

# 1 Introdução

O sistema de medição de desempenho incorpora um conjunto de medidas usadas para quantificar a eficiência e a eficácia das ações de uma organização (Neely *et al.*, 1995; Neely *et al.*, 1996; Neely *et al.*, 2005). Esse sistema contempla *software*, banco de dados e procedimentos que medem o desempenho de forma completa e consistente (Lohman *et al.*, 2004).

Para Lohman *et al.* (2004), o nível gerencial da organização das empresas se utiliza da medição do desempenho para alcançar metas pré-definidas desdobradas dos objetivos estratégicos da organização. Estes autores ainda destacam que a medição do desempenho é baseada na estratégia da empresa, o que auxilia na implementação e monitoramento das iniciativas estratégicas, criando foco, disparando ações corretivas, e servindo de base para a avaliação de desempenho, podendo, inclusive, ajudar a desafiar e aperfeiçoar as escolhas estratégicas. A importância da implementação de sistemas de medição de desempenho tem sido destacada na literatura por diversos trabalhos, por exemplo: Eccles (1991); Lingle e Schiemann (1996); Bourne *et al.* (2000); Garengo *et al.* (2007).

Uma vez implementado o sistema de medição de desempenho, deve haver uma preocupação com a sua constante atualização (Lohman *et al.*, 2004). Os processos de atualização têm como objetivo a manutenção do alinhamento entre o sistema e a estratégia organizacional e consistem na revisão das metas, desenvolvimento de novas medidas, revisão das medidas existentes e desafio à estratégia (Bourne *et al.*, 2000), ou seja, eles buscam aperfeiçoar os sistemas de medição de desempenho. Apesar disso, poucas organizações modificam e gerenciam a evolução de seus sistemas de medição de desempenho ao longo do tempo (Neely, 1999; Waggoner *et al.*, 1999).

## **1.1. Objetivos e delimitação da pesquisa**

Um sistema de medição de desempenho foi implementado recentemente na área de Transporte Marítimo da Petrobras, porém este sistema vem recebendo críticas dos gestores e demais envolvidos na área. Nesse contexto, o objetivo da presente dissertação consiste em elaborar uma proposta de melhoria com foco no desenho de um novo sistema de medição de desempenho com o intuito de aperfeiçoar o atual sistema. Para atingir esse objetivo, foi realizada a avaliação do atual sistema de medição de desempenho, identificando, descrevendo e analisando, as principais medidas de desempenho atualmente utilizadas pela área de Transporte Marítimo da Petrobras relacionadas ao desempenho da frota.

Não faz parte do escopo desta dissertação implementar as alterações sugeridas, visto que uma avaliação consistente dos resultados de sua implementação somente seria possível após o decurso de determinado período de tempo, o qual está além do prazo disponível para a apresentação deste trabalho. No entanto, a proposta de melhoria foi validada pelos gerentes e demais entrevistados da área e sugestões para a implementação e uso do sistema de medição são fornecidas neste trabalho.

## **1.2. Estrutura da dissertação**

A dissertação é organizada em seis capítulos, sendo este o introdutório.

No Capítulo 2, é apresentada a fundamentação teórica que serviu de base para esta pesquisa, subdividida nas seções: medidas de desempenho, sistemas de medição de desempenho, e desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho.

No Capítulo 3, é descrito o método de pesquisa utilizado para a análise do sistema de medição de desempenho atual da área de Transporte Marítimo da Petrobras, no que se refere à medição do desempenho da frota. Além disso, também é apresentado o método utilizado para a elaboração da proposta de melhoria do atual sistema de medição de desempenho, de forma que sejam adequadas às atuais necessidades da área e alinhadas com a literatura acadêmica.

No Capítulo 4, inicia-se o estudo de caso com uma breve apresentação da atividade de transporte marítimo na Petrobras, seguida da descrição e análise do atual sistema de medição de desempenho com enfoque nas principais medidas relacionadas ao desempenho da frota de navios da Petrobras. Este capítulo visa a avaliar, identificando, descrevendo e analisando, as principais medidas de desempenho atualmente utilizadas na área de Transporte Marítimo relacionadas ao desempenho da frota.

No Capítulo 5, é apresentada uma proposta de melhoria para o atual sistema de medição de desempenho utilizado pelo Transporte Marítimo da Petrobras com foco no desenho de um novo sistema de medição de desempenho.

No Capítulo 6, são apresentadas as principais conclusões e recomendações deste trabalho.