

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DO PROGRAMA PRÉ-SAL BRASILEIRO.

INTRODUÇÃO

A iniciativa de Planejamento Estratégico para minimizar o impacto econômico e social causado pela descoberta das reservas do pré-sal no país, evitando assim a “maldição do ouro negro”, foi à temática proposta pelo programa de Educação a Distância, do curso de Administração Pública, como tarefa da Unidade IV.

A “maldição do ouro negro” nos faz lembrar que os sonhos de prosperidade brotaram com a mesma força do petróleo que jorrou dos terrenos pantanosos do delta do Níger, em 1956. O mercado mundial viciou-se nas ramas brutas do delta, um líquido “suave”, com baixo teor de enxofre, denominado Bonny Light, com capacidade para ser facilmente refinado em gasolina e gasóleo.

O que presenciamos, com horror, no Sul da Nigéria, que o petróleo corrompe tudo. Envenena o solo e a água. Mancha as mãos de políticos e generais. Contamina as ambições dos jovens, que tentam açambarcar uma fatia do ouro líquido. Originalmente, porém, a Nigéria tinha os requisitos para escrever uma história de sucesso: era um país pobre, subitamente abençoado por uma fortuna.

Mas existe uma ironia ainda mais cruel nesta situação: nem meio século de extração de petróleo no delta conseguiu melhorar as vidas dos cidadãos. Pelo contrário, os nigerianos encontram-se atualmente ainda mais pobres e sem esperança.

Este trabalho foi elaborado no período de estudos, basicamente com o objetivo de descrever o processo de planejamento, com a definição de objetivos e estratégias, conforme foi destaque na Unidade IV do livro de apoio acadêmico, na dinâmica de construção e implementação do planejamento estratégico como tal.

Primeiramente, veremos o histórico da construção do Planejamento Estratégico e faremos um alinhamento de alguns dos conceitos mais importantes para a compreensão deste trabalho.

Em seguida, será apresentada a linha estratégica adotado pelo Programa para a elaboração da sua estratégia. Analisaremos a sua Visão de Futuro, seus Objetivos Estratégicos, Resultados Esperados, e por fim o Planejamento Estratégico, Tático e Operacional do Programa.

CONCEITOS

As organizações estão procurando cada vez mais se adaptar às constantes mudanças ambientais e das incertezas. Dentro dessa ótica, o planejamento estratégico representa uma ferramenta indispensável na gestão das organizações a fim de precaverem-se das incertezas com técnicas e processos administrativos que permitam o planejamento de seu futuro, a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações (ANSOFF e McDONNELL, 1993; BETHLEM, 1998; DRUCKER, 1993; STONER e FREEMAN, 1999).

Nesse sentido, o planejamento estratégico significa o ponto de partida na administração estratégica das organizações, independentemente de seus tamanhos e tipos. Esse planejamento tem como propósito adotar medidas decisivas e resultados na condução de atitudes pró-ativas na gestão das organizações. (MINTZBERG, 1994; GOMES, 2003).

Para Megginson *et al.* (1998), o planejamento pode ser definido como o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las. O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro, afirma Maximiano (2006a).

Planejamento é uma ferramenta para analisar o ambiente externo e interno, reafirmar a missão da Organização, coletar dados e os transformar em informações e definir os planos de ação.

Observa-se, portanto, que o tema conquista espaço e significado nos meios acadêmicos e profissionais, principalmente quando se trata do futuro das organizações. A ênfase dada ao assunto deve-se à instabilidade ambiental e à questão da competitividade.

Estudos realizados por Alfred Chandler, entre o final da década de 1940 e início dos anos 1960, definiram três níveis administrativos – estratégico, tático e operacional. Assim, os planos também passaram a ser classificados de acordo com os níveis principais e abrangência da organização.

Como a temática do trabalho é específica quanto à elaboração do planejamento estratégico, tático e operacional, destacamos duas concepções quanto ao planejamento estratégico:

(...) atividade que envolve a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente (MEGGINSON *et al.* 1998); e

(...) processo de elaboração da estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente, compreendendo a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a Organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir (MAXIMIANO, 2006a).

Nos estudos que desenvolvemos identificamos que o planejamento pode ser condensado em quatro passos básicos e adaptado a todas as suas atividades e aos níveis organizacionais, bem como permeia no seu processo sistemático, conforme compreendido em:

- **Definição da missão, valores e visão:** a missão organizacional, segundo Megginson *et al.* (1998), refere-se ao propósito fundamental e único que a organização tenta seguir e identificar seus produtos ou serviços e clientes. Assim, a missão identifica a razão de ser da organização – ou seja, ela descreve suas atividades, o mercado-alvo, os produtos e serviços básicos e seus valores. Tanto as organizações lucrativas como as não-lucrativas precisam especificar com muita clareza sua missão.
- **Análise da situação atual:** ao planejarmos precisamos saber qual a situação da empresa em termos mercadológicos, financeiros, operacionais, tecnológicos, colaboradores. Para tanto devemos perguntar: Onde a empresa está? Como chegou a esse ponto?
- **Análise do ambiente externo** (político/legal, econômico, sócio-cultural, competitivo, natural e tecnológico). Quais as ameaças e oportunidades do ambiente no presente e no futuro?
- **Análise do ambiente interno:** como administradores, nós precisamos analisar nossa marca, nível de lealdade do cliente, lançamentos de produtos, rotatividade de pessoal, tecnologia e custos. Quais os pontos fortes e fracos de nossa organização? Sobre a análise do ambiente, Biaggio e Batocchio (2005, p. 33) ressaltam que “essa análise, efetuada de forma sistemática, permite à empresa

direcionar o futuro do mercado, elaborar as metas e os objetivos que atendam às variações do mercado”.

Ou seja, fazer um plano estratégico consiste em definir: para onde ir? O que se deve fazer para chegar lá? Quanto vai custar? Até quando deve-se conseguir? Ao darmos respostas para estas questões estaremos respondendo os objetivos centrais da função planejamento. E após delimitarmos os objetivos, definimos as metas, políticas, diretrizes, programas e estratégias a serem aplicadas.

O PLANO ESTRATÉGICO

Para apresentar o Plano Estratégico do programa PRÉ-SAL BRASIL, passaremos por três momentos. Primeiro analisaremos a Visão de Futuro; depois, passaremos pelas prioridades, objetivos estratégicos e resultados esperados do Planejamento.

VISÃO DE FUTURO

Para OLIVEIRA (2001, p. 88), "a visão pode ser conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla". Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. Ela representa o que a empresa quer ser.

A visão estratégica se refere à definição de uma situação futura desejada em longo prazo, que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional.

O Plano Estratégico do Programa PRÉ-SAL BRASIL definiu claramente a sua visão de futuro. A visão de futuro, que é composta pela formulação da missão, visão e valores, é o passo inicial para a construção da estratégia de uma organização. Desta forma, segue abaixo os textos da missão (razão de existir) e da visão (objetivo maior a ser alcançado dentro do horizonte de tempo estipulado), bem como os principais valores do programa pré-sal brasileiro:

Missão:

- Produzir, socializar e aplicar as riquezas herdadas do pré-sal para financiar a transição para outra matriz energética, aproveitando as vantagens comparativas do Brasil em biomassa, pequenas hidrelétricas, energia solar e eólica com planejamento e política industrial mirando a transição tecnológica da matriz energética e investindo em áreas sociais sensíveis.

Visão

- Ser reconhecido, nacional e internacionalmente, como o programa que contribuiu para o fortalecimento e garantia do fornecimento de petróleo e gás natural no País, contribuindo para ampliação da base econômica, e com o desenvolvimento sustentado numa política industrial nacional articulada, fomentadora do nosso incremento tecnológico, assentada numa profunda revolução no financiamento público educacional brasileiro.

Valores

- Compromisso com o Povo brasileiro;
- Contribuir para mudança do modelo de exploração do petróleo brasileiro;
- Contribuir para redução das desigualdades regionais e sociais;
- Favorecer uma distribuição social das riquezas do pré-sal, evitando concentrações;
- Responsabilidade com a implementação de políticas públicas de incentivo ao uso de fontes alternativas e de controle do consumo de energia;
- Assegurar a todos existência digna em consonância com a preservação ambiental;
- Proporcionar uma revisão na avaliação de impactos ambientais dos empreendimentos de exploração de petróleo e gás natural;
- Um programa que oriente e explicita como essa nova possibilidade propulsora estará integrada a um novo modelo econômico que privilegie as demandas do nosso povo;
- Contribuir para preparação de um valoroso marco regulatório do pré-sal tendo como sua principal destinação a educação das novas gerações.

ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E AMBIENTE INTERNO

Segundo OLIVEIRA (1996, p. 69), a análise dos pontos fortes, fracos e neutros deve envolver, também, a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produto-mercado, para facilitar o estabelecimento de ações da empresa no mercado, onde que podemos definir como ponto neutro uma variável identificada pela

empresa, mas que, momento, não existe critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou fraco.

Uma coisa é perceber que o ambiente externo está mudando, outra, é ter competência para adaptar-se a estas mudanças (aproveitando as oportunidades e enfrentando as ameaças). Da mesma maneira que ocorre em relação ao ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorado permanentemente.

Por esses princípios, verificamos que desde o anúncio da descoberta de petróleo na camada do pré-sal¹, feito pela Petrobras em início de julho de 2007, desencadeou-se um grande debate sobre a questão em todo o país. Com essas novas descobertas de jazidas em águas profundas acredita-se que o Brasil se consolidará como grande produtor e exportador de petróleo, ocupando assim um papel central no cenário internacional.

O Brasil passou do início do século XX até recentemente em busca da auto-suficiência energética e durante esse período esteve constantemente pressionado pela oscilação dos preços internacionais do petróleo e angustiado na definição de qual política energética seguir: “monopólio público ou estímulos ao capital privado?; abertura total ou fechamento ao capital estrangeiro?; associação comercial ou regime de exclusividade da empresa estatal monopolista? Estas questões, aliás, permanecem válidas e o debate em torno delas continua atual”.

Paralelamente ao debate sobre as mudanças que podem ocorrer no cenário econômico e político, advindos da exploração desta descoberta de petróleo, outros setores da sociedade vêm levantando outros questionamentos sobre a exploração da camada do pré-sal, principalmente entidades que atuam na defesa socioambiental, sindicatos, movimentos sociais, enfim, a sociedade civil organizada, com manifestos para chamar atenção do governo sobre os impactos ambientais que a exploração do pré-sal irá acarretar, bem como sobre os impactos sociais e o destino final desta riqueza.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

¹ A camada pré-sal é uma faixa que se estende entre o litoral dos Estados do Espírito Santo e Santa Catarina. O petróleo encontra-se abaixo de uma extensa camada de sal que fica entre 7 e 8 mil metros abaixo do leito do mar. A faixa engloba três bacias sedimentares – Espírito Santo, Campos e Santos. Vários campos e poços de petróleo foram descobertos no pré-sal, o principal deles foi nomeado de Tupi que se estima ter uma reserva entre 5 e 8 bilhões de barris de petróleo, considerada como uma das maiores descobertas do mundo dos últimos sete anos. (FOLHAONLINE, 31/08/2009)

De acordo com OLIVEIRA (1996, p. 65), nesta etapa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças. Esta análise deverá ser efetuada pela empresa como um todo, considerando uma série de tópicos, entre os quais se podem destacar:

- Mercado internacional, nacional e regional;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Aspectos econômicos e financeiros;
- Aspectos sócio-econômicos e culturais;
- Aspectos políticos;
- Entidades de classe;
- Órgãos governamentais;
- Mercado de mão-de-obra; e
- Concorrentes.

A avaliação do ambiente externo costuma ser dividida em duas partes.

Fatores Macroambientais

As principais variáveis que compõem o macroambiente ou ambiente indireto, conforme ANDRADE (2004, p. 56-60), são:

- Econômicas: inflação, taxa de juros, estabilidade monetária, mercado de capitais, etc.;
- Políticas: decisões governamentais, partidos políticos, ministérios, instituições diversas, etc.;
- Legais: legislação trabalhista, legislação tributárias, etc.;
- Culturais: índices de alfabetização, níveis de escolaridade, estrutura institucional do sistema educacional, características culturais da população, etc.;
- Sociais: estrutura sócio-econômica, condições de vida da população, sistemas de valores, estilos de vida, etc.;
- Tecnológicas: capacidade de aquisição e desenvolvimento de tecnologia, ritmo de mudança tecnológica, etc.;
- Demográfica: índices de natalidade, índice de mortalidade, crescimento demográfico, crescimento populacional, etc.;
- Ecológico: condições físicas e geográficas de terreno, condições de clima, vegetação, etc.entre os quais podemos citar questões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, etc.

Fatores Microambientais

Entre os quais podemos citar os beneficiários, suas famílias, as organizações congêneres, os principais parceiros, os potenciais parceiros, entre outros.

Na prática, isso significa que mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afetar (positiva ou negativamente) seu desempenho e sua forma de atuação. As mudanças no ambiente externo, sempre afetam de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todo mundo. Quando ocorre uma mudança na legislação, por exemplo, todas as organizações são afetadas.

Por outro lado, como uma oportunidade surgida do ambiente externo, podemos citar o crescimento dos partidos de esquerda, com maior propensão a investir na área social. Mais uma vez, todas as organizações têm a mesma possibilidade de se beneficiarem desta mudança no ambiente externo, mas, como bem sabemos, nem todas vão conseguir aproveitar esta oportunidade da mesma maneira.

Uma organização que perceba que o ambiente externo está mudando e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as conseqüências das ameaças. Por isso, a análise do ambiente externo é tão importante.

Segundo HARTMANN (1999), "a análise externa é a identificação das oportunidades e ameaças e suas respectivas causas priorizadas, localizadas externamente ao seu negócio ou território, entendidas como fatores ou situações que podem ser aproveitadas ou neutralizadas, que afetam positiva ou negativamente os resultados."

Toda análise de ambiente externo deve ser acompanhada da análise do grau de probabilidade de que um determinado evento ocorra. Por exemplo, se as pesquisas de opinião pública indicam um maior contentamento com um determinado governante, é mais provável que ele consiga aprovar as medidas que propuser no Congresso. Se, ao contrário, a opinião pública indica uma grande insatisfação com o governo atual, é provável que ele tenha dificuldade em aprovar medidas no Congresso.

Conforme OLIVEIRA (1996, p. 84), a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e prospectivas, quanto a sua posição produto-mercado desejada no futuro.

A análise da situação deve levar em consideração não apenas o que está sendo sinalizado como uma alternativa de cenário, mas também qual é a probabilidade de que aquele cenário se concretize. Esta análise de cenários deve ser permanente, porque o ambiente externo é muito dinâmico e está sendo alterado constantemente.

Diante do acima exposto e ao efetuarmos as leituras preliminares sobre o pré-sal, verificamos que o termo “pré-sal” passou de expressão insólita a objeto de contagiante entusiasmo. O que antes era um tímido assunto de técnicos foi alçado a tema central na imprensa brasileira. A imagem que se transmite é a de uma riqueza natural cujo bom aproveitamento é capaz de moldar o avanço econômico e social do país. O petróleo da camada de pré-sal é considerado como um recurso que pode gerar maior estabilidade econômica, o desenvolvimento industrial, o atendimento de históricas demandas sociais e o acúmulo de benefícios para as gerações futuras.

De fato, os recentes anúncios da Petrobras, da imprensa internacional e de outros operadores relativos à existência de significativos volumes de reservas de petróleo na faixa do pré-sal podem demarcar o início de uma nova era na exploração de petróleo no Brasil.

Entretanto em um contexto de demanda mundial aquecida e preços de petróleo elevados, o desenvolvimento das reservas do pré-sal vinha figurando no topo da agenda estratégica do Brasil: não somente porque colocaria o país em outro patamar como exportador de petróleo, mas também porque o elevaria a outro estágio de desenvolvimento econômico e social, com a decorrente elevação da renda.

Mas o que estamos vivendo no ambiente externo é que o ímpeto do debate arrefeceu com o advento da crise econômica mundial, que teve reflexo direto na queda significativa da demanda global e, conseqüentemente, nos preços do petróleo, como também na maior restrição de acesso a financiamentos.

É necessário lembrar que durante muitas décadas, o petróleo foi o grande propulsor da economia internacional, chegando a representar, no início dos anos 70, quase 50% do consumo mundial de energia primária. Embora declinante ao longo do tempo, sua participação nesse consumo em 2003 representava cerca de 40%, segundo a Agência Internacional de Energia (AIE), e deverá manter-se expressiva por várias décadas. Ainda de acordo com a Agência, em pouco tempo a demanda global por petróleo será superior à capacidade de produção, elevando ainda mais o preço do produto. Esse cenário se apoia em limitações à expansão da infraestrutura de geração de energia nos países desenvolvidos, onde o custo de construção de novas instalações se

eleva devido às restrições ambientais cada vez mais rigorosas. Somado a isso, os países produtores de petróleo têm sua expansão reduzida em decorrência de crises políticas e econômicas (PIRES et al, 2006).

Como já foi identificado, apesar da expansão da diversificação das fontes de geração de energia elétrica verificadas nas últimas décadas, o petróleo ainda é responsável por aproximadamente 7,9% de toda a eletricidade gerada no mundo (AIE, 2003). Desse modo, surgem estratégias para aumentar a produção interna de países importadores, além de políticas de incentivo à produção de energia alternativa, impulsionada tanto pela crise do petróleo como pela entrada em vigência do Protocolo de Kyoto, que tem como objetivo reduzir a emissão de gases responsáveis pelo efeito estufa.

Verificou-se que depois do anúncio da descoberta de reservas na escala de dezenas de bilhões de barris, na camada do pré-sal brasileiro, em todo o mundo começaram os processos de exploração em busca de petróleo abaixo das rochas de sal nas camadas profundas do subsolo marinho.

Atualmente, as principais áreas de exploração petrolífera com reservas potenciais ou prováveis já identificadas na faixa pré-sal estão no litoral do Atlântico Sul. No lado africano, existem áreas do pré-sal em processo de busca e mapeamento no Congo e no Gabão. Também existem camadas de rochas pré-sal sendo mapeadas no Golfo do México e no Mar Cáspio, nas zonas marítimas pertencentes ao México e ao Cazaquistão, respectivamente.

Por outro lado, nesta questão energética, as pesquisas ambientais e os debates sobre problemas planetários tais como aquecimento global, efeito estufa, buraco na camada de ozônio, perda da biodiversidade, poluição transfronteiriça entre outros, começaram a ser tema de negociações internacionais na Nova Ordem Internacional e foco de grandes pressões geopolíticas.

O que observamos de fato, é que os problemas planetários e a vulnerabilidade dos Estados criaram a emergência de uma agenda ecológica e a necessidade de cooperação acerca do tema, o que potencializou os processos de integração, seja por criar sensibilidades comuns a todos, seja pela eminência de um esquema de cooperação mundial onde a participação de todos os grandes países se faz necessária.

Neste cenário e com este advento, a insegurança energética global aumentou em virtude da concentração da produção de fontes primárias em algumas poucas regiões

do mundo mostra a vulnerabilidade do modelo econômico das nações industrializadas, calcado no uso insustentável de fontes fósseis de energia, responsável pelo alarmante passivo ambiental do acúmulo de gases do efeito estufa, com graves repercussões para todo o planeta, o que pode gerar futuros conflitos internacionais.

Verificamos no contexto global que ocorreu uma intensificação extraordinária da produção de bens e mercadorias, e da sua circulação e consumo, numa escala e velocidade sem precedentes, graças ao petróleo. Os derivados do petróleo e a eletricidade, produzida a partir dos potenciais hidráulicos, do carvão e, também, do petróleo, tornaram-se a principal forma de energia do modo de vida urbano-industrial, que persiste até o presente.

Conforme mostram os dados estatísticos recentes que as reservas brasileiras de petróleo e gás natural superaram 15 bilhões de barris, situando o Brasil entre os dez maiores produtores de petróleo do mundo.

Neste ambiente, como verificamos nas diversas leituras dos textos jornalísticos e de revistas especializadas, as expectativas no que concerne à exploração do pré-sal, mostram que a economia brasileira será fortalecida, o parque industrial e tecnológico nacional será ampliado, garantindo recursos necessários para fazer face a quaisquer crises mundiais que surjam num futuro próximo.

Mas também percebemos os impactos positivos e negativos relacionados com a economia global e as questões sócioambientais, enfim, este é o cenário externo em que o Brasil e o pré-sal estão concentrados.

Planejamento Estratégico

Estratégia 1 – Consolidar o arcabouço regulatório

A definição de regimes exploratórios não se dá por um processo linear. Especificamente, os modelos de concessão são adotados em contexto de alto risco, no qual a retribuição econômica ao poder concedente ocorre em forma de pagamento de *royalties*, licenças e impostos. Diante de mudança do perfil geológico, emergem alternativas de modelos regulatórios, como os modelos de partilha ou de prestação de serviços.

Estratégia 2 – Viabilizar a materialização das reservas

Um dos maiores desafios associados à descoberta das novas jazidas do pré-sal é a materialização de suas riquezas para o país. Uma vez que as reservas são descobertas e comprovadas, o desafio é criar as condições para a extração do petróleo, de forma a permitir seu uso e comercialização.

Estratégia 3 – Poupar para o futuro

Vários países desenvolveram diversas abordagens para aplicação e poupança de elevados volumes de recursos gerados com a produção de petróleo. Em geral, a instituição de fundos é um denominador comum, sendo utilizados há décadas por países exportadores de commodities. No caso brasileiro a criação de um Fundo Social. Com três linhas específicas:

- Constituir poupança pública de longo prazo, com base nos rendimentos auferidos pela União nas atividades do setor de petróleo;
- Oferecer fonte regular de recursos para o desenvolvimento social, na forma de projetos e programas nas áreas de combate à pobreza, educação, desenvolvimento ambiental, cultura e ciência e tecnologia; e,
- Reduzir os impactos macroeconômicos decorrentes das variações da renda gerada pelas atividades de exploração e produção de petróleo.

Estratégia 4 – Desenvolver a Cadeia Produtiva

Os elevados planos de investimentos para o setor de Exploração e Produção para os próximos anos oferecem oportunidades de desenvolvimento que vão muito além da exportação de petróleo; elas podem efetivamente desenvolver uma longa cadeia industrial e de serviços *offshore*.

A cadeia produtiva de Exploração e Produção pode ser dividida em três grandes blocos – Exploração, Desenvolvimento e Produção – que abrangem uma extensa gama de equipamentos e serviços.

Estratégia 5 – Alavancar a Petrobras

A estratégia de exploração do pré-sal apresenta algumas opções de política setorial no tocante à Petrobras. Basicamente, existem amplas possibilidades de alavancagem do capital humano, do capital tecnológico e do conhecimento acumulado pela Petrobras e seus parceiros nas descobertas já realizadas na camada pré-sal.

Estratégia 6 – Desenvolvimento Nacional

Estimular o desenvolvimento de tecnologia no País com os programas de pesquisa para o setor petróleo, e a indústria de bens e serviços, por meio de exigências de conteúdo local para os projetos de exploração, desenvolvimento e produção.

Evitando a chamada “maldição do petróleo” que refere-se à situação em que o país tem como principal fonte de receitas os valores referentes a exportações de petróleo, tornando-se dependente única e exclusivamente da produção petrolífera.

Planejamento Tático – Operacional

Estratégia 1 – Consolidar o arcabouço regulatório

Operação Estratégica:

- A definição dos objetivos governamentais é prioritária; escolha e desenho do modelo devem ser coerentes com os objetivos;
- O regime exploratório determina repartição “ex-ante” entre riscos e benefícios; as condições competitivas é que levam a maior ou menor disputa pelos direitos e contratos;
- A atração de investimentos depende da atratividade relativa (risco-retorno) resultante da escolha do regime, mas também da estabilidade institucional e previsibilidade da regulamentação do governo;
- O modelo de serviços maximiza o benefício para o caso de sucesso exploratório, mas tende a atrair menor interesse das grandes empresas de petróleo, face aos menores *upside*;
- A mobilização de capital é dependente do modelo, pois grandes operadores avaliam decisões de portfólio em termos globais.

Ação:

- Definição clara dos objetivos de governo e das métricas para o sucesso associado à atividade exploratória do pré-sal;
- Rivalidade na disputa pelos direitos exploratórios e competitividade da cadeia produtiva;
- Transparência do modelo, Percepção de risco regulatório e Isonomia no tratamento;
- Atração de operadores com experiência reconhecida e desenvolvimento de tecnologia;
- Realismo na avaliação da necessidade de atração de capital de operadores.

Prazo:

- A determinar

Responsável:

- A determinar

Recurso:

- A determinar

Realizado:

- Verificar

Estratégia 2 – Viabilizar a materialização das reservas**Operação Estratégica:**

- A magnitude dos investimentos necessários demonstra que o desafio de financiamento não se resolverá apenas mediante a atração de capital próprio, nem como solução de uma única empresa específica, mas que deverá ser tratado no contexto setorial.
- Outra alavanca muito importante nesse contexto será a busca de mecanismos que maximizem a eficiência do uso dos recursos, tanto no desenvolvimento das novas tecnologias quanto na implementação da infraestrutura de produção.

Ação:

- Viabilizar investimentos da magnitude requerida pelo pré-sal irá demandar a exploração de múltiplas alternativas de financiamento, envolvendo recursos públicos (direto ou mediante o fornecimento de garantias), de fornecedores de bens e serviços, *Project Finance* e novas captações no mercado acionário e no mercado de capitais
- Alternativas que podem reduzir a necessidade de recursos incluem a centralização do desenvolvimento das novas tecnologias, a coordenação dos processos de desenvolvimento e produção (como a contratação de serviços e equipamentos), e a “unitização” das reservas, sempre que geologicamente comprovadas.
- Todas as alavancas disponíveis deverão ser viabilizadas, combinando a criatividade dos operadores/cadeia produtiva e uma atuação coordenada com o setor público.

Prazo:

- A determinar

Responsável:

- A determinar

Recurso:

- A determinar

Realizado:

- Verificar

Estratégia 3 – Poupar para o futuro

Operação Estratégica:

- Definir com clareza os objetivos do fundo;
- Explicitar metas de performance;
- Estabelecer a origem e o destino dos recursos;
- Profissionalizar a gestão;
- Desenvolver uma estrutura de governança robusta que permita agilidade na tomada de decisão e controle da execução;
- Estabelecer processos, regras e limites de atuação do gestor;
- Divulgar trimestralmente os resultados obtidos, portfólio de investimentos e a estrutura de custos.

Ação:

- Transparência na fixação de objetivos e no estabelecimento de critérios para escolha do gestor e tomada de decisão.
- Uma governança ativa e duradoura é essencial para a estabilidade de longo prazo desses fundos e deve ser claramente norteada por melhores práticas
- Aplicação de mecanismos que permitam direcionar as aplicações com objetivos de médio e longo prazo.

Prazo:

- A determinar

Responsável:

- A determinar

Recurso:

- A determinar

Realizado:

- Verificar

Estratégia 4 – Desenvolver a Cadeia Produtiva

Operação Estratégica:

- Estabelecer prazos máximos de incentivo e metas de eficiência e competitividade de custos (comparando a *benchmarks* internacionais) específicos para cada segmento da cadeia, em função do estágio atual de desenvolvimento;

- Essas políticas devem sinalizar o objetivo de inserção da oferta da indústria, definindo objetivos de posicionamento de longo prazo na indústria de fornecimento de bens e serviços na cadeia de petróleo;
- Desenvolver mecanismos claros que explicitem o montante de recursos investidos no desenvolvimento da cadeia nacional e permitam maior transparência na alocação dos recursos e mensuração dos resultados obtidos.

Ação:

- Lançar a cadeia produtiva local e regional a um novo patamar de desenvolvimento.
- Políticas industriais específicas amparem esse desenvolvimento, com diversas implicações produtivas sobre o emprego e a renda.
- Essas políticas devem implicar metas específicas para a competitividade e inserção no contexto de desenvolvimento dos mercados internacionais.

Prazo:

- A determinar

Responsável:

- A determinar

Recurso:

- A determinar

Realizado:

- Verificar

Estratégia 5 – Alavancar a Petrobras

Operação Estratégica:

- Alavancagem do capital humano, do capital tecnológico e do conhecimento acumulado pela Petrobras e seus parceiros nas descobertas já realizadas na camada pré-sal;
- A Petrobras é uma empresa de economia mista, com a maior parte do capital pertencente a investidores privados, os dividendos gerados seriam repartidos proporcionalmente à composição acionária do capital;
- Abertura do setor de óleo e gás no Brasil tem reconhecido sucesso, sendo que um dos seus principais avanços é a clara separação dos papéis de formulação de políticas (CNPE, MME), de regulamentação (ANP) e de atividades empresariais, com abertura para empresas nacionais e internacionais.

Ação:

- Alavancar as competências da Petrobras, a fim de acelerar o desenvolvimento da exploração das reservas brasileiras;
- Apoiar o desenvolvimento do pré-sal estabelecendo arranjos para compartilhar as tecnologias e capacitações empregadas;
- Materialização de seus benefícios será determinada pela atuação da empresa, alavancando recursos financeiros, tecnológicos e operacionais, aumentando a eficácia e a velocidade na exploração;
- O marco regulatório do pré-sal deve reconhecer, de forma pragmática, o papel da Petrobras no desenvolvimento dessas descobertas.

Prazo:

- A determinar

Responsável:

- A determinar

Recurso:

- A determinar

Realizado:

- Verificar

Estratégia 6 – Desenvolvimento Nacional

Operação Estratégica:

- Atrelar a exploração das riquezas do Pré-Sal, que terá a Petrobras como operadora, às políticas para o desenvolvimento do País;
- Incentivar a indústria nacional será a exigência de conteúdo local mínimo que, associado à percepção de vendas significativas e distribuídas no longo prazo, possibilitará investimentos em ampliação de nossa capacidade produtiva e melhoria de competitividade;
- Certificar que os Contratados no sistema de partilha cumpram um percentual mínimo de conteúdo local nas atividades de exploração e produção na região do Pré-Sal;
- Qualificar aproximadamente 285 mil pessoas nos próximos cinco anos.

Ação:

- Estimular o desenvolvimento de tecnologia no País com os programas de pesquisa para o setor petróleo, e a indústria de bens e serviços, por meio de exigências de conteúdo local para os projetos de exploração, desenvolvimento e produção;
- Criar linha de crédito específica para o setor, por meio do BNDES, de modo a permitir a instalação e modernização de fábricas no País.
- Critérios para estimular o desenvolvimento setorial de áreas consideradas estratégicas para o País e outros critérios relacionados ao desenvolvimento da indústria nacional;
- Treinamento de mão de obra especializada para atender às demandas da indústria petrolífera é um desafio para o qual o Governo, a Petrobras e demais empresas do setor já enfrentam, com êxito.

Prazo:

- A determinar

Responsável:

- A determinar

Recurso:

- A determinar

Realizado:

- Verificar

CONCLUSÃO

Ao concluir o presente trabalho, destaco que a descoberta das jazidas do pré-sal é, sem dúvida, um novo marco histórico para o país, que tem a possibilidade de tornar-se um grande exportador de petróleo em futuro não muito distante. A redução das incertezas associadas ao potencial das jazidas e o novo cenário macroeconômico despontam como catalisadores da discussão sobre a necessidade de planejamento da exploração dessas riquezas e de eventuais ajustes no marco regulatório nacional.

Neste contexto, identificam-se seis princípios fundamentais que, aplicados de forma coerente, permitirão não apenas o desenvolvimento do setor de petróleo, mas a contribuição para um novo salto socioeconômico do país. Os princípios foram destacados no presente trabalho como sendo o Planejamento estratégico, tático e operacional do Programa.

Em resumo, o país possui uma grande oportunidade de gerar riqueza e desenvolvimento de longo prazo e deve avaliar de forma criteriosa os mecanismos necessários para garantir a materialização e o correto uso desses novos recursos. A definição de regras claras, o respeito aos contratos atuais, o uso racional dos recursos e a criação de políticas que garantam a evolução da cadeia produtiva devem ser encarados como prioridade para que o Brasil garanta uma posição de destaque no setor energético global e, ao mesmo tempo, atinja os objetivos de desenvolvimento econômico e sociais tão almejados.

É verdade que, por um lado, a crise acarreta maiores desafios à viabilização de investimentos, mas, por outro, permite melhores condições para se definir um modelo consistente e sustentável. A questão agora é atingir o equilíbrio entre a maturação das definições estratégicas e a adequada urgência para que o Brasil aproveite a oportunidade única de desenvolvimento que tem à frente.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) – disponível em < www.aneel.gov.br> Acesso em 03 de Out. 2011.

Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) – disponível em www.anp.gov.br. Acesso em 29 Set. 2011.

BETHLEM, A. de S. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

BIAGGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. *Plano de Negócios: estratégias para micro e pequenas empresas*. Barueri, SP: Manole, 2005.

BP Global – disponível em <www.bp.com> Acesso em 29 Set. 2011.

BRASIL. Petrobras – disponível em < www.petrobras.com.br> Acesso em 01 de Out. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução a Teoria Geral da Administração**, Edição Compacta, 2.ª edição – Rio De Janeiro- Campus – 1999.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993

Empresa de Pesquisa Energética (EPE) – disponível em www.epe.gov.br Acesso em 30 de Set. 2011.

TRIGUEIRO, F.M.C. MARQUES, N.A. **Teorias da Administração I**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009. Pág 75 – 83.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital - 4ª ed.* São Paulo, Atlas, 2006a.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI JUNIOR, Paul H. SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Cristine; HARRISON, Alan; JHONSTON, Robert. *Administração: conceitos e aplicações*. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MOREIRA, João Carlos; SENE, Eustáquio. **Geografia: volume único**. São Paulo: Scipione, 2008.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, Boston, jan./feb. 1994.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Planejamento estratégico:** conceitos e metodologias práticas. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed.

PIRES, Adriano; FERNÁNDEZ & FERNÁNDEZ, Eloi; BUENO, Julio Cesar do Carmo. B.

Análise da conjuntura energética. In: _____. (Org.). **Política energética para o Brasil: propostas para o crescimento sustentável.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

HARTMANN, Luiz Fernando. **Planejamento estratégico.** 5. ed. Lajeado: Grafocem, 1999.

KOTLER, Philip. **Marketing.** São Paulo: Atlas, 1991.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.