

## **CAPÍTULO VI CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

"Não devemos falhar ou hesitar, nem fraquejar ou fatigar-nos. Dei-nos as ferramentas e terminaremos o trabalho".  
Sir Winston Churchill

Neste capítulo são apresentadas as conclusões, limitações e recomendações para futuros trabalhos. A formulação da conclusão foi extraída do presente trabalho, tendo como direcionamento os objetivos estabelecidos. Algumas limitações também são consideradas. Com relação às recomendações, foram feitas no intuito de contribuir para a evolução do modelo proposto nesta dissertação principalmente em processos logísticos.

### **6.1. Conclusões**

Como pontos de partida para as conclusões deste trabalho serão resgatados os objetivos que nortearam todo o desenvolvimento da pesquisa. Assim, propor um modelo de desenvolvimento de Sistema de Medição de Desempenho Logístico, usando como base a literatura pertinente foi a principal premissa deste trabalho, tendo como objetivo meio a realização de uma “Revisão Bibliográfica”, que serviu como suporte e referencial teórico para dissertação.

Um ponto importante a ser destacado é a extensa e exaustiva revisão bibliográfica realizada para identificação dos requisitos a serem considerados chave para a escolha dos indicadores que devem compor o sistema de medição. Para isso, esta revisão parte do levantamento de trabalhos publicados e que envolviam o tema avaliação de desempenho e sua aplicação à logística.

Vale destacar que todo o modelo foi desenvolvido tomando como base uma visão da empresa, que têm como foco os processos que permeiam os departamentos funcionais da mesma. Este fato já o diferencia do Balanced Score Card - BSC, um dos modelos de desenvolvimento de indicadores de desempenho mais citados na literatura. O BSC foi proposto por Kaplan e Norton (1997), e sua abordagem está focada na estrutura funcional da organização e não em seus processos.

Considerando que os procedimentos de desenvolvimento do modelo proposto estão bem detalhados e bem fundamentados na utilização de ferramentas da qualidade bastante difundidas; tais como o ciclo PDCA, o método 5W1H e o diagrama de Ishikawa, bem como baseado na aplicação de um método matemático de fácil aplicação (AHP), pode-se concluir que sua validação ocorreria sem dificuldades.

No entanto, associar o modelo proposto aos sistemas de gestão da empresa seria um desafio, principalmente se esta empresa não tiver, em uso, outros sistemas de medição de desempenho. Outro obstáculo seria a implementação do modelo de desenvolvimento de SMDL em uma empresa que não possua sistemas de gestão da qualidade, pois sem procedimentos e controles pré-estabelecidos o desenvolvimento de todo o sistema de medição ficaria prejudicado.

O modelo proposto ainda está longe de ser completo, estando sujeito a transformações e melhorias. Neste sentido, o avanço em tecnologia da informação, o surgimento de novos conceitos e os resultados de sua aplicação, são exemplos de situações que podem vir gerar a necessidade de mudança no modelo proposto. Assim, como o próprio processo de desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho logístico, o modelo também deve seguir o caminho da melhoria contínua, alternando a sua evolução entre teoria e prática.

Como o contexto da pesquisa envolve a logística, vale considerar a possibilidade deste modelo ser aplicado em mais de um elo de uma cadeia de suprimentos. Para tanto, seria necessário considerar na análise Input/Output, sua abrangência até o cliente ou fornecedor. Neste caso, a dificuldade encontrada seria apenas a de uniformizar os processos considerados em cada empresa, de forma a possibilitar que todos falem a mesma linguagem.

Concluindo, vale ressaltar que o modelo proposto traz uma solução aberta e adaptável a qualquer estrutura organizacional, podendo ainda ser considerado uma metodologia abrangente, na medida em que mantém uma visão de todos os processos envolvidos no escopo de desenvolvimento do SMDL.

Assim, a despeito das limitações inerentes a um trabalho desta natureza, tais como a abrangência do tema, as múltiplas alternativas de pesquisa e a originalidade do modelo proposto, os resultados desta dissertação demonstram que todos os objetivos propostos foram plenamente atingidos.

## **6.2. Recomendações**

Para futuros trabalhos esta dissertação propõe validar o modelo de desenvolvimento de SMDL, criando a possibilidade de sua melhoria. Vale ressaltar que este modelo pode, inclusive, ser aplicado no desenvolvimento de SMD para outros tipos de processos também considerados importantes para a organização.

Para se ter maior dinamismo na divulgação e uso dos indicadores, é recomendado um estudo para a utilização de sistema de informação gerencial agregado ao modelo de SMDL.

Com base no modelo proposto, pode-se recomendar o desenvolvimento de SMDL em diversas empresas de um mesmo segmento, de forma a permitir comparações baseadas no método de Benchmarking.

A revisão bibliográfica, que gerou o Quadro 2 - Resumo de trabalhos sobre medição de desempenho, foi realizada em diversas publicações brasileiras. No entanto, não foram consultadas outras fontes brasileiras tão importantes quanto aquelas incluídas no referido quadro. Assim, fica aberta a possibilidade de ampliar esta pesquisa em outras publicações nacionais e internacionais.