



VIII

Simpósio de Pesquisa Operacional
e Logística da Marinha.

Processo de Planejamento Estratégico da Petrobras

Lauro Valdir de Souza
Estratégia e Desempenho Empresarial
Petrobras

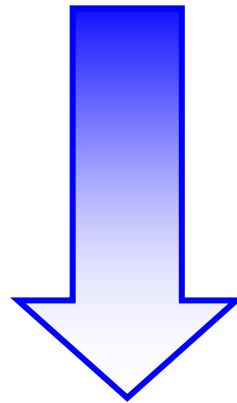


Evolução da Governança Corporativa da Petrobras

Mudança do modelo regulatório

- PETROBRAS executou o monopólio do setor petróleo no Brasil de 1954 até 1998 (E&P e Downstream)

Missão: Abastecer o país com petróleo e derivados aos menores custos para a sociedade



1999 – Nova Estratégia em linha com o novo modelo regulatório



Cronograma dos principais eventos



Adequação das práticas de Governança Corporativa

Principais Objetivos:

- Redefinição das competências do Conselho de Administração e Diretoria Executiva;
- Aumento do número de conselheiros externos no Conselho de Administração;
- Maior participação dos acionistas minoritários nas decisões da companhia, através da eleição de mais membros para o Conselho de Administração;
- Aumento da transparência para acionistas e outros públicos de interesse;
- Maior proteção aos direitos dos acionistas minoritários;



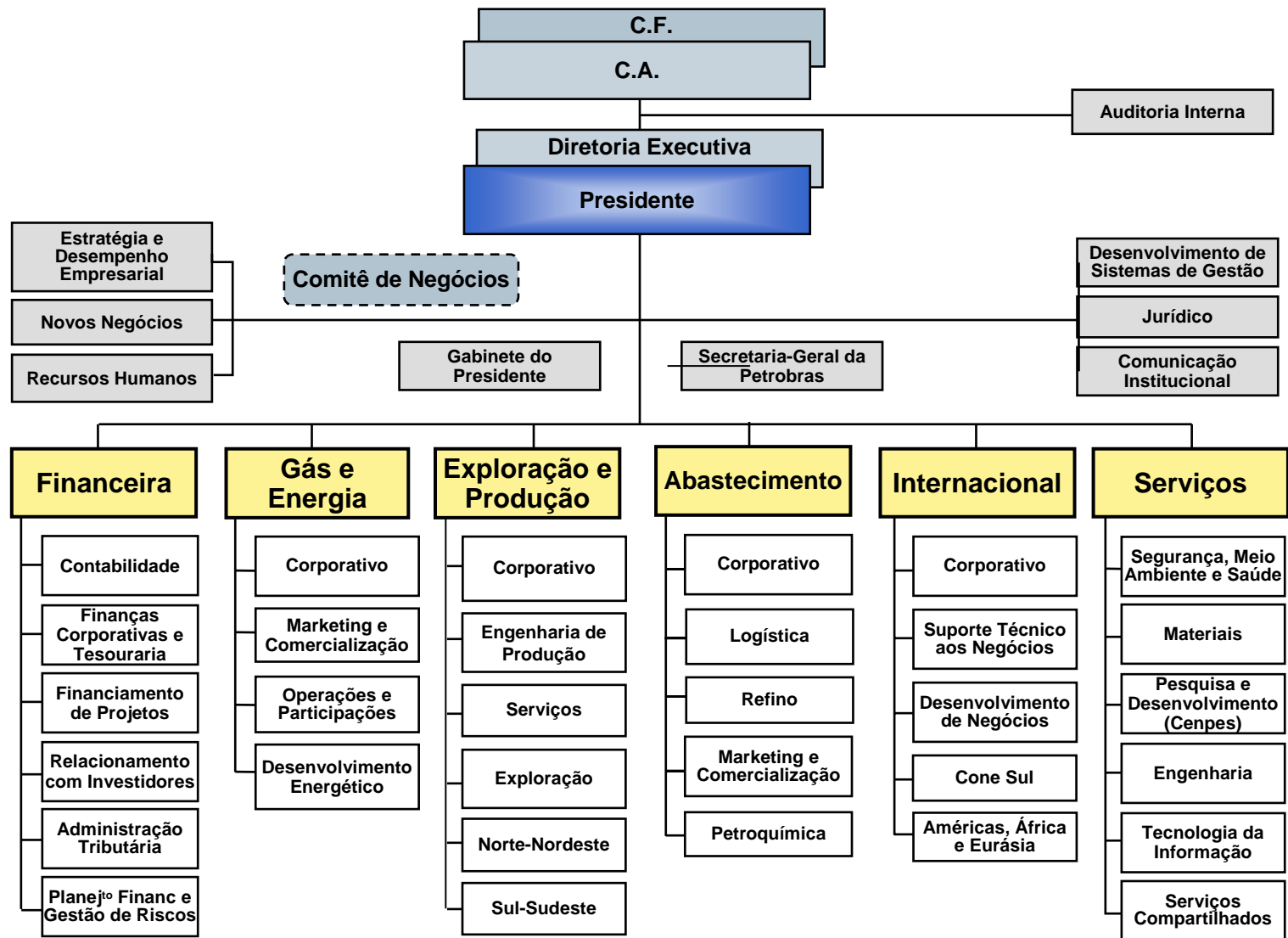
Criar valor para o acionista





Governança do Processo de Planejamento Estratégico

Organização Geral da Petrobras



Participação do Comitê de Negócios da Petrobras*

Finalidade:

- Ser um fórum de integração dos assuntos relevantes e estratégicos, visando promover o alinhamento entre o desenvolvimento dos negócios, a gestão da Companhia e as diretrizes do Plano Estratégico da Petrobras;
- O Comitê de Negócios atua como mecanismo de suporte ao processo decisório da alta administração através da:
 - recomendação de propostas para Direção;
 - análise de temas relevantes e recomendações de ações a serem desenvolvidas por áreas específicas da Companhia;
 - discussão, formulação e proposição de diretrizes a serem aplicadas em várias áreas da Companhia;
 - definição das necessidades de informações e análises para a tomada de decisão com qualidade nos temas relevantes e estratégicos da Companhia.

* Fonte: Regimento Interno Comitê de Negócios aprovado pelo CA 26jul02





Participação da Diretoria Executiva da Petrobras*

- Cabe à Diretoria Executiva exercer a gestão dos negócios da Companhia, de acordo com a missão, os objetivos, as estratégias e diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração.
- Elaborar e submeter à aprovação do Conselho de Administração:
 - as bases e diretrizes para a elaboração do plano estratégico, bem como dos programas anuais e planos plurianuais;
 - o plano estratégico, bem como os respectivos planos plurianuais e programas anuais de dispêndios e de investimentos da Companhia com os respectivos projetos;
 - os orçamentos de custeio e de investimentos da Companhia;
 - a avaliação do resultado de desempenho das atividades da Companhia.

* Fonte: Estatuto Social 10jun2002 - aprovado AGE



Participação do Conselho de Administração da Petrobras*

- Fixar a orientação geral dos negócios da Companhia, definindo sua missão, seus objetivos estratégicos e diretrizes;
- Aprovar o plano estratégico, bem como os respectivos planos plurianuais e programas anuais de dispêndios e de investimentos;
- Fiscalizar a gestão dos Diretores e fixar-lhes as atribuições, examinando, a qualquer tempo, os livros e papéis da Companhia;
- Avaliar resultados de desempenho;
- Aprovar, anualmente, o valor acima do qual os atos, contratos ou operações, embora de competência da Diretoria Executiva, na forma do Estatuto, deverão ser submetidas à aprovação do Conselho de Administração;
- Deliberar sobre a emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações e sem garantia real;
- Fixar as políticas globais da Companhia, incluindo a de gestão estratégica comercial, financeira, de investimentos, de meio ambiente e de recursos humanos;
- Aprovar a transferência da titularidade de ativos da Companhia, inclusive contratos de concessão e autorizações para refino de petróleo, processamento de gás natural, transporte, importação e exportação de petróleo, seus derivados e gás natural, podendo fixar limites de valor para a prática desses atos pela Diretoria Executiva.

* Fonte: Regimento Interno do Conselho de Administração 28jun02



Práticas de Planejamento Estratégico na Petrobras

O processo do planejamento estratégico da Petrobras tem se consolidado nos últimos anos

- 1999 → Retomada do direcionamento estratégico da Companhia, com forte patrocínio da Alta Administração
- 2000 → Primeira revisão considerando a nova estrutura organizacional, seguida do Primeiro Encontro com Investidores
- 2001 → Consolidação e desdobramento das metas por área de negócio
- 2002-03 → Metas estruturadas de acordo com as dimensões do BSC para avaliação de desempenho por área de negócio e a nível corporativo
- 2003-04 → Reflexão sobre o direcionamento estratégico com a construção da Visão 2015
- 2005 → Primeira revisão do Plano Estratégico Petrobras 2015, com foco no Plano de Negócios





Processo de planejamento estratégico da Petrobras...

Principais melhorias incorporadas nos últimos anos

- Foco nos Negócios e nos Resultados da Companhia
- Processo único e integrado do Plano Estratégico e dos Planos de Negócios (PN's)
- Início de processo de aprendizado de melhoria contínua com revisões anuais
- Disciplina no calendário do planejamento: maior agilidade nas revisões anuais do Plano Estratégico
- Maior integração com o Plano Anual (PAN); o primeiro ano dos PN's são referenciais para o PAN



Principais etapas do planejamento estratégico

Utilização de cenários para Análise do Ambiente Externo

• Cenários Macrocenários e da Indústria de Óleo, Gás e Energia: Nacional e Internacional

• Estrutura dos Cenários Focalizados:

- Identifica-se as variáveis que impactam as Áreas de Negócio e seus possíveis comportamentos

• Análise dos Competidores

• Avaliação das Ameaças e Oportunidades

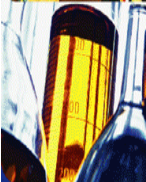
• Projeções dos Mercados Alvos

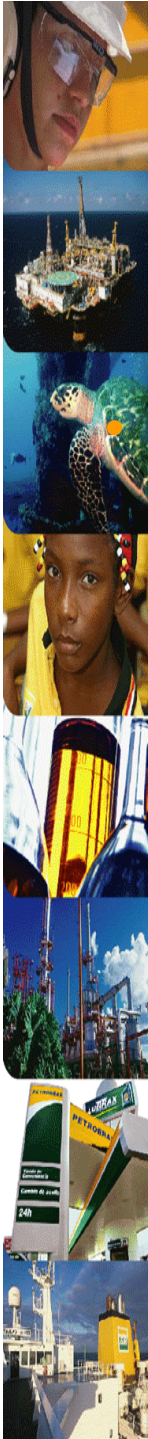
• Projeções de preços e margens por cenário

• Estabelecimento de premissas para a quantificação dos Planos de Negócios

Principais benefícios dos Cenários

- Decisões e projetos **mais “robustos”** definidos a partir de futuros alternativos.
- **Melhor ‘percepção do futuro’** por parte dos executivos e técnicos envolvidos.
- Melhora da **percepção institucional** em relação ao processo de mudança e transformação do ambiente externo.
- Melhora da **qualidade dos projetos e das decisões** pertinentes.
- Liderança pela antecipação.





Principais etapas do planejamento estratégico

Análise do Ambiente Corporativo

Avaliação dos Pontos Fortes e Áreas de Melhorias

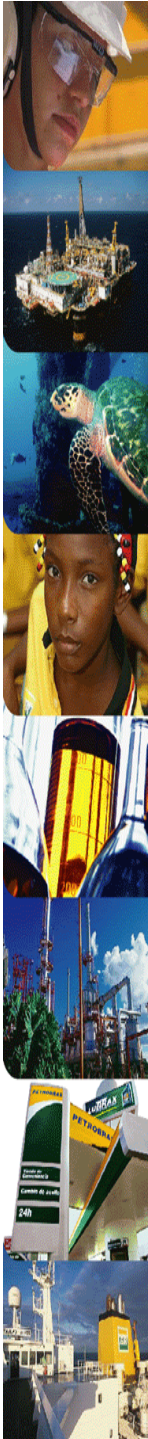
- Identificar as forças ou competências a serem mantidas e a desenvolver, que gerarão vantagens competitivas futuras
- A partir do comparativo com referenciais de excelência da indústria, levantar as áreas que devam ser objeto de melhoria, por se constituírem em pontos críticos para os resultados empresariais futuros
- Principais Diagnósticos Usados: Avaliação da Qualidade de Gestão, Avaliação Desempenho Empresarial, Pesquisa de Ambiência e Benchmarking, Pesquisas junto aos Clientes e outros Públicos de Interesse
- Foco em questões estratégicas através de estudos por GT multidisciplinar de executivos, visando fortalecer ou desenvolver competências



Matriz de Análise Estratégica

Interação de Forças e Fraquezas versus Oportunidades e Ameaças

Amb. ext. Amb. int.	oportunidades	ameaças
forças	(I) Potencialidades de Atuação Ofensiva	(II) Capacidade de Bloqueio de Ameaças
fraquezas	(III) Debilidade de atuação ofensiva	(IV) Vulnerabilidade



Principais etapas do planejamento estratégico

Acompanhamento dos Resultados do PE e dos PNs

•Finalidade:

- Verificar se os resultados de cada Área de Negócio estão de acordo com o previsto no Plano anterior
- Identificar pontos críticos para o alcance das metas, a partir da avaliação das ações implementadas por cada AN
- Levantar questões estratégicas a serem avaliadas durante a revisão do Plano

•Subsídios: BSC Corporativo e das Áreas Análise do Ambiente Externo



Principais etapas do planejamento estratégico

Propostas de Estratégias

- **Construção e Priorização de Propostas de Estratégias**
 - Discutir alternativas de estratégias possíveis para cada cenário, em consonância com o direcionamento corporativo e de cada Área de Negócio
 - Estabelecer direcionamentos para os negócios/mercados
 - Quantificação das metas corporativas e por Área de Negócio



Principais etapas do planejamento estratégico

Seletividade dos investimentos

•Finalidade:

- Avaliar a aderência das oportunidades de investimento com os Objetivos, Estratégias e a Visão de longo prazo da Petrobras (Rentabilidade, Crescimento e Responsabilidade Social)
- Ranquear essas oportunidades como suporte ao processo decisório de alocação de recursos da Companhia
- Obter um portfolio otimizado de projetos compatível com a estratégia e as condições de financiabilidade da Companhia (Limites de captação, caixa mínimo, metas de alavancagem financeira e outros indicadores financeiros)



Principais etapas do planejamento estratégico

Para os projetos das Unidades de Negócio e Logística propõe-se os seguintes critérios para o ranqueamento...

Critérios

- Retorno (Razão VPL/Investimento atualizado, VPL)
- Fluxo de Caixa Líquido do projeto nos anos 2004 a 2010 (Impacto na meta de alavancagem)
- Montante do investimento do projeto já comprometido
- Impacto/sinergia da postergação do projeto na Companhia (Δ VPL, metas físicas)
- Sensibilidade e risco ao Retorno



Principais etapas do planejamento estratégico

Análise de financiabilidade do Plano

- Desenvolve-se simulações dos indicadores financeiros para avaliar as condições de financiabilidade do Plano e estabelecer as metas das áreas de negócios e da corporação, sob diferentes cenários, com foco nas seguintes variáveis:
 - Preço do petróleo
 - Taxa de câmbio
 - Mercado ou nível de atividade de uma AN
 - Taxa de juros
 - Tributação



Principais etapas do planejamento estratégico

Ferramentas para Quantificação dos Planos de Negócios

- **PLANINV – Sistema de Planejamento de Investimentos**
- **PLANAB – Sistema de Planejamento do Abastecimento**
- **Sistema MERAK – Sistema para Otimização dos Projetos de E&P**
- **SIPE – Sistema de Seletividade de Investimentos do Plano Estratégico**
- **PLANEST – Sistema de Apoio ao Planejamento Estratégico**

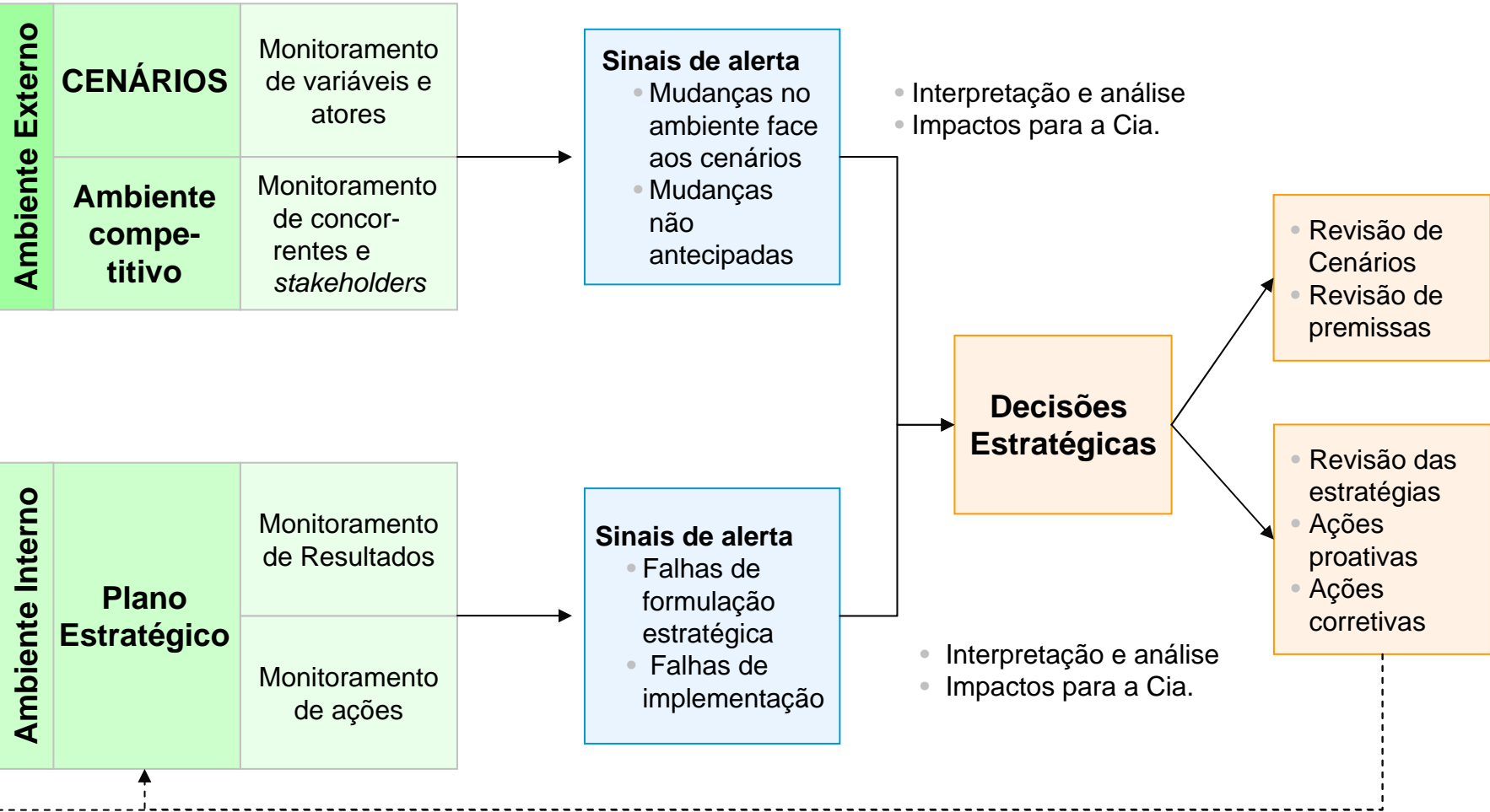


Principais etapas do planejamento estratégico

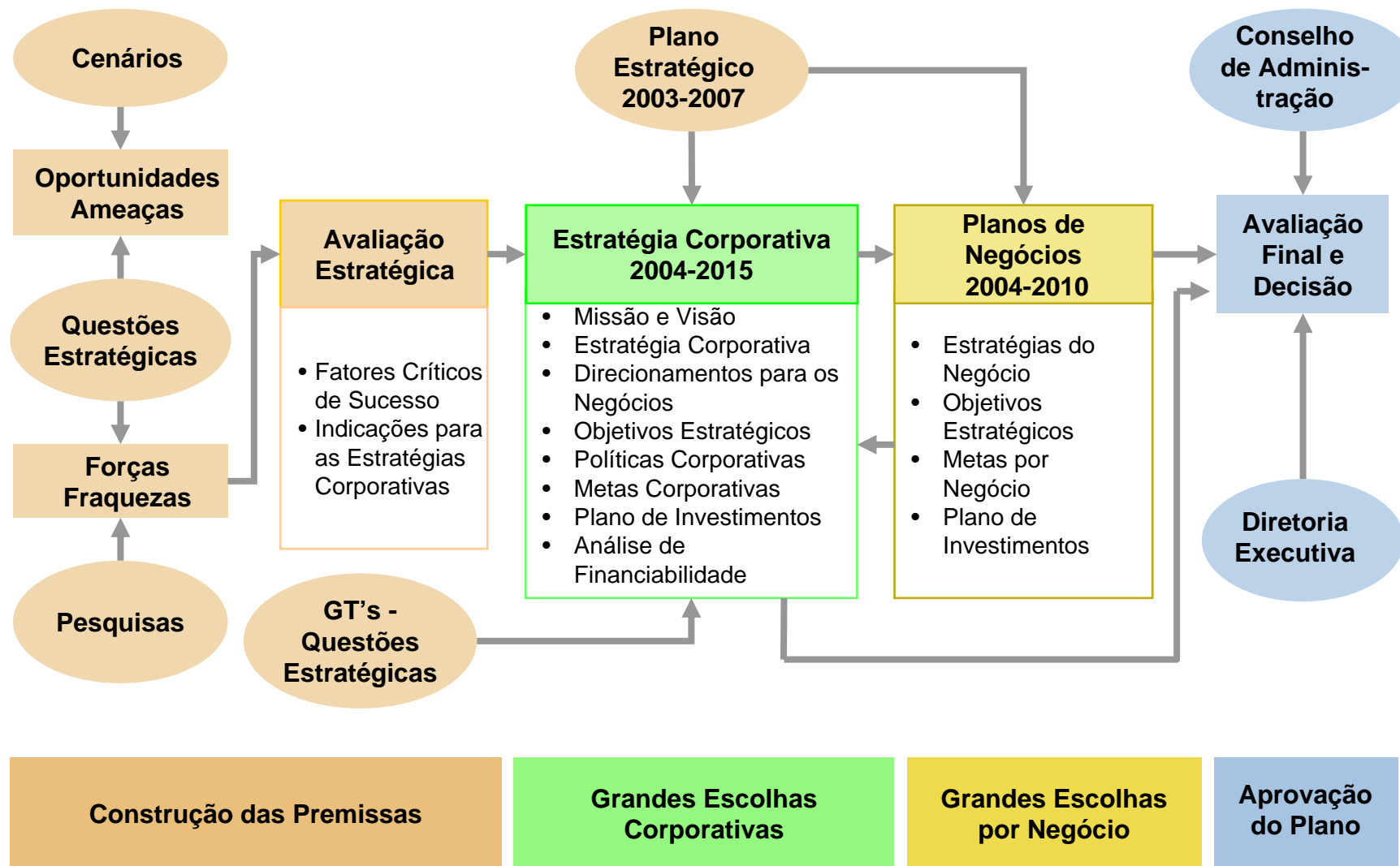
Divulgação Interna e Externa do Plano Estratégico

- Preparação do material para divulgação
- Divulgação para o público interno
 - Apresentação do Presidente aos gerentes e empregados
 - Visita às Unidades de Negócio
 - Distribuição de Folders a cada empregado
 - Versão Simplificada na Intranet
- Divulgação para o público externo
 - Divulgação para a imprensa
 - Encontro com os investidores (*Road Shows*)
 - Apresentação aos Investidores no *Web site*

Processo de Monitoramento Estratégico



Processo de Elaboração do Plano Estratégico Petrobras 2015





Processo de planejamento estratégico da Petrobras...

O aprendizado indica como pontos fundamentais deste processo:

- Patrocínio e envolvimento da Alta Direção da Companhia
- Foco nos Negócios e Resultados da Companhia
- Criar condições para tornar um processo dinâmico e ágil em vista das mudanças no Ambiente Externo
- Uso de cenários facilita o pensamento estratégico e a identificação das oportunidades e ameaças



Processo de planejamento estratégico da Petrobras...

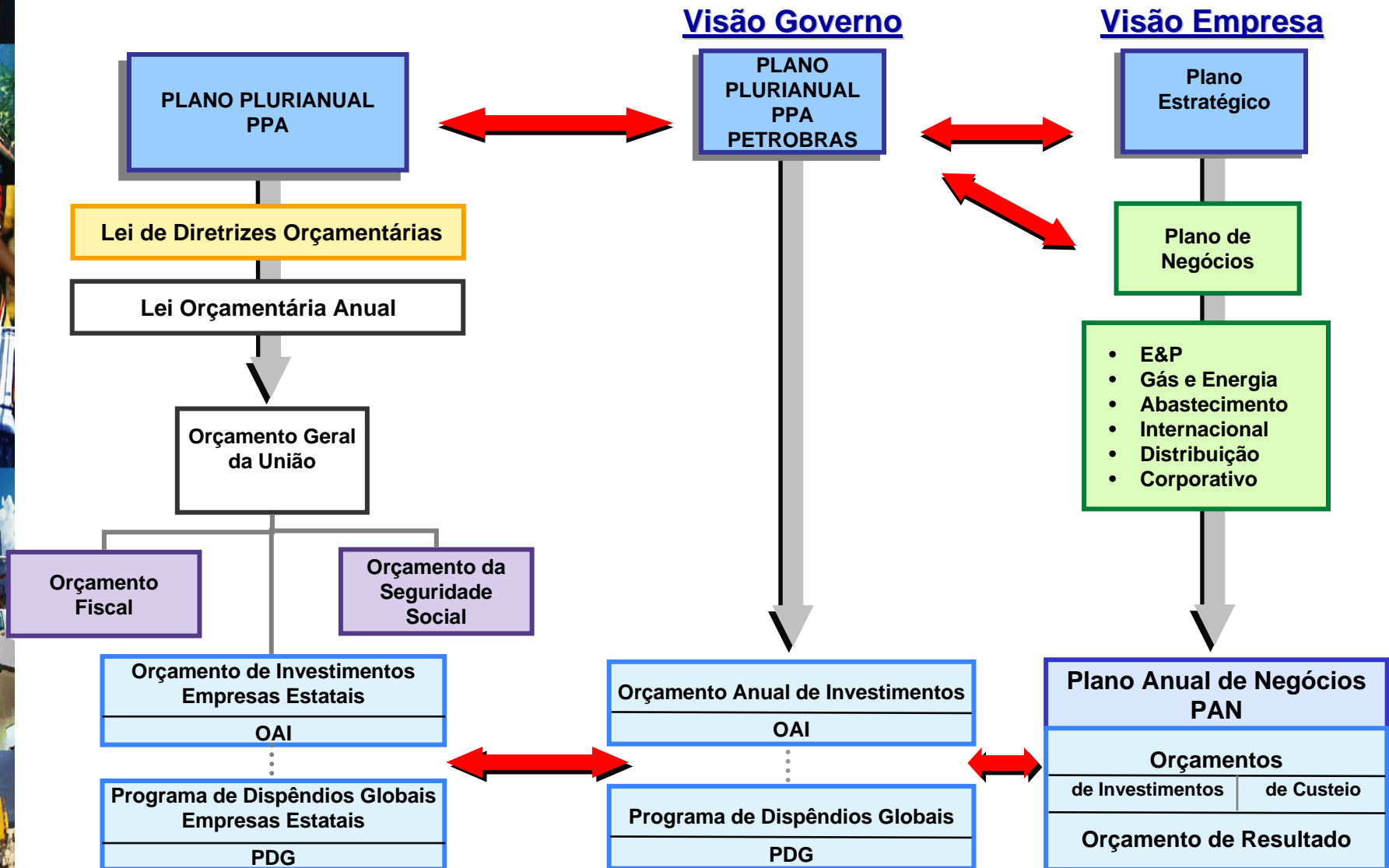
O aprendizado indica como pontos fundamentais deste processo:

- O processo deve gerar propostas de estratégias alternativas focadas em poucos temas estratégicos
- Ferramentas quantitativas são importantes para dar visibilidade, avaliar a consistência e alinhamento das propostas de estratégias
- A ferramenta do *Balanced Scorecard* facilita a operacionalização e o acompanhamento das estratégias
- O Plano deve contemplar agenda de projetos corporativos para a busca da excelência na gestão empresarial
- Divulgação interna e externa do Plano requer a liderança do Presidente da Companhia

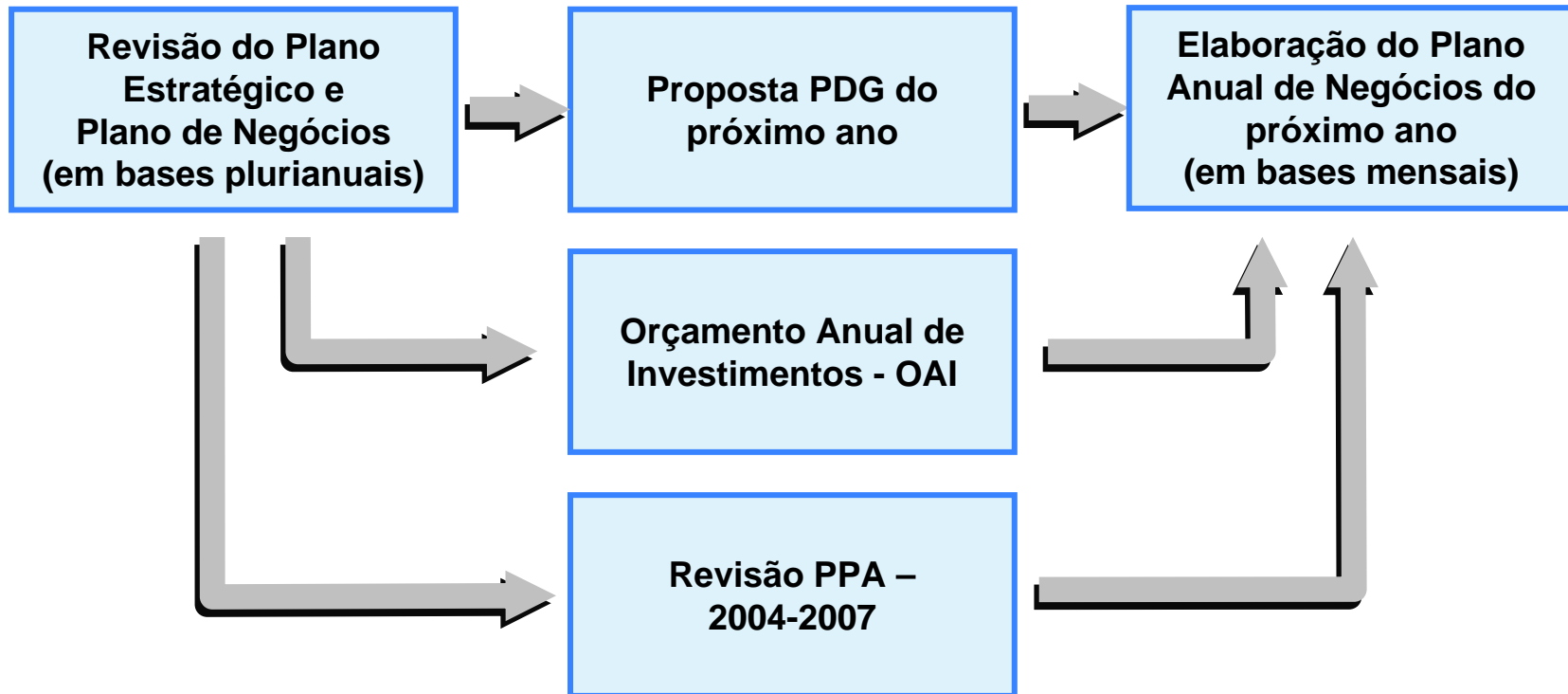
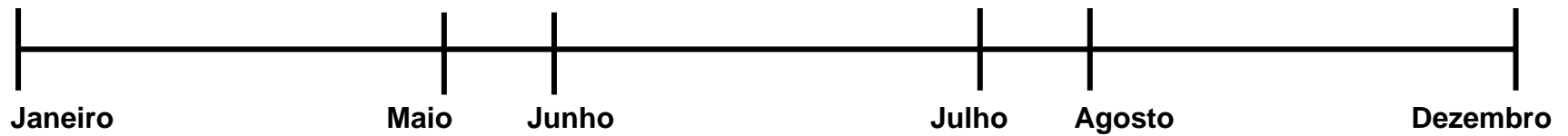
Integração dos Sistemas de Planejamento e Orçamento

GOVERNO FEDERAL

PETROBRAS



Calendário do Processo de Planejamento





Nível de Participação: Seminários e dinâmica dos Grupos de Trabalho para realização do último Plano Estratégico



Workshop I – Discussão dos Cenários, Questões Estratégicas e Visão 2015 **Dezembro/2003**

Workshop II – Discussão das Oportunidades e Ameaças, Forças e Fraquezas, Resultados da Análise Estratégica, Propostas de Estratégias e Visão 2015 **Fevereiro/2004**

Workshop III – Apresentação da Visão e das Estratégias e Metas Corporativas e por Área de Negócio **Abril/2004**

- Os participantes dos seminários foram: grupo de (+/-) 60
 - **Diretoria Executiva**
 - **Gerentes Executivos**
 - **2 Gerentes Gerais de UN por Área de Negócio**



Workshop's com a Comunidade de Planejamento – Para o desenvolvimento de propostas de cenários corporativos

Nov-Dez/2003

Workshop's com a Comunidade de Planejamento – Para o desenvolvimento da Análise Estratégica (Matriz SWOT), a partir dos cenários selecionados pelo Comitê de Negócios e DE

Jan-Fev/2004

- **Coordenação: gerências da Estratégia e Desempenho Empresarial**
- **Os participantes dos seminários foram: grupo de (+/-) 40**
 - **Gerentes de Planejamento das Áreas de Negócios e Unidades Corporativas**
 - **Profissionais das áreas de planejamento das áreas de negócios, unidades corporativas e da Estratégia e Desempenho Empresarial**

Agenda Estratégica para o Plano Estratégico 2015

Formatação dos GT's: Questões Estratégicas

- O desenvolvimento dos estudos de cada questão estratégica foi através de GT, com a coordenação e participação das áreas de negócios, da Estratégia/Desempenho Empresarial e de outras unidades corporativas que tinham envolvimento direto com o assunto;
- As conclusões dos estudos foram submetidas ao Comitê de Negócios e foram incorporadas às estratégias de negócios, nas políticas corporativas e alguns temas tornaram-se projetos da Agenda Estratégica





Envolvimento do Conselho de Administração(CA)

- Entrevistas com os Conselheiros no início do processo de planejamento estratégico para levantamento das questões estratégicas;
- Reuniões Extraordinárias do CA para discussão de temas específicos;
- Pautas nas Reuniões Mensais do CA para análise e aprovação das propostas encaminhadas pela Diretoria Executiva.



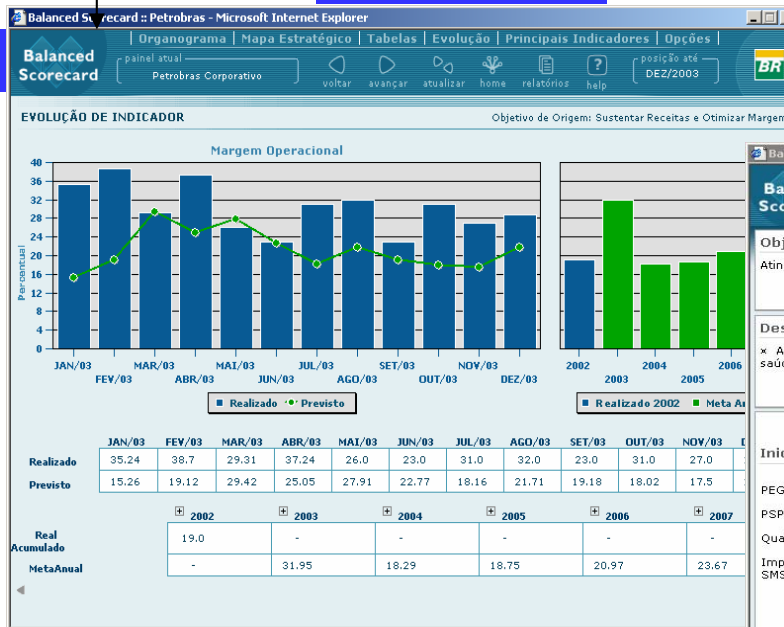
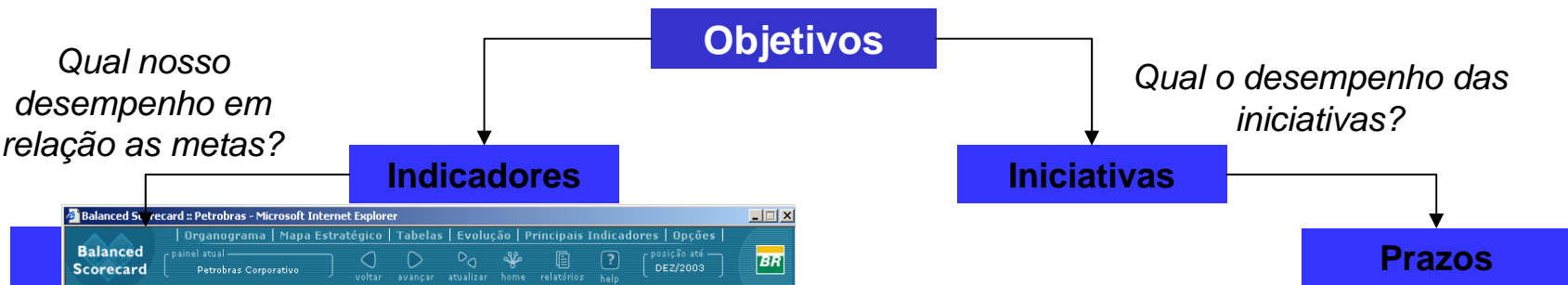
Plano de Implementação e Acompanhamento do PE

Aprendizado Estratégico

Qual nosso desempenho estratégico ?

Qual nosso desempenho em relação as metas?

Qual o desempenho das iniciativas?



Balanced Scorecard :: Petrobras - Microsoft Internet Explorer

Organograma | Mapa Estratégico | Tabelas | Evolução | Principais Indicadores | Opções

panel atual Petrobras Corporativo voltar avançar atualizar home relatórios help posição até SET/2003

Objetivo: Attingir Padrões Internacionais de SMS

Perspectiva à qual Pertence: Processos Internos

Descrição do objetivo: x Alcançar padrões internacionais de excelência em saúde.

Iniciativas relacionadas: PEGASO, PSP - Programa de Segurança no Processo, Qualificar e Certificar os Contratados, Implementação das 15 Diretrizes Corporativa SMS no E&P

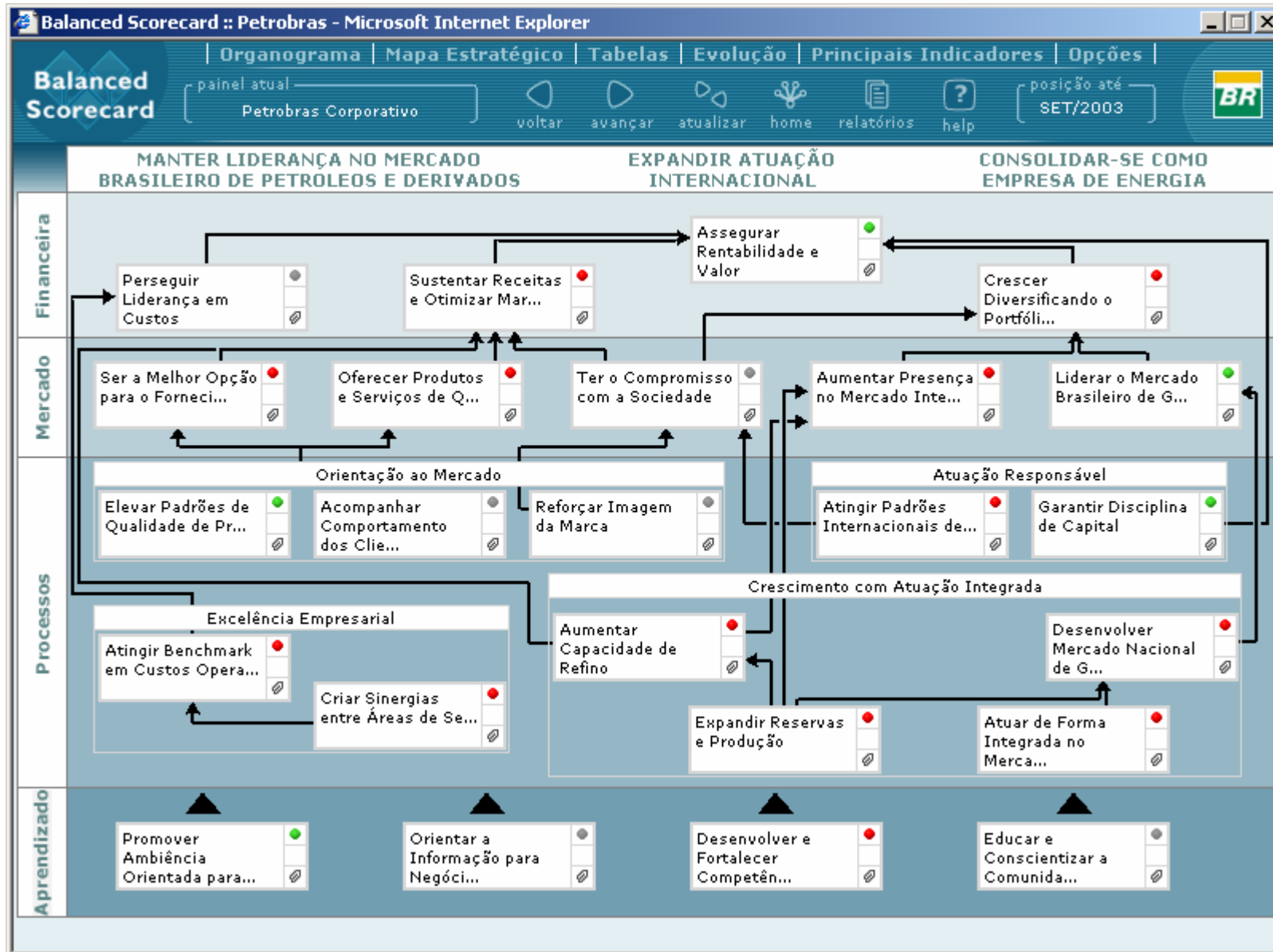
Efeitos: Ter o Compromisso com a Sociedade

Causas: Promover Ambiente Orientada para..., Orientar a Informação para Negócios..., Desenvolver e Fortalecer Competências...

PEGASO - Descrição: Garantir a segurança operacional das instalações da Petrobras, minimizando os riscos ambientais e contribuindo para o desenvolvimento sustentável. Comentário: Os valores financeiros informados, neste sistema, de outubro de 2002 a outubro de 2003, estavam referenciados a valores previstos da carteira PEGASO, consolidada em agosto de 2002 (PEGASO=R\$ 3.551 milhões e PID=R\$ 1.703 milhões), e expressavam apenas os valores do PEGASO sem o PID. Em novembro de 2003 os valores informados, neste sistema, foram baseados na carteira PEGASO, consolidada em janeiro de 2003, considerando apenas os valores do PEGASO sem o PID. Em dezembro de 2003 os dados apresentados neste sistema levam em consideração a carteira PEGASO consolidada a partir de janeiro de 2003 que inclui os valores PEGASO e o PID. Devido à consolidação da Carteira PEGASO em Janeiro/03, foi revisado o valor da previsão total de gastos para o programa, referente ao período de 2000 a 2003, sendo o novo valor R\$ 6.868 milhões (onde agora estão

Foco da Discussão: questões chave, implicações, riscos, ações futuras

Mapa Estratégico



Sistema de Acompanhamento(HPS): Exemplo

Balanced Scorecard :: Petrobras - Microsoft Internet Explorer

Organograma | Mapa Estratégico | Tabelas | Evolução | Principais Indicadores | Opções

Balanced Scorecard

panel atual: Petrobras Corporativo

voltar | avançar | atualizar | home | relatórios | help

posição até: SET/2003

BR

Objetivo: Atingir Padrões Internacionais de SMS

Perspectiva à qual Pertence: Processos Internos

Efeitos:

- Ter o Compromisso com a Sociedade

Descrição do objetivo

× Alcançar padrões internacionais de excelência na gestão de segurança, meio-ambiente e saúde.

Indicadores relacionados

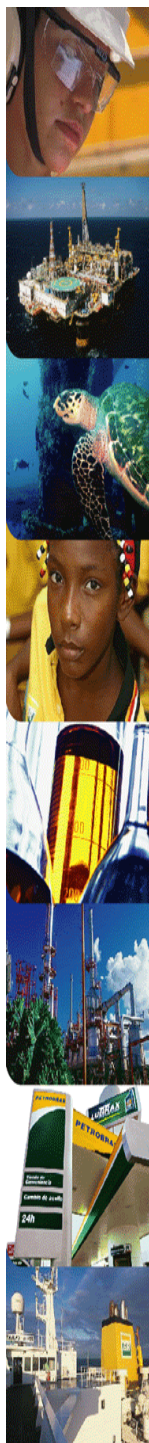
	Unidade	Realizado	Previsto	Meta Anual		
Percentual de Tempo Perdido (PTP) Empregados Próprios	Percentual	2,89	2,88	2,88	✖	●
Redução de Vazamentos	Percentual	90,34	41,00	41,00	✖	●
Taxa de Frequência de Acidentados com Afastamento (TFCA Composto)	NºAcid/ Milhão HHER	1,13	1,50	1,50	🔍 ✖	●

Iniciativas relacionadas

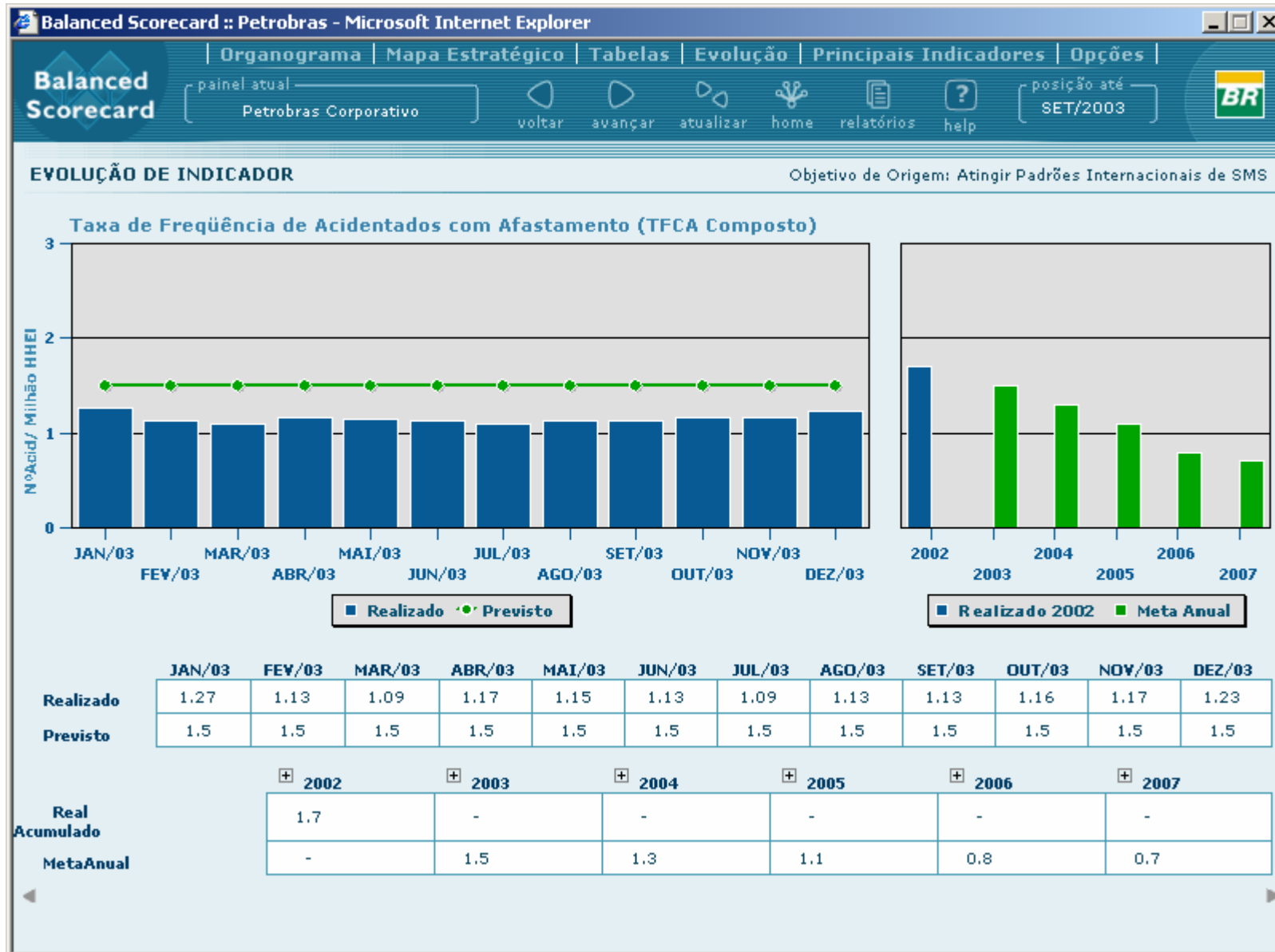
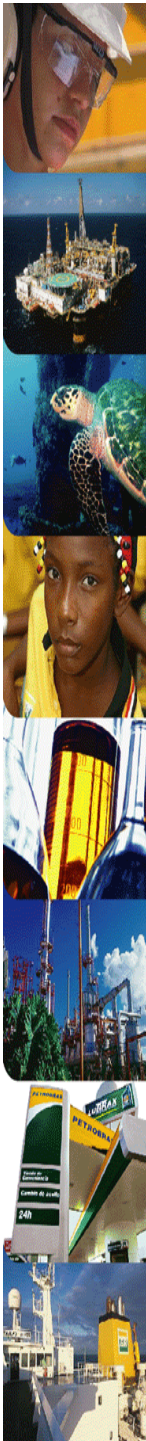
	Responsável	Situação	% Concluída	
PEGASO	Claudio Nunes	Andamento	112%	●
PSP - Programa de Segurança no Processo	Claudio Nunes	Andamento	23%	●

Causas:

- Desenvolver e Fortalecer Competên...
- Promover Ambiência Orientada para...
- Educar e Conscientizar a Comunida...



Sistema de Acompanhamento(HPS): Exemplo





O B R I G A D O

laurosouza@petrobras.com.br

Telefone: 021-3224 2130