

A ameaça do risco operacional no setor petrolífero



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

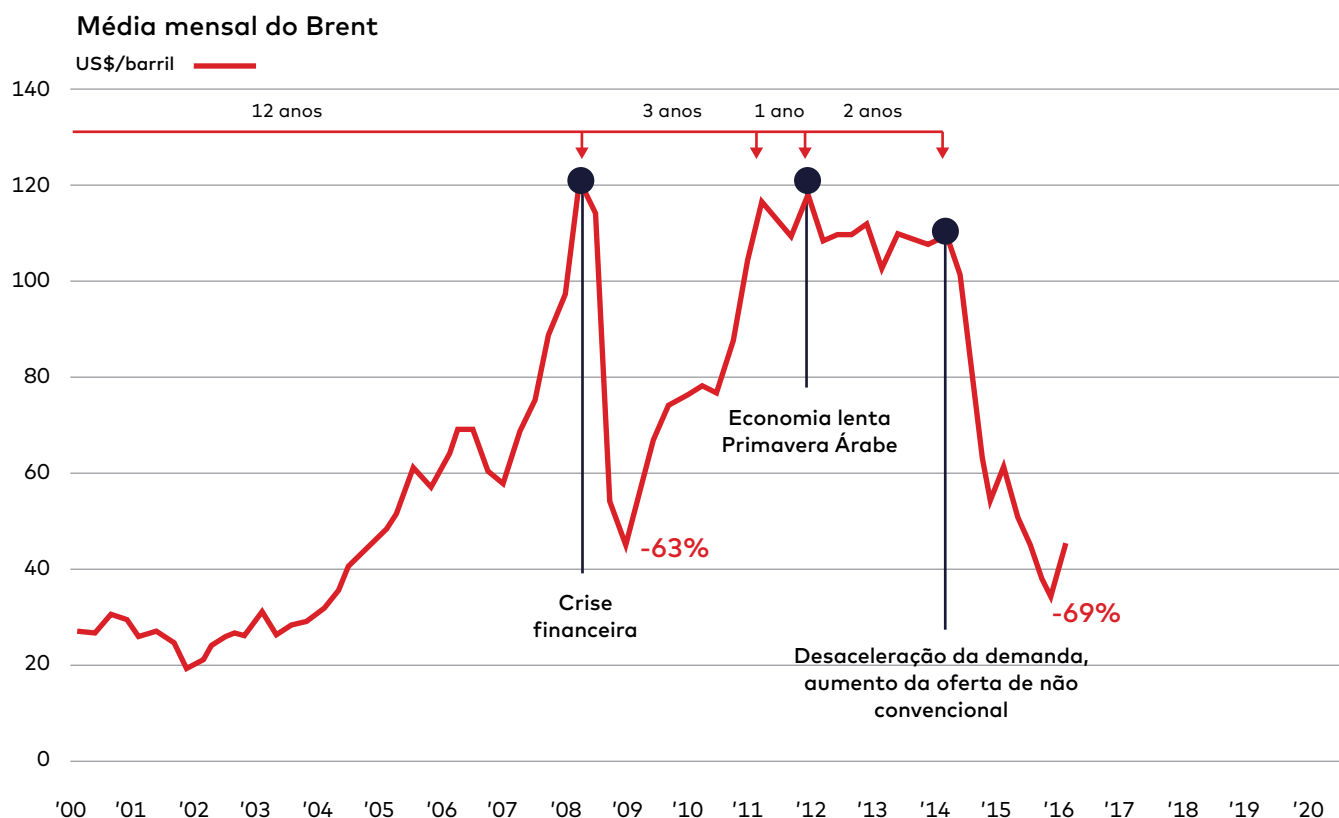
É momento de repensar o processo de mitigação de riscos e revitalizar o roteiro de segurança do segmento



O setor petrolífero precisa agir agora para evitar riscos operacionais que ameacem a rentabilidade

Nos últimos dois anos, o preço do petróleo apresentou uma queda livre e, no momento da elaboração deste documento, estava cerca de 50 USD/barril, uma leve alta em relação ao valor na ocasião do anúncio da OPEP no final de setembro de 2016, de que reduziria a produção em 2,2%. Por causa da desaceleração da demanda nas economias dos BRICS e do excesso de oferta de petróleo bruto, o setor pareceu inicialmente acreditar que os preços baixos não durariam e, portanto, demorou a reagir. Depois, adotou medidas drásticas de redução de custos para reajustar as estruturas de despesas à deflação.

O que agora se tornou evidente para o setor é o fato de a queda acentuada no preço do petróleo bruto, que não é nova, está ocorrendo em ciclos sempre mais curtos. Produtores de petróleo devem adaptar-se com mais agilidade se quiserem permanecer rentáveis. Após dois anos de redução de custos e da transformação do setor, fica a questão: como reajustar rapidamente o roteiro de segurança e os processos de mitigação de riscos para proteger todos os esforços destinados a gerar caixa a partir das operações?



Fonte: EIA, análise de dss*

Figura 1: Média mensal do Brent

Medidas de corte de custo demoram a mostrar resultados

Quando os preços do petróleo bruto caem, os produtores têm historicamente cortado custos, mas essas medidas demoram a ter efeito. Como um navio cujo motor é desligado, a maioria das grandes empresas petrolíferas continua se movendo de acordo com o atual impulso. Tradicionalmente, têm demorado mais de quatro anos para que as companhias de petróleo e gás ajustem as despesas operacionais (OPEX) à deflação do mercado, devido a restrições inerentes do portfólio e das operações.

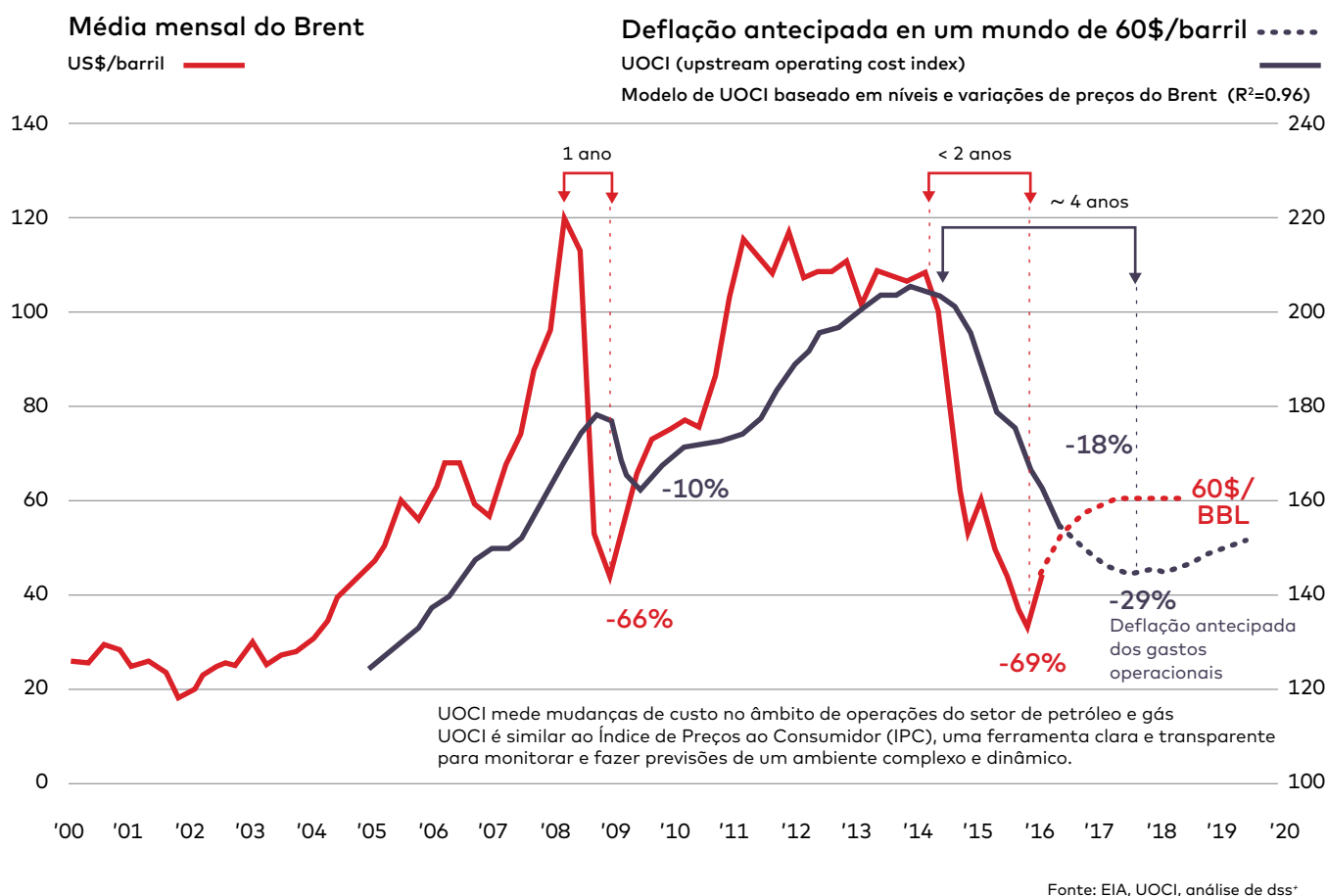
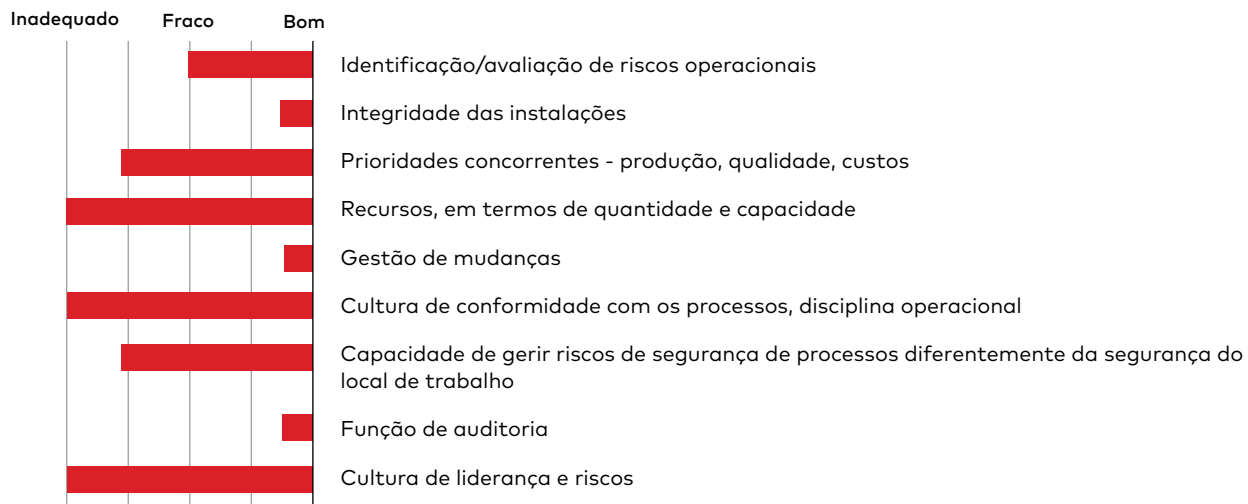


Figura 2: Tendência do índice de custos operacionais upstream

É durante esses períodos de instabilidade de preço que a gestão dos riscos operacionais – identificação, avaliação e controle dos perigos com base nos níveis potenciais de severidade e probabilidade de ocorrência – deve ser prioritária para as empresas do setor de petróleo e gás natural. Adotar tais medidas vai permitir que as empresas evitem incidentes dispendiosos e altos prêmios de seguro e assim continuem buscando rentabilidade, garantindo a segurança dos funcionários e assegurando seu direito futuro de operar.

Como você qualificará seu sistema de Gestão de Riscos Operacionais depois de dois anos de medidas de redução de custos?



Fonte: pesquisa interna da dss* / experiência com clientes de petróleo & gás

Figura 3: Pontos fortes e fracos do sistema de Gestão de Riscos Operacionais

Impacto perceptível na segurança dois anos depois

As empresas petrolíferas estão atualmente a meio caminho de sua jornada do corte necessário de custos CAPEX e OPEX, e experiências passadas têm demonstrado que uma queda do preço do petróleo é seguida, após cerca de dois anos, de uma maior frequência de incidentes com afastamento no setor.

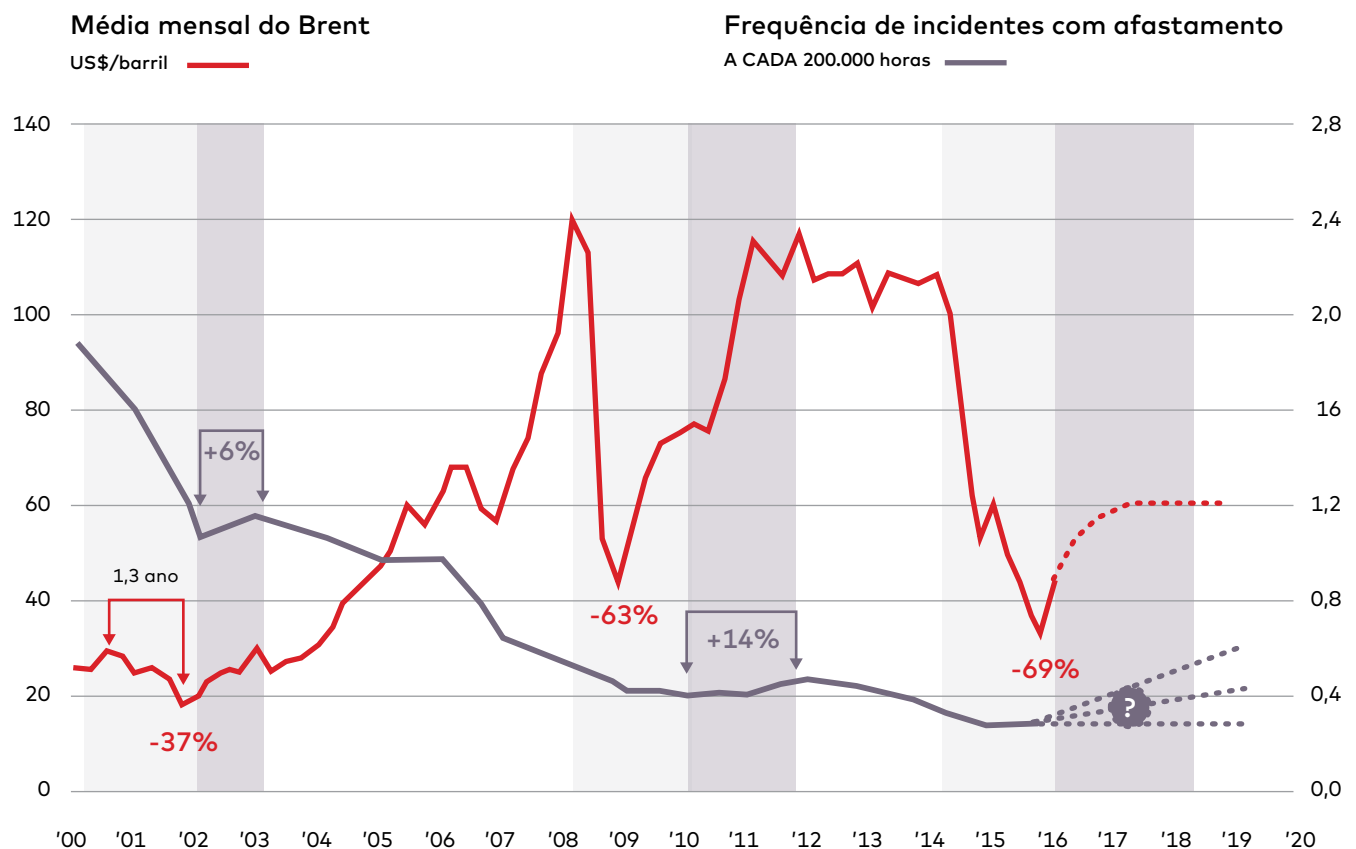


Figura 4: Incidentes com afastamento a cada 200.000 horas

Fonte: EIA, IOGP data series, análise de dss*

Como demonstra a Figura 4, a queda dos preços do petróleo entre 2000 e 2002 foi seguida por um aumento de 6% na frequência dos incidentes com afastamento em 2002 e 2003. E, mais uma vez, quando o preço do barril caiu bruscamente em 2008 e 2009, o setor experimentou um aumento de 14% nas taxas de incidentes com afastamento em 2012 em comparação com 2010.

As razões para esse aumento nos incidentes de segurança são variadas. Produtores de petróleo que cortam custos demitem funcionários. Muitos deles são trabalhadores mais velhos e experientes que foram mentores ou orientadores que promoveram a cultura de segurança da empresa. Corte de custos também geram uma pressão adicional sobre fornecedores para que façam o mesmo. Isso tende a ter um efeito na qualidade e, portanto, na segurança dos materiais fornecidos.

Uma redução das despesas operacionais também está frequentemente ligada a uma queda nas atividades de manutenção, porque tubulações que foram desativadas, por exemplo, não precisam de manutenção. Esse e outros riscos são um verdadeiro dilema para a indústria petrolífera. A maioria das empresas sabe que, quando o mercado se aquecer novamente, não terão imediatamente pessoas suficientes para tratar de todos os potenciais riscos e problemas.

Apesar de estarem no meio da crise de preço do petróleo, as companhias de petróleo deveriam tomar medidas urgentes agora para evitar problemas daqui dois anos. Elas não podem se dar ao luxo de esperar a elevação dos preços novamente, caso contrário futuros incidentes de segurança podem custar dinheiro e vidas.

Identificando pontos fracos

Isso requer uma compreensão da atual cultura de segurança em uma organização. Embora as empresas petrolíferas tenham registrado bom desempenho de segurança nos tempos em que os preços do barril eram altos, o setor como um todo opera em uma cultura bastante rígida e orientada por regras ou, em outras palavras, em uma cultura dependente. Como mostra a Figura 5, há uma correlação entre maturidade cultural e taxas de incidentes com afastamento no setor ao longo dos anos.

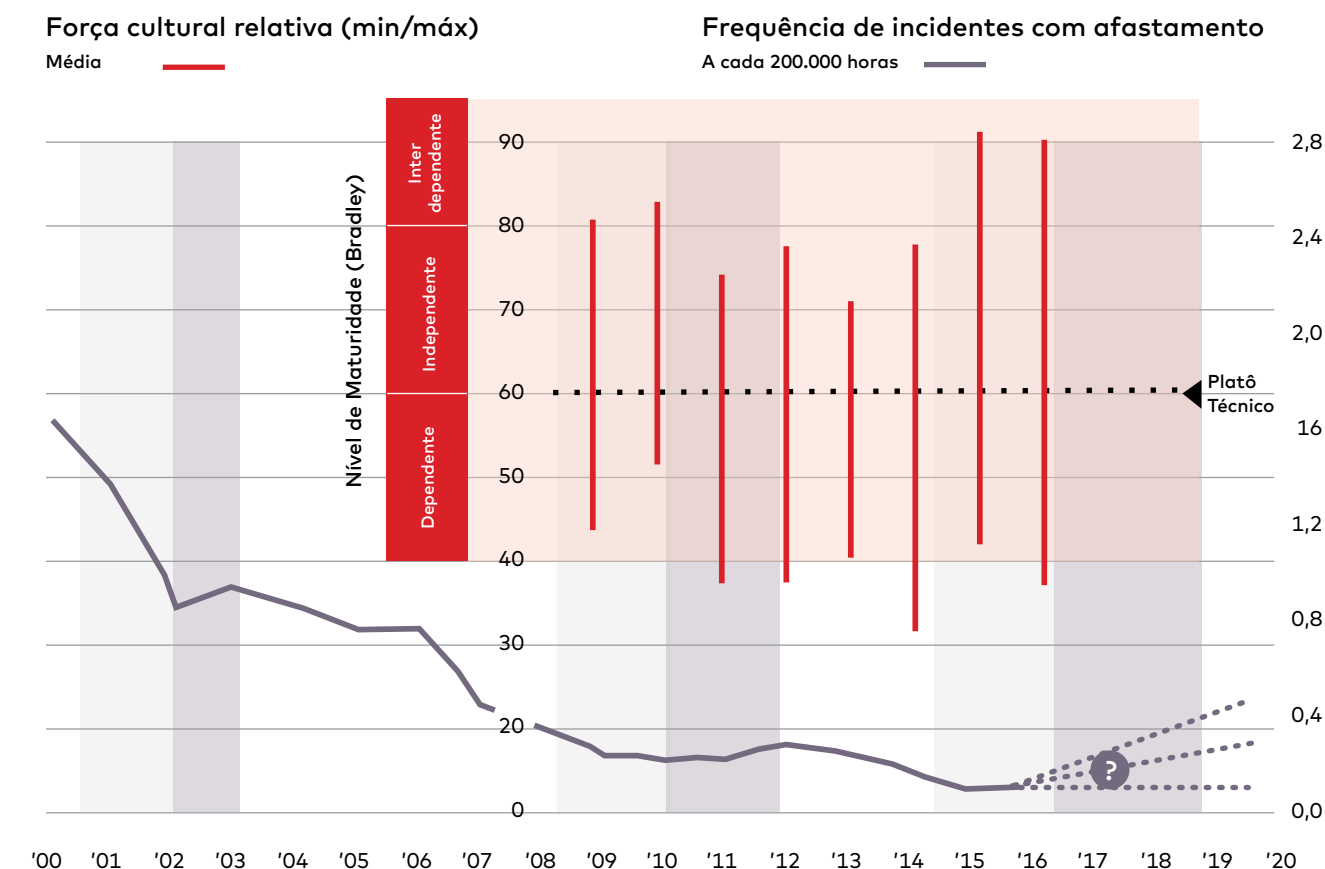


Figura 5: Força Cultural Relativa (Mín/Máx/Média)

Fonte: dss* SPS, baseado em 103.000 respostas

O setor se beneficiaria com a migração para uma cultura mais independente que possa contar com os funcionários - e, assim, toda a organização poderia tomar decisões corretas e seguras em ambientes muitas vezes complexos e que mudam rapidamente. Tal cultura também permitirá às empresas petrolíferas se adaptar com mais agilidade a ciclos cada vez mais curtos, pois se tornariam, como um todo, mais autoconfiantes e flexíveis. Essa evolução se traduziria em níveis mais confiáveis e sustentáveis de segurança para a empresa bem como em aumento de produtividade.

No entanto, muitas empresas petrolíferas desconhecem suas fraquezas culturais, tendo concentrado a atenção em outras questões. Isso as deixa vulneráveis a enormes perigos, pois não conhecem quais riscos ocultos podem ameaçar a organização. Seus funcionários, na atual situação, estão motivados e engajados com a segurança ou os recentes cortes de custos foram feitos em detrimento da mitigação de riscos?

Os gerentes de segurança precisam ser capazes de tomar medidas relacionadas à cultura de segurança para administrar seus recursos de forma eficaz e eficiente. Uma ferramenta que permite descobrir com relativa rapidez quais áreas precisam de atenção urgente é a pesquisa de percepção de segurança entre os funcionários. No setor petrolífero, é importante que essa pesquisa se concentre em funcionários que trabalham com ativos, pois são profissionais imediatamente afetados pelos riscos e também onde as operações podem reagir rapidamente aos perigos identificados. Se realizada corretamente, a pesquisa traz resultados que apresentam uma visão da cultura de segurança vigente e ajuda a direção da empresa a mirar seus esforços no alvo certo.

A dss+ tem usado regularmente pesquisas de percepção de segurança e avaliações sobre ambiente, segurança e saúde para analisar a cultura de segurança em seus próprios negócios ao longo de vários anos e também tem empregado essa abordagem efetivamente para ajudar muitas empresas de vários setores, incluindo o de produção de petróleo e gás, a dar início à jornada de transformação cultural.

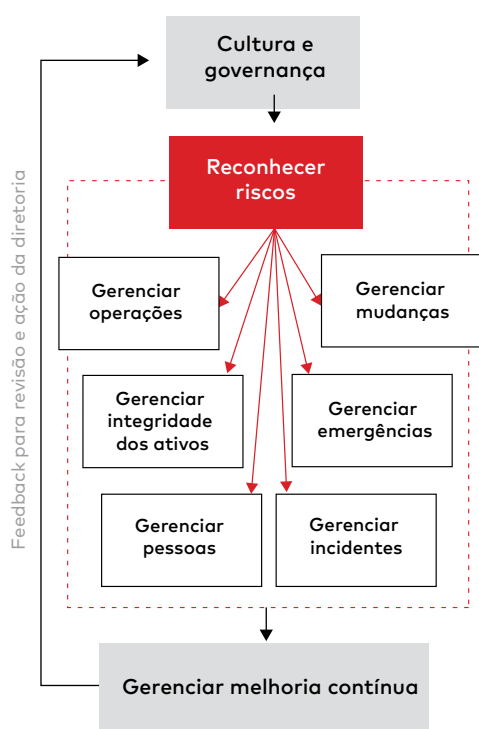
No cenário atual, uma pesquisa profissional de percepção oferece um método rápido para avaliação da cultura de segurança. A dss+ leva apenas 30 dias para realizar tal levantamento e compilar os resultados. Os dados vão permitir que as empresas adotem uma abordagem diferente para riscos e comecem a dar atenção às principais ameaças ao longo de toda a cadeia de valor. Baseada na ampla experiência que a dss+ tem em conduzir a transformação cultural no setor petrolífero, essa é uma abordagem eficaz para identificar áreas ocultas de risco no atual cenário operacional do segmento.



Identificando e resolvendo as questões certas

Os resultados de uma pesquisa de percepção de segurança bem conduzida tornam possível diferenciar entre a contenção de curto prazo e metas sustentáveis de redução de riscos de longo prazo. A dss+ pode elaborar um roteiro com base na avaliação dos riscos que vai permitir à organização implementar ações fundamentais depois de apenas 90 dias.

Temos usado esse método recentemente para ajudar várias empresas de petróleo e gás a superar o platô técnico por meio de uma mudança cultural inovadora que garante a geração de caixa a partir das operações e as prepara para o momento de recuperação do setor. Esse método tem permitido às empresas identificar e eliminar brechas urgentes de segurança e depois avaliar e priorizar áreas que não apenas elevam os níveis de segurança, mas também ofereçam ganhos de produtividade.



Abordagem de risco diferenciada

Foco nos principais riscos:

- Para ativos/processos/atividades críticas
- Em toda a cadeia de valor

Diferencia contenção de risco de curto prazo e mitigação sustentável de riscos de longo prazo.

Recursos integrados

Governança efetiva para eliminar silos de gestão de riscos e promover a integração com principais processos de gestão de ativos e de operações.

Mudança de recursos individuais para um processo organizacional de aprendizagem

Cultura de riscos e disciplina operacional

Incorporar uma cultura de riscos forte e alinhada e uma disciplina operacional para impulsionar a implementação de esforços de gestão de risco.

Figura 6: Modelo de mitigação de riscos

Em um cenário em que todas as despesas devem ser altamente eficazes, é fundamental que os esforços de segurança sejam determinados por uma abordagem de alertas e uma cultura coesa e independente. Caso contrário, o setor petrolífero corre o risco de ser vítima de incidentes de segurança, cujas raízes estejam em esforços sem foco, justo quando o preço do petróleo voltar a subir.

Aprender a ser ágil agora vai provavelmente beneficiar as empresas de petróleo no futuro, pois os preços podem continuar flutuando em ciclos mais curtos. A flexibilidade para reduzir custos de produção e de operação e despesas de capital quando o preço do petróleo estiver em baixa sem colocar pessoas e ativos em risco será cada vez mais fundamental para a sobrevivência dos negócios. Isso também permite reagir de forma mais rápida quando os preços voltarem subir novamente. Embora possa parecer uma tarefa difícil, é possível realizá-la com as ferramentas certas para identificar e priorizar riscos.



Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss)



twitter.com/consultdss



[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss)



www.consultdss.com.br

