

A partir do que foi exposto é possível identificar os fatores críticos de sucesso da implementação do *Balanced Scorecard*, bem como as possibilidades para contornar as situações adversas no momento da implementação. Com isso, esta pesquisa pretende preencher uma lacuna no conhecimento administrativo.

O objetivo desta pesquisa, conforme destacado anteriormente, foi verificar, por meio da perspectiva de consultores que implementaram o *Balanced Scorecard* em empresas públicas ou privadas no Brasil, os fatores críticos de sucesso desse processo. Outras questões secundárias estavam relacionadas às expectativas das empresas e de seus funcionários no processo de implementação, bem como ao perfil de ambiente organizacional mais adequado à disseminação dessa ferramenta de gestão.

Este capítulo está organizado em duas seções, a primeira apresenta as conclusões deste estudo e a segunda abre a agenda para estudos posteriores.

5.1 Conclusões

É possível afirmar que a pesquisa cumpriu seu objetivo, pois as análises das entrevistas revelaram os fatores facilitadores, bem como as barreiras que os consultores e as organizações precisam transpor a fim de que se obtenha sucesso na implementação do *Balanced Scorecard*.

Do ponto de vista acadêmico, a contribuição deste trabalho está relacionada à compreensão da relevância dos seguintes fatores em um processo de implementação de *Balanced Scorecard*:

- 1 – O papel da liderança: conforme destacado no capítulo anterior, sem o engajamento e o patrocínio constante da liderança, a gestão baseada na

ferramenta *Balanced Scorecard* é inviabilizado, o que é comprovado pelos motivos de abandono mencionados pelos consultores;

1 – Percepção de Valor: a apuração de indicadores, as análises de performance, a estruturação de processos internos, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, demandam tempo e, por isso, as pessoas responsáveis por gerar todos esses dados, acompanhar os projetos, precisam enxergar os benefícios que esses esforços vão gerar para a organização, além disso, as pessoas precisam ter seu trabalho reconhecido. Caso isso não ocorra, os membros da organização não compreenderão os benefícios da ferramenta, perceberão apenas o trabalho adicional que gera;

2 - Aprendizado contínuo: o sucesso da implementação, segundo apontam as entrevistas, depende, também, do grau de conhecimento que os membros da organização detêm em relação ao negócio onde atuam. Nessa perspectiva, o aprendizado, não está em saber construir um mapa estratégico; o processo de aprendizado consiste em reflexões e discussões produtivas, que são disparadas no momento em que o *Balanced Scorecard* ainda é um projeto de construção. A partir do momento que finaliza a fase de construção, é iniciada a implementação da gestão baseado nessa ferramenta e a partir desse ponto, as ações inerentes a esse processo não cessam mais. O ciclo sugerido para uma gestão de sucesso compreende observação dos resultados, análises, reflexões e formulação de novas hipóteses e assim, progressivamente.

3 - Mediação de um Consultor: a pesquisa esclarece o papel deste profissional, de acordo com sua própria visão, e como ele pode ser um diferencial para o sucesso na implementação da ferramenta, a medida que atua como orientador, facilitador e porta-voz. Na primeira fase do *Balanced Scorecard*, ou seja, na construção do mapa estratégico, é indiscutível a importância do consultor, já na fase de condução da gestão, fica claro que a capacitação de pessoas do cliente é praticamente inegociável.

Considerando que, este estudo sinaliza alguns elementos-chave para que o projeto *Balanced Scorecard* se torne o processo de gestão, fiel aos princípios dessa ferramenta e norteador das ações da empresa, é possível afirmar que, do ponto de vista da gestão, este estudo pode orientar as organizações e a seus

administradores que desejam implementar esta ferramenta de gestão, em relação a pré-requisitos necessários, bem como os esforços que serão exigidos de todos.

A partir das categorias emergentes da pesquisa de campo, as organizações que pretendem adotar esta ferramenta de gestão poderão fazer um esboço da situação atual e das capacitações ou mudanças que terão que promover a fim de facilitar a disseminação do *Balanced Scorecard* em suas organizações.

5.2

Sugestões para Trabalhos Futuros

A motivação deste estudo surgiu em função de algumas inquietações do pesquisador, no que tange a implementação de sucesso da ferramenta *Balanced Scorecard*. Em função da delimitação deste trabalho e de algumas questões observadas na pesquisa de campo, outras lacunas de pesquisa são abertas.

Uma sugestão para estudos futuros, está relacionada à pesquisas de campo sob a perspectiva das organizações que utilizam o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão da estratégia. Ou seja, o pesquisador poderia considerar a visão dos gestores ou da equipe de desenvolvimento, para identificar os fatores críticos de sucesso para a implementação do *Balanced Scorecard*. Outra possibilidade seria investigar de forma detalhada, a existência de alguma relação entre os fatores críticos de sucesso para implementação desta ferramenta e a cultura organizacional.

Outra idéia, seria explorar a performance das pessoas após a implementação do *Balanced Scorecard* e seus corolários, esse aspecto não surgiu de forma explícita nessa pesquisa, portanto, talvez caiba uma investigação mais detalhada em estudos futuros.