



RELATÓRIO DE **GESTÃO**

SETEMBRO 2016-2017

SUMÁRIO

MENSAGEM DA
DIRETORIA EXECUTIVA

02

GOVERNANÇA
CORPORATIVA

06

GESTÃO DE
INVESTIMENTOS

20

GESTÃO DE
BENEFÍCIOS

34

EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA
E FINANCEIRA

46

MENSAGEM DA DIRETORIA EXECUTIVA

Chegamos à Petros em setembro de 2016 com a missão de estabelecer a governança necessária para proteger o patrimônio e resgatar a credibilidade da Fundação junto aos seus principais públicos – desde os participantes, que são os verdadeiros donos dos recursos da Petros, até a sociedade como um todo. Viemos cientes de que problemas originados no passado precisariam ser enfrentados, mas também imbuídos de energia para acertar o rumo e seguir adiante. Desde então, não temos medido esforços para superar os desafios e construir uma nova forma de atuação, edificada sobre alicerces sólidos, com o firme propósito de deixar um legado de transformação na Fundação.

Em apenas um ano, importantes passos foram dados para fortalecer a governança e aumentar a transparência, valor que não abrimos mão e assimilamos como a melhor defesa da Petros. Entre as medidas já implementadas estão o aprimoramento da Gestão de Riscos e Conformidade, a criação de uma área de Controles Internos e o desenvolvimento de um amplo Programa de Integridade, em conformidade com a Lei Anticorrupção, seguindo as diretrizes da Controladoria-Geral da União e acompanhando o movimento de grandes empresas que têm investido cada vez mais em iniciativas para prevenir, detectar e corrigir desvios éticos que, infelizmente, têm afetado diversos setores da sociedade. Nesse contexto, o Canal de Denúncia independente é um instrumento essencial, na medida em que é uma das principais portas de entrada de informações sobre condutas supostamente irregulares.

No âmbito da gestão dos ativos, realizamos uma mudança profunda para aumentar a robustez do processo de decisão de investimentos, com avaliação de risco adequada.

Ao mesmo tempo, foi iniciado o processo para que a Fundação comece a atuar nos moldes de uma gestora de recursos. Inicialmente, revisamos a Política de Investimentos para adequá-la ao perfil de cada plano de benefícios e, em seguida, reestruturamos todo o processo de gestão dos ativos, com cada etapa bem definida e documentada. Reformulamos comitês, normas, procedimentos e criamos novas políticas, como a que estabelece critérios estritamente profissionais para a seleção de conselheiros para empresas em que a Petros tem participação relevante, em linha com as melhores práticas do mercado. Como resultado, até setembro de 2017 os dois maiores planos de benefícios registraram rentabilidade superior à meta atuarial.

A austeridade orçamentária também é um dos pilares desta gestão, que é regida pelo importante princípio de fazer mais com menos. Por isso, desde que assumimos, dedicamos especial atenção à redução de custos e ao aumento da eficiência administrativa. Paralelamente, foi intensificado o trabalho em busca do equilíbrio administrativo dos planos de benefícios e implementada uma série de ações para reforçar a estrutura de atendimento aos participantes. Ainda na área de Seguridade, foi lançada uma bem-sucedida campanha de recadastramento, medida de extrema relevância para os cálculos do passivo dos planos que, até setembro de 2017, havia recebido a adesão de cerca de 80% dos participantes.

O conjunto de medidas praticadas pela atual gestão, seja para aprimorar a governança ou fortalecer os processos de investimentos, está descrito no presente relatório. Ainda há um longo caminho a ser percorrido, mas estejam certos de que a Diretoria está empregando o máximo de diligência para que a Petros retome seu lugar de referência no setor de previdência complementar.

Boa leitura!

Em apenas um ano, importantes passos foram dados para fortalecer a governança e aumentar a transparência, valor que não abrimos mão e assimilamos como a melhor defesa da Petros.

DIRETORIA EXECUTIVA



WALTER MENDES

PRESIDENTE

Pós-graduado em Economia, integrou o Conselho da APIMEC, foi presidente da AMEC e diretor do CAF. Ocupou cargos executivos na Schroders e no Itaú-Unibanco. Antes da Petros, era membro do Conselho de Administração da Petrobras, como representante eleito pelos acionistas minoritários, e foi presidente do Comitê de Auditoria Estatutário da companhia.



FLAVIO CASTRO

DIRETOR DE SEGURIDADE

Pós-graduado em Atuária com MBA em Gestão de Negócios, foi sócio da Atuas, consultoria atuarial que tem expertise em desenvolvimento e acompanhamento de plano de benefícios para diversos clientes. De 2008 a 2012, foi diretor e, de 2012 até a entrada na Petros, em dezembro de 2016, presidente do Instituto Brasileiro de Atuária (IBA).



HENRIQUE TRINCKQUEL

DIRETOR ADMINISTRATIVO
E FINANCEIRO

Economista com MBA em Finanças e Investimentos, pós-graduação em Análise Financeira e certificação CFA Charterholder, é empregado concursado da Petrobras. Foi diretor Administrativo e Financeiro da Petrobras Biocombustível. No exterior, atuou no Banco InterAmericano de Desenvolvimento, em Washington, e Pictet&Cie Banquiers, em Londres.



GOVERNANÇA
CORPORATIVA

Assim que assumiu, a Diretoria Executiva deu início a um amplo trabalho de aprimoramento da governança corporativa na Petros. Novas práticas foram adotadas e outras, reforçadas, com o objetivo de ampliar os controles internos, aumentar a transparência e tornar robusto o processo de decisão de investimentos. Importantes passos já foram dados nesta direção.

O Planejamento Estratégico para 2017, que contém as metas para toda a organização, passou a ter a sua execução acompanhada sistematicamente pelo Conselho Deliberativo – instância máxima de governança da Fundação. A gestão de riscos e a conformidade foram aprimoradas com o desenvolvimento de uma área de Controles Internos, a implementação de agentes de compliance – empregados que são pontos focais para intermediar o trabalho entre suas áreas e a Gerência de Risco e Conformidade –, a criação de um Programa de Integridade, que inclui novos mecanismos antifraude, e um Canal de Denúncia independente. A Ouvidoria foi reestruturada e passou a tratar denúncias de corrupção, fraudes, conflitos de interesse, nepotismo e assédios.

Entrou em vigor uma nova política de seleção de conselheiros externos nas empresas investidas, que valoriza a experiência profissional e privilegia a captação de especialistas de mercado.

Além disso, no âmbito da estrutura organizacional, foram criadas dentro da Secretaria Executiva uma gerência dedicada à governança e outra, à segurança informacional. Foi lançado o Manual de Alçadas e Competências, que definiu os limites de atuação de cada área da Petros e as responsabilidades para a tomada de decisão. Houve, ainda, mudanças no Estatuto Social, que ficou mais alinhado às normas de governança da Fundação, atendendo, inclusive, a determinações da Previc.

Em relação aos investimentos decididos no passado e que não performaram como esperado, foram e continuam sendo realizadas Comissões Internas de Apuração para averiguar eventuais irregularidades. Os resultados estão sendo enviados às autoridades para eventual aprofundamento das investigações. Existe, ainda, a possibilidade de processos de responsabilização de ex-dirigentes no intuito de buscar ressarcimento e de defender a imagem da instituição, iniciativa que está em andamento com o apoio de escritório de advocacia contratado. A Petros também solicitou à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) a abertura de processos investigativos de eventuais irregularidades cometidas por agentes financeiros terceirizados e, paralelamente, foram implementados mecanismos de controle para evitar que situações do passado voltem a se repetir.

Planejamento Estratégico 2017 com principais desafios da Petros

Nos últimos meses de 2016, a Diretoria Executiva realizou um profundo diagnóstico dos principais desafios que a Fundação tinha que enfrentar para tornar a gestão mais eficiente e garantir a sustentabilidade do negócio. Em seguida, elaborou o Planejamento Estratégico para 2017, a partir de cinco grandes metas: aperfeiçoar as práticas de governança corporativa, desenvolver uma cultura de gestora de ativos, promover ganhos de eficiência, aperfeiçoar a política de relacionamento e aumentar a confiabilidade e sustentabilidade na área de segurança. Missão e visão foram revisadas para contemplar o direcionamento de longo prazo da Petros.

Para atingir os objetivos traçados, cada iniciativa estratégica foi associada a um plano de ação, com metas e prazos bem definidos, e o acompanhamento foi submetido sistematicamente ao Conselho Deliberativo. As diversas medidas implementadas pela Diretoria em seu primeiro ano de gestão são justamente fruto desse amplo trabalho de diagnóstico e planejamento.

Aprimoramento de Controles Internos e Conformidade

A gestão de riscos e conformidade foi aprimorada com a implantação da área de Controles Internos. A partir da adoção de uma série de ferramentas e mecanismos, a Petros vem realizando avaliações formais e periódicas da natureza e extensão dos potenciais riscos internos e externos, levando em consideração, entre outros aspectos, a probabilidade de ocorrência e o impacto em suas operações quanto a uma eventual materialização de riscos. Destacam-se os riscos de fraudes, corrupção, lavagem de dinheiro, bem como processos ligados a contratos, contribuições esporádicas e riscos ligados a investimentos.

Também nesta gestão está sendo conduzido um amplo trabalho para normatizar e padronizar os processos, contribuindo para o aprimoramento da gestão de riscos e conformidade. Foi elaborada uma nova Política de Risco Operacional, Controles Internos e Conformidade, que estabelece as diretrizes para o trabalho de identificação dos riscos legais e operacionais aos quais a Fundação está exposta, adotando uma Metodologia de Avaliação de Controles Internos e Avaliação de Aderência à Legislação, baseada nas melhores práticas do mercado.

O ponto de partida deste trabalho é uma extensa revisão da matriz de riscos da Fundação, com o objetivo de mapear os principais, agrupando os que permeiam vários órgãos internos. Isso possibilitará a redução dos riscos para um nível estratégico, que facilita o acompanhamento e o controle.

Merece destaque a criação dos agentes de compliance, empregados que têm o desafio de auxiliar na revisão da matriz de riscos nas suas áreas. Também cabe a eles auxiliar na disseminação de uma cultura interna que enfatize a importância dos controles em todos os níveis hierárquicos.

Além disso, foi adotado o modelo de gestão de riscos operacionais estruturado no conceito de Três Linhas de Defesa, seguindo posicionamento do The Institute of Internal Auditors (IIA) para um gerenciamento eficaz de riscos e controles.

As Três Linhas de Defesa para controles internos na Petros

1ª LINHA DE DEFESA

2ª LINHA DE DEFESA

3ª LINHA DE DEFESA

GESTÃO OPERACIONAL

Composta pelos órgãos gestores da Petros, responsáveis diretamente pelo gerenciamento dos riscos, controles internos, processos e normativos sob sua responsabilidade.

GERENCIAMENTO DE RISCOS

Representada pela Gerência de Gestão de Riscos e Conformidade, que atua na gestão integrada de riscos e controles avaliando a adequação e efetividade do Sistema de Controles Internos e a exposição aos riscos operacionais e legais.

AUDITORIA INTERNA

Constituída pela auditoria interna, que promove uma avaliação independente da governança e dos controles internos, com vistas à otimização dos processos e ao alcance dos objetivos da entidade.

Paralelamente, a área de Risco e Conformidade foi reforçada com a contratação de profissionais especializados, aquisição de novos *softwares* e fixação de parâmetros de risco para investimentos. Também foram criados um subcomitê (executivos) e um comitê (diretoria) de controles internos para avaliar e deliberar sobre assuntos pertinentes ao tema.

Programa de Integridade

Em linha com o movimento de grandes empresas que têm investido cada vez mais em iniciativas para prevenir, detectar e corrigir desvios éticos, foi elaborado um consistente Programa de Integridade, que reúne um conjunto de políticas e medidas que visam proteger a Fundação de práticas ilícitas e irregularidades que possam colocar em risco o patrimônio dos participantes e a imagem da entidade. Esta ação está em consonância com a Lei Anticorrupção (12.846/2013) e sua regulamentação, por meio do Decreto nº 8.420/2015, de 18 de março de 2015.

Fazem parte do programa um Canal de Denúncia independente; o Código de Condutas Éticas e uma série de políticas específicas e normativos, destacados a seguir:

Canal de Denúncia independente – Trata-se de mais uma medida para reforçar o compromisso da Diretoria Executiva com a ética. Por meio da ferramenta, empregados, participantes, fornecedores e demais públicos podem registrar denúncias de fraude, corrupção e violência no trabalho, entre outras práticas ilícitas e irregularidades que violem as normas internas ou externas. A gestão do Canal de Denúncia é de responsabilidade da Ouvidoria e a administração é feita por uma empresa especializada e independente, de forma a garantir anonimato e sigilo absolutos.

Revisão do Código de Condutas Éticas – O documento passou por ampla revisão, reunindo as diretrizes e princípios que devem nortear todos os colaboradores e parceiros em suas ações e relações com os públicos interno e externos, no que concerne a aspectos éticos e morais. Com a revisão, o documento ganhou uma linguagem mais direta e novos princípios e valores éticos, como sigilo e segurança da informação, conflito de interesses, responsabilidade socioambiental, incluindo as condutas e comportamentos esperados e vedados.

Política de Conflito de Interesses – Pela primeira vez, a Petros dispõe de um documento deste tipo, que estabelece princípios para proteger a Fundação de situações relacionadas a potenciais conflitos de interesses que possam envolver seus colaboradores e comprometer negativamente os objetivos da entidade.

Reestruturação da Secretaria Executiva

Área diretamente ligada à Presidência, a Secretaria Executiva foi reestruturada com a criação de dois novos setores, de Governança e de Gestão e Segurança Informacional, o que conferiu um perfil mais estratégico ao órgão, fortalecendo a segurança da informação e reforçando sua atuação como instância de governança corporativa da Petros.

O Setor de Governança tem a função de propor e coordenar práticas de governança, assegurando o fluxo adequado de informações e documentos, prestando suporte ao processo de tomada de decisão dos Colegiados e promovendo a integração entre os órgãos e agentes externos. Já o Setor de Segurança Informacional é responsável pelo fluxo, guarda e acesso às informações da Petros, mantendo a integridade e a segurança do patrimônio documental, de forma confiável, segura e contínua, seguindo as melhores práticas de mercado e a legislação vigente.

Manual de Alçadas e Competências

Em mais uma iniciativa para o aprimoramento da governança, foi lançado nesta gestão o Manual de Alçadas e Competências, que classifica, com clareza e transparência, os responsáveis por cada tomada de decisão nos diversos níveis hierárquicos. O documento é um marco para a Petros, na medida em que reúne em um único lugar os limites de atuação de todas as áreas e suas respectivas competências.

Com o objetivo de diminuir os riscos em questões envolvendo valores, o manual evita a alçada única, ou seja, que apenas um profissional seja o responsável pela tomada de decisão. Esta medida, que engloba principalmente as questões de grande relevância financeira, tem o objetivo de compartilhar a responsabilidade, seja com um par ou com profissionais de níveis hierárquicos diferentes.

Reestruturação da Ouvidoria

Também nesta gestão a Ouvidoria passou por uma reformulação no escopo de atuação. O órgão deixou de ser apenas uma instância recursal de atendimento aos participantes para tratar manifestações relacionadas à atuação da Petros, inclusive denúncias, tanto do público interno como externo, com independência, isenção e confidencialidade. Neste novo contexto, o principal papel do órgão é buscar, em parceria com todas as áreas da Petros, soluções para as demandas, contribuindo para a melhoria dos processos internos e a transparência, além de fortalecer a governança e empoderar os públicos que se relacionam com a Fundação.

Mudança no Estatuto Social

Foram implementadas também mudanças no Estatuto Social, para deixar o documento mais alinhado às normas de governança da Fundação e atender a determinações da Previc. Uma das novidades foi a extinção do artigo que determinava que conselheiros indicados pela patrocinadora que perdessem seus

cargos de confiança nessas empresas fossem automaticamente destituídos dos conselhos da Petros.

Houve ainda alteração no quórum mínimo necessário para encaminhar propostas para o Conselho Deliberativo (CD). Para ser incluída na pauta, a proposta precisa do aval de três conselheiros, ou metade do colegiado, composto por seis integrantes. Além do presidente do CD e do presidente da Petros, que já tinham a prerrogativa de enviar propostas, a Diretoria Executiva também passou a poder incluir temas na pauta das reuniões do CD.

O Estatuto também ampliou a atuação do Conselho Fiscal, deixando mais clara sua competência para fiscalizar as operações financeiras e atos praticados pelos órgãos administrativos da Fundação.

Implantação da Política de Seleção de Conselheiros em Empresas Investidas

Em abril de 2017, a Diretoria Executiva implementou uma nova política para seleção de conselheiros de administração e fiscais em empresas nas quais a Fundação tem participação relevante, que tem como foco a captação de especialistas de mercado, valorizando a experiência profissional e a independência. As novas regras tiveram como benchmark as melhores práticas e experiências de grandes empresas e fundos de pensão, resultando em um formato exclusivo no setor.

Com essa medida, a Petros passou a dispor de um banco de conselheiros independentes, ranqueados a partir de critérios absolutamente técnicos, que avaliam a formação acadêmica, a trajetória corporativa, a disponibilidade de tempo para dedicação à atividade e o grau de conhecimento sobre as atividades-fim das companhias.

Entre os critérios de avaliação, são pontuados quesitos como formação acadêmica, especialização, qualificação profissional e certificações. Também são consideradas a experiência executiva em grandes companhias e a participação em conselhos de empresas de grande porte. As novas regras estabelecem, ainda, limite de dois assentos por conselheiro, no caso dos titulares, para possibilitar maior dedicação à função na empresa investida, e prevê rotatividade no quadro de conselheiros indicados pela Fundação, com o objetivo de oxigenar os conselhos das empresas nas quais participa do bloco de comando.

A Petros possui 28 assentos em conselhos, entre titulares e suplentes. Com a seleção decorrente da nova política, a participação de conselheiros externos à

Fundação nas empresas investidas aumentou de 8% para 68%. A meta é chegar a 100% dos assentos ocupados por conselheiros externos, possibilitando atuação ainda mais eficaz no sentido de gerar valor para os investimentos da Petros.

O quadro a seguir mostra a composição dos assentos da Petros nos conselhos das cinco empresas em que a Fundação tem participação mais relevante.

Empresas	Conselho	Conselheiro	Titular / Suplente	Início de mandato	Término de Mandato
BRF S.A.*	ADM	Francisco Petros	Titular	Abr-17	Abr-19
	Fiscal	Antonio Carlos Rovai	Titular	Abr-17	Abr-18
		Doris Beatriz França Wilhelm	Suplente	Abr-17	Abr-18
Itaúsa S.A.	ADM	Walter Mendes	Titular	Abr-17	Abr-18
	Fiscal	Henrique Trinckquel	Suplente	Abr-17	Abr-18
		Alexandre Barenco	Titular	Abr-17	Abr-18
		Dulcideo Lavoisier	Suplente	Abr-17	Abr-18
Investimentos e Participações em Infra-Estrutura S.A. INVEPAR*	ADM	Walter Mendes	Titular	Nov-16	Abr-18
	Fiscal	Andréa Marinho	Suplente	Mar-17	Abr-18
		Roberto Castello Branco	Titular	Mai-17	Abr-18
		Sérgio Tuffy Sayeg	Suplente	Jul-17	Abr-18
		Edison Carlos Fernandes	Titular	Abr-17	Abr-18
Norte Energia S.A. (UHE Belo Monte)*	ADM	Dulcídio Lavoisier	Suplente	Abr-17	Abr-18
		Ronaldo Batista Assunção	Titular	Jan-17	Abr-18
		-	Suplente	-	-
	Fiscal**	Vinicius Balbino Bouhid	Titular	Mai-17	Abr-18
TOTVS S.A.*	ADM	Henrique Trinckquel	Titular	Abr-17	Abr-18

*Companhias em que os Conselhos de Administração têm mandato de 2 anos.

Responsabilização e ressarcimento de prejuízos

Desde que assumiu, a Diretoria intensificou o trabalho de apuração interna em busca da recuperação de recursos que, no passado, podem ter sido destinados a investimentos que não performaram como esperado, tomando as devidas providências para responsabilização dos eventuais envolvidos. Como parte

das medidas, foram constituídas novas Comissões Internas de Apuração e dado prosseguimento às já existentes, para averiguar eventuais irregularidades em investimentos decididos passado. O trabalho consiste, entre outras análises, na revisão de procedimentos da época, a fim de avaliar se houve algum desvio, para que sejam tomadas as medidas cabíveis.

Os resultados das apurações internas são encaminhados ao Ministério Público Federal e à Previc para eventual aprofundamento das investigações, seguindo o procedimento de colaboração adotado pela Diretoria Executiva desde o início das investigações sobre investimentos dos fundos de pensão.

Como resultado do trabalho de investigação interna, a Diretoria solicitou à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) a abertura de processos administrativos para investigar eventual atuação irregular de administradores e gestores de fundos estruturados que causaram impacto negativo nos investimentos. O objetivo é responsabilizar agentes financeiros terceirizados que, no exercício de suas atribuições, possam ter cometido irregularidades, aumentando a exposição do investimento ao risco.

Também existe a possibilidade de processos de responsabilização de ex-dirigentes no intuito de buscar ressarcimento e de defender a imagem da instituição. Essa iniciativa já está em andamento com o apoio de escritório de advocacia contratado.

Fortalecimento da Auditoria Interna

O trabalho da Auditoria Interna foi fortalecido com a criação do Comitê de Condutas Éticas e Gestão de Comissões Internas de Investigações (CIAs) – Comceg, que tem como atribuição constituir e coordenar as atividades das CIAs. O objetivo é estabelecer e monitorar práticas que assegurem a pronta interrupção de irregularidades e infrações, caso venham a ser detectadas, e remediação dos danos que eventualmente tenham sido gerados. Cabe ainda ao Comceg dar execução ao Código de Condutas Éticas, assim como propor a atualização e o aperfeiçoamento do documento.

Também houve o aperfeiçoamento do Plano Anual de Auditoria Interna (PAAI), separando as atividades tradicionais de auditoria das voltadas a fraudes, de forma a aumentar a prevenção com novos controles de riscos e medidas antifraude.

Em busca da especialização da área para tratamento das CIAs, foram oferecidos à equipe cursos de auditoria forense.

Aumento da Transparência

A transparência é um pilar essencial desta gestão. Neste primeiro ano, a Diretoria Executiva implementou uma série de medidas para aumentar a prestação de contas aos órgãos de controle e, principalmente, aos participantes. O objetivo é facilitar o acesso às informações, para que os verdadeiros donos da Fundação possam acompanhar de perto decisões importantes e a gestão dos investimentos. Entre os mecanismos e novas ferramentas colocadas em prática nesta gestão, destacam-se:

Boletim de Resultados

Com uma versão para o Plano Petros do Sistema Petrobras (PPSP) e outra para o Plano Petros-2 (PP-2), o Boletim de Resultados apresenta a rentabilidade no mês e a acumulada no ano, comparadas com a meta atuarial e os principais referenciais de mercado. Também mostra como os recursos estão distribuídos pelos diferentes tipos de investimentos e o resultado de cada um deles. A publicação traz ainda um panorama da movimentação do plano, ou seja, quantos novos benefícios foram pagos no mês, o valor do patrimônio e dos compromissos futuros. Os dados são apresentados de forma resumida e didática para facilitar a compreensão de quem não tem o hábito de analisar relatórios de contabilidade ou documentos semelhantes.

Relatórios de Atividades

Foram criadas edições exclusivas do Relatório de Atividades com informações ainda mais aprofundadas sobre os investimentos do PPSP e PP-2. Batizada de Relatório de Atividades – Investimentos, cada publicação mostra a evolução, composição, rentabilidade e carteiras de investimentos. Também fornece a rentabilidade mensal, anual e acumulada nos últimos 12 meses, assim como o resultado frente à meta atuarial nos últimos sete anos. Contempla ainda a descrição de todos os fundos de investimentos, títulos públicos e privados, ações e empresas investidas.

Apresentação de resultados ao vivo pela Internet

A Petros também utilizou a tecnologia para ampliar a transparência. Pela primeira vez, a Diretoria Executiva apresentou os resultados financeiros de 2016 em transmissão ao vivo pela internet, respondendo perguntas enviadas pelos participantes em tempo real. A apresentação foi realizada em junho de 2017 e contemplou, além dos principais números daquele exercício, as medidas adotadas no último ano para reforçar a governança e a gestão dos investimentos.

Posteriormente, o vídeo foi publicado no Portal Petros, podendo ser acessado a qualquer momento pelos participantes. O mesmo formato foi utilizado em setembro de 2017 para apresentar em detalhes aos participantes o plano de equacionamento do déficit acumulado em 2015 no PPSP.

Hotsite do Plano de Equacionamento do PPSP

Outro importante meio de informação desenvolvido nesta gestão foi o hot site sobre o equacionamento do PPSP, com acesso disponível por meio do Portal Petros. O ambiente abriga mensagem em vídeo do presidente da Petros, informações detalhadas sobre o plano aprovado e as causas do déficit, vídeos e animações explicativas e um simulador de contribuições extras. A ferramenta foi elaborada pela equipe de técnicos da Petros para responder à principal demanda dos participantes e assistidos, que é saber o impacto do equacionamento em seus benefícios.

Debates Eleitorais

Numa iniciativa inédita, esta gestão promoveu, em junho de 2017, debates entre os candidatos aos conselhos Deliberativo e Fiscal. O objetivo foi levar aos participantes o máximo de informações para ajudar na decisão do voto, tornando o processo eleitoral de seus representantes ainda mais democrático. O formato seguiu o adotado pelas principais emissoras de TV do país, com apresentação; comentários sobre três temas escolhidos pelos participantes em votação por e-mail; perguntas entre candidatos; e considerações finais. Os debates foram gravados no auditório da Fundação e, posteriormente, veiculados no Portal Petros.

Aproximação com Entidades de Classe

A atual gestão estreitou o relacionamento com entidades, associações de classe e sindicatos que atuam em nome dos participantes. Representantes desses organismos foram recebidos diretamente pelo presidente da Petros, que ouviu seus questionamentos e colocou-se à disposição para esclarecimentos de dúvidas. As diversas reuniões ocorridas nestes 12 meses aproximaram a Diretoria Executiva dessas organizações, permitindo que os dirigentes da Fundação conheçam de forma mais aprofundada as demandas dos participantes.

SMS para Comunicação com Participantes

Para garantir que as informações cheguem de maneira rápida e eficiente aos assistidos e pensionistas que não dispõem de e-mail, desde julho de 2017 a Fundação passou a adotar mensagens de SMS para assuntos de extrema importância. Este canal foi utilizado na campanha de cadastramento do PPSP e do PP-2 e na comunicação da aprovação do plano de equacionamento do PPSP.

Tratamento das Ressalvas às Demonstrações Contábeis

A Diretoria tem envidado todos os esforços para solucionar as não conformidades que motivaram as ressalvas no parecer dos auditores independentes, referentes às Demonstrações Contábeis do exercício de 2016, bem como promover ações que possam eliminar os “parágrafos de ênfase” nas questões que demandem apenas ações da Fundação.

Para tanto, assinou um termo de compromisso com o Conselho Deliberativo para tratamento individualizado de cada ressalva, na qual destaca as ações corretivas, visando à solução definitiva das não conformidades, e fixa os prazos de remediação. No documento também são apontadas ações mais enfáticas e céleres, quando possível, nos pontos de atenção que motivaram a auditoria externa a recorrer à publicação de “parágrafos de ênfase”, em aderência à Norma Brasileira de Contabilidade, de 17/6/2016.

Também com o objetivo de aumentar a transparência, pela primeira vez, a partir de uma iniciativa da Diretoria, o parecer do Conselho Fiscal às Demonstrações Contábeis foi publicado na íntegra no relatório de atividades relativo àquele exercício.

Petros no Conselho Deliberativo da Abrapp

Nesta gestão, a Petros voltou a participar do Conselho Deliberativo da Abrapp, representada pelo presidente Walter Mendes no período 2017-2019. O retorno ao colegiado depois de três anos marca um maior envolvimento da Fundação nas discussões dos rumos do setor, inserindo a entidade nos debates num momento tão importante para o futuro da previdência complementar no Brasil.





GESTÃO DE INVESTIMENTOS

Na gestão dos investimentos, a Diretoria Executiva persegue a combinação da melhor rentabilidade com o grau de segurança adequado para o patrimônio dos participantes. O resultado até setembro de 2017 reflete o conjunto de medidas adotadas para aumentar a robustez do processo de decisão e garantir uma avaliação de risco apropriada. No acumulado do ano, os dois maiores planos de benefícios registraram rentabilidade superior à meta atuarial e retorno líquido de R\$ 5,5 bilhões nos investimentos.

Logo que assumiu a Petros, a Diretoria revisou a Política de Investimentos para adequar a carteira ao perfil de cada plano de benefícios. Os comitês de investimentos foram reformulados, passando a ter uma atuação mais estratégica, e todos os processos de investimentos e desinvestimentos foram revisados, tomando como exemplo os de outras fundações e de grandes gestoras, locais e estrangeiras.

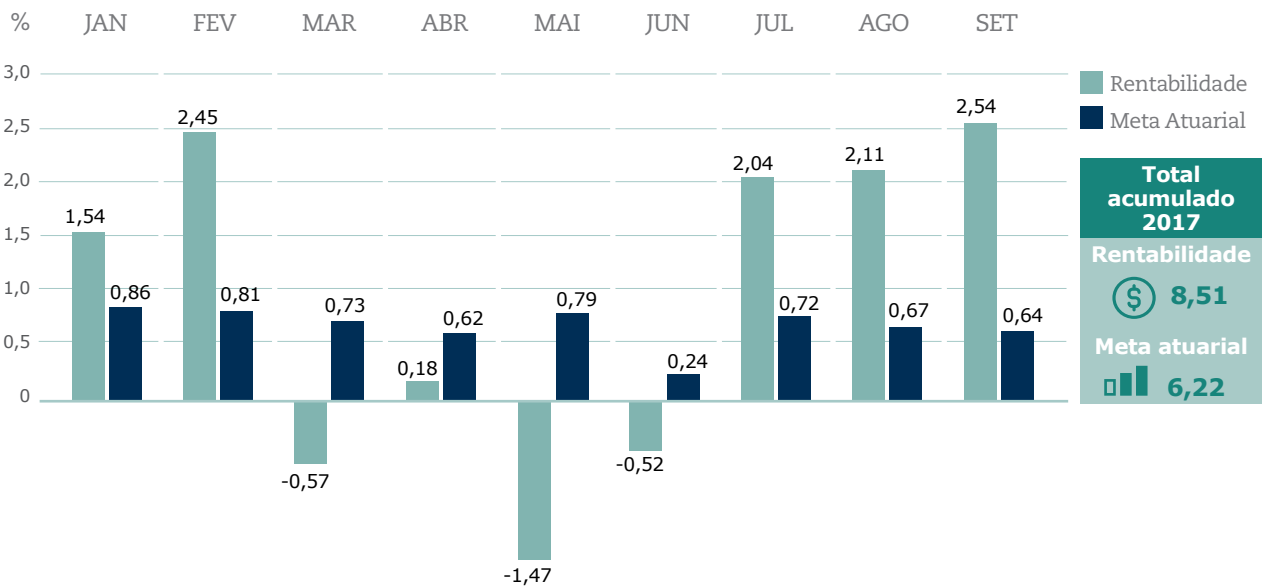
Tais mudanças visaram dinamizar os processos de investimentos e introduzir na Fundação uma cultura de *asset management*, para que atue como uma gestora de recursos, perseguindo a melhor rentabilidade, sempre respeitando a legislação e as limitações de um fundo de pensão. Como parte deste processo, a Petros zerou posição em ativos de renda variável sem liquidez. Do mesmo modo, foi aprovado um plano de desinvestimentos em imóveis. A Diretoria também apoiou o novo acordo de acionistas da Vale, por entender que é importante para aumentar a liquidez. Foi implementada uma gestão ativa da carteira de renda fixa, preparando a Fundação para a queda da taxa de juros real, a fim de aproveitar as oscilações do mercado. Houve ainda a reestruturação da gestão da carteira de créditos privados, para aumentar a diversificação e proporcionar retorno acima da meta atuarial.

Foi desenvolvida também uma política de seleção de gestores externos, baseada majoritariamente em critérios quantitativos, e outra para seleção de corretoras, que privilegia a operação com empresas de excelência comprovada.

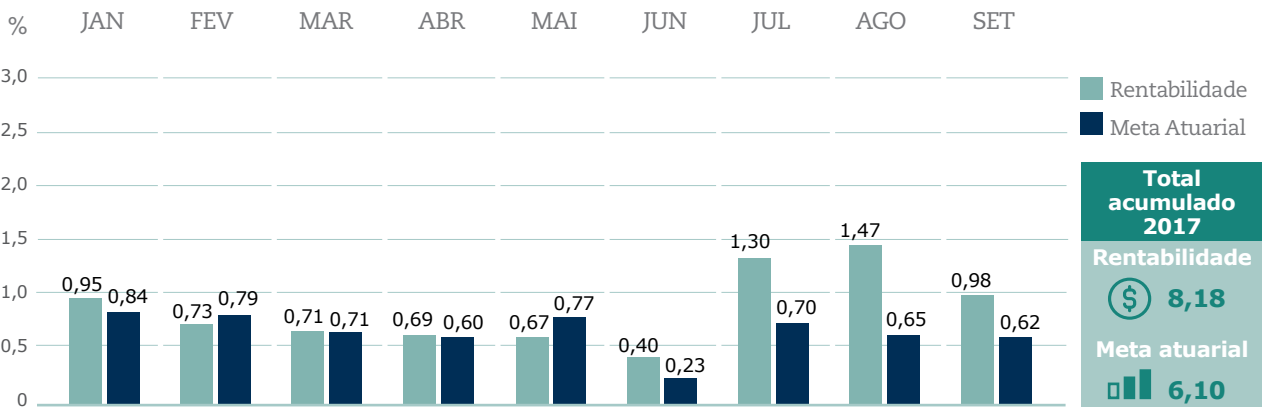
Rentabilidade x Meta Atuarial

Após fecharem 2016 com a melhor rentabilidade em quatro anos, o Plano Petros do Sistema Petrobras (PPSP) e o Plano Petros-2 (PP-2) chegaram a setembro de 2017 com desempenho acima da meta atuarial. O PPSP teve alta de 8,51%, superando os 6,22% esperados para o período, enquanto o PP-2 avançou 8,18%, ultrapassando o objetivo de 6,10%. Juntos, os dois maiores planos somavam, também em setembro de 2017, resultado líquido de R\$ 5,5 bilhões nos investimentos (R\$ 4,250 bilhões do PPSP e R\$ 1,250 bilhão do PP-2). Esse resultado é reflexo das medidas adotadas pela Diretoria Executiva no primeiro ano de gestão, que começaram pela revisão e pronta aplicação da Política de Investimentos.

Rentabilidade do PPSP em 2017



Rentabilidade do PP-2 em 2017



Revisão da Política de Investimentos

No final de 2016, a Política de Investimentos da Fundação (2017-2021) passou por ampla revisão, considerando as perspectivas do cenário macroeconômico e as necessidades de cada plano de benefícios. As novas diretrizes visaram à formação de uma carteira com ativos que busquem uma relação risco-retorno-liquidez capaz de possibilitar o pagamento de benefícios de forma mais segura. Um ajuste importante foi a readequação dos limites mínimo e máximo de alocação em cada carteira, com o objetivo de tornar os parâmetros mais aderentes ao mercado e ao perfil dos

planos administrados pela Fundação, além de aumentar a transparência da gestão dos ativos.

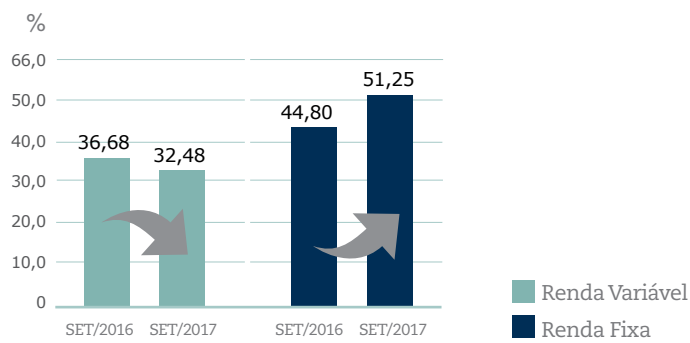
Especificamente no segmento de investimentos estruturados, composto por Fundos de Investimentos em Participações (FIPs), a Petros segue a estratégia de não realizar novos aportes. Inclusive, o limite máximo permitido para alocação neste segmento foi reduzido à metade no PP-2, de 8% para 4%, e de 10% para 7% no PPSP, numa perspectiva de redução compatível com as condições de mercado.

PPSP: redução de renda variável e aumento da liquidez

No PPSP, plano de benefício definido, que paga mais aos participantes do que arrecada com contribuições, a política prioriza investimentos com menor grau de risco. O objetivo é reduzir gradualmente a posição em renda variável (ações negociadas em bolsa e participações em empresas), dada a maturidade do plano e a consequente necessidade de aumentar o nível de liquidez. A meta é que a renda variável corresponda a 20% do total de investimentos do plano, objetivo que a Diretoria pretende alcançar até o fim de 2018.

Investimentos do PPSP	Alocação (Ref. Set/2016)	2017-2021		% Alvo
		% Mínimo	% Máximo	
Renda fixa	44,80%	40%	75%	71%
Renda variável	36,68%	10%	35%	20%
Investimentos estruturados	6,32%	0%	7%	0%
Imóveis	7,92%	4%	8%	5%
Empréstimos a participantes	4,28%	2%	8%	4%

Como reflexo das novas diretrizes, no período de setembro 2016-2017 a representatividade da renda variável na carteira do PPSP já havia caído de 36,68% para 32,48%. Na renda fixa, o alvo de curto e médio prazos é alcançar 71% do volume dos investimentos, sobretudo a partir da aquisição de novos títulos públicos. Também no período de setembro 2016-2017, a participação desta carteira no PPSP aumentou de 44,80% para 51,25%.



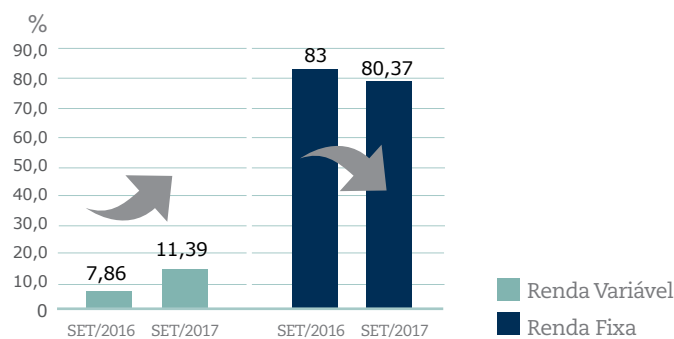
PP-2: aumento de títulos públicos para aproveitar oportunidades

Em relação ao plano PP-2, de contribuição variável, a diretriz é aumentar a posição em títulos públicos para aproveitar as taxas acima da meta atuarial. Por isso, a principal mudança na política do plano foi elevar os limites mínimo e máximo de alocação em neste tipo de investimento – o percentual mínimo saltou de 20% para 60% e o máximo, de 90% para 100%.

Por ser um plano mais jovem, sem a necessidade imediata de caixa para pagamento de benefícios, o PP-2 tem espaço para aumentar a participação da renda variável, com meta de chegar a 15% por meio de operações que capturem as oportunidades de mercado. No período de setembro 2016-2017, a representatividade deste segmento passou de 7,86% para 11,39%.

Com a projeção de queda da taxa de juros, poderão ocorrer também investimentos em outros segmentos para diversificar a carteira do plano. Uma das novidades é a possibilidade de investimentos no exterior como forma de diversificação de risco, mas desde que não ultrapassem 2%. Esse tipo de investimento, no entanto, somente pode ser realizado a partir de rigorosa análise do cenário econômico.

Investimentos do PP-2	Alocação (Ref. Set/2016)	2017-2021		% Alvo
		% Mínimo	% Máximo	
Renda fixa	83%	60%	100%	77%
Renda variável	7,86%	0%	20%	15%
Investimentos estruturados	2,54%	0%	4%	0%
Investimentos no exterior	0%	0%	2%	1%
Imóveis	2,49%	0%	5%	3%
Empréstimos a participantes	4,11%	2%	8%	4%



Reformulação dos Comitês de Investimentos

Os comitês de investimentos foram reduzidos de seis para três e deixaram de ter uma atuação restrita à análise de investimentos e desinvestimentos, passando a fazer também recomendação e acompanhamento das estratégias. O objetivo foi dar agilidade e aumentar a eficiência na tomada de decisão, bem como reforçar a especialização das áreas gestoras e ampliar o controle de riscos.

Foi criado o Comitê de Alocação, que absorveu as funções de comitês extintos (Operações Diárias, Fundos de Investimentos e Repactuação de Crédito). Com a participação do diretor de Investimentos e de gerentes executivos da área, funciona como um fórum para analisar as estratégias de alocação, sendo responsável pela gestão macro da carteira. Cabe a este comitê decidir o tamanho de cada carteira, dentro dos parâmetros definidos na Política de Investimentos para cada plano de benefício.

Com a mudança, as estratégias de investimentos são discutidas em reuniões diárias entre executivos das áreas gestoras de renda fixa e renda variável, de acordo com o que foi definido pelo Comitê de Alocação. Todo esse processo foi normatizado, instituindo-se também parâmetros para as operações, o que proporciona maior segurança.

Também foi criado um Comitê de Crédito para que especialistas desta área deliberem sobre as estratégias para o segmento, com o objetivo de retomar as operações ativas na carteira.

Asset Management: gestão ativa da carteira

Nesta gestão, a Petros passou a atuar nos moldes de uma gestora de recursos, com a introdução de uma cultura de *asset management*, para aproveitar as oportunidades de mercado. O foco é identificar o melhor momento para entrar ou sair de um ativo, em linha com o Plano Estratégico para 2017, que tem entre as metas dinamizar a gestão de ativos, visando maximizar o retorno aos participantes.

A partir deste novo escopo de atuação, a Petros também começou a operar de forma mais ativa no segmento de aluguel de ações, que gera uma receita adicional para os planos e não estava sendo aproveitada de forma eficiente.

Revisão do processo de investimentos e desinvestimentos

A Diretoria se dedicou à revisão de todo o processo de investimentos e desinvestimentos, tomando como exemplo os de outras fundações e de grandes gestoras, locais e estrangeiras. Políticas, normas e procedimentos foram criados ou revisados, ao mesmo tempo em que as estruturas necessárias para a gestão e o controle de risco foram redefinidas. O objetivo foi aumentar a robustez da decisão de investimentos, com regras claras a serem cumpridas, e ampliar os controles internos, estabelecendo novos parâmetros de riscos.

Um dos novos critérios de controle de investimentos foi a definição do descolamento máximo permitido de um ativo em relação ao índice utilizado para balizar o mercado, estabelecendo um limite mínimo a ser perseguido nas operações de investimentos. Também foram instituídos novos parâmetros em relação às empresas de capital aberto nas quais a Petros investe na Bolsa, que condiciona os investimentos ao nível de liquidez e ao descolamento mínimo dos papéis em relação aos referenciais de mercado. Com isso, espera-se ter uma carteira mais próxima das valorizações dos indicadores do mercado acionário.

Com o objetivo de tornar os processos de decisão de investimentos robustos e transparentes, também foram estabelecidos parâmetros claros de *stop loss* e *stop gain*.



Desinvestimentos em ativos de renda variável

A partir da revisão do processo de investimentos e desinvestimentos, foi estabelecida uma estratégia para vender ativos em renda variável, a maior parte sem liquidez, alocados principalmente no PPSP, em linha com a Política de Investimentos do plano.

No período de setembro 2016-2017, a Petros reduziu significativamente ou zerou posição nos seguintes ativos:

CPFL Energia

A operação de venda das ações vinculadas ao Acordo de Acionistas, concluída em janeiro de 2017, destinou R\$ 668,3 milhões ao caixa da Fundação. Com a efetivação do negócio, decorrente do exercício do direito de venda conjunta, foram alienadas 26.194.602 ações, proporcionais à participação societária de 2,57% da Petros na companhia de energia. Os recursos obtidos com a venda geraram liquidez para o PPSP, que concentrava cerca de 80% desses papéis.

JBS

Em janeiro de 2017, foi concluída a venda das ações que a Petros ainda detinha na JBS, zerando a posição em papéis da empresa de alimentos, num processo de desinvestimento que começou em 2015. Com a operação, a Petros obteve lucro de R\$ 698,4 milhões em relação ao investimento inicial, em 2010, resultando em um ganho de R\$ 318 milhões acima do investimento corrigido pela meta atuarial, o que corresponde a uma rentabilidade de 34,4% acima do objetivo do período.

Iguatemi Empresa de Shopping Centers S.A.

A venda dos 10,20% de participação acionária foi concluída em março de 2017, em leilão realizado na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), e resultou em R\$ 567,680 milhões para o caixa da Fundação. Esse montante representou o valor de R\$ 31,50 por ação, 10,50% superior à cotação média de R\$ 28,50 dos 12 meses anteriores à data da venda, e 28,20% maior do que o preço do papel um ano antes (R\$ 24,67). O valor de venda também superou a média do preço da ação em 60 pregões (R\$ 30,40). A decisão da venda foi tomada com base em estudo que identificou a forte alta das ações da Iguatemi nos 12 meses que antecederam a operação, e considerou o estágio já maduro do investimento e o baixo potencial de valorização do papel em 2017.

FIP Florestal

Ao final deste primeiro ano de gestão, a Diretoria iniciou um amplo processo de avaliação interna e externa do FIP Florestal para decidir se exerceria o direito de

alienação conjunta a partir da compra da parte da J&F pela empresa holandesa Papper Excellence. O estudo concluiu que o valor de R\$ 272,250 milhões investidos no FIP, em dois aportes entre 2009 e 2010, depois de ajustado pela meta atuarial do período, ficaria em torno de R\$ 650 milhões (data-base setembro de 2017), bem acima da precificação do ativo na carteira do PPSP, que está em R\$ 388 milhões, conforme a última avaliação econômico-financeira contratada pelo administrador do FIP Florestal, em maio de 2017.

A recomendação de exercer o direito de alienação conjunta foi submetida ao Comitê de Investimentos da Petros e, posteriormente, levada ao Conselho Deliberativo da Fundação, que autorizou, em outubro de 2017, a venda de 24,75% das cotas da Petros no FIP Florestal, o que correspondia à participação indireta de 8,53% no capital social da Eldorado Celulose.

Novo Acordo de Acionistas da Vale

Celebrado em agosto de 2017, o novo acordo de acionistas da Vale, que incluiu a incorporação da Valepar, vai beneficiar a gestão do patrimônio dos participantes da Petros, na medida em que proporcionará maior liquidez para o ativo, concentrado no PPSP. O investimento da Fundação na Vale se dá por meio da Litel Participações S.A, da qual possui uma fatia de 6,94%. Com o acordo, a Litel passou a participar diretamente no capital social da mineradora, com cerca de 22%. Parte das ações (12% aproximadamente) estará livre para negociação em fevereiro de 2018 pela Litel, seis meses após a incorporação da Valepar, e o restante da posição (10%), a partir de novembro de 2020.

O novo acordo também reforça os princípios de governança a partir da alteração do Estatuto Social da Vale para adequá-lo às regras do Novo Mercado, com o objetivo de listar a companhia neste segmento da B3, que reúne as empresas que se encontram no mais avançado nível de governança corporativa.

Desenvolvimento da gestão ativa da renda fixa

Também foi implantada uma gestão ativa da carteira de renda fixa, preparando a Fundação para a queda da taxa de juros real, a fim de aproveitar as oscilações do mercado. A área gestora passou a observar os movimentos macroeconômicos e projeções do mercado para tornar mais ágil a tomada de decisão e propiciar melhor rentabilidade, principalmente dos títulos públicos, que representam metade da carteira global da Petros.

Paralelamente, as regras de seleção de corretoras para operações com títulos públicos e derivativos de renda fixa foram aperfeiçoadas. Passaram a ser avaliados diversos critérios, como atuação das corretoras no mercado, consistência e precisão das informações e análises macroeconômicas, além da necessidade de certificação da BM&FBovespa.

Reforço na gestão de créditos privados

A gestão dos créditos privados foi reestruturada, com a normatização de todo o processo de investimento da carteira proprietária e a definição de critérios específicos para nortear a tomada de decisão. Constan das novas regras análises qualitativa e quantitativa da empresa emissora de debêntures, das cláusulas contratuais, além de parâmetros de risco para a carteira. Foram estabelecidos limites de alocações por faixa de rating das companhias, setor de atuação, prazo de vencimento dos papéis, por emissor e emissão, conforme demonstrado nas tabelas a seguir. O objetivo é aumentar a diversificação da carteira, proporcionando retorno acima da meta atuarial sem comprometer a segurança necessária na gestão dos investimentos.

Limite por faixa de rating

Faixa de <i>rating</i>	Proposta Limite Máximo (%)
AAA e AA+	100%
AA e AA-	70%
A+, A e A-	40%
BBB+ a BBB-	10%
=<BB+	0%

* Perpetuidades somente com rating AAA ou AA+

Limite por emissor

Faixa de <i>Rating</i>	Proposta Limite Máximo (%)
AAA e AA+	10%
AA e AA-	5%
A+, A e A-	2,5%
BBB+ a BBB-	0,5%
=<BB+	0%

Limite por prazo de vencimento

Prazo (anos)	Proposta Limite Máximo (%)
até 3	100%
3 a 5	80%
5 a 7	40%
7 a 12	20%
12 a 18	10%
Perpetuidade	7%

Limite por emissão

Prazo (anos)	Proposta Limite Máximo (%)
AAA e AA+	20%
AA e AA-	15%
A+, A e A-	10,0%
BBB+ a BBB-	5,0%
=<BB+	0%

Política de Seleção de Corretoras

Foi elaborada uma nova política de seleção de corretoras que privilegia a operação com empresas de excelência comprovada para apoiar a Fundação na tomada de decisão em operações de renda variável. As regras reforçam a governança: houve ampliação da equipe técnica que participa do processo de seleção das empresas e foi desenvolvida uma ferramenta que garante o sigilo absoluto do voto de cada avaliador.

As corretoras produzem relatórios de análises de empresas, setores e mercado, recomendam alocação de recursos e executam decisões de compra e venda de ações em Bolsa. A partir do cruzamento das análises produzidas pelas corretoras com relatórios elaborados pela equipe técnica interna e a troca de ideias com os gestores terceirizados, a Fundação reúne subsídios para decidir, por exemplo, o melhor momento para entrar ou sair de determinado investimento.

Para serem habilitadas, as corretoras devem estar listadas entre as 30 maiores em volume de operação no ranking da Bolsa nos últimos 12 meses e precisam ser certificadas pelo Programa de Qualificação da BM&FBovespa (PQO), que avalia e reconhece a qualidade dos serviços prestados pelas corretoras e bancos que atuam no mercado de capitais. Uma vez atendidos os pré-requisitos de habilitação, as candidatas seguem para a etapa classificatória, em que são avaliadas pela equipe técnica da Petros e ranqueadas com base em critérios como agilidade operacional, qualidade das análises setoriais e macroeconômicas e consistência da recomendação de investimentos.

Política de Seleção de Gestores Terceirizados

Baseada majoritariamente em critérios quantitativos e controlada por uma área externa à de investimentos, a nova política de seleção de gestores de fundos de investimentos em ações terceirizados institui, com base em informações disponibilizadas pela CVM, filtros para analisar o universo de fundos e, assim, fazer uma primeira seleção quantitativa a partir de aspectos aderentes à Política de Investimentos da Fundação.

Posteriormente, é avaliada a rentabilidade auferida pelos fundos em relação ao IBrX-100 em três diferentes janelas históricas (10, seis e três anos). É preciso ter, no mínimo, 3% de média de prêmio sobre o índice e prêmio ou perda máxima de 1% frente ao IBrX-100 em, no mínimo, 65% dos períodos observados. Os gestores mais bem colocados seguem para uma avaliação qualitativa para

verificar o histórico e a experiência, além de entrevista para avaliar critérios como filosofia, processo de decisão, carteira, foco e disponibilidade para troca de informações de mercado.

A nova política também estabeleceu regras para acompanhamento e avaliação da performance dos fundos terceirizados contratados a cada 12 meses, seguindo os mesmos critérios da seleção.

Plano de desinvestimentos em imóveis

Com o objetivo de reduzir as alocações no segmento de imóveis na carteira do PPSP, dada a maturidade do plano e a necessidade de maior liquidez, em março de 2017 foi elaborado um plano de desinvestimento em ativos imobiliários. O diagnóstico da carteira apontou 10 imóveis para serem levados a leilão, sem prejuízo de uma venda direta.

Ao mesmo tempo, todo o processo de gestão dos ativos imobiliários foi reestruturado com a revisão dos normativos, visando à identificação de oportunidades que confirmem melhor rentabilidade da carteira, considerando o binômio retorno e liquidez do plano onde o ativo está alocado.

Com base nas novas regras estabelecidas na norma, as ofertas de desinvestimentos passarão a ser feitas por meio de cadastro no Portal Petros, assim como a divulgação de editais estabelecendo os critérios e os requisitos mínimos para apresentação de propostas, conferindo ampla publicidade e maior transparência ao processo.

Análises macroeconômicas e projeções

Desde fevereiro de 2017, a Petros elabora uma síntese macroeconômica mensal, que contextualiza os principais indicadores brasileiros, como inflação, comércio, indústria, emprego e mercado financeiro. A publicação traz uma análise aprofundada da conjuntura, abordando também grandes temas da macroeconomia, como política monetária e fiscal. O objetivo do documento é traçar um panorama abrangente, compará-lo com projeções e cenários elaborados internamente para o mesmo período e depois atualizar as perspectivas futuras. Essas análises contribuem para o processo decisório de alocação de recursos e para estratégias de investimentos dos planos de previdência administrados pela Fundação.

Semanalmente, o Setor de Análise de Investimentos envia um resumo dos fatos mais importantes da semana e as perspectivas dos próximos eventos, juntamente com as projeções atualizadas. Além disso, todos os meses é apresentada no Comitê de Alocação uma atualização do cenário econômico que baliza as estratégias de macroalocação desenvolvidas pelo setor.

Petros no Top 5 do Banco Central

A Petros tem registrado alto índice de acerto em suas projeções econômicas, que auxiliam na tomada de decisão dos investimentos, destacando-se com uma das instituições com a melhor assertividade. Apenas em 2017, a Fundação figurou 10 vezes no *ranking* Top 5 do Banco Central, que reúne as cinco instituições que alcançaram os resultados mais consistentes entre as cerca de 100 que fazem projeções para o relatório de mercado Focus. Destaque para o primeiro semestre, durante o qual a Petros ficou cinco vezes em primeiro lugar nas projeções mensais do IPCA de curto prazo.





GESTÃO DE
BENEFÍCIOS

A Diretoria Executiva assumiu em setembro de 2016 com a missão de enfrentar um dos maiores desafios da história da Petros: a necessidade de colocar em prática o plano de equacionamento do déficit acumulado em 2015 no Plano Petros do Sistema Petrobras (PPSP). Por isso, uma das primeiras medidas foi solicitar à Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc) extensão de prazo, o que foi firmado por meio de um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), para que pudesse analisar criteriosamente os cenários possíveis e estudar alternativas para minimizar o impacto, principalmente para os participantes.

Em meio a este desafio, também foi lançada uma ampla campanha de cadastramento envolvendo mais de 110 mil participantes do PPSP e do Plano Petros-2 (PP-2). Este mecanismo, que é fundamental para a gestão dos planos, não era realizado havia cinco anos.

Além disso, houve reforço no atendimento aos participantes e assistidos. O atendimento presencial no Rio foi transferido para um espaço maior, o que permitiu mais que dobrar a equipe, e houve reforço do Call Center.

Enorme esforço tem sido feito também em busca do equilíbrio administrativo dos planos. Para tanto, a Diretoria intensificou o trabalho junto às patrocinadoras no

sentido de renegociar a taxa de carregamento e desenvolveu um plano de reestruturação do custeio administrativo dos planos, que deverá ser objeto de um TAC a ser proposto à Previc.

Outra iniciativa que merece destaque é que, seguindo a diretriz de rigor no controle de despesas, foi repassado para as entidades de classe o custo administrativo do desconto em folha referente às contribuições dos assistidos para sindicatos, associações e clubes, o que representou economia de R\$ 800 mil por ano.

A Diretoria também se debruçou sobre questões em comum com as patrocinadoras. Exemplo disso foi a negociação com a Ultrafertil e a Vale Fertilizantes para pagamento do FAT/FC e o acordo fechado com a Petrobras referente à Remuneração Mínima por Nível e Regime (RMNR).

Neste período também foi lançado o Programa Força-Tarefa, importante ferramenta de gestão criada para suprir a necessidade de revisão, num curto espaço de tempo, dos cerca de oito mil benefícios concedidos nos PIDVs da Petrobras e da BR Distribuidora. Outra questão tratada foi a correção dos benefícios do PPSP afetados pelo mecanismo que limitava a renda a 90% do teto, que foi retirado em janeiro de 2017.

Enorme esforço
tem sido feito
em busca do
equilíbrio
administrativo
dos planos.

Plano de Equacionamento do PPSP

O plano de equacionamento deveria ter sido apresentado até 31/12/2016, conforme determina a legislação. Entretanto, como a Diretoria só ficou completa no fim do ano, solicitou à Previc extensão do prazo para que pudesse analisar criteriosamente os diversos cenários e estudos técnicos-atuariais capazes de indicar a melhor alternativa. Com isso, foi firmado um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) que redefiniu o cronograma de elaboração e aprovação do plano de equacionamento do PPSP.

Em setembro do 2017, o plano apresentado pela Diretoria foi aprovado pelo Conselho Deliberativo, instância máxima de governança da Petros, que conta com representantes dos participantes e da maior patrocinadora, a Petrobras. Em seguida, foi enviado para a patrocinadora e posterior análise da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest), órgão que fiscaliza a Petrobras. A perspectiva é que a cobrança das contribuições extras comece no final de 2017.

Proposta aprovada – O equacionamento do déficit acumulado em 2015 no PPSP é fundamental para garantir a continuidade do plano no longo prazo, com o pagamento das aposentadorias, pensões e cumprimento de todos os demais compromissos assumidos com os participantes.

O plano estabelece o equacionamento do déficit total de R\$ 22,6 bilhões acumulado pelo PPSP entre 2013 e 2015, que, após atualização pela inflação e pelos juros projetados, resultam em R\$ 27,7 bilhões. Este é o valor necessário para mitigar as chances de equacionamentos sucessivos, evitando, inclusive, um novo equacionamento relativo ao resultado de 2016, conforme aprovado pelo Conselho Deliberativo. De acordo com as regras de solvência dos fundos de pensão, o montante a ser equacionado será dividido entre participantes e patrocinadoras no prazo de 18 anos. O déficit do PPSP não tem qualquer influência sobre o PP-2, nem sobre qualquer outro plano administrado pela Petros.

Tratamento de outros planos com déficit

Além do PPSP, outros três planos tiveram déficit. O Plano Ultrafértil registrou, em 2016, déficit acumulado de R\$ 166,976 milhões, enquanto Lanxess e Sanasa acumularam, respectivamente, resultado negativo de R\$ 48,153 milhões e R\$ 79 mil. Os déficits foram causados por questões estruturais (mudanças nas premissas atuariais) e pelo cenário econômico adverso, que prejudicou a rentabilidade dos investimentos.

Plano Ultrafértil: o plano de equacionamento foi aprovado pelo Conselho Deliberativo no fim de 2016. Mas, empenhada em buscar as alternativas possíveis para reduzir o impacto do equacionamento para os participantes, a Diretoria solicitou três vezes à Previc, ao longo de 2017, com respaldo das patrocinadoras do plano, o adiamento do início da cobrança das contribuições extras, em benefício dos participantes.

O objetivo dos pedidos de adiamento, autorizados pelo órgão fiscalizador, foi conseguir mais tempo para negociar com as patrocinadoras Ultrafértil e Vale Fertilizantes o pagamento da dívida relativa aos ajustes dos benefícios pelo Fator de Atualização (FAT) e Fator de Correção (FC), que aumentaram o passivo do plano. Quando o processo de negociação for concluído, haverá um impacto positivo no caixa do plano, o que ajudará a reduzir o desequilíbrio das contas e, possivelmente, as contribuições extras.

Plano Lanxess: em dezembro de 2016, o Conselho Deliberativo da Petros aprovou plano de equacionamento do valor correspondente à parcela mínima do déficit que precisa ser equacionado. Após negociação, a Diretoria conseguiu êxito para que as 12 primeiras parcelas do equacionamento fossem assumidas pela patrocinadora, com objetivo de obter tempo hábil para a análise do FAT/FC. O estudo já foi concluído e enviado à patrocinadora do plano.

Plano Misto Sanasa: em função do superávit de R\$ 832 mil em 2016, houve forte redução no déficit acumulado em 2015, que terminou o ano passado em R\$ 79 mil, valor que não ultrapassa o limite do déficit técnico permitido pela legislação e, por isso, não precisou aplicar um plano de equacionamento.

Campanha de recadastramento

Consciente de que a atualização de dados é fundamental para a gestão dos planos e sua sustentabilidade, a Diretoria lançou, em julho de 2017, uma ampla campanha de recadastramento dos participantes dos dois maiores planos da Fundação: o PPSP e PP-2. O último recadastramento realizado na Fundação foi há cinco anos.

Por envolver um público de mais de 110 mil pessoas, com características bem distintas, o processo representou um grande desafio para a Petros. Pela primeira vez, toda a estruturação da campanha de atualização de dados dos participantes foi feita internamente, mobilizando diversas áreas da Fundação. O processo de recadastramento, conduzido exclusivamente pela internet, foi realizado em etapas, dividindo os ativos e os aposentados.

Para esclarecer todo o processo, a Fundação preparou uma robusta campanha de comunicação, com informações ágeis e específicas para cada grupo. Além disso, a fim de aumentar a abrangência da campanha, foi solicitado apoio das patrocinadoras e entidades representativas dos participantes para conscientizá-los sobre a importância de atualizarem seus dados. Até setembro de 2017, cerca de 70% dos ativos e 83% dos aposentados já haviam realizado o recadastramento.

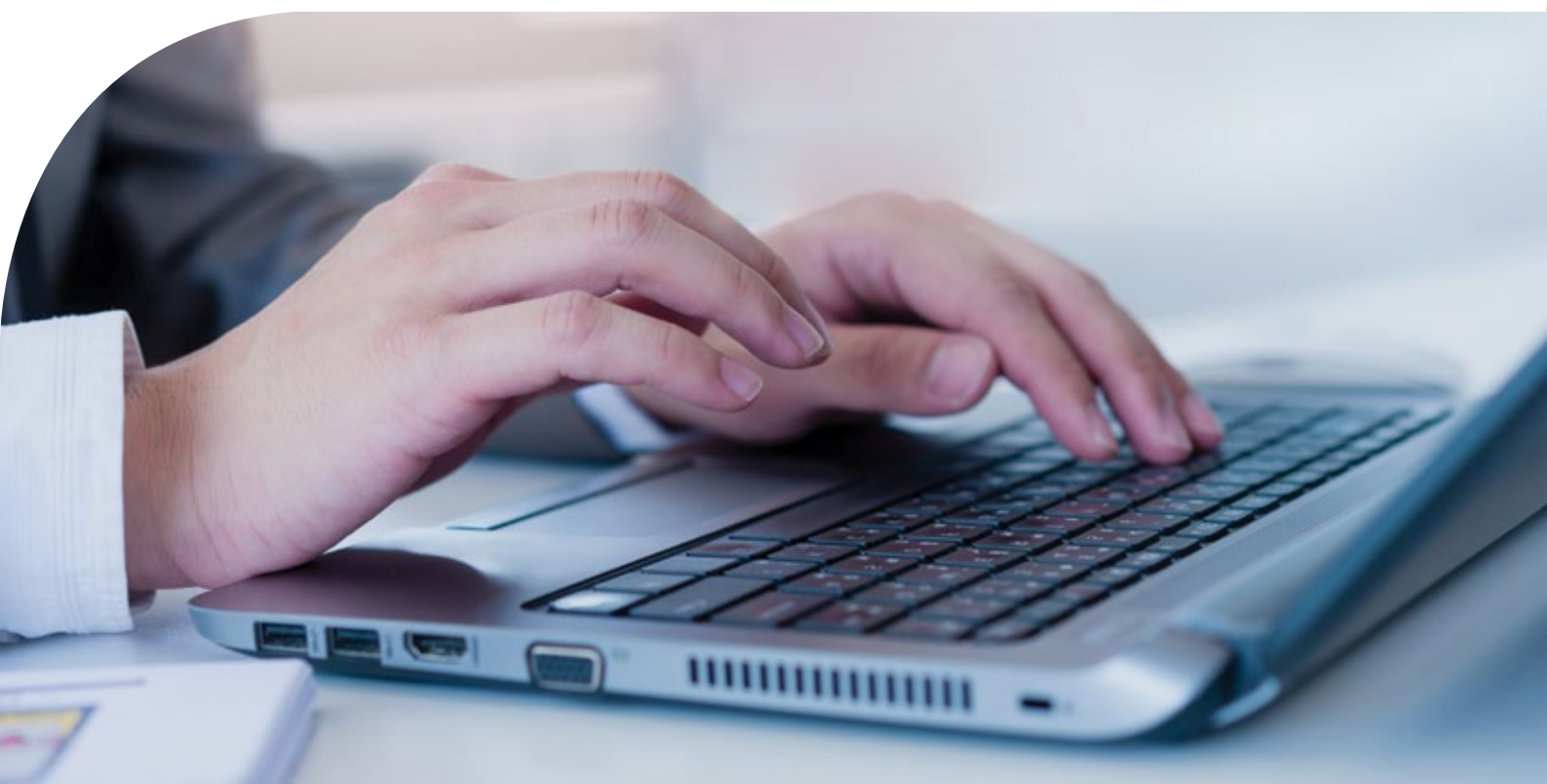
Reestruturação e ampliação do atendimento

Com o objetivo de fortalecer o relacionamento com os participantes e o Sistema Petrobras e em linha com o que é praticado por outros grandes fundos de pensão, inicialmente foi promovida a unificação das gerências de Relacionamento com Participantes e de Relacionamento com Patrocinadores e Instituidores, criando a Gerência de Relacionamento com Participantes, Patrocinadores e Instituidores, o que aumentou a sinergia entre as equipes.

Posteriormente, em função do aumento da demanda gerada pela campanha de recadastramento e pela aprovação do plano de equacionamento do PPSP, a Diretoria implementou uma série de medidas para ampliar e reforçar o atendimento da Petros, a fim de promover um contato eficiente entre os participantes e a Fundação.

Uma delas foi transferir o atendimento presencial do Rio de Janeiro do edifício-sede para um espaço maior, também no Centro do Rio. Com isso, foi possível ampliar a capacidade de atendimento e oferecer mais conforto aos participantes.

A equipe de Call Center, que é hoje o principal canal de atendimento da Petros, responsável por 75% das demandas recebidas, também foi ampliada para acompanhar o aumento da procura e assegurar que as dúvidas dos participantes sejam respondidas com mais agilidade.



Plano de reestruturação do custeio administrativo

Nesta gestão, foi elaborada uma nova proposta de reestruturação do custeio administrativo para buscar o equilíbrio financeiro dos planos de benefícios administrados pela Petros, conforme estabelece o Planejamento Estratégico 2017. O plano incluiu a realização de uma série de estudos e simulações com o objetivo de conhecer individualmente a metodologia de custeio mais adequada para cada plano, de forma a definir a taxa necessária para tornar os planos autossustentáveis administrativamente.

Este ano a Diretoria intensificou a renegociação do custeio dos planos com as patrocinadoras. Seguindo esta linha, houve renegociações concluídas com êxito, com a substituição da taxa de carregamento que incidia mensalmente sobre as contribuições pela taxa de administração calculada sobre o patrimônio acumulado. Paralelamente, uma proposta de Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) a ser encaminhada à Previc, órgão fiscalizador do setor, foi desenvolvida pela Diretoria Executiva e está sob análise do Conselho Deliberativo, a fim de sanear o custeio administrativo da Petros em definitivo.

Repasse da cobrança a sindicatos e associações

Seguindo a diretriz de baixo custo do Planejamento Estratégico para 2017, a partir de março a Petros começou a repassar para sindicatos, associações e clubes o custo administrativo do desconto em folha referente às contribuições dos assistidos, serviço até então prestado gratuitamente pela Fundação. Com isso, foi implementado um desconto de 1,3% sobre a receita de cada uma das 79 entidades com as quais a Petros mantém convênio.

A medida faz parte de um conjunto de ações adotadas pela Diretoria para equilibrar as despesas administrativas da Fundação e representa uma economia de cerca de R\$ 800 mil por ano, valor calculado com base nos custos necessários para manter o serviço em funcionamento.

Retirada do limitador de 90%

Em janeiro de 2017, a Fundação deu início ao processo de retirada do limitador operacional do teto do PPSP e à correção dos benefícios que foram afetados por este mecanismo, que limitava a renda de aposentadoria (benefício Petros + benefício INSS) a 90% do teto pago pelo plano. A retirada do limitador foi determinada pelo Conselho Deliberativo para corrigir uma distorção herdada dos tempos de hiperinflação e afeta cerca de 9.500 dos mais de 60 mil aposentados e pensionistas do maior plano da Petros.

Como os salários perdiam muito valor de um mês para o outro na época de hiperinflação, a fórmula de cálculo do benefício Petros baseada nos últimos salários de contribuição anteriores à aposentadoria, sem correção, gerava benefícios muito menores que o último salário recebido na ativa. Para amenizar as perdas geradas pela alta dos preços e preservar o poder de compra, foi incluída no regulamento do PPSP uma segunda fórmula de cálculo, baseada em 90% dos últimos salários de contribuição, atualizados pela inflação até o momento da aposentadoria. Junto com essa nova fórmula, foi criado o limitador operacional, e a renda da aposentadoria passou a ser limitada a 90% do teto pago pela Petros. O cálculo do benefício passou a ser feito de duas maneiras e aquela que fosse mais vantajosa para os participantes era a adotada. A estabilização da moeda fez com o que limitador operacional perdesse a eficácia.

Com a decisão do Conselho Deliberativo de retirar o limitador, todos os pedidos de aposentadoria apresentados a partir de janeiro de 2017 deixaram de sofrer qualquer impacto do mecanismo. E os benefícios dos aposentados que, à época da concessão tiveram sua renda limitada a 90% do teto Petros de forma indevida, estão sendo corrigidos.

Cabe destacar que os participantes que recebiam Renda Global não estavam incluídos inicialmente na operacionalização anterior, mas a Diretoria Executiva já encaminhou para análise do Conselho Deliberativo a retirada do teto dos benefícios destes participantes.

Acordo para pagamento da RMNR

No final de 2016, a Diretoria fechou acordo com a Petrobras para o pagamento de diferenças de contribuições devidas pela patrocinadora ao PPSP, referentes à não inclusão da Remuneração Mínima por Nível e Regime (RMNR) na base de cálculo da contribuição para o plano entre julho de 2007 a agosto de 2011. A dívida totaliza cerca de R\$ 168 milhões, segundo cálculos da Fundação, sem considerar os valores decorrentes do impacto atuarial nas provisões matemáticas futuras. Por isso, o valor exato a ser aportado pela patrocinadora ainda está em discussão, assim como o prazo para pagamento, a forma de amortização da dívida e a garantia real a ser oferecida. Todos esses critérios estarão definidos em um compromisso financeiro (Termo de Confissão de Dívida) a ser celebrado entre a Petros e a Petrobras, que já conta com manifestação favorável da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest).

Adotada desde 2007 pela Petrobras e prevista em Acordos Coletivos de Trabalho, a RMNR é um adicional que varia de acordo com o nível na carreira e a região do país, tendo sido criada para ajustar os salários dos empregados ao custo de vida de cada região. A partir de setembro de 2011, a RMNR passou a ser considerada no cálculo do salário de participação e da contribuição devida ao PPSP pelos empregados e pela patrocinadora e também no cálculo do benefício da aposentadoria Petros.

No que se refere à Petrobras Distribuidora, em setembro de 2017 as negociações estavam em curso para assinatura do Termo de Confissão de Dívida nos mesmos moldes do que foi firmado com a Petrobras.

Criação da Célula de Cálculos Judiciais

Em julho de 2017, foi criada na Gerência de Pagamentos uma nova área para realizar cálculos judiciais, internalizando uma atividade até então realizada por empresas terceirizadas, além de incorporar uma nova rotina de acompanhamento técnico desde o início do processo. Essa análise enriquece as defesas ainda na fase de conhecimento, proporcionando, assim, um aumento das decisões favoráveis à Fundação. A expectativa é que o trabalho da Célula de Cálculos Judiciais acarrete melhora qualitativa dos cálculos judiciais e dos subsídios técnicos que auxiliam a Gerência Jurídica a elaborar as teses de defesa da Petros, evitando o risco de diferentes interpretações dos regulamentos dos planos de benefícios administrados pela Fundação.

Além de ganhos de eficiência, os estudos que embasaram a decisão da Diretoria para a criação da nova área apontaram economia de 40% nos gastos com a atividade.

Programa Força-Tarefa

Também nesta gestão foi lançado o Programa Força-Tarefa, a partir da necessidade de revisão, num curto espaço de tempo, dos cerca de oito mil benefícios concedidos automaticamente durante o Programa de Incentivo ao Desligamento Voluntário da Petrobras (PIDV), lançado em abril de 2016. Foram instituídos grupos multidisciplinares, com empregados cedidos por diversas áreas da Fundação, que durante quatro meses se dedicaram ao programa.

O sucesso do programa foi tão grande que extrapolou as atividades destinadas ao PIDV, tornando-se uma ferramenta de gestão da Petros para atender a outras demandas urgentes. Exemplo disso ocorreu em julho de 2017, quando a Petros implementou uma nova edição do Força-Tarefa, desta vez para atender a uma demanda da Gerência Jurídica, que precisava identificar e conciliar depósitos recursais e judiciais.

Campanha de empréstimo no PP-2

Para atender a uma necessidade financeira dos participantes, em março de 2017 a Petros facilitou as condições de empréstimo no PP-2 – medida que também é positiva para a Fundação, já que a carteira de empréstimos vem registrando rentabilidade bem superior à meta atuarial.

Com as mudanças, subiu de R\$ 30 mil para R\$ 50 mil o valor máximo permitido para empréstimo acima do limite que o participante tem acumulado em seu plano, a chamada reserva pessoal, a fim de atender o participante que ainda não acumulou uma poupança muito alta. Para os que já somam mais de R\$ 50 mil, o crédito pode chegar a até R\$ 147 mil, limitado ao valor da reserva pessoal.

Além de ampliar o limite, a Petros oferece um dos créditos mais baratos do mercado, tanto em relação a outras modalidades de financiamento, como quando comparado ao empréstimo consignado oferecido por outras instituições financeiras.



EFICIÊNCIA
ADMINISTRATIVA
E FINANCEIRA

O foco da Diretoria é buscar constantemente alternativas para fazer mais com menos.

A austeridade orçamentária é um dos principais pilares desta gestão, que assumiu com o compromisso de reduzir gastos, buscar maior eficiência e equilibrar o custeio administrativo da Petros, em linha com as diretrizes estabelecidas no Planejamento Estratégico para 2017. O foco da Diretoria é buscar constantemente alternativas para fazer mais com menos.

Para cumprir esse objetivo, foram colocadas em prática diversas ações, como o Plano de Contratação Petros, ferramenta de gestão que permite planejar melhor os gastos da Fundação com serviços de terceiros, e um programa de renegociação e redução dos contratos vigentes.

Construído nesta gestão, o Orçamento Base Zero também é um mecanismo fundamental neste processo, contribuindo para implementar na Petros uma cultura de disciplina orçamentária.

Importante medida para aumentar a eficiência administrativa, a implantação do sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) vai integrar as informações da Petros e dar suporte às demandas administrativas e financeiras, padronizando os processos, em linha com as melhores práticas de mercado.

Também foi iniciado nesta gestão um processo de digitalização dos contracheques, que incluiu a substituição gradativa do documento impresso por uma versão online.

Ainda como parte das iniciativas para melhorar a gestão administrativa e a prestação de contas aos participantes, a Diretoria reduziu o prazo de divulgação das demonstrações financeiras de 60 para 15 dias após o fechamento de cada mês, permitindo a gestão mais eficaz da contabilidade da Fundação.

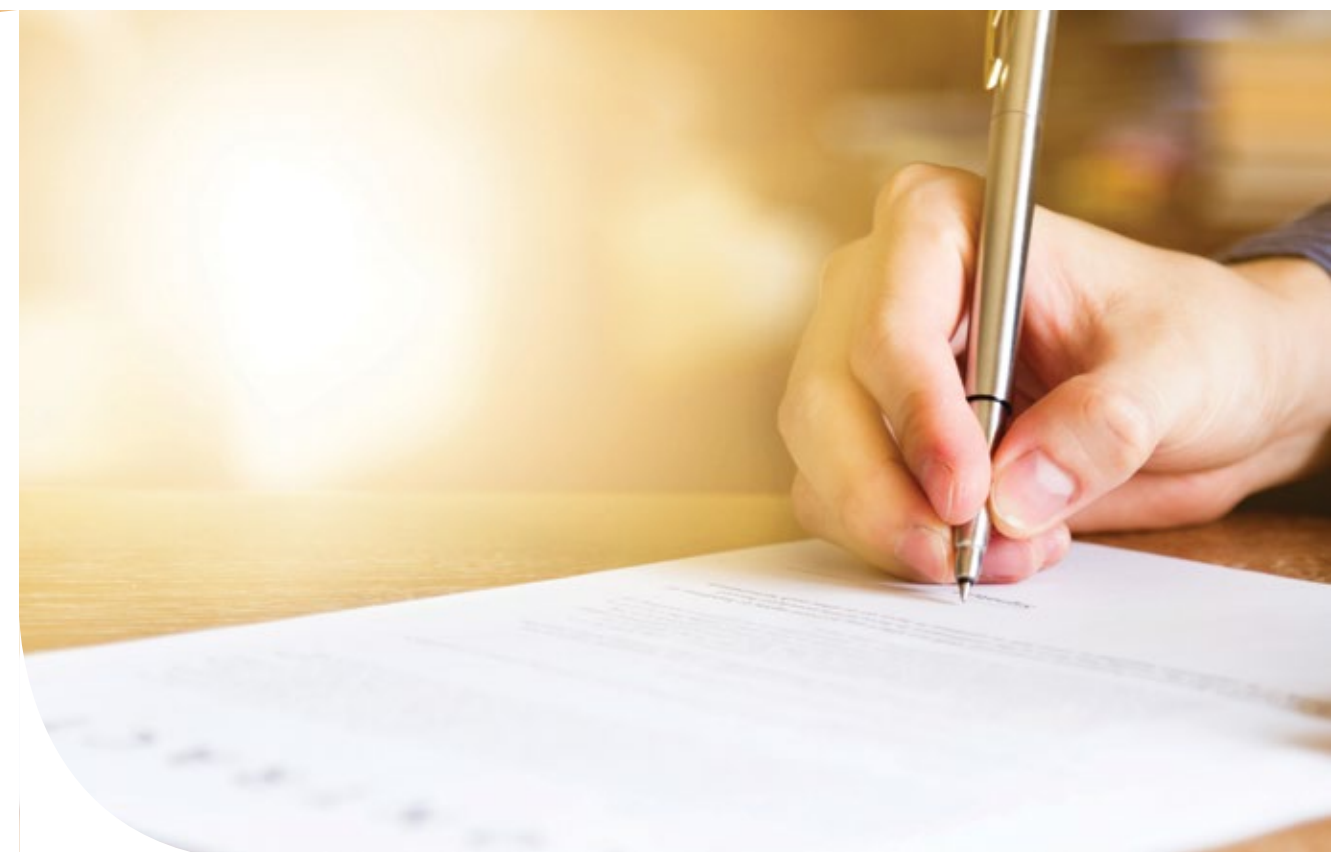
Plano de Contratação Petros e Renegociação de Contratos



Implementado no final de 2016, o Plano de Contratação Petros tem por objetivo acompanhar os contratos vigentes e planejar, num horizonte de dois anos, as reais necessidades de contratações da Fundação, sempre alinhadas ao Planejamento Estratégico. Com isso, o plano é reconhecido como uma ferramenta de gestão, uma vez que o processo de contratação se torna mais eficiente, possibilitando maior poder de negociação com os prestadores e análise crítica dos objetos dos serviços, o que impacta positivamente o orçamento da Petros ao proporcionar redução dos custos.

Grande esforço também foi feito pelas áreas junto aos fornecedores, no sentido de renegociar valores e/ou reduzir o escopo dos contratos vigentes, sob a ótica da correta adequação às reais necessidades da Petros. Esse trabalho resultou numa economia em torno de R\$ 14 milhões para o período 2017-2018, o que corresponde a cerca de 18% do valor orçado para serviços com terceiros.

Além dessas medidas referentes à gestão de contratos, a Diretoria também investiu na capacitação e no reconhecimento dos fiscais – atribuição de empregados que acompanham de perto a execução, o cumprimento por parte dos fornecedores e o pagamento dos contratos.



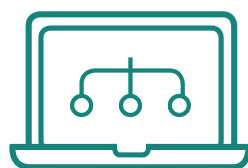
Contracheque digital



Em mais uma medida de redução de custos, foi implementado, a partir de maio de 2017, o contracheque digital, que passou a ser enviado por e-mail a aposentados e pensionistas da Petros. A iniciativa, que também facilita o acesso ao demonstrativo de pagamento, está sendo praticada gradativamente, em substituição à versão impressa até então enviada pelos Correios, a exemplo do que já é feito por outros grandes fundos de pensão. Assim que tiver sido totalmente implementada, a mudança vai gerar uma economia de R\$ 1,2 milhão por ano.

O contracheque digital atende à preferência da maioria dos participantes: a última pesquisa de opinião mostrou que 67% preferem receber informações sobre a Fundação e seu plano de previdência por meio digital. A mudança também está em linha com as boas práticas de responsabilidade social, já que proporciona redução no consumo de papel. Só em 2016, a Petros foi responsável pela impressão de 850 mil folhas de contracheque.

Implantação do ERP



Outra medida para aumentar a eficiência administrativa é a implantação do sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), que visa integrar as informações da Petros e dar suporte às demandas administrativas e financeiras, padronizando os processos e acompanhando as melhores práticas de mercado.

O ERP vai integrar procedimentos e rotinas de contabilidade, contas a pagar e receber, gestão de ativos, de contratos, orçamentária e de pessoal. Com isso, será reduzida a necessidade de retrabalho na execução dos processos de negócio e haverá melhora na documentação do sistema, aumentando o controle e a governança. Em última instância, o ERP aumentará o grau de confiabilidade das informações gerenciais e agilizará a tomada de decisão, o que, consequentemente, causará impacto positivo na qualidade da prestação de informações aos participantes.

Redução do prazo para divulgação das demonstrações financeiras



Para o sucesso da implantação do programa, já foram realizados três ciclos de testes integrados, considerando todos os cenários mapeados na fase de planejamento. A previsão é que o ERP esteja totalmente implementado em julho de 2018.

Ainda como parte das iniciativas para melhorar a gestão administrativa e garantir maior agilidade na prestação de informações aos participantes, a Diretoria reduziu o prazo de divulgação das demonstrações financeiras mensais de 60 para 15 dias após o fechamento de cada mês. A mudança possibilita uma gestão mais eficaz da contabilidade.

Em relação às informações financeiras anuais, já houve um avanço na finalização e aprovação do último balanço, que passou de julho de 2016 (demonstrações contábeis referentes a 2015) para maio de 2017 (demonstrações contábeis de 2016). O próximo passo é antecipar ainda mais a divulgação de resultados de 2017: o balanço anual será divulgado ainda no primeiro trimestre de 2018, seguindo o que é praticado por empresas de capital aberto.

Orçamento Base Zero



O projeto Orçamento Base Zero (OBZ) foi uma forma de implantar na Petros uma cultura de disciplina orçamentária e incentivar a busca pela eficiência, em linha com o Planejamento Estratégico da Fundação. O ponto de partida foi a revisão da estrutura de gastos, de forma a atestar a aderência das despesas aos objetivos estratégicos. Também foram reavaliadas alternativas para a execução das atividades operacionais, com foco no volume de recursos realmente necessários para garantir eficiência e responsabilidade nos gastos. No âmbito do projeto, foram feitas mudanças no processo de orçamentação, para possibilitar uma melhor avaliação do impacto de cada área nos gastos totais da Petros.

Fundação Petrobras de Seguridade Social – Petros
Rua do Ouvidor, 98 – Centro – Rio de Janeiro

CEP 20040-030

www.petros.com.br

EXPEDIENTE

Coordenação Geral Gerência de Comunicação e Relações Institucionais

Projeto Gráfico Flavia da Matta Design

Fotos Istock

Impressão SirSpeedy

