



**Pré-sal**  
Petróleo

PLANO  
ESTRATÉGICO  
**2020-2024 - Resultados**

## 1. Objetivo

Esse documento tem por objetivo apresentar os resultados do Planejamento Estratégico 2020-2024 e o status do cumprimento das metas estabelecidas para o ano de 2020.

## 2. Definições e Siglas

Sigla	Descrição
AIP	Acordo de Individualização da Produção
CPP	Contrato de Partilha de Produção
DAF	Diretoria de Administração, Controle e Finanças
DE	Diretoria Executiva
DGC	Diretoria de Gestão de Contratos
DTF	Diretoria Técnica e de Fiscalização
IE	Iniciativa Estratégica
NT	Nota Técnica
PE	Planejamento Estratégico
PPE	Assessoria de Planejamento Estratégico
SEST	Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
SGPP	Sistema de Gestão de Partilha de Produção
VECO	Volumes Excedentes da Cessão Onerosa

## 3. Planejamento Estratégico 2020-2024

O PE 2020-2024 foi construído em consonância com as diretrizes estabelecidas na Lei nº 12.304/2010, no Decreto nº 8.063/2013 e, também, como referência, os Contratos de Partilha da Produção para Exploração da Produção de Petróleo e Gás Natural vigentes. Os direcionadores estratégicos da Pré-Sal Petróleo foram definidos através da observância da Missão, Visão e Valores da empresa e dos objetivos a serem perseguidos pela PPSA no quinquênio, baseados em possíveis cenários da indústria do petróleo que afetam diretamente a empresa.

### 3.1. Desdobramento do Planejamento Estratégico

O Plano Estratégico da Pré-sal Petróleo de 2020-2024 foi alicerçado em três Diretrizes Estratégicas, as quais se desdobram em Objetivos Estratégicos que, por sua vez, são compostos por Iniciativas Estratégicas.

#### **Diretrizes Estratégicas do Plano 2020-2024**

As diretrizes estratégicas foram construídas em consonância com os macroprocessos da Pré-sal Petróleo, quais sejam, a gestão dos contratos de partilha de produção, a comercialização do petróleo e do gás natural de propriedade da União, a representação da União nos acordos de individualização da produção no polígono do pré-sal e em áreas estratégicas, e a implantação da estrutura corporativa necessária ao enfrentamento dos cenários mapeados no Planejamento Estratégico:

Diretriz 1 - Praticar todos os atos necessários à gestão dos CPPs, à gestão dos VECO e à representação da União nos AIPs:

Diretriz 2 - Implementar o processo de comercialização de petróleo e gás;

Diretriz 3 - Desenvolver a estruturação da empresa e promover a transformação digital.

#### **Quadro resumo dos Objetivos e Iniciativas Estratégicas que compõem cada Diretriz:**

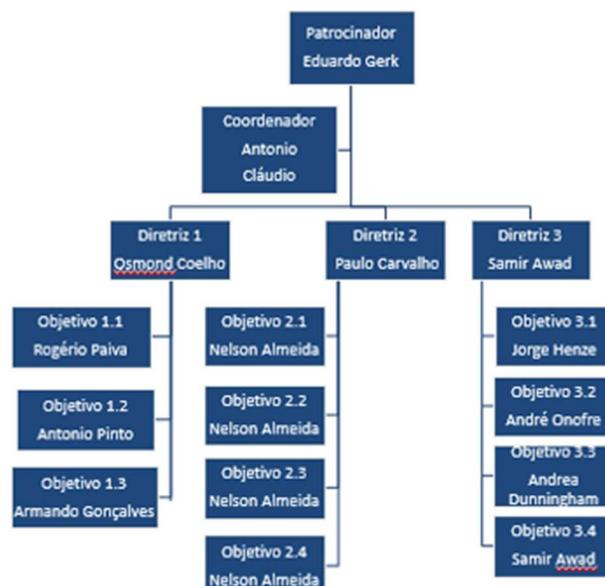
<u>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</u>	<u>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</u>
1.1 Adequar os padrões de gestão às novas atividades relacionadas aos Volumes Excedentes da Cessão Onerosa	1.1.1 - Revisão dos Procedimentos de CPP 1.1.2 - Revisão dos Procedimentos de AIP 1.1.3 - Revisão do Procedimento de Determinação (PP.DGC.007/2017) e construção do Procedimento de Execução da Apuração dos Volumes Excedentes da Cessão Onerosa
1.2 Realizar todos os atos necessários para a assinatura dos ACPs de Búzios e Itapu	1.2.1 – Realizar ações cabíveis à PPSA para permitir a assinatura do ACP de Búzios 1.2.2 - Realizar ações cabíveis à PPSA para permitir a assinatura do ACP de Itapu
1.3 - Realizar todos os atos necessários junto à ANP e ao MME para realização dos leilões de Sépia e Atapu	1.3.1 - Atender a determinação do Acórdão nº 2430/2019 do TCU para Sépia 1.3.2 - Atender a determinação do Acórdão nº 2430/2019 do TCU para Atapu
2.1 - Definir modelo de Comercialização de petróleo	2.1.1 - Contratar Agente Comercializador 2.1.2 – Construir alternativa de leilão por meio de plataforma eletrônica 2.1.3 - Construir alternativa de venda spot direta a parceiros de cada bloco 2.1.4 - Construir alternativa de contratação de transporte
2.2 – Reduzir dependência de sistema DP (posicionamento dinâmico) de <i>offloading</i>	2.2.1 - Estudar novas tecnologias para <i>offloading</i>

2.3 - Identificar novos modelos para a comercialização do gás natural	2.3.1 - Estudar alternativas de comercialização do gás natural de acordo com a legislação sobre o “Novo Mercado de Gás”, observando a riqueza do gás.
2.4 - Estimar o valor dos petróleos da União	2.4.1 - Monitorar as operações, os custos e os preços de venda de petróleo
3.1 - Estruturar a empresa quanto aos recursos humanos e financeiros	3.1.1 - Adequar a força de trabalho da PPSA 3.1.2 - Implantar políticas de RH 3.1.3 – Revisar parâmetros e metodologia de medição do contrato de remuneração da PPSA
3.2 - Implantar a Transformação Digital da Pré-Sal Petróleo	3.2.1 - Implantar a gestão documental 3.2.2 - Implantar o <i>Analytics</i> (Análise de dados, <i>Business Intelligence</i> ) 3.2.3 - Implantar ERP (Sistema Integrado de Gestão, <i>Enterprise Resource Planning</i> )
3.3 - Ampliar a Comunicação da Empresa junto aos Públicos de Interesse	3.3.1 - Implementar programas de relacionamento com públicos de interesse (pesquisa, matriz de engajamento)
3.4 - Adequar a empresa às melhores práticas de Conformidade	3.4.1 - Implantar Programa de Integridade da Empresa

### 3.2. Resultados do PE 20-24

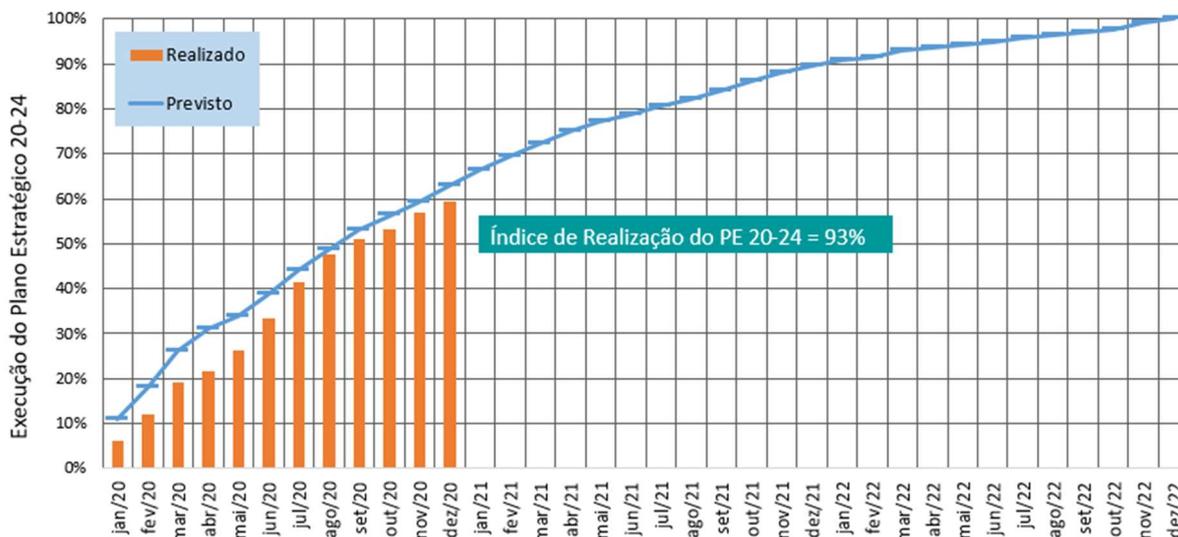
O mecanismo de acompanhamento da implantação do Plano Estratégico compreende uma Reunião Mensal de Análise Crítica (RAC) com todos os envolvidos diretamente com o Plano Estratégico.

A implementação do plano se deu através de um mecanismo de governança, constituído de um patrocinador, de responsáveis pelas diretrizes estratégicas, de um coordenador executivo e coordenadores de cada iniciativa estratégica, conforme o mapa a seguir:



A implantação do Plano é avaliada mensalmente na Reunião de Análise Crítica (RAC) do Planejamento Estratégico, por uma curva de evolução, onde são apresentados os índices de execução previstos e realizados, como indicado na figura a seguir:

### Acompanhamento Físico da Implantação das Iniciativas Estratégicas



Resultado de 2020 do Índice de Realização do PE 20-24: 93%

### Critério de avaliação de desempenho do índice de realização do Planejamento Estratégico

O critério de avaliação de desempenho é baseado na verificação do cumprimento trimestral da implantação do plano estratégico, mediante estabelecimento de regra de pontuação que reflita seu grau de atingimento. A apuração de desempenho é acompanhada trimestralmente pelo Conselho de Administração.

Cada uma das iniciativas estratégicas recebe uma pontuação quando de sua avaliação, na seguinte forma:

Meta	Avaliação
TC	Totalmente cumprida (>90%) = 1,0
PCs	Parcialmente cumprida Superior (75 a 90%) = 0,8
PCi	Parcialmente cumprida Inferior (60 a 75%)= 0,6
NC	Não cumprida (<60%) = 0,0

A pontuação de cada diretriz estratégica é a média ponderada das pontuações das iniciativas que constituem a diretriz. Finalmente, a pontuação final de desempenho será a média aritmética do conjunto de diretrizes:

		mar	jun	set	dez
		TR1	TR2	TR3	TR4
Diretriz 1 DGC	% Realização	86%	80%	97%	100%
	Metas	PCs	PCs	TC	TC
Diretriz 2 DTF/DAF	% Realização	100%	95%	95%	95%
	Metas	TC	TC	TC	TC
Diretriz 3 DAF	% Realização	80%	93%	93%	83%
	Metas	PCs	TC	TC	PCs
<b>Total</b>	<b>% Índice de Realização corporativo</b>	<b>89%</b>	<b>89%</b>	<b>95%</b>	<b>93%</b>

A Pré-Sal Petróleo atingiu o índice de realização de 93% das iniciativas estratégicas em dezembro de 2020, cumprindo com as metas do Planejamento Estratégico 2020-2024, segundo critério especificado anteriormente.

Seis das vinte e duas iniciativas terminaram em 2020. As demais foram replanejadas e fazem parte do PE 2021-2025, de acordo com a análise dos cenários e da revisão do planejamento quinquenal.

#### Quadro das Iniciativas Estratégicas e seu percentual de realização no ano de 2020

Iniciativas Estratégicas	IR 2020 %realizado/ %previsto
• 1.1.1 - Revisão dos Procedimentos de CPP	100%
• 1.1.2 - Revisão dos Procedimentos de AIP	100%
• 1.1.3 - Revisão do Procedimento de Determinação (PP.DGC.007/2017) e construção do Procedimento de Execução da Apuração dos Volumes Excedentes da Cessão Onerosa	100%
• 1.2.1 – Realizar ações cabíveis à PPSA para permitir a assinatura dos ACP de Búzios até setembro de 2021	106%
• 1.2.2 - Realizar ações cabíveis à PPSA para permitir a assinatura dos ACP de Itapu até setembro de 2021	94%
• 1.3.1 - Atender a determinação do Acórdão nº 2430/2019 do TCU para Sépia	100%
• 1.3.2 - Atender a determinação do Acórdão nº 2430/2019 do TCU para Atapu	100%
• 2.1.1 - Contratar Agente Comercializador	87%
• 2.1.2 - Construir alternativa de leilão por meio de plataforma eletrônica	–
• 2.1.3 - Construir alternativa de venda spot direta a parceiros de cada bloco	–
• 2.1.4 - Construir alternativa de contratação de transporte	–
• 2.2.1 - Estudar novas tecnologias para <u>offloading</u>	100%
• 2.3.1 - Estudar alternativas de comercialização do gás natural de acordo com a legislação sobre o “Novo Mercado de Gás”	100%
• 2.4.1 - Monitorar as operações, os custos e os preços de venda de petróleo	100%
• 3.1.1 - Adequar a força de trabalho da PPSA	85%
• 3.1.2 - Implantar políticas de RH	71%
• 3.1.3 – Revisar parâmetros e metodologia de medição do contrato de remuneração da PPSA	75%
• 3.2.1 - Implantar a gestão documental	81%
• 3.2.2 - Implantar o <u>Analytics</u> (Análise de dados, Business Intelligence)	–
• 3.2.3 - Implantar ERP (Sistema Integrado de Gestão, Enterprise <u>Resource</u> Planning)	–
• 3.3.1 - Implementar programas de relacionamento com públicos de interesse (pesquisa, matriz de engajamento)	100%
• 3.4.1 - Implantar Programa de Integridade da Empresa	91%

Índice de Realização do Planejamento Estratégico em 2020: 95%

Algumas iniciativas estratégicas não atingiram 100% de índice de realização (IR) pelos motivos expostos abaixo:

- **IE 1.2.2 - Realizar ações cabíveis à PPSA para permitir a assinatura do ACP de Itapu – IR 94%**  
A modelagem de fluxo de Itapu foi interrompida no final de julho/2020, para permitir que a equipe envolvida nessa atividade pudesse compor a força tarefa para a conclusão

das modelagens de Atapu e Sépia e em seguida a de Búzios, que estavam em prioridade de prazo. A retomada da modelagem de fluxo de Itapu ocorreu no final de dezembro/2020 e a estimativa de conclusão dessa atividade e conseqüentemente a assinatura do Acordo de Coparticipação de Itapu está mantida para Abril/2021. Essa iniciativa estratégica continua em 2021 no PE 21-25.

- **IE 2.1.1 Contratar Agente Comercializador – IR = 87%**

A atividade de elaboração e aprovação do projeto básico para a licitação do agente comercializador precisou de quatro meses adicionais ao prazo previsto originalmente, devido à relevância de realização de diversas reuniões de alinhamento internas e com empresas do segmento. A elaboração e a aprovação do projeto básico foram concluídas em 2020, bem como foi cumprida a atividade de divulgação do pré-edital. A iniciativa estratégica continua em 2021 no PE 21-25.

- **IE 3.1.1 Adequar a força de trabalho da PPSA – IR 85%**

A atividade de “Análise e aprovação da SEST para o PCS (plano de cargos e salários) e plano de funções” não foi concluída em 2020. A PPSA respondeu aos esclarecimentos da SEST solicitados ao longo do segundo semestre e continua acompanhando o processo de aprovação junto à Secretaria.

A Iniciativa de contratação de pessoal permanente por processo seletivo continua no PE 21-25. O restante do cronograma da iniciativa foi concluído no prazo.

- **IE 3.1.2 Implantar políticas de RH – IR 71%**

O cronograma de implantação do programa de saúde ocupacional apresentou atraso na etapa de contratação. A primeira licitação foi impugnada, devido ao escopo do trabalho estar condensado numa contratação única. O trabalho foi, então, dividido em três partes e novas licitações foram realizadas. As contratações estão concluídas e serão implementadas no início de 2021: Prestação de Serviços de Exames Ocupacionais; Prestação de serviços de segurança do trabalho; Medicina e Segurança do Trabalho.

- **IE 3.1.3 Revisar parâmetros e metodologia de medição do contrato de remuneração da PPSA – IR 75%**

Um grupo de trabalho foi criado entre a PPSA e o MME para a definição da metodologia do contrato de remuneração da PPSA. O método de cálculo foi acordado pelo grupo, porém o prazo para o novo contrato ser adotado foi adiado para abril de 2021, até que alguns parâmetros sejam validados, após aprovação do orçamento da União. O contrato atual foi, portanto, prorrogado até março de 2021. Essa iniciativa estratégica continua em 2021 no PE 21-25.

- **IE 3.2.1 Implantar a gestão documental – IR 81%**

A atividade de elaboração do termo de referência para a contratação de um sistema de gestão documental precisou de mais tempo que o planejado originalmente, pela complexidade do tema e, por não haver profissionais internos com a formação de arquivologia, buscou-se um profissional com essa formação em outros órgãos através de cessão. Infelizmente não obtivemos êxito, o que levou a equipe de TI a considerar a contratação de uma consultoria especializada para revisão da documentação de

contratação e apoio a licitação, que está planejada para o primeiro trimestre de 2021. Essa iniciativa estratégica continua em 2021 no PE 21-25.

- **IE3.4.1 Implantar Programa de Integridade da Empresa – IR 91%**

Os procedimentos relacionados a: Gestão Anticorrupção, Política de Transações com Partes Relacionadas e Demonstrações Contábeis serão finalizadas no início de 2021, de forma a permitir que as sugestões provenientes do relatório de auditoria da CGU sejam incorporadas para estes temas, quando cabível. Essa iniciativa estratégica continua em 2021 no PE 21-25.

Apresentamos a seguir os principais resultados e destaques no ano de 2020:

- Arrecadação pela PPSA de R\$ 704 milhões com comercialização de óleo e gás e equalização de gastos e volumes.
- Comercialização de 2,8 milhões de barris de petróleo da União nos Campos de Mero e Entorno de Sapinhoá;
- O Indicador de cumprimento da Comercialização de óleo (% Volume comercializado/% Volume Previsto no ano) atingiu 137%;
- Comercialização de 37,8 milhões de metros cúbicos do gás da União dos Campos de Tupi, Mero, Tartaruga e Entorno de Sapinhoá;
- Adequação de seus recursos humanos, tecnológicos e infraestrutura para trabalhar com os grandes projetos do excedente da cessão onerosa (Búzios, Itapu, Sépia e Atapu).
- Avanço nas negociações entre a Petrobrás e as chinesas CNOOC e CNODC para o fechamento dos Acordos de Coparticipação, de Gestão e de Individualização da Produção da área de Búzios.
- Entrega à ANP do resultado das negociações com a Petrobras visando ao estabelecimento das participações proporcionais entre os contratos de cessão onerosa e os futuros contratos de partilha de produção nas áreas de Sépia e Atapu.
- Aumento da transparência sobre as atividades da empresa, por meio do lançamento de um boletim mensal, permitindo à sociedade acompanhar detalhadamente a produção média diária dos três contratos em produção e a parcela de petróleo e gás da União em cada um deles, além do acumulado desde o início da série histórica.
- Continuidade na implantação do Programa de Integridade, que, entre várias ações, promoveu a revisão do Código de Conduta e Integridade e da Política Anticorrupção, bem como o lançamento do Canal de Denúncias próprio.
- Divulgação do pré-edital de licitação internacional para a contratação de um agente comercializador para a produção de petróleo da União na Área Individualizada de Tupi.
- Apoio à busca e o desenvolvimento de novas tecnologias para aplicação no pré-sal. Podemos destacar os estudos para desenvolvimento do HISEP, que visa reduzir os volumes de gás a serem tratados nas plantas dos FPSOs, e teste de campo do Cargo Transfer Vessel (CTV), para melhorar a logística para as operações de descarga de óleo das unidades produtoras (FPSOs).
- Realização do 3º Fórum Técnico da PPSA, parte do nosso objetivo estratégico de ampliar a comunicação da empresa. O evento virtual reuniu cerca de dez mil pessoas para assistir às discussões sobre os futuros dos contratos de partilha de produção.

- O Plano de Cargos e Salários e o Plano de Funções foram revisados e apresentados à SEST (Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais) para aprovação;
- Elaboração da Matriz de Governança dos ACPs (Acordos de Participação), a Matriz de Governança dos Contratos de Partilha de Produção e o Processo de Determinação foram revisados para incluir atividades relativas ao VECO (volume excedente da cessão one-rosa);
- Realização de pesquisa da PPSA com públicos de interesse;
- Aumento da transparência e da divulgação da empresa através do site corporativo e do LinkedIn;
- Contribuição em discussões técnicas sobre os VECO com a ANP, o MME e o TCU.

#### **4. Conclusão**

Apesar de a pandemia ter abalado a economia, atrasado alguns projetos no pré-sal, deixado a equipe distante fisicamente e imposto um novo jeito de trabalhar, 2020 foi um ano de bons resultados para a Pré-Sal Petróleo.

Atingimos 93% de Índice de Realização do Planejamento Estratégico 2020-2024, concluímos a adequação de nossos recursos humanos, tecnológicos e infraestrutura para atender aos contratos, continuamos a implantação de nosso programa de integridade, aumentamos a transparência e seguimos desempenhando, com eficiência, todas as atividades nas três frentes de trabalho.

A companhia assinou mais três novos contratos de partilha de produção (Búzios, Itapu e Aram), ampliando sua presença no mercado. Nos contratos vigentes, todos os comitês operacionais encontraram o caminho colaborativo e do consenso. Assim, o reconhecimento de custos está com média de 98 % de taxa de realização e a votação de *ballots* fecha o ano com 341 *ballots* (votos) respondidos, sendo 92% dentro do prazo.

Na representação da União nos Acordos de Individualização da Produção, o AIP da Jazida Compartilhada do pré-sal de Albacora foi assinado e submetido à ANP em 30 de novembro de 2020.

O estudo da área de Planejamento Estratégico apresentado no 3º Fórum Técnico Pré-Sal Petróleo mostrou que nos próximos anos há muito o que construir. Na ocasião, o diretor-presidente Eduardo Gerck demonstrou o que vem pela frente: uma expectativa de um bilhão de barris de óleo para a União nos próximos dez anos, com arrecadação projetada de US\$ 75 bilhões para os cofres públicos.