

## 6 Referências Bibliografia

ACKOFF, R. L., **The Nature and Content os Planning**. Cap. 1 *A Concept of Corporate Planning*. Wiley- Interscience. New York.1970.

ACKOFF, R. L., **Planning in the Systems Age**. *Sankhyā: The Indian Journal of Statistics*, Series B, Vol. 35, part 2, p. 149-164; 1973

ALDAY, E. C. Hernan. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Revista FAE, Curitiba, v. 3, n 2, p. 9-16, mai/ago. 2000.

ANSOFF, I. H. MCDONNELL E. J. **Implantando a Administração Estratégica** - 2 ed. São Paulo. Atlas; 1993.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas. 1981.

ANSOFF, I. H. **Business Strategic** – Penguin Modern Management Readings – 1983.

ATKINSON, A. A. *et al.* **A stakeholders approach to strategic performance measurement**. Sloan Management Review, p. 25-37, 1997.

AUSTIN, J. E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**, New York: The Free Press, 1990.

BALANCED SCORECARD COLLABORATIVE. **Origens do Balanced Scorecard**. Disponível em :< <http://www.bscoll.com>>. Acesso em 07 jun. 2005.

**BALANÇO SOCIAL E AMBIENTAL DA PETROBRAS 2004**. Disponível em:< <http://www.br.com.br/portalbr/pdf/balancosocial/balancosocial2004.pdf>> . Acesso em: 03 nov. 2005.

BARNEY, Jay B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc 2nd ed. 2001

BARROS, L. F. **O Processo de Planejamento Empresarial e a Automação: o caso PETROBRAS**. Cap. 2. Dis. Mestrado. DEI/PUC- Rio. Rio de Janeiro, 1996.

BR, **BR Distribuidora de Combustíveis**, Disponível em <<http://www.br.com.br>>. Acesso em : 03 nov. 2005.

DESEMPENHO EMPRESARIAL, **Projeto: Avaliação de Desempenho Empresarial**, Rio de Janeiro, agosto, 2001.

CHIAVENATO, A. **Recursos Humanos**. Atlas, São Paulo, 1980.

DRUCKER, P. F, **The Coming of the New Organization**, Harvard Business Review, jan-fev, pag. 105-113; 1987.

ECCLES, Robert G. **The performance Measurement Manifesto**, Harvard Business Review, fevereiro, pág 131- 137, 1991.

EDENIUS, Mats, HASSELBLADH, Hans, **The balanced Scorecard as an Intellectual Technology**. Organization Articles. Vol. 9(2) London, pag. 249-273, 2002.

EMERY, F. E; TRIST, E.L. **The Causal texture of organization environments**. **Humans Relations** Vol. 18: 21-32., 1965.

ETZIONI, Amitai. **Mixed-scanning: A “Third” Approach to Decision-making.** *In: A Reader in Planning Theory*. Faludi, A. (ed). Pergamon Press. Oxford. 1973.

FNQ- **Fundação Prêmio da Qualidade- Critérios de Excelência 2006** , Disponível em <<http://www.fnq.org.br/site/484/default.aspx>>. Acesso dia 11 de julho de 2006.

GARVIN, D. **Building a Learning Organization**. Harvard Business Review, jan/fev, 1993.

HANDFIELDS, R.B.; NICHOLS E.L. **Introduction to Supply Chain Management**. Prentice-Hall, New Jersey, 1999.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HENDRICKS, Kevin, MENOR, Larry, WIEDMAN, Christine. **The Balanced Scorecard: To Adopt or not to Adopt?** Ivey Business Journal November-December, 2004.

HOPE, T.; HOPE, J. **Transforming the Bottom Line: Managing Performance with the Real Numbers**, Boston: Harvard Business School Press, 1996

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

JENSEN J Anne, SAGE, P. Andrew. **A Systems Management Approach for Improvement of Organizational Performance Measurement Systems, Information - Knowledge - Systems Management** IOS Press p. 33–61, 2000

KAPLAN S. Robert, NORTON, P. David, **The balanced scorecard- measures that drive performance**. Harvard Business Review, v. 71 pág 134 a 147 fevereiro, 1992.

KAPLAN S. Robert, NORTON, P. David, **Putting Balanced Scorecard as a Strategic management system**, Harvard Business Review, v. 71 n. 5 p 134 a 147, set-out, 1993.

KAPLAN S. Robert, NORTON, P. David, **Using the balanced scorecard as a strategic management system**, Harvard Business Review, v. 74 n. 1 p 75 a 85 1996.

KAPLAN S. Robert, NORTON, P. David, **Balanced Scorecard: A estratégia em Ação**, Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KAPLAN S. Robert, NORTON, P. David, **Having Trouble with Your Strategy? Then Map It**, Harvard Business Review, sep - oct- p. 167 a 176 2000.

KAPLAN S. Robert, NORTON, P. David, **Organização Orientada para a Estratégia- The Strategic-Focused Organization**, Rio de Janeiro, Campus , 2001.

KAPLAN, S. Robert, **O Balanced Scorecard por seu criador**. HSM Management Update 14- HSM Management 46, setembro- outubro 2004 a.

KAPLAN S. Robert, NORTON, P. David, **Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis**, Harvard Business Review, pág. 38 a 49. fevereiro, 2004b.

KAPLAN S. Robert, NORTON, P. David, **Strategy Maps- Converting Intangible assets into tangible outcomes**. Harvard Business School Press, Boston, 2004c.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7 edição, LTC, Rio de Janeiro, 1995.

LEVINSON, H. **Management by Whose Objectives?** Harvard Business Review, jan-fev, p. 107-116, 1970.

LINDBLOM, C.E. **The Science of Muddling Through**. In: A Reader in Planning Theory. Faludi, A. (ed). Pergamon Press. Oxford. 1973.

LONEEFF, Daniel, **O Balanço da Estratégia**. E-manager- agosto, 2004. Disponível em :< <http://www.emanager.com.br>>. Acesso em 18 dez. 2004.

LOURENÇO, V. T. Jorge. **E-mail de Validação**. Lista dos indicadores. Entrevistas sobre o BSC da Petrobras e os Indicadores do *Downstream*, 2006. Mensagem recebida por <well\_rodrigues@yahoo.com.br> em 28 set. 2006.

MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de, RATTON, Cláudio A. **Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente**. In Parente et al. Gestão Empresarial. São Paulo: Atlas, p. 65-88, 2003.

MARR, Bernard. **Measuring intangible assets- the state of art**.- Measuring business Excellence; 8; 1: ABI/INFORM Global, 2004.

MASKELL, B. H. **Performance measurement for world class manufacturing**. Cambridge, Productivity Press, 1991.

MELO, M.A.C. **Sistema de planejamento, pesquisa e ação**. *Ciência e Cultura*. Revista do Serviço Público, Vol. 34 (8) p. 1026-1031. 1981.

MELO, M.A.C. de, **O Planejamento para Acelerar o Processo**. Revista do Serviço Público, Vol. 14 (5) p. 43-47. 1987.

MELO, M. A. C. **Inovação e modernização tecnológica e organizacional das MPME: domínio interorganizacional. Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas**.- Rede de sistemas produtivos e Inovações Locais, setembro, 2002.

MINTZBERG, H. **The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management**, *Strategic Management Journal*, vol. 11, 171-195. 1990;

MINTZBERG, H. **Research notes and communications- Learning 1 Planning o reply to Igor Ansoff**, *Strategic Management Journal*, vol. 12, 463-466. 1991;

MINTZBERG, H, AHLSTRAND, B, LAMPEL, J. **Safári de Estratégias- Um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.

NEELY, Andy, Gregory, M., **Performance Measurement System Design**, **International Journal of Operations & Produce Management**, 15, EBSCO, 07/07/2005, 1995

NEELY, A. **Measuring business performance**. London, The economist In Association with profile books, 1998.

NORTON, P. David. **Building Your Strategy- Focused Organization A Journey, Not a Destination prepared for**. Petrobras Management Team, February 20, 2002.

OLVE, N. G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores de Performance: um guia prático para o uso do “Balanced Scorecard”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OZBEKHAN, H., **Thoughts on the Emerging Methodology of Planning**. Wharton School, University of Pennsylvania [18], 1973.

PATEMAN, A. J, **Cinco Passos para desenvolver seus indicadores de BSC**. Balanced Scorecard Report, março- Abril, p. 15-16, 2004.

PAVA, C. 1980. **Towards a concept of normative increment- one prospect for purposeful non-synoptic change in highly fragmented social systems**. Dissertação de Doutorado. Filadélfia, University of Pennsylvania.

PE 2015, **PLANO ESTRATÉGICO PETROBRAS 2015-** 14 mai. 2004.

PETROBRAS, **Histórico da Empresa**, Disponível em <<http://www.petrobras.com.br>> . Acesso 14 de maio 2005

PINE II, B. J. **Mass Customization: Te New Frontier in Business Competition**. Harvard: Business School Press, 1993.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. **Competing for the Future: Breakthrough strategies for the seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow**. Harvard Business School Press, 1994.

PRAHALAD, K. C, HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã** - Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRAHALAD, K. C, HAMEL, Gary. **A competitividade em empresas sustentável in** MONTGOMERY, A. Cynthia, PORTER, E. Michael. (org.) **Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva**. Harvard Business Review Book, - Rio de Janeiro: Campus, p. 293-316, 1998.

PORTER, M. **Competitive Strategy**, New York: The Free Press, 1980.

POSSAMAI, O. e HANSEN, P. B. **Indicadores de desempenho gerencial**. Florianópolis: PPGEF UFRGS/UFSC, 1998.

RATTON, A Cláudio. **Sistemas de medição de desempenho: O estado da arte em empresas líderes no Brasil**, dissertação de mestrado. Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, março 1998.

RAZZOLINI F, Edelvino. **Avaliação do desempenho logístico de Fornecedores de medicamentos: um estudo de caso nos hospitais paranaenses**. 2000. 202 f. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SAUAIA, A. C. A.; KALLÁS, D. **Implementation and Impacts of the Balanced Scorecard: an Experiment with Business Games, Developments In Business Simulation And Experiential Learning**, Baltimore, V. 31, P. 242-248. Absel/2004.

SERPLAN, **Revisão do Sistema de Planejamento do Sistema Petrobras**. Editado pelo SERPLAN, 1989.

SILVA, R. Leonardo, **Análise do Sistema de Gestão da UN- REDUC – Petrobras: uma perspectiva de Planejamento Adaptativo**. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC - Rio, abril, 2005.

SINK, D. Scoot, TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Trad. Elenice Mazzili e Lúcia Faria Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1993.

SINK, D. Scoot, TUTTLE, Thomas C. **Planning and Measurement in your organization of the future**. Norcross, Georgia: Industrial Of Industrial Engineers, 1989.

SYMNETICS BUSINESS TRANSFORMATION, **Symnetics's Report – Petrobras Case Review**. Principal Symnetics Press, Brasil, 2002.

SVEIBY, Karl-Erik, **Intellectual capital: Thinking ahead** ABI/INFORM Global; 68, 5; pg. 18 Australian CPA; Jun 1998.

VARADARAJAN, P. R. **A two-factor classification of competitive strategy variables**. Strategic Management Journal, v.6, p.357-375, 1985.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3 ed.- São Paulo: Atlas, 2000.

VOLLMANN, T. E & CORDON, C., **Making supply chain relationships work**, M2000 Business Briefing, n.8 Lausanne, IMD, 1996.

WALL, Stephen. **Improvisação planejada**. In HSM Management, São Paulo: nº. 47, Novembro e Dezembro de 2004.

WERNERFELT, B. A. **A Resource-based View of the Firm**. Strategic Management Journal, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

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

2003 BALANCED SCORECARD LATIN AMERICAN SUMMIT, **A experiência da Petrobras com o Balanced Scorecard**, Rio de Janeiro, 26-29 de agosto, 2003.

## Anexo

### Anexo 1 – Números de empregados diretos e indiretos da Petrobras.

#### TRABALHADORES

##### Número de empregados por país ou região

|                                 |              |               |
|---------------------------------|--------------|---------------|
| Brasil - Petrobras<br>Holding   | Norte        | 964           |
|                                 | Nordeste     | 10.490        |
|                                 | Centro-Oeste | 83            |
|                                 | Sul          | 1.342         |
|                                 | Sudeste      | 26.212        |
|                                 | <b>Total</b> | <b>39.091</b> |
| <b>Brasil—Subsidiárias</b>      |              | <b>7.007</b>  |
| Argentina                       |              | 4998          |
| Colômbia                        |              | 160           |
| Bolívia                         |              | 696           |
| EUA                             |              | 72            |
| Angola                          |              | 6             |
| Nigéria                         |              | 7             |
| <b>Total área Internacional</b> |              | <b>5.939</b>  |
| <b>Total empregados</b>         |              | <b>52.037</b> |

Fonte: Balanço Social e Ambiental da Petrobras 2004 , pág. 17

#### Contratados

|                                                                             |         |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------|
| A) Serviços de Manutenção Industrial de Rotina para Apoio Direto à Operação | 20.640  |
| B) Serviços Complementares de Rotina para Apoio Indireto à Operação         | 27.313  |
| C) Serviços de Apoio Administrativo                                         | 27.062  |
| D) Serviços Técnicos em Paradas de Manutenção Industrial                    | 4.792   |
| E) Serviços Técnicos de Obras e Montagens                                   | 67.019  |
| Total de Contratados                                                        | 146.826 |

*Grupo A ( inclui serviços de manutenção, inspeção de equipamentos, materiais, SMS).*

*Grupo B (inclui serviços de alimentação, hotelaria, segurança patrimonial, transportes, TI, manutenção predial e limpeza).*

*Grupo C (inclui serviços de apoio administrativo de qualquer natureza).*

*Grupo D (inclui serviços de manutenção em paradas programadas ou não).*

*Grupo E (inclui serviços de obras e montagens de ampliação e modificação de instalações existentes e construção de novas instalações).*

*Obs.: Informação referente a setembro/2004.*

Fonte: Balanço Social e Ambiental da Petrobras 2004 , pág. 17

## **Anexo 2 - As empresas subsidiárias, controladas em conjunto e coligadas pela Petrobras (Balanço Social e Ambiental 2004, P. 10-11)**

- **Petrobras Química S.A. (Petroquisa):** tem como objetivo fabricação, comércio, distribuição, transporte, importação e exportação de produtos das indústrias química e petroquímica e na prestação de serviços técnicos e administrativos relacionados com as referidas atividades.

- **Petrobras Distribuidora S.A. (BR):** opera na área de distribuição, comercialização e industrialização de produtos e derivados de petróleo, álcool e outros combustíveis.

- **Petrobras Gás S.A. (Gaspetro):** participa em sociedades que atuam no transporte de gás natural, na transmissão de sinais de dados, voz e imagem através de sistemas de telecomunicações por cabo e rádio, bem como a prestação de serviços técnicos relacionados a tais atividades. Participa também em diversas distribuidoras estaduais de gás, exercendo o controle compartilhado, que é consolidado na proporção das participações no capital social.

- **Petrobras Transporte S.A. (Transpetro):** exerce, diretamente ou através de controlada, as operações de transporte e armazenagem de grânéis, petróleo e seus derivados e de gás em geral, por meio de dutos, terminais e embarcações, próprias ou de terceiros.

- **Downstream Participações Ltda.:** participa, direta e indiretamente, em sociedades que atuam em diversos segmentos da indústria de petróleo. Durante 2004, ocorreu a alteração da denominação social da subsidiária para Downstream Participações Ltda.

- **Petrobras International Finance Company (PIFCo):** exerce atividades de comercialização de petróleo e derivados no exterior, de intermediação de compra e venda de petróleo, derivados e materiais para empresas do Sistema Petrobras e de captação de recursos no exterior.

- **Petrobras Comercializadora de Energia Ltda.:** tem como objeto social o comércio, a importação e a exportação de energia elétrica e de vapor d'água, bem como de produtos das indústrias de geração e co-geração de energia elétrica em geral e também a prestação de serviços técnicos e administrativos relacionados com as aludidas atividades, facultada a participação no capital de outras.

- **Petrobras Negócios Eletrônicos S.A. - (e-petro):** tem como objeto a participação no capital social de outras sociedades que tenham por objeto atividades realizadas pela internet ou meios eletrônicos.

- **Petrobras Internacional Braspetro (Pib Bv):** com sede na Holanda, participa em sociedades que atuam no exterior em pesquisa, lavra, industrialização, comércio, transporte, armazenamento, importação e exportação de petróleo e seus derivados, assim como atua na prestação de serviços e em outras atividades relacionadas com os vários segmentos da indústria do petróleo.

- **Braspetro Oil Services Company (Brasoil):** atua, principalmente, na prestação de serviços em todas as áreas da indústria do petróleo, bem como no comércio de petróleo e de seus derivados.

- **Braspetro Oil Company (BOC):** atua na pesquisa, lavra, industrialização, no comércio, transporte, armazenamento, na importação e exportação de petróleo e seus derivados, assim como na prestação de serviços e em outras atividades relacionadas com os vários segmentos da indústria do petróleo.

- **Petrobras Netherlands BV (PNBV):** foi constituída em maio de 2001, na Holanda, pela Petrobras International Finance Company – PIFCo e tem como objetivos principais a compra, venda, *lease*, aluguel ou afretamento de materiais, equipamentos e plataformas para a exploração e produção de óleo e gás.

- **UTE Nova Piratininga Ltda.:** com sede na cidade de São Paulo, tem como objeto social o desenvolvimento, a construção, a operação, a manutenção e a exploração de central termelétrica no município de São Paulo, além da prestação de serviços relacionados com suas atividades operacionais.

- **Fafen Energia S.A.:** tem por objetivo a implantação e a exploração comercial de central termelétrica mediante processo de co-geração, localizada no município de Camaçari, estado da Bahia, para transformação de gás e água desmineralizada em energia elétrica e térmica destinadas à fábrica de fertilizantes nitrogenados da Petrobras e comercialização do excedente a terceiros.

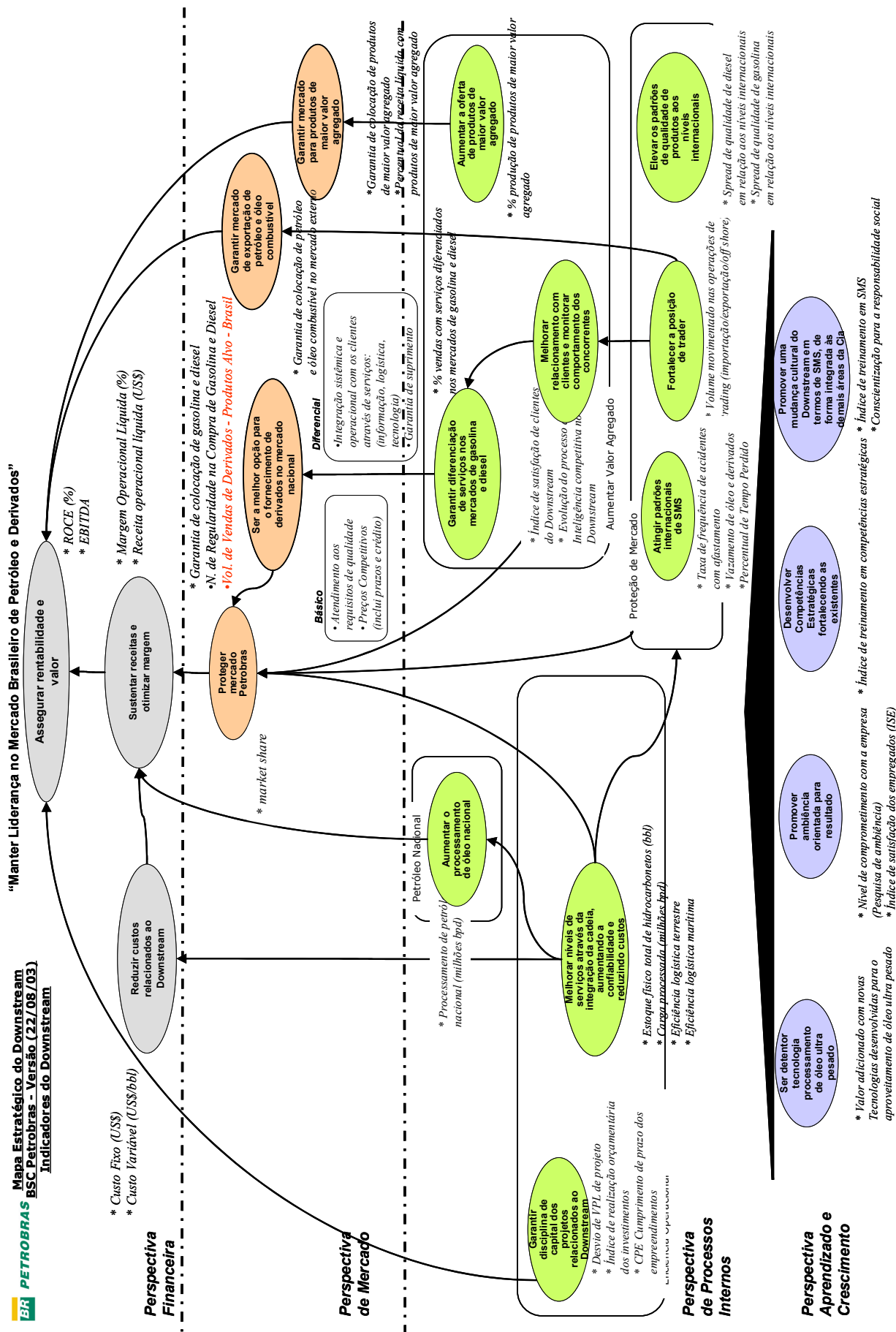
- **Petrobras Colômbia:** exerce as atividades da indústria petrolífera, principalmente aquelas relacionadas com a exploração e produção de petróleo e gás, refino e prestação de serviços especializados e de assistência técnica na Colômbia.

- **5283 Participações Ltda.:** sociedade por cota de responsabilidade limitada, com sede na cidade do Rio de Janeiro, tem como objeto a participação

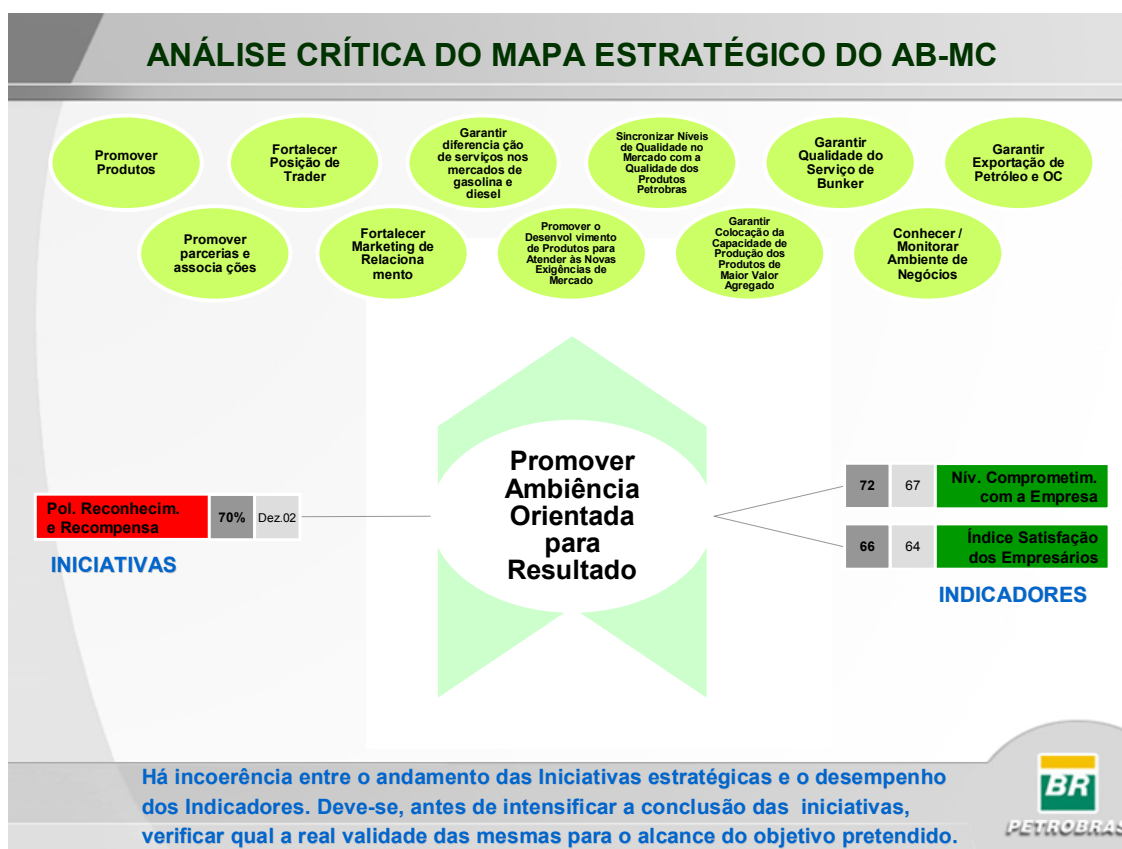
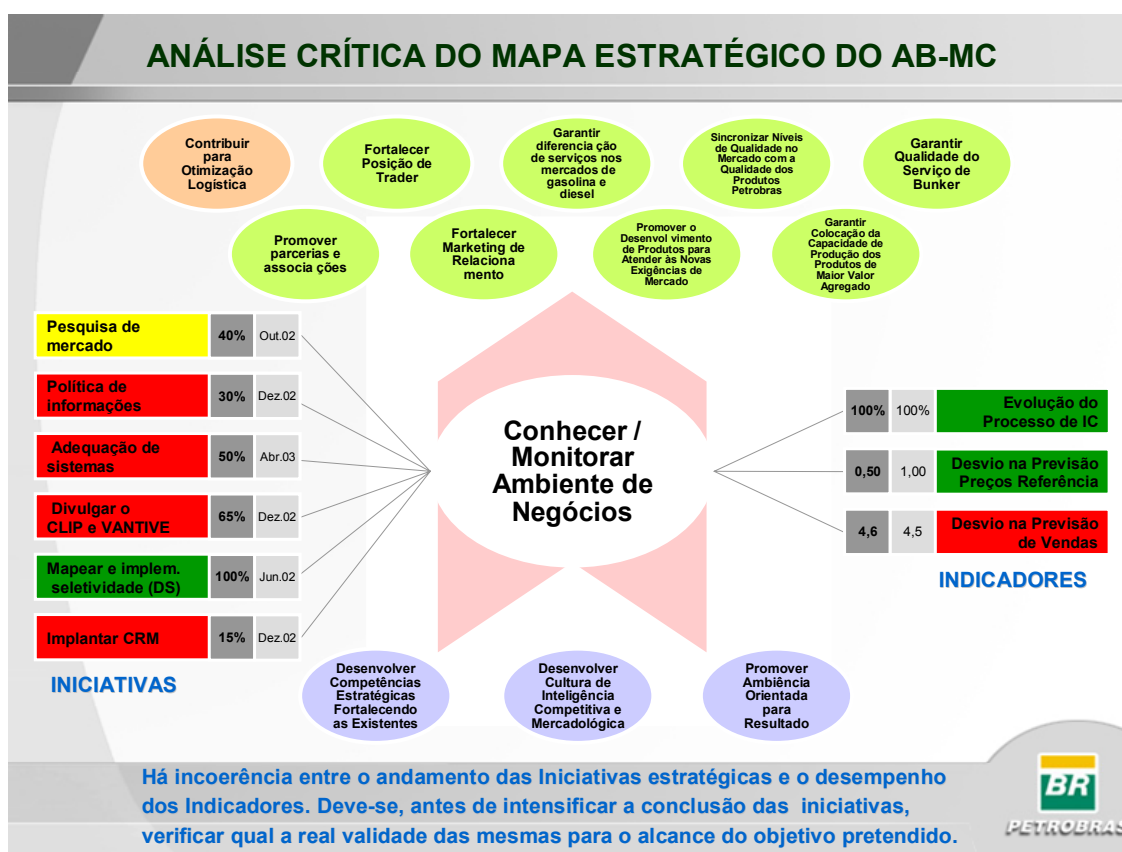


no capital de outras sociedades. A Petrobras participa com 32,5% do capital social desta empresa e a Downstream com 67,5%. A Petrobras exerce o controle compartilhado sobre as empresas Termorio, Termogaúcha, Termosergipe, Termoaçu, Ibiritermo, Termobahia, UTE Norte Fluminense, Gnl do Nordeste, consolidado nas Demonstrações Contábeis da Petrobras na proporção das participações no capital social. Essas termelétricas exercem as atividades de geração de energia elétrica, a partir da transformação de energia térmica proveniente da queima do gás natural; podem funcionar em ciclo aberto ou simples, combinado, co-geração ou co-geração em ciclo.

# Anexo 3 – Mapa Estratégico do Downstream (Completo - Versão-ago./03)



## Anexo 4 - Análise Crítica do Mapa Estratégico do AB-MC



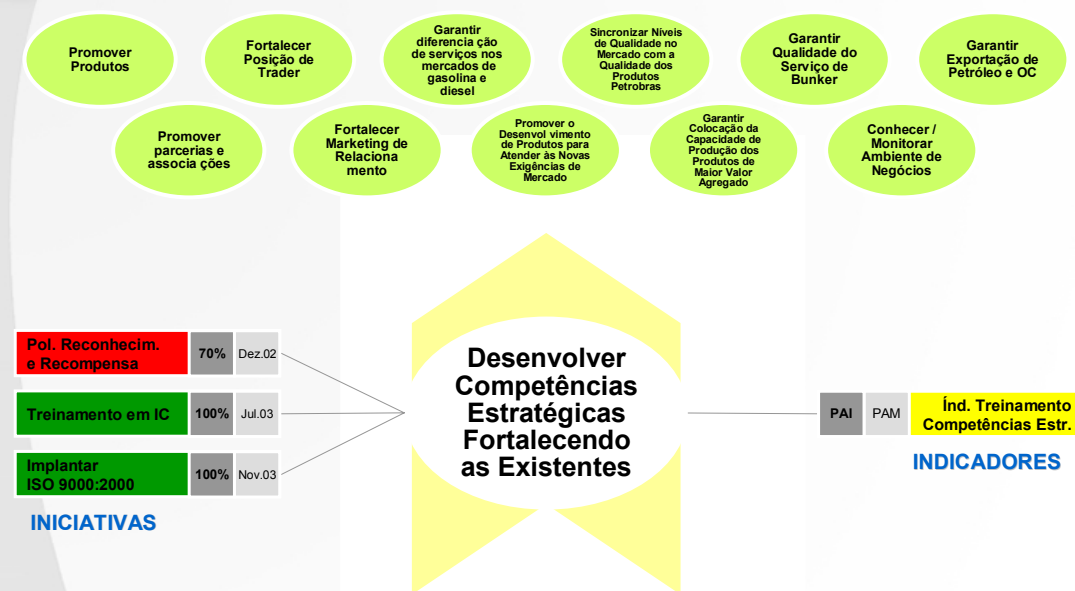
## ANÁLISE CRÍTICA DO MAPA ESTRATÉGICO DO AB-MC



Há incoerência entre o andamento das Iniciativas estratégicas e o desempenho dos Indicadores. Deve-se, antes de intensificar a conclusão das iniciativas, verificar qual a real validade das mesmas para o alcance do objetivo pretendido.



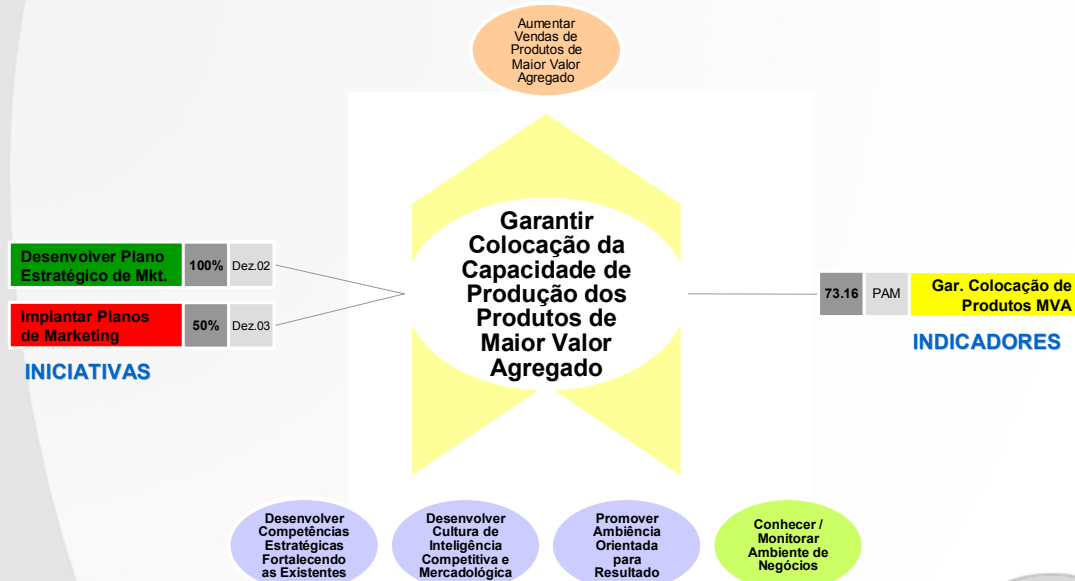
## ANÁLISE CRÍTICA DO MAPA ESTRATÉGICO DO AB-MC



Há incoerência entre o andamento das Iniciativas estratégicas e o desempenho dos Indicadores. Deve-se, antes de intensificar a conclusão das iniciativas, verificar qual a real validade das mesmas para o alcance do objetivo pretendido.



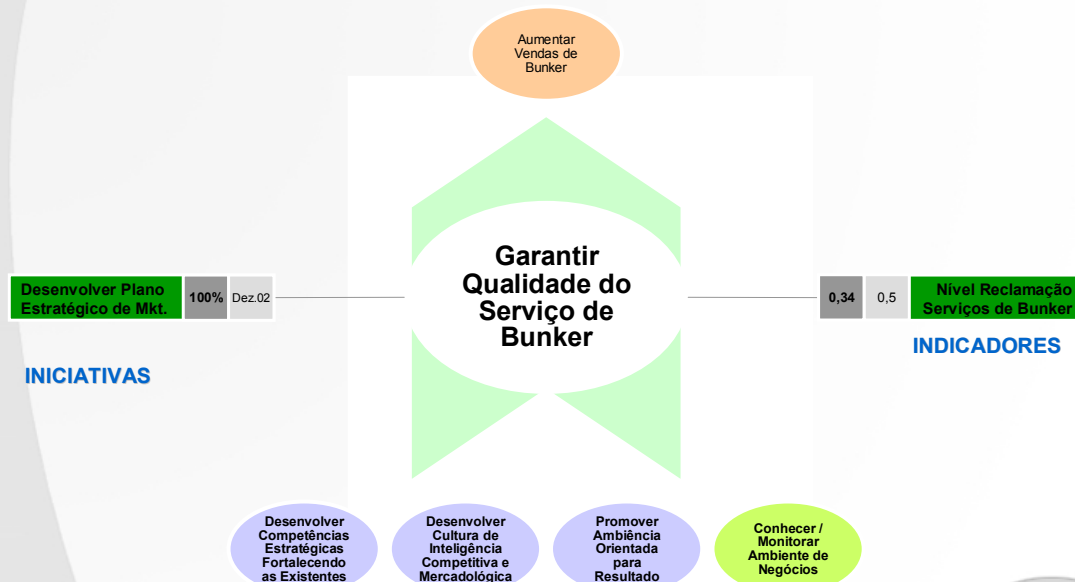
## ANÁLISE CRÍTICA DO MAPA ESTRATÉGICO DO AB-MC



Há incoerência entre o andamento das Iniciativas estratégicas e o desempenho dos Indicadores. Deve-se, antes de intensificar a conclusão das iniciativas, verificar qual a real validade das mesmas para o alcance do objetivo pretendido.



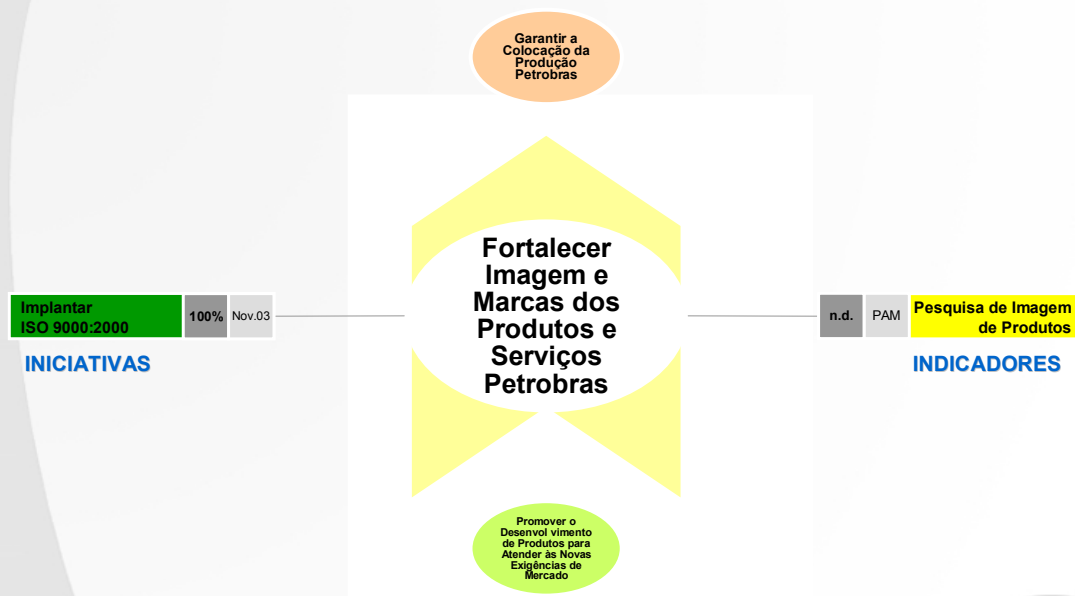
## ANÁLISE CRÍTICA DO MAPA ESTRATÉGICO DO AB-MC



Há incoerência entre o andamento das Iniciativas estratégicas e o desempenho dos Indicadores. Deve-se, antes de intensificar a conclusão das iniciativas, verificar qual a real validade das mesmas para o alcance do objetivo pretendido.



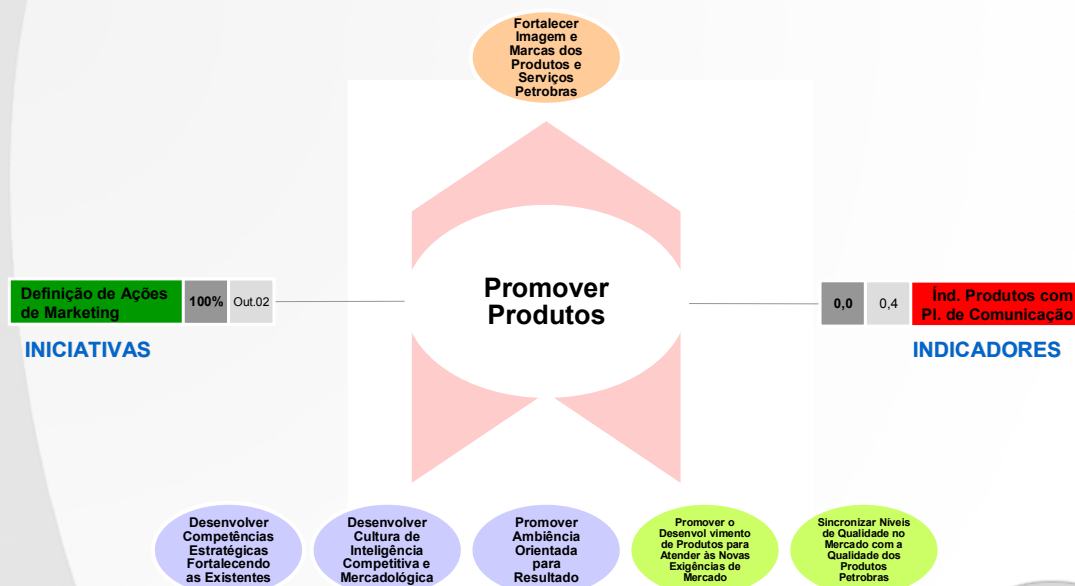
## ANÁLISE CRÍTICA DO MAPA ESTRATÉGICO DO AB-MC



Há incoerência entre o andamento das Iniciativas estratégicas e o desempenho dos Indicadores. Deve-se, antes de intensificar a conclusão das iniciativas, verificar qual a real validade das mesmas para o alcance do objetivo pretendido.



## ANÁLISE CRÍTICA DO MAPA ESTRATÉGICO DO AB-MC



Há incoerência entre o andamento das Iniciativas estratégicas e o desempenho dos Indicadores. Deve-se, antes de intensificar a conclusão das iniciativas, verificar qual a real validade das mesmas para o alcance do objetivo pretendido.



## ANÁLISE CRÍTICA DO MAPA ESTRATÉGICO DO AB-MC

NÃO HÁ  
INICIATIVAS

Sustentar  
receitas e  
Otimizar  
Margens

**Aumentar  
Vendas de  
Produtos de  
Maior Valor  
Agregado**

-11,50

PAM

**Tx. Crescimento das  
Vendas Prods. MVA**

INDICADORES

Garantir  
Colocação da  
Capacidade de  
Produção dos  
Produtos de  
Maior Valor  
Agregado

Há incoerência entre o andamento das Iniciativas estratégicas e o desempenho dos Indicadores. Deve-se, antes de intensificar a conclusão das iniciativas, verificar qual a real validade das mesmas para o alcance do objetivo pretendido.



## ANÁLISE CRÍTICA DO MAPA ESTRATÉGICO DO AB-MC

NÃO HÁ  
INICIATIVAS

Sustentar  
receitas e  
Otimizar  
Margens

**Contribuir  
para  
Otimização  
Logística**

PAI

PAM

**Índ. Satisfação do  
Cliente Logístico**

INDICADORES

Garantir  
Exportação de  
Petróleos e  
Óleo  
Combustível

Conhecer /  
Monitorar  
Ambiente de  
Negócios

Há incoerência entre o andamento das Iniciativas estratégicas e o desempenho dos Indicadores. Deve-se, antes de intensificar a conclusão das iniciativas, verificar qual a real validade das mesmas para o alcance do objetivo pretendido.



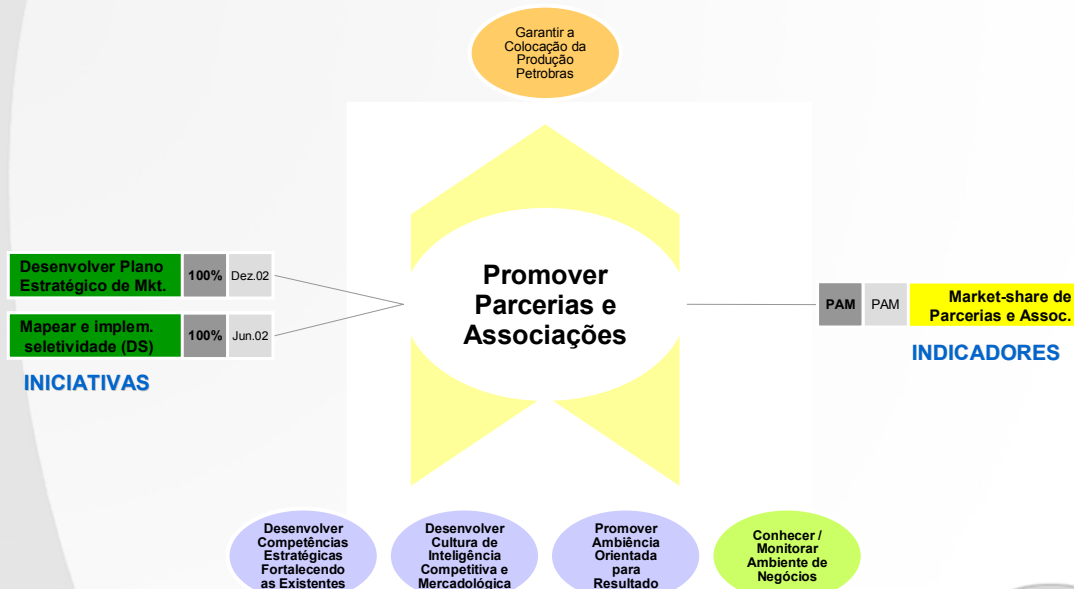
## ANÁLISE CRÍTICA DO MAPA ESTRATÉGICO DO AB-MC



Há incoerência entre o andamento das Iniciativas estratégicas e o desempenho dos Indicadores. Deve-se, antes de intensificar a conclusão das iniciativas, verificar qual a real validade das mesmas para o alcance do objetivo pretendido.



## ANÁLISE CRÍTICA DO MAPA ESTRATÉGICO DO AB-MC

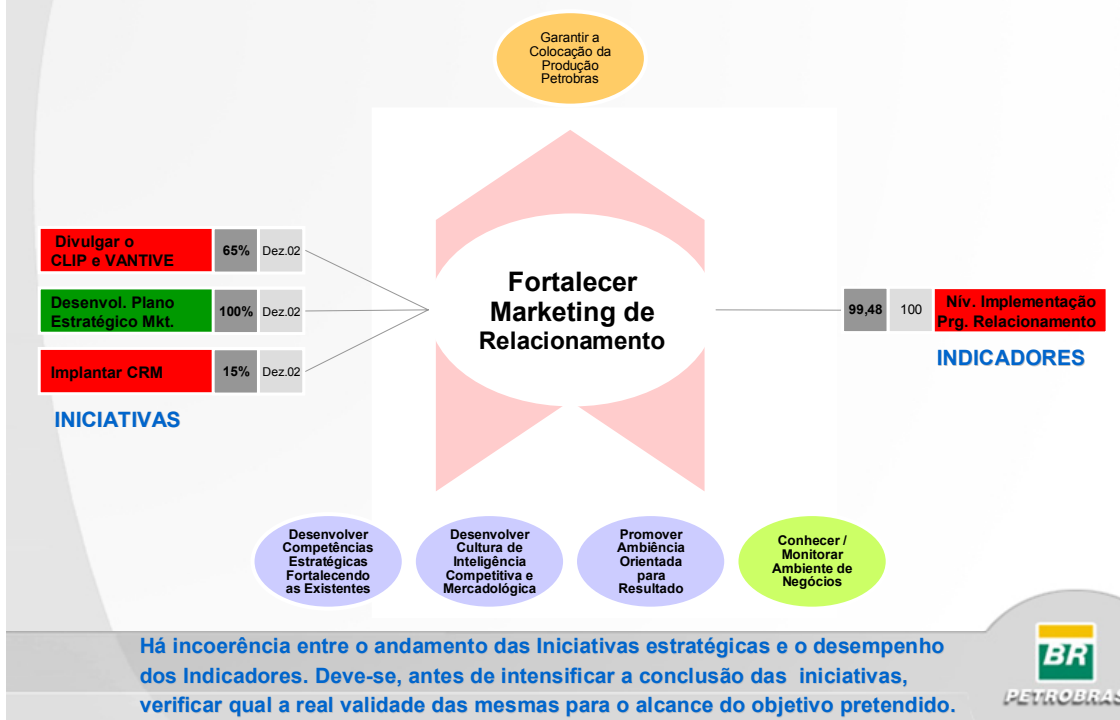


Há incoerência entre o andamento das Iniciativas estratégicas e o desempenho dos Indicadores. Deve-se, antes de intensificar a conclusão das iniciativas, verificar qual a real validade das mesmas para o alcance do objetivo pretendido.

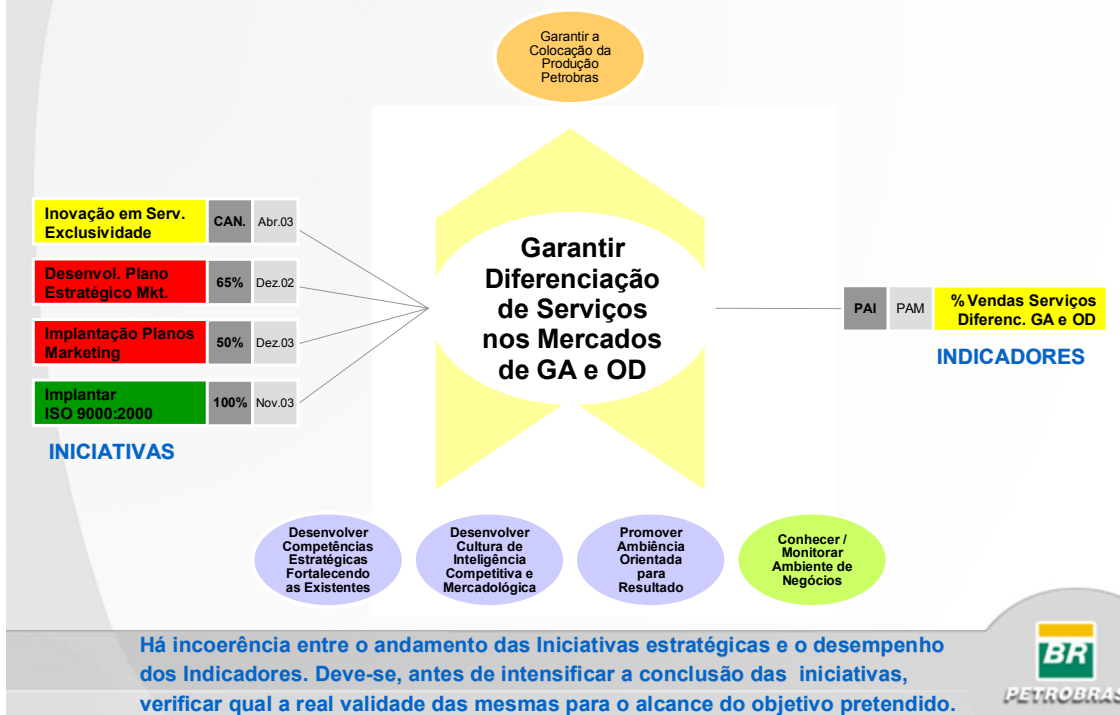




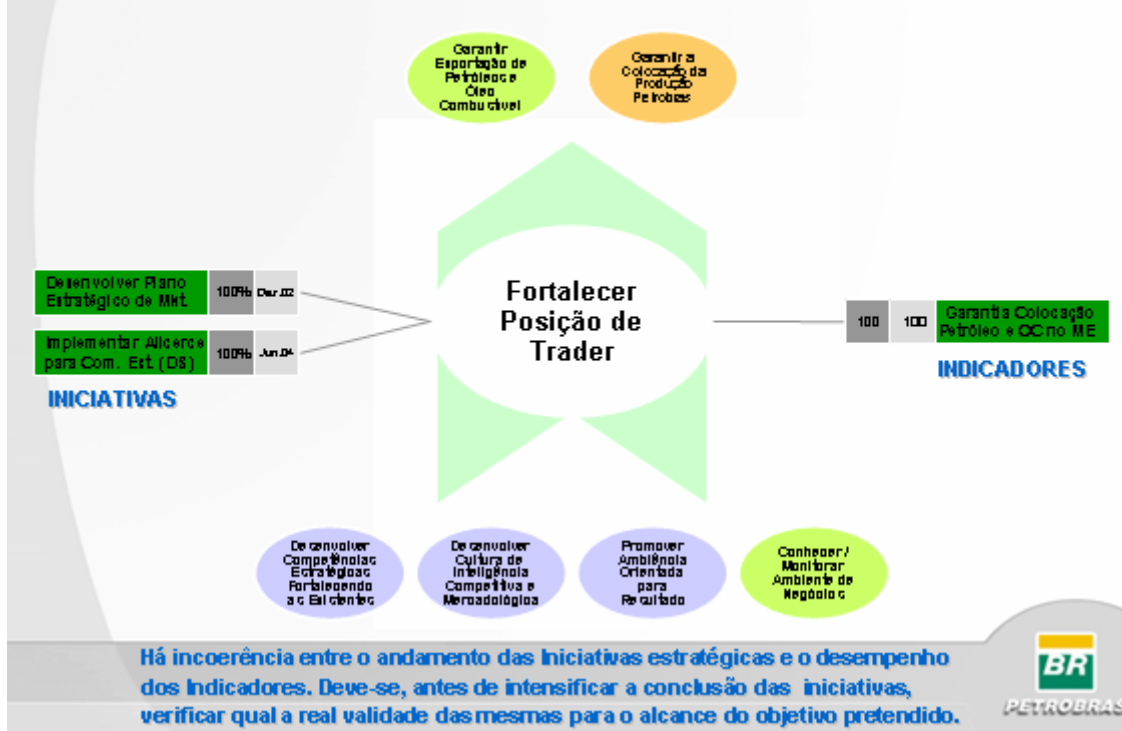
## ANÁLISE CRÍTICA DO MAPA ESTRATÉGICO DO AB-MC



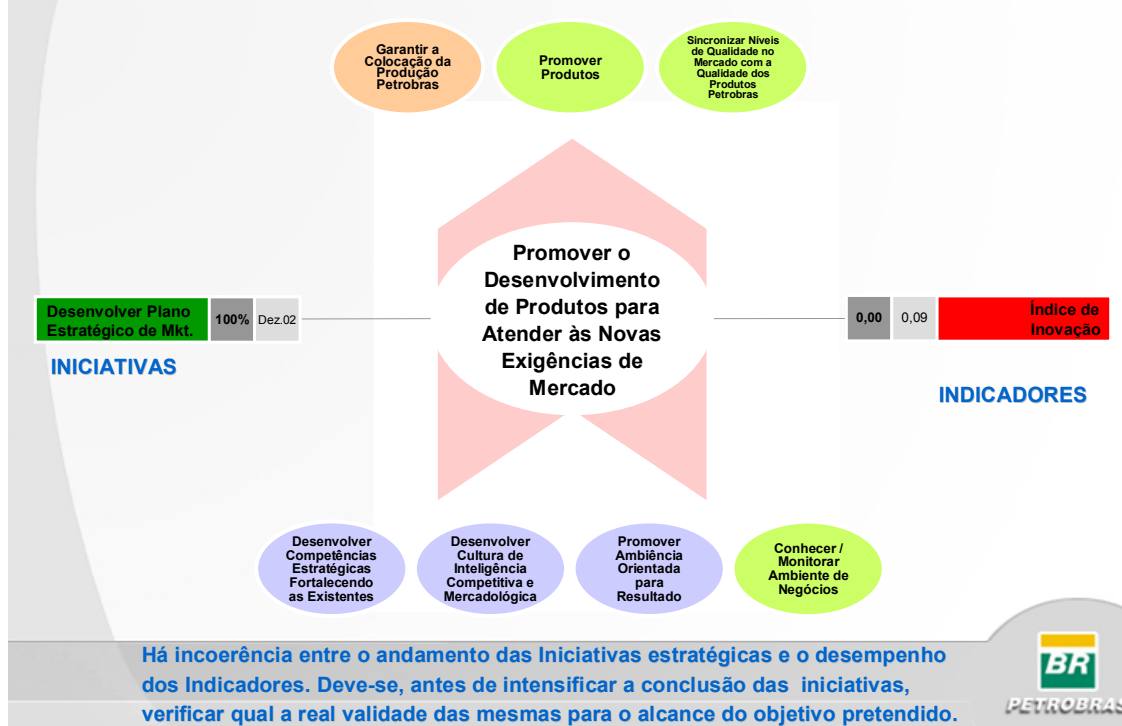
## ANÁLISE CRÍTICA DO MAPA ESTRATÉGICO DO AB-MC



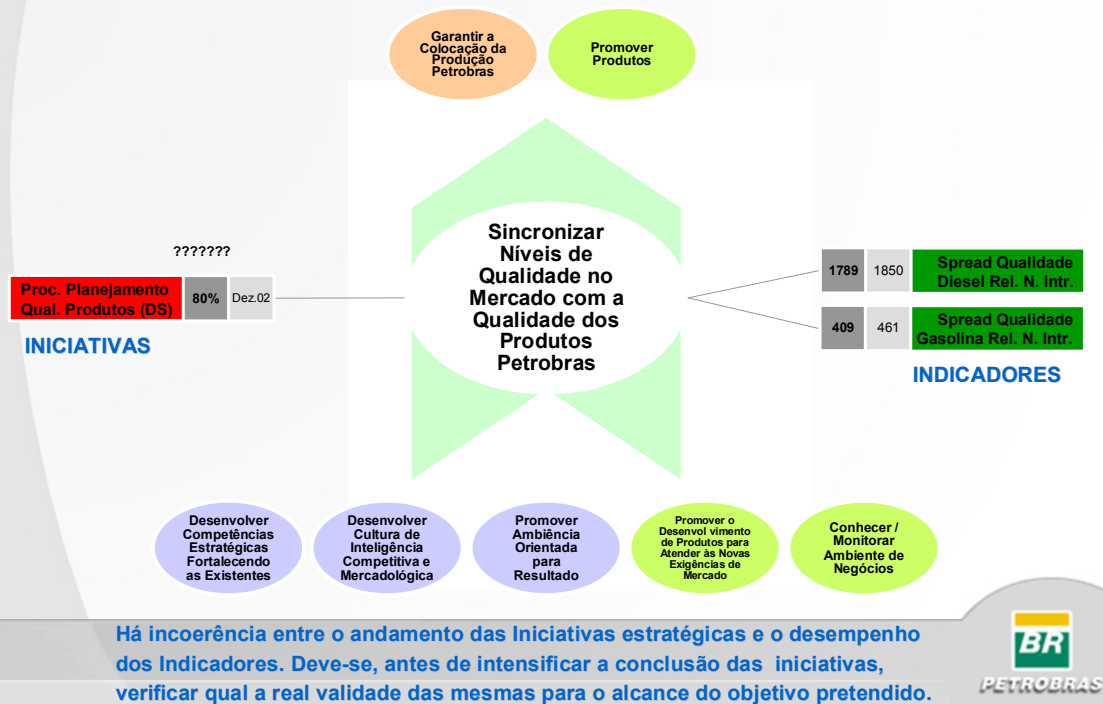
## ANÁLISE CRÍTICA DO MAPA ESTRATÉGICO DO AB-MC



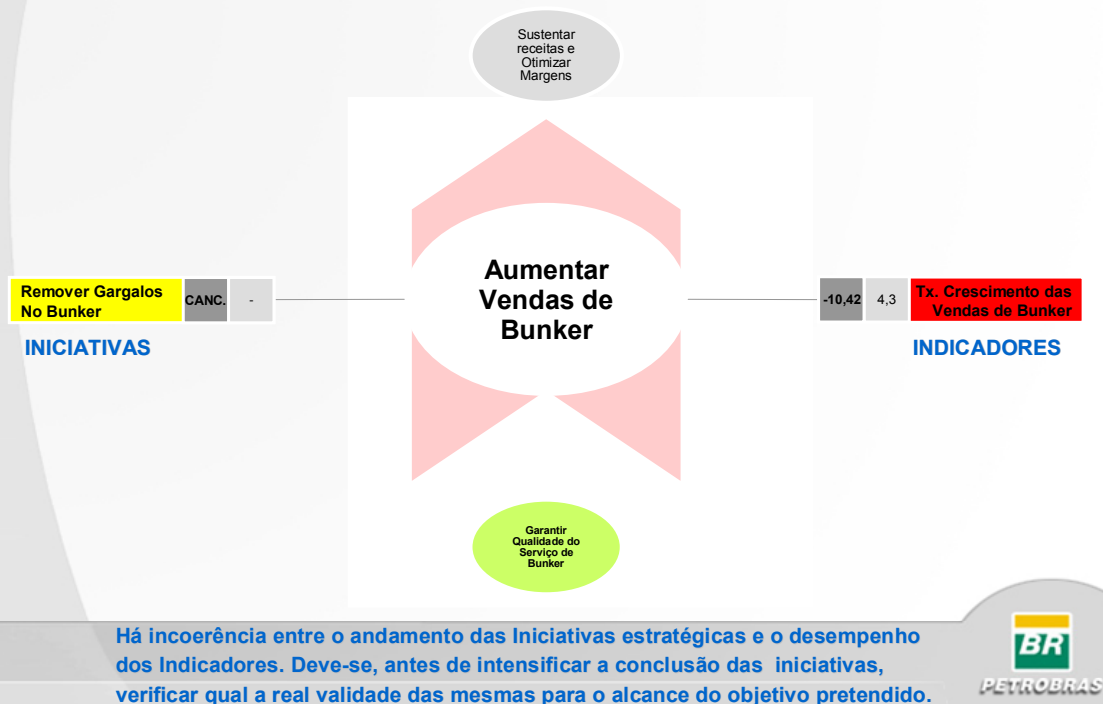
## ANÁLISE CRÍTICA DO MAPA ESTRATÉGICO DO AB-MC



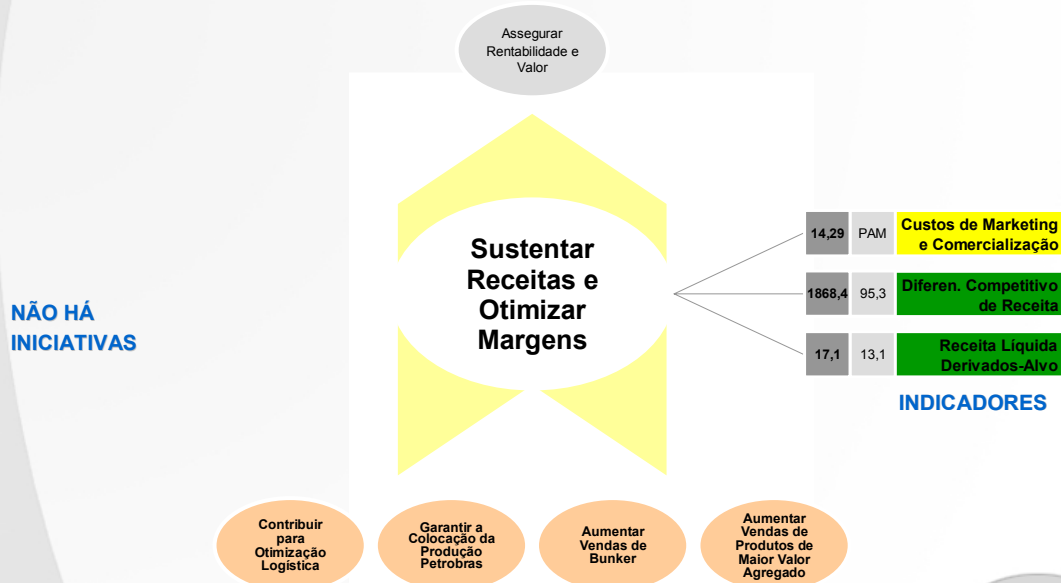
## ANÁLISE CRÍTICA DO MAPA ESTRATÉGICO DO AB-MC



## ANÁLISE CRÍTICA DO MAPA ESTRATÉGICO DO AB-MC



## ANÁLISE CRÍTICA DO MAPA ESTRATÉGICO DO AB-MC



Há incoerência entre o andamento das Iniciativas estratégicas e o desempenho dos Indicadores. Deve-se, antes de intensificar a conclusão das iniciativas, verificar qual a real validade das mesmas para o alcance do objetivo pretendido.



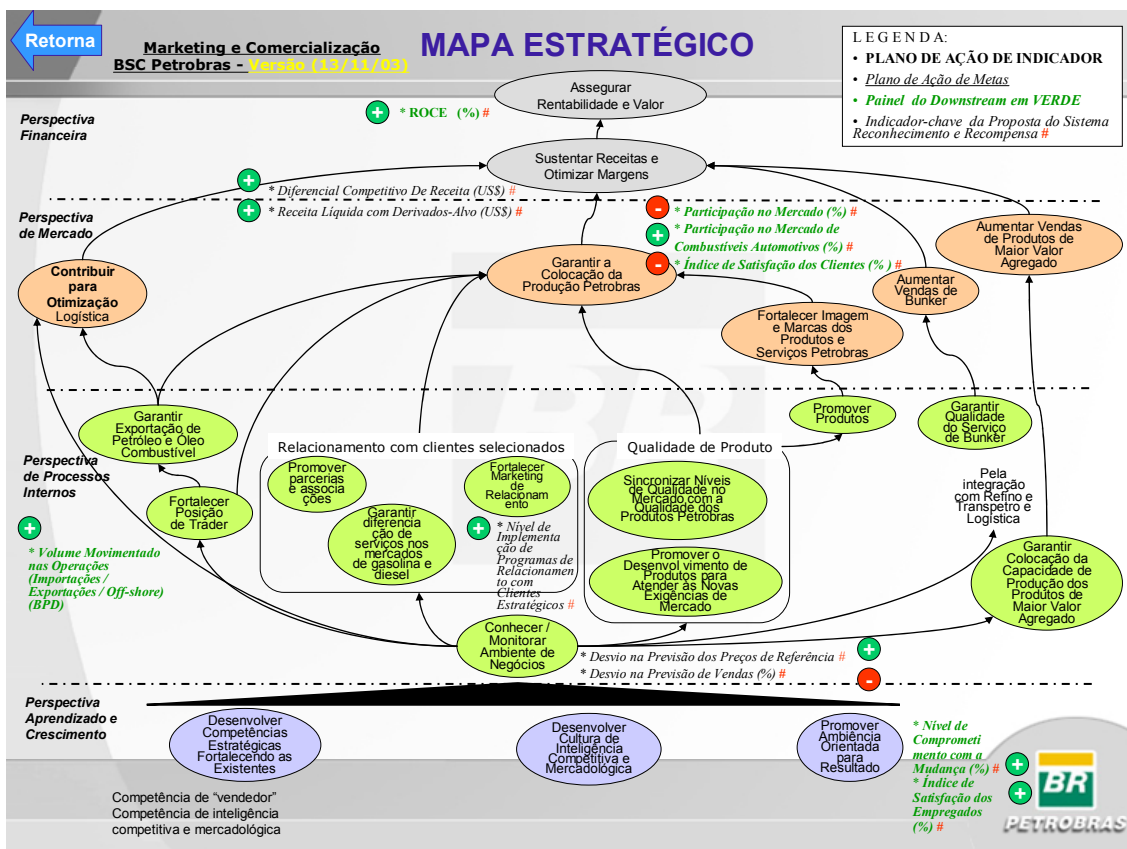
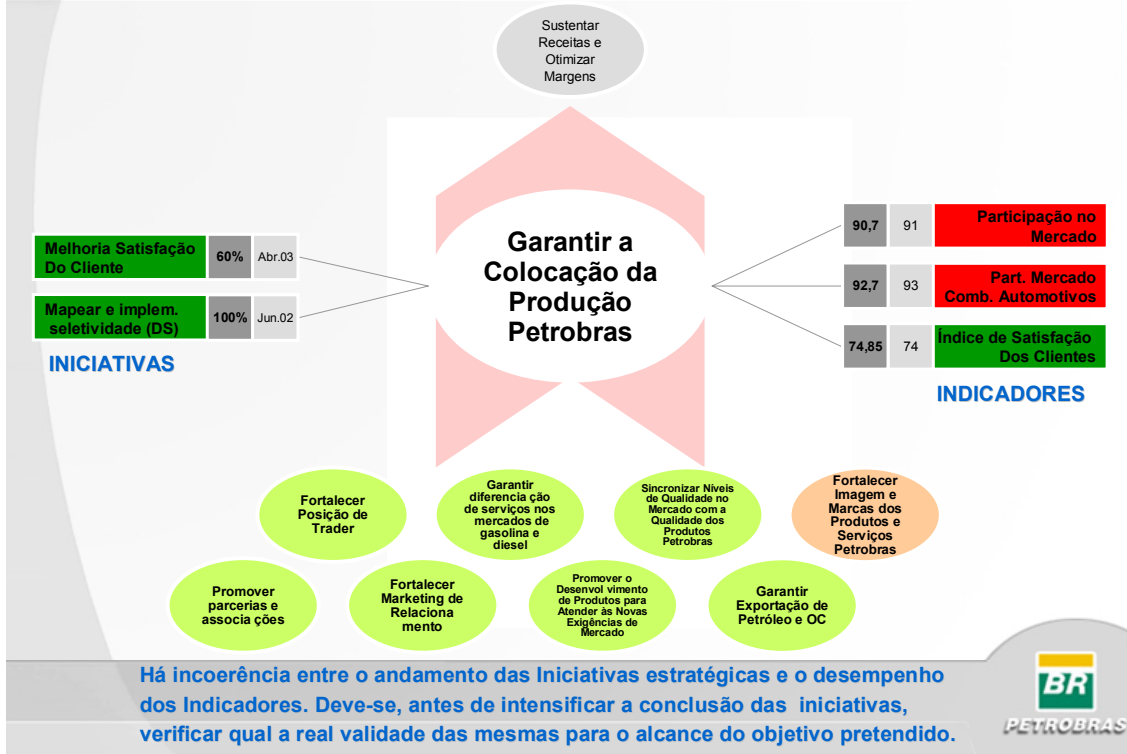
## ANÁLISE CRÍTICA DO MAPA ESTRATÉGICO DO AB-MC



Há incoerência entre o andamento das Iniciativas estratégicas e o desempenho dos Indicadores. Deve-se, antes de intensificar a conclusão das iniciativas, verificar qual a real validade das mesmas para o alcance do objetivo pretendido.



## ANÁLISE CRÍTICA DO MAPA ESTRATÉGICO DO AB-MC



## Anexo 5 – E-mail de Validação.

[Imprimir](#) Mensagem não sinalizada. [ [Sinalizar](#) - [Marcar como não lida](#) ]

|                 |                                                                                                                                                             |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>De:</b>      | "Jorge Tadeu" <tajor.ntg@terra.com.br>  <a href="#">Adicionar endereço</a> |
| <b>Para:</b>    | "Rodrigues Wellington" <well_rodrigues@yahoo.com.br>                                                                                                        |
| <b>Assunto:</b> | Re: Validação Final do Resultados                                                                                                                           |
| <b>Data:</b>    | Thu, 28 Sep 2006 22:20:20 -0000                                                                                                                             |

Prezado Wellington,  
 Não precisa agradecer.  
 Confirmando as informações e lhe desejo muito sucesso!  
 Abraço,  
 Jorge Tadeu.

----- Original Message -----

**From:** Rodrigues Wellington  
**To:** [tajor.ntg@terra.com.br](mailto:tajor.ntg@terra.com.br) ; [tajor@petrobras.com.br](mailto:tajor@petrobras.com.br)  
**Sent:** Thursday, September 28, 2006 12:10 AM  
**Subject:** Validação Final do Resultados

Jorge Tadeu,

Conforme conversamos na reunião de Validação, esse e-mail tem como finalidade apenas reafirmar a nossa última conversa.  
 No e-mail está anexado o Mapa Estratégico que foi sugerido no término da dissertação e um quadro com a análise final dos indicadores, ambos apresentados em nossa conversa.  
 O Resultado Final atingido foi de 12 objetivos estratégicos 29 indicadores e o atual Mapa Estratégico do *Downstream* possui 12 objetivos e 27 indicadores.  
 Desta maneira esse e-mail é somente uma formalidade sobre as reuniões que tivemos no decorrer da dissertação.  
 Gostaria de agradecer toda a atenção recebida e muito obrigado pela ajuda.

Att.  
 Wellington Rodrigues  
 (21)9130-4615/ (21)2265-4586  
[well\\_rodrigues@yahoo.com.br](mailto:well_rodrigues@yahoo.com.br)

---

Novidade no Yahoo! Mail: receba alertas de novas mensagens no seu celular. [Registre seu aparelho agora!](#)

---

No virus found in this incoming message.  
 Checked by AVG