

## 7. Conclusões e Recomendações

### 7.1. Conclusões

O presente trabalho teve como principal objetivo a proposição de um conjunto de indicadores destinados a avaliar o desempenho logístico das operações internacionais da PETROBRAS, com foco no segmento do *downstream*.

Algumas ações foram empreendidas no sentido de que este objetivo pudesse vir a ser atingido, cabendo destacar as principais:

- a) Ampla pesquisa bibliográfica, buscando identificar as características fundamentais e as boas práticas dos modelos de medição de desempenho existentes;
- b) Estudo de Aplicação, objetivando verificar a existência e a utilização de indicadores de desempenho logístico no âmbito do Sistema PETROBRAS;
- c) Proposição de um conjunto de indicadores destinados a aferir o desempenho das atividades logísticas do abastecimento internacional, selecionados dentre aqueles indicadores atualmente utilizados pelo Abastecimento Corporativo (ABAST) da PETROBRAS.

O trabalho descrito nos capítulos anteriores atingiu satisfatoriamente os objetivos propostos. No entanto, alguns comentários conclusivos merecem ser feitos com o intuito de elucidar os questionamentos formulados no Capítulo 1 desta dissertação.

No que se refere à relevância de avaliar o desempenho logístico das operações internacionais da PETROBRAS, cabe salientar a importância que a logística vem assumindo no mundo atual, contribuindo para melhorar a eficiência das empresas, uma vez que atua na integração das relações entre clientes e fornecedores, tornando ainda mais visível esta importância, quando essas relações são estabelecidas no ambiente internacional.

Outro aspecto que reforça a importância de se exercer um efetivo e constante monitoramento das atividades logísticas são os elevados custos incorridos nessas atividades (transportes, estoques, distribuição, etc.), e que podem prejudicar sensivelmente a rentabilidade das operações internacionais da empresa.

Ressaltada a necessidade de se estabelecer uma sistemática de monitoramento para as atividades logísticas executadas no exterior, este trabalho buscou, em seguida, investigar uma maneira de como esse monitoramento poderia ser exercido. Após a análise de diversos estudos sobre medição e avaliação de desempenho logístico, decidiu-se optar pela metodologia desenvolvida por KAPLAN e NORTON (1999), denominada de “*Balanced Scorecard (BSC)*”. A adoção do BSC como ferramenta de avaliação estratégica das operações logística demandou a elaboração de um “Mapa Estratégico para a Logística do Abastecimento Internacional”, que contempla em sua estrutura um conjunto de 14 indicadores de desempenho relacionado a três temas estratégicos associados ao nível de serviço logístico, à eficiência da cadeia de suprimentos e aos padrões de responsabilidade social e ambiental. Mesmo tendo sido os indicadores propostos desenvolvidos originalmente para atender às necessidades específicas do Abastecimento Corporativo, isto não impossibilita sua utilização pelo Abastecimento Internacional. Para isto, entretanto, há a necessidade de efetuarem-se ajustes e as adaptações cabíveis em função das características e particularidades de cada uma dessas duas áreas.

Finalmente, concluindo este trabalho, é importante enfatizar a importância da medição e da avaliação logística para uma empresa como a PETROBRAS, que vem intensificando cada vez mais a sua presença no cenário internacional, observando FREITAS (2003) que comenta: “*A atual complexidade dos mercados que transpõem os limites locais e avançam no sentido da globalização, exigem eficiência na gestão dos fluxos dos serviços e produtos. É neste contexto que a logística passa a ser reconhecida como uma atividade estratégica que permite às empresas ampliar as suas relações de mercado e melhorar a sua competitividade*”.

## **7.2. Recomendações**

Nos últimos anos este tema tem aumentado de importância, não apenas na área da logística, mas nos diversos setores da atividade produtiva. Com base nisso fazemos as seguintes recomendações, com vista a possíveis trabalhos futuros:

- Estudar outros indicadores de desempenho logístico que permitam monitorar temas estratégicos relacionados à viabilidade de expansão das atividades do abastecimento internacional da PETROBRAS;
- Continuidade desta linha de pesquisa, com a proposição de indicadores de desempenho logístico para as operações internacionais dos demais segmentos de negócio da indústria do petróleo (*Upstream e Midstream*).