

BALANCED SCORECARD (BSC): UMA PROPOSTA PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE UM PARQUE AQUÁTICO NO CENTRO-OESTE BRASILEIRO

BALANCED SCORECARD (BSC): A PROPOSAL FOR STRATEGIC MANAGEMENT IN A WATER PARK IN BRAZIL'S MIDWEST REGION

BALANCED SCORECARD (BSC): UNA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE UN PARQUE ACUÁTICO EN EL CENTRO-OESTE DE BRASIL

Eduardo de Faria Nogueira¹ (nogueira.eduardo@ufms.br) 

Silvana Dalmutt Kruger^{1,2} (silvana.d@ufms.br) 

Marcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo¹ (marcia.bortolucci@ufms.br) 

¹Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, Brasil.

²Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil

RESUMO:

Objetivo – Este estudo tem como objetivo propor um modelo gerencial baseado na aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC), como ferramenta de apoio à gestão estratégica em um parque aquático localizado em Mato Grosso do Sul.

Desenho/metodologia/abordagem – Os dados foram obtidos por meio de conversas, reuniões e entrevistas com gestores, análise documental e observações participantes. A estruturação do modelo de análise foi construída a partir das quatro perspectivas do BSC.

Resultados – Os resultados indicam os benefícios da adoção do BSC, especialmente na organização dos processos internos, no fortalecimento de aspectos financeiros, bem como na qualificação da tomada de decisão. A análise propõe iniciativas para o alinhamento estratégico do empreendimento.

Implicações práticas – O BSC demonstrou potencial para corrigir fragilidades organizacionais e apoiar o alinhamento de diretrizes estratégicas, ampliando a capacidade de planejamento, controle e análise de desempenho. A pesquisa contribui para ampliar a compreensão dos gestores e fortalecer o alinhamento estratégico.

Originalidade/valor – Ao propor a aplicação do BSC a um parque aquático em Mato Grosso do Sul, esta pesquisa pretende preencher uma lacuna teórica e prática, oferecendo um referencial que possa ser adaptado e replicado por outras organizações do setor de entretenimento e hospitalidade.

Limitações da pesquisa – A análise das percepções dos respondentes e a construção das propostas estão fortemente ancoradas nas experiências e opiniões individuais, o que pode influenciar os resultados e restringir a generalização para outros contextos.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Estudo de Caso. Gestão Estratégica. Parque Aquático. Turismo de Lazer.

Informações Editoriais:
Double Blind Review

Submissão: 18/02/2026

Avaliação: 05/03/2026

Aceite: 16/06/2026

Editor:
Luiz Carlos da Silva Flores

Assistente Editorial:
Breno Schiessl dos Passos

Disponibilidade dos dados:
Os dados podem ser solicitados aos autores.

ABSTRACT:

Purpose – This study aims to propose a management model based on the application of the Balanced Scorecard (BSC) as a tool to support strategic management in a water park located in Mato Grosso do Sul.

Design/methodology/approach – Data were obtained through conversations, meetings, and interviews with managers, document analysis, and participant observation. The analysis model was structured according to the four perspectives of the BSC.

Results – The results indicate clear benefits from adopting the BSC, particularly in organizing internal processes, strengthening financial aspects, and improving decision-making. The analysis proposes initiatives to enhance the strategic alignment of the enterprise.

Practical implications – The BSC demonstrated potential to address organizational weaknesses and support the alignment of strategic guidelines, expanding the organization's capacity for planning, control, and performance analysis. The research contributes to broadening managers' understanding and reinforcing strategic alignment.

Originality/Value – By applying the BSC to a water park in Mato Grosso do Sul, this study addresses a theoretical and practical gap, offering a management framework that can be adapted and replicated by other organizations in the entertainment and hospitality sectors.

Research Limitations – The analysis of respondents' perceptions and the development of proposals are strongly anchored in individual experiences and opinions, which may influence the results and limit their generalizability to other contexts.

Keywords: Balanced Scorecard. Case Study. Strategic Management. Water Park. Leisure Tourism.

RESUMEN:

Objetivo: Este estudio tiene como objetivo proponer un modelo de gestión basado en la aplicación del *Balanced Scorecard* (BSC) como herramienta de apoyo a la gestión estratégica en un parque acuático ubicado en Mato Grosso do Sul.

Diseño/metodología/enfoque: Los datos se obtuvieron mediante conversaciones, reuniones y entrevistas con los responsables, análisis documental y observación participante. La estructura del modelo de análisis se construyó a partir de las cuatro perspectivas del BSC.

Resultados: Los resultados indican los beneficios de la adopción del BSC, especialmente en la organización de los procesos internos, en el fortalecimiento de los aspectos financieros, así como en la mejora de la toma de decisiones. El análisis propone iniciativas para la alineación estratégica del establecimiento.

Implicaciones prácticas: El BSC ha demostrado su potencial para corregir debilidades organizacionales y respaldar la alineación de las directrices estratégicas, ampliando la capacidad de planificación, control y análisis del rendimiento. La investigación contribuye a ampliar la comprensión de los directivos y a reforzar la alineación estratégica.

Originalidad/valor: Al proponer la aplicación del BSC a un parque acuático en Mato Grosso do Sul, esta investigación busca cubrir una laguna teórica y práctica, ofreciendo un marco de referencia que pueda ser adaptado y replicado por otras organizaciones del sector del entretenimiento y la hospitalidad.

Limitaciones de la investigación: El análisis de las percepciones de los encuestados y la elaboración de las propuestas se basan en gran medida en experiencias y opiniones individuales, lo que puede influir en los resultados y limitar su generalización a otros contextos.

Palabras clave: *Balanced Scorecard*. Estudio de caso. Gestión estratégica. Parque acuático. Turismo de ocio.

INTRODUÇÃO

Em 2024, o setor de viagens e turismo apresentou uma contribuição significativa para a economia global, totalizando US\$ 10,9 trilhões em participação no Produto Interno Bruto (PIB) mundial. Esse montante contempla os impactos diretos, indiretos e induzidos da atividade turística, correspondendo a aproximadamente 10% da economia global. Além de seu impacto econômico, o setor se destaca como um dos principais geradores de emprego no mundo: foram 357 milhões de postos de trabalho sustentados globalmente, o que representa cerca de um em cada dez empregos formais. No mesmo período, os gastos dos visitantes domésticos alcançaram US\$ 5,3 trilhões, o que corresponde a um crescimento de 5,4% em relação a 2023. Já os visitantes internacionais movimentaram US\$ 1,9 trilhão, demonstrando um avanço anual de 11,6%, conforme dados do *World Travel & Tourism Council* (2024).

Os dados mais recentes confirmam esse avanço: em 2024, o país registrou um ingresso de US\$ 7,34 bilhões em divisas oriundas do turismo internacional, representando um aumento de 5,8% em comparação ao ano anterior. O número de turistas internacionais também cresceu de forma significativa, atingindo 6,77 milhões de visitantes, o que equivale a uma elevação de 14,65% em relação a 2023 (Embratur, 2024). Entre os segmentos que mais se destacam no cenário turístico nacional estão os resorts e parques aquáticos, que vêm se consolidando como importantes alternativas de lazer para o público brasileiro. Em 2023, os resorts instalados no país atingiram uma taxa média de ocupação de 60,7%, o maior índice registrado desde 2010, com crescimento de 10,2% em comparação ao ano anterior (Ministério do Turismo, 2024).

As projeções para os próximos anos incluem a abertura de 108 novos hotéis até 2027, com investimentos estimados em R\$ 5,7 bilhões, além da implantação de 63 projetos de parques e atrações turísticas, que somam R\$ 9,6 bilhões em investimentos previstos. No campo do turismo internacional, o Brasil recebeu, em 2023, 2,7 milhões de visitantes estrangeiros (número 75% superior ao registrado em 2022), o que gerou um impacto estimado de R\$ 10,8 bilhões na economia nacional (Ministério do Turismo, 2023).

Apesar do cenário promissor de expansão e investimentos no setor de hospitalidade, muitos empreendimentos turísticos, especialmente aqueles em processo de estruturação ou consolidação, ainda enfrentam limitações relevantes no campo da gestão estratégica (Callado et al., 2008). Frequentemente, as decisões administrativas são tomadas com base em práticas empíricas e pouco sistematizadas. Tais fragilidades gerenciais, aliadas à resistência à adoção de ferramentas modernas de gestão, dificultam a adaptação desses empreendimentos às dinâmicas complexas e mutáveis do mercado turístico, reduzindo sua competitividade e ameaçando sua sustentabilidade a longo prazo (Pederneiras et al., 2022).

É importante destacar que o setor hoteleiro está inserido em um ambiente altamente competitivo, o que exige dos gestores o acesso a informações adequadas para tomada de decisão e para a condução eficiente das atividades organizacionais (Callado et al., 2008). Além disso, torna-se fundamental que os empreendimentos hoteleiros busquem continuamente a criação de vantagens competitivas que lhes permitam prosperar em um ambiente cada vez mais dinâmico e instável (Pederneiras et al., 2022).

Além disso, observa-se uma tendência à utilização restrita de indicadores financeiros como única métrica de avaliação de desempenho, negligenciando dimensões igualmente estratégicas, como a eficiência dos processos internos, o desenvolvimento organizacional e a satisfação do cliente (Elbanna et al., 2015; Grande & Haynes, 2024). O *Balanced Scorecard* (BSC), por sua capacidade de contemplar múltiplas perspectivas e integrar diferentes níveis de gestão, apresenta-se como uma ferramenta promissora para atender a essas demandas (Kaplan & Norton, 2000; 2004).

Contudo, observa-se que, apesar do crescimento da literatura sobre o BSC em áreas como setor financeiro (Davis & Albright, 2004; Glaveli & Karassavidou, 2011) e setor público (Kasperskaya, 2008; Woods & Grubnic, 2008), a aplicação dessa metodologia no setor de hospitalidade e turismo ainda é pouco explorada academicamente (Elbanna et al., 2015; Fatima & Elbanna, 2020). Embora alguns pesquisadores tenham começado a destacar a relevância do BSC para empreendimentos de hospitalidade e turismo (Sainaghi, 2010; Elbanna et al., 2015), o estado atual da produção científica sobre o tema permanece incipiente (Fatima & Elbanna, 2020). Essa lacuna é ainda mais significativa considerando a crescente importância do BSC enquanto sistema de gestão estratégica, e não apenas como uma ferramenta de mensuração de desempenho (Papalexandris et al., 2004; Vila, Costa, & Rovira, 2010; Fatima & Elbanna, 2020).

A capacidade do BSC de contemplar múltiplos *stakeholders* e gerenciar relacionamentos organizacionais complexos, o torna particularmente adequado para diferentes contextos (Huber et al., 2025). O BSC, concebido por Kaplan e Norton (1992), emerge como uma ferramenta eficaz nesse propósito, ao propor o alinhamento entre objetivos estratégicos e ações operacionais por meio de quatro perspectivas complementares: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O BSC promove uma cultura organizacional voltada para resultados e melhoria contínua, premissas indispensáveis à gestão moderna em ambientes dinâmicos como o turismo (Grande & Haynes, 2024).

Essa capacidade de adaptação, aliada à abordagem sistêmica do BSC, amplia sua aplicabilidade em setores que demandam integração entre múltiplos atores e objetivos diversos, como é o caso do turismo e da hospitalidade. Diante desse contexto, evidencia-se a necessidade de instrumentos que possibilitem a conexão entre os objetivos estratégicos e os resultados operacionais em empreendimentos turísticos de médio e grande porte, especialmente em regiões com potencial de crescimento, como o estado de Mato Grosso do Sul. Assim, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: Como o *Balanced Scorecard* (BSC) pode ser aplicado com um modelo de gestão estratégica em empreendimento como parques aquáticos e resorts? Com base nisso, o objetivo geral deste estudo consiste em propor um modelo para a gestão estratégica organizacional de uma empresa do ramo turístico (parque aquático), por meio da utilização do *Balanced Scorecard* (BSC).

A relevância deste estudo está associada à crescente demanda por profissionalização da gestão em empreendimentos turísticos, especialmente em contextos regionais como o do Mato Grosso do Sul. A região tem se destacado pelo investimento em infraestrutura voltada ao lazer e entretenimento, com destaque para parques aquáticos e temáticos que impulsionam o fluxo turístico local e nacional. Tal avanço, contudo, impõe desafios de gestão que exigem um planejamento estratégico estruturado, com foco na sustentabilidade organizacional dos empreendimentos.

A escolha do BSC como modelo teórico-metodológico base para este estudo justifica-se por sua capacidade de estruturar a gestão de forma integrada, permitindo o alinhamento entre os objetivos de longo prazo e as ações do cotidiano organiza-

cional, desde que haja um processo sólido de implementação (Kaplan & Norton, 2000; Tawse & Tabesh, 2023). Ao propor a aplicação do BSC a um parque aquático em Mato Grosso do Sul, esta pesquisa pretende preencher uma lacuna teórica e prática, oferecendo um referencial que possa ser adaptado e replicado por outras organizações do setor de entretenimento e hospitalidade.

Por fim, a escolha do estado de Mato Grosso do Sul como finalidade de estudo revela-se estratégica, em virtude de seu elevado potencial para o desenvolvimento do turismo, especialmente considerando suas riquezas naturais e crescente investimento no setor, o que o torna um cenário promissor para a aplicação de modelos inovadores de gestão. Isso reforça a importância de investigações que contribuam para o aprimoramento da gestão turística regional e o fortalecimento da competitividade dos empreendimentos locais.

REVISÃO DA LITERATURA

Balanced Scorecard (BSC): finalidade, uso e importância

O *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), surgiu como uma resposta à limitação dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, que priorizavam exclusivamente indicadores financeiros. A proposta do BSC amplia essa visão ao incorporar múltiplas dimensões estratégicas, integrando aspectos financeiros e não financeiros com o objetivo de alinhar as ações operacionais às metas estratégicas da organização. Sua finalidade central é traduzir a visão e a estratégia da empresa em objetivos claros, distribuídos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento (Kaplan & Norton, 1997; 2000).

Ao longo das últimas três décadas, o BSC consolidou-se como uma ferramenta de gestão estratégica amplamente utilizada em setores públicos e privados, inclusive na hospitalidade e no turismo, ainda que de modo incipiente (Fatima & Elbanna, 2023; Tawse & Tabesh, 2023). Seu uso permite uma abordagem holística do desempenho organizacional, facilitando o monitoramento, a comunicação interna e a priorização de iniciativas estratégicas (Wiersma, 2009). Essa versatilidade é reconhecida por autores como Huber et al. (2025), que destacam sua capacidade de integrar indicadores de risco e sustentabilidade ao desempenho organizacional, tornando o BSC um instrumento adaptável a diferentes contextos e objetivos.

A importância do BSC também é evidenciada em sua evolução conceitual e prática. Inicialmente concebido como um sistema de mensuração, o BSC passou a ser compreendido como um sistema de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 2004). Estudos recentes, como o de Chehimi e Naro (2024), mostram como o modelo pode ser ajustado para contemplar objetivos de responsabilidade socioambiental e governança, fortalecendo seu papel no direcionamento estratégico de organizações orientadas à sustentabilidade. Assim, a aplicação do BSC fortalece a tomada de decisão e promove uma cultura de gestão orientada por resultados e alinhada à missão organizacional.

O BSC tem se destacado não apenas como uma ferramenta de mensuração de desempenho, mas, sobretudo, como um sistema de gestão estratégica que estimula a transformação organizacional. Kaplan e Norton (2000) defendem que, ao permitir a comunicação clara das estratégias e o desdobramento de objetivos em todos os níveis da organização, o BSC contribui para a criação de uma cultura orientada para resultados. Sua estrutura integradora possibilita que as decisões sejam tomadas com base em dados concretos, alinhando as operações às prioridades estratégicas (Soares et al., 2023; Hohn et al., 2023; Teixeira et al., 2024; Valmorbidia et al., 2025). Isso é especialmente importante em ambientes complexos e dinâmicos, como o setor de turismo, onde múltiplos stakeholders e variáveis externas influenciam diretamente o desempenho organizacional.

A literatura científica sobre o *Balanced Scorecard* apresenta um crescimento notável, tanto em profundidade quanto em diversidade temática. Segundo o levantamento bibliométrico de Suárez-Gargallo e Zaragoza-Sáez (2023), o BSC é um dos instrumentos de gestão estratégica mais estudados nas últimas três décadas, tendo sido objeto de pesquisa em diferentes setores, como saúde, finanças, educação, turismo e administração pública. Castañeda e González (2022), por meio de análise de *copalavras*, identificaram que as principais abordagens da literatura contemporânea sobre o BSC se concentram em temas como sustentabilidade, inovação, alinhamento estratégico e *performance* organizacional.

Sob a ótica da teoria organizacional, argumenta-se que a adoção do BSC pode ser influenciada por pressões de legitimidade institucional e isomorfismo mimético, o que ocasionalmente resulta em representações estratégicas que simplificam a complexidade dos sistemas sociais e a agência humana em diagramas mais rígidos (Norreklit, 2000; 2003). No âmbito prático, o modelo enfrenta o desafio de evitar a marginalização de indicadores de tendência, como a perspectiva de aprendizado e crescimento, que algumas organizações sentem dificuldade em mensurar com precisão (Speckbacher et al. 2003). Apesar de seus limites e contradições teóricas, o BSC permanece como uma ferramenta de estudo e gestão

de grande relevância, com aplicações em distintos ambientes corporativos (Soares et al., 2023; Hohn et al., 2023; Teixeira et al., 2024; Valmorbida et al., 2025).

No setor de hospitalidade e turismo, entretanto, os estudos ainda são escassos, embora haja um crescente reconhecimento do potencial do BSC nesse contexto. Trabalhos como os de Elbanna et al. (2015) e Grande e Haynes (2024) reforçam a utilidade do BSC na análise do desempenho operacional de resorts e hotéis, especialmente ao integrar variáveis relacionadas à experiência do cliente e à sustentabilidade. Fatima e Elbanna (2023) também propõem um *framework* baseado no BSC com ênfase em indicadores de saúde organizacional e responsabilidade social, sugerindo que o modelo pode ser ajustado às demandas específicas do turismo responsável.

Perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC)

O modelo do *Balanced Scorecard* é estruturado a partir de quatro perspectivas inter-relacionadas, cuja função é garantir que as estratégias corporativas se desdobrem em metas operacionais tangíveis (Kaplan & Norton, 2000). A perspectiva financeira representa os resultados econômicos esperados pelos acionistas e continua sendo essencial, sobretudo em ambientes de alta competitividade. Já a perspectiva do cliente concentra-se na criação de valor para o mercado e na satisfação do público-alvo, sendo especialmente relevante para setores como turismo e hospitalidade (Grande & Haynes, 2024).

A perspectiva dos processos internos foca na identificação dos processos críticos que a organização deve dominar para atender às expectativas de clientes e alcançar objetivos financeiros. Sua importância foi evidenciada por estudos como o de Mayo-Alvarez et al. (2024), que demonstraram como o redesenho desses processos, com base no BSC dinâmico, pode fomentar a inovação e a segurança organizacional. A quarta dimensão, aprendizado e crescimento, envolve os ativos intangíveis da organização: como conhecimento, cultura, tecnologia e capacitação, e é vista como base para a melhoria contínua e a inovação (Fatima & Elbanna, 2023).

A Tabela 1 sintetiza alguns estudos recentes e relevantes que abordam a ferramenta sob diferentes perspectivas.

Tabela 1: Estudos recentes sobre BSC

Autores	Título do artigo	Resumo do estudo	Tema central do estudo
Fatima; Elbanna (2023)	<i>Advancing sustainable performance management in the hospitality industry: A novel framework based on a health-inclusive balanced scorecard.</i>	Proposta de um BSC adaptado à sustentabilidade e à saúde organizacional em hospitalidade.	BSC e sustentabilidade na hospitalidade.
Elbanna; Kamel (2022)	<i>An investigation of the causality links in the balanced scorecard: The case of the Gulf Cooperation Council hospitality industry.</i>	Relações causais entre as perspectivas do BSC no setor de hospitalidade em países do Golfo.	Relações causais entre perspectivas do BSC
Mayo-Alvarez et al. (2024)	<i>Innovation using dynamic balanced scorecard design as an industrial safety management system.</i>	Uso de BSC dinâmico em gestão de segurança industrial.	Inovação e segurança com BSC dinâmico
Suárez-Gargallo; Zaragoza-Sáez (2023)	<i>A comprehensive bibliometric study of the balanced scorecard.</i>	Estudo bibliométrico sobre produção científica relacionada ao BSC.	Mapeamento bibliométrico da literatura sobre BSC
Castañeda; González (2022)	<i>Conceptual structure of balanced scorecard research: A co-word analysis.</i>	Análise da estrutura conceitual da literatura sobre BSC via <i>copalavras</i> .	Estrutura conceitual da pesquisa sobre BSC
Grande; Haynes (2024)	<i>Outdoor hospitality performance: Through the lens of the balanced scorecard and its customer perspective.</i>	Aplicação da perspectiva do cliente do BSC no desempenho de empreendimentos de hospitalidade ao ar livre.	Perspectiva do cliente em hospitalidade <i>outdoor</i>
Huber et al. (2025)	<i>Integrating risk into performance management: A longitudinal study of BSC and ERM practices.</i>	Integração entre BSC e gestão de riscos em uma abordagem longitudinal.	Integração entre BSC e gestão de riscos
Molenda et al. (2023)	<i>Resilience Balanced Scorecard: Measuring resilience of manufacturing companies at multiple levels.</i>	Desenvolvimento de um BSC voltado à resiliência organizacional em manufatura.	BSC aplicado à resiliência organizacional
Chehimi; Naro (2024)	<i>Balanced Scorecards and sustainability Balanced Scorecards for CSR strategic alignment: A systematic literature review.</i>	Alinhamento estratégico entre BSC e responsabilidade socioambiental.	BSC e alinhamento com responsabilidade social corporativa
Tawse; Tabesh (2023)	<i>Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned.</i>	Revisão crítica da trajetória e evolução conceitual do BSC.	Evolução teórica e prática do BSC em 30 anos

Fonte: elaborado pelos autores.

A eficácia do BSC depende da integração coerente entre suas quatro perspectivas, que não devem ser tratadas de forma isolada, mas como partes interdependentes de uma mesma cadeia de valor. Nesse sentido, estudos como os de Madsen e Stenheim (2015) reforçam que a qualidade na definição dos indicadores e a clareza na lógica de causa e efeito entre eles são fatores determinantes para o sucesso do modelo. Especialmente em empreendimentos turísticos, em que os resultados financeiros são fortemente influenciados pela percepção do cliente e pela eficiência dos processos, a articulação entre essas perspectivas deve ser cuidadosamente planejada. Assim, o BSC não se limita a mensurar desempenho, mas constitui um modelo analítico que permite diagnosticar gargalos, antecipar riscos e promover a melhoria contínua.

Pesquisas anteriores como as de Teixeira et al. (2024) e Valmorbida et al. (2025), evidenciam o uso da matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* – SWOT, ou em português Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA), como uma etapa para o diagnóstico organizacional e na identificação de aspectos de melhoria. Os aspectos de fraqueza e as ameaças serão prioridade na elaboração dos objetivos, metas e indicadores do modelo BSC. Essa integração possibilita que as organizações superem análises estáticas e adotem uma gestão mais dinâmica, orientada por dados e alinhada às mudanças do ambiente competitivo (Soares et al., 2023).

Revisões como a de Tawse e Tabesh (2023) demonstram que, apesar do reconhecimento acadêmico, a adoção do BSC nas empresas ainda enfrenta desafios de implementação, especialmente em contextos nos quais a cultura de gestão estratégica ainda é incipiente. Por esse motivo, estudos de caso e investigações empíricas continuam sendo fundamentais para validar a aplicabilidade do BSC em setores específicos. Em ambientes dinâmicos, como o turismo de lazer e os parques aquáticos, investigações futuras devem explorar como o BSC pode contribuir para alinhar missão, estratégias e desempenho de forma prática e mensurável, ampliando as evidências sobre sua eficácia nesses contextos.

À medida que o *Balanced Scorecard* se consolida como uma abordagem estratégica de gestão, torna-se evidente a necessidade de expandir os estudos empíricos que investiguem sua aplicação em realidades organizacionais específicas, sobretudo em setores ainda pouco explorados pela literatura, como o de lazer e turismo. Essa lacuna abre espaço para estudos de caso aprofundados que considerem as particularidades culturais, operacionais e mercadológicas de empreendimentos como parques aquáticos. Nesse contexto, a presente pesquisa não apenas contribui para o avanço teórico do campo, como também oferece evidências práticas sobre os impactos e desafios da implementação do BSC, incentivando a continuidade de investigações que avaliem sua efetividade em setores de alta complexidade gerencial.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista metodológico, esta investigação adota o delineamento de um estudo de caso único (Yin, 2020) de natureza aplicada, com enfoque exploratório e abordagem qualitativa para a análise dos dados (Raupp & Beuren, 2004). A escolha por uma pesquisa exploratória justifica-se pela escassez de estudos consolidados sobre a aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) no setor da hospitalidade, especialmente no contexto brasileiro. Segundo Raupp e Beuren (2004), esse tipo de pesquisa é particularmente adequado quando o objeto de estudo ainda não foi suficientemente investigado, permitindo contatos analíticos preliminares com o fenômeno, levantando hipóteses, compreendendo contextos e identificando variáveis relevantes para investigações futuras.

A análise dos dados nesta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, apropriada para compreender, em profundidade, a complexidade da realidade organizacional e os elementos comportamentais e gerenciais que permeiam o contexto estudado. Essa escolha metodológica fundamenta-se na premissa de que a pesquisa qualitativa permite interpretar fenômenos sociais dinâmicos a partir das atitudes, percepções, valores e significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos (Raupp & Beuren, 2004).

O estudo de caso, por sua vez, permite o aprofundamento do conhecimento acerca de uma realidade específica, delimitada a uma única organização (Yin, 2020). O caso estudado refere-se a um parque aquático (Figura 1) localizado no estado de Mato Grosso do Sul. Trata-se de um empreendimento privado que, ao longo dos últimos sete anos sob nova administração, passou de um tradicional clube recreativo a um parque aquático consolidado e em franca expansão, com destaque no cenário regional e estadual. O empreendimento tem como objetivo oferecer uma ampla estrutura de entretenimento, lazer, gastronomia e hospedagem à população sul-mato-grossense, bem como atrair visitantes de outros estados, como São Paulo (interior), Mato Grosso e Paraná, com projeção de alcançar público nacional e internacional.

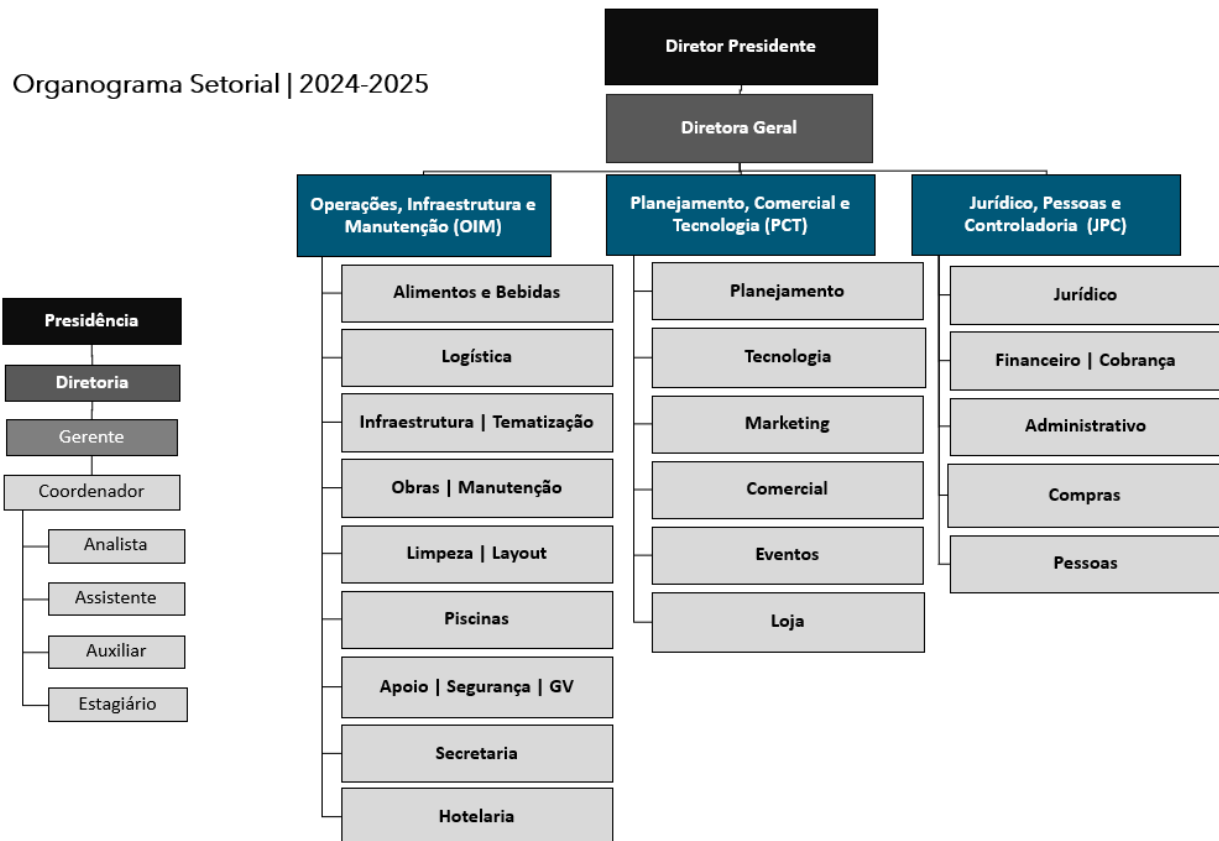
Figura 1: Imagem das redes sociais do parque



Fonte: dados da organização (2025).

Atualmente, o parque recebe anualmente mais de 160 mil visitantes, entre turistas e associados vinculados aos programas de fidelidade. Sua estrutura operacional é composta por mais de 100 colaboradores, distribuídos entre as áreas administrativa, comercial e operacional. A organização está dividida em três grandes eixos de gestão: (1) Operações, Infraestrutura e Manutenção; (2) Planejamento, Comercial e Tecnologia; e (3) Jurídico, Gestão de Pessoas e Controladoria, conforme organograma (Figura 2).

Figura 2: Organograma setorial do parque aquático



Fonte: dados da organização (2025).

Para a realização do estudo, foram utilizados documentos internos da organização (avaliações de clientes, documentos estratégicos) e realizadas entrevistas com gestores atuantes em diferentes níveis da estrutura organizacional (reuniões setoriais presenciais com os gestores e reuniões em grupo), abrangendo os níveis estratégico, tático e operacional. A equipe de liderança do parque envolvida no estudo é composta por um presidente, uma diretora geral, sete gerentes e cinco coordenadores, distribuídos entre os departamentos da instituição.

Tomou-se como base a definição institucional de propósito, missão e visão organizacional, conforme segue na Tabela 2:

Tabela 2: Propósito, missão e visão da organização

Parâmetro	Mensagem institucional
Estratégia:	Diferenciação (Porter, 1980).
Negócio:	Oferecer experiências regionais-culturais afetivas.
Propósito:	Viver o jeito sul-mato-grossense de aproveitar a vida e fortalecer vínculos.
Missão:	Promover alegria, entretenimento, lazer e o bem-estar das pessoas e das famílias.
Visão:	Tornar-se um destino turístico relevante no estado de Mato Grosso do Sul.

Fonte: dados da pesquisa.

A partir desses elementos, investigaram-se as perspectivas dos gestores com relação à estruturação do *Balanced Scorecard* (BSC), buscando-se compreender a aplicabilidade do modelo e suas contribuições para a gestão estratégica da organização. O levantamento de dados considerou, inicialmente, os cargos ocupados pelos respondentes, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3: Cargos dos respondentes e tempo de atuação na organização

Descrição da função	Nível	Tempo de atuação	Frequência absoluta	Frequência relativa
Diretor Presidente	Estratégico	Acima de 08 anos	1	7,14%
Diretora Geral	Estratégico	De 05 a 08 anos	1	7,14%
Gerente Financeiro	Tático	Até 01 ano	1	7,14%
Gerente Comercial	Tático	De 03 a 05 anos	1	7,14%
Gerente de Atendimento	Tático	Acima de 08 anos	1	7,14%
Gerente de Alimentos e Bebidas	Tático	De 01 a 03 anos	1	7,14%
Gerente de Eventos	Tático	De 03 a 05 anos	1	7,14%
Coordenadora da Hotelaria	Tático	Até 01 ano	1	7,14%
Coordenadora de Compras	Tático	De 01 a 03 anos	1	7,14%
Coordenador Administrativo	Operacional	De 03 a 05 anos	1	7,14%
Coordenadora de Pessoas	Operacional	De 01 a 03 anos	1	7,14%
Coordenador de Segurança	Operacional	De 03 a 05 anos	1	7,14%
Coordenador de Obras	Operacional	De 05 a 08 anos	1	7,14%
Coordenador de Almoxarifado	Operacional	De 03 a 05 anos	1	7,14%
Total			14	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme os dados apresentados, observou-se que aproximadamente 65% dos gestores atuam na organização há mais de três anos, enquanto 35% ingressaram no último ano. A coleta de dados considerou o universo dos principais gestores, desde o presidente até os coordenadores, garantindo a representatividade dos diferentes setores e níveis hierárquicos da organização. As entrevistas aplicadas foram direcionadas à identificação de pontos críticos e potenciais melhorias na gestão estratégica, a partir da aplicação do modelo proposto por Kaplan e Norton (1992; 1997; 2000; 2004). A investigação permitiu compreender os benefícios potenciais da adoção do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de apoio à gestão estratégica em empreendimentos turísticos, especialmente no contexto de parques aquáticos em processo de expansão e profissionalização.

A coleta de dados foi realizada entre junho/2025 e dezembro/2025, considerando documentos de avaliações de clientes, entrevistas individuais e coletivas com os gestores da organização, conduzidas de forma presencial. A proposta sugeriu um questionário semiestruturado, elaborado com base nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* – financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento (Kaplan & Norton, 2000; 2004), além dos parâmetros definidos na matriz SWOT, que orientaram a identificação de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da organização.

A estrutura das entrevistas foi segmentada em três formulários distintos, considerando as especificidades de cada nível hierárquico: estratégico, tático e operacional, a fim de captar diferentes visões sobre a realidade organizacional e garantir a abrangência das informações coletadas. Além das entrevistas presenciais, também foram utilizados documentos internos da organização como fontes de dados secundários, fundamentais para compreender a estrutura e os processos gerenciais vigentes.

Dentre os materiais analisados destacam-se: a matriz SWOT institucional, que subsidiou a construção do diagnóstico estratégico preliminar; o conjunto formado por propósito, missão e visão organizacional; o organograma institucional, que contribuiu para o entendimento da distribuição hierárquica e funcional dos setores; e registros administrativos diversos, como indicadores de desempenho, relatórios internos de controle e registros de clientes no Google. Esses documentos serviram como suporte à triangulação dos dados obtidos nas entrevistas e auxiliaram na identificação de alinhamentos ou divergências entre a prática organizacional e a estratégia formalmente declarada.

Por fim, foram realizadas observações voltadas à compreensão das rotinas operacionais e da dinâmica de funcionamento da organização. A observação permitiu o registro de comportamentos, fluxos de trabalho e interações entre os colaboradores, além da captação de imagens que ilustram aspectos relevantes da estrutura física e dos processos internos. Essas observações contribuíram significativamente para a contextualização dos dados qualitativos e para a validação das informações fornecidas pelos respondentes, oferecendo uma visão integrada da realidade organizacional e ampliando a consistência das análises desenvolvidas ao longo da pesquisa.

ANÁLISE DOS RESULTADOS E PROPOSTAS DE MELHORIAS

Nesta seção, apresenta-se a análise dos dados da pesquisa aplicada junto aos gestores do parque aquático pesquisado, bem como uma proposta de melhoria a partir das perspectivas do BSC. A análise proposta, sugere os parâmetros da análise de conteúdo e a categorização dos conceitos (Bardin, 2016), considerando as dimensões do BSC conectadas aos parâmetros da Matriz SWOT como categorias analíticas centrais.

Diagnóstico de caracterização da situação atual na perspectiva dos gestores

A Tabela 4 foi elaborada a partir de um processo de coleta e análise de informações junto aos principais atores organizacionais e informações avaliativas de clientes do empreendimento. Para tanto, foram realizadas reuniões e conversas com gestores de diferentes níveis hierárquicos, possibilitando a identificação de percepções distintas relacionadas à operação do parque aquático. Essa etapa foi fundamental para captar a visão interna da gestão e compreender os desafios cotidianos enfrentados pela organização, que serão ampliados após a consolidação das entrevistas *online*.

Assim, a construção da Tabela 4 buscou consolidar informações estratégicas, de forma organizada e objetiva, classificando-as nas categorias de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (análise SWOT). O resultado é um panorama abrangente que reflete aspectos relevantes sobre a situação atual do empreendimento, fornecendo subsídios consistentes para a definição de prioridades gerenciais e para o direcionamento das ações estratégicas futuras. Além da escuta interna, foram também analisados comentários e avaliações de clientes em plataformas digitais, como o Google Avaliações. Esse material forneceu insumos relevantes sobre a percepção dos visitantes, permitindo identificar tanto aspectos positivos quanto críticas recorrentes que impactam a experiência do consumidor. O cruzamento entre a visão dos gestores e o *feedback* dos clientes foi essencial para estruturar um diagnóstico equilibrado e alinhado à realidade.

Tabela 4: Pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades na visão dos gestores

Setor	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
Administração	Mentalidade visionária da alta administração; Capacidade de captação de recursos financeiros	Estrutura organizacional limitada; Ausência de formalização de normas e protocolos	Novas formas de captação via fundos imobiliários; Crescimento do turismo com a Rota Bioceânica	Entrada de novos concorrentes; Problemas de registro da marca junto ao INPI
Comercial	Contratos de títulos e convênios de médio/longo prazo; Forte presença em redes sociais	Website e redes sociais com baixo nível de integração; Falta de automação nos processos de venda	Reestruturação comercial e digital; Ativação de novas plataformas (YouTube, WhatsApp)	Concorrência com parques consolidados (Acqualinda, Hot Park, etc.)
Alimentos e bebidas (A&B)	Estrutura interna de bares e cozinhas	Relação frágil com restaurantes terceirizados;	Parcerias com novos restaurantes temáticos; Fiscalização e normatização dos terceirizados	Reclamações quanto à limpeza e serviço na alta temporada
Segurança	Localização estratégica e ampla	Falta de treinamentos específicos e protocolos formalizados; Baixo controle de filas	Programas de capacitação (treinamento guarda-vidas, segurança)	Aumento do público sem estrutura adequada
Limpeza	Equipe terceirizada ativa	Problemas recorrentes na limpeza em alta temporada; Logística desorganizada	Fiscalização dos contratos terceirizados; Melhoria na gestão e logística de limpeza	Insatisfação dos clientes e impacto direto na reputação
Tecnologia da Informação	Potencial para digitalização (sistemas de carteirainha, contratos)	Problemas com sistemas e relatórios financeiros; Ausência de indicadores gerenciais confiáveis	Automação de WhatsApp; Integração com CRM e ferramentas de BI	Decisões com base em dados imprecisos ou ausentes
Atendimento	Capacidade de realizar vendas físicas e digitais	Filas longas em diversos pontos (entrada, recarga, brinquedos, bares)	Implantação de sistema de chamados digitais nos bares; Criação do setor de Customer Success	Reclamações recorrentes nas redes sociais e plataformas digitais
Gestão de Pessoas	Projeto Universidade Corporativa; Programas de mentoria em desenvolvimento	Carência de mão de obra qualificada na região; Relações fragilizadas entre áreas	Desenvolvimento de treinamentos setoriais (vendas, segurança, atendimento)	Alta rotatividade e baixa motivação dos colaboradores

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados apresentados na Tabela 4 revelam a riqueza de informações obtidas por meio do cruzamento entre percepções internas e externas, permitindo identificar fatores que podem impulsionar ou limitar o desempenho organizacional. A presença de pontos fortes, como a mentalidade visionária da alta administração e a capacidade de captação de recursos, demonstra que o parque possui elementos internos relevantes para sustentar sua estratégia de crescimento. Ao mesmo tempo, a análise evidencia fragilidades que necessitam de atenção, como a ausência de protocolos formalizados e a carência de mão de obra qualificada.

Do ponto de vista das oportunidades, nota-se que o setor de turismo apresenta perspectivas de expansão significativa, seja por meio da Rota Bioceânica, seja pela possibilidade de integração digital e pela ativação de novos canais de relacionamento com os clientes. Esses aspectos reforçam o potencial do parque aquático para consolidar-se como referência regional, desde que consiga alinhar processos internos e explorar adequadamente as oportunidades de mercado.

Por outro lado, as ameaças evidenciadas na Tabela 4, como a concorrência com empreendimentos consolidados e a insatisfação de clientes em alta temporada, representam desafios concretos que podem comprometer a competitividade do empreendimento. Nesse sentido, a análise SWOT apresentada torna-se relevante como um retrato da situação atual, bem como uma ferramenta estratégica que orienta a necessidade de ajustes internos, fortalecimento da gestão e aprimoramento contínuo da experiência do visitante, alinhando-se aos objetivos do estudo e à proposta de adoção do *Balanced Scorecard* como modelo de gestão.

Propostas de melhorias a partir das perspectivas do BSC

A partir da integração entre o diagnóstico organizacional realizado com base na matriz SWOT (Tabela 4) e as propostas de melhoria estruturadas nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (Tabela 5), foi possível identificar um conjunto de elementos que orientam a construção de um modelo de gestão estratégica ajustado à realidade do parque aquático estudado. A articulação entre os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas permitem um alinhamento inicial consistente entre a missão institucional e a execução tática das ações de gestão.

A construção da Tabela 5 decorreu de um processo metodológico que integrou os resultados obtidos na análise SWOT (Tabela 4) com os fundamentos conceituais do *Balanced Scorecard* (BSC). Inicialmente, foram identificados, a partir de reuniões com gestores e da análise de registros institucionais, os principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças relacionados ao parque aquático. Em seguida, esses elementos foram traduzidos em objetivos estratégicos organizados de acordo com as quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) garantindo uma visão equilibrada entre resultados de curto prazo e a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

Realizou-se a vinculação entre os parâmetros da matriz SWOT e as iniciativas propostas no BSC reforçam a consistência do modelo elaborado. Dessa forma, a Tabela 5, a seguir, não se limita a um registro analítico, mas se apresenta como um guia aplicado para a gestão estratégica, conectando a missão institucional com a execução das ações de melhoria.

Tabela 5: Propostas de melhoria a partir das perspectivas do BSC

Perspectivas (BSC)	Objetivos	Indicadores	Situação Atual	Metas	Iniciativas	Parâmetro SWOT
Financeira	Aumentar a receita por visitante	Receita média por cliente	Valor oscilante conforme temporada	Aumentar 20% em 12 meses	Reformular pacotes promocionais e otimizar ticket médio	Oportunidade: reestruturação comercial
	Melhorar controle financeiro	Precisão dos relatórios DRE e fluxo de caixa	Relatórios inconsistentes	Confiabilidade de 100% nos relatórios	Integrar sistema ERP com dashboards gerenciais	Fraqueza: problemas com relatórios financeiros
Clientes	Melhorar a satisfação do visitante	NPS e avaliações no Google/redes sociais	Reclamações por filas, limpeza e atendimento	Eleva NPS para >75	Implantar sistema de feedback pós-visita; treinar equipes	Fraqueza: filas e comunicação deficiente
	Fortalecer o relacionamento pós-venda	% de retorno de visitantes	Comunicação digital desorganizada	Aumentar em 25% a recompra em 1 ano	Estruturar setor de CS e CRM com automação	Oportunidade: fidelização via canais digitais
Processos Internos	Padronizar processos entre setores	Nível de conformidade de protocolos internos	Baixa integração e normatização	Formalização de 100% dos processos críticos	Criação de manuais operacionais e normativas setoriais	Fraqueza: ausência de procedimentos formalizados
	Reduzir tempo de espera em filas	Tempo médio de atendimento nas filas	Filas em catracas, brinquedos e bares	Reduzir em 30% na alta temporada	Criar sistema de senhas digitais e reestruturar atendimento	Fraqueza: estrutura limitada para alta demanda
Aprendizado e Crescimento	Profissionalizar a equipe	% colaboradores treinados / capacitados	Baixo nível de capacitação	Capacitar 90% dos colaboradores-chave	Implantar Universidade Corporativa e cronograma de treinamentos	Fraqueza: carência de mão de obra qualificada
	Aumentar uso de tecnologias de gestão	Número de processos digitalizados	Pouco uso de automações e integração	Digitalizar 80% dos processos críticos	Implantação de sistemas digitais e carteirinhas eletrônicas	Fraqueza: problemas com TI e integração sistêmica

Fonte: dados da pesquisa.

Como ponto de partida, optou-se por um conjunto reduzido e estratégico de objetivos e indicadores, a fim de facilitar a adoção gradual do BSC e assegurar que os primeiros ciclos de aplicação estejam direcionados às necessidades mais urgentes da organização. A integração metodológica possibilitou identificar fragilidades a serem corrigidas e aproveitar oportunidades estratégicas, como a expansão do turismo regional e o fortalecimento dos canais digitais. Essa abordagem contribui para evitar sobrecarga informacional e permite que os gestores foquem nos aspectos prioritários para o desenvolvimento do empreendimento, sobretudo em áreas sensíveis como atendimento ao cliente, infraestrutura, gestão financeira e capacitação de pessoal.

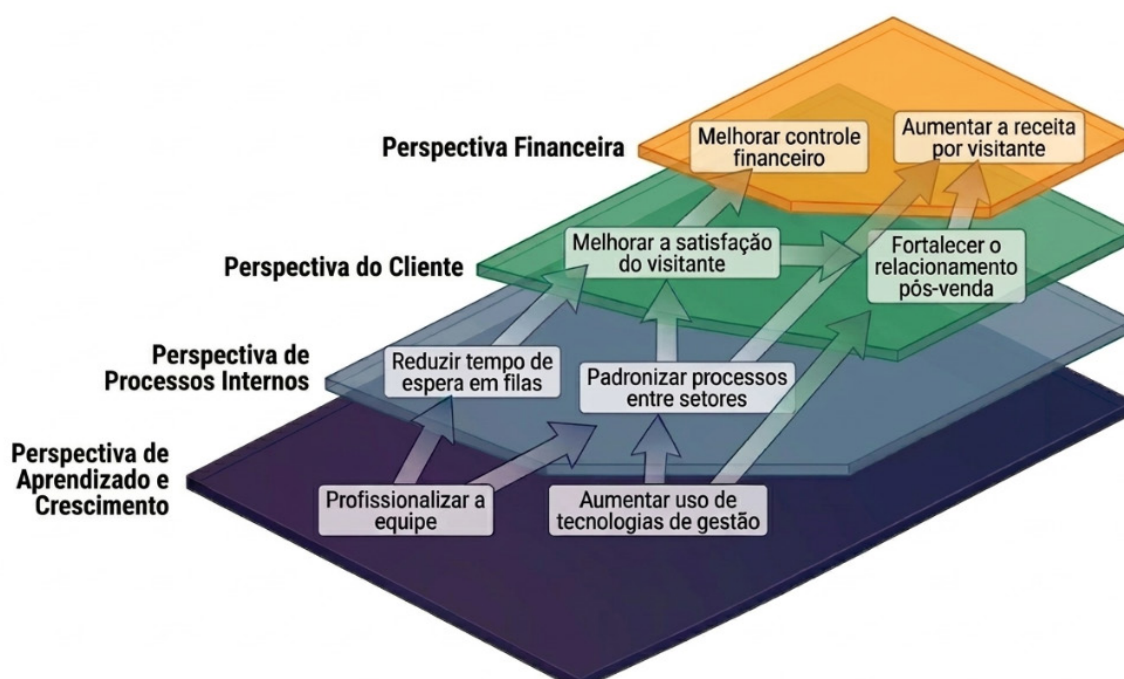
Os indicadores apresentados na Tabela 5 cumprem papel central na operacionalização do modelo proposto, pois permitem mensurar com clareza o progresso em direção aos objetivos estratégicos. No âmbito financeiro, por exemplo, a receita média por cliente e a confiabilidade dos relatórios contábeis possibilitam avaliar tanto a eficiência na geração de resultados quanto a robustez dos mecanismos de controle gerencial. Essas métricas evidenciam o desempenho econômico do parque, e contribuem com a tomada de decisões mais precisas e fundamentadas.

Na perspectiva dos clientes, indicadores como o *Net Promoter Score* (NPS) e as avaliações em plataformas digitais oferecem informações relevantes sobre a percepção dos visitantes em relação à experiência no parque. Tais medidas tornam-se essenciais em um setor altamente competitivo, no qual a satisfação do cliente é fator determinante para a fidelização e para a diferenciação no mercado. De forma complementar, o percentual de retorno dos visitantes traduz o impacto das estratégias de relacionamento e comunicação pós-venda.

Já nos processos internos e na dimensão de aprendizado e crescimento, os indicadores relacionados à padronização de procedimentos, redução do tempo de filas, capacitação de colaboradores e digitalização de processos refletem a necessidade de fortalecer a estrutura organizacional. A mensuração desses aspectos permite identificar gargalos operacionais, como também avaliar a efetividade das iniciativas implementadas. Dessa forma, o conjunto de indicadores propostos funciona como um sistema de monitoramento que possibilita alinhar metas, ações e resultados, ampliando a capacidade de gestão estratégica do parque aquático.

Outro aspecto relevante identificado na análise refere-se à capacidade do modelo em promover reflexões contínuas sobre a situação atual da organização, oferecendo elementos concretos para a reavaliação das estratégias e a introdução de melhorias progressivas. A incorporação da cultura de monitoramento de desempenho favorece não apenas a correção de falhas, mas também o incentivo à inovação e à proposição de novas iniciativas por parte das equipes envolvidas. Nesse sentido, o BSC se mostra como uma ferramenta dinâmica, que apoiará o processo de gestão e alinhamento estratégico (Soares et al., 2023; Hohn et al., 2023; Teixeira et al., 2024; Valmorbidia et al., 2025), sendo passível de ajustes constantes, conforme o amadurecimento da gestão e a evolução dos desafios do parque. A Figura 3 evidencia as relações de causa e efeitos entre os objetivos estabelecidos.

Figura 3: Mapa de causa-efeito entre as perspectivas e os objetivos do BSC



Fonte: elaborado pelos autores com dados da pesquisa.

Com o avanço do processo de implementação do modelo proposto, espera-se que a organização esteja apta a incorporar novos objetivos e indicadores ao seu sistema de gestão estratégica. Esses elementos podem surgir tanto da literatura especializada (Castañeda; González, 2022; Suárez-Gargallo & Zaragoza-Sáez, 2023; Tawse & Tabesh, 2023), quanto da própria experiência interna dos gestores e colaboradores ao lidarem com os desafios cotidianos. Assim, o Balanced Scorecard poderá evoluir de uma ferramenta introdutória para um sistema robusto de gestão, sustentando a tomada de decisões mais eficazes e alinhadas ao crescimento sustentável do empreendimento turístico em Mato Grosso do Sul.

A literatura aponta que a responsabilização e a medição do desempenho da área de recursos humanos continuam sendo obstáculos (Fatima & Elbanna, 2020), o que reforça a necessidade de avançar na criação de indicadores confiáveis para essa perspectiva. A presente pesquisa busca contribuir para o campo da gestão estratégica aplicada ao turismo, com foco na adaptação de ferramentas gerenciais ao setor de serviços, evidenciando a versatilidade do BSC como ferramenta multidisciplinar. A literatura aponta que a utilização do *Balanced Scorecard* tem sua aplicação predominante nas áreas de gestão, contabilidade, gestão de sistemas de inteligência, sustentabilidade (Suárez-Gargallo & Zaragoza-Sáez, 2023; Valmorbidia et al., 2025) concentrada em empresas industriais e organizações de grande porte (Kaplan & Norton, 1997; 2000; 2004), sendo escassos os estudos voltados à sua implementação em pequenos e médios empreendimentos turísticos (Buhalis & Amaranggana, 2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo propor um modelo de gestão estratégica organizacional, fundamentado nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC), para aplicação em um parque aquático localizado no estado de Mato Grosso do Sul. A partir da análise qualitativa das contribuições dos gestores de diferentes níveis hierárquicos, foram definidos objetivos, metas e iniciativas relacionadas às perspectivas financeiras, de clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, permitindo a adaptação do modelo BSC à realidade do empreendimento investigado.

Os resultados evidenciam que a proposta apresentada para a gestão estratégica organizacional de uma empresa do ramo turístico (parque aquático), por meio da utilização do *Balanced Scorecard* (BSC), permitiram o alinhamento entre as estratégias organizacionais e as práticas operacionais. A aplicação do modelo BSC viabiliza o envolvimento das diferentes áreas da organização na construção e no monitoramento da estratégia, promovendo maior clareza quanto aos objetivos institucionais e fortalecendo a comunicação interna. Observou-se que o modelo favorece a transparência na tomada de decisão e o direcionamento das ações com base em metas previamente estabelecidas, contribuindo diretamente para o aumento da competitividade da organização no setor turístico. A aplicação do BSC permitiu estruturar um sistema de gestão coerente com os propósitos do parque aquático, contribuindo para a consolidação da visão organizacional.

Adicionalmente, observou-se que o BSC permite a integração entre os elementos conceituais e as especificidades práticas de cada organização, promovendo uma abordagem flexível e ajustável. No caso analisado, a ferramenta demonstrou potencial para transformar diretrizes estratégicas em ações concretas, ampliando a capacidade de planejamento, controle e análise de desempenho em ambientes complexos e dinâmicos como o do turismo.

Como contribuição prática, ao adaptar o BSC para a realidade de um parque aquático regional, este trabalho amplia a aplicabilidade teórica da ferramenta, demonstrando sua relevância para ambientes organizacionais de alta rotatividade, sazonalidade e sensibilidade à experiência do cliente. Dessa forma, a pesquisa avança na compreensão de como modelos multidimensionais de avaliação de desempenho, como no caso do BSC (que integram dimensões financeiras, de processos internos, de aprendizado e crescimento, e de relacionamento com o cliente) podem ser empregados para fortalecer a competitividade do setor.

A personalização do BSC ao ambiente turístico de Mato Grosso do Sul, portanto, representa uma contribuição relevante à literatura de estratégia e controle de desempenho. No âmbito prático, esta pesquisa oferece aos gestores de nível estratégicos, tático e operacionais do setor turístico uma ferramenta estruturada para apoio à tomada de decisão e monitoramento de desempenho organizacional. O modelo proposto a partir do *Balanced Scorecard* permitirá maior clareza na definição de metas, responsabilidades e indicadores, promovendo o alinhamento entre os diferentes níveis e setores da organização.

Especificamente, o BSC poderá auxiliar no direcionamento de investimentos prioritários, na valorização da experiência do cliente, no desenvolvimento de talentos internos e no redesenho de processos críticos, contribuindo para uma gestão mais eficiente e integrada. Ao aplicar uma abordagem sistêmica e equilibrada, o modelo favorece a resiliência da organização diante das mudanças do ambiente externo, como sazonalidade do turismo, crises econômicas e alterações no comportamento do consumidor.

Em suma, o modelo apresentado responde às necessidades práticas de empreendimentos turísticos localizados em regiões em expansão, como Mato Grosso do Sul, oferecendo subsídios para o fortalecimento da competitividade, da sustentabilidade e da capacidade adaptativa dessas organizações no médio e longo prazo. As entrevistas realizadas com gestores estratégicos, táticos e operacionais do parque aquático foram fundamentais para compreender a realidade organizacional e estruturar as perspectivas do BSC.

Como limitação, esta pesquisa, ao adotar uma abordagem qualitativa baseada em estudo de caso, está sujeita às limitações inerentes a esse tipo de método, principalmente no que diz respeito à subjetividade na coleta e interpretação dos dados. A análise das percepções dos respondentes e a construção das propostas estão fortemente ancoradas nas experiências e opiniões individuais, o que pode influenciar os resultados e restringir sua generalização para outros contextos.

Ainda como contribuição para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas longitudinais que acompanhem a implantação efetiva do BSC em empreendimentos turísticos, avaliando seus impactos sobre os resultados organizacionais ao longo do tempo. Sugere-se também a ampliação do modelo para contextos distintos, como parques temáticos, resorts e empreendimentos de lazer urbano, a fim de verificar sua aplicabilidade em diferentes realidades. Reforçando o papel do BSC, enquanto ferramenta gerencial, altamente adaptável aos desafios contemporâneos da gestão estratégica, sendo uma alternativa promissora para organizações do setor turístico que buscam maior integração, foco em resultados e crescimento sustentável. Por fim, pesquisas futuras poderiam contribuir significativamente ao explorar como o BSC, ao articular medidas equilibradas entre desempenho financeiro e não financeiro, pode impulsionar a competitividade de empreendimentos turísticos em mercados em expansão, como o brasileiro.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalization of services. *Information and Communication Technologies in Tourism*, 377-389.
- Callado, A. L. C., Callado, A. A. C., & Almeida, M. A. (2008). Determinando padrões de utilização de indicadores de desempenho: Um estudo em micro e pequenas empresas da cidade de João Pessoa. *Revista UnB Contábil*, 11(1-2), 18-29. <https://doi.org/10.47179/abcustos.v3i2.45>
- Castañeda, J. A., & González, M. (2022). Conceptual structure of balanced scorecard research: A co-word analysis. *Evaluation and Program Planning*, 95, 102195. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102195>
- Chehimi, M., & Naro, G. (2024). Balanced Scorecards and sustainability Balanced Scorecards for corporate social responsibility strategic alignment: A systematic literature review. *Journal of Environmental Management*, 367, 122000. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.122000>
- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135-153. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.11.001>
- Elbanna, S., Eid, R., & Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.08.007>
- Elbanna, S., Kamel, H., Fatima, T., & Eid, R. (2022). An investigation of the causality links in the balanced scorecard: The case of the Gulf Cooperation Council hospitality industry. *Tourism management perspectives*, 41, 100934. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100934>
- Empresa Brasileira de Turismo - Embratur. (2024). Inteligência de dados (Painel). <https://embratur.com.br/para-o-trader/inteligencia-de-dados/>
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102656. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656>
- Glaveli, N., & Karassavidou, E. (2011). Exploring a possible route through which training affects organizational performance: The case of a Greek bank. *International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2892-2923. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599677>
- Grande, K., & Haynes, N. (2024). Outdoor hospitality performance: Through the lens of the balanced scorecard and its customer perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 121, 103800. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103800>
- Hohn, G. S., Deconto, A. C., Kruger, S. D., & Barichello, R. (2023). Avaliação de desempenho por meio do Balanced Scorecard nas cooperativas de crédito catarinenses. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 28(3), 90-106. <https://doi.org/10.12957/rcmc-cuerj.2023.77957>
- Huber, C., Kraus, K., & Meidell, A. (2025). Integrating the balanced scorecard and enterprise risk management: Exploring the dynamics between management control anchor practices and subsidiary practices. *Management Accounting Research*, 66, 100924. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2024.100924>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (13th ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios* (3rd ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Kasperskaya, Y. (2008). Implementing the balanced scorecard: A comparative study of two Spanish city councils – An institutional perspective. *Financial Accountability & Management*, 24(4), 363-384. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2008.00456.x>
- Mayo-Alvarez, L., Del-Aguila-Arcentales, S., & Alvarez-Risco, A. (2024). Innovation using dynamic balanced scorecard design as an industrial safety management system in a company in the mining metallurgical sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100362.
- Ministério do Turismo. (2023). *Panorama do Turismo Brasileiro*. Brasília: Governo Federal.
- Ministério do Turismo. (2024). Resorts brasileiros batem recorde de ocupação em 2023 e alcançam melhor resultado da série histórica. <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/resorts-brasileiros-batem-recorde-de-ocupacao-em-2023-e-alcancam-melhor-resultado-da-serie-historica>
- Molenda, P., Groneberg, H., Schötz, S., & Döpfer, F. (2023). Resilience Balanced Scorecard: Measuring resilience of manufacturing companies at multiple levels. *Procedia CIRP*, 120, 189-194. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2023.08.034>.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.
- Norreklit, H. (2003). The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28(6), 591-619.
- Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. P. (2004). Implementing the balanced scorecard in Greece: A software firm's experience. *Long Range Planning*, 37(4), 351-366. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.05.003>
- Pederneiras, M. M. M., Silva, R. V., Menezes, P. D. L., & Soares, J. M. (2022). Indicadores de desempenho utilizados pelas empresas hoteleiras da cidade de Braga/PT à luz do Balanced Scorecard. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo – RBTUR*, 16, e-2331. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2331>
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2004). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In I. M. Beuren (Org.), *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática* (pp. 76-96). São Paulo: Atlas.
- Soares, V. F., Vogt, M., & Kruger, S. D. (2023). Uso de indicadores de desempenho na estratégia de uma concessionária de máquinas agrícolas. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, 7(2), 54-73. <https://doi.org/10.30781/repad.v7i2.16045>
- Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361e-388. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.10.001>
- Suárez-Gargallo, C., & Zaragoza-Sáez, P. (2023). A comprehensive bibliometric study of the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 97, 102256. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102256>
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123-132. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>
- Teixeira, C., Kisata, L., Vogt, M., & Kruger, S. D. (2024). Strategic alignment for a commercial company: an analysis from the perspectives of the balanced scorecard. *Revista Ambiente Contábil*, 16(1). <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2024v16n1ID34961>
- Valmorbida, F. P., Vogt, M., & Kruger, S. D. (2025). Benefícios do Balanced Scorecard na gestão de indústria. *Revista Pretexto*, 26(1), 1.
- Vila, M., Costa, G., & Rovira, X. (2010). The creation and use of scorecards in tourism planning: A Spanish example. *Tourism Management*, 31(2), 232-239. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.011>
- Woods, M., & Grubnic, S. (2008). Linking comprehensive performance assessment to the balanced scorecard: Evidence from Hertfordshire County Council. *Financial Accountability & Management*, 24(3), 343-361. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2008.00450.x>
- World Travel & Tourism Council (2024). Travel and tourism economic impact 2024: Global trends. <https://wtcc.org>
- Yin, R. K. (2020). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications. ISBN 9781506336169.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001;

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Eduardo de Faria Nogueira: Conceitualização, Curadoria de dados, Análise de dados, Pesquisa, Metodologia, Design da apresentação de dados, Redação do manuscrito original, Validação dos dados.

Silvana Dalmutt Kruger: Conceitualização, Curadoria de dados, Análise de dados, Redação do manuscrito original, Validação dos dados. Redação – revisão e edição. Supervisão.

Marcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo: Conceitualização, Curadoria de dados, Análise de dados, Redação do manuscrito original, Validação dos dados. Redação – revisão e edição. Supervisão.