



Principais riscos enfrentados pelo setor de petróleo e gás em 2022 e o que você pode fazer a respeito

Por: Raad Alkadiri, Regina Mayor e
Stefano Moritsch



Sete elementos fundamentais para preparar sua empresa para o inesperado



Nos meus quase 30 anos de análise dos mercados de petróleo, não consigo pensar em outro momento em que, geopoliticamente, haja tanta incerteza sobre possíveis pontos altos e baixos em termos de preços, oferta e demanda.”

Raad Alkadiri

Diretor de gestão de energia, clima e recursos do Grupo Eurasia



O setor de petróleo e gás parece estar continuamente repleto de incertezas e volatilidade. Entre o aumento e a diminuição da demanda do consumidor, flutuações de preços e questões geopolíticas, em que um fornecedor global ou outro ameaça cortar o fornecimento, há surpresas e riscos diariamente.

No entanto, 2022 parece aumentar as apostas em termos de risco e incerteza. A invasão russa na Ucrânia é um lembrete sobre como a rapidez das mudanças no cenário geopolítico pode afetar os preços de energia. As negociações sobre um novo acordo nuclear com o Irã adicionam outra complicação às perspectivas do setor.

Ao mesmo tempo, o impacto de longo prazo da pandemia da covid-19 ainda é sentido. Embora o número de casos tenham diminuído em muitas partes do mundo, os problemas das cadeias de suprimentos e as questões relacionadas às vacinas continuam, e as políticas de saúde pública de zero covid da China representam um grande risco para o crescimento da demanda de energia. A essa combinação, podem ser incluídas as medidas crescentes em todo o mundo para promover os esforços de descarbonização e a pressão ativista sobre as mudanças climáticas.

O que resta é muita incerteza e perguntas sem resposta. Este artigo detalha os principais riscos que ameaçam o setor de petróleo e gás até o final de 2022 e contribui com algumas respostas e ações que as empresas podem tomar para se preparar para este cenário.

A situação incerta da oferta mundial de petróleo

Em 2022, estamos vendo os resultados de um choque de oferta, com uma distribuição restrita de petróleo e interrupções no fornecimento, levando os preços para o nível quase recorde de US\$ 100 por barril. No entanto, há um cenário em que é possível observar uma situação de excesso de oferta ainda este ano ou no início do próximo. A volatilidade provavelmente continuará por mais algum tempo.

O cenário de excesso de oferta ocorre se a Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) cumprir seu compromisso de continuar reduzindo os cortes de oferta que realizou em 2020, e a produção não convencional dos EUA crescer tanto quanto alguns analistas estão prevendo. Caso esses eventos ocorram, as organizações podem terminar com um excedente de oferta de petróleo de até 6,4 milhões de barris adicionais por dia no final deste ano. Ao acrescentar isso a um potencial novo acordo nuclear com o Irã, o volume de petróleo novo que chegará ao mercado este ano será ainda maior. Algumas estimativas mostram que as exportações iranianas crescerão para até um

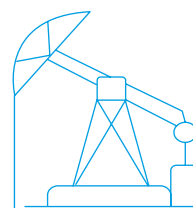
milhão de barris por dia dentro de alguns meses se um novo pacto for assinado (se um acordo entre EUA e Irã ocorrer, isso pode influenciar a decisão da OPEP de continuar revertendo seus cortes).

Do outro lado, está a Guerra da Ucrânia e os riscos de que ela leve a uma redução ainda maior das exportações russas de petróleo – incluindo medidas mais drásticas da Europa. A indignação com a invasão levou compradores ocidentais a realizarem algumas sanções à Rússia. Os EUA já iniciaram a proibição ao petróleo russo, e a União Europeia (UE) está considerando fazer o mesmo. A Agência Internacional de Energia (International Energy Agency - IEA) atualmente prevê que até três milhões de barris por dia de exportações russas podem ser retirados do mercado. Do lado da demanda, os preços mais altos de energia decorrentes do conflito na Ucrânia podem ter um efeito indireto sobre o crescimento econômico internacional.

Enquanto isso, a China parece manter sua estratégia de zero covid, que inclui *lockdowns* rígidos e outras medidas que limitam os negócios. Além disso, as políticas

econômicas e ambientais do presidente chinês, Xi Jinping, podem desacelerar a expansão econômica do país e, portanto, diminuir sua demanda por petróleo. Isso pode ter um efeito cascata na economia global, tornando ilusórias as previsões de aumento da demanda global de petróleo de 3,3 milhões de barris por dia.

Por enquanto, ainda estamos vivenciando um mercado de petróleo reduzido, embora muitos prevejam um excedente crescente de petróleo a partir do segundo semestre do ano¹.



Do lado da demanda, **os preços de energia mais altos decorrentes da crise da Ucrânia** poderão ter um efeito dominó sobre o crescimento econômico internacional.



¹ REUTERS. OPEC+ trims forecast for 2022 oil market surplus in latest data. 2022.

Impacto das tensões crescentes com a Rússia na oferta e preços de gás da Europa

A Guerra da Ucrânia levou os EUA e a União Europeia a imporem severas sanções econômicas à Rússia.

Esse problema geopolítico tem prejudicado a oferta e os preços do gás, especialmente na Europa.

As reduções nas vendas russas de gás à vista para a Europa no final de 2021 contribuíram para uma crise de energia e preços recordes do gás natural na União Europeia. O temor agora é que os combates na Ucrânia e o impacto das sanções interrompam volumes muito maiores de gás, mantendo os preços altos e prejudicando o crescimento econômico da região neste ano. Caso a Rússia retalie as sanções dos EUA e da União Europeia cortando todas as exportações de gás para a Europa, os resultados seriam ainda mais onerosos para as economias do velho continente.

A maneira como essa crise irá se desdobrar no longo prazo terá implicações significativas para a matriz energética da Europa nos próximos cinco ou dez anos. Há uma linha de pensamento que afirma que a Europa atrasará a implementação de algumas de suas principais políticas energéticas de transição verde para evitar problemas de curto prazo.

Entretanto, outros acreditam que essa vulnerabilidade motivará os países da União Europeia a dobrar e acelerar o ritmo de sua transição para as energias renováveis e limpas, a fim de que a região se distancie da dependência do gás russo. Isso provavelmente teria um grande impacto geopolítico em relação à influência da Rússia sobre a Europa e sua capacidade de vender seus suprimentos de petróleo e gás.

Essa tática será politicamente viável para os governos da União Europeia? A região poderá aceitar os potenciais problemas de curto prazo, em termos de preços mais altos e fornecimento limitado de gás, visando obter vantagens no longo prazo? E quais medidas serão tomadas pelos países para aliviar o peso sobre seus cidadãos?

Por exemplo, a Alemanha afirmou que, devido à invasão da Ucrânia, não certificará o gasoduto Nord Stream 2, projetado para fornecer mais gás russo à União Europeia². O bloco também está implementando medidas para substituir parte do gás russo pela oferta dos EUA e do Catar até que seus esforços de transição avancem e gerem mais frutos. Esses são alguns dos tópicos que muitos esperam que sejam resolvidos ao longo do ano.



“Em algumas partes do mundo, a transformação e a segurança energética são vistas como sinônimos e não como algo disruptivo.”

Regina Mayor

Sócia-líder global de energia da KPMG nos EUA

² REUTERS. *Germany freezes Nord Stream 2 gas project as Ukraine crisis deepens*. 2022

Provável impacto dos esforços globais de descarbonização no setor de petróleo e gás



"Além dos aspectos ambientais e econômicos, a volatilidade geopolítica está, mais do que nunca, provocando uma reformulação da estratégia energética em todo o mundo. Os interesses de segurança nacional provavelmente determinarão a velocidade e a direção da jornada de descarbonização"

Stefano Moritsch

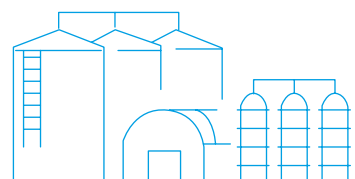
Sócio-líder de geopolítica global da KPMG no Reino Unido

Ao tratar dos esforços globais de transformação de energia, é provável que os países caminhem um passo à frente e dois passos para trás. Embora a persistência para reduzir as emissões de gases de efeito estufa esteja sendo incorporada às políticas em todo o mundo, essa não é uma abordagem única, além de ocorrer em velocidades diferentes em cada país. Adicionalmente, assim como a situação na Europa demonstra, a política tem um grande impacto sobre essa estratégia.

As consequências da crise na Ucrânia podem acelerar as propostas *Fit for 55* da União Europeia, que visam reduzir as emissões de gases de efeito estufa em pelo menos 55% até 2030.

Enquanto isso, a China também parece estar disposta a arcar com os custos e encargos mais altos conforme avançam as reduções das emissões. No entanto, em algumas partes do mundo, a transformação e a segurança energética são vistas como sinônimos, e não como disruptivas.

Em última análise, a tensão entre o equilíbrio das metas energéticas de longo prazo dos governos e as necessidades de curto prazo de seus cidadãos dificultarão o caminho para a transformação energética. Os governos precisarão minimizar a dor que provavelmente será causada pelos esforços de transformação enquanto ainda avançam no desenvolvimento de suas políticas sobre o setor.



As consequências da Guerra na Ucrânia podem acelerar as propostas do programa

Fit for 55, que visam reduzir as emissões de gases de efeito estufa em pelo menos 55% até 2030.

Impacto “ativista” no setor de petróleo e gás

As empresas de petróleo e gás precisam prestar atenção não apenas aos governos, mas também aos ativistas ambientais e sociais, que pressionam cada vez mais o setor, questionando sua “licença social” para operar. Isso se baseia em grande parte na poluição e nos danos causados pelas mudanças climáticas, pelos quais eles acreditam que o setor é responsável.

As empresas enfrentam essa questão há décadas, mas a atenção crescente sobre a ameaça do aquecimento global realmente aumentou.

Investidores ativistas têm transferido uma grande parte dos seus recursos para a energia verde. Outro divisor de águas para a indústria foi a expansão das plataformas de mídia social e as novas tecnologias, que fornecem aos ativistas a capacidade de divulgar sua mensagem de maneira mais ampla para o público em geral, e mais diretamente para executivos e membros dos conselhos.

Além disso, os militantes climáticos também têm ido aos tribunais. Embora os resultados das ações judiciais tenham sido mistos, a provável responsabilidade e a má publicidade que isso gera contribuem para gerar grande incerteza e riscos para o setor.

Consequentemente, as empresas de petróleo e gás estão sentindo uma intensa pressão para responder sobre as decisões de alocação de capital e estratégia por medo de danos à reputação corporativa e aos resultados financeiros.

Um acontecimento que pode ser resultante da mudança de foco de investimento pelo setor privado para a energia verde e do distanciamento do petróleo e gás é que as empresas nacionais de petróleo (*national oil companies* - NOCs) poderão ter ainda mais poder, pelo menos no curto prazo. Independentemente do que aconteça no longo prazo, as necessidades mundiais de energia não estão diminuindo. Dessa forma, enquanto algumas

empresas de petróleo e gás poderão ser gradualmente excluídas do mercado, isso pode levar a uma dependência ainda maior das NOCs para a sua produção. E isso poderá dar a elas maior influência política. No entanto, essas empresas precisarão agir criteriosamente. Caso forcem demais a sua vantagem, o tiro pode sair pela culatra e gerar uma mudança ainda mais rápida no consumo de petróleo e gás no longo prazo.



Esperre pelo melhor, prepare-se para o pior

É impossível prever o futuro. Quem poderia imaginar a pandemia da covid-19, que abalou o mundo e a economia global por dois anos? Ou a invasão militar da Ucrânia pelo governo russo, que provavelmente terá uma profunda consequência política e econômica global?

Muito do que pode ocorrer está fora do controle do setor de petróleo e gás. No entanto, apresentamos abaixo algumas etapas a seguir que podem ser avaliadas para que as organizações estejam mais bem posicionadas e preparadas, independentemente dos próximos acontecimentos de 2022.

1 Tenha um plano de ESG (*Environmental, Social and Governance* - ambiental, social e de governança, em português) implementado para abordar as preocupações dos investidores e dos *stakeholders* proativamente. Enfrente os problemas em vez de esperar para respondê-los sob pressão.

2 Revise o manual de crise da organização, e verifique se ele inclui todos os prováveis cenários futuros e se ele é atualizado regularmente.

3 Revise a política de gerenciamento de risco de *commodities* da sua organização. Prepare-se para as mudanças de curto e longo prazo no ambiente de preços e sobre o seu impacto sobre os clientes e acionistas, além do envolvimento do governo.

4 Entenda como a legislação proposta e as ações governamentais podem afetar a empresa. Determine se a empresa tem flexibilidade para mudar rapidamente para aproveitar as oportunidades conforme as agendas políticas se modificam.

5 Concentre-se na construção de relacionamentos. Continue ou aumente os esforços para desenvolver conexões com todas as *stakeholders* relevantes, incluindo grupos de consumidores, governos, reguladores e a sociedade em geral. Da mesma forma, considere os esforços de cooperação entre

setores diversos para criar proativamente uma regulamentação razoável com os governos.

6 Coloque as cadeias de suprimentos em ordem. Revise a configuração atual e avalie como a interrupção pode ser reduzida e a resiliência, ampliada.

— Por exemplo, observe se as operações são suficientemente flexíveis e fortes para adaptações e ajustes em tempo real em relação às mudanças nos fluxos comerciais, novas regulamentações, interrupções contínuas da covid-19, mudanças climáticas, tensões comerciais e outros movimentos geopolíticos.

— Avalie a atualização da tecnologia, para que os custos operacionais possam ser reduzidos, a empresa tenha mais visibilidade e diversifique, de maneira transparente, o atendimento às necessidades dos clientes.

7 Revise a proteção de defesa cibernética. O risco de um ataque virtual talvez seja a ameaça visível mais subestimada do setor de petróleo e gás. Ele atravessa fronteiras políticas e geográficas, e qualquer empresa, independentemente do tamanho e da localização, é um alvo potencial de uma violação de segurança cibernética.

Considerações finais: operando na incerteza

Como foi destacado, este é um momento único de incertezas para as empresas de petróleo e gás. Além disso, é provável que o mundo não volte a ser o que era antes, o que exigirá mudanças no setor de petróleo e gás.

Possivelmente haverá um esforço contínuo para a descarbonização e o controle climático, seja pelos governos, seja pelos grupos de ativistas e consumidores. É necessário considerar ainda os ajustes incrementais na tecnologia, que podem não funcionar.

A velocidade e a intensidade da transformação podem ser afetadas por questões de oferta, preços de curto prazo e eventos geopolíticos, mas a direção futura é clara. O setor de petróleo e gás precisará mudar e tomar medidas imediatas para se preparar para o futuro.

Riscos à vista: a busca por talentos

O setor de petróleo e gás enfrenta uma escassez de talentos há anos, em função do envelhecimento da força de trabalho, da entrada limitada de novos e jovens profissionais no setor e da concorrência crescente com o setor de tecnologia na busca por colaboradores. Essa dificuldade em obter e reter talentos, que pode representar problemas significativos para o futuro da indústria, pode ser atribuída a diversos fatores:

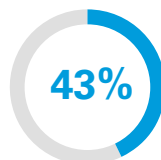
A percepção negativa: o setor é muitas vezes retratado de maneira negativa pela mídia. Consequentemente, muitos profissionais tendem a evitá-lo – embora isso não seja universal.

É por isso que as empresas de petróleo e gás continuam recorrendo a equipes experientes, que muitas vezes retornam ao trabalho após a aposentadoria como subcontratados.

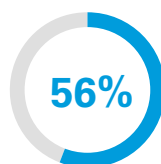
Além disso, poderá ser necessário “importar” funcionários estrangeiros da Índia, China e Rússia, por



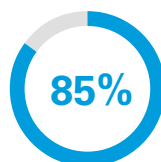
Os profissionais de petróleo e gás do futuro³



dos funcionários do setor de energia atuais desejam deixá-lo completamente nos próximos cinco anos.



daqueles que trabalham atualmente no setor de petróleo e gás afirmaram que considerariam empregos em organizações de energias renováveis.



dos estudantes universitários que consideram uma carreira nessa indústria afirmaram que é importante que o seu empregador futuro tenha políticas voltadas para enfrentar as mudanças climáticas e os fatores ambientais⁴

³ BRUNEL INTERNATIONAL; OIL AND GAS JOB SEARCH. *Energy Outlook Report 2021–2022*. 2022.

⁴ UNIVERSITY OF HOUSTON. *Insights into the Oil and Gas Workforce of the Future*. 2019.

exemplo, para ajudar a preencher essa lacuna. No entanto, isso também pode envolver diversas questões políticas, de imigração e de segurança.

Falta de funcionários com as habilidades adequadas: a Índia é líder na concessão de diplomas equivalentes de bacharelado em ciências e engenharia, seguida de perto pela China. Os Estados Unidos ocupam um distante terceiro lugar com a maior porcentagem de diplomas nessa área concedidos dentro de ciências sociais e ciências comportamentais, um forte contraste com outros países produtores de ciências e engenharia, que tendem a conceder diplomas de engenharia ou física, biologia, matemática e estatística⁶.

Funcionários com diplomas de engenharia ou outras áreas de exatas têm as habilidades necessárias para desenvolver a tecnologia e operacionalizar investimentos em descarbonização no setor de petróleo e gás.

Por exemplo, executivos de energia observaram que suas empresas não têm funcionários com as habilidades necessárias para a implementação bem-sucedida da sua estratégia de descarbonização, incluindo habilidades técnicas e de engenharia (18%), experiência em mercados de carbono (17%) ou em políticas, regulamentação e relações governamentais (16%)⁷.

O ônus de garantir que a retenção dos talentos necessários, revisando seus esforços de recrutamento e retenção, é das empresas de petróleo e gás. Elas também precisam encontrar maneiras de melhorar ou retreinar sua força de trabalho atual, que é o que mais de 92% das empresas de energia planejam fazer para resolver essas deficiências de habilidades climáticas⁸.

Nova dinâmica do local de trabalho: o setor de petróleo e gás é considerado relativamente estável e conservador. No entanto, para concorrer pelos profissionais dias de hoje, talvez seja necessária flexibilidade e adaptação às novas realidades da força de trabalho moderna.

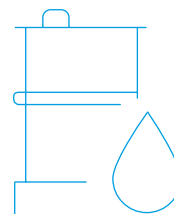
Estimuladas pela pandemia da covid-19, muitas empresas permitiram ou aceleraram acordos de trabalho remotos e mais flexíveis para seus funcionários sempre que possível. Essa é uma mudança que pode ajudar as empresas de energia a se conectar melhor com os valores das próximas gerações.

Além disso, conforme a força de trabalho se diversifica, os gestores devem procurar ampliar o seu entendimento de como trabalhar com pessoas de diferentes origens. Isso pode incluir reconhecer e abraçar a importância crescente do ESG e da diversidade, equidade e inclusão demográfica (por exemplo, raça, gênero, orientação sexual) e valores. Isso deve ser feito tanto no âmbito da força de trabalho quanto no dos conselhos.

Deve-se considerar ainda a elaboração de uma proposta de valor que agrade aos funcionários mais jovens e candidatos potenciais. É preciso observar que a remuneração não é tudo, principalmente para os *millennials*: eles tendem a querer experiências desafiadoras que ajudem a ampliar suas capacidades. Além disso, grupos e gerações diferentes podem exigir propostas de valor distintas e ter estilos de aprendizagem e de comunicação diversos, que devem ser considerados.

Por exemplo, uma empresa do setor descobriu que estava perdendo muitos dos *millennials* que havia recrutado. Ela estava usando os mesmos procedimentos de

integração (*onboarding*) que foram utilizados com sucesso há décadas, com dezenas de formulários, páginas intermináveis de materiais de orientação e horas de sessões em sala de aula. A empresa decidiu mudar para um processo de treinamento mais virtual, remoto e automatizado, o que resultou em uma taxa de retenção muito maior⁹.



Os executivos do setor de energia observaram que suas empresas precisam de funcionários com as habilidades necessárias para a implementação bem-sucedida da sua estratégia de descarbonização, incluindo:

Habilidades técnicas e de engenharia:

18%

Experiência em mercados de carbono:

17%

Experiência em políticas, regulamentos ou relações governamentais:

16%

⁵ NATIONAL SCIENCE FEDERATION. *Higher Education in Science and Engineering*. 2018.

⁶ _____.

⁷ EVERSHEDS SUTHERLAND; KPMG. *Climate Change and the People Factor*. 2021.

⁸ _____.

⁹ KPMG; RIGZONE. *When One Crisis Meets Another: Focusing on Talent for the Long Term*. 2015.

Dicas para melhorar o recrutamento e a retenção de funcionários

Aqui estão algumas sugestões para o setor para melhoria dos esforços de recrutamento de funcionários potenciais:

- Melhorar (ou restabelecer) os programas de estágio.
- Patrocinar (ou aumentar os investimentos) de bolsas de estudo, prêmios, feiras e programas extracurriculares que se concentrem em disciplinas de ciência e tecnologia.
- Organizar conferências em escolas de negócios e feiras de emprego.
- Estabelecer relacionamentos mais fortes com universidades e outros institutos de formação.
- Promover o interesse pelas disciplinas de ciências e tecnologia entre alunos do ensino médio com campanhas e programas projetados para atrair esse público.

Fale com o nosso time



Regina Mayor

Sócia-líder global de Energia da KPMG nos EUA
rmayor@kpmg.com



Stefano Moritsch

Sócio-líder de Geopolítica Global da KPMG no Reino Unido
stefano.moritsch@kpmg.co.uk



Anderson Dutra

Sócio-líder de Energia e Recursos Naturais da KPMG no Brasil
adutra@kpmg.com.br



Rodrigo Milo

Sócio de Cyber Security da KPMG no Brasil
rodrigomilo@kpmg.com.br