

**“Este documento contém elementos que se encontram protegidos por direitos autorais ou outros direitos de propriedade intelectual de titularidade da PETROBRAS ou que lhe foram outorgados, sob licença ou autorização, por seus titulares. Diante da Política de Segurança da Informação do Sistema PETROBRAS, foi classificado como (confidencial ou reservado). Sua reprodução e divulgação encontram-se permitidas, desde que prévia e expressamente autorizadas pelo gestor da PETROBRAS, e nos estritos termos da autorização concedida. É vedada a alteração ou edição desautorizada. Em qualquer hipótese, poderá o infrator sujeitar-se às penalidades cabíveis na esfera civil, administrativa e/ou criminal.”**

# Gestão Estratégica dos Negócios da Petrobras

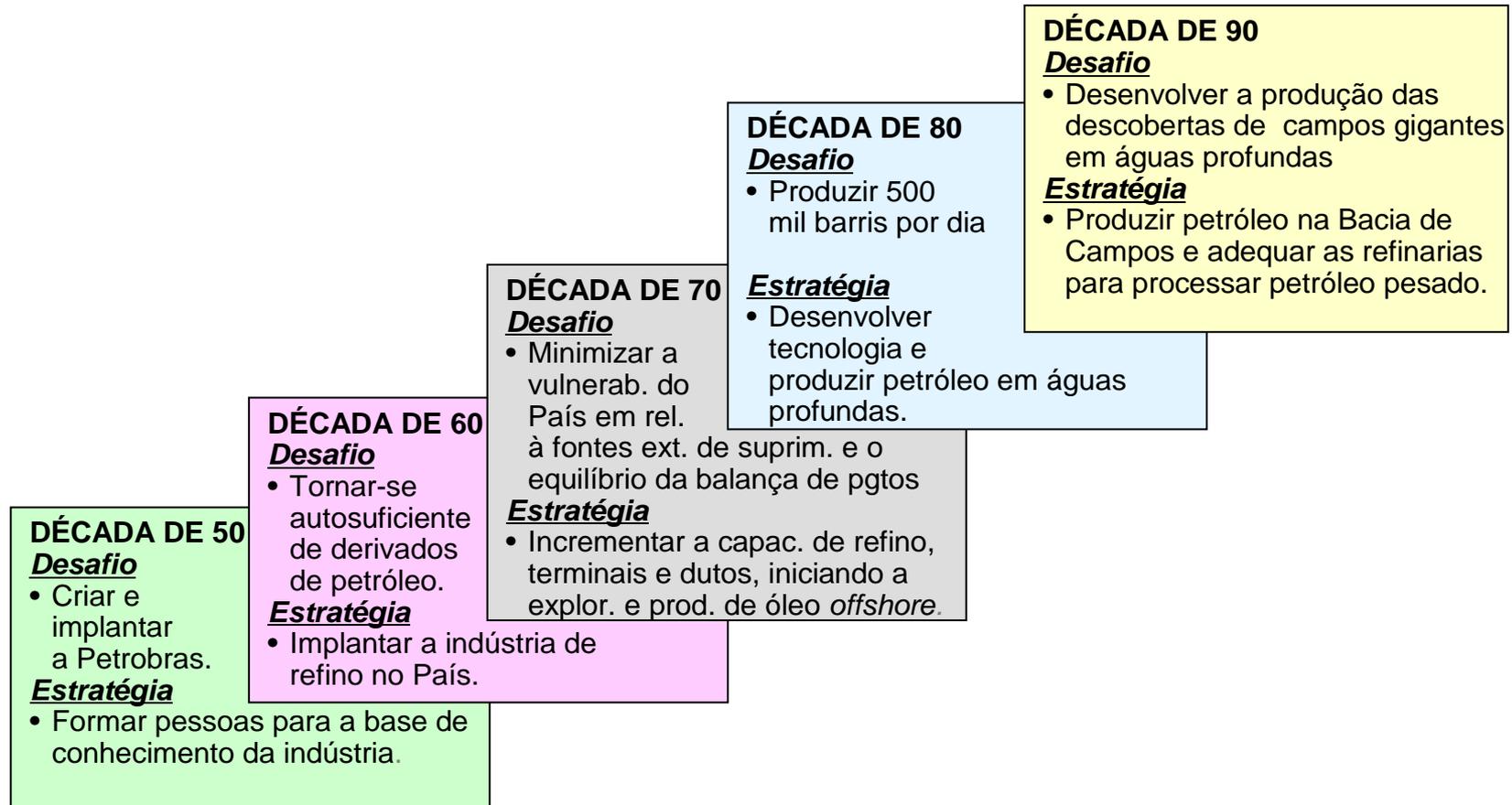
- **Evolução Estratégica, Governança Corporativa, Análise e Acompanhamento de Projetos**

**Bruno Guimarães Bastos**

Gerente de Análise e Acompanhamento de Projetos de Investimento

**Estratégia e Desempenho Empresarial**

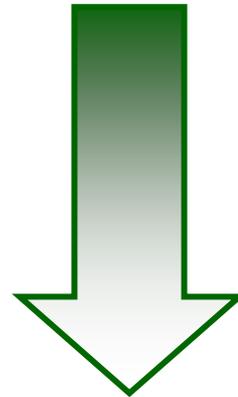
# Evolução Estratégica da Petrobras



# 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**

# Evolução Estratégica da Petrobras: de 1999 a 2008

## Visão 2010 (1999)

A Petrobras será uma empresa de energia com atuação internacional e líder na América Latina, com grande foco em serviços e a liberdade de atuação de uma corporação internacional

## Visão 2010 (2002)

A Petrobras será uma empresa de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e responsabilidade social

### Estratégia Corporativa

Liderança no mercado brasileiro de petróleo e derivados, consolidação como empresa de energia e expansão seletiva da atuação internacional

## Visão 2015 (2004)

A Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental.

### Estratégia Corporativa

Liderar o mercado de petróleo, gás natural e derivados e biocombustíveis na América Latina, atuando como empresa integrada de energia, com expansão seletiva da petroquímica, da energia renovável e da atividade internacional.

## Visão 2020 (2007)

Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse

### Estratégia Corporativa

Ampliar a atuação nos mercados-alvo de petróleo, derivados, petroquímico, gás e energia, biocombustíveis e distribuição, sendo referência mundial como uma empresa integrada de energia

## Evolução Estratégica da Petrobras

### Visão 2015

**A Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental.**

### Visão 2020

**Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse**

# PLANO ESTRATÉGICO PETROBRAS 2020

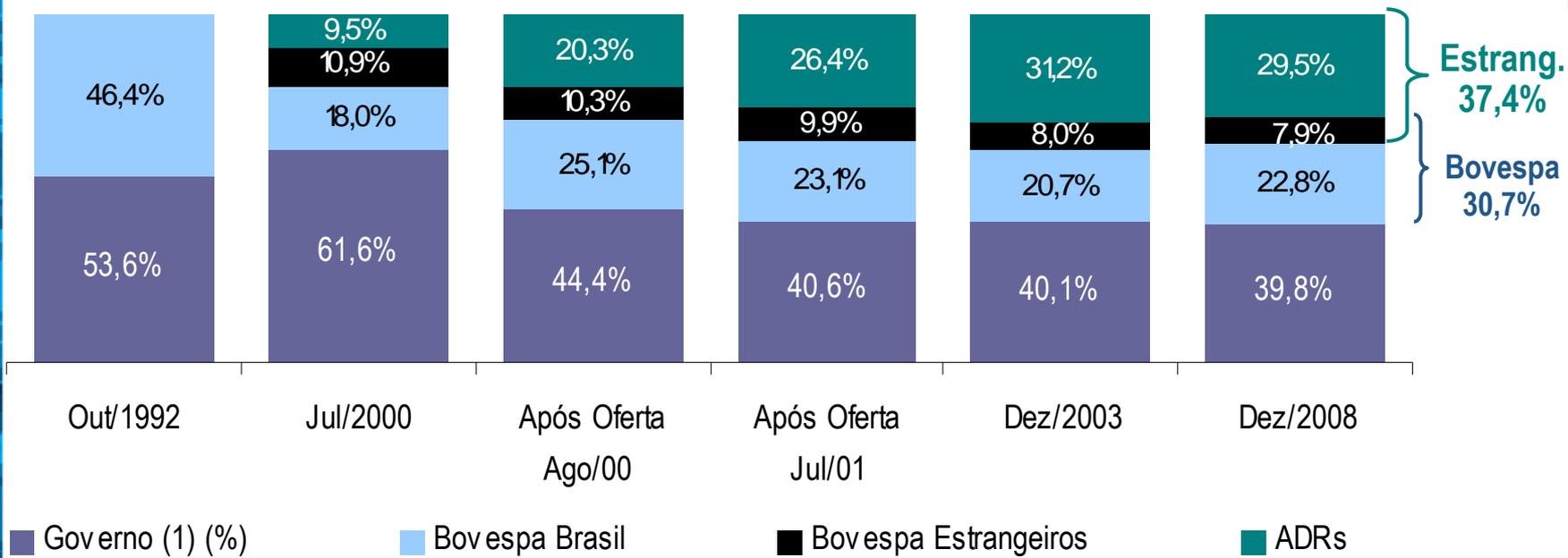
## Evolução da Governança Corporativa da Petrobras

# Cronograma dos Principais Eventos



# CAPITAL SOCIAL

**-60% do valor econômico da Petrobras está em mãos privadas, mas o governo mantém controle com 55% dos votos.**  
**-Cerca de 1.000.000 investidores no Brasil e no exterior**



## Free Float



(1) Inclui BNDES / BNDESPAR

# 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;



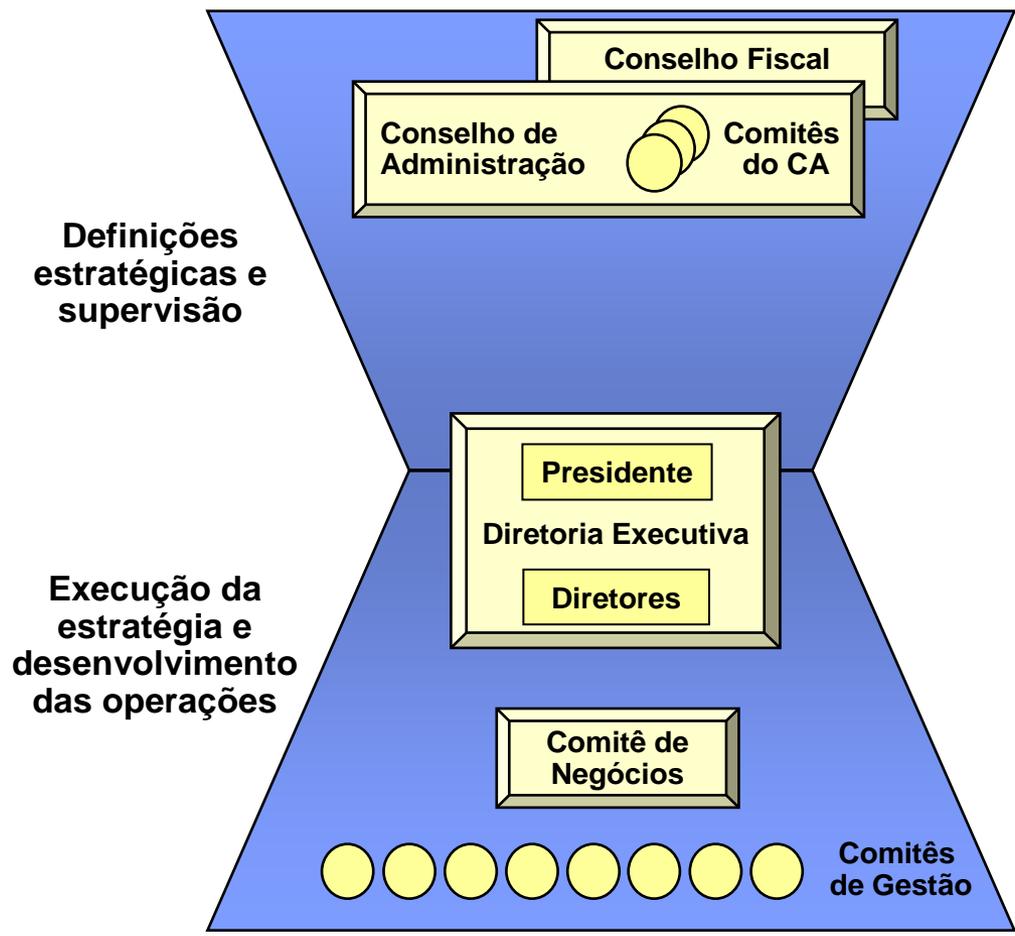
***Criar valor para o acionista***

# Conceito de Governança Corporativa

- ▶ Conjunto de práticas e relacionamentos entre:
  - ❖ Conselho de Administração;
  - ❖ Auditoria Independente;
  - ❖ Acionistas ou Cotistas;
  - ❖ Partes interessadas;
  - ❖ Diretoria;
  - ❖ Conselho Fiscal.
- ▶ Com a finalidade de:
  - ❖ Melhorar a gestão da companhia e o seu desempenho;
  - ❖ Melhorar o processo decisório na alta administração;
  - ❖ Melhorar a imagem institucional;
  - ❖ Facilitar o acesso ao capital a custos mais baixos;
  - ❖ Contribuir para a perenidade da organização.

A compreensão, a internalização e o exercício da governança corporativa estão entre os mais importantes desafios da moderna gestão das organizações.

# Modelo de Governança Corporativa



**Comitês do CA:**

- Auditoria
- Meio Ambiente
- Remuneração e Sucessão

**Comitês de Gestão:**

- Abastecimento
- E&P
- Gás e Energia
- RH
- SMS
- Análise de Organização e Gestão
- Tecnologia da Informação
- Controles Internos
- Risco
- Tecnologia Petrobras
- Responsabilidade Social e Ambiental
- Marketing & Marcas

# Instrumentos de Governança Corporativa

## Estatuto Social

Regulamenta o objeto, a administração e o funcionamento da Petrobras, bem como o relacionamento entre os acionistas.

## Diretrizes de Governança

Estabelece diretrizes sobre:

- Princípios de atuação e funcionamento do CA
- Consulta aos preferencialistas em questões relevantes

## Código de Boas Práticas

Trata de políticas corporativas envolvendo:

- Divulgação de informações
- Negociação de ações
- Indicação para cargos de administração de subsidiárias, coligadas e controladas
- Conduta de administradores e funcionários da administração superior
- Relacionamento com investidores

## Regimentos Internos

Regulamentam as atribuições e a operacionalização das reuniões dos órgãos:

- Conselho de Administração
- Comitês do Conselho
- Comitê de Negócios
- Comitês de Gestão

## Código de Ética

Serve de ligação e base para a utilização dos mecanismos da boa governança corporativa. Considera um Código de Conduta para empregados e todos que mantêm relacionamento com a Companhia.

## Código de Conduta Concorrencial

Compromisso da PETROBRAS com o cumprimento estrito da legislação de defesa da concorrência ou antitruste brasileira e das jurisdições estrangeiras em que realiza negócios

# 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 a 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

**Referencia Bibliográfica:**

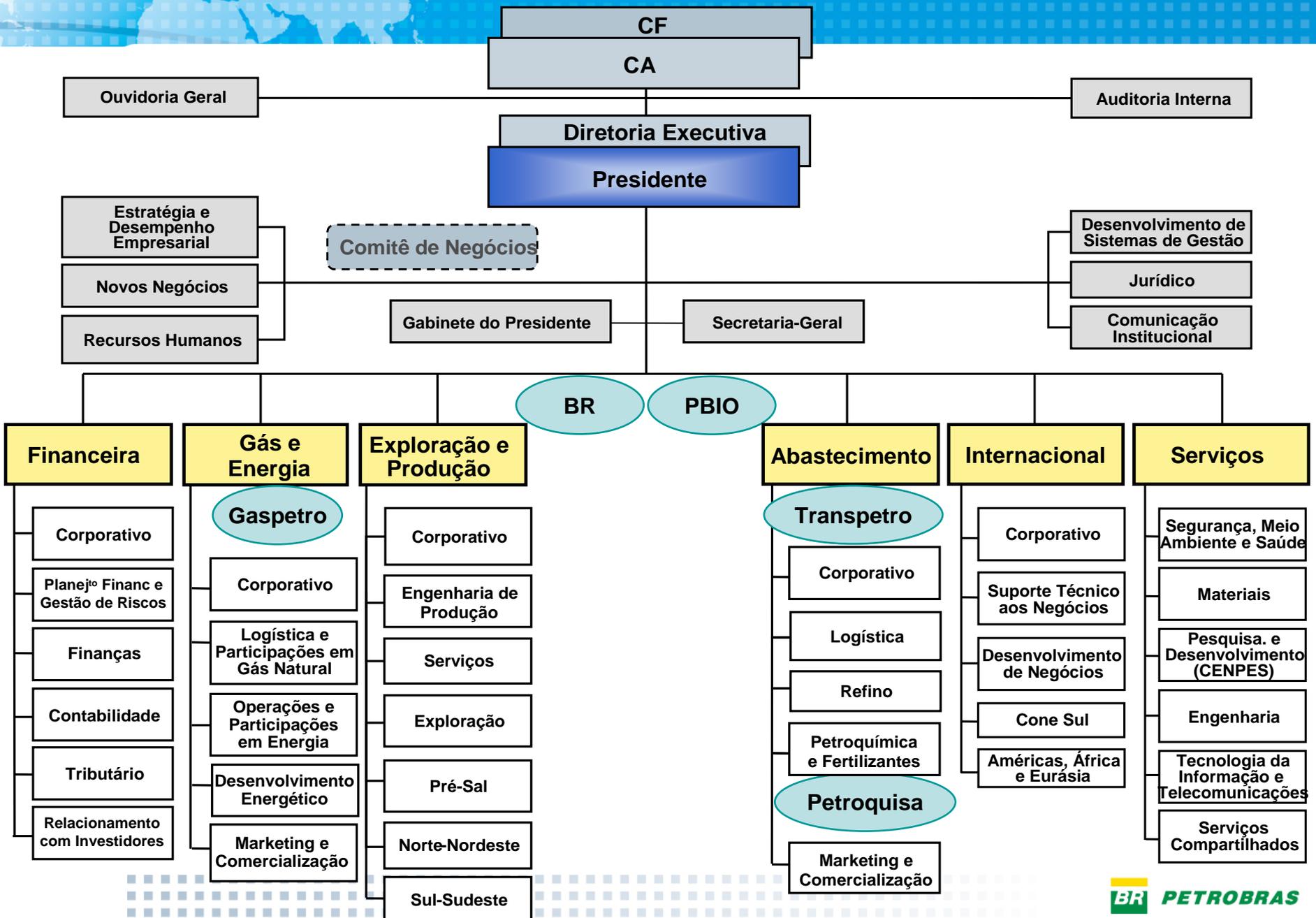
## **GOVERNANÇA CORPORATIVA**

**Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**

**Adriana Andrade e José Paschoal Rossetti (2004)**

**Editora Atlas**

# Estrutura Geral da Petrobras



# O processo do planejamento estratégico da Petrobras teve um aprendizado importante 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 aprofundada sobre o direcionamento estratégico com a construção da Visão 2015 e do Plano Estratégico Petrobras 2015.
- 2005 → Primeira revisão do Plano Estratégico Petrobras 2015 aprovado em 2004, com foco no Plano de Negócios.
- 2006 → Análise Estratégica focada em temas selecionados e revisão do Plano de Negócios.
- 2007 → Construção da Visão 2020 e foco em temas selecionados com revisão do Plano de Negócios. Estratégias e PN por **Segmento de Negócio**.

•2008 → AGENDA ESTRATÉGICA

# Organização Orientada para a Estratégia

## TRADUÇÃO

- Missão / Visão
- Mapa Estratégico
- Indicadores
- Metas
- Iniciativas

## ALINHAMENTO

- Papel Corporativo
- Sinergias entre Unidades de Negócio
- Sinergias entre Unidades de Negócio e Apoio
- Fornecedores
- Clientes

## ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA A ESTRATÉGIA

## TAREFA DE TODOS (Motivar)

- Consciência Estratégica
- Alinhamento de Metas
- Scorecard Pessoal
- Reconhecimento e Recompensa

## MOBILIZAÇÃO

- Patrocínio / Liderança
- Mobilização para a Mudança
- Governança
- Responsabilidade pela Estratégia
- Engajamento do Time Executivo

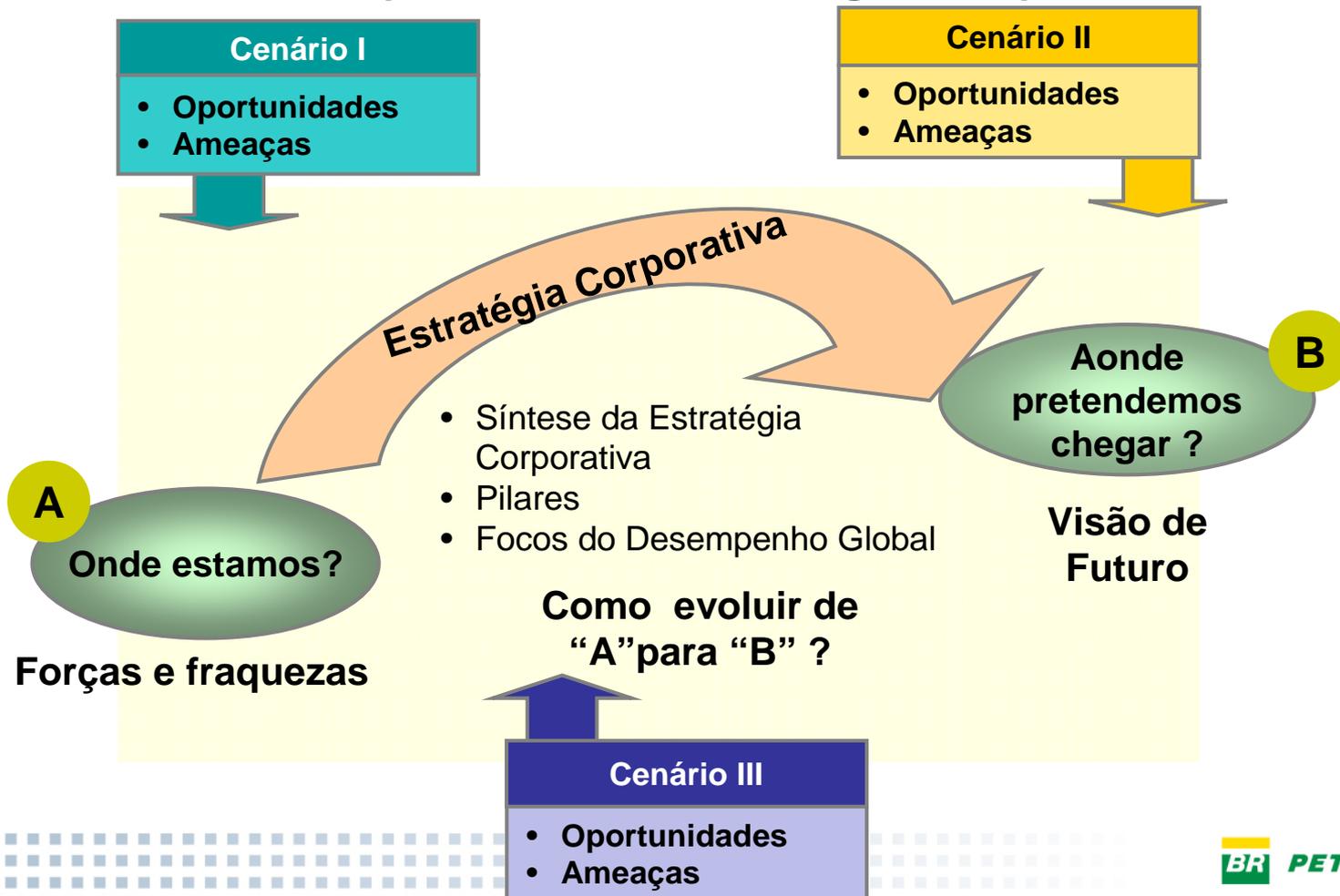
## PROCESSO CONTÍNUO (Gerências)

- Gestão Estratégica
- Gestão Integrada de Projetos Estratégicos
- Vínculo entre Orçamentos e Estratégia
- Sistemas Analíticos e de Informação
- Reuniões Gerenciais
- Alinhamento de Programas de melhoria

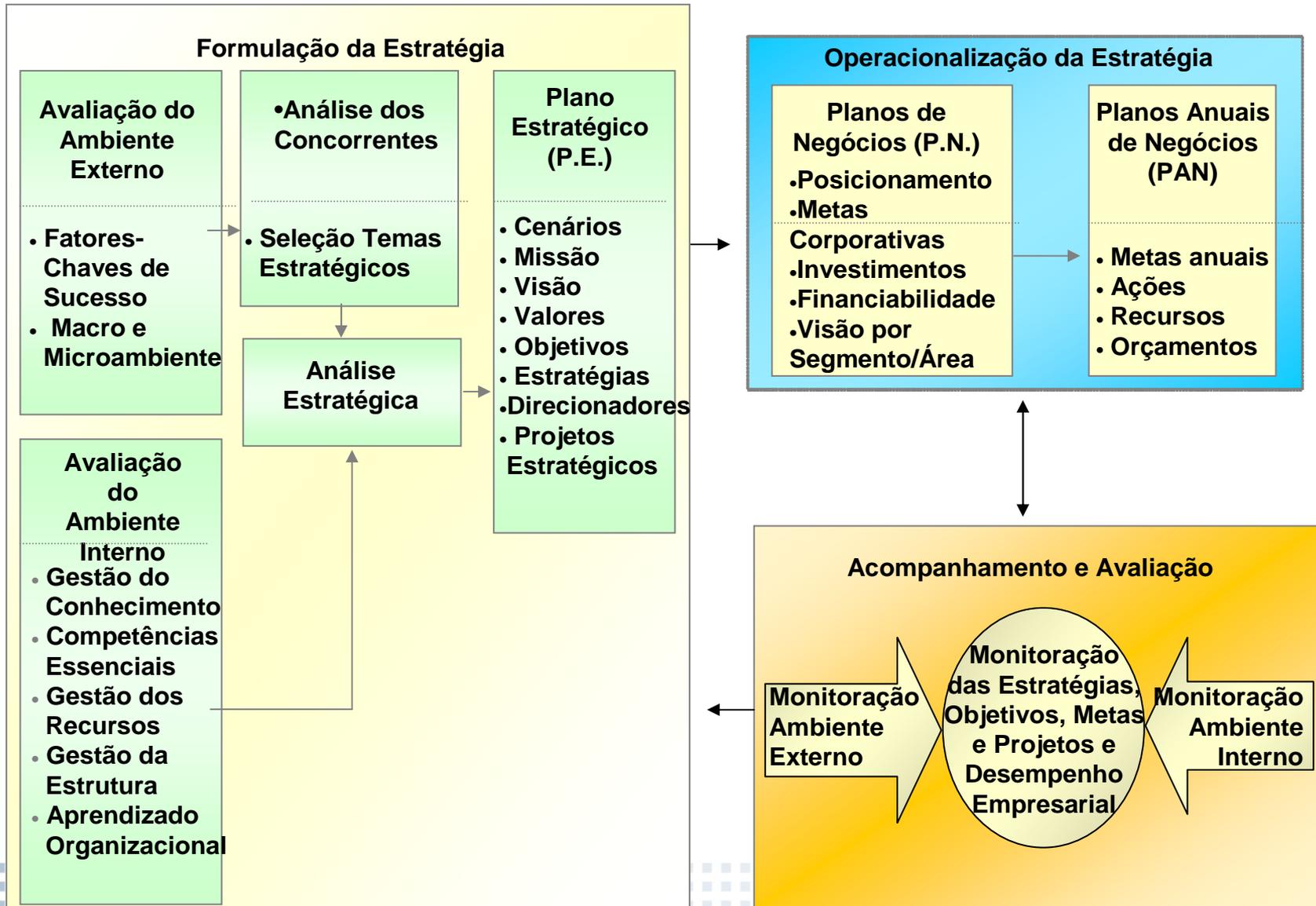
# Definição de Plano Estratégico

**PE- conjunto de grandes escolhas que orienta o gerenciamento do presente e a construção do futuro de uma organização num horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza.**

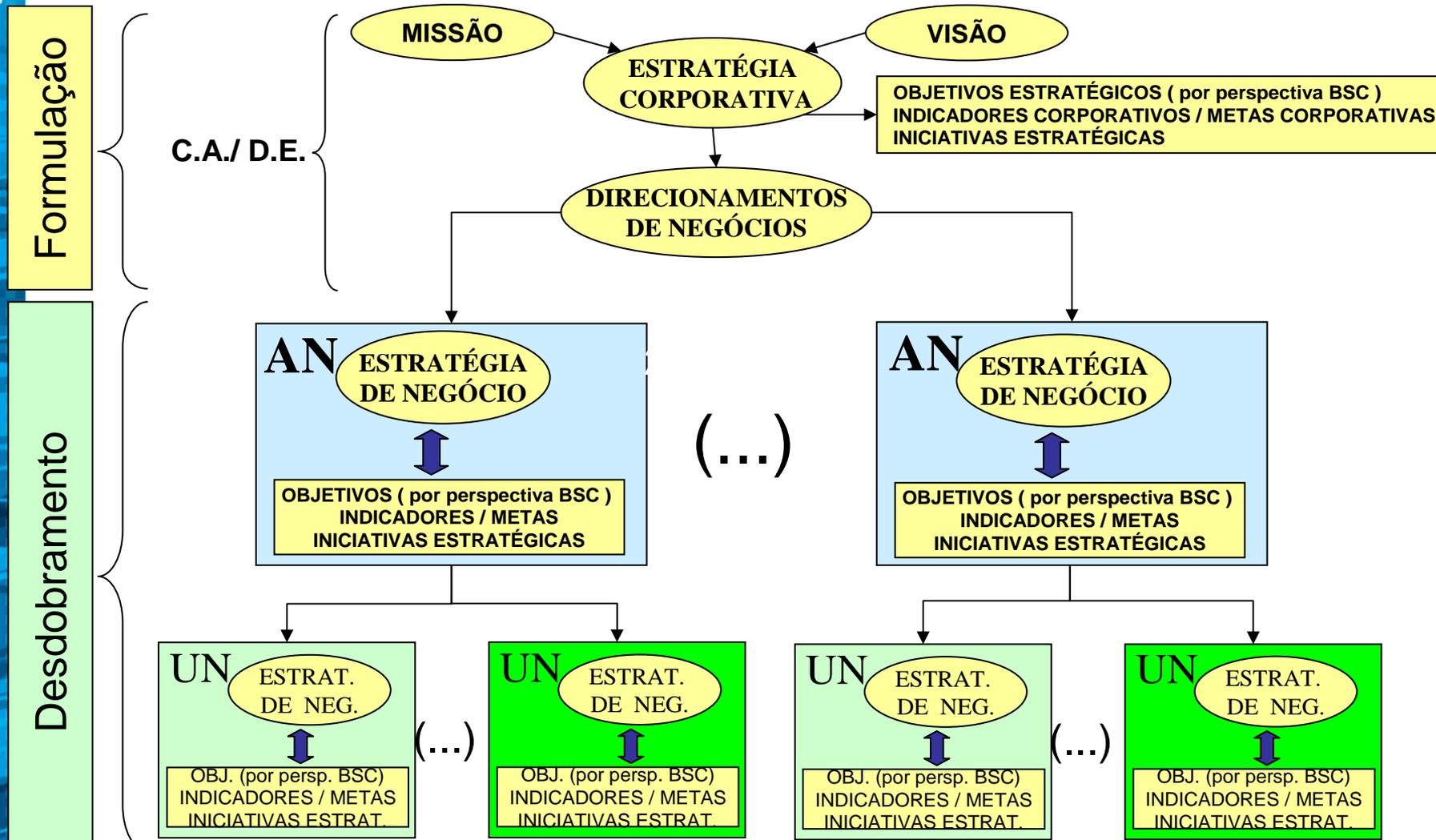
É uma resposta consistente a três grandes questões:



# O Processo de Planejamento Corporativo

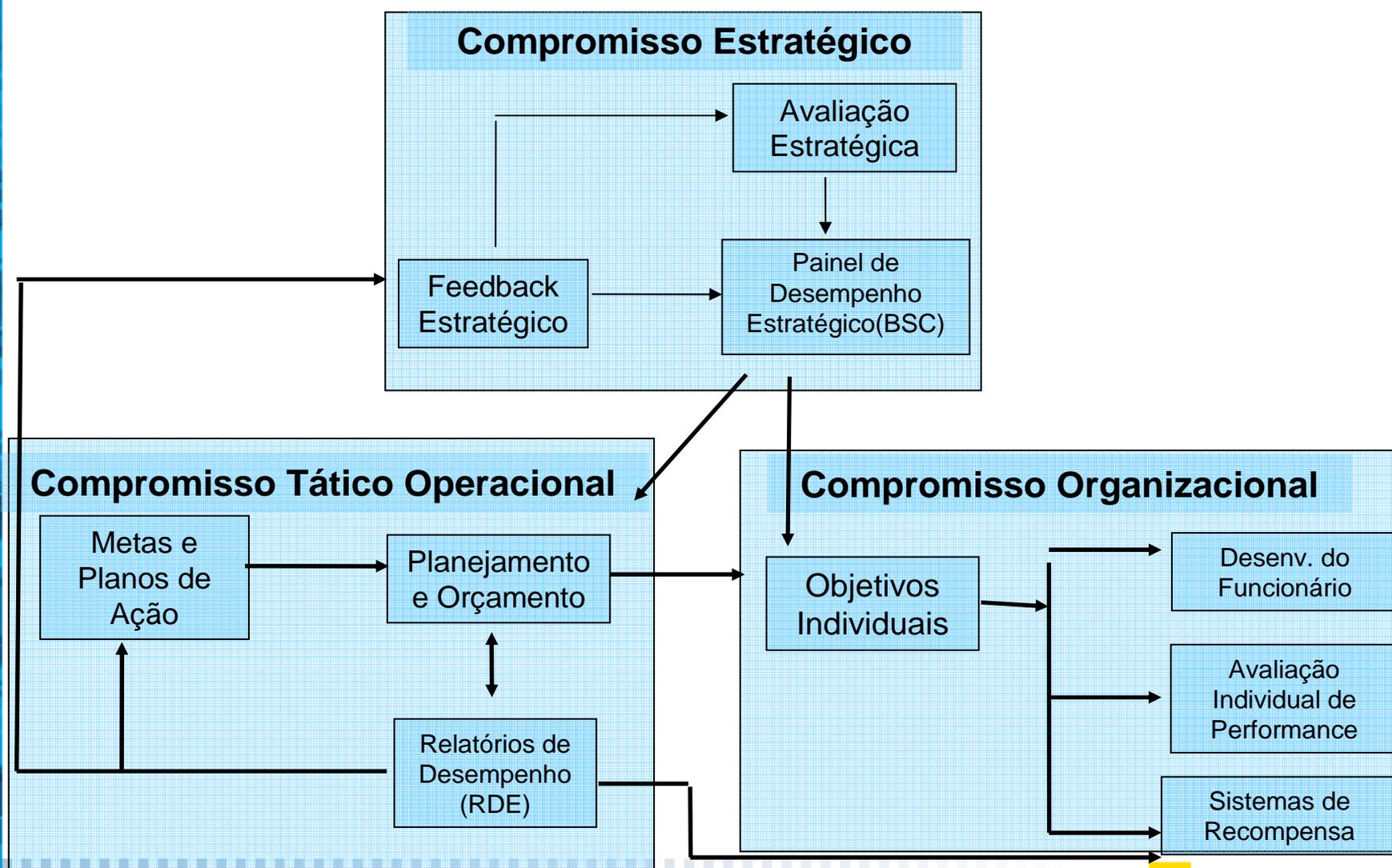


# O Desdobramento do Plano Corporativo em cada área de negócios é desenvolvido de forma integrada; a partir daí cada área de negócio desdobra em suas unidades.



Legenda: **C.A.:** Conselho de Administração; **D.E.:** Diretoria Executiva  
**AN:** Área de Negócio; **UN:** Unidade de Negócio

# Modelo Petrobras de Avaliação de Desempenho Empresarial



# Gerenciamento de Projetos na Petrobras

## Visão 2020 e Missão

### Visão 2020

**Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse**

### Missão

**Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.**

## Estratégias por Segmento de Negócio

# Estratégia Corporativa

Comprometimento com o desenvolvimento sustentável

Crescimento Integrado

Rentabilidade

Responsabilidade Social e Ambiental

Ampliar a atuação nos mercados-alvo de petróleo, derivados, petroquímico, gás e energia, biocombustíveis e distribuição, sendo referência mundial como uma empresa integrada de energia

Estratégia Corporativa

Crescer produção e reservas de petróleo e gás, de forma sustentável, e ser reconhecida pela excelência na atuação em E&P

Expandir a atuação integrada em refino, comercialização, logística e distribuição com foco na Bacia do Atlântico

Desenvolver e liderar o mercado brasileiro de gás natural e atuar de forma integrada nos mercados de gás e energia elétrica com foco na América do Sul

Ampliar a atuação em petroquímica no Brasil e na América do Sul, de forma integrada com os demais negócios do Sistema PETROBRAS

Atuar, globalmente, na comercialização e logística de biocombustíveis, liderando a produção nacional de biodiesel e ampliando a participação no negócio de etanol

Excelência operacional, em gestão, recursos humanos e tecnologia

E&P

Downstream (RTC)

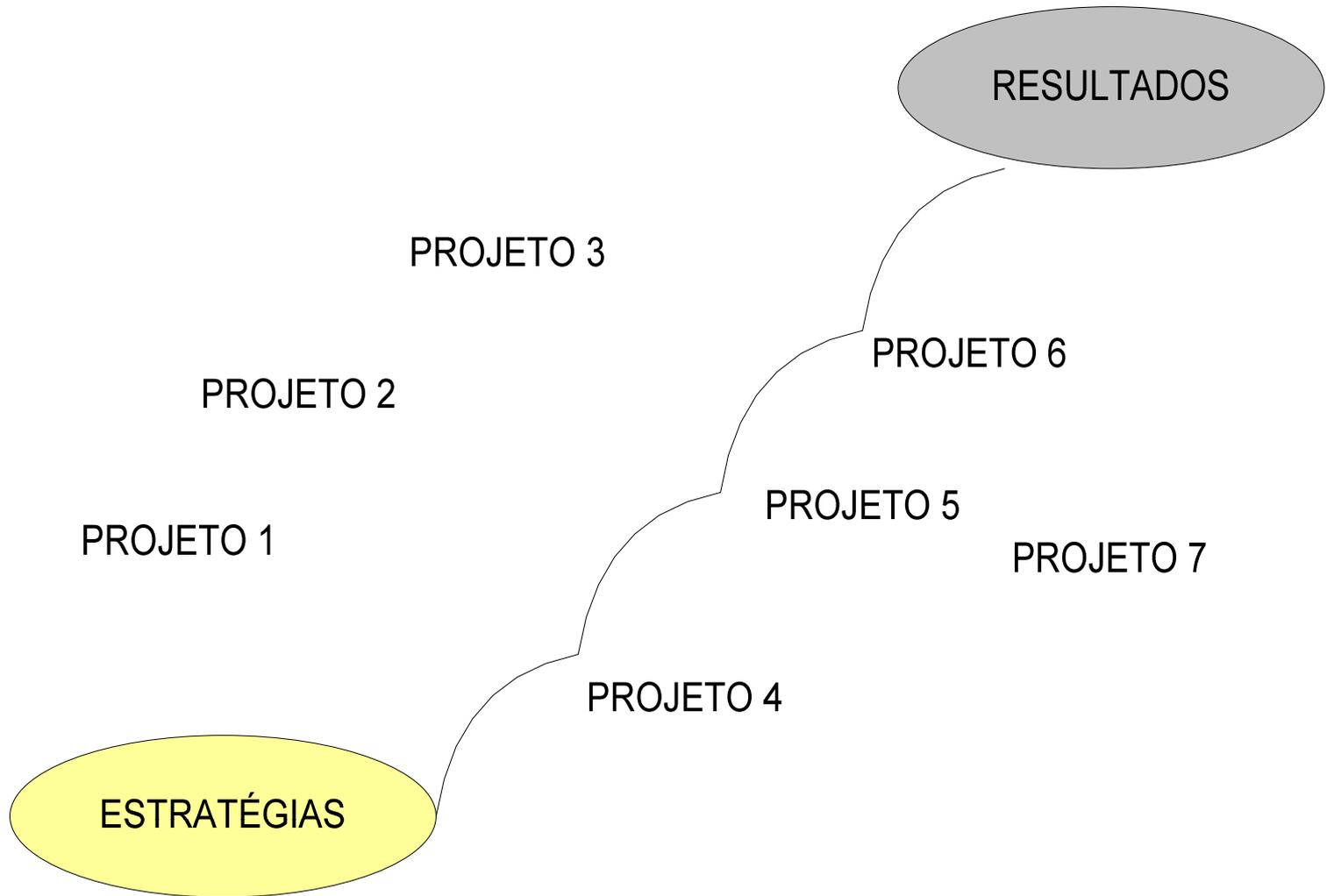
Distribuição

Gás & Energia

Petroquímica

Biocombustíveis

# A Transformação de Estratégias em Resultados...



# ... exige o Alinhamento dos Projetos da Organização...

- DIREÇÃO
- EQUILÍBRIO
- PRIORIDADES



**Ou seja exige critérios de Seleção, Priorização e  
Balanceamento do Portfólio**

## exige Disciplina de Capital ... acompanhamento de desempenho dos projetos...

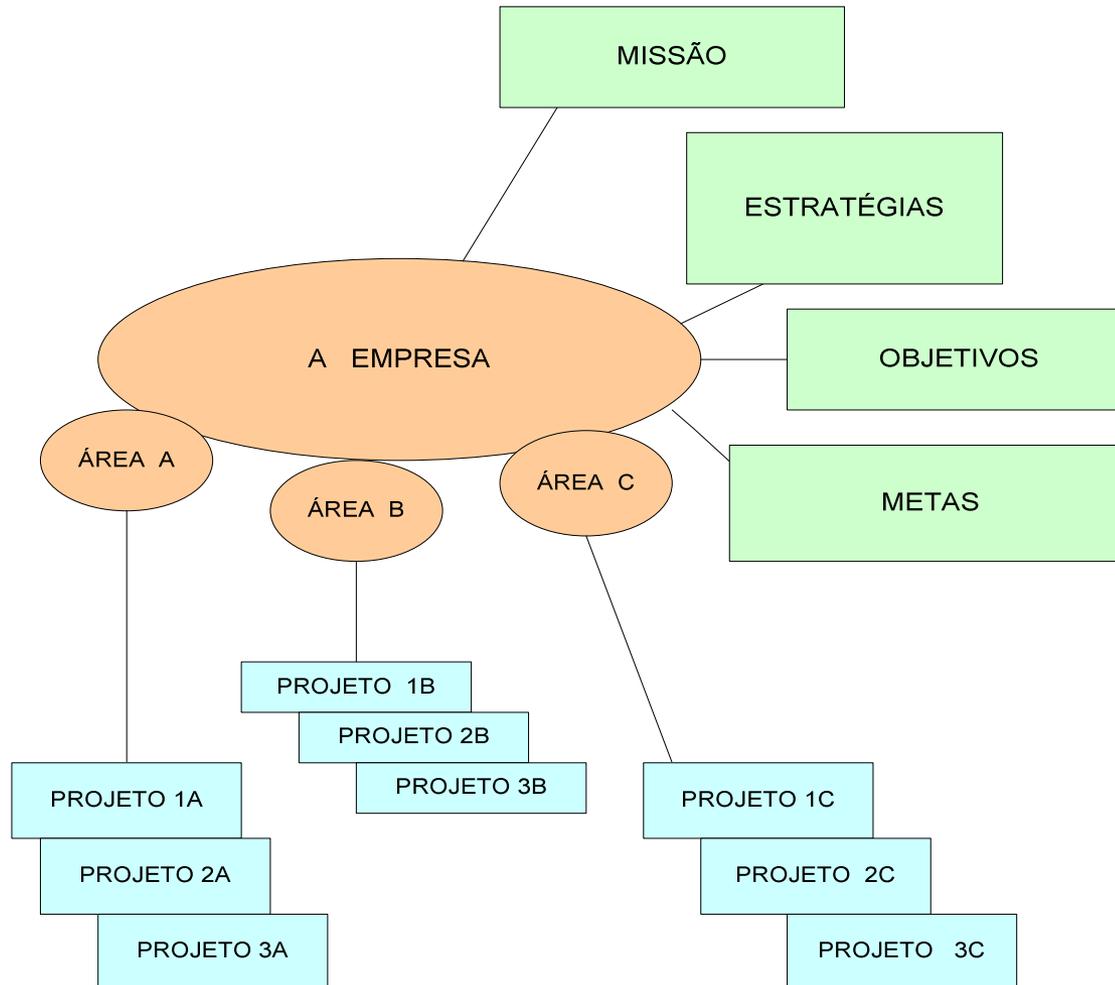


Exige sistematização no Planejamento, Aprovação e Análise dos Projetos de Investimento.



***Fazer CERTO o projeto !***

# A ORGANIZAÇÃO VISTA COMO UM “PORTFÓLIO DE PROJETOS”



# Gestão de Portfólio X Gestão de Projetos

- Gestão de Portfólio permite à organização identificar e selecionar os projetos de investimento que irão maximizar os valores para o negócio; **Fazer o melhor projeto.**
- Gestão de Projetos permite entregar com sucesso os projetos de investimento selecionados e viabilizar os valores da organização; **Fazer melhor o projeto; Processo correto; Desempenho.**

## Definições:

**Projeto**: esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Projetos são executados de forma progressiva envolvendo etapas que precisam ser planejadas, programadas e controladas;

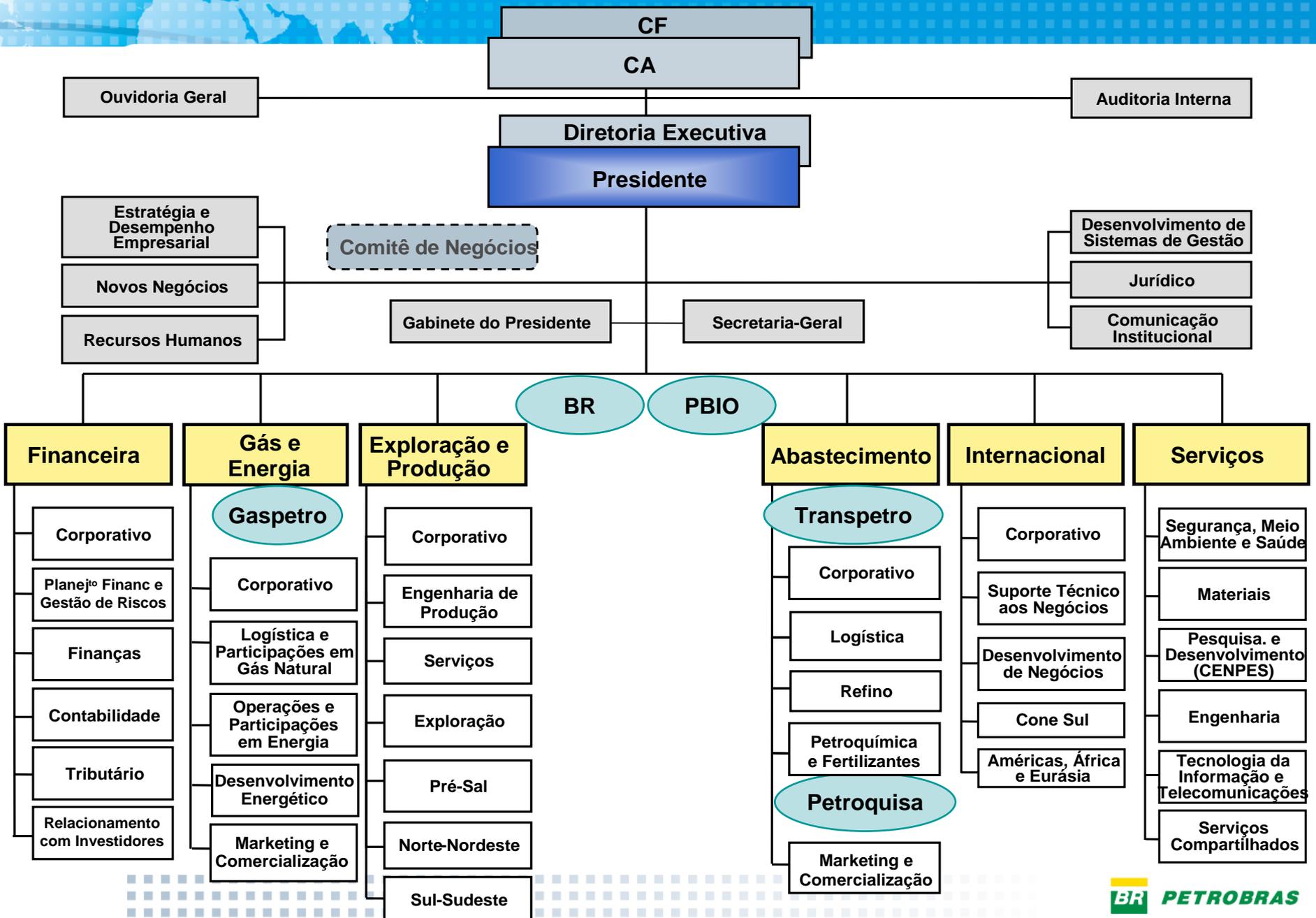
**Programa**: conjunto de projetos com características comuns, gerenciados de forma conjunta de modo a obter benefícios e controle não alcançados caso fossem gerenciados individualmente;

**Portifólio**: conjunto de projetos e/ou programas e outros trabalhos rotineiros agrupados de forma a facilitar a eficácia do gerenciamento dos mesmos na consecução de objetivos estratégicos para a Companhia.

# Estratégia & Desempenho Empresarial

## **Análise e Acompanhamento de Projetos de Investimento**

# Estrutura Geral da Petrobras



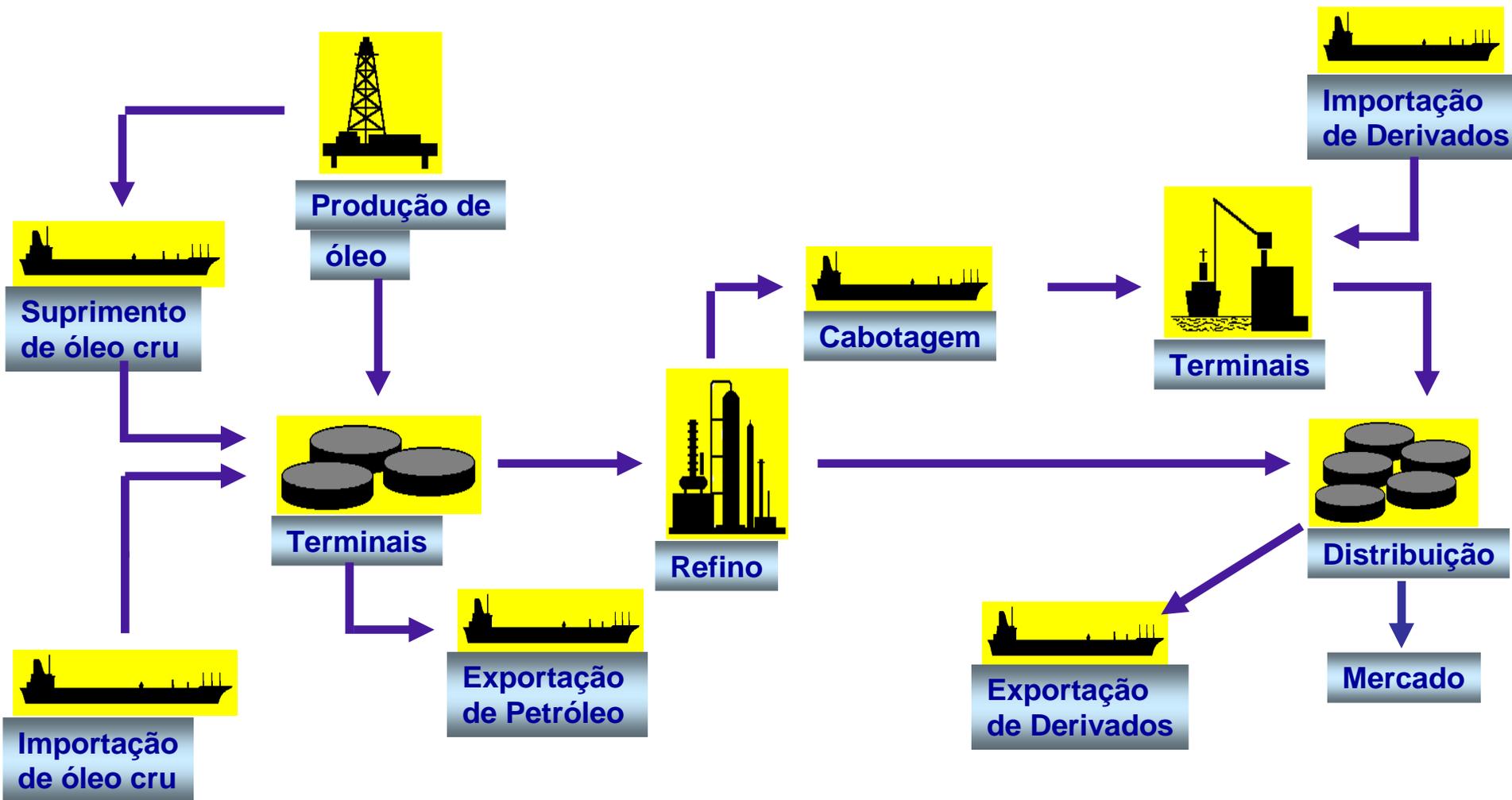
## Atuação do Escritório Corporativo de Projetos (Estratégia/API)

- **Proporcionar **visão integrada** dos Projetos**
  - ✓ Modelagem Matemática PLANINV
  - ✓ Identificação de Riscos / Oportunidades
- **Zelar pela integridade do Processo de Gerenciamento de Projetos contribuindo para **Disciplina de Capital****
  - ✓ Planejamento – Aprovação - Acompanhamento
- **Garantir a **consistência metodológica** nas avaliações econômicas**
  - ✓ Metodologia
  - ✓ Utilização de Parâmetros Corporativos
- **Contribuir para a Gestão do Conhecimento em GP através do registro e disseminação de **lições aprendidas****

## Visão Integrada

Análise de Projetos com Visão Integrada considera o impacto do projeto não apenas na área em que está sendo proposto, mas em todas as áreas da Companhia afetadas pelo mesmo projeto.

# Visão Integrada – Cadeia de Óleo



## Consistência Metodológica

- **Manual de Análise Empresarial de Projetos de Investimento**  
Referência metodológica para as diversas Áreas de Negócio da Companhia na Avaliação de Projetos de Investimento.
- **Boletim de Análise Empresarial de Projetos de Investimento**  
Instrumento para a atualização de premissas para a análise de projetos, coerentes com cenários do Plano Estratégico e com critérios de robustez (*stress test*).

## Disciplina de Capital

- **Sistemática Corporativa de Projetos de Investimento**
- **Sistemática para Aquisição de Empresas pelo Sistema Petrobras**
- **Sistemática de Investimentos Sociais**
- **Sistemática de Investimentos em Patrocínios/Convênios Ambientais**

- Padronização dos procedimentos e conceitos a serem seguidos pelas diversas Áreas de Negócio, Serviços e Empresas do Sistema Petrobras, na Gestão dos Projetos de Investimento, contribuindo para Disciplina de Capital.

- **Relatórios de Desempenho Empresarial de Projetos**

Registro dos desvios ocorridos, das lições aprendidas e das ações corretivas através do Acompanhamento Físico-Financeiro e Pós-EVTE.

# Gerenciamento de Projetos



# Mitos sobre Gerenciamento de Projetos

## MITO 1: O projeto custará o que deve custar

*“Não precisamos empenhar recursos para obter uma melhor definição do projeto antes da autorização porque o mesmo trabalho terá que ser feito em fases posteriores”*

- Leva à mudanças futuras mais dispendiosas durante o desenvolvimento do projeto
- Compromete o gerenciamento do portfólio

# Mitos sobre Gerenciamento de Projetos



## MITO 2: Não temos tempo para o Planejamento

***“Esse é um projeto com ênfase em prazo e iremos encurtar ou sobrepor fases do projeto e usar horas extras de trabalho, se for necessário.”***

- Realização dispendiosa
- Em geral, pobremente definido
- Numerosas mudanças durante a fase de execução
- Expectativas operacionais raramente alcançadas

# Estudo de Benchmarking - 2008

## PMI – Brasil: Seção RJ

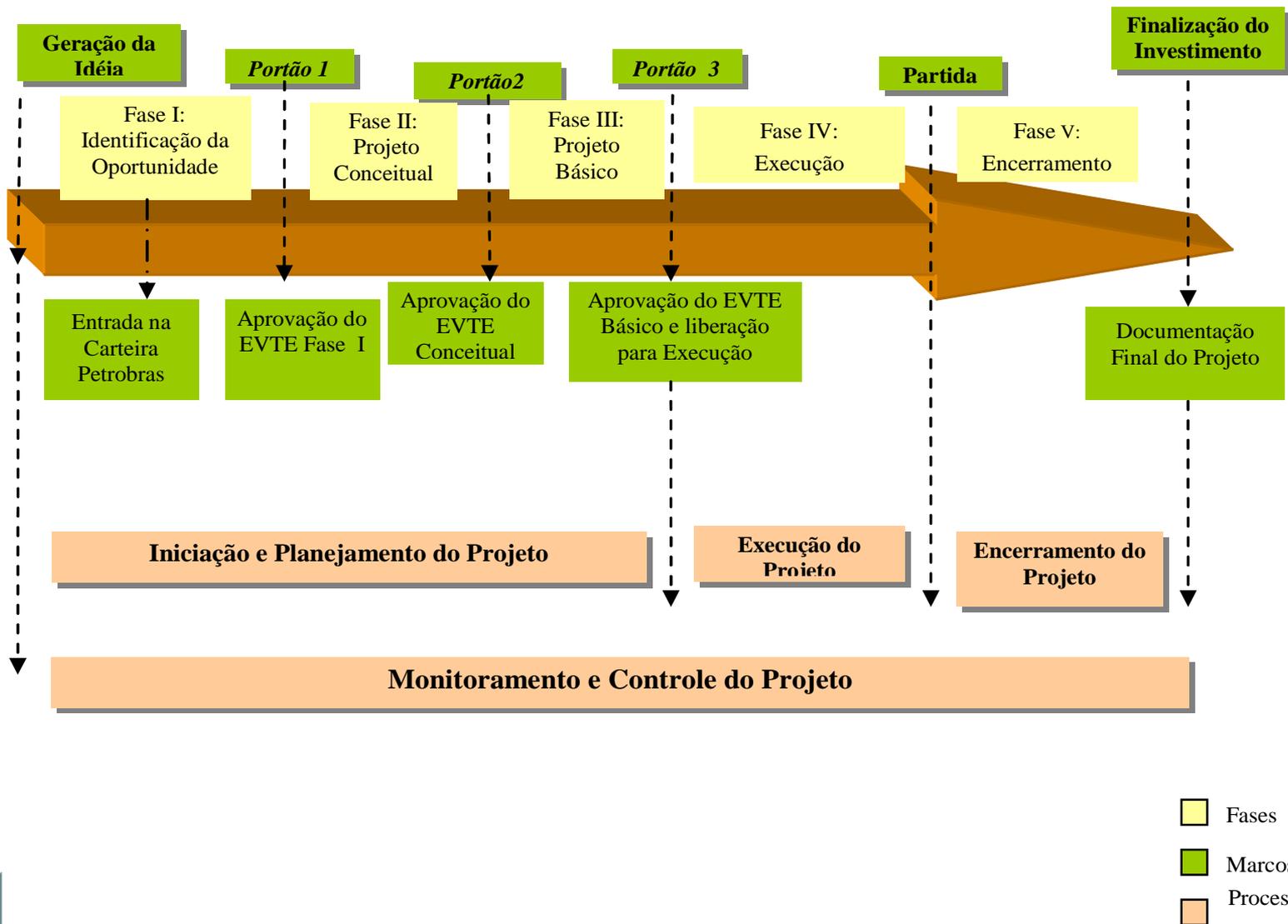
- Apenas 8% das organizações afirmam que seus projetos não sofrem por causa de qualidade.
- Apenas 6% das organizações afirmam que seus projetos não sofrem com problemas de prazo.
- Apenas 6% das organizações afirmam que seus projetos não sofrem com problemas de custo.
- Auto avaliação – 52% das organizações consideram que ainda estão a menos de 50% do caminho a ser percorrido para um bom GP.

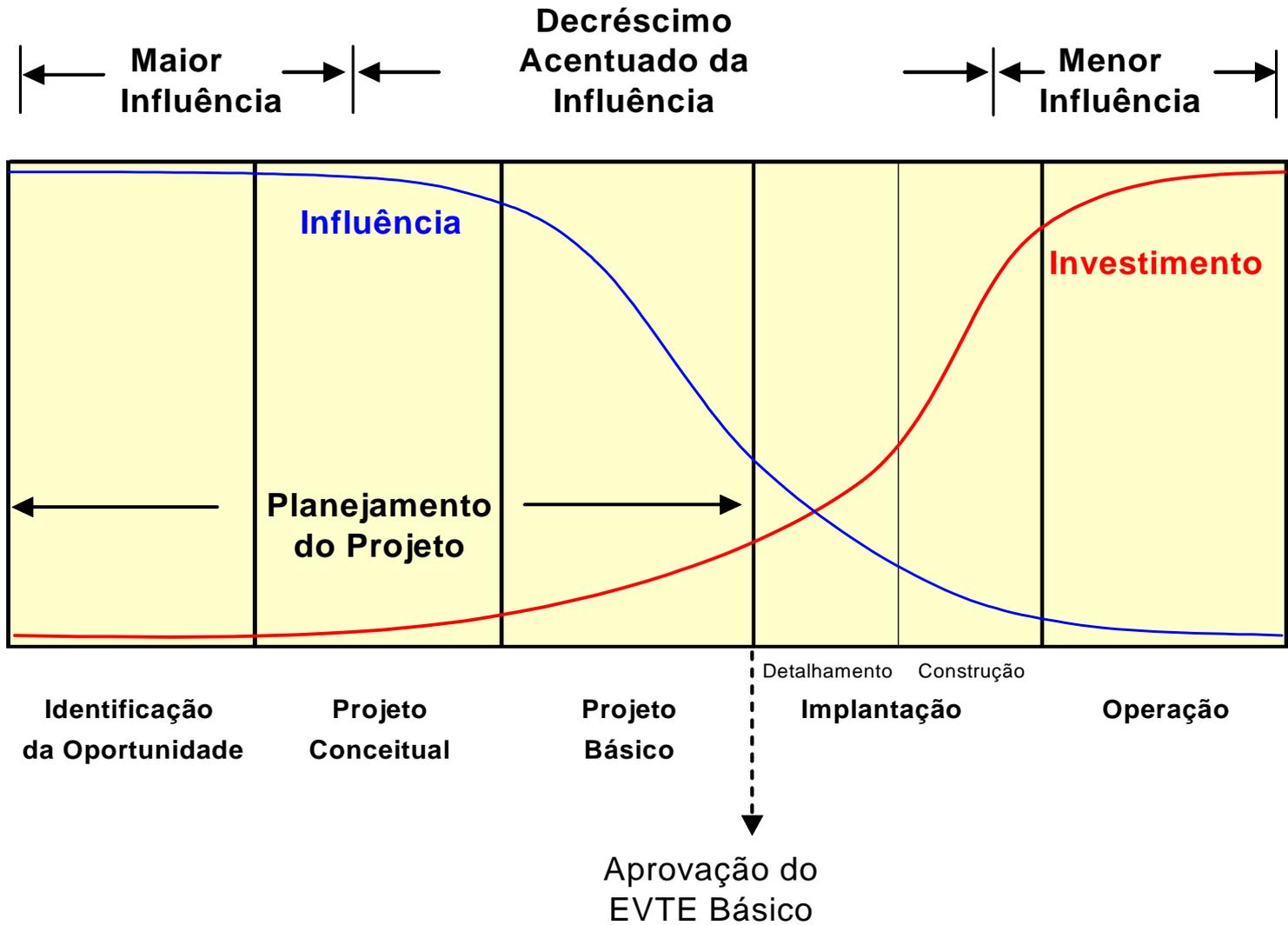
# Benefícios da Sistematização

## Contribuir para Disciplina de Capital

- Elencar requisitos mínimos
- Padronizar procedimentos
- Difundir melhores práticas
- Incentivar o registro de informações
  - ✓ Lições aprendidas
- Fornecer maior transparência ao processo
- Melhorar de forma contínua o processo

# Sistemática Corporativa de Projetos de Investimento





# GRUPO DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Descrevem, organizam e complementam as atividades do projeto.

- **Iniciação** – define e autoriza o projeto;
- **Planejamento** – define e refina os objetivos e planeja a ação necessária para alcançá-los;
- **Execução** – integra as pessoas e outros recursos para realizar o plano de gerenciamento do projeto;
- **Monitoramento e Controle** – mede e monitora regularmente o progresso do projeto, identificando e corrigindo desvios dos seus objetivos;
- **Encerramento** - formaliza a aceitação do projeto.

# Portões de Decisão

**Decisões**

**nas**

**Fases de**

**Planejamento**

**Continuar**

análise favorável

deve prosseguir para a próxima fase

**Adiar**

aguardar mudanças no ambiente de negócio

**Reciclar**

necessidades de estudos adicionais antes de seguir para a fase seguinte

**Cancelar**

não é viável

não se alinha aos objetivos

# Fase I – Identificação da Oportunidade

## Fase I

Identificação da Oportunidade

## Fase II

Projeto Conceitual

## Fase III

Projeto Básico

## Fase IV

Execução

## Fase V

Encerramento

### ▪ Objetivo da Fase

- ✓ Determinar o valor potencial da oportunidade
- ✓ Determinar alinhamento com a estratégia da Companhia
- ✓ Interdependência entre ativos existentes e novos projetos

### ▪ Grau de definição do projeto

- ✓ entre 0% e 2%

### ▪ Marco

- ✓ Entrada na Carteira Petrobras
- ✓ Aprovação da Análise Empresarial da Fase I
- ✓ Autorização para início do Projeto Conceitual (Fase II)

# Fase II – Projeto Conceitual

## Fase I

Identificação da  
Oportunidade

## Fase II

Projeto  
Conceitual

## Fase III

Projeto  
Básico

## Fase IV

Execução

## Fase V

Encerramento

### ▪ Objetivo da Fase

✓ Avaliação das alternativas técnicas para o projeto

### ▪ Grau de definição do projeto

✓ entre 10% e 40%

### ▪ Grau de precisão das estimativas de custo

✓ -10% a 30% (após a aplicação das contingências)

### ▪ Marco

✓ Aprovação da Análise Empresarial do Projeto Conceitual

✓ Autorização para início do Projeto Básico (Fase III)

# Fase III – Projeto Básico

## Fase I

Identificação da Oportunidade

## Fase II

Projeto Conceitual

## Fase III

Projeto Básico

## Fase IV

Execução

## Fase V

Encerramento

### ▪ Objetivo da Fase

- ✓ Desenvolver alternativa técnica selecionada

### ▪ Grau de definição do projeto

- ✓ entre 30% e 70%

### ▪ Grau de precisão das estimativas de custo

- ✓ -5% a 15% (após a aplicação das contingências)

### ▪ Marco

- ✓ Aprovação da Análise Empresarial do Projeto Básico
- ✓ Autorização para Execução do Projeto
- ✓ Detalhamento
- ✓ Formação da Base de Referência

# Fase IV – Execução

## Fase I

Identificação da Oportunidade

## Fase II

Projeto Conceitual

## Fase III

Projeto Básico

## Fase IV

Execução

## Fase V

Encerramento

### ▪ Objetivo da Fase

- ✓ Implantar o projeto aprovado

### ▪ Aspectos relevantes

- ✓ Contratação
- ✓ Monitoração e medição regular do progresso do projeto
- ✓ Possibilidade de Reavaliação
- ✓ Gestão de Mudanças

### ▪ Marco

- ✓ Partida da Unidade, Produção do 1º Óleo ou entrada em operação

# Fase V – Encerramento

## Fase I

Identificação da  
Oportunidade

## Fase II

Projeto  
Conceitual

## Fase III

Projeto  
Básico

## Fase IV

Execução

## Fase V

Encerramento

### ▪ Objetivo da Fase

- ✓ Aceitar formalmente o projeto

### ▪ Aspectos relevantes

- ✓ Consolidação do Book do Projeto
- ✓ Lições Aprendidas

### ▪ Marco

- ✓ Finalização do investimento
- ✓ Entrega da documentação final

# RESUMO

Fases do Projeto	Ação	Portões e Marcos	Processos
FASE I Identificação de Oportunidade	Determinar Potencial da oportunidade e Entrada na Carteira Petrobras	<b>Portão 1</b> Aprovação da análise empresarial da Fase I e Autorização para início do Projeto Conceitual	INICIAÇÃO PLANEJAMENTO
FASE II Projeto Conceitual	Avaliar as alternativas técnicas	<b>Portão 2</b> Aprovação da análise empresarial do Projeto Conceitual e Autorização para início do Projeto Básico	PLANEJAMENTO
FASE III Projeto Básico	Desenvolver a alternativa técnica selecionada	<b>Portão 3</b> Aprovação da análise empresarial do Projeto Básico e Autorização para execução do projeto	PLANEJAMENTO
FASE IV Execução	Implantar o projeto	Partida da Unidade ou Produção do 1º óleo ou entrada em operação do projeto	EXECUÇÃO
FASE V Encerramento	Aceitar formalmente o projeto	Finalização do Investimento e entrega da documentação final	ENCERRAMENTO

# Novos aspectos a serem atendidos durante as Fases

Análise de Riscos, qualitativa e quantitativa, em todas as Fases do projeto incluindo plano de mitigação dos riscos do mesmo;

Planejamento dos recursos críticos necessários para o projeto, considerando o portfólio existente e perspectivas futuras;

Indicação de Gerente ou Coordenador do Projeto desde a Fase II, permanência durante todo o ciclo do projeto;

Envolvimento da equipe que executará projeto desde a Fase II (Engenharia, Materiais e CENPES);

Abordagem de sustentabilidade no planejamento e análise do projeto; ■

Projeto com potencial para redução de emissões de Gases do Efeito Estufa

## DECISÕES DE INVESTIMENTO E SUSTENTABILIDADE



Considera o compromisso da empresa com seus diferentes públicos de interesse, bem como as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade.

# Sustentabilidade

Exemplos desta abordagem:

- mecanismo de diálogo com as partes interessadas;
- geração de novos empregos com aproveitamento da mão de obra local;
- programa de qualificação das pessoas da comunidade;
- ações consistentes de defesa dos direitos humanos (apoio a diversidade e eliminação dos trabalhos escravo e infantil) e do meio ambiente;
- empreendimentos verdes, ou seja, construídos segundo padrões de eco-eficiência;
- ações consistentes de defesa do meio ambiente.



# Acompanhamento de Projetos

# Base de Referência (Linha de Base, *Baseline*)

Versão do plano de gerenciamento do projeto de investimento que representa o compromisso de execução do mesmo aprovado pela Diretoria Executiva ou por autoridade competente. Este compromisso contém as metas de escopo, prazo, custo, entre outras.

# Acompanhamento Físico-Financeiro

**Objetivo:** Monitorar a eficácia do Programa de Investimentos da Cia.

**Método:** Acompanhar indicadores de Realização Física e Financeira do Projeto.

**Resultados:**

- Determinar ações corretivas para diferenças entre desempenho real e planejado;
- Fornecer *subsídios* para Alta Administração tomar ações facilitadoras no processo de implantação do projeto.

Como eram nossas projeções?

Linha de Base: Diretoria Executiva

Como está indo o Projeto?

Análise das variáveis : prazo e investimento

Ações a serem tomadas

# Acompanhamento Físico-Financeiro

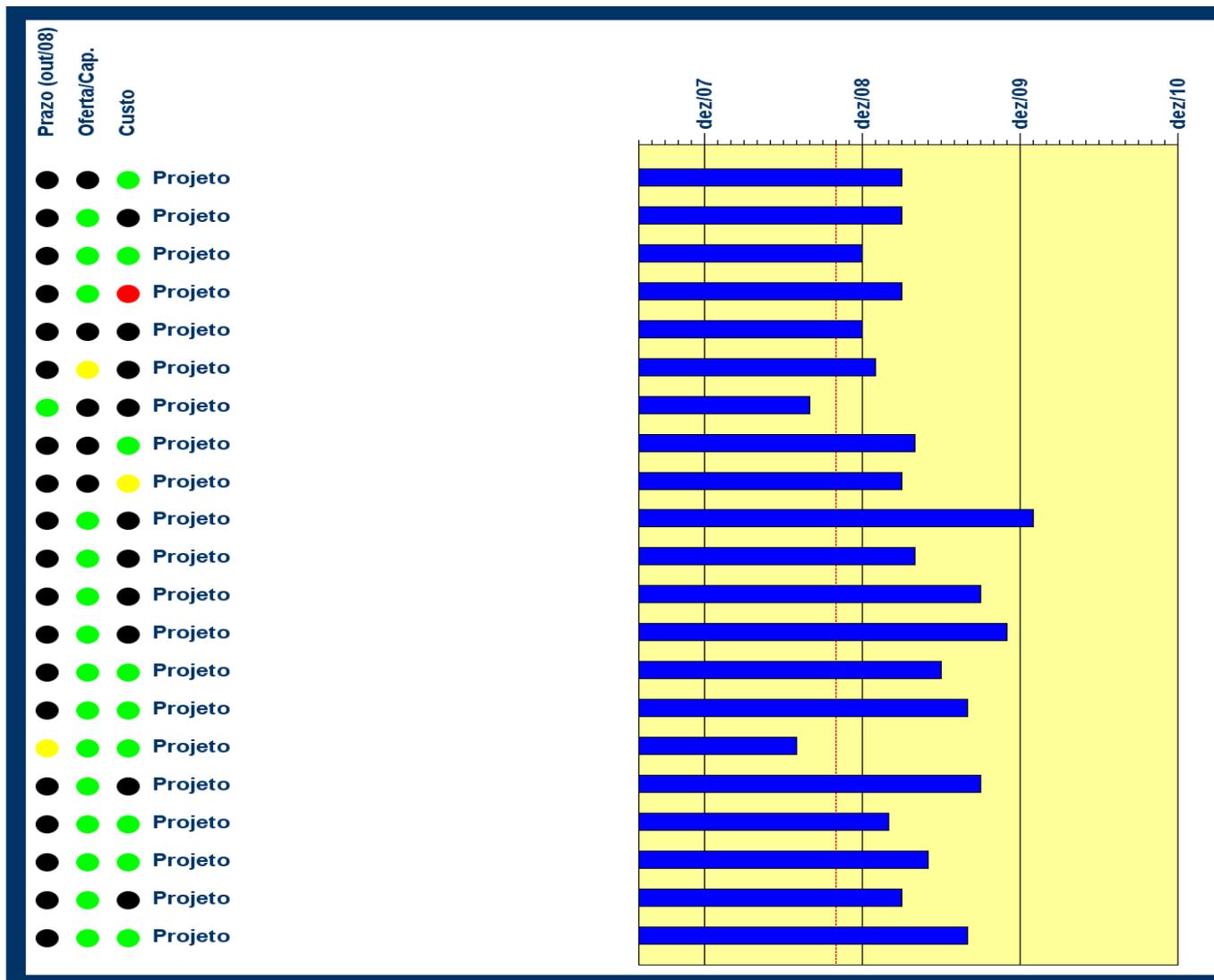
Projeto	Aprovado no EVTE Básico				Situação Atual				Tendência			
	Planejado (US\$ milhão)		Planejado até a Data (%) (US\$ milhão)		Realizado até a Data (%) (US\$ milhão)		Indicadores		Investimento Petrobras (US\$ milhão)	Data de Partida	Variação de Investimento	Atraso (meses)
	Investimento Petrobras Corrigido	Data Partida	Avanço Físico	Avanço Financeiro Corrigido	Avanço Físico	Avanço Financeiro	Realização Física	Realização Financeira				
Projeto A	340,00	01/10/05	100,00%	340,00	80,57%	335,00	0,81	0,97	410,00	01/08/06	20,6%	10,0
Projeto B	170,00	01/10/05	100,00%	150,00	88,74%	180,00	0,89	1,25	180,00	01/09/06	5,9%	11,0
Projeto C	220,00	01/12/06	21,20%	55,00	8,80%	4,80	0,42	0,09	230,00	15/12/06	4,5%	0,5
Projeto D	2.100,00	01/03/08	36,50%	800,00	32,13%	670,00	0,88	0,83	2.400,00	01/03/08	14,3%	0,0
Projeto E	2.150,00	02/02/08	35,68%	990,00	36,70%	590,00	1,03	0,60	2.150,00	02/02/08	0,0%	0,0

# Acompanhamento Físico-Financeiro

	Projeto	variação de investimento	atraso
AN 1	Projeto 01	●	●
	Projeto 02	●	●
	Projeto 03	●	●
	Projeto 04	●	●
	Projeto 05	●	●
	Projeto 06	●	●
	Projeto 07	●	●
	Projeto 08	●	●
	Projeto 09	●	●
	Projeto 10	●	●
	Projeto 11	●	●
	Projeto 12	●	●
	Projeto 13	●	●
	Projeto 14	●	●
AN 2	Projeto 15	●	●
	Projeto 16	●	●
	Projeto 17	●	●
	Projeto 18	●	●
	Projeto 19	●	●
	Projeto 20	●	●
	Projeto 21	●	●
	Projeto 22	●	●
	Projeto 23	●	●
	Projeto 24	●	●
	Projeto 25	●	●
	Projeto 26	●	●
	Projeto 27	●	●
	Projeto 28	●	●
	Projeto 29	●	●
	Projeto 30	●	●
	Projeto 31	●	●
	Projeto 32	●	●
	Projeto 33	●	●
	Projeto 34	●	●
	Projeto 35	●	●
	Projeto 36	●	●
	Projeto 37	●	●
	Projeto 38	●	●

Varição de Investimento	Atraso
● -5% < Var. < 15%	● atraso = 0 meses
● 15% < Var. < 20%	● 0 < atraso < 3 meses
● Var. > 20%	● atraso > 3 meses

# Painel Corporativo: Programa



Atraso: Jan/2010

# Pós-EVTE

- **Objetivo:** Monitorar a Eficácia do Programa de Investimentos da Petrobras e contribuir para a Disciplina de Capital e para a Construção do Aprendizado Organizacional
- **Periodicidade:** Semestral
- **Foco:** Desvios de VPL devido a fatores gerenciáveis e não gerenciáveis e desvios de investimento

# Pós-EVTE – Fatores de Desvios

- **Gerenciáveis:**

Atraso, Produção, Custo Operacional  
Investimento e Mudança de Escopo

- **Não Gerenciáveis:**

Preços e Mercado, Tributação, Influência  
de outros Projetos, Legislação

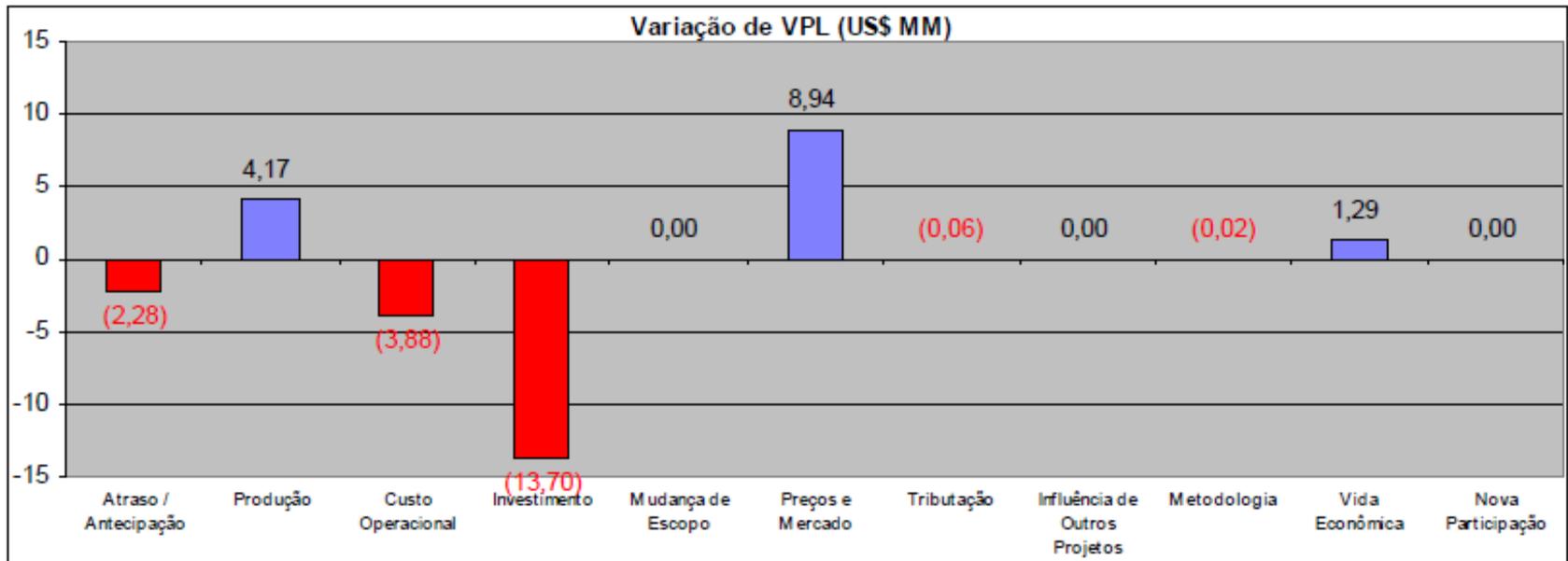
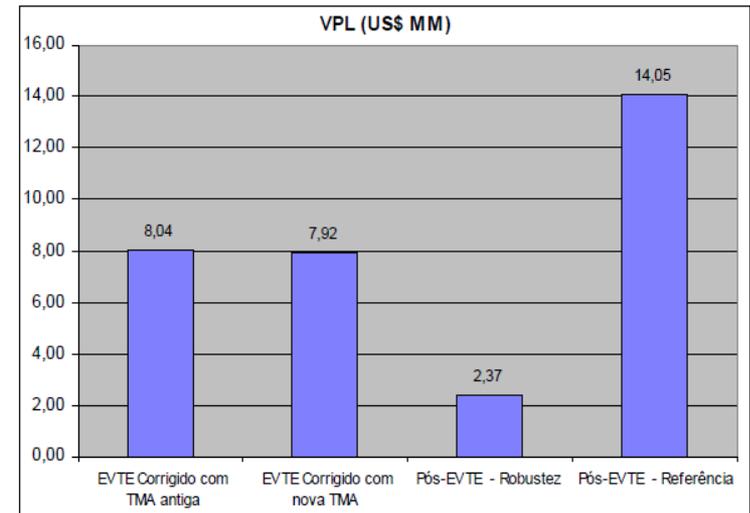
# Pós-EVTE

- **EVTE Original** – O mesmo utilizado para a aprovação
- **EVTE Original Corrigido** – EVTE Original atualizado monetariamente para a mesma data base de preços do Pós-EVTE e com fluxos atualizados pela TMA
- **Pós - EVTE** – Novo EVTE considerando itens realizados corrigidos monetariamente e itens projetados de acordo com as premissas em vigor na Companhia

# Acompanhamento Corporativo – Pós EVTE

## Objetivo:

- ✓ Comparar o desempenho atual com o previsto
- ✓ Identificar e analisar os desvios (Lição Aprendida)
- ✓ Propor ações corretivas
- ✓ Proporcionar aprendizagem
- ✓ Reavaliação do Negócio



# Gestão do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

## Lições Aprendidas

# Lições Aprendidas

Conhecimento adquirido através de experiências relevantes e/ou inovadoras cujos resultados, positivos ou negativos, sirvam como orientação para revisão e melhoria dos processos organizacionais, a partir de acertos que devam ser repetidos ou erros que devam ser evitados.

# Justificativas

- Toda empresa que quer ser competitiva deve preservar seu conhecimento.
- As informações devem circular em todos níveis da organização e devem agregar valor ao seu Capital Intelectual.

# Criação da cultura de Lições Aprendidas

As Lições Aprendidas fazem parte de todo ciclo de vida do projeto:

- Consulta às LA no início de cada fase do projeto;
- Registro das LA no final de cada fase do projeto.

# Benefícios

- Minimização de riscos
- Otimização de investimentos
- Comprometimento e Integração
- Aumento da motivação da Equipe
- Evita a repetição de resultados indesejados
- Disseminação de métodos e práticas de sucesso
- Criação do Histórico dos Projetos
- Geração de novos aprendizados através de novas tecnologias



**Bruno Guimarães Bastos**

**3224-2115**