etapas de planejamento e gestão em benefício do empreendimento aquícola. Ressalta-se que o presente estudo também busca contribuir no desenvolvimento do pensamento estratégico, mediante aplicação do BSC, junto aqueles que pesquisam ou atuam na atividade produtiva aquícola, assim como, de forma associativa, aos que pesquisam ou atuam nos demais segmentos produtivos do setor primário, sobretudo quando trata-se de abordagem inerente ao pensamento estratégico em ambiente com presença de atuação de pequenos empresários rurais.

2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Nesta seção fundamentam-se os constructos *Balanced Scorecard*, estratégia empresarial e setor aquícola catarinense, sob a forma de revisão

de literatura, cujos conceitos apresentados serão utilizados como suporte conceitual para a solução do presente estudo.

2.1 *Balanced Scorecard* – BSC

O BSC foi desenvolvido por Kaplan e Norton, o qual foi apresentado sob a forma de artigo intitulado de “*The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*” em 1992. No ano seguinte, Kaplan e Norton publicaram um segundo artigo com o título “*Putting the Balanced Scorecard to Work*”. O BSC “traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (Padoveze, 2003, p. 121).

Lunkes (2007, p. 170) salienta que “o BSC consiste de um conjunto integrado de medidas de desempenho que são derivadas da estratégia da empresa”. O BSC constitui sistema de gerenciamento e de avaliação do desempenho sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, do processo empresarial interno e de aprendizagem e crescimento (Kaplan; Norton, 1997).

A perspectiva financeira indica se a estratégia organizacional e operações acrescentam valor aos acionistas (Lunkes, 2007). Conforme Kaplan e Norton (2000), a perspectiva financeira compreende duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade. A estratégia denominada de crescimento irá refletir nas outras perspectivas, no sentido de gerar novas fontes de receita provenientes de novos mercados, novos produtos ou novos clientes ou na ampliação do relacionamento com os clientes existentes. Enquanto que a estratégia de produtividade irá refletir na busca da execução eficiente das atividades operacionais em apoio aos clientes atuais, podendo incluir, também, a redução de custos.

Quanto à perspectiva do cliente, o BSC indica como a estratégia e operações organizacionais acrescentam valor ao cliente (Lunkes, 2007). De acordo com Kaplan e Norton (1997), o interesse dos clientes tende a se enquadrar em quatro categorias, a saber: prazo, qualidade, desempenho e serviços, e custo, com medidas distintas aplicadas a cada uma das quatro categorias, as quais denotam atenção por parte dos gestores no sentido da empresa adotar indicadores de desempenho que identifiquem a percepção dos clientes.

No que trata do processo interno, Kaplan e Norton (1997), afirmam que no *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Neste sentido, o BSC demonstra como os processos empresariais internos operam para acrescentar valor primeiro ao cliente, e posteriormente ao acionista (Lunkes, 2007).

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento tem-se o indicativo de como a infraestrutura está preparada para a inovação e crescimento no longo prazo (Lunkes, 2007). Dessa forma, salienta-se a prerrogativa da associação entre o desenvolvimento dos objetivos e medidas sendo

utilizadas no aprendizado e crescimento organizacional, pois assim converge o entendimento acerca do raciocínio sistêmico dinâmico, exposto por Kaplan e Norton (1997), o qual permite que os indivíduos atuantes nos diferentes setores da empresa compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel das outras pessoas, facilitando a definição dos fatores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, mas também a alimentam.

A implantação do BSC, conforme Kaplan e Norton (1997) compreende a construção da metodologia baseada nas características próprias da organização. A metodologia é dividida em quatro etapas, as quais desempenham o papel de incentivar o comprometimento com executivos e gerentes:

- definição da arquitetura de indicadores estratégicos: seleciona-se a unidade organizacional adequada e identificar as relações entre a unidade de negócio e a corporação;
- o consenso em função dos objetivos estratégicos: após análise da documentação que dispõe sobre a visão, missão, informações setoriais e ambiente competitivo, clientes, mercado, inovações, executa-se uma entrevista no sentido de sintetizar o volume de respostas e dados obtidos para fins de preparação da relação de objetivos e medidas nas quatro perspectivas;
- escolha e elaboração dos indicadores: consiste no aprimoramento da descrição dos objetivos estratégicos, identifica-se o indicador ou indicadores que captam o propósito do objetivo, em cada indicador delimitado devem-se identificar as fontes e ações no intuito de tornar a informação acessível, para cada perspectiva, e ainda, buscar descrever como cada medida influencia a outra; e
- elaboração do plano de implementação: nesta etapa é desenvolvido o plano de implementação do BSC, no qual fica definida a visão, objetivos e indicadores, e na sequência é decidido como se executará a implementação da estratégia, a comunicação dos objetivos definidos a todos os colaboradores, integrar à filosofia de gestão e desenvolver um sistema informacional que atenda as prerrogativas do BSC.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), salienta-se a importância do planejamento estratégico para que o gestor possa atuar com maior eficiência. Neste sentido, apresentam-se os elementos essenciais para a gestão estratégica do desempenho e do BSC, a saber: negócio, missão, valores, visão, políticas estratégicas, análise de ambientes, fatores críticos de sucesso, mapa estratégico, *Balanced Scorecard*, metas iniciativas e ações.

O BSC constitui um sistema de gestão estratégica com finalidade de operacionalizar as estratégias organizacionais, em que todos os objetivos e indicadores do BSC, financeiros e não financeiros, devem emanar da visão e da estratégia da organização (Kaplan; Norton, 1997). Cada empresa tem características próprias, logo pode optar por seguir um delineamento específico na construção de um BSC. Para isto, de acordo

com Kaplan e Norton (1997) os gestores devem selecionar um número limitado de indicadores críticos dentro de cada uma das quatro perspectivas, desse modo o BSC ajuda a focar a visão estratégica da organização.

No que tange a pesquisas feitas sobre o BSC associadas ao setor aquícola, destaca-se o estudo de Rosa; Selig e Mâsih (2001) na qual é avaliado o desempenho de processos de pesquisa em um laboratório de moluscos marinhos e concluem que o *Balanced Scorecard* constitui ferramenta adequada e facilitadora no gerenciamento dos processos e das mudanças ocorridas no setor de algocultura. Pedruzzi Junior; Pedruzzi e Silva Neto (2011) utilizam-se da metodologia do BSC para verificar como os elementos de controle podem contribuir com as atividades da piscicultura em pequenas propriedades. O resultado revela que os erros ocorridos na atividade da piscicultura poderiam ser mensurados por meio das informações gerenciais, permitindo, inclusive, agregar valor ao produto e aumentar a renda do produtor aquícola.

2.2 Estratégia empresarial

Conforme Oliveira (2010) a estratégia constitui ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da empresa. Segundo Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) a construção da estratégia consiste no processo de tomada de importantes decisões, envolvendo a organização em todos os seus aspectos (estruturais e comerciais), e que a estratégia propriamente dita é o somatório dessas decisões. De acordo com Norton e Kaplan (2004, p. 34) a estratégia constitui “um processo gerencial isolado, é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte”.

Conforme Maximiano (2000, p. 415), as estratégias constituem “decisões que se colocam em prática para atingir objetivos estratégicos, sejam eles a recuperação de uma empresa em má situação, a manutenção de um bom desempenho, o alcance de um novo patamar de resultados, o crescimento ou a manutenção do mercado”. A estratégia compreende todas as práticas organizacionais, dessa forma desponta a perspectiva do planejamento estratégico. Conforme Oliveira (2010) o planejamento estratégico consiste no desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, orientadas a capacitar e avaliar implicações futuras de decisões presentes em função de objetivos empresariais no sentido de facilitar a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

O planejamento estratégico permite delimitar a direção a ser seguida na gestão do negócio, pois o gestor passa a agir pautado na orientação de objetivos anteriormente estipulados. Neste sentido, o processo de planejamento estratégico enriquece o entendimento dos gestores a respeito dos objetivos e dos negócios da empresa (Thompson

Jr.; Strickland, 2000). Neste contexto, mediante aplicação do BSC, segundo Kaplan e Norton (2004, p. 32) desponta a perspectiva de criar o mapa estratégico empresarial, o qual “fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor”.

A elaboração do mapa estratégico representa uma etapa importante do processo de gestão em que o gestor pensa o futuro da empresa. Kaplan e Norton (2004) salientam que o mapa estratégico tem se apresentado como inovadora ferramenta de uso empresarial ao converter ativos intangíveis em ativos tangíveis para atingir resultados notáveis, representados da seguinte forma: resultados notáveis = mapas estratégicos + estratégia em ação + organização orientada para a estratégia. Os mapas estratégicos assumem o papel de explicitar a lógica de gestão com o uso do BSC, mediante hierarquização dos objetivos organizacionais (Neves; Palmeira Filho, 2002).

O mapa estratégico, em conformidade com as premissas estabelecidas por Kaplan e Norton (2004), mostra-se como uma ferramenta visual e dinâmica aplicável a todas as organizações em qualquer setor de atividade, o qual quando elaborado sob medida pode dispor de indicadores dos principais processos internos que determinam o sucesso da estratégia empresarial, assim como a necessidade de medidas corretivas imediatas. Deste modo, conforme os autores supracitados, a elaboração do mapa estratégico permite que a empresa alinhe os investimentos em pessoal, tecnologia e capital investido no sentido de gerar o maior impacto favorável possível.

Neves e Palmeira Filho (2002) atestam que os mapas estratégicos evidenciam a dinâmica do BSC, nos quais os objetivos estratégicos são devidamente relacionados. Importa ressaltar que as relações de causa e efeito são expressas em um mapa estratégico, o qual constitui uma “representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização” e significaria uma evolução dos conceitos anteriores do BSC (Kaplan; Norton, 2004, p. 10). Segundo Silva (2003) os mapas oferecem um melhor entendimento da estratégia, cujo processo a põe em destaque, fazendo-a ser o foco da organização.

2.3 Setor aquícola catarinense

A atividade aquícola compreende o uso de ambientes aquáticos marinhos e continentais, no intuito de cultivo ou criação de organismos como plantas aquáticas, peixes, crustáceos e moluscos. O Decreto-lei nº 4.895, de 25 de novembro de 2003, concede o direito a pessoas físicas ou jurídicas de se enquadrarem na categoria de aquícultor. No artigo 2º, este decreto define a aquícultura como “o cultivo ou criação de organismos cujo ciclo de vida, em condições naturais, ocorre total ou parcialmente em meio aquático”.

O cultivo de ostras e mexilhões feito no mar é comumente denominado de maricultura, mediante concessão de uso do corpo marinho por parte da União. O cultivo de mexilhões é chamado de mitilicultura,

enquanto que o cultivo de ostras é conhecido como ostricultura. Importa salientar que o início do cultivo de molusco no litoral catarinense se desenvolveu em regime de economia familiar, com a implantação de estruturas produtivas em que os membros da família viam-se envolvidos com o negócio, como atesta Rosa (1997, p. 150) ao afirmar que “em 89% dos cultivos há uma participação efetiva da esposa e dos filhos”.

A prática produtiva de cultivo no mar, em Santa Catarina, é composta, em grande parte, por empreendimentos de pequeno porte, com perfil predominantemente familiar de trabalho na atividade aquícola, sendo o cultivo de moluscos o de maior representatividade na composição da renda dos produtores (Souza *et al* 2011). Diante do exposto, a implantação da prática de cultivo de moluscos nas baías norte e sul de Florianópolis assume um papel de destaque no desenvolvimento econômico e social do município.

No ano de 2010 o Estado de Santa Catarina apresentou 94,09% de participação da produção aquícola marinha da região sul e 18,38% de participação na produção nacional, enquanto que o município de Florianópolis é responsável por 77,41% da produção de ostras no Estado (MPA, 2012). A atividade aquícola gera trabalho e renda a um conjunto de setores fortemente vinculados a atividade como o turismo, restaurantes, hotéis, estacionamentos, lojas de artesanato e a área de serviços em geral.

Nascimento *et al* (2009) salienta a necessidade de implementar tecnologias que facilitem o trabalho e conseqüentemente favoreçam o aumento da produtividade, assim como a redução de custos, para que, a partir da formação de um mercado com vocação para o consumo de moluscos, os produtores maricultores catarinenses não incorram no risco de serem prejudicados com o ingresso de moluscos importados. Conforme Santos *et al* (2011) destaca-se a significativa estimativa econômica a partir da comercialização de moluscos de R\$ 12.098.400,00 (doze milhões, noventa e oito mil e quatrocentos reais) remunerados diretamente ao produtor maricultor instalado nas baías norte e sul de Florianópolis. Os moluscos são comercializados em redes de supermercados, contudo, os principais clientes dos empreendimentos aquícolas são restaurantes e bares locais.

Ressalta-se a importância do registro do Serviço de Inspeção Federal (SIF), do Ministério da Agricultura, pois o produtor maricultor sem SIF fica condicionado a comercializar seu produto no mercado local por um valor reduzido em razão de não dispor de um certificado de qualidade. Enquanto que o produtor maricultor com SIF dispõe do certificado que qualifica o padrão de qualidade de seu produto, o qual pode comercializar sua produção para outros Estados e atender consumidores locais que preferem consumir moluscos com certificação prévia de qualidade, atestada pelo SIF.

3. METODOLOGIA

A proposição investigativa fundamenta-se na verificação da possibilidade da ferramenta estratégica BSC contribuir na melhoria dos processos relacionados às práticas de gestão do empreendimento aquícola. O delineamento de pesquisa utilizado constitui perfil de estudo de caso, o qual tem como principal função a explicação dos fatos que ocorrem num determinado contexto (Fachin, 2001). A pesquisa tem natureza exploratória com análise qualitativa aplicado em uma empresa aquícola. Os demais procedimentos metodológicos compreendem levantamento bibliográfico, coleta de dados e a aplicação de entrevista semiestruturada.

O método empregado na presente pesquisa caracteriza-se como de natureza exploratória, o qual conforme Cervo e Bervian (1996) é responsável por observar, registrar e analisar os fatos ou fenômenos sem manipulá-los. No intuito de compreender as práticas organizacionais, em meio aos procedimentos de coleta de dados, utilizou-se a técnica de observação. Sobre o método observacional, Fachin (2001) adverte que o observador deve reunir certas condições, entre as quais dispor dos órgãos sensoriais em perfeito estado, de um bom preparo intelectual, aliado à sagacidade, curiosidade, persistência, perseverança, paciência e um grau elevado de humildade. Neste estudo, observam-se a dinâmica das práticas operacionais para fins de se inferir acerca da possibilidade de aplicação do BSC.

Executou-se mapeamento do ambiente interno do empreendimento aquícola formalmente constituído considerando os fatores funcionais do processo produtivo de ostras e mexilhões, beneficiamento e comercialização, no período entre agosto e novembro de 2010. Aplicou-se questionário semiestruturado a um gestor e também sócio do empreendimento, o qual forneceu respostas sobre clientes, serviços oferecidos, segurança alimentar, atendimento ao cliente, atenção ao colaborador, preços, acompanhamento pós-venda e horário de funcionamento dos diferentes setores operacionais.

4. RESULTADOS DO ESTUDO

O desenvolvimento deste estudo parte do intuito de levantar dados e informações em uma empresa dedicada ao processo produtivo de mexilhões e ostras, instalada na baía de Florianópolis, em Santa Catarina, associado ao propósito de verificar como a ferramenta estratégica BSC contribui na melhoria dos processos relacionados às práticas de gestão do empreendimento aquícola. A empresa em estudo dedica-se às práticas de cultivo, beneficiamento e comercialização de ostras e mexilhões. Também comercializa o vôngole, conhecido como berbigão, adquirido na Reserva Marinha do Pirajubaé, localizada na baía de Florianópolis. A empresa é formalmente constituída e dispõe do registro do SIF, o qual permite a ampliação do mercado consumidor mediante busca por clientes fora do

Estado catarinense. Os principais clientes se encontram em grandes centros como São Paulo, Porto Alegre e Curitiba, entre outros. De forma complementar, salienta-se que a empresa dispõe da capacidade de atendimento de clientes localizados em cidades com aeroportos receptores de linhas comerciais regulares.

A estrutura física do empreendimento é composta pela área destinada ao cultivo dos moluscos instalada no mar, entreposto de manejo e seleção dos moluscos com a instalação junto à linha de praia, entreposto de beneficiamento, administrativo e vendas. Os produtos mexilhão e ostra passam por uma classificação comercial, sobretudo a ostra que é diferenciada por tamanho, antes de seguir na etapa de comercialização. Os mexilhões são dispostos para venda com tamanho em torno de 10 centímetros (cm) enquanto que as ostras são classificadas em pequenas entre 6 e 8 cm, médias entre 8 e 10 cm, grandes com tamanho superior a 10 cm.

Os moluscos produzidos e comercializados pelo empreendimento aquícola são considerados perecíveis em tempos específicos, por exemplo, o mexilhão tem validade de um dia, ou seja, 24 horas após a despesca, o mesmo período se aplica ao vôngole, enquanto que a ostra tem validade de três dias após a despesca, em que se ressalta o adequado acondicionamento e resfriamento do produto para o alcance dos referidos prazos de validade.

O ciclo produtivo é de dez meses para as ostras e oito meses para os mexilhões. O manejo dos moluscos é executado de forma manual. As práticas de manejo incluem uma embarcação utilizada para deslocamento entre a estrutura produtiva instalada no mar e a estrutura de manejo e classificação instalada na linha de praia. É considerado imprescindível a inspeção da estrutura produtiva instalada no mar, pois desse modo executam-se consertos necessários junto a estrutura, verifica-se o desenvolvimento e crescimento das sementes, marca-se presença junto a área de cultivo e assim inibe a aproximação de embarcações tripuladas com indivíduos tentados a furar cordas e lanternas de cultivo.

No entreposto junto à linha de praia, no que tange aos mexilhões, executam-se as tarefas relacionadas ao preparo das sementes a serem posta em cultivo no mar e uma primeira limpeza pós-colheita seguida do desprendimento dos mexilhões das cordas em que estão presos. Quanto às ostras, são executados o preparo das sementes a serem postas nas lanternas para cultivo e a primeira limpeza pós-colheita, contudo o manejo das ostras também inclui atividades regulares de lavagem das sementes em conjunto com as lanternas e separação por tamanho das sementes nas lanternas, pois com essa prática o produtor busca evitar a competição por alimento garantindo um crescimento mais homogêneo.

A colheita dos moluscos consiste na retirada das cordas de mexilhão e lanternas com ostras da estrutura produtiva instalada no mar e seu transporte até a estrutura de manejo instalada na linha de praia. Posteriormente, após serem classificados e dispostos em caixas, os moluscos são transportados até a unidade de beneficiamento, cujo prédio

encontra-se estrategicamente localizado em bairro próximo ao aeroporto de Florianópolis. Dentre os produtos comercializados pela empresa o mais importante em volume de vendas e também pelo valor negociado é a ostra.

4.1 Estudo piloto de aplicação do *Balanced Scorecard* em um empreendimento aquícola

A proposição de um estudo piloto fundamentado na metodologia do BSC aplicado em um empreendimento aquícola desponta como perspectiva investigativa com foco de avaliação no retorno aos sócios, os quais salientam a necessidade de se ajustarem ao mercado e nível de competitividade percebido em relação aos concorrentes com mesmo perfil jurídico e direcionados ao atendimento do mesmo perfil de cliente.

Com base nos preceitos expressos pela metodologia BSC salientam-se as perspectivas investigativas dos clientes, processos internos, assim como o aprendizado e crescimento da empresa. Neste contexto, emerge a importância da adoção de estratégia que permita uma tomada de decisão pautada em base informacional diferenciada e confiável.

A aplicação do BSC consistiu na criação de um mapa estratégico mediante definição de objetivos, iniciativas estratégicas e indicadores financeiros e não financeiros a serem utilizados na tomada de decisão e avaliação de desempenho na empresa. Na sequência, apresentam-se as etapas de aplicação do BSC.

4.2 Definição da arquitetura de indicadores para o BSC em uma empresa aquícola

Conforme Kaplan e Norton (1997) a definição da arquitetura de indicadores compreende as seguintes prerrogativas: selecionar a unidade organizacional adequada e identificar as relações entre a unidade de negócio e a corporação. Diante do exposto, salienta-se que a unidade organizacional selecionada compreende a produção, beneficiamento e comercialização de moluscos. Tratar-se de empresa de pequeno porte e não apresenta níveis operacionais hierarquizados com fragmentação em “divisões organizacionais” e disposição de “unidades organizacionais” em linha, que requeiram recorte de controle com nível de complexidade diferenciada em razão do reduzido formalismo entre uma unidade e outra. Quanto à segunda prerrogativa, na sequência, por meio da descrição do processo produtivo, beneficiamento e comercialização, evidenciam-se as relações executadas em meio às práticas operacionais de forma a atender os objetivos organizacionais.

O processo produtivo tem início na seleção e postagem das sementes de ostras e mexilhões em cultivo. As sementes de mexilhões são coletadas junto às boias do sistema *long line* (suspenso flutuante) e no reaproveitamento das sementes presentes nas cordas retiradas da água na colheita, as quais são reempacadas em cordas que serão fixadas na estrutura produtiva de cultivo.

O processo produtivo de mexilhões não apresenta perdas significantes ao longo do período de cultivo. Da postagem das cordas com as sementes para o cultivo até a despesca decorrem oito meses em que não se faz necessário o manejo nas cordas. O processo produtivo de ostras compreende a aquisição de sementes fornecidas pelo Laboratório de Cultivo de Moluscos Marinhos – LCMM. O volume de sementes compradas diferencia-se ao longo do ano em razão do planejamento da produtividade maior para períodos com demanda aquecida, como por exemplo, o período do verão. O produtor relata que as perdas por morte da ostra oscilam entre 30% e 50%, sobretudo em decorrência da temperatura da água.

O cultivo da ostra compreende quatro estágios distintos de desenvolvimento ao longo de dez meses. No primeiro estágio, após 30 dias da postagem em cultivo na caixa de madeira, que comporta em média 200 mil sementes a ser submersa no mar, é feita uma lavação, em 60 dias são novamente lavadas e remanejadas para as lanternas berçário. No segundo estágio, aos 90 e 120 dias as sementes são lavadas, aos 150 dias da postagem em cultivo, período que dá início ao terceiro estágio, as sementes são lavadas, peneiradas e diferenciadas por tamanho, visando crescimento semelhante entre as ostras, por lanterna, no intuito de minimizar a competição por nutrientes.

No terceiro estágio as ostras são dispostas em lanternas intermediárias por três meses e são lavadas a cada 30 dias. No quarto estágio, etapa final do cultivo, ocorre o remanejamento para lanternas adequadas a fase final de cultivo, e após dois meses as ostras encerram a fase de crescimento e podem ser comercializadas.

O processo de beneficiamento tem início no entreposto junto ao mar a partir de uma primeira higienização executada com moto-bomba para remoção de algas e incrustações. Após, os moluscos são transportados até a unidade de beneficiamento, na qual toda a produção é submetida a uma rigorosa seleção, nova higienização com água clorada utilizando-se de moto-bomba, na sequência os moluscos são classificados e separados nas quantidades especificadas nos pedidos de compra, embalados, dispostos em caixas e junto é incluído um saco de gelo de meio quilo, as caixas são rotuladas e lacradas, neste momento as caixas são revestidas com saco plástico para serem encaminhadas ao aeroporto.

O processo de comercialização em Florianópolis e região é facilitado principalmente pela disponibilidade de pronta entrega com serviço de *motoboy*. Em mercados fora da região de produção a comercialização se desenvolve inicialmente por meio de representantes comerciais, o qual tem a função de conquistar novos clientes, principalmente restaurantes e hotéis. Toda venda efetuada gera comissão para o representante responsável pela manutenção da proximidade entre a empresa aquícola e o cliente. O cliente pode efetuar seu pedido na página da empresa na internet, por e-mail, telefone e fax. Os pedidos são atendidos no início do dia seguinte, em razão da logística interna, aeroportuária e de entrega ao cliente, para que todas as etapas sejam atendidas ao longo do dia visando o recebimento do produto em seu estabelecimento em no máximo 24 horas após a despesca.

Dentre os indicadores que podem ser sugestionados mediante aplicação do BSC no empreendimento aquícola salienta-se aqueles relacionados ao fluxo de caixa, volume de vendas e retorno sobre o patrimônio líquido no que tange a perspectiva financeira. Quanto a perspectiva do cliente desponta a possibilidade do uso do indicador que verifique o nível de satisfação do cliente em decorrência do serviço prestado. A perspectiva de processos compreende aspectos inerentes ao cultivo, manejo, beneficiamento e venda dos moluscos, portanto, nesta perspectivas os indicadores buscam identificar aspectos como nível de controle das sementes dispostas em cultivo e respectiva expectativa de colheita, assim como verificar o nível de cumprimento do prazo de entrega ao cliente. Na perspectiva de aprendizado e crescimento propõe-se indicadores associados a conscientização do exercício das boas práticas de segurança no trabalho, ambiente de trabalho e nível de comunicação entre gestores e colaboradores.

4.3 Definição do consenso em função dos objetivos estratégicos

A segunda etapa de aplicação do BSC compreende a busca pelo consenso em função dos objetivos estratégicos. Dessa forma, a partir da entrevista semiestruturada com gestor e sócio do empreendimento aquícola foi definida a proposição de alinhamento estratégico para a empresa.

A formulação dos questionamentos da pesquisa encontra-se pautada nos elementos considerados essenciais para a gestão estratégica do BSC em relação ao negócio, missão, valores, visão, políticas estratégicas, análise de ambientes, fatores críticos de sucesso, mapa estratégico, *Balanced Scorecard*, metas iniciativas e ações (Kaplan; Norton, 2004). As proposições investigativas foram baseadas no *Balanced Scorecard* acerca do empreendimento aquícola sob três perspectivas organizacionais, quais sejam: produção, beneficiamento e comercialização. A posição sobre os elementos essenciais para a gestão estratégica do negócio aquícola encontra-se disposta no Quadro 1.

Quadro 1 – Elementos essenciais para a gestão estratégica do empreendimento aquícola.

Negócio	Trata-se de uma empresa que atua principalmente no setor primário, dedicada ao cultivo de moluscos, atuando nas práticas de produção, beneficiamento e comercialização.
Missão	Produzir alimentos saudáveis e assim contribuir com a qualidade de vida dos consumidores de ostras e mexilhões.
Valores	Qualidade na produção; valorização dos colaboradores; responsabilidade socioambiental; sustentabilidade econômica, social e ambiental.
Visão	Aprimoramento da produtividade e qualidade dos alimentos produzidos para melhor atender a demanda do mercado consumidor de moluscos.
Políticas estratégicas	Buscar a eficiência operacional.
Análise de ambientes	Pontos fortes: experiência na prática produtiva de moluscos; pronto atendimento ao cliente com foco no menor tempo possível de atendimento de suas necessidades; localização da empresa; segurança alimentar mediante certificação com SIF; parceria com empresas aéreas.
	Pontos fracos: falhas no monitoramento da produção; custo fixo elevado; ausência de controle dos custos operacionais; desconhecimento da margem e contribuição unitária.
Fatores críticos de sucesso	Dependência da logística do transporte aéreo para cumprimento do prazo de entrega das encomendas; índice de mortalidade na estrutura produtiva; expectativa do volume de vendas e sua relação com o custo fixo.

A empresa tem como foco estratégico atender uma fatia cada vez maior da demanda por ostras e mexilhões em mercados consumidores que possuem aeroportos atendidos por voos comerciais. Os objetivos estratégicos foram definidos por perspectivas expressas na metodologia do *Balanced Scorecard*. Na perspectiva financeira ficou definido que o objetivo principal é aumentar a receita resultante de estímulo ao aumento das vendas, assim como aumentar a captação de recursos junto a instituições financeiras para fins de investimento no negócio. Na perspectiva de clientes busca-se prioritariamente melhorar a satisfação do cliente em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Na perspectiva de processo internos o foco passa a ser a implementação de métodos que otimizam as práticas produtivas, de beneficiamento e comercialização. Quanto à perspectiva do aprendizado e crescimento pretende-se aumentar a capacitação dos colaboradores, aumentar o nível de comunicação entre setores e pessoas na rotina das práticas operacionais.

Neste sentido, com base na metodologia do BSC, destacam-se as relações de causa e efeito inerentes ao negócio aquícola por meio do mapa estratégico apresentado na Figura 1. Cujo principal objetivo do referido procedimento é estabelecer uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores (Kaplan; Norton, 2004).

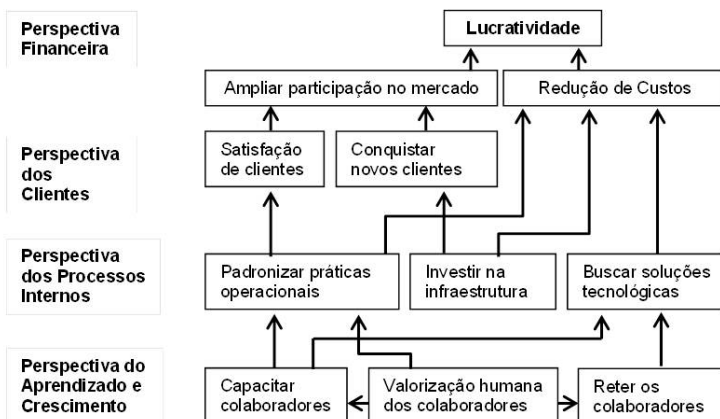


Figura 1 – Mapa estratégico.

O mapa estratégico apresentado na Figura 1 tem a finalidade de traduzir as estratégias da empresa nas quatro perspectivas do BSC. Os objetivos estratégicos definidos na segunda etapa da fase de construção deste estudo tem relação de causa e efeito nas quatro perspectivas. Pois, a capacitação dos colaboradores contribui na melhora das práticas operacionais no sentido de qualificação das tarefas executadas minimizando gastos e otimizando resultados no aspecto financeiro e de satisfação dos clientes. Desse modo, o aumento na satisfação do cliente em relação à empresa tende a repercutir no aumento da receita financeira em decorrência do resultado de vendas, e isto decorre do aprimoramento da melhora das práticas executadas, as quais só acontecem em razão da empresa vir a dispor de profissionais capacitados e constantemente atualizados em termos de aprendizado das técnicas de trabalho na aquicultura.

4.4 Definição da escolha e elaboração dos indicadores

A partir do conjunto de dados obtidos na entrevista semiestruturada, seguida de conversas posteriores ocorridas nas ocasiões em que se acompanhou as práticas produtivas, de beneficiamento e comercialização, passou-se a dispor de base argumentativa mais consistente acerca das proposições de objetivos e indicadores a serem delimitados como forma de orientar o gestor para a composição do BSC no empreendimento aquícola.

4.4.1 Na perspectiva financeira

Objetivo: Manter fluxo de caixa positivo, logo se busca contribuir para que o negócio aquícola gere saldo líquido positivo.

Indicador 1: medir mensalmente o fluxo de caixa líquido.

Indicador 2: medir mensalmente o volume de vendas.

Indicador 3: medir mensalmente o indicador contábil financeiro Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RPL).

Indicador 4: medir mensalmente o índice de execução do orçamento da empresa.

Indicador 5: medir mensalmente o fluxo de recebimentos, e se estes ocorreram nos prazos previstos.

Indicador 6: medir mensalmente o nível das exigibilidades, e se estas foram pagas nos prazos previstos.

Objetivo: Contribuir na otimização dos custos, ou seja, proporcionar o melhor nível de custos operacionais e financeiros do negócio aquícola.

Indicador 1: medir mensalmente as despesas operacionais diferenciadas entre àquelas do processo produtivo, beneficiamento e comercialização em relação às despesas totais da empresa.

Indicador 2: aplicar a prática da análise custo volume lucro no sentido de verificar o nível mínimo de resultados operacionais a serem gerados, por mês, no intuito de prevenir-se frente ao risco de prejuízo.

4.4.2 Na perspectiva do cliente

Objetivo: Satisfazer as necessidades dos clientes, fornecendo produtos com certificação de qualidade (SIF).

Indicador: medir a satisfação do cliente a cada serviço prestado.

Objetivo: Adotar prática competitiva diferenciada por meio da ampliação no número de representantes, sobretudo em cidades no interior dos Estados atendidas por voos comerciais.

Indicador: medir a capacidade de geração de negócios por representantes comparativamente ao número de habitantes, restaurantes e hotéis nas cidades em que atuam.

4.4.3 Na perspectiva dos processos produtivos

Objetivo: Garantir a disponibilidade de moluscos, por meio da padronização do processo produtivo, para o pronto atendimento das necessidades dos clientes, por meio da excelência na prestação do serviço.

Indicador 1: solicitar avaliação semestral do cliente em relação a atuação da empresa aquícola no atendimento de suas necessidades.

Indicador 2: medir mensalmente o nível de controle do volume de moluscos dispostos em cultivo, com apontamentos sobre o crescimento das culturas de ostras e mexilhões, para que se possa estimar a data de disponibilidade do produto para a despesca.

Objetivo: Investir na infraestrutura produtiva, de beneficiamento e de comercialização com recursos que permitem o emprego de técnicas necessárias para que as práticas operacionais contribuam no desenvolvimento do negócio aquícola.

Indicador: medir mensalmente a base de dados resultantes das práticas operacionais dos setores de produção, beneficiamento e comercialização.

Objetivo: Buscar soluções tecnológicas que permitam a execução de melhores práticas em meio ao processo produtivo de moluscos.

Indicador: avaliar as soluções tecnológicas apresentadas em feiras, eventos e por fornecedores que possam ser implementadas junto às práticas operacionais da empresa.

Objetivo: Priorizar o atendimento das necessidades do cliente em meio à dinâmica do negócio aquícola, garantindo que o intervalo de tempo entre a despesca do molusco e o recebimento dele pelo cliente em qualquer cidade brasileira ocorra no menor tempo possível.

Indicador: medir o índice de cumprimento do prazo de entrega para que se possa corrigir práticas operacionais internas, ou troca de horários de voos, e ainda se o serviço de entrega do produto na cidade destino encontra-se ajustado ao perfil de dinâmica do negócio aquícola.

Objetivo: Contribuir com o bem-estar do colaborador mediante condições adequadas de trabalho, dessa forma busca-se conhecer as necessidades do colaborador no sentido de executar um esforço de melhora por meio dos investimentos na infraestrutura das estruturas produtivas e de manejo das culturas de moluscos.

Indicador 1: medir mensalmente o nível de suporte e apoio solicitado pelo colaborador.

Indicador 2: medir mensalmente o nível de atendimento das solicitações dos colaboradores.

4.4.4 Na perspectiva de aprendizado e crescimento

Objetivo: Garantir o treinamento e aprimoramento da qualificação dos colaboradores, no sentido de proporcionar-lhes mais do que é previsto pelas obrigações legais.

Indicador 1: medir a ocorrência de incidentes que possam ameaçar a segurança do colaborador ao longo do período que corresponde ao ciclo produtivo dos moluscos cultivados.

Indicador 2: medir anualmente o nível de conscientização da observância das boas práticas de segurança no trabalho por parte do colaborador.

Objetivo: Estimular o desenvolvimento de competências individuais dos colaboradores com foco em competências estratégicas nos setores de produção, beneficiamento e comercialização. Dentre as competências estratégicas, salienta-se: capacidade de comunicação, trabalho em equipe, conhecimento técnico, atendimento ao cliente e capacitação em negociação.

Indicador 1: medir mensalmente as competências estratégicas por meio de uma reunião com todos os colaboradores para avaliar: capacidade de comunicação, trabalho em equipe e atendimento ao cliente.

Indicador 2: medir bimestralmente as competências estratégicas referentes às práticas de conhecimento técnico relacionados ao processo produtivo e

beneficiamento, e ainda a capacidade de negociação aplicada aos setores de compras e vendas.

Objetivo: Estimular um bom ambiente de trabalho focado no comprometimento e qualidade de vida para que todos se sintam satisfeitos em trabalhar na empresa.

Indicador: medir mensalmente o nível de satisfação dos colaboradores em relação à convivência no ambiente de trabalho e também em relação a dinâmica operacional da empresa.

Objetivo: Praticar a transparência na comunicação entre gestores e colaboradores com foco no atendimento dos objetivos estratégicos, resultados financeiros e satisfação pessoal dos colaboradores.

Indicador: medir bimestralmente o nível perceptual de comunicação entre gestores e colaboradores.

4.5 Elaboração do plano de implementação

O presente estudo, de característica exploratória, apresenta resultados pautados nas respostas obtidas em um questionário semiestruturado combinado com os dados apontados durante a fase observacional de desenvolvimento do trabalho. Acredita-se que se devam considerar ao menos dois ciclos produtivos de ostras e mexilhões, mediante teste e verificação dos indicadores, para que se executem os ajustes necessários, acerca da aplicabilidade do *Balanced Scorecard* no empreendimento aquícola.

O planejamento estratégico aplicado ao negócio aquícola constitui condição imprescindível à manutenção da competitividade e ampliação do seu mercado consumidor. Quanto da possível implantação do método BSC, os objetivos apresentados por meio do planejamento estratégico aos gestores do empreendimento aquícola devem ser submetidos à verificação e controle regular para que sejam alcançados. Neste sentido, considera-se necessário *feedback* nos períodos estipulados nos indicadores para fins de verificar a situação da empresa. Desse modo, caso precise, faz-se a adaptação: dos objetivos, estratégias e indicadores, em benefício da geração de resultados satisfatórios.

O processo de implantação do BSC compreende uma análise integrada dos indicadores comparativamente a projeção dos objetivos, de forma efetiva, para fins de verificação da aplicabilidade da metodologia e possíveis ajustes à realidade operacional. Tal processo demandaria comprometimento e esforço por parte dos gestores e colaboradores do empreendimento aquícola. Diante do exposto, salienta-se que o plano de implementação do BSC confere inferência de continuidade e fechamento do estudo científico proposto, sem que de fato seja disposto para implantação no negócio aquícola.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu verificar a possibilidade de aplicação do *Balanced Scorecard* em um empreendimento aquícola mediante uso de indicadores financeiros e não financeiros no sentido de proporcionar a visualização, de forma combinada, das diferentes perspectivas que influenciam o desempenho do negócio. Torna-se possível identificar os objetivos estratégicos e os fatores críticos de sucesso para a empresa aquícola, e neste sentido o gestor passa a dispor de informações que permitem delinear mais facilmente a visão estratégica aplicável a realidade organizacional.

A descrição do processo produtivo, beneficiamento e comercialização compõem a base informacional para a elaboração dos objetivos estratégicos e indicadores alinhados à proposição de implantação do BSC. Pois, tal prerrogativa estimula o ato de pensar de forma estratégica nos diferentes aspectos organizacionais, e para isto, são empregados indicadores de avaliação e desempenho que permitem equacionar a percepção entre os objetivos estratégicos e a participação dos gestores e colaboradores na geração de resultados. Neste sentido, desponta o estímulo ao comprometimento de gestores e colaboradores em função de um resultado final positivo, com uma estratégia pautada nos objetivos em benefício do negócio aquícola.

O planejamento estratégico proposto a partir da aplicação do BSC visa o aumento na lucratividade do negócio, para isto identifica-se como necessário o aumento na participação de mercado, cujo fator tende a gerar maior demanda; executar uma gestão adequada de custos; e controle dos níveis de estoque em todas as etapas do processo produtivo de ostras e mexilhões mediante planejamento do cultivo. Acredita-se que com a aplicação da metodologia do BSC no intuito de gerenciar o desempenho organizacional os esforços de produção, beneficiamento, e comercialização sejam recompensados por um aumento no volume de negócios, fidelizando clientes e conquistando outros, e dessa forma a empresa pode alcançar resultados financeiros satisfatórios.

Diante do exposto, recomenda-se a iniciativa de uso do BSC para fins de execução de um planejamento estratégico direcionado a alcançar os objetivos firmados para a empresa. Dessa forma, considera-se imprescindível o aprendizado e domínio da ferramenta gerencial do *Balanced Scorecard*, a qual representa uma alternativa de sistema de gestão e medidas de desempenho específicas e ajustadas a realidade do empreendimento aquícola.

6. REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei n. 4.895, de 25 de novembro de 2.003.** Dispõe sobre a autorização de uso de espaços físicos de corpos d'água de domínio da União para fins de aquíicultura, e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4895.htm>. Acesso em: 23 jul. 2012.

CERVO, A.; BERVIAN, A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1996.

FACHIN, O. C. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, pp. 71-79, jan./ fev., 1992.

_____. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, pp. 134-147, sep./ oct., 1993.

_____. **Estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. Having Trouble With Your Strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 5, pp. 167-176, Sep./ Oct. 2000.

_____. **Mapas Estratégicos – Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LUNKES, R. J. **Contabilidade gerencial**: um enfoque na tomada de decisão. Florianópolis: Visualbooks, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DA PESCA E AQUICULTURA – MPA. **Boletim estatístico da pesca e aquicultura**: Brasil 2010. Brasília: fev. 2012.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NASCIMENTO, C.; GALLON, A. V.; FEY, V. A.; PFITSCHER, E. D.; CASAGRANDE, M. D. H. Logística a gestão da cadeia de suprimentos de moluscos em Santa Catarina. In: Simpósio de Engenharia de Produção. **Anais...** Bauru: UNESP, 2009.

NEVES, M.; PALMEIRA FILHO, P. Balanced Scorecard como catalizador da gestão estratégica: remédio ou placebo? In: XXII Encontro Nacional da Engenharia de Produção, **Anais...** Curitiba: ENEGEP, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 27. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

PEDRUZZI JUNIOR, A.; PEDRUZZI, N. L. I.; SILVA NETO, J. M. Controle ambiental à gestão de atividade de piscicultura em pequena propriedade. In: XIII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2011, **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 2011.

ROSA, F. S.; SELIG, P. M.; MÂSIH, R. T. O Balanced Scorecard em Gerenciamento de Pesquisa - Um estudo de caso do Laboratório de Moluscos Marinhos da Universidade Federal de Santa Catarina. In: VII Congresso Internacional de Custos, 2001. **Anais...** Leon: Universidad Leon, v. 1, 2001.

ROSA, R. C. C. **Impacto do cultivo de mexilhões nas comunidades pesqueiras de Santa Catarina**. 1997. 183f. Dissertação (Mestrado em Aquicultura). Departamento de Aquicultura, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1997.

SANTOS, A. A.; NOVAES, A. L. T.; SILVA, F. M.; RUPP, G. S.; SOUZA, R. V.; COSTA, S. W. **Síntese informativa da maricultura 2010**. Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A. – EPAGRI. Centro de Desenvolvimento em Aquicultura e Pesca – CEDAP. Florianópolis: 29 jul. 2011.

SILVA, L. C. O Balanced Scorecard e o processo estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, pp. 61-73, out./dez. 2003.

SOUZA, R. V.; VICENTE, A. L.; SANTOS, A. A.; NOVAES, A. L. T.; SILVA, F. M.; OSTRENSKY, A. Malacocultura em Santa Catarina: maricultores, extensionistas e pesquisadores apontam problemas e demandas. **Panorama da Aquicultura**, pp. 36-41, jan./fev. 2011.

THOMPSON JUNIOR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

Trabalho recebido em 25 de abril de 2012;

Trabalho aprovado em 18 de julho de 2012;

