

A Contribuição do *Balanced Scorecard* como Instrumento de Gestão Estratégica para os Organismos Públicos de Turismo do Estado de Santa Catarina: uma Abordagem Teórica

Alexandre Augusto Biz¹

Curso de Turismo da Faculdade Estácio de Sá de Santa

Rafael Dall'Agnol²

Curso de Turismo da Faculdade Estácio de Sá de Santa

Resumo

O turismo ganha destaque no cenário mundial como um dos maiores agregadores e difusores do desenvolvimento sócio-econômico. No Brasil, é de responsabilidade do próprio Estado o planejamento e a gestão do turismo, a articulação entre o setor privado e público em relação à infra e superestrutura. Para tanto, se faz necessário o uso de instrumentos de gestão que possibilitam uma interação entre ativos tangíveis e intangíveis. O presente artigo limitou-se a demonstrar a contribuição do *Balance Scorecard* como instrumento de gestão estratégica para os Organismos Públicos de Turismo, neste caso às Secretarias de Turismo do Estado (organização chave) e às Secretarias Municipais de Turismo (como unidades) tendo como norteador central as quatro perspectivas do BSC que ao serem correlacionadas através de uma relação de causa-efeito permitem o gerenciamento dos riscos envolvidos no projeto.

Palavras-chave: Turismo; *Balanced Scorecard*; Gestão Estratégica.

¹ Mestre em Turismo e Hotelaria (UNIVALI), Professor do curso de Turismo da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Eng. e Gestão do Conhecimento (UFSC). biz@sc.estacio.br

² Doutor em Eng. da Produção (UFSC), Professor do curso de Turismo da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina. dalagnol@wavesystem.com.br

1. Introdução

A Organização Mundial do Turismo (OMT) órgão vinculado às Nações Unidas menciona que o turismo é um dos propulsores mundiais de desenvolvimento em virtude da sua articulação com os demais setores produtivos e o seu retorno financeiro. Para tanto, o planejamento e gestão são indispensáveis para esta sua sustentabilidade. No Brasil, o setor público por meio dos seus Organismos Oficiais de Turismo são os responsáveis pelo desenvolvimento da atividade pela a infra e superestrutura, destacando as políticas públicas.

É necessário utilizar um instrumento que permita a unificação entre política e planejamento de longo prazo, pois uma das premissas do turismo é a sua sustentabilidade econômica, social, cultural e ecológica. O *Balanced Scorecard* – BSC tem como diferencial a interação entre ativos tangíveis (financeiros) e ativos intangíveis, este último muito peculiar da atividade turística. O BSC além de ser um processo de tomada de decisões também foca na comunicação da estratégia e no constante *feedback* de seu cumprimento.

O presente artigo limitou-se a demonstrar a contribuição do BSC como instrumento de gestão estratégica para os Organismos Públicos de Turismo, neste caso as Secretarias de Turismo do Estado (organização chave) e às Secretarias Municipais de Turismo (como unidades) tendo como norteador central as quatro perspectivas do BSC que o transformar em um sistema de gestão estratégica.

2. Turismo

Segundo a Organização Mundial do Turismo (2005) no ano de 2004 cerca de 763 milhões de pessoas realizaram viagens internacionais e estima-se que em 2010 este número atingirá cerca de 1 bilhão de viajantes e em 2020 1,56 bilhões. Estima-se, segundo a *World Travel & Tourism Council* (WTTC), que o turismo no ano de 2004 tenha gerado cerca de US\$ 5,5 trilhões de divisas na atividade econômica mundial (atividades ligadas diretamente ou indiretamente ao turismo). Calcula-se que cerca de 73,6 milhões de pessoas atuam com atividades ligadas diretamente ao turismo, que correspondem a 2,8% dos empregos mundiais, sendo que ao somar os empregos das atividades ligadas diretamente e indiretamente ao turismo este número chega aproximadamente a 214,7 milhões de empregos, ou seja, 8,1% dos empregos mundiais (WTTC, 2005).

Para se ter uma noção da importância do turismo para a economia dos países, somente os 5 principais destinos turísticos mundiais arrecadaram juntos no ano de 2004 o total de US\$ 223,9 bilhões de dólares com chegadas de turistas internacionais. Importante ressaltar que estes números são muitos superiores aos PIB – Produto Interno Bruto, de vários países.

O turismo é considerado uma ciência que está diretamente relacionada às diversas atividades econômicas, gerando divisas, criando empregos diretos e indiretos principalmente no setor de serviços. Por outro lado, a OMT – Organização Mundial do Turismo (2005) define turismo como uma atividade econômica engloba um grande número de agentes econômicos do turismo, e é gerado pelo deslocamento das pessoas fora dos seus limites de residência.

O Estado, por meio do seu Organismo Oficial de Turismo, desempenha a função de dotar o destino turístico de infra-estrutura que permita o seu desenvolvimento e realizar o planejamento estratégico, definindo as políticas públicas para o turismo. Para Dye (1992, apud HALL, 2001, p. 28) “as políticas públicas podem ser analisadas por motivos políticos para assegurar que políticas certas” sejam adotadas a fim de alcançar as metas adequadas”.

O turismo tem participação direta em mais de 52 segmentos econômicos permitindo a integração constante entre os setores públicos e privados. Portanto, a eficácia e a eficiência do planejamento e da gestão estratégica são indispensáveis pela sustentabilidade do turismo nos seus 4 subsistemas, econômico, ecológico, cultural e social.

3. *Balanced Scorecard (BSC)*

Kaplan e Norton (1997) em seu livro publicado através da *Harvard Business School Press* ao fundamentar o *Balance Scorecard* como Sistema Gerencial afirmam que o modelo se fundamenta em uma filosofia que visa:

- estabelecer e traduzir a visão e a estratégia da organização;
- comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Neste sentido percebe-se que o BSC, segundo afirmação de Marinho (1999) é um sistema de gestão estruturado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização visão do negócio atual e futura, de forma mais abrangente.

Para Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais: “as empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo”.

Alguns autores destacam que se preparar para o futuro é investir em competência, cultivar as relações com o cliente e criar bases de dados. Portanto, o conceito de BSC baseia-

se justamente em três dimensões no tempo: ontem, hoje e o amanhã. O BSC não estrutura somente um *scorecard* em si, mas também os processos envolvidos no seu uso, e a responsabilidade e o controle financeiro são substituídos por um panorama mais rico da realidade. Também acrescenta uma dimensão estratégica para o controle do gerenciamento por envolver muitas pessoas na discussão permitindo a compreensão da definição daquilo que desejam ser. Na construção do BSC, tanto o processo quanto o *scorecard*, são adaptados para a situação real da empresa, tanto a sua posição no mercado como sua organização interna.

Para Araújo (2003, apud BERNSTORFF, 2004) o BSC é uma ferramenta que auxilia uma organização a traduzir sua estratégia em objetivos operacionais direcionando o seu comportamento e o seu desempenho. Kallás (2003) menciona que inicialmente o BSC era definido como sistema de mensuração de desempenho, e posteriormente passou-se como um sistema de gestão estratégica.

Um dos grandes diferenciais do BSC está em permitir a interação entre as medidas financeiras e não financeiras, Kaplan e Norton (1997) fazem uma comparação inicial entre a competição da era industrial (passado) e da era da informação (presente). Na era industrial o sucesso era determinado pelo aproveitamento dos benefícios econômicos de escala e de escopo, já a era da informação pende a capacidade de mobilizar e explorar os ativos intangíveis com mais ênfase do que os ativos tangíveis, ou seja, permitindo um relacionamento com os seus clientes internos e externos, desenvolver serviços customizados, entre outros.

Em virtude desta alteração das eras ocorreu um problema quanto às questões financeiro-contábeis, pois a estrutura utilizada na era industrial não permitia que as empresas visualizassem os investimentos que lhes permitiam produzir valor futuro. Para tanto, os autores afirmam que o *Balanced Scorecard* (BSC) é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, incorporando os vetores do desempenho financeiro futuro.

Kaplan e Norton (1997) mencionam que o BSC é mais do que um simples sistema de medidas táticas ou operacionais é um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo. Bremer et.al. (2004) diz que o BSC é um sistema de gestão projetado para integrar e alinhar a organização com sua estratégia em todos os níveis.

Depois que o BSC é formulado no nível gerencial da organização, é disponibilizado para as unidades de negócio estratégico e aos departamentos da sustentação. Estas unidades desenvolvem *scorecards* para executar a estratégia comunicada pelo *scorecard* incorporado. Estes *scorecards* por sua vez são integrados em cascata até atingir ao nível individual.

O principal objetivo do BSC está no alinhamento do planejamento estratégico por meio de 4 ações sendo: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Kaplan e Norton (1997, apud KALLÁS, 2003, p. 26) o BSC é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de uma coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados sobre 4 perspectivas diferentes sendo a financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem estar interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou aumento da produtividade.

O modelo BSC pode ser melhor compreendido na análise da figura 01, abaixo:

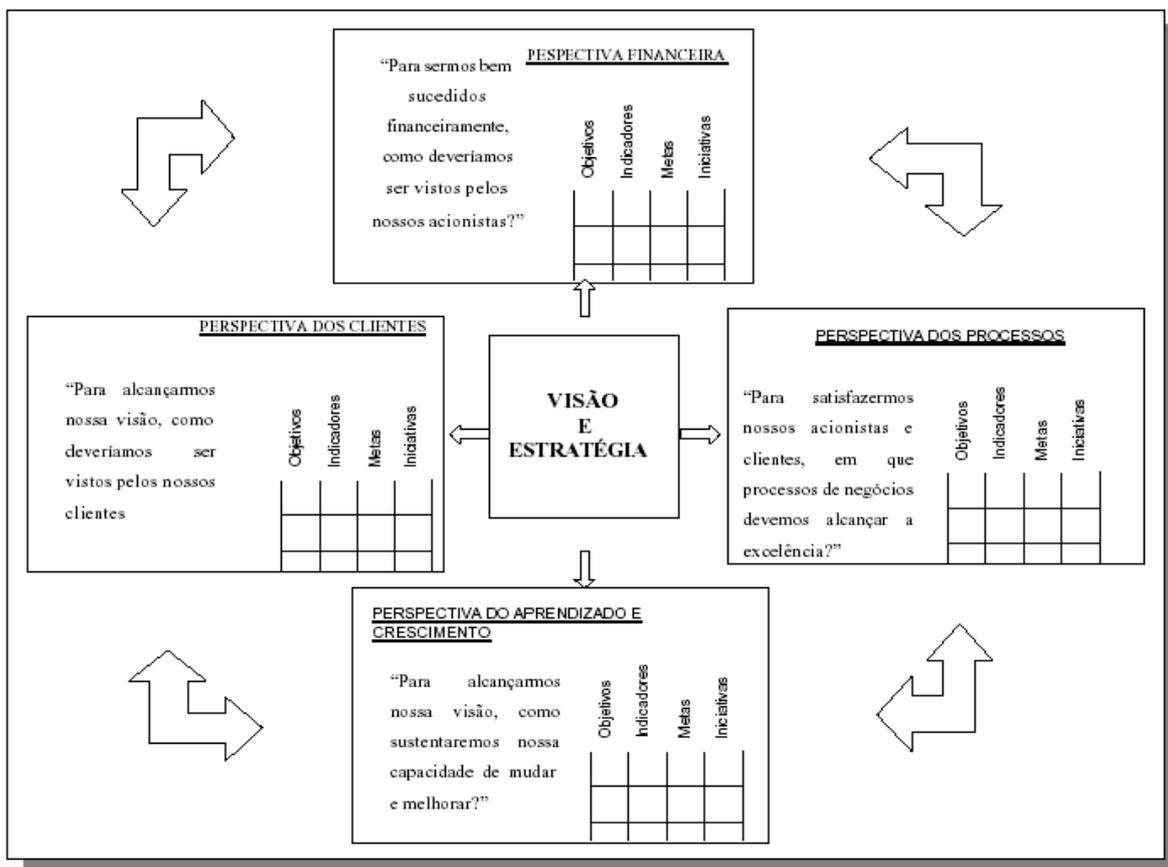


Ilustração 1- O *Balanced Scorecard*. Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON (1997).

Selig et. al. (2001) relata que ao se modelar o BSC em quatro perspectivas estas devem, isoladamente, apresentar objetivos, medidas, metas e iniciativas, que ao serem correlacionadas através de uma relação de causa-efeito permitem o gerenciamento dos riscos

envolvidos no projeto, podendo abranger outras perspectivas, como no caso as de sua aplicação, a ambiental e a eco-eficiência econômica da organização.

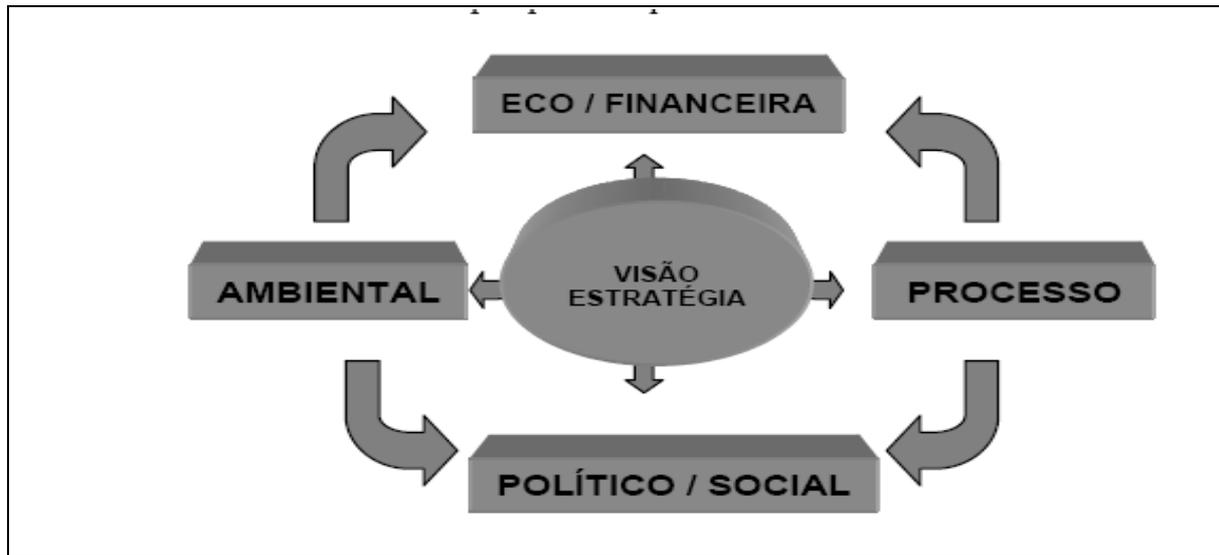


Ilustração 2 – As perspectivas do BSC. Fonte: Selig et. al. (2001)

Para Mashi (1999) “pode ser observado que o BSC possui objetivos maiores que a análise do desempenho organizacional sob a ótica de medidas financeiras e não-financeiras, pois, além de se preocupar com os resultados de períodos passados, tem foco em medidas que podem influenciar e que representam as possibilidades de resultados futuros”.

4. Metodologia

Utilizou-se no estudo a pesquisa exploratória que tem como objetivo proporcionar uma visão geral de um determinado fato, principalmente quando este é pouco explorado (GIL, 1999). Como forma de delineamento do trabalho a pesquisa bibliográfica que é desenvolvida a partir de material já elaborado por meio de livros, artigos e outros. O presente artigo limitou-se a demonstrar a contribuição do BSC como instrumento de gestão estratégica para os Organismos Públicos de Turismo, neste caso às Secretarias de Turismo do Estado (organização chave) e às Secretarias Municipais de Turismo (como unidades) tendo como norteador central as 4 perspectivas do BSC que o transformar em um sistema de gestão estratégica.

5. Contribuições do BSC para os Organismos Públicos de Turismo

Desde o ano 2004, o Ministério do Turismo vem trabalhando junto aos Estados o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros Brasil, cujo objetivo é propiciar novas alternativas de roteiros para os turistas nacionais e internacionais ampliando desta forma a geração de divisas e empregos. Cada Estado tem como meta apresentar anualmente 03 novos roteiros turísticos. (MINISTÉRIO TURISMO, 2004)

A partir desta solicitação realizada pelo Ministério de Turismo geraram aos Estados alguns problemas quanto às definições dos tipos de roteiros a serem criados, quais roteiros permitirão maior produtividade (receitas, geração de empregos, impactos sociais, outros); quais consumidores atender (relação demanda x oferta), quais regiões possuem infra-estrutura física e humana, em suma, percebeu-se uma ausência de gestão estratégica por parte dos Estados.

Para amenizar tal situação buscou-se apresentar as possíveis contribuições do BSC como instrumento de gestão estratégica, tendo como o Organismo Oficial de Turismo chave a Secretaria Estadual da Cultura, Esporte e Turismo do Estado de Santa Catarina e como as unidades as Secretarias Municipais de Turismo permitindo desta forma que as estratégias globais sejam definidas de cima para baixo. Para tanto, utilizou-se as 4 perspectivas do BSC como instrumento norteador.

5.1 Perspectiva Financeira

O BSC integra a perspectiva financeira às demais dimensões e fomenta um objetivo muito mais amplo: o de gerar maior riqueza para a empresa e seus grupos de interesse em longo prazo. Kaplan (1997, apud BERNSTORFF et. al., 2003, p. 96) informam que as empresas devem seguir estratégias diferentes em cada uma das fases de seu ciclo de vida: crescimento – que se encontram ainda em fase inicial; sustentação – estabelecem os seus objetivos financeiros relacionados à lucratividade; e colheita – maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa.

Apresentam 3 temas financeiros que norteiam a estratégia das empresas:

Objetivos Estratégicos FINANCEIROS	Indicadores Estratégicos	
	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
1. Aumento e mix de receita;	Aumento de receita oriunda dos impostos gerados pela atividade;	Formatação de novos roteiros turísticos;
2. Redução de custos/aumento de produtividade;		Investimentos em infra-estrutura e serviços.
3. Utilização de ativos		

Quadro 1: Objetivos estratégicos financeiros. Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton (1997).

A formatação de novos roteiros turísticos deverá atender os requisitos culturais, sociais e ecológicos, almejando a criação de roteiros customizados e não massificados atendendo desta forma um dos princípios básicos do turismo que é a sustentabilidade. Já o relacionamento com os compradores nacionais e internacionais que são as operadoras de turismo e as agências de viagens, ambos responsáveis pela comercialização dos produtos turísticos, tem como objetivo definir as melhores formas de divulgação e comercialização dos produtos visando a otimização dos recursos.

A geração de divisas oriundas pelos impostos gerados pela atividade deverá ser investida na melhoria constante da infra-estrutura (água, acesso, saneamento, outros) e na qualificação dos serviços, oportunizando novos roteiros.

5.2 Perspectiva dos Clientes

Na perspectiva dos clientes os executivos devem ter bem claramente quais os seguimentos-alvo de clientes e negócios e dispor a partir disto de um conjunto de medidas essenciais tais como participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade. Devem ainda identificar o que estes clientes valorizam e escolher a proposta de valor a ser oferecida aos seus clientes, selecionando os objetivos e medidas em três classes de atributos que se atendidos permitirão que a empresa retenha e amplie seus negócios com esses clientes específicos.

Definiram-se como clientes os *buyers* que desempenham a função de comercialização do destino turístico, sendo considerados como os intermediadores do processo. Portanto, identificam quais os melhores *buyers* para cada tipo de destino turístico (produto) levando-se em conta:

- a) participação de mercado – perspectivas de negócios a serem gerados e os benefícios;
- b) captação de clientes - controla a intensidade com que a organização mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
- c) retenção de clientes – controla o relacionamento;
- d) satisfação dos clientes – mede a satisfação dos clientes de acordo com os critérios estabelecidos;
- e) lucratividade dos clientes – identifica a existência ou não de lucratividade de uma operação. Permite analisar a viabilidade na manutenção de um relacionamento.

A dimensão de relacionamento com os clientes envolve todos os elementos que motivam a excelência no atendimento. Os autores sugerem que três aspectos devem ser contemplados: pessoal qualificado, acesso conveniente e capacidade de resposta (BERNSTORFF et. al., 2003).

Objetivos Estratégicos DOS CLIENTES	Indicadores Estratégicos	
	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
4. Pessoal qualificado; 5. Acesso conveniente; 6. Capacidade de resposta.	Abertura de novos postos de trabalhos, amenizando as questões sócio-econômicas; Retenção de clientes.	Política pública de formação e qualificação pessoal; Amplitude de relacionamento; Mapeamento dos processos.

Quadro 2: Objetivos estratégicos dos clientes. Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton (1997).

O turismo, segundo a WTTC (2005), é responsável por 8,1% dos empregos no mundo, e mesmo com o desenvolvimento de novas tecnologias da informação e da comunicação vem aumentando anualmente geração de empregos. A OMT descreve o turismo como estratégia de amenizar o desequilíbrio sócio-econômico principalmente nos países em desenvolvimento. Portanto, há a necessidade do Estado, com a participação da sociedade, criar políticas públicas coerentes para a formação e qualificação pessoal, principalmente em regiões onde a incidência de êxodo. O mapeamento dos processos permite aos gestores uma visão dos acontecimentos durante todo o processo, possibilitando agilizar a tomada de decisões, e ao mesmo uma maior interação entre os envolvidos neste processo que vão desde o Estado, Municípios, transportadores, meios de hospedagens, entre outros.

5.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

Para que seja possível estabelecer os indicadores de desempenho dos processos internos, torna-se necessário conhecer o objeto da perspectiva financeira e dos clientes. Kaplan e Norton (1997) sugerem a definição de uma cadeia de valor completa dos processos internos tendo o encaminhamento pelo processo de inovação – identificar atuais e futuras necessidades dos clientes; processo de operações – comercialização e a prestação do serviço; e por fim pelo processo de pós-vendas - onde as empresas oferecem serviços de manutenção ou assistência aos clientes.

Devem identificar os processos críticos em que necessitam buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. O BSC, ao contrário de outros sistemas convencionais, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos. Ressalta-se ainda a importância da inovação que permite a empresa, quando se insere nesta filosofia, atribua a devida importância a processos de pesquisa, projeto e desenvolvimento que gerem novos produtos, serviços e mercados. É possível utilizar-se de medidas de custo, qualidade e tempo similares às da etapa anterior.

Objetivos Estratégicos PROCESSOS INTERNOS	Indicadores Estratégicos	
	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
7. Processo de inovação;	Novos produtos – temporários e/ou consolidados;	Ciclo de desenvolvimento de produtos;
8. Processo de operações;	Ampliação do tempo de permanência dos visitantes;	Pesquisa de opinião com os compradores (finais e intermediários)
9. Processo de pós-vendas.	Taxa de retorno de visitantes	

Quadro 3: Objetivos estratégicos dos processos internos. Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton (1997).

A pesquisa de opinião deverá ser realizada tanto aos compradores intermediários, neste caso as operadoras de turismo e as agências de viagens, como aos compradores finais, neste caso, os turista, objetivando o cruzamento dos resultados.

Os novos produtos podem ser configurados em temporárias, como por exemplo, a realização de um show musical de uma banda em destaque. Já a consolidada pode-se exemplificar como os Carnivalia's (carnaval fora de época) realizados em diversas cidades brasileiras ao longo do ano. O desenvolvimento dos novos produtos devem proporcionar a interação com os demais produtos turísticos permitindo ao turista uma permanência maior na localidade.

5.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas perspectivas anteriores. Os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. As estratégias para um desempenho de qualidade superior exigem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias. Os objetivos desta perspectiva estão diretamente relacionados aos resultados das perspectivas anteriores. Ausência do investimento em aprendizado será presenciada com mais robustez num período mais longo, entretanto, o tempo necessário para reverter tal situação poderá ocasionar a saída da empresa/organização do seu mercado.

Para Kaplan e Norton (1997) apresentam três categorias principais para esta perspectiva:

- a) capacidades dos funcionários – a capacidade produtiva dos funcionários está diretamente relacionada a sua satisfação, tendo um reflexo direto na baixa rotatividade de funcionários;

- b) capacidades dos sistemas de informação – que permitam uma troca constante de informações intra-setores, entre - setores e extra-setores (entre todas as organizações envolvidas);
- c) motivação, empowerment e alinhamento – desenvolver medidas de desempenho individual, por equipe, entre outros.

Objetivos Estratégicos DO APRENDIZADO	Indicadores Estratégicos	
	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
10. capacidade dos colaboradores;	Índice de rotatividade funcional;	Definição de metas pessoais;
11. capacidade dos sistemas de informação;	Informações estratégicas	Integração das informações;
12. motivação.		

Quadro 4: Objetivos estratégicos dos processos internos. Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton (1997).

A construção de um BSC deverá ligar a missão e as estratégias da empresa devendo ser comunicado a um amplo conjunto de pessoas envolvidas com a organização, principalmente, funcionários, executivos de nível corporativo e conselheiros. A conscientização e o alinhamento desses profissionais facilitará o estabelecimento de metas locais, o *feedback* e a responsabilidade pela orientação estratégica da unidade de negócios.

6. Conclusões

O BSC permite trabalhar com tangíveis e intangíveis, no qual vários autores apontam à questão da intangibilidade como um dos grandes diferenciais das empresas. O BSC não finaliza nas análises dos indicadores. É um processo permanente que permite a realização de constantes *feedbacks* que proporcionam as correções de possíveis desvios, alcançando desta forma os objetivos determinados.

Pode-se dizer que os *feedbacks* servem como aprendizagem estratégica, que é a capacidade de formação da empresa a um nível executivo, ou seja, significa como mencionam alguns autores, aprender a forma de utilizar o BSC como um sistema de gestão estratégica. O BSC é uma metodologia de transformação da **Estratégia em Ação**, facilitando a medição do desempenho da organização. Este modelo de gestão combina, a partir da visão, valores, missão e o objetivo estratégico os reais resultados que se busca atingir na atividade empresarial. (**grifo nosso**)

Pela integração das perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, o BSC auxilia os tomadores de decisões a abrir o campo de visão e compreender as interligações existentes entre muitas das diversas funções, permite visualizar o presente e o futuro pretendido. A Organização Mundial de Turismo – OMT

(2005) vem trabalhando num projeto que objetiva a excelência na gestão pública e privada de um destino turístico e utiliza o BSC como uma ferramenta que se dirija a duas edições organizacionais chaves: como medir o desempenho organizacional em objetivos estratégicos alcançando; e como executar eficazmente uma estratégia para alcançar estes objetivos.

Enfim, o BSC é um modelo de gestão que traduz a estratégia em objetivos práticos e que direcionam as atividades gerenciais, melhorando o desempenho organizacional e criando uma visão compartilhada da organização com os seus parceiros da iniciativa privada, através da análise de perspectivas, sendo que para o turismo sua aplicação em órgãos de gestão seria uma das alternativas de garantia da sustentabilidade do desenvolvimento do setor turístico como um todo.

7. Referências

- WTTC – World Travel & Tourism Council. **The 2004 Travel & Tourism Economic Research**. Disponível em <<http://www.wttc.org/2004tsa/PDF/World.pdf>>. Acesso em 10 jan. 2005
- HALL, Michel Colin. **Planejamento Turístico**. São Paulo: Contexto, 2001.
- BERNSTORFF, Bianca Wisbeck; COSTA, Alexandre M.; GIRARDI, Dante. Contribuição do *Balanced Scorecard* como Instrumento de Gestão Organizacional. **Revista de Administração**. - v. 2, n. 3, (nov. 2003). Frederico Westphalen, Ed. URI, 2003
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- BREMMER, Wayne G.; Barsky, Noah P. Utilizing the balanced scorecard for R&D performance measurement. **R&D Management**, Oxford, v. 34, n. 3, p. 229-238, 2004.
- KALLÁS, David. **Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos**. Um estudo de caso com jogos de empresa. 2003. **Dissertação** (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo: 2003.
- SELIG, Paulo M.; NEVES, Rafael. B. ; ROCHA, Joséilton S.. **Balanced Scorecard na Gestão Ambiental**. Disponível em <<http://www.contabeis.ufba.br/materialprofessores/JSROCHA/ARTIGOS%20PUBLICADOS%20JSR.htm>>. Acesso em 13 jan. 2006.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 1999.
- OMT – Organização Mundial do Turismo. **Excellence in Public Private Tourism Destination Management**. Disponível em <http://www.world-tourism.org>. Acesso em 20 dez. 05
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil / Ministério do Turismo**. Brasília, 2004.
- MÂSIH, Rogério. T. **O levantamento das necessidades de Treinamento em ambientes gerenciados pelo Balanced scorecard**. Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 1999.
- MARINHO, Sidnei.V. **Utilização do Conceito de Gestão Estratégica de Custos Dentro do *balanced scorecard***. Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 1999.