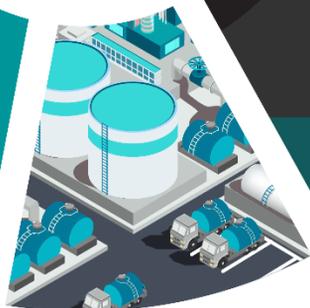




# DESAFIOS

DO ESTADO BRASILEIRO NO DESENVOLVIMENTO  
DO SETOR DE OLÉO E GÁS



**SEINFRA PETRÓLEO**  
SECRETARIA DE FISCALIZAÇÃO DE INFRAESTRUTURA DE PETRÓLEO E GÁS NATURAL

## **TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU**

Setor de Administração Federal Sul - SAFS - Quadra 4, Lote 1  
CEP 70042-900 - Brasília - DF – Brasil  
Tel.: (+55 61) 3316-5000

**[www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)**

### **Missão**

Aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo

### **Visão**

Ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável

---

É permitida a divulgação e a reprodução do conteúdo deste Relatório desde que obrigatoriamente citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são rigorosamente proibidas.

---

## **Secretaria de Fiscalização de Infraestrutura de Petróleo e Gás Natural**

SeinfraPetróleo

### **Supervisão**

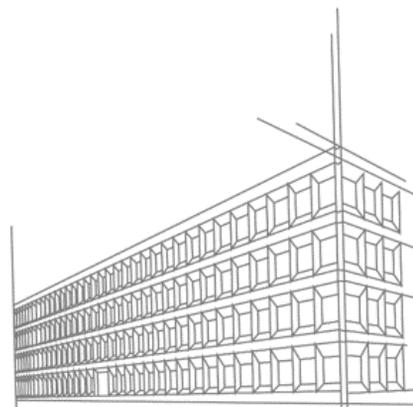
Gabriela da Costa Silva

### **Coordenação**

Thiago da Cunha Brito

### **Comissão de Organização**

Alexandre Carlos Leite de Figueiredo  
Carlos Sebastião da Costa  
Guilherme Pereira Souto  
Marcelo Rocha do Amaral  
Marcelo Rodrigues Alho  
Sideney Baldessar



## **APRESENTAÇÃO**

A realização do 1º Workshop Desafios do Estado Brasileiro no Desenvolvimento do Setor de O&G representa uma iniciativa com intuito de internalizar as percepções de diversos atores, públicos e privados, acerca dos principais desafios do setor, bem como institucionalizar uma agenda de atuação que contemple as questões mais relevantes ao desenvolvimento do país em todos os elos da cadeia produtiva de petróleo e gás natural.

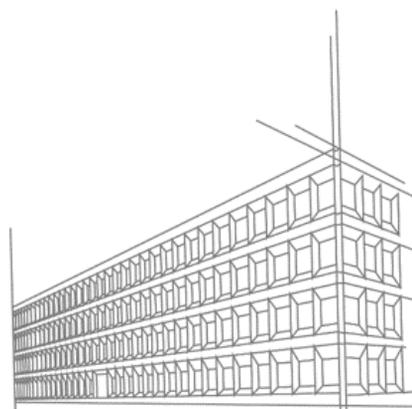
Não obstante o curto espaço de tempo entre o envio dos convites e a realização do *workshop*, notamos um grande interesse por parte das entidades e dos órgãos convidados em externarem seus respectivos pontos de vista a respeito dos principais entraves ao desenvolvimento nacional do setor de óleo e gás.

Ao longo do evento, notou-se uma convergência entre os participantes no tocante aos principais desafios do setor. Entre os temas de maior relevância, destacam-se: processo de licenciamento ambiental, mercado de gás natural, mercado de refino e distribuição, cessão onerosa, previsibilidade do calendário de leilões, conteúdo local e ambiente regulatório, dentre outros.

Acreditamos que as colaborações dos atores externos contribuem para validar e aperfeiçoar o entendimento do TCU a respeito dos principais desafios do setor, ampliando as possibilidades de atuação do Tribunal com o objetivo de aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo.

**GABRIELA DA COSTA SILVA**

Secretária



## **PARTICIPANTES CONVIDADOS**

---

### **ANP**

Tabita Yaling Cheng Loureiro  
Assessora da Diretoria Geral

### **CBIE**

Adriano Pires  
Diretor

### **CGU**

Karen Cristina Cremer Sá Teles  
Coordenadora-Geral de Minas e Energia

### **EPE**

José Mauro Ferreira Coelho  
Diretor de Petróleo e Gás Natural

### **FGV ENERGIA**

Carlos Otavio Quintella  
Diretor

### **IBP**

Antônio Guimarães  
Secretário Executivo de E&P

### **MME**

João Vicente  
Secretário de Petróleo e Gás

### **ONIP**

Karine Barbalho Fragoso  
Diretora Geral

### **PETROBRAS**

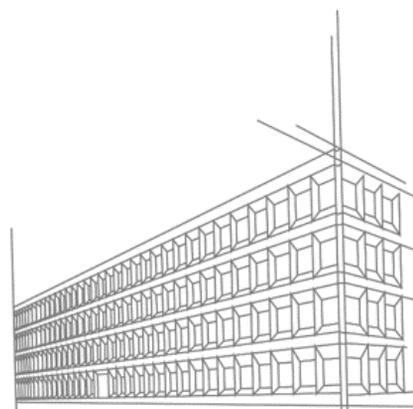
Rodrigo Costa Lima e Silva  
Gerente Executivo - Estratégia

### **PPI**

Pedro Bruno Barros de Souza  
Secretário de Políticas Públicas

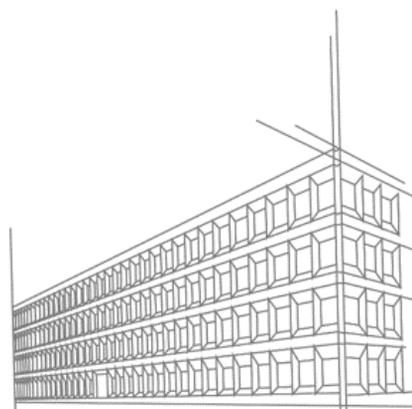
### **PPSA**

Antônio Cláudio Corrêa  
Assessor de Planejamento Estratégico



## **DISCLAIMER**

Este Relatório apresenta uma mera narrativa dos desafios apresentados pelos participantes no âmbito do 1º Workshop Desafios do Estado Brasileiro no Desenvolvimento do Setor de O&G. Nesse sentido, o conteúdo, a seguir apresentado, reflete as opiniões externadas pelos participantes e não representa a posição deste Tribunal sobre os temas.



# Sumário

<b>1. OBJETIVO DO WORKSHOP</b>	<b>07</b>
<b>2. METODOLOGIA</b>	<b>08</b>
<b>3. DESAFIOS DO SETOR DE PETRÓLEO E GÁS NATURAL</b>	<b>11</b>
3.1 – Ambiente Regulatório	16
3.2 – Campos Maduros	22
3.3 – Cessão Onerosa	24
3.4 – Conteúdo Local	28
3.5 – Desinvestimento da Petrobras	31
3.6 – Gestão de Contratos de Partilha, Individualização da Produção e Comercialização do Óleo da União	33
3.7 – Mercado de Gás Natural	36
3.8 – Mercado de Refino e Distribuição	41
3.9 – Previsibilidade do Calendário de Licitação de Blocos Exploratórios	45
3.10 – Processo de Licenciamento Ambiental	48
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>52</b>
<b>5. ASPECTOS POSITIVOS DESTACADOS PELOS PARTICIPANTES</b>	<b>53</b>
<b>6. SUGESTÕES DE MELHORIA</b>	<b>54</b>
<b>7. CONCLUSÃO</b>	<b>55</b>





A realização do 1º Workshop Desafios do Estado Brasileiro no Desenvolvimento do Setor de O&G é uma iniciativa com intuito de internalizar as percepções de diversos atores, públicos e privados, acerca dos principais desafios do setor, bem como institucionalizar uma agenda de atuação que contemple as questões mais relevantes ao desenvolvimento do país em todos os elos da cadeia produtiva de petróleo e gás natural.

A promoção da interação entre diversos atores da indústria de petróleo e gás natural contribui para o compartilhamento de percepções acerca dos desafios e das oportunidades desse segmento, possibilitando, no futuro, o aprofundamento do diálogo em temas específicos e, de forma construtiva e colaborativa, debater sobre as possíveis soluções e os caminhos para o crescimento do emprego e da renda no país.

No entendimento da Secretaria de Fiscalização de Infraestrutura de Petróleo e Gás Natural, as contribuições dos órgãos públicos e das entidades privadas com as suas percepções sobre os principais entraves do setor e dos benefícios gerados com a eventual superação desses desafios, oferecem insumos para uma atuação mais abrangente da Corte de Contas, aspecto fundamental para uma ação efetiva, ética, ágil e responsável.

Foi com esse objetivo que o Tribunal de Contas da União convidou órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta, organizações que representam as empresas privadas, bem como a academia, para construir, de maneira conjunta e colaborativa, um entendimento holístico dos principais desafios do setor de petróleo e gás natural, que poderá servir de bússola para a atuação do órgão.



## MAPEAMENTO DOS PARTICIPANTES

A escolha dos participantes buscou maximizar a abrangência da representação dos *stakeholders* do setor, levando em consideração diversos aspectos, tais como: a relevância do órgão ou entidade, seu papel na definição de políticas e no arcabouço regulatório, a representatividade da organização, a amplitude de sua atuação e sua fatia de mercado. Como resultado, foram convidados 13 (treze) órgãos e entidades para participar do evento.

## CONVITES

Após a definição dos potenciais participantes, a comissão de organização entrou em contato com os respectivos órgãos e entidades para verificar o seu interesse em participar do workshop, obtendo confirmação de 12 (doze) representantes.

## QUESTIONÁRIOS

Para permitir uma dinâmica mais objetiva durante o workshop, enviou-se um questionário para que os participantes confirmados descrevessem os 5 (cinco) principais desafios do setor de petróleo e gás natural, destacando os respectivos benefícios e entraves.





## CONSOLIDAÇÃO DOS DESAFIOS

Ao todo, os representantes dos órgãos e entidades convidados apontaram 55 (cinquenta e cinco) desafios que, em suas opiniões, precisam ser superadas para o pleno desenvolvimento do setor de petróleo e gás natural no Brasil. Em posse desses desafios, a comissão de organização efetuou a sua consolidação por temas (*clusters*):

- Ambiente Regulatório
- Campos Maduros
- Cessão Onerosa
- Conteúdo Local
- Desinvestimento da Petrobras
- Contratos de Partilha, Individualização da Produção e Comercialização do Óleo
- Mercado de Gás Natural
- Mercado de Refino e Distribuição
- Previsibilidade do Calendário de Licitação de Blocos Exploratórios
- Processo de Licenciamento Ambiental



## WORKSHOP

O workshop foi dividido em dois momentos: apresentação e dinâmica de priorização dos desafios.

No primeiro momento, os representantes dos órgãos e das entidades presentes no evento apresentaram os principais desafios, segundo seu entendimento, sem serem interrompidos ou apartados, por um prazo máximo de 10 (dez) minutos para apresentação.

Em seguida, os representantes dos órgãos e das entidades foram divididos três em grupos para que relacionassem e discutissem sobre os *clusters* prioritários.

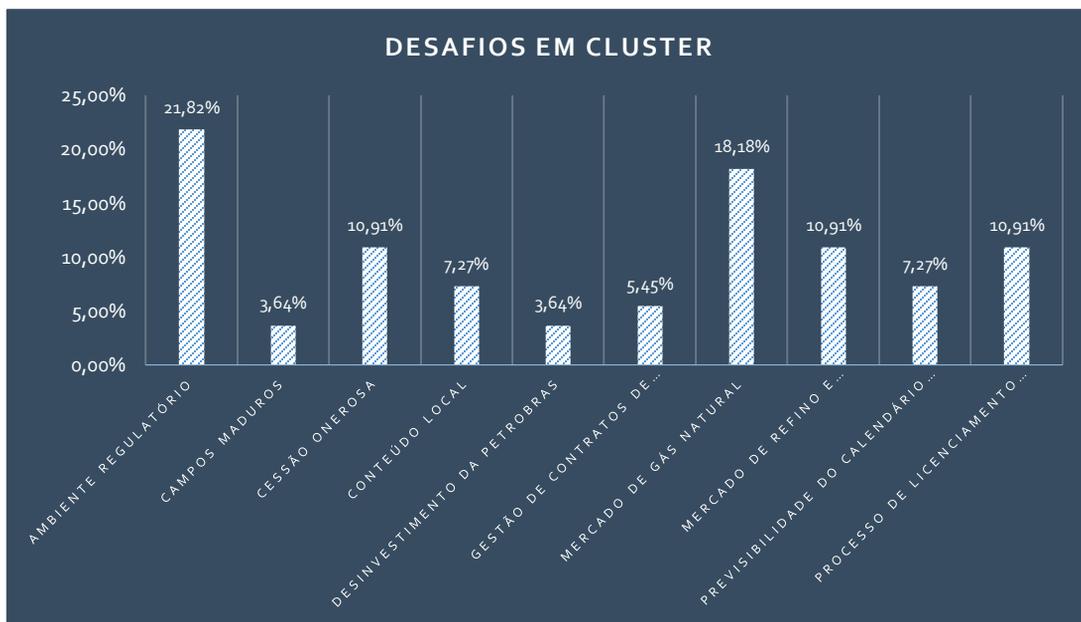
Finalmente, após as reflexões de cada grupo, os representantes, individualmente, indicaram os 5 (cinco) *clusters* de desafios que consideravam mais relevantes.

Como resultado, obteve-se uma priorização dos principais *clusters* de desafios que precisam ser superadas para o pleno desenvolvimento do setor de petróleo e gás natural no Brasil.



Figura 1

Assuntos relacionados aos desafios elencados pelos participantes



Antes do workshop, ao analisar os desafios enviados pelos representantes dos órgãos e das entidades convidados, a comissão de organização executou um procedimento para identificar os desafios que se relacionavam entre si. Após essa análise, os desafios foram agrupados em *clusters*, conforme ilustrado pela Figura 1.

Pode-se verificar, pela análise da Figura 1, que a maior parte dos desafios relaciona-se ao mercado de gás natural, ao processo de licenciamento ambiental, ao mercado de refino e distribuição e à cessão onerosa. Foi criado o *cluster* ambiente regulatório para consolidar os desafios que faziam menção a temas diversos e com abrangência que não permitia uma classificação objetiva.

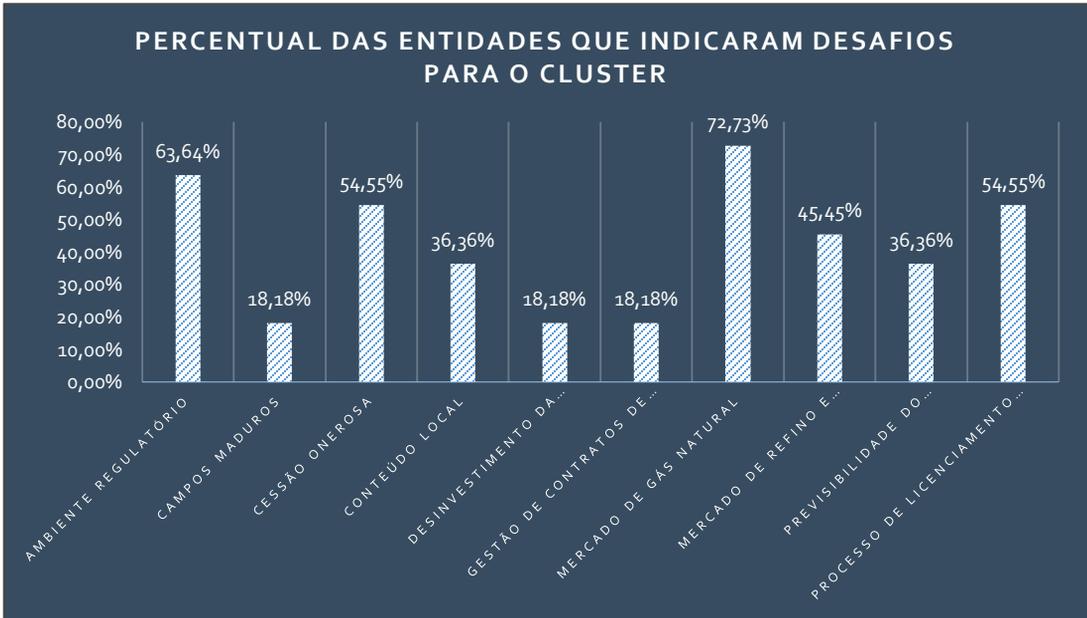
Com menor frequência, identificaram-se desafios relacionados à necessidade do estabelecimento e da manutenção de um calendário de leilões de forma a oferecer maior segurança e previsibilidade aos investidores nacionais e estrangeiros, bem como aspectos relacionados à política de conteúdo local.

Além disso, alguns desafios relacionados à necessidade de revitalização de campos maduros com objetivo de aumentar o fator de recuperação e ao monopólio de fato exercido pela Petrobras no *downstream* foram apontados.

# Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

**Figura 2**

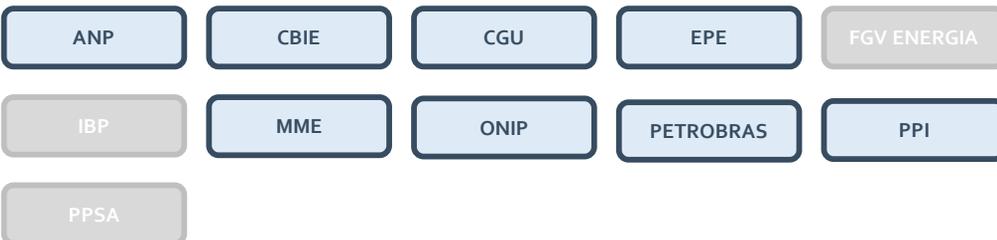
Percentual de órgãos/entidades que apontaram desafios para os *clusters*



Analisando-se a representatividade dos *clusters* pela quantidade de órgãos ou entidades que apontaram desafios a eles relacionados nota-se uma alteração entre os assuntos mais relevantes, destacando-se os *clusters* mercado de gás natural, processo de licenciamento ambiental e cessão onerosa, além de ambiente regulatório.

A seguir encontra-se uma análise estratificada, por *cluster*, contendo os órgãos e as entidades que indicaram desafios associados ao respectivo tema.

## Ambiente regulatório



# Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

## Campos Maduros



## Cessão Onerosa



## Conteúdo Local



## Desinvestimento da Petrobras



## Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

### Gestão de Contratos de Partilha, Individualização da Produção e Comercialização do Óleo da União



### Mercado de Gás Natural



### Mercado de Refino e Distribuição



### Previsibilidade do Calendário de Leilões



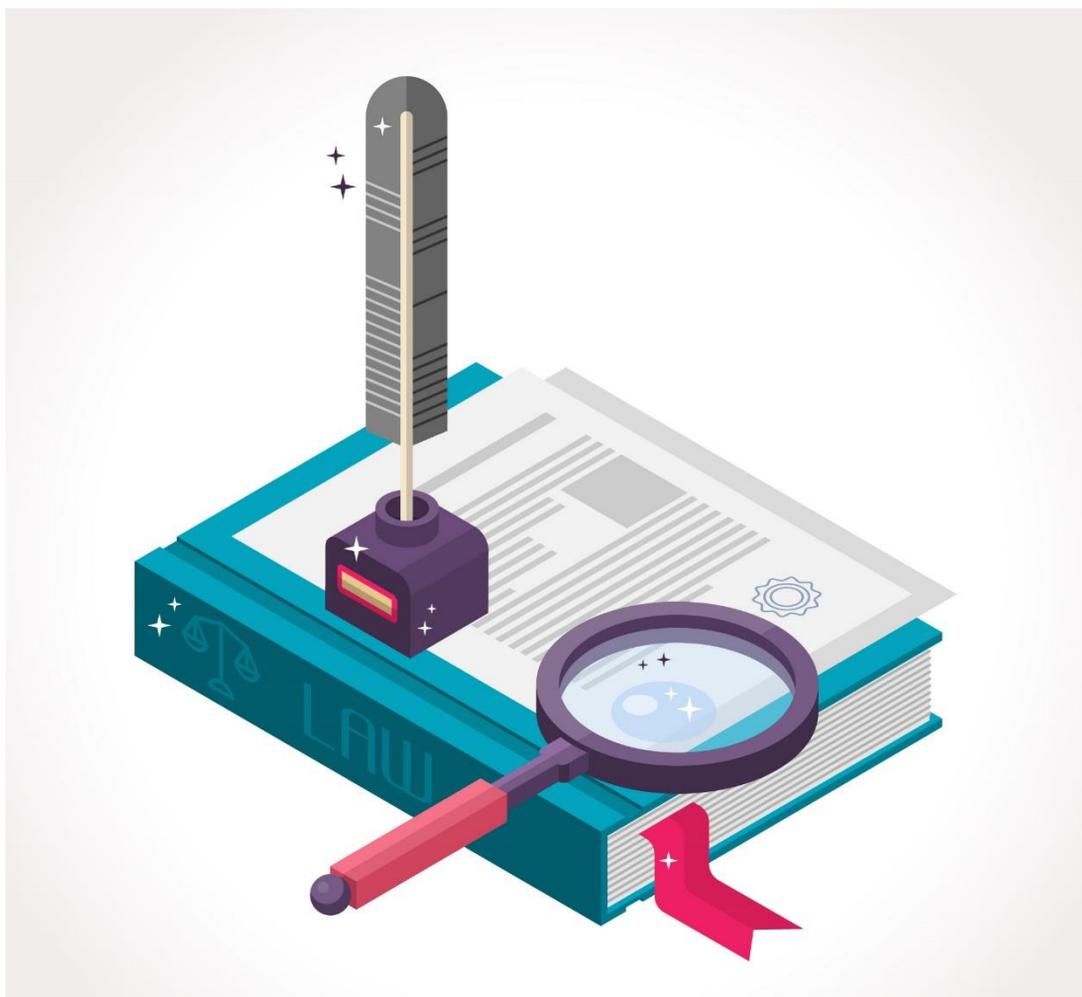
## Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

### Processo de Licenciamento Ambiental



A seguir, encontram-se listados os desafios relacionados a cada *cluster*.

## Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural



### Ambiente Regulatório



Conforme explicado anteriormente, o *cluster* ambiente regulatório foi criado para consolidar os desafios que faziam menção a temas diversos e com abrangência que não permitia uma classificação objetiva.

Nesse *cluster*, diversos entraves regulatórios ao desenvolvimento do setor de O&G foram descritos pelos participantes, passando pela necessidade de uma definição de uma política de Estado para o desenvolvimento industrial, pela necessidade de fomentar a produção de petróleo e gás natural em terra e pela competitividade brasileira na atratividade de novos investimentos.



# Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

## Ambiente Regulatório

CBIE

<b>Título</b>	Petróleo: impulsionar a etapa de exploração e produção no país.
<b>Motivo</b>	É preciso estimular a exploração e produção, principalmente nas reservas do pré-sal, em função do grande potencial para expandir o setor no Brasil e da possibilidade de o petróleo entrar em desuso, em função de restrições ambientais. Para superar esse desafio, alguma medidas são necessárias, como: (i) respeitar uma agenda plurianual de leilões; (ii) garantir o leilão do excedente da cessão onerosa; (iii) estimular a produção de campos maduros e de campos localizados em terra ou em águas rasas; e (iv) desenvolver uma política de conteúdo local que não seja reserva de mercado.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Atração de investimentos, geração de emprego, criação de oportunidades para a indústria fornecedora de bens e serviços e aumento da arrecadação para União, estados e municípios.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Assegurar que não haja instabilidade regulatória nem insegurança jurídica. Alguns exemplos são: (i) dificuldade de tramitação do PLC 78/2018; (ii) ausência de avaliação ambiental prévia dos blocos ofertados nos leilões; e (iii) equiparação na cobrança de royalties entre campos que apresentam declínio da produção e campos que estão em crescimento.

CGU

<b>Título</b>	Necessidade de segurança jurídica e estabilidade regulatória durante a execução dos contratos
<b>Motivo</b>	A falta de segurança jurídica e estabilidade regulatória tendem a afugentar o investimento.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	O desenvolvimento de um mercado de óleo e gás capacidade de atração de investimento.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Falta de estabilidade regulatória.

CGU

<b>Título</b>	Entrada de novos operadores no Brasil
<b>Motivo</b>	Mercado é caracterizado por uma grande participação da Petrobras ( <i>Market Share</i> superior a 80%).
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Estabelecimento de um mercado mais competitivo, que possibilitem preços menores ao consumidor final. Com diversos fornecedores a garantia de fornecimento pode ser aumentada.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setor com enormes barreiras a entrada de novos operadores;</li> <li>• Alta Instabilidade regulatória; e</li> <li>• Baixa segurança jurídica.</li> </ul>

# Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

## Ambiente Regulatório

### EPE

<b>Título</b>	Aumento da Produção de Petróleo e Gás Natural em Terra
<b>Motivo</b>	A produção de petróleo e gás natural em ambiente terrestre vem caindo consideravelmente nos últimos anos.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Oferta descentralizada, em todo território nacional, de petróleo e gás natural, gerando emprego, renda e desenvolvimento regional, além da possibilidade de expansão da malha de gasodutos.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Necessidade de desinvestimentos da Petrobras no âmbito do Projeto Topázio. Morosidade dos processos de licenciamento ambiental. Escoamento da produção de petróleo e gás natural.

### MME

<b>Título</b>	Remoção do polígono do Pré-sal
<b>Motivo</b>	Sabidamente a obrigatoriedade de contratação de áreas dentro do polígono sob o regime de partilha tem inviabilizado a contratação de áreas com menor potencial tipicamente associadas a jazidas no pós-sal que não tem volume suficiente para serem atrativas sob o regime de partilha, que além de ter condições econômicas menos favoráveis também impõe um controle maior da União através da participação obrigatória da PPSA nos contratos.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	A possibilidade de contratação de áreas, hoje dentro do polígono, sob o regime de concessão trará um maior número de contratações de área, uma maior pluralidade de empresas operadoras, mais atividade, mais investimentos e mais emprego.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Necessita de alteração legal da Lei 12.351.

### PPI

<b>Título</b>	Melhora da atratividade das áreas <i>onshore</i> , águas rasas e novas fronteiras
<b>Motivo</b>	Segundo a ANP, menos de 5% das áreas sedimentares foram concedidas. O número de poços perfurados no Brasil é muito baixo se comparado com outros países. Apenas cerca de 30 mil poços, metade, por exemplo, do que a Argentina já perfurou, e somente uma fração dos cerca de 4 milhões de poços perfurados pelos Estados Unidos. Declínio desde 2013 do percentual de blocos arrematados <i>onshore</i> . A 15ª Rodada de Licitações – <i>onshore</i> contemplou 21 blocos, para os quais não houve oferta.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Interiorização do desenvolvimento, criação de infraestrutura em áreas remotas, descentralização da cadeia de fornecedores e geração de emprego e renda; Abordagem integrada com os setores de gás natural e geração de energia elétrica é fundamental para promover o E&P <i>onshore</i> no Brasil
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Padronização do licenciamento ambiental (rito e requisitos); Descentralização da cadeia de fornecedores (limita muito a participação de pequenas empresas de serviços nacionais); Programa de desativação de instalações (definição de prazo e simplificação); Conteúdo local (política deve ser no sentido de aumentar a atratividade dos projetos de investimentos para as operadoras); Regulamentação de pedidos de isenção para pequenos fornecedores nacionais de produtos e serviços. Gargalos em termos de infraestrutura para viabilizar operações menores.



## Ambiente Regulatório

ONIP

<b>Título</b>	Definição de Política de Desenvolvimento Industrial de Estado
<b>Motivo</b>	O arcabouço regulatório brasileiro possui diversas ferramentas de política industrial em atividade, contudo estas não necessariamente conversam entre si para impulsionar o resultado final de cada uma delas. Um alinhamento das ferramentas de Conteúdo Local, P,D&I, Financiamento e investimento em logística entre si, por exemplo, faria com que os objetivos de desenvolvimento industrial fosse mais efetivo. Em especial, os investimentos em P,D&I são ferramentas chaves para garantia de competitividade em todas as atividades econômicas de um país. O mercado de P&G não é uma exceção, pelo contrário, sendo amplamente conhecido como grande viabilizador do desenvolvimento de novas soluções tecnológicas. Contudo, o Brasil ainda está muito aquém do seu potencial de investimento nesta área, seja pelo incentivo ao mesmo, como também de integração desta ferramenta com um Política de Desenvolvimento Industrial de Estado, voltado para ganhos perenes ao país.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Criar instrumentos que incentivem ao invés de penalizar tornam as atividades econômicas mais atraentes; Maior atratividade ao investimento gerará mais emprego, renda e tributos diretos e indiretos; Melhor resultado geral significa maior competitividade global; Desenvolvimento de capacidades produtivas de maior valor agregado; Garantia de sustentabilidade no desenvolvimento econômico e acompanhamento às grandes tendências mundiais; Redução de custos de investimento e operação, o que nos torna mais competitivo globalmente; Aumento da nossa capacidade de recuperação de valor de nossos ativos (sejam eles industriais ou reservas produtoras).
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Inexistência de uma arquitetura de integração entre as ferramentas existentes; Visão de Governo ao invés de Estado no momento de criação destas ferramentas; Visão de proteção em detrimento de desenvolvimento de competitividade; Reforma Tributária; Alinhamento destes investimentos com nossos reais gaps de competitividade; Processos burocráticos de investimento; Baixa proximidade com a indústria fornecedora de menor porte.

## ANP

<b>Título</b>	Aumentar a transparência na divulgação dos preços de combustíveis, de forma a consolidar o entendimento da sociedade na formação de preços, assegurando que estes sejam estabelecidos em um ambiente de maior concorrência e que sigam as variações do mercado internacional e da taxa de câmbio, evitando distorções como as ocorridas no passado
<b>Motivo</b>	O alinhamento dos preços aos praticados nos mercados internacionais é fundamental para o sucesso da indústria brasileira de petróleo e biocombustíveis, para a atração de investimentos e para a redução da dependência de importações. Isso só será possível com o entendimento da sociedade a respeito da formação de preços e quando estes forem estabelecidos em um ambiente competitivo. A divulgação da média aritmética dos preços pela Petrobras dificulta a competição e a compreensão da dinâmica de formação dos preços. Necessidade de se criar uma prática transparente de divulgação de preços.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atração de investimentos ao setor</li> <li>• Novos entrantes</li> <li>• Redução da dependência externa</li> <li>• Geração de emprego e renda</li> <li>• Preços ao consumidor estabelecidos em ambiente competitivo</li> </ul>
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riscos políticos e ideológicos</li> <li>• Questionamento da sociedade</li> <li>• Dificuldade de estabelecimento de processos transparentes</li> </ul>



# Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

## Ambiente Regulatório

### ANP

Título	Destruar a exploração de recursos não convencionais
Motivo	-
Benefícios advindos de sua superação	-
Entraves à superação do desafio	-

### ANP

Título	Aprimorar os instrumentos regulatórios e a legislação para melhor combater a sonegação fiscal, aproximando os diversos órgãos envolvidos para uma atuação conjunta
Motivo	-
Benefícios advindos de sua superação	-
Entraves à superação do desafio	-

### ANP

Título	Compatibilizar as políticas para biocombustíveis e veículos elétricos, levando em consideração as emissões ao longo de toda a cadeia de geração e consumo da energia
Motivo	-
Benefícios advindos de sua superação	-
Entraves à superação do desafio	-



## Ambiente Regulatório

## PETROBRAS

<b>Título</b>	Manter a atuação orientadora e tempestiva do TCU no contexto do reposicionamento estratégico da indústria de O&G
<b>Motivo</b>	O setor de O&G brasileiro, acompanhando a tendência mundial, vem se preparando para um intenso reposicionamento estratégico de médio e longo prazo com o fortalecimento de parcerias para alavancar resultados e a conexão com o mercado global de gás, além de usar o setor de O&G para fazer a transformação da matriz energética para uma economia de baixo carbono. No contexto deste novo setor com características distintas das atuais, a competitividade da Petrobras, como estatal, depende de processos orientadores e tempestivos por parte dos órgãos de controle.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	A fiscalização externa de forma concomitante à tomada de decisão, antecipa para o gestor potenciais consequências negativas, permitindo que as decisões sejam tomadas de forma mais eficiente e tempestiva, com consequências positivas na competitividade da Petrobras num mercado dinâmico e inovador.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A atuação dos órgãos de controle e regulatórios de forma preventiva depende do aprimoramento dos processos, que devem ser realizados com antecedência suficiente para permitir que os órgãos e entidades de fiscalização e regulação atuem de forma tempestiva, sem que os cronogramas de investimentos sejam afetados</li> <li>• A demanda do setor crescerá nos próximos anos, exigindo um esforço ainda maior dos regulados e dos reguladores para se assegurar a eficiente execução dos planos futuros de investimentos.</li> </ul>



## Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural



### Campos Maduros



No *cluster* Campos Maduros estão descritos desafios para aumentar o fator de recuperação das bacias maduras, *onshore* e *offshore*, no intuito de permitir o desenvolvimento de um mercado de pequenas e médias empresas e fomentar a economia regional.



## Campos Maduros

ANP

<b>Título</b>	Aumentar o fator de recuperação das bacias maduras, concluindo de forma célere o desinvestimento da Petrobras, desenvolvendo um mercado de pequenas e médias empresas para atuarem em ambientes terrestres e de águas rasas e estudando novas medidas para incentivar o aumento da produção
<b>Motivo</b>	Presença dominante da Petrobras nos ambientes terrestres e de águas rasas, envolvendo a necessidade de venda de ativos; Atração de pequenas e médias empresas envolve necessariamente ativos com fluxo de caixa e previsibilidade em assuntos como descomissionamento e licenças ambientais mercado monopsonico e necessidade de acesso às instalações essenciais.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Atração de investimentos, aumento da arrecadação e geração de emprego e renda.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda de ativos pela Petrobras</li> <li>• Entendimento da sociedade sobre medidas de incentivo</li> </ul>

## ONIP

<b>Título</b>	Áreas <i>Onshore</i> e Campos Maduros
<b>Motivo</b>	Ao longo dos últimos anos, diversos movimentos foram realizados de modo a tornar o ambiente de E&P de P&G mais atrativo ao investimento. Contudo, as ações tiveram seu foco principal no ambiente offshore, principalmente no Pré-Sal. Essa realidade foi traduzida nos fracos resultados nas Rodadas de Licitação em que áreas em terra foram licitadas. Independentemente, há muitas oportunidades a serem desenvolvidas no ambiente <i>onshore</i> brasileiro, como a já realizada criação do Programa REATE e implementação da Oferta Permanente pela ANP. Estas ações necessárias, precisam ser definidas levando em conta o perfil diferenciado que se adequa a este ambiente e que trarão benefícios de dinamização para todo o mercado de P&G Nacional. Isso deve incluir, também, o destravamento da exploração de nossas bacias que apresentam alto potencial para recursos não-convencionais de P&G, principalmente com relação ao licenciamento ambiental. Do mesmo modo, com o amplo desenvolvimento de grandes reservas em águas profundas, outras áreas produtoras já existentes tiveram sua importância reduzida quanto ao foco dos planos de negócios das empresas produtoras. Cada ambiente produtivo possui um perfil de empresa que melhor se associa a ele, no caso de campos maduros, é importante que seja feito um reposicionamento dos agentes atuantes, para que assim a devida atenção seja dada a eles. Com o retorno do investimento nessas áreas, não apenas a produção será retomada, como também a demanda por bens e serviços para revitalização dos mesmos. Para que isso ocorra de fato é importante, também que a regulação esteja adequada a este ambiente produtivo, considerando o acesso a financiamento tendo as reservas provadas como garantia e redução de participações governamentais na produção incremental, por exemplo.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Diversificação dos agentes atuando no mercado de P&G brasileiro, trazendo, conseqüentemente, maior dinamicidade às atividades desse mercado no país como um todo. - Interiorização do mercado de P&G, levando atividade econômica a estados e municípios de localização erma e isolada de grandes centros urbanos - Redução da dependência do mercado de P&G a poucos compradores - Retomada da produção que outrora não seria realizada, a qual resultará em novas expectativas de arrecadação de participações governamentais. - Revitalizar o investimento nessas áreas, o que demanda bens e serviços para manutenção, principalmente, gerando emprego e renda.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Implementação do plano de desinvestimento da Petrobras; Obrigações regulatórias e fiscais não alinhadas com o perfil de investidor <i>onshore</i> ; Mercado de gás natural engessado.

## Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural



### Cessão Onerosa



Os desafios elencados no *cluster* Cessão Onerosa relacionam-se com a necessidade de leiloar os volumes excedentes do contrato de cessão onerosa e concluir o processo de negociação da sua revisão.



## Cessão Onerosa

ONIP

<b>Título</b>	Destravar o Excedente da Cessão Onerosa
<b>Motivo</b>	Há grandes discussões com relação à revisão do contrato de Cessão Onerosa, o qual precisa tramitar pelo Congresso. Sem que isso seja resolvido, não há como destravar e licitar os volumes de óleo descobertos e que excedem os 5 bilhões de boe cedidos onerosamente à Petrobras.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Destravar recursos de óleo para exploração e produção; Dinamizar os investimentos no mercado de P&G no Brasil; Aumento da demanda por bens e serviços aos fornecedores nacionais; Tudo isso estimulará a geração de empregos, renda e arrecadação de tributos, ou seja, desenvolvimento em geral do país.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tramitação no Congresso do Projeto que revisa a Cessão Onerosa;</li> <li>• Definição dos valores de revisão do Contrato de Cessão Onerosa.</li> </ul>

## PPI

<b>Título</b>	Viabilização do leilão do excedente da cessão onerosa
<b>Motivo</b>	<p>É necessário avançar na revisão do contrato de cessão onerosa firmado em 2010 entre a União e a Petrobras para poder viabilizar o leilão do excedente da cessão onerosa.</p> <p>Tal negociação envolve uma série de atores, diversas variáveis que influenciam no montante em discussão e para as quais há divergências entre as partes que precisam ser superadas.</p>
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	<p>Considerando a relevância do setor de óleo e gás e seu efeito multiplicador na economia, uma das maiores oportunidades que se apresentam para os próximos anos é o leilão do excedente da cessão onerosa.</p> <p>Segundo a ANP, este leilão tem potencial de geração de receitas tributárias da ordem de R\$1,8 trilhão e investimentos da ordem de R\$ 420 bilhões até 2030.</p>
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição acerca do processo de revisão da Cessão Onerosa;</li> <li>• Superação das divergências entre as avaliações da Petrobras e da União acerca de parâmetros que vão pautar o processo de revisão (ex. custos considerados, amortização, indexador inflacionário);</li> <li>• Alinhamento acerca do volume excedente;</li> <li>• Negociação do convívio entre os contratos fundamentada pelos acordos de individualização da produção;</li> <li>• Posicionamento do TCU sobre o processo de revisão e de contratação do excedente;</li> <li>• Definição do bônus de assinatura e alíquota de partilha.</li> </ul>



# Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

## Cessão Onerosa

### ANP

Título	Leiloar o excedente da cessão onerosa, acelerando o aproveitamento de bilhões de barris de O&G, mas com planejamento cuidadoso
Motivo	-
Benefícios advindos de sua superação	-
Entraves à superação do desafio	-

### FGV ENERGIA

Título	Cessão Onerosa e seu excedente
Motivo	A não definição de como operacionalizar essas áreas
Benefícios advindos de sua superação	Mais áreas a serem licitadas, representando a entrada de empresas e arrecadação para o Estado
Entraves à superação do desafio	A posição da Petrobras de não abrir não da área e a votação no governo

### MME

Título	Viabilizar o leilão dos volumes excedentes ao contrato de cessão onerosa
Motivo	O êxito para a adequada captura de valor na licitação dos volumes excedentes passa pela solução do processo de revisão do contrato de cessão onerosa que já se arrasta por mais de 4 anos, bem como pela definição de nova forma de individualização da produção para permitir o convívio de 2 contratos sobre a mesma área.
Benefícios advindos de sua superação	Benefícios de curto prazo na ordem de dezenas de bilhões de reais apenas a título de bônus na licitação desses volumes e de médio e longo prazo através dos investimentos e empregos gerados para o total desenvolvimento desses recursos.
Entraves à superação do desafio	Conclusão do processo de revisão (de preferência por instrumento legal).



## Cessão Onerosa

PPSA

<b>Título</b>	Estratégia de oferecimento dos volumes excedentes da cessão onerosa
<b>Motivo</b>	<p>Analisar se a estratégia de se licitar os Veco de uma só vez é o melhor para o país. Outra opção seria fasear o oferecimento dessas áreas. Ponderar que a licitação de uma só vez tem o potencial de esvaziar futuras licitações de áreas exploratórias.</p> <p>Os grandes volumes descobertos e excedentes aos contratados nas áreas da cessão onerosa são muito importantes e sua dinâmica de contratação junto ao mercado deve considerar, por um lado, o ciclo de investimentos das empresas de petróleo e, por outro, a eventual redução da janela dos combustíveis fósseis.</p> <p>Os volumes ofertados são representativos em relação à oferta mundial, e devido ao fato das companhias evitarem a concentração de investimentos em uma mesma área geográfica, a oferta integral poderá causar uma desvalorização das reservas ofertadas. (A reposição anual de reservas convencionais de óleo e gás em todo o mundo é de 12 Bi boe, na média dos últimos 5 anos – Fonte: Rystad Energy).</p>
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Melhoria do resultado econômico (aumento da competição) para a União na contratação dos volumes excedentes, em virtude do ajuste do ritmo de oferecimento ao ciclo de investimento das empresas de petróleo. Evitar a inflação de demanda no mercado fornecedor de conteúdo local.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	No caso da oferta em ocasião única, a urgência da União em obter recursos em virtude de grandes necessidades financeiras de curto prazo.

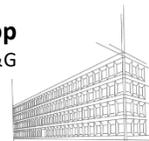
## Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural



### Conteúdo Local



Os desafios relacionados ao Conteúdo Local destacam a necessidade de aperfeiçoamento da política, passando de um modelo baseado em reserva de mercado e em punições para um modelo de bonificação aderente à realidade dos projetos de petróleo e gás natural e à capacidade produtiva dos fornecedores locais.



## Conteúdo Local

## ONIP

<b>Título</b>	Implementação do Modelo de Bonificação de Unidades de Conteúdo Local
<b>Motivo</b>	Como parte do PEDEFOR e meio de bonificar aquelas empresas que realizarem compras nacionais como para exportação e lotes pioneiros, a Bonificação por Unidades de Conteúdo Local deve ser mais um estímulo e reconhecimento para as compras realizadas no país. Contudo, é importante que o modelo de bonificação seja aderente à realidade dos projetos de petróleo e gás, sendo que o modelo apresentando trouxe diversas limitações e entraves.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Como parte do PEDEFOR e meio de bonificar aquelas empresas que realizarem compras nacionais como para exportação e lotes pioneiros, a Bonificação por Unidades de Conteúdo Local deve ser mais um estímulo e reconhecimento para as compras realizadas no país. Contudo, é importante que o modelo de bonificação seja aderente à realidade dos projetos de petróleo e gás, sendo que o modelo apresentando trouxe diversas limitações e entraves.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Leilão Reverso proposto;</li> <li>• Inclusão de instituições de P,D&amp;I obrigatoriamente em projetos de desenvolvimento de lotes, lotes pioneiros e engenharia;</li> <li>• Os prazos e limitações para uso das unidades de conteúdo local concedidas.</li> </ul>

## PPI

<b>Título</b>	Política de Conteúdo Local
<b>Motivo</b>	<p>Em que pese os recentes avanços em termos da flexibilização da política de conteúdo local, ainda há espaço para aprimoramentos, como, por exemplo, de se estabelecer uma política de Conteúdo Local pautada por incentivos ao seu uso, ao invés de penalizações por seu não cumprimento.</p> <p>A título de exemplo, desde 2011 já foram contabilizados 230 pedidos de Waiver (O 'waiver' se refere ao perdão pelo não cumprimento dos compromissos de conteúdo local); apenas na fase de exploração já foram aplicadas multas da ordem de R\$ 600 MM.</p>
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento da indústria nacional de bens e serviços;</li> <li>• Desenvolvimento de tecnologia e inovação de bens e serviços;</li> <li>• Geração de empregos;</li> <li>• Efeitos de transbordamento na economia e</li> <li>• Investimentos em Conteúdo Local na fase de desenvolvimento com mecanismo de incentivo como bônus para cálculo do royalty quando superadas as metas, sem fixação de penalidades por não atingimento da meta (modelo indutor ao desenvolvimento da indústria nacional).</li> </ul>
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Para viabilização da política deve haver uma integração com a política de PD&I para competitividade futura e mudança legislativa.

# Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

## Conteúdo Local

### CGU

<b>Título</b>	Redesenho da política de conteúdo local
<b>Motivo</b>	Modelos de contratação são incompatíveis com os índices de conteúdo local estabelecidos anteriormente; Dificuldade de regular um setor com alto nível de assimetria de informação; Grande estoque de multas em contratos ainda não fiscalizados; Grande quantidade de pedidos de <i>waiver</i> ; e Desenvolvimento de regulação que alie investimento em conteúdo local e atratividade nas rodadas de licitação.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento da cadeia de fornecedores da indústria de óleo e gás nacional;</li> <li>• Surgimento de postos de trabalho nas indústrias naval e de óleo e gás;</li> <li>• Elevação competitividade dos fornecedores nacionais;</li> <li>• Estimular a engenharia nacional; e</li> <li>• Promoção de inovação tecnológica em segmentos estratégicos da indústria de óleo e gás nacional.</li> </ul>
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assimetria de informação para regular o setor;</li> <li>• Falta de adoção de mecanismos de monitoramento da política; e</li> <li>• Falta avaliação da política pública.</li> </ul>

### IBP

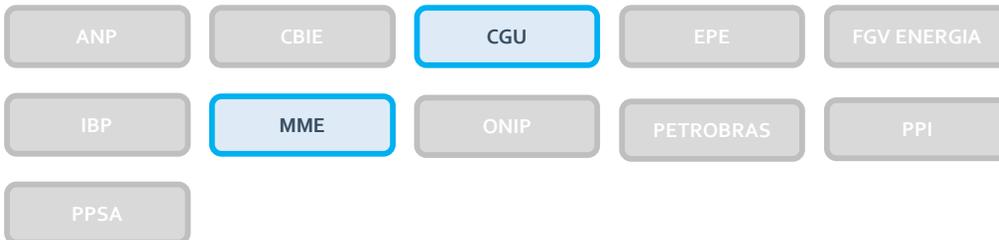
<b>Título</b>	Conteúdo Local por incentivos
<b>Motivo</b>	O modelo de conteúdo local baseado em reserva de mercado e punições se mostrou ineficaz na promoção do desenvolvimento industrial e um entrave à decisão de investimento nos projetos de exploração e produção de óleo e gás natural. A busca da competitividade tanto dos fornecedores, quanto dos projetos de E&P depende de se buscar um modelo que fomente a parceria entre os atores, com foco em inovação e inserção internacional.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Um modelo de desenvolvimento industrial baseado em incentivos é capaz de alinhar os interesses de fornecedores e investidores para capturar valor conjuntamente, gerando benefícios mútuos e alinhados com o interesse da sociedade de gerar produção e empregos. Dessa forma, busca-se a geração de parcerias para ganhos de competitividade por meio de inovação e inserção internacional
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Ainda há segmentos que defendem uma visão mais protecionista para as políticas de desenvolvimento industrial e combatem até mesmo os recentes avanços implantados no modelo.



## Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural



### Desinvestimento da Petrobras



Nesse *cluster*, o monopólio de fato da Petrobras em todos os elos da cadeia é contestado com a argumentação de que a essa estrutura de mercado cria barreiras à entrada de novos agentes. Ademais, argumenta-se que o processo de desinvestimento tem sido feito de forma lenta, gerando incerteza aos investidores e atrasando o desenvolvimento da indústria.

# Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

## Desinvestimento da Petrobras

### CGU

<b>Título</b>	Condição do mercado nacional em face do plano de desinvestimento da Petrobras
<b>Motivo</b>	Com a diminuição da atuação da Petrobras em alguns setores, o mercado nacional precisará se reorganizar. As características do setor determinam uma condição de barreira à entrada de novos agentes e impõem desafios aos órgãos de governo responsáveis pela formulação e implementação de políticas públicas.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Um mercado com diversidade de agentes e com garantia de suprimento.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enorme barreira a entrada de novos agentes no mercado;</li> <li>• Alto investimento para acesso ao setor; e</li> <li>• Características de mercado impõe dificuldades aos órgão responsáveis pela formulação e implementação de políticas públicas.</li> </ul>

### MME

<b>Título</b>	Desinvestimentos da Petrobras
<b>Motivo</b>	O processo de desinvestimento da Petrobras (monopolista de fato em todos os elos da cadeia) é fundamental para o pleno desenvolvimento do setor e, apesar de ter sido iniciado pela empresa, tem sido feito de forma muito lenta o que gera incertezas aos investidores e atrasa o desenvolvimento da indústria.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Maior pluralidade nos setores de refino, de gás natural e na operação de campos de menor porte que não tem recebido investimentos adequados da Petrobras. Essa maior pluralidade vai gerar mais investimentos, empregos e arrecadação para o país.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Uma mais clara orientação do Governo Federal, como acionista majoritário da empresa, que este caminho é desejado e fundamental para a recuperação da atividade econômica no setor, e também para o bem da empresa.



## Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural



### Gestão de Contratos de Partilha, Individualização da Produção e Comercialização do Óleo da União



No tocante à gestão de contratos de partilha, individualização da produção e comercialização da parcela do óleo lucro da União, destaca-se a necessidade da adequação da força de trabalho da PPSA e a criação de condições que viabilizem a exportação desse petróleo, diretamente, pela empresa pública.

# Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

## Gestão de Contratos de Partilha, Individualização da Produção e Comercialização do Óleo da União

### CGU

<b>Título</b>	Atuação governamental no regime de partilha
<b>Motivo</b>	Contratos de partilha requerem forte participação governamental na gestão e execução atividades.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Desenvolvimento de novo regime regulatórios que permita um maior resultado a união.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor capacidade de investimento do principal operador; e</li> <li>• Arranjo remuneratório da Pré-Sal Petróleo – PPSA, tem dificultado a implementação plena da empresa.</li> </ul>

### PPSA

<b>Título</b>	Adequação da força de trabalho da PPSA
<b>Motivo</b>	<p>Há um aumento desproporcional de trabalho na PPSA. Necessidade de adequar a força de trabalho. Precisa ser garantida a excelência técnica e as habilidades negociais do time existente e dos novos entrantes. Precisa ser garantido o concurso para os funcionários permanentes.</p> <p>A PPSA concluiu a negociação de 4 AIPs e gerenciou o contrato de Libra até 2017 com um total de 30 funcionários em funções de livre provimento (metade deles alocados na área fim). Em jan/2018, contratou, por 2 anos, 14 funcionários e, por outro lado, foram celebrados 13 novos CPPs e 8 AIPs estão sendo negociados que deverão elevar o portfólio de gestão a 14 CPPs, além de 12 AIPs efetivos ou em negociação. Sem citar os contratos relativos aos volumes excedentes da cessão onerosa. O desafio é ampliar a força de trabalho para adequá-la a esse forte crescimento do portfólio, preservando o conhecimento adquirido nos processos, garantindo e promovendo a excelência técnica e negocial do time existente e dos novos funcionários.</p>
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	<p>O modelo de partilha é fortemente dependente da atuação da gestora e a adequação de seus recursos permitirá consolidar e aprimorar seu desempenho, garantindo a atratividade do modelo e o resultado decorrente para a União, não obstante o crescimento do portfólio de contratos.</p> <p>A ação de adequar a força de trabalho permite melhorar a percepção das empresas petroleiras em relação ao desempenho da PPSA, minimizando o risco de a mesma não conseguir desempenhar suas funções legais, e ajudando a consolidar o modelo do contrato de partilha de produção brasileiro</p>
<b>Entraves à superação do desafio</b>	A viabilização de concurso para novos funcionários necessita de autorização governamental e o trabalho de esclarecimento deve ser feito no alto escalão do governo, em função da posse da nova equipe do poder executivo e renovação do legislativo.



## Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

### Gestão de Contratos de Partilha, Individualização da Produção e Comercialização do Óleo da União

PPSA

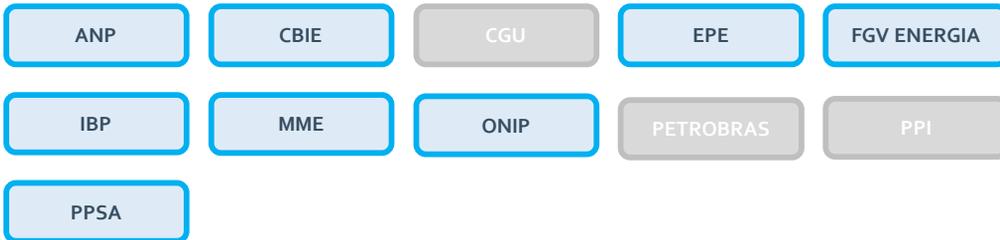
<b>Título</b>	Logística de Exportação de Petróleo
<b>Motivo</b>	Devido ao fato da logística (barcos, tanques, etc.) ser complexa, cara e com baixa disponibilidade do mercado, impedindo a PPSA de vir a ser, de fato, empresa exportadora de forma a maximizar o retorno econômico para a União.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Viabilizar a maximização do retorno para a União, capturando a margem de <i>trading</i> do petróleo.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Contratação de recursos a custos competitivos. Ineditismo da atividade para o Estado Brasileiro.



## Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural



### Mercado de Gás Natural



Como um dos temas mais debatidos durante a realização do *workshop*, o *cluster* Mercado de Gás Natural ressalta a necessidade de tornar esse mercado mais competitivo no Brasil, por meio da sua abertura, do livre acesso às instalações de transporte, processamento e armazenagem, bem como da uniformização das regulações estaduais e federal. A utilização do gás natural como matéria prima para geração de energia elétrica e o papel do governo como indutor do desenvolvimento da infraestrutura do gás foram outros desafios destacados pelos participantes no âmbito desse *cluster*.



## Mercado de Gás Natural

## FGV ENERGIA

<b>Título</b>	Exploração de reservatórios de baixa permeabilidade - Gás não convencional
<b>Motivo</b>	A proibição de alguns estados da atividade de fraturamento deixa o país sem saber da existência e possibilidades desse potencial
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Incremento da produção onshore na bacia do Recôncavo, por exemplo, levando empregos e geração de renda
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Regulação e autorizações jurídicas para regular a atividade, assim como a autorização para a perfuração de um poço-projeto de monitoramento constante

## FGV ENERGIA

<b>Título</b>	Falta de investimentos em infraestrutura de dutos
<b>Motivo</b>	A maior capilaridade de dutos pelo país possibilitaria o escoamento do gás produzido no pré-sal, possibilitaria o incremento da produção onshore e aliviaria o transporte via caminhões
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Maior penetração do gás natural no país e por conseguinte na matriz energética nacional, inclusive podendo ser utilizado para a geração de energia elétrica
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de investimentos</li> <li>Custo Brasil e questões regulatórias que afastam o investidor</li> </ul>

## IBP

<b>Título</b>	Abertura do mercado de gás natural
<b>Motivo</b>	O Brasil tem um grande mercado potencial para utilização de gás natural em indústrias, comércio, residências e geração de energia, bem como projeções para grande produção de gás offshore nos próximos anos. Para se aproveitar esse grande potencial, é necessário adequar a legislação e abrir o mercado, permitindo a realização de negociações diretas entre fornecedores e consumidores.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior competição;</li> <li>Equilíbrio de preços;</li> <li>Investimentos em infraestrutura;</li> <li>Investimentos em setores consumidores de gás natural.</li> </ul>
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussão no legislativo ;</li> <li>Monopólios estaduais.</li> </ul>

# Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

## Mercado de Gás Natural

### ANP

<b>Título</b>	Promover a competitividade no setor de gás natural, por meio da desverticalização, do livre acesso às instalações de transporte, processamento e armazenagem, bem como da uniformização das regulações estaduais e federal.
<b>Motivo</b>	Mercado de GN é concentrado e pouco relevante. Infraestrutura atual é limitada para um país de dimensão continental.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do aproveitamento da produção nacional;</li> <li>• Desenvolvimento do mercado de gás natural;</li> <li>• Redução das emissões;</li> <li>• Utilização de térmicas a gás como base para a intermitência das renováveis.</li> </ul>
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda de ativos da Petrobras;</li> <li>• Atração de novos entrantes;</li> <li>• Acesso às instalações essenciais;</li> <li>• Mudanças de legislação;</li> <li>• Harmonização de regulações estaduais e federal.</li> </ul>

### CBIE

<b>Título</b>	Gás Natural: aumentar sua participação na matriz energética brasileira.
<b>Motivo</b>	É necessário ampliar o mercado de gás natural no Brasil para viabilizar a exploração do gás associado, principalmente o extraído nos campos do pré-sal. O país não pode ficar à margem da tendência global de expansão do gás natural, que é utilizado como energético de transição para uma matriz mais limpa.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	O crescimento do setor vai viabilizar a exploração dos campos do pré-sal e abrir novos mercados para o gás natural, como na geração de eletricidade (em termelétricas a gás), no abastecimento do setor de transportes (tanto GNV quanto GNL) e na indústria, em substituição a combustíveis mais poluentes.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Mecanismos legais e regulatórios não apropriados para incorporar o crescimento do mercado, como: cadeia verticalizada, monopólio da Petrobras no setor e extensão insuficiente da rede de gasodutos de transporte.

### EPE

<b>Título</b>	Criação de um Novo Mercado de Gás Natural.
<b>Motivo</b>	Desde a promulgação da Lei do Gás (Lei 11.909/2009) não foi verificado no país uma expansão significativa da malha de gasodutos de transporte, bem como a criação de um mercado maduro de gás natural.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Criação de um mercado mais plural, dinâmico e competitivo de gás natural, com expansão da malha de gasodutos de transporte e de distribuição.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Aprovação de novo marco regulatório do setor de gás natural, conforme discutido no âmbito do Programa "Gás Para Crescer".



# Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

## Mercado de Gás Natural

PPSA

<b>Título</b>	O Governo como indutor do desenvolvimento da infraestrutura do gás
<b>Motivo</b>	Discutir e reforçar o importante papel que o Governo pode vir a ter como indutor do desenvolvimento da infraestrutura de gás na área do pré-sal. Ele investe e depois recupera esses investimentos. Em outras palavras, o Governo constrói a estrada que será vetor do desenvolvimento. Depois cobra por isso. Alternativas: modelo de financiamento pago com excedente em óleo dos projetos do pré-sal.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Desenvolvimento de novos mercados para colocação do gás, e maior competitividade nos mercados existentes.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Resistência do mercado à introdução de novos <i>players</i> .

### PPSA

<b>Título</b>	Aproveitamento do Potencial de Gás Natural do Pré-Sal
<b>Motivo</b>	O Programa Gás para Crescer não foca no potencial de gás disponível dentro do Polígono do Pré-Sal. A visão que a PPSA tem é limitada (Mero, Norte de Carcará, ...). Há necessidade um estudo conjunto/integrado com a EPE para se analisar este potencial. Uma visão com e outra sem os volumes excedentes da cessão onerosa. Como majoritariamente o gás do pré-sal é associado ao óleo e a produção de óleo é imediata, há o consequente descasamento entre a produção do gás e o desenvolvimento do mercado necessário para absorve-lo.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Estabelecer condições para criação de uma Política de Estado para a evacuação do gás do pré-sal, definindo claramente atores e responsabilidades.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Dificuldade de valoração adequada do gás natural do pré-sal pela falta de sincronismo temporal entre produção e mercado.



# Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

## Mercado de Gás Natural

### MME

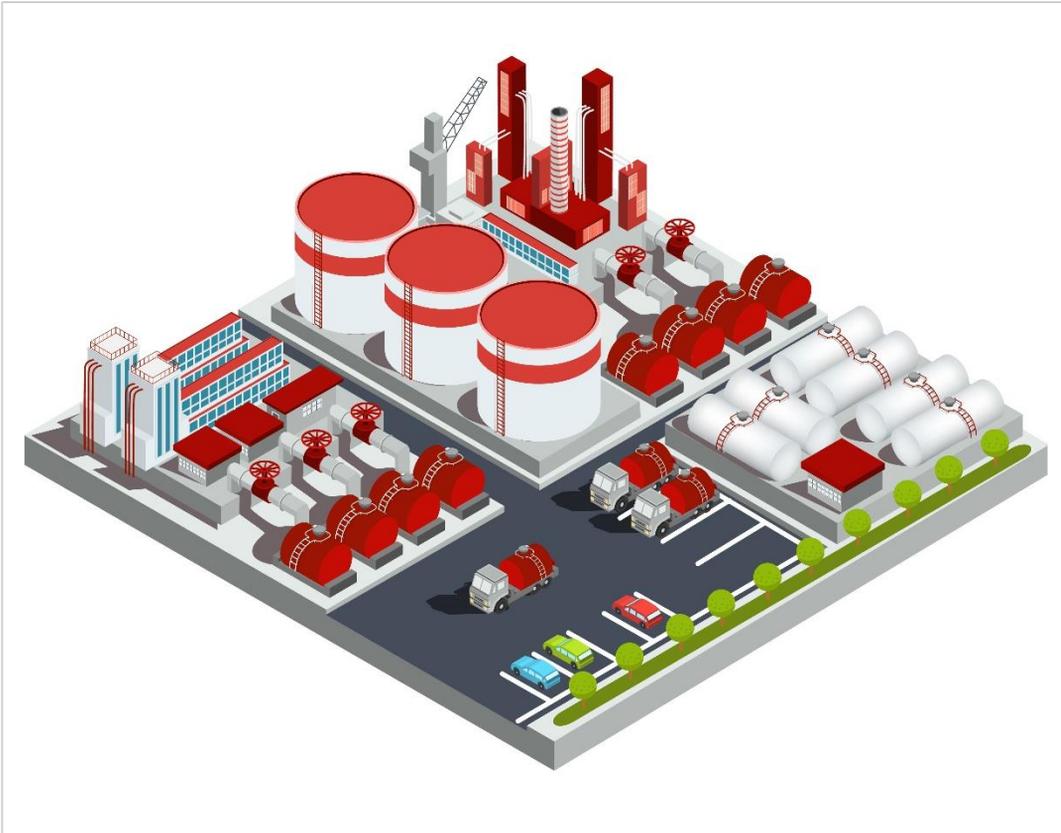
<b>Título</b>	Nova Lei do Gás
<b>Motivo</b>	A atual estrutura monopolista do setor de gás natural impede o pleno desenvolvimento do setor
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	O pleno desenvolvimento do setor viabilizaria o aumento da oferta do energético e o acesso ao mercado de muitos outros consumidores. O potencial técnico para o aumento da oferta já existe com significativos volumes de gás natural (hoje reinjetados) associados ao petróleo sendo produzido no pré-sal. Um adequado ambiente regulatório é essencial para viabilizar a chegada desse gás natural ao mercado, a multiplicação dos agentes atuantes no setor, a atração de novos investimentos e empregos, além do barateamento do gás natural.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Implementação de Nova Lei do Gás com as propostas de melhoria para o setor discutidas no Gás Pra Crescer. Também ajudaria uma revisão e melhor redação do Art. 25 da constituição federal.

### ONIP

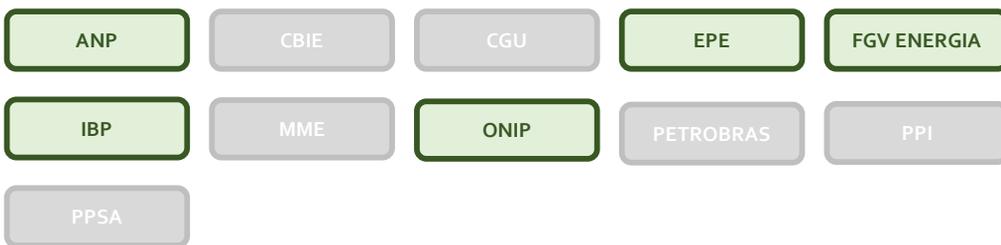
<b>Título</b>	Tornar o mercado de gás natural no Brasil mais competitivo
<b>Motivo</b>	Grande parte das reservas comerciais possuem tanto óleo quanto grandes volumes de gás natural. Para viabilizar a produção do óleo é importante que exista mercado para o gás natural, o qual até hoje ainda é muito concentrando na capacidade de atuação de apenas um agente. Por isso, de modo a viabilizar a expansão do consumo desse energético no país, o qual também contribui para uma matriz energética mais limpa, é preciso revisar o marco regulatório por medidas legais e infra legais.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concretização da produção de áreas com grandes volumes de gás natural;</li> <li>• Mercado de gás mais dinâmico, reduzindo dependência de um único fornecedor e o custo ao consumidor final;</li> <li>• Gás a um preço mais competitivo significa custos menores aos consumidores, como indústrias, o que tona nossa economia mais competitiva e atraente como um todo;</li> <li>• Expansão do consumo de um energético ambientalmente menos nocivo;</li> <li>• Redução da dependência hidrológica ao ampliarmos a nossa capacidade de geração de energia elétrica a partir de usinas termoeletricas a gás natural.</li> </ul>
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão do marco legal, - Implementação de medidas infra legais;</li> <li>• Alinhamento entre o mercado de gás e o de energética elétrica, possibilitando a geração de usinas termoeletricas na base;</li> <li>• Acesso às infraestruturas essenciais de escoamento, tratamento e transporte;</li> <li>• Dinamização dos mercados estaduais;</li> <li>• Harmonização tributária entre os estados para permitir o <i>swap</i> de gás.</li> </ul>



## Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural



### Mercado de Refino e Distribuição



A abertura do mercado de *midstream* e de *downstream* por meio da quebra do monopólio de fato da Petrobras e a consequente eliminação de barreiras à entrada de novos *players* foi a tônica do *cluster* Mercado de Refino e Distribuição.

# Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

## Mercado de Refino e Distribuição

### ANP

<b>Título</b>	Quebrar o monopólio de fato da Petrobras no refino, por meio da venda de refinarias em todas as regiões, e eliminar barreiras regulatórias à competição no downstream, especialmente nos setores de distribuição de derivados e de GLP
<b>Motivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monopólio de facto incapaz de atender a demanda na sua totalidade e buscando a maximização do lucro;</li> <li>• Regulação vigente estabelece uma série de reservas de mercado e restrições que impedem transações comerciais, contribuem para a concentração e dificultam a concorrência;</li> <li>• A concentração dificulta a transferência das alterações de preço ao consumidor.</li> </ul>
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado aberto e competitivo;</li> <li>• Redução da importação;</li> <li>• Preços ao consumidor estabelecidos em ambiente competitivo.</li> </ul>
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quebra de monopólio e de barreiras à entrada;</li> <li>• Riscos ideológicos e políticos.</li> </ul>

### EPE

<b>Título</b>	Investimentos em Refino no Brasil
<b>Motivo</b>	O Brasil atualmente importa quantidade significativa de derivados de petróleo e os níveis de importação tendem a aumentar caso não haja investimentos em refino no país.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Menor nível de importação de derivados de petróleo, levado a maior segurança no abastecimento nacional destes produtos.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Papel preponderante da Petrobras no setor de refino brasileiro, bem como a possibilidade de controle de preços de derivados de petróleo no país.

### EPE

<b>Título</b>	Abastecimento Nacional de Combustíveis
<b>Motivo</b>	Necessidade de redesenho do cenário de abastecimento de combustíveis no país, como consequência, principalmente, do novo posicionamento da Petrobras neste setor.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Criação de um mercado de combustíveis mais competitivo.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<p>Questões tributárias;</p> <p>Regras de acesso e desenvolvimento das infraestruturas portuárias e terminais de combustíveis;</p> <p>Transporte de combustíveis e demais derivados de petróleo por modais de massa.</p>



# Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

## Mercado de Refino e Distribuição

FGV ENERGIA

<b>Título</b>	Abertura do setor Refino
<b>Motivo</b>	A Petrobras hoje detém 99% do refino do petróleo cru no Brasil, representando um monopólio.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Entrada de mais agentes refinadores no país aumentaria a produção de destilados, e, em algum lugar no futuro poderia levar a um aumento da competição impactando os preços para baixo.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	O monopólio da Petrobras, e seu emperrado processo de desinvestimento no setor

### IBP

<b>Título</b>	Abertura do mercado de <i>midstream</i> e <i>downstream</i>
<b>Motivo</b>	O abastecimento de derivados de petróleo depende da estrutura de refino e distribuição, bem como se beneficia da existência de competição entre empresas no segmento, o que fomenta ganhos de eficiência, tecnologia e redução de preços.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Investimentos em refino e distribuição; Competição no mercado de derivados; Ganhos de eficiência ;Redução de preços dos derivados.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Resistências ao plano de desinvestimentos da Petrobrás Interferência governamental na precificação dos derivados.

# Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

## Mercado de Refino e Distribuição

### ONIP

Título	Segmento de Abastecimento
<b>Motivo</b>	<p>O perfil do segmento de refino e distribuição de derivados de petróleo no país limita a capacidade de agregarmos maior valor às nossas capacidades produtivas, ao passo que convivemos com: um monopólio do refino, ações de controle de preço – direta e indiretamente, a segunda como na obrigatoriedade indiscriminada de mistura de biocombustíveis (etanol e biogás).</p> <p>Atualmente, nossa capacidade existente e projetada de refino e de logística de distribuição não será capaz de suportar o crescimento da demanda.</p> <p>Questões como estas limitam a capacidade de desenvolvimento de outras capacidades produtivas e do mercado em si para atendimento à demanda crescente por energéticos, pelo aumento da atividade econômica, e aumentam nossa dependência externa.</p>
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da balança comercial, ao reduzirmos nossa necessidade de importação de bens de maior valor agregado (exportamos óleo cru e importamos derivado);</li> <li>• Aumento da arrecadação direta e indireta de impostos, renda e emprego, através da maior atividade econômica que geram maior valor agregado;</li> <li>• Redução do preço de combustíveis pelo aumento da oferta local e novos <i>players</i>;</li> <li>• Redução de dependência de importações;</li> <li>• Vetor capaz de viabilizar a expansão da nossa infraestrutura ferroviária e portuária, logísticas em geral.</li> </ul>
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação do plano de desinvestimento da Petrobras na área de refino;</li> <li>• Obrigatoriedade de mistura de biocombustíveis, mesmo em estados não produtores destes produtos, o que aumenta o custo do combustível ao consumidor final;</li> <li>• Infraestrutura para distribuição e tancagem deficitária, que encarece o produto final;</li> <li>• Elevada carga tributária e não harmonizada entre os estados.</li> </ul>





### Previsibilidade do Calendário de Leilões



Segundo a ótica dos participantes, a Previsibilidade do Calendário de Leilões induz a competitividade no setor e dita o ritmo dos investimentos no longo prazo. Argumenta-se que a ausência de previsibilidade aumenta as incertezas relacionadas aos investimentos em face da impossibilidade de planejamento e alocação prévia de recursos. Em última instância, a ausência de leilões reduz a atratividade do Brasil como destino de investimentos.

# Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

## Previsibilidade do Calendário de Leilões

### EPE

<b>Título</b>	Continuidade dos Leilões de Blocos Exploratórios de Petróleo
<b>Motivo</b>	Necessidade de monetização das reservas de petróleo e gás natural do Brasil em uma era de transição energética onde, gradualmente os combustíveis fósseis perderão importância na matriz energética mundial e brasileira.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Mobilização da indústria de petróleo no Brasil, aumento da produção de petróleo e gás natural, aumento de arrecadação via bônus de assinatura, royalties, participação especial e tributos, bem como, geração de emprego e renda.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Decisão governamental ou decorrente de discussões políticas e jurídicas que descontinue os leilões.

### IBP

<b>Título</b>	Manutenção do calendário de rodadas
<b>Motivo</b>	A manutenção do calendário de rodadas ao longo dos anos é um desafio para a indústria pois disso depende a continuidade dos investimentos no longo prazo, a descoberta de novas reservas e o avanço no conhecimento das nossas bacias sedimentares. Caso o estado não dê previsibilidade do calendário, as empresas não têm como planejar a alocação prévia de recursos, reduzindo a atratividade do Brasil como destino de investimentos.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Caso o desafio seja superado, e o CNPE continue indicando calendários plurianuais e realizando os leilões planejados, o Brasil poderá contar com fluxo mais estável de investimentos, beneficiando a competitividade e sustentabilidade da cadeia de fornecedores, além de manter a perspectiva de novas descobertas à medida em que se produz as atuais, buscando manter uma relação saudável entre reservas e produção, um dos indicadores de segurança energética de longo prazo.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Não há previsão normativa ou regimental para que o CNPE estabeleça e cumpra calendários plurianuais de leilões, ficando sua definição como ato discricionário do CNPE, dependendo da sua composição em cada momento.



## Previsibilidade do Calendário de Leilões

### PPI

<b>Título</b>	Previsibilidade do calendário de licitações
<b>Motivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinco anos sem rodadas (2008-2013) levaram à redução significativa nas atividades de E&amp;P no Brasil</li> <li>• Brasil compete em escala global com projetos em outros países;</li> <li>• O setor, por ser intensivo em capital, demanda previsibilidade e segurança jurídica para atrair o investidor;</li> <li>• Investimento tem longo prazo de maturação e lógica de portfólio, por isso é importante dar continuidade ao calendário plurianual de rodadas.</li> </ul>
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A política de divulgação antecipada do calendário de rodadas destina-se a continuar atraindo empresas para o setor brasileiro de petróleo e gás;</li> <li>• Oferta Permanente que consiste na criação de um “banco” de projetos que está de maneira contínua;</li> <li>• À disposição das companhias, com regras claras, condições, preços, programa exploratório etc.;</li> <li>• As medidas realizadas propiciaram a retomada do setor de óleo e gás no Brasil, concretizada nos resultados dos leilões realizados em 2017, que tiveram os melhores resultados da história – maiores bônus de assinatura e maiores alíquotas;</li> <li>• Os leilões também trouxeram de volta grandes empresas de petróleo ao Brasil;</li> <li>• A continuidade do calendário de licitações é fundamental para manutenção deste quadro de retomada do setor.</li> </ul>
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir o sucesso do modelo de Oferta Permanente para atração de pequenas e médias empresas operadores de campos maduros;</li> <li>• Garantir a continuidade da política de divulgação do calendário plurianual de leilões em regime de concessão e no modelo de partilha no novo ciclo de governo que se inicia.</li> </ul>

### ANP

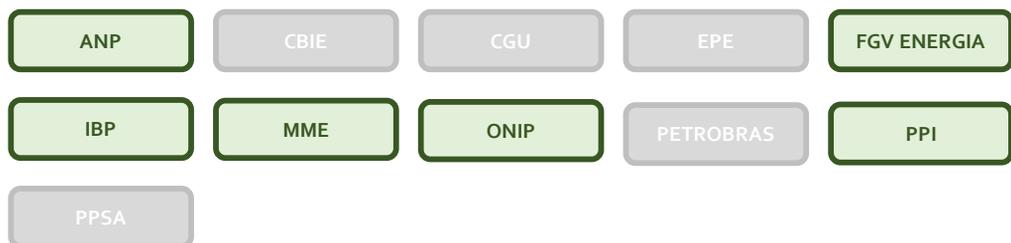
<b>Título</b>	Previsibilidade dos leilões
<b>Motivo</b>	Aumentar a competitividade do setor, mantendo a previsibilidade dos leilões por meio do calendário de rodadas e da oferta permanente, desburocratizando e estabelecendo um único regime
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	-
<b>Entraves à superação do desafio</b>	-



## Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural



### Processo de Licenciamento Ambiental



A necessidade de maior previsibilidade e agilidade no processo de licenciamento ambiental foi um dos pontos mais debatidos ao longo do evento. De acordo com os participantes, a aparente discricionariedade do processo de licenciamento e a indefinição de prazos para a concessão de licenças ambientais, para as diversas atividades da indústria, impactam diretamente no retorno e na atratividade dos projetos, gerando insegurança jurídica e regulatória.



# Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

## Processo de Licenciamento Ambiental

**ANP**

<b>Título</b>	Conceder previsibilidade e agilidade no licenciamento ambiental dos projetos de E&P, leiloando somente áreas aptas à exploração de recursos petrolíferos e concentrando pleitos em uma única instituição.
<b>Motivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduz a competitividade do setor por falta de previsibilidade;</li> <li>• Reduz a velocidade das atividades de exploração e produção em um cenário de transição energética para uma economia de baixo carbono.</li> </ul>
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da velocidade das atividades exploratórias;</li> <li>• Aumento do fator de recuperação;</li> <li>• Aumento do conhecimento das bacias sedimentares brasileiras;</li> <li>• Atração de investimentos.</li> </ul>
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimento da governança;</li> <li>• Superação de questões ideológicas equilíbrio entre riscos ambientais e desenvolvimento econômico.</li> </ul>

### FGV ENERGIA

<b>Título</b>	Morosidade no processo de Licenciamento Ambiental
<b>Motivo</b>	Atraza a liberação de projetos, impactando toda a cadeia petrolífera, e seus fornecedores
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Licenciamento ambiental mais expedito pode colocar áreas em produção de forma mais rápida
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparentamento do órgão ambiental</li> <li>• Contratação de mais analistas ambientais para o IBAMA.</li> </ul>

**IBP**

<b>Título</b>	Licenciamento Ambiental
<b>Motivo</b>	A falta de critérios objetivos e a indefinição de prazos para a concessão de licenças ambientais para as diversas atividades da indústria impacta diretamente no retorno e atratividade dos projetos, gerando insegurança jurídica e regulatória.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Com maior segurança e previsibilidade nos processos de licenciamento ambiental, o Brasil ganha competitividade na atração de investimentos, elevando a geração de emprego e renda. Ademais, a redução dos tempos de projeto até o início da produção tem grande impacto positivo na arrecadação de tributos e participações governamentais sobre o setor.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de critérios objetivos de processo e governança;</li> <li>• Estrutura e discricionariedade dos técnicos.</li> </ul>



# Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

## Processo de Licenciamento Ambiental

### MME

<b>Título</b>	Melhora no processo de licenciamento ambiental
<b>Motivo</b>	O processo de licenciamento ambiental no Brasil é moroso e incerto, aparentando ser discricionário, o que cria um desincentivo aos investimentos. Serve como exemplo o fato de não termos nenhum processo de licenciamento ambiental autorizado para atividade de perfuração fora das bacias de Campos e Santos há alguns anos.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	Atração de investimentos, previsibilidade e melhora da imagem do país junto a investidores estrangeiros.
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Reformulação do processo de licenciamento no IBAMA e um melhor aparelhamento do órgão, que deve guardar sua independência sem, no entanto, ser um agente de incerteza para os investimentos no setor.

### ONIP

<b>Título</b>	Tornar mais célere o Licenciamento Ambiental
<b>Motivo</b>	Contrariamente ao que se imagina, a morosidade do sistema de obtenção de licenças ambiental não torna o resultado das ações de proteção e de contingência ao meio ambiente mais eficazes/eficientes e/ou de qualidade, e sim apenas oneram e criam incertezas aos investimentos do mercado de petróleo e gás.
<b>Benefícios advindos de sua superação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir a burocracia do país;</li> <li>• Dar mais agilidade aos investimentos, que geram emprego e renda nos centros urbanos e também nas áreas mais ermas do país.</li> </ul>
<b>Entraves à superação do desafio</b>	Burocracia excessiva e processos redundantes.



# Desafios do Setor de Petróleo e Gás Natural

## Processo de Licenciamento Ambiental

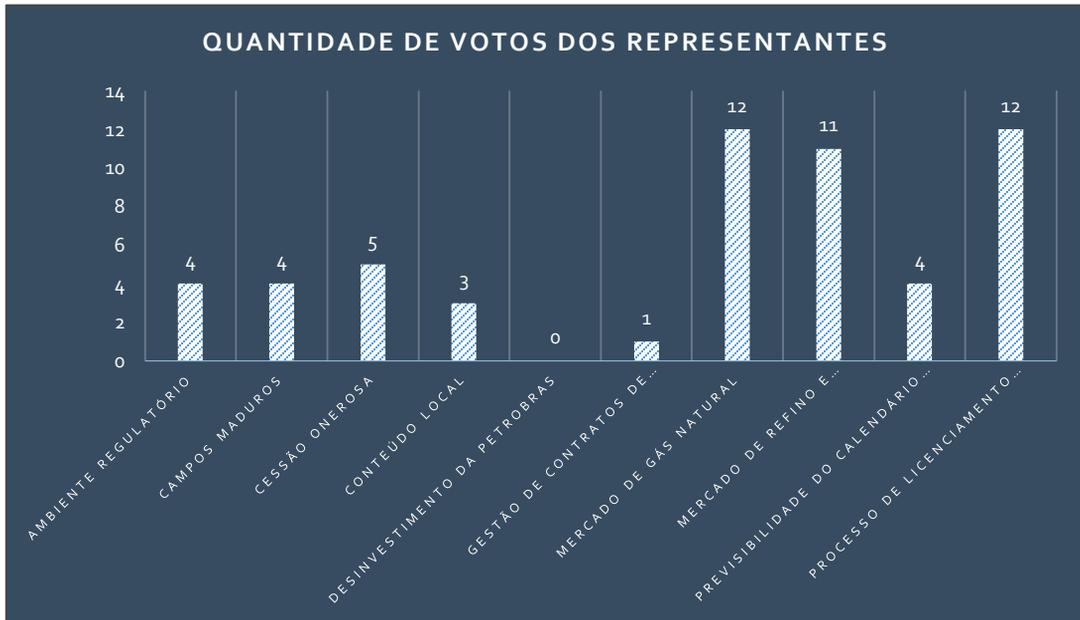
PPI

Título	Licenciamento ambiental
Motivo	<p>A demora em liberar licenciamentos ambientais em áreas exploratórias licitadas pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) é o maior problema da indústria do petróleo no Brasil, na opinião da ex-diretora da ANP e consultora da FGV Energia Magda Chambrind.</p> <p>A Agência Nacional do Petróleo estima em até US\$ 1,4 bilhões o custo de sondas de exploração que estão paralisadas em 23 projetos no Brasil, por problemas ligados ao licenciamento ambiental.</p> <p>Segundo Marcelo Macedo, superintendente de segurança operacional e meio ambiente da ANP, as perdas são maiores se forem considerados "geração de emprego, renda, participações governamentais e inovação"</p>
Benefícios advindos de sua superação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimento da Governança para maior alinhamento entre as instituições;</li> <li>• Avançar com uma agenda de iniciativas estruturantes (avaliação conjunta de riscos ambientais, pré-licenciamento, banco de dados, etc);</li> <li>• Avançar na elaboração do caderno de boas práticas do licenciamento ambiental (ex. padronização do processo);</li> <li>• Ampliar a integração técnica entre as instituições envolvidas no processo.</li> </ul>
Entraves à superação do desafio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de padronização dos procedimentos de licenciamento (previsibilidade);</li> <li>• A necessidade de implementar licenciamento ambiental prévio ou definição de regras claras para a obtenção da licença (previsibilidade);</li> <li>• Investimentos em tecnologia e a melhoria da infraestrutura e capacitação aos órgãos ambientais envolvidos;</li> <li>• Análise da questão de responsabilidade civil do técnico/analista envolvido no licenciamento ambiental.</li> </ul>

## Resultado do workshop

**Figura 3**

Clusters considerados mais relevantes para o desenvolvimento do setor de O&G



Como resultado do *workshop*, após debate interno dentro dos grupos, os participantes votaram nos *clusters* considerados mais relevantes em termos de barreiras ao desenvolvimento do setor de petróleo e gás natural no Brasil, com destaque para os seguintes *clusters*: Mercado de Gás Natural; Mercado de Refino e Distribuição; e Processo de Licenciamento Ambiental.

Como se pode observar pela análise da Figura 3, os *cluster* Cessão Onerosa, Previsibilidade do Calendário de Leilões, Ambiente Regulatório, Campos Maduros e Conteúdo Local tiveram menor votação.



## Aspectos positivos destacados pelos participantes



Ao final do *workshop*, perguntou-se aos participantes os aspectos que mais gostaram no evento e as respostas encontram-se abaixo transcritas:

- Diálogo qualificado
- Excelente iniciativa do TCU
- Reunir principais atores
- Envolvimento de atores relevantes
- Representatividade
- Capacidade de organizar o evento
- Interação, esclarecimento e alinhamento
- Agenda bastante rica e oportuna
- Visão do todo
- Formato bem dinâmico
- Tempo para cada atividade: objetividade
- Alinhamento dos agentes do setor de O&G
- Qualidade dos debates
- Desafiador com resultado
- Integração dos principais agentes do setor
- Formato do evento
- Dinâmica do evento
- Diversidade de temas e atores
- Envolvimento do TCU para alavancar o debate





Da mesma forma, ao final do *workshop*, perguntou-se aos participantes as sugestões de melhoria e as respostas encontram-se abaixo transcritas:

- Mais tempo para realização
- Participação do Ibama
- Ao menos dois participantes de cada órgão / entidade
- Ranking dos desafios (não de *clusters*) ao final do evento
- Necessidade de mais tempo para aprofundamento
- Monitoramento periódico dos desafios
- Integrantes do TCU diretamente nos debates
- Receber os resultados do workshop

## Conclusão



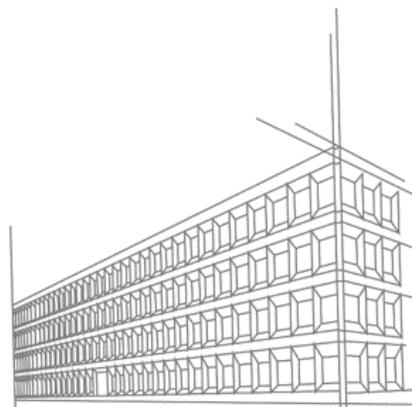
A realização do 1º Workshop Desafios do Estado Brasileiro no Desenvolvimento do Setor de O&G foi uma iniciativa inovadora no âmbito do Tribunal de Contas da União, que se colocou na posição de ouvinte dos principais entraves ao desenvolvimento do setor.

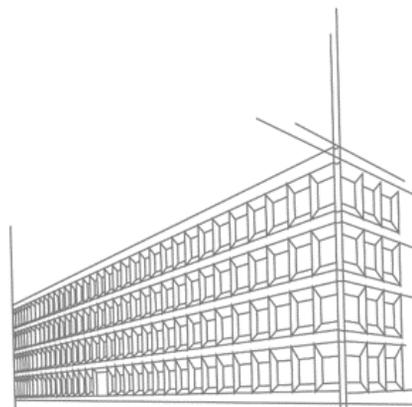
A presença de uma diversidade de atores relevantes do cenário de petróleo e gás nacional garantiu a representatividade necessária à amplitude dos debates e permitiu o entendimento da agenda do setor, com destaque para a grande convergência das opiniões a respeito dos principais desafios para o desenvolvimento da indústria de O&G no Brasil.

As contribuições dos diversos atores envolvidos no processo permitirão ao TCU atuar de maneira mais abrangente, alavancando as oportunidades de ação do Tribunal.

A SeinfraPetróleo acredita que esse movimento de ouvir os diversos *stakeholders* do setor de petróleo e gás nacional contribui para uma visão holística da indústria e permite uma atuação mais efetiva, ética, ágil e responsável do Tribunal.



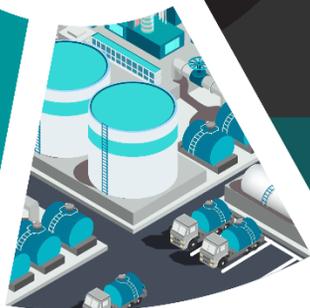






# DESAFIOS

DO ESTADO BRASILEIRO NO DESENVOLVIMENTO  
DO SETOR DE OLÉO E GÁS



**SEINFRA PETRÓLEO**  
SECRETARIA DE FISCALIZAÇÃO DE INFRAESTRUTURA DE PETRÓLEO E GÁS NATURAL