



Indústria O&G no actual
contexto de crise

Perspectivas de posicionamento
estratégico no curto-prazo



Sumário Executivo

Na sequência do contexto económico-social (i.e. pandemia COVID-19) e geopolítico (disputa Rússia/ Arábia Saudita), verificou-se uma **redução abrupta do preço do barril**, sendo muito complexo prever a evolução do mercado. Ainda assim, o sector **encontra-se hoje bastante mais bem preparado para reagir positivamente** a este contexto.

Impactos

Como consequência directa da queda do preço do barril do petróleo e da redução da procura global de produtos refinados, perspectivam-se os seguintes efeitos para as empresas do sector.



Diminuição do *cash flow*

Perspectiva-se um declínio do *cash flow* de cerca de 45%, em média, para as International Oil Company (IOC) em 2020.



Redução do CAPEX

Estima-se um declínio de 20% a 25% no CAPEX ao nível das principais IOCs pra 2020.



Aumento do Endividamento

Prevê-se que os índices de cobertura da dívida em relação ao capital total atinjam em média 33% até 2021 (Comparativamente a 27% em 2017).



Numa fase de recuperação, é expectável que as empresas avancem para **processos de venda de activos e M&A** por via de insolvência de empresas de menor dimensão, o que poderá beneficiar os principais *players*.

Para fazer face a este contexto, existem
4 posicionamentos possíveis:



Subsistir

Assegurar que a actual capacidade financeira é gerida de forma eficiente



Reposicionar

Consolidar o portfólio direccionado às actividades core



Reequilibrar

Garantir o alinhamento transversal entre o posicionamento actual e os objectivos do negócio



Inovar

Acompanhar as tendências inovadoras da indústria (e.g. ROVs, Digital Oilfields, Robotização de processos)

Como reagem as empresas a esta situação?

A curto-médio prazo, as empresas tendem a optar por um modo de subsistência para assegurar a continuidade de negócio, implementando iniciativas que assegurem que a sua capacidade financeira é gerida de forma eficiente em função do momento.

Este modo de subsistência caracteriza-se por 3 eixos:



Diferimento de Investimentos

- Estima-se que, à luz dos desenvolvimentos recentes, se verifique uma redução no desenvolvimento de projectos nos próximos 1 a 2 anos, sendo que a aprovação total de projectos (i.e. FID) se limite a US\$61 biliões, face à estimativa inicial de US\$200 biliões.
- Com o Brent a 35 USD/bbl, receitas provenientes de 4 milhões de bbl/d (4%) do fornecimento global de líquidos não cobrem os custos de produção.



Eficiência de custos focada nos shut-ins

- Prevêem-se *shut-ins* na ordem dos 1,7 MMbbl/d em Junho de 2020 devido à crise na indústria os quais poderão ascender até aos 17 MMbbl/d incluindo cortes da OPEC (e.g. Iraque, Canadá e Brasil).
- O adiamento dos *shut-ins* adicionais deve-se à avaliação dos custos associados e dos potenciais impactos gerados ao nível da estabilidade produtiva dos reservatórios.

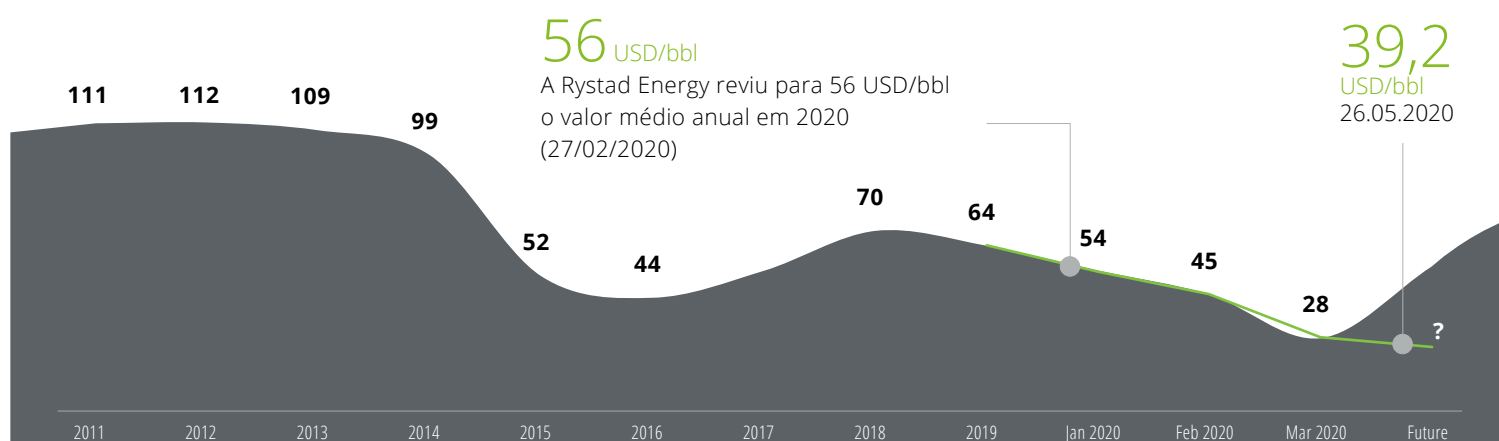


Redução do Capex de Exploração

- Estima-se que a nível mundial, as National Oil Company (NOC) irão reduzir orçamentos de exploração em mais de US\$5 biliões face a 2019, para US\$14 biliões em 2020 – assim, as concessionárias deverão reconsiderar incentivos fiscais como forma de tornar as condições mais atractivas.
- Prevê-se um cancelamento de mais de metade (54%) das rondas de licenciamento no mundo inteiro para 2020.

Histórico de preços do Petróleo *Brent*

USD/bbl



56 USD/bbl

A Rystad Energy reviu para 56 USD/bbl o valor médio anual em 2020 (27/02/2020)

39,2

USD/bbl
26.05.2020

Nota: 1 de acordo com a previsão de preço mais recentemente revista pela Deloitte estima-se uma valorização do crude para 46,5 USD/bbl em 2021
Fontes: US Energy Information Administration



Nos últimos anos verificou-se uma relativa estabilização do preço do barril, num contexto geopolítico controlado maioritariamente pela vertente da oferta, nomeadamente a produção de recursos não-convencionais nos EUA e os esforços da OPEC para assegurar cortes de produção sem perda de quota de Mercado.

Nos últimos meses, **fruto de uma combinação de efeitos de redução da procura (i.e. pandemia mundial**

COVID-19) e na oferta (ausência de acordo na OPEC entre Rússia e Arábia Saudita) verificou-se uma redução significativa do preço do barril.

No final de Fevereiro a Rystad reviu em baixa o preço do barril (-7 p.p. relativamente à previsão inicial do ano) mas esta estimativa deverá ser novamente revista em baixa. Neste contexto de incerteza, as estimativas de evolução de preço do barril são muito complexas.

[1] "O comércio de petróleo é finamente equilibrado; hoje, este equilíbrio é amplamente controlado pela procura. Não é a primeira vez que testemunhamos uma queda substancial nos preços do petróleo e cortes na produção. Mas desta vez, junto com todos esses factores, verificou-se destruição da procura por diferentes razões."

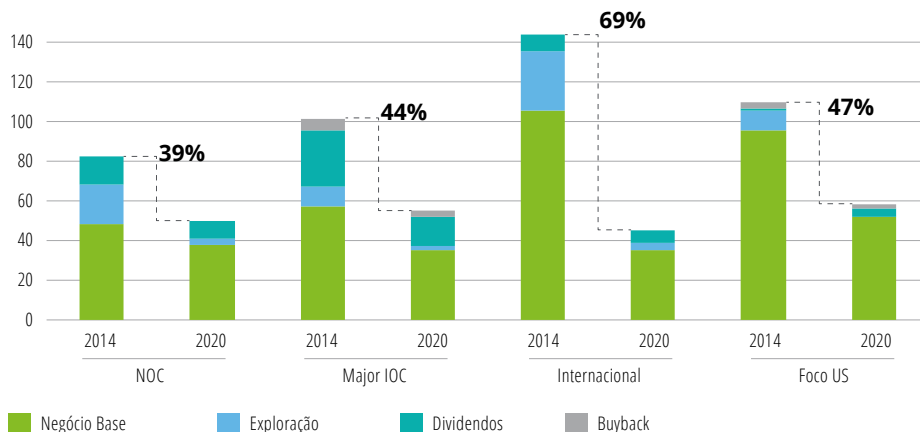
Sanjiv Singh
CEO
Indian Oil Corporation Ltd

O sector encontra-se hoje bastante mais bem preparado para reagir positivamente ao contexto actual, como consequência da volatilidade do mercado que obrigou a um incremento de eficiência de forma transversal nos últimos anos:

- Em contraste ao colapso anterior dos preços do petróleo (i.e. 2014), os mercados de dívida e de acções estão praticamente fechados e a liquidez de fusões e aquisições também é limitada - para sobreviver, será necessário recorrer-se a cortes rápidos e acentuados no investimento.
- Desde a semana de 9 de Março, mais de um terço das empresas¹ reduziu o CAPEX em 30%, e serão necessários mais cortes se os preços se mantiverem relativamente baixos.
- Seria necessária uma redução de 41% em todas as categorias de gastos, incluindo dividendos, para que o fluxo de caixa fosse neutro a US\$35 / bbl.

Cash Flow Breakeven

US\$/bbl



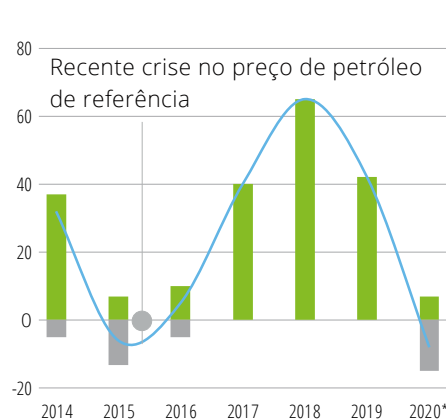
Fontes: Wood Mackenzie Corporate Service; Rystad Energy; IHS Markit; Deloitte Analysis

Ainda assim, no curto prazo perspectiva-se uma quebra significativa do cash flow pela redução do preço do barril, o que implica uma redução significativa do investimento previsto para os próximos anos de forma a manter o CF positivo:

- As perspectivas de cash flow do grupo para este período (para as major IOCs consideradas no estudo) são apenas comparáveis com os anos de 2015 e 2016, em tendência oposta ao que se verificou nos últimos anos, com a estabilização do preço do barril.
- Estima-se um declínio de 45%, em média, para as IOCs em 2020 ao nível do , perspetivando-se assim um défice significativo em 2020.
- Para 2020, estima-se um declínio de 20% a 25% no CAPEX mínimo ao nível das principais IOCs.
- Os investimentos orgânicos neste contexto não são suficientes para manter o Rácio Reservas/Produção (R/P) estável, até porque se verifica uma redução significativa do investimento em exploração.

Cash Flow das Majors

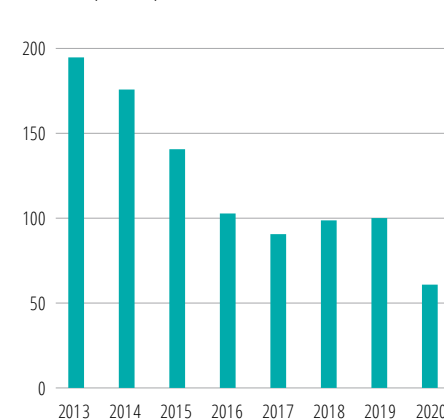
US\$ MM



Inclui as IOCs: Eni, Equinor, ExxonMobil, Chevron, Total S.A, BP, Shell; (*) Cash flow de operações incluindo movimentos de working capital
Fontes: Wood Mackenzie Corporate Service; Rystad Energy; IHS Markit; Platts

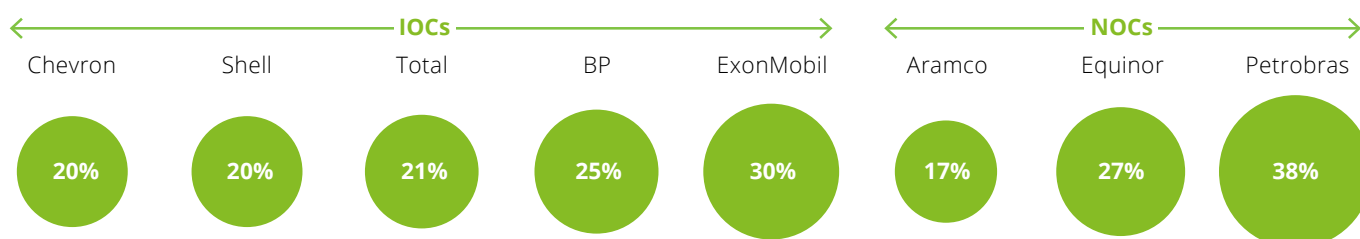
Investimento das Majors

US\$ MM (CAPEX)



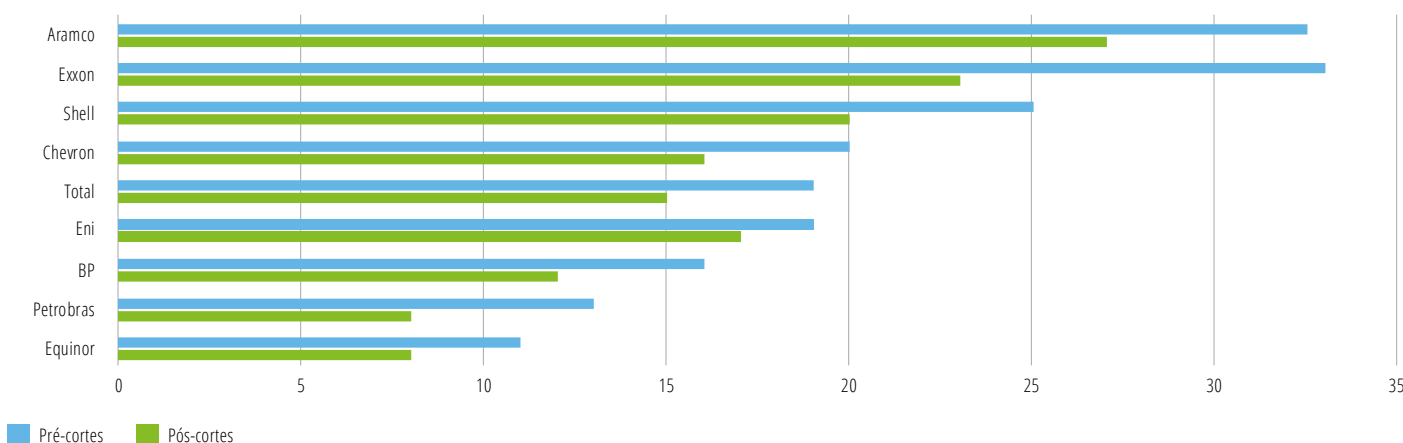
Notas: ¹ Médias aritméticas de empresas em cada segmento. O ponto de equilíbrio básico dos negócios é o preço para cobrir gastos a montante e a jusante, despesas gerais e pagamentos de juros de dívidas. Com base nos custos actuais e nos planos de desenvolvimento, sem ajustes feitos para o colapso do preço. Isso pressupõe o nosso actual programa de desenvolvimento de casos base. Esses dados são baseados no CBT do quarto trimestre de 2019.

Em consequência da queda do preço do petróleo e do decréscimo na procura **as empresas aplicaram cortes orçamentais significativos com reduções de Capex.**



Reduções de Capex após a queda do preço do petróleo

MMUSD



Fontes: Wood Mackenzie

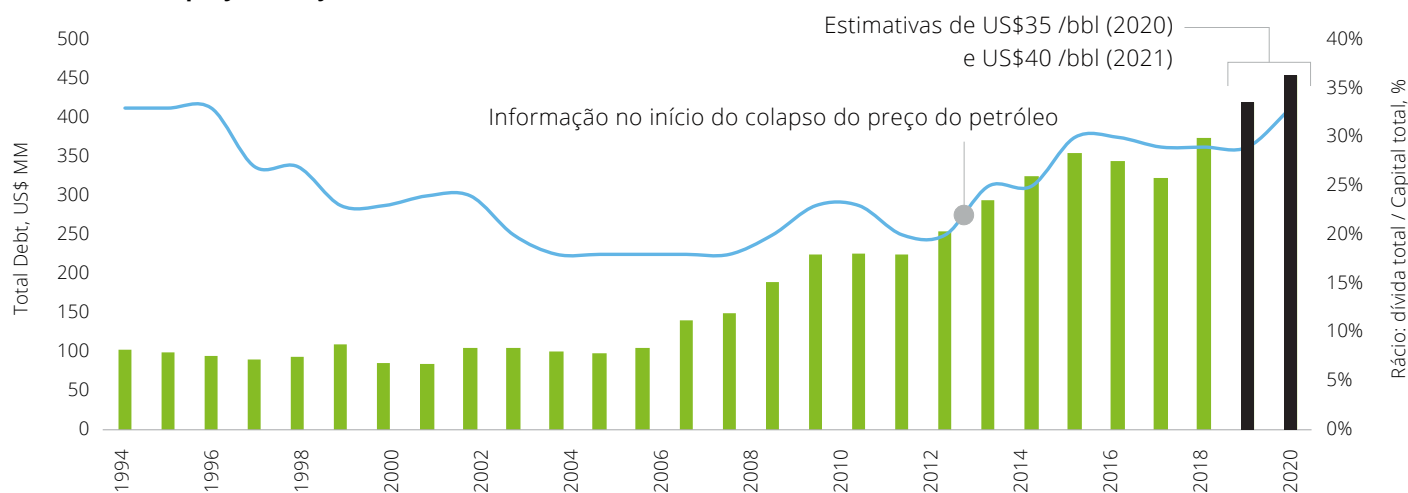
- As principais IOCs da indústria de Oil & Gas estimam cortes no Capex acima dos 20%, representando aproximadamente US\$40 bilhões.
- Espera-se uma adaptação às necessidades de redução de custos mais lenta por parte das NOCs, no entanto, a presença de processos de transformação ou portfólios de alto Capex demonstraram influenciar a capacidade de resposta das NOCs de referência.
- Apesar dos cortes significativos, várias empresas da indústria poderão contar com agravamento das dívidas e necessidade de liquidação do negócio.

[2] “Após uma avaliação completa dos impactos das condições da pandemia e do mercado, trabalhamos em estreita colaboração com os parceiros de negócios para planejar e executar ajustes de capital que preservam valor a longo prazo, maximizam a eficiência de custos e nos colocam numa posição mais forte quando as condições de mercado melhorarem.”

Darren Woods
Exxon Mobil Corporation
Chairman e Chief Executive Officer
Abril, 2020

Todo o contexto previamente apresentado irá, em último caso, gerar um incremento generalizado e significativo da dívida das empresas do sector, o que aumenta o risco de insolvência, ainda que a capacidade de financiamento seja hoje mais sólida que no passado.

Rácio Debt-to-equity das Majors



Inclui as IOCs: Eni, Equinor, ExxonMobil, Chevron, Total S.A, BP, Shell
Fontes: Wood Mackenzie Corporate Service

- Na última década, as principais IOCs encontram-se numa fase de intenso investimento de capital, com a dívida a crescer de forma significativa no seu balanço, o que tem influenciado de forma ligeira o seu *market cap* (em particular no primeiro trimestre de 2020).
- Os níveis de dívida e os índices de alavancagem recuaram entre 2016 e 2018, mas prevê-se que aumentem devido aos crescentes défices de *cash flow*, como consequência do declínio acentuado dos preços do petróleo e gás natural e da queda da procura global de produtos refinados (devido à pandemia de Coronavírus).
- Prevê-se que os índices de cobertura da dívida em relação ao capital total (DSCR) atinjam em média 33% até o final de 2021, mais 8 p.p. quando comparado com 25% de 2014.
- A maioria das *majors* ainda possui capacidade de significativa de contrair empréstimos e com *cash flows* inferiores ao final de 2014, mas ainda bastante saudáveis – isto deverá ajudar a fazer face à desaceleração de preços à medida que as empresas asseguram uma melhor gestão dos seus *cash flows* e saldos de dívida.

[3] “Um grande impacto está para vir... a menos que haja uma resposta mais firme, em breve estaremos discutindo a maior crise energética da história.”

Bjørnar Tonhaugen
Rystad Energy
Head of Oil Markets
Abril 2020

O posicionamento estratégico das empresas do sector petrolífero varia em função da sustentabilidade dos impactos gerados pela crise e da sua escalabilidade ao portfólio global, identificando-se 4 modos de posicionamento possíveis: Subsistir, Reposicionar, Reequilibrar e Inovar.

Matriz de posicionamento estratégico



Para fazer face ao contexto actual, em particular ao nível do *upstream*, as empresas devem accionar o modo de subsistência para assegurar a continuidade de negócio.



Subsistir

As empresas devem implementar iniciativas que assegurem capacidade financeira actual das mesmas, de forma a possibilitar uma rápida reacção da organização ao contexto externo.



Reposicionar

As empresas devem focar-se na consolidação do portfólio estrategicamente direccionado às actividades *core* e redefinição de projectos que suportem investimentos de alto retorno a longo prazo.



Reequilibrar

As empresas devem focar-se nas actividades em curso de forma a garantir que o posicionamento actual está alinhado de forma transversal aos objectivos do negócio, implementando iniciativas transversais a toda a organização.



Inovar

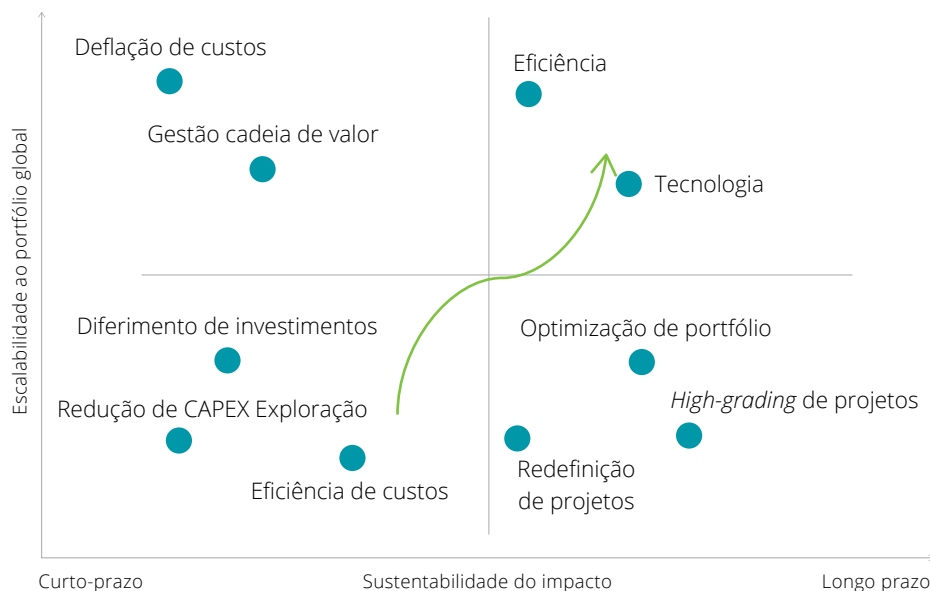
As empresas devem focar-se em acompanhar as tendências inovadoras da indústria no sentido de garantir um desenvolvimento operacional, e consequentemente reduzir/ otimizar custos operacionais.

O posicionamento das empresas deverá depender da sua estratégia, maturidade, agilidade e capacidade de tomada de decisão.

O modo de sobrevivência caracteriza-se essencialmente por 3 eixos:

- Diferimento de investimentos;
- Eficiência de custos focada nos *shut-ins*;
- Redução de CAPEX de Exploração.

Iniciativas estratégicas



Diferimento de investimentos

O diferimento de investimentos, de forma geral, contribui no sentido de suportar a necessidade de gestão de liquidez da empresa tal como adaptação às alterações no mercado que poderão influenciar mudanças estratégicas e reposicionamentos a longo prazo.

O investimento em projectos pode ser temporariamente congelado de forma a apoiar as necessidades imediatas da empresa face à queda de preço do petróleo e baixa procura do mercado.

- Deveremos priorizar projectos *greenfield* ou *brownfield* para desenvolvimentos futuros?
- Queremos investir em todos os projectos previstos? Quais os projectos com maior/menor Discounted Profitability Index (DPI)?



Eficiência de custos focada nos *shut-ins*

No sentido de alavancar a sustentabilidade do negócio face à situação de capital e crescentes necessidades de liquidez, as decisões de foco na eficiência de custos a curto prazo surgem no âmbito das actividades de suporte administrativo e corporativo.

Posteriormente, deve ser considerada a melhoria da eficiência operacional, por via de maior disponibilidade de capital para investimento em técnicas inovadoras.

- Queremos focar-nos na redução de custos nas áreas de suporte e administrativos ou no *core* das operações?
- Qual o potencial de eficiência introduzido com o *shut-in* parcial de alguns campos Operados?



Redução Capex exploração

A redução de gastos em CAPEX de exploração é uma medida que permite acautelar a necessidade de garantir utilização do capital de forma sustentável, considerando o contexto de crise.

Em contrapartida, não deve ser uma medida aplicada a longo prazo, de forma a não comprometer o rácio de reservas / produção que impacta a continuidade de negócio.

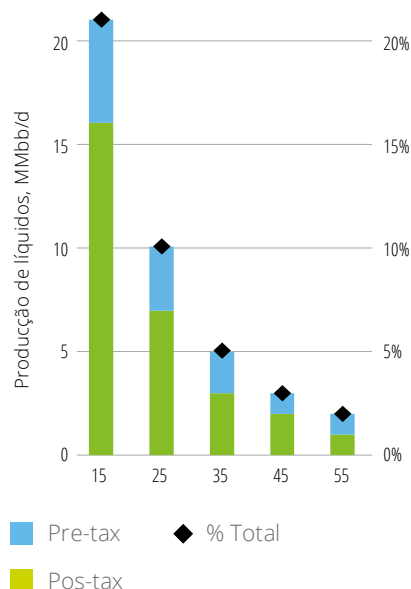
- Quais as bacias-chave em que devemos manter actividade de Exploração?
- Quais os poços exploratórios com maior perspectiva prevista?



Produção não viável

- Calculados os custos marginais globais a curto prazo (SRMC) para a produção corrente, a um preço Brent de US\$35/bbl, as receitas provenientes de 4 milhões de bbl/d (4%) do fornecimento global não cobrem os custos de produção e a das concessionárias.
- Num cenário de US\$25 / bbl, o valor aumenta para 10 MMbbl/d (9%).
- Na última desaceleração de 2015-16, praticamente nenhuma produção foi alvo de *shut-in*, pelos seus altos custos associados – não obstante, os preços apenas caíram abaixo dos US\$35 / bbl num único trimestre.

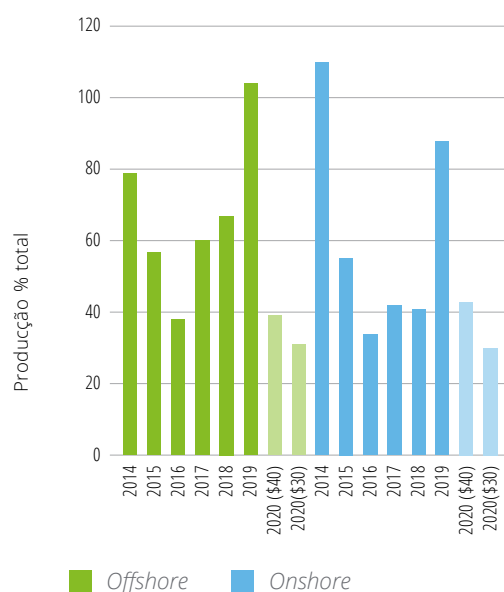
Viabilidade do portfólio no contexto actual



Fontes: Wood Mackenzie Corporate Service

Desenvolvimento de Projectos

MMUSD



Valores de 2020 consideram o preço do petróleo a \$40/bbl e \$30/bbl

Redução no desenvolvimento de projectos



- Em 2019, o total de sancionamento/ Final Investment Decision (FID) em projectos *Onshore* e *Offshore* atingiu cerca de US\$192 biliões, e a expectativa era estabilizar o valor para os próximos anos perto dos US\$200 biliões/ano.
- No entanto, os desenvolvimentos recentes, implicaram uma revisão em baixa (entre 60-70%) destas estimativas nos próximos 1 a 2 anos.
- Se o preço do petróleo Brent atingir pelo menos cerca de US\$30 /bbl em 2020 (o que já se tem verificado e segundo a Rystad Energy deverá manter-se como o cenário mais provável), estima-se que o valor agregado de projectos aprovados se reduza para apenas US\$61 biliões/ano nos próximos anos.



O contexto actual obrigou empresas líderes a repensarem a sua estratégia, abrandando ou suspendendo algumas operações. Não existem precedentes para a escala de possíveis *shut-ins*, se o preço do barril se mantiver baixo por um período alargado. Com uma estabilização do preço do barril em valor na ordem dos actuais, o número de potenciais *shut-ins* de produção poderá aumentar de forma significativa.

Shut-ins de Produção por motivos relacionados com a crise na indústria

País	Projecto	Operador	Segmento de oferta	Grupo API	Grupo Sulfúrico	Custos estimados*	Motivo	Jun-20 Kbb/d
Iraque	Halfayah	PetroChina	Onshore	Heavy 20-23	Ácido	3	Armazenamento/ <i>Offtake</i>	190
Canadá	Fort Hills	Suncor Energy	Oi Sands	Bitumen	Ácido	36	Preços Petról. Baixos	84
Canadá	Syncrude Mildred Lake/Aurora	Syncrude	Oi Sands	Bitumen	Doce	35	COVID-19	104
Canadá	Kearl	Imperial Oil	Oi Sands	Bitumen	Ácido	32	Preços Petról. Baixos	96
Canadá	Suncor Oil Sands	Suncor Energy	Oi Sands	Extra Heavy	Doce	24	COVID-19	89
Brasil	-	Petrobras	Offshore	N/A	N/A	N/A	LPreços Petról. Baixos	196
Iraque	Garraf	Petrobras	Onshore	Medio	Ácido	4	COVID-19	112
Canadá	Athabasca Oil Sands	Canadian Natural Resources	Oi Sands	Bitumen	Doce	24	Preços Petról. Baixos	74
Canadá	Horizon Oil Sands	Canadian Natural Resources	Oi Sands	Bitumen	Doce	19	Preços Petról. Baixos	54
Canadá	Cristina Lake	Cenovus Energy	Oi Sands	Bitumen	Ácido	10	Armazenamento/ <i>Offtake</i>	48
Outros	-	-	-	-	-	-	-	687
Total								1.734

(*) Custos de operação estimados para 2020, \$/bbl; Fontes: Rystad Energy, OilMarketCuibe; Fontes: Rystad Energy; OilMarketCuibe

A longo prazo, o impacto de custos reduzidos associados à manutenção da produção e investimentos existentes para substituir as quedas será assumido como o principal factor no lado da oferta.

[4] “Uma preocupação que surge para os operadores é se a rentabilidade dos campos de produção se degradará a tal ponto que o *shut-in* prematuro dos campos antigos será a decisão mais racional.”

Aleksander Erstad
Rystad Energy
Maio, 2020

[5] “A produção será reduzida no segundo trimestre e é bastante incerto como o resto do ano se desenrolará.”

Bernard Looney
BP
Chief Executive Officer
Maio, 2020



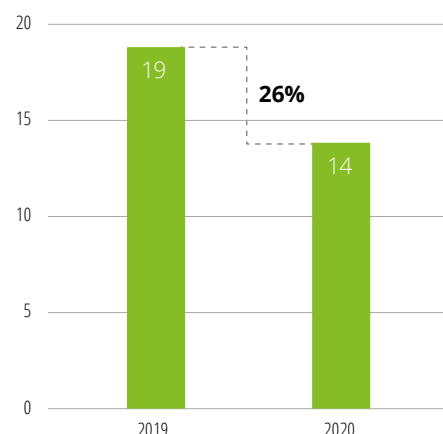


Prevê-se também uma **redução de Capex de Exploração** como medida a ser adoptada pelas NOCs a curto prazo.

- Estima-se que as NOCs apliquem reduções em Capex de exploração de aproximadamente 26% sobre os gastos previstos para 2020, sendo a tendência para priorização de fontes de rendimento actual e contribuições ao estado contrariamente a investimentos para retorno no futuro.

Reduções de Capex de exploração

US\$ MM



Fontes: Wood Mackenzie Corporate Service

Peso do investimento em Capex de Exploração sobre o orçamento do upstream das NOCs

2015-2019 (média de 8% nas IOCs)



Prevê-se que as empresas com maior presença internacional optem por priorizar as suas actividades em activos domésticos enquanto que NOCs com recursos domésticos mais restritos procurem manter os planos de exploração sempre dentro dos possíveis.

Cenário global de rondas de licenciamento após queda do preço de petróleo por país em 2020

Número de rondas de licenciamento (Não Exaustivo)

Países	Licitações completas	Licitações prováveis	Licitações possíveis	Licitações improváveis
Argélia				\$
Angola			\$	
Brasil				\$ \$ \$
Egipto			\$ \$	
Gabão	\$			
Nigéria				\$
Noruega		\$ \$		
EAU				\$
RU				\$
EUA	\$		\$	

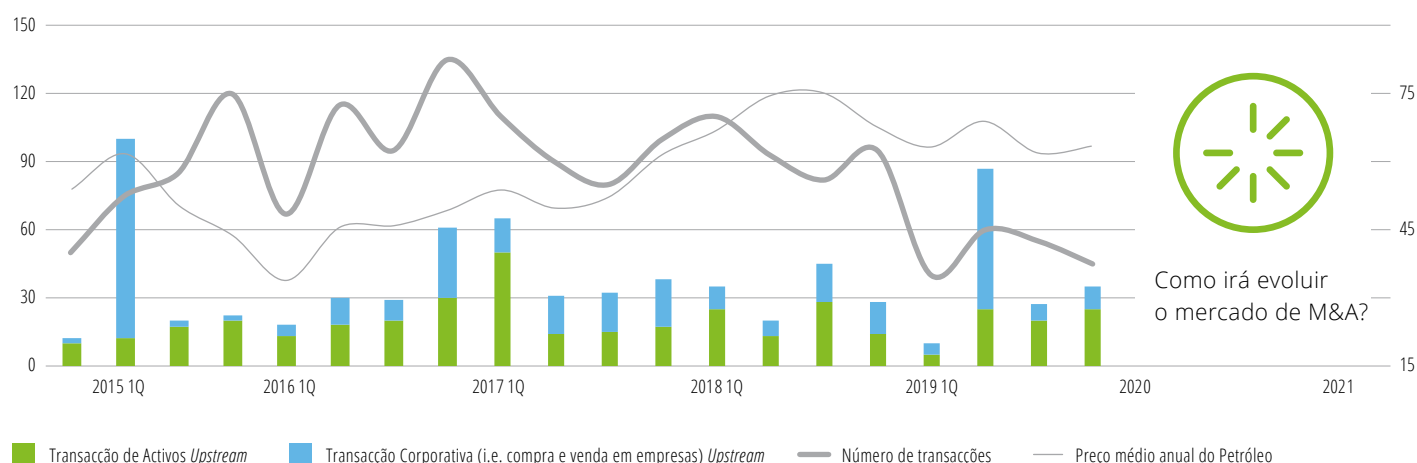
\$ Rondas de licitação

- Com as NOCs a reduzirem o investimento em exploração, as concessionárias terão que adaptar a estratégia do país à potencial redução de participantes nas licitações futuras, segundo uma análise de impacto da Rystad Energy, mais de metade (54%) das rondas de licenciamento previstas no mundo inteiro para 2020 poderão ser canceladas.
- As concessionárias deverão reconsiderar incentivos de forma a tornar as condições mais atractivas que para as empresas no contexto actual.

Em última instância **as empresas poderão avançar para processos de venda de activos e M&A**, mas tal será expectável numa fase de recuperação e não numa fase de crise.

Valor e Volume das Transacções Upstream no Mundo

2015 - 2019 (#; MM USD)



Como irá evoluir o mercado de M&A?

Fontes: Wood Mackenzie Corporate Service; Rystad Energy; IHS Markit

[6] “Por mais dolorosa que seja a desaceleração, pode finalmente levar a indústria a uma consolidação saudável, que nos deixa com operadores maiores, mais eficientes e melhor capitalizados quando a recuperação começar.”

Andrew Dittmar
Enverus
Abril, 2020

Outlook do Mercado de M&A

- A volatilidade dos preços continua a atenuar as perspectivas de M&A, com as actividades de negócios a cair acentuadamente em 2020.
- Os programas de desinvestimento de activos da maioria das IOCs que visavam gerar *cash flow* e/ou reduzir a dívida estão num período de estagnação.
- Depois do preço do barril atingir mínimos, quando comparado com os últimos 20 anos, o número de negócios no sector *Upstream* registou mínimos históricos, tendo-se

verificado em 2020, até agora, apenas uma dúzia de acordos anunciados com um valor combinado de cerca de US\$2 biliões (comparando com um valor médio mensal da transacções de ~ US\$10 biliões nos últimos cinco anos).

- Segundo a Rystad, ainda existem muitas empresas à procura de algumas oportunidades de qualidade, e uma maior consolidação do sector reduziria ainda mais a estrutura de custos e melhoraria as opções do portfólio – em suma, as condições do mercado de capitais deverão permanecer desfavoráveis por algum tempo.

- Não obstante, no médio prazo (fase de recuperação), dadas as constantes mudanças no estado dos mercados de petróleo, este cenário e perspectivas poderá mudar, favorecendo negócios de M&A por via da insolvência de empresas atractivas de menor dimensão.



O que temos visto em Angola e como desenvolver um caminho sólido para a recuperação?

O contexto actual obrigou empresas líderes a repensarem a sua estratégia. Em Angola, tomaram-se iniciativas de abrandamento ou suspensão de algumas operações por parte das *Majors* da indústria devido ao contexto actual.

ENI

Suspendeu as operações no Bloco 15/06 com a Sonda Sonangol Libongos e com a Cabinda Norte onde estava a realizar trabalhos de prospecção e exploração na Região do Dingo em Cabinda, depois de não ter descoberto crude (não relacionado com a crise actual) e cancelou todas as suas operações em Itália com a previsão de retomarem apenas em 2021.

ExxonMobil

Suspendeu as operações de perfuração de campos marginais planeadas para 2020 ao abrigo da extensão de concessão até 2032 assinada a 28 Janeiro 2020.

Total

Abrandou as suas operações de perfuração. Suspendeu a campanha de perfuração do Bloco 48 (bloco concessionado de maior profundidade a nível mundial e que seria uma bandeira industrial para a empresa e país) e cancelou as operações de exploração previstas para o ano de 2020.

Chevron

Suspendeu as operações de perfuração, cessando o contracto com a sonda Valaris 109 que operava nas águas rasas do Bloco 0. Interrompeu por 8 meses o Sapura Jaya que operava no Bloco 14 do projecto BBLT.

BP Angola

Suspendeu as operações de perfuração planeadas para Junho de 2020 com o objectivo de dar continuidade de trabalhos de desenvolvimento no projecto Platina do Bloco 18. As actividades de perfuração serão reanalisadas no terceiro trimestre de 2020 com vista a uma potencial reactivação destas no segundo semestre de 2021.

Sonangol e Somoil

As empresas nacionais não reportaram qualquer alteração ao seu plano de exploração e/ou desenvolvimento de novos projectos de Exploração & Produção.



Para o sector nacional, face aos impactos económicos, as empresas deverão **focar-se em subsistir e em prepararem-se para o futuro.**

Estratégia ●

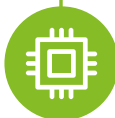
- Elaborar **Planos de continuidade de negócio** de forma a garantir a capacidade de operação das empresas/instituições durante a ocorrência de um evento crítico.
- **Rever o planeamento e orçamento anual** face à nova realidade.
- Promover a atractividade do mercado através da adopção de medidas pelas entidades governamentais (e.g. ANPG) no sentido de capturar e mitigar os constrangimentos identificados (e.g. benefícios fiscais).

Operações ●

- Implementar **iniciativas de eficiência operacional** através de metodologias *lean six sigma* que permitam alavancar a sustentabilidade do negócio face à situação de capital reduzido e crescentes necessidades de liquidez.
- Elaborar análises de resiliência de forma a analisar a *performance* das empresas/instituições em contexto de crise e repensar toda a cadeia de abastecimento em função das mudanças de contexto.

Governo e Organização ●

- Garantir a **implementação de métodos de comunicação e gestão da mudança** de forma a auxiliar as empresas/instituições a desenvolver um **processo colaborativo, ágil, inovador e mais atento e preparado para o impacto** de diferentes contextos de crise e adaptação às novas tendências.
- Assegurar o **desenvolvimento de Major Capital Projects (MCPs)** no *Up-to-downstream* que maximizem o retorno para o accionista, através de um acompanhamento detalhado de todas as etapas do processo (desde os *conceptual studies* ao Engineering, Procurement and Construction (EPC).



● Capital humano

- Adaptar a organização às tendências de restrições na circulação de bens e serviços e aproveitar a oportunidade para **desenvolver o conteúdo local e a capacitação dos quadros Angolanos.**

- Transformar a organização com metodologias *lean* aumentado a agilidade de processos e tomada de decisão, com foco nas operações *core*.

● Tecnologia

- Adaptar as **infra-estruturas às novas tecnologias e tendências do mercado** de forma a desenvolver competitividade e crescimento económico sustentável (e.g. soluções para campos marginais).

- Desenvolver **sistemas e aplicativos digitais** que de forma a garantir a qualidade e eficiência de gestão de dados e auxiliar a tomada de decisão (e.g. IoT, AI, AR/VR).



Bibliografia de *quotes*:

- [1] <https://www.thehindubusinessline.com/economy/our-demand-for-one-crude-one-price-continues-ioc-chairman/article31503404.ece>
- [2] <https://pubs.spe.org/en/ogf/ogf-article-detail/?art=6860>
- [3] <https://www.theguardian.com/business/2020/apr/25/oil-market-storage-crisis-coronavirus-plummeting-demand>
- [4] <https://www.oedigital.com/news/478394-rystad-oil-firms-may-need-to-kill-old-loss-making-fpsos>
- [4] <https://www.energypeople.com/news/story/oil-producers-may-ditch-old-fpso-offshore-projects-in-this-downturn>
- [5] <https://www.oedigital.com/news/478177-coronavirus-pushes-oil-majors-to-biggest-output-cuts-in-17-years>
- [6] <https://www.forbes.com/sites/davidblackmon/2020/04/02/oil-and-gas-ma-deals-crash-along-with-prices/#3b7a0f8c6bc1>

Contactos



Frederico Martins Correia

Associate Partner

frcorreia@deloitte.co.ao



Luís Filipe Colaço

Manager

icolaco@deloitte.co.ao

Artigo escrito em colaboração com **Miguel Luís Medinas** e **Ana Mendes Arroteia**

Deloitte.

"Deloitte" refere-se a uma ou mais firmas membro e respetivas entidades relacionadas da rede global da Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"). A DTTL (também referida como "Deloitte Global") e cada uma das firmas membro são entidades legais separadas e independentes. A DTTL não presta serviços a clientes. Para mais informação aceda a www.deloitte.com/pt/about.

A Deloitte é líder global na prestação de serviços de audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax e serviços relacionados. A nossa rede de firmas membro compreende mais de 150 países e territórios e presta serviços a quatro em cada cinco entidades listadas na Fortune Global 500®. Para conhecer o impacto positivo criado pelos aproximadamente 312.000 profissionais da Deloitte aceda a www.deloitte.com.

Esta comunicação contém apenas informação de carácter geral, pelo que não constitui aconselhamento ou prestação de serviços profissionais pela Deloitte Touche Tohmatsu Limited, pelas suas firmas membro ou pelas suas entidades relacionadas (em conjunto a "Rede Deloitte"). Deve aconselhar-se com um profissional qualificado antes de tomar qualquer decisão que possa afetar as suas finanças ou negócio. Nenhuma entidade da Rede Deloitte pode ser responsabilizada por quaisquer danos ou perdas sofridos por quem haja baseado a sua decisão nesta comunicação.

© 2020. For more information, contact Deloitte & Touche Auditores, Limitada