



REGENERATING THE FUTURE

Relatório Integrado de Gestão 2021

Índice

| | | |
|-----------|---------------------------|----------|
| 2. | Quadro estratégico | 3 |
| 2.1 | Como planeamos o futuro | 4 |
| 2.2 | A nossa estratégia | 4 |
| 2.3 | Como gerimos o risco | 8 |

QUADRO ESTRATÉGICO



2.1 Como planeamos o futuro

À medida que o ritmo da transição energética acelera, os mercados têm de se adaptar. O contexto atual é de um mundo que assistirá a uma rápida mudança nas perspetivas energéticas e a um aumento dos investimentos em energias renováveis e tecnologias associadas para cumprir os objetivos do Acordo de Paris.

O planeamento estratégico da Galp baseia-se num conjunto de convicções energéticas com um pressuposto comum de que uma transformação profunda terá impacto no sector energético durante esta década em direção a um futuro mais limpo:

- Pressão social e regulamentar no sentido de acelerar o ritmo da descarbonização;
- Aumento de consumo de eletricidade com o aumento significativo previsto nas vendas de veículos elétricos;
- As energias solar e eólica tornam-se fontes de energia relevantes;
- Hidrogénio verde/azul ganham ímpeto com a emergência de opções viáveis;
- Ambição estratégica da União Europeia em construir uma cadeia de valor integrada de baterias de iões de lítio;
- Diminuição significativa da procura de petróleo na Europa, levando a uma onda de racionalização das refinarias;

- Mistura energética global mais eletrificada, embora o petróleo e o gás mantenham um papel crucial durante alguns anos.

2.2 A nossa estratégia

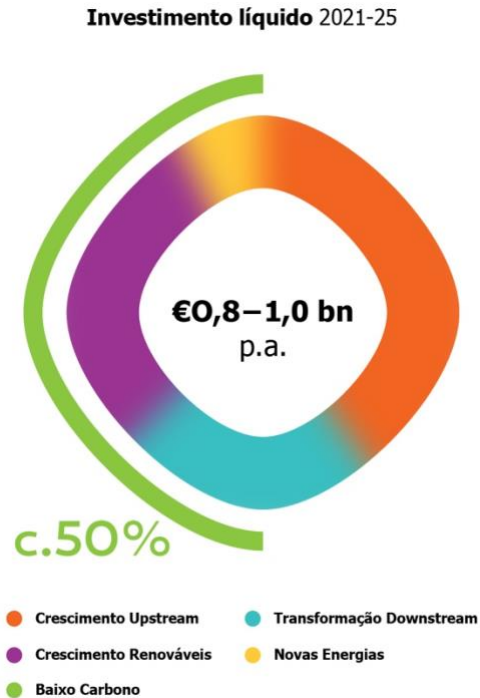
A necessidade de descarbonização da sociedade trouxe desafios a todos os setores económicos. Atualmente, é evidente que a forma como a energia é gerada, transformada e consumida irá mudar, e isto significa moldar e adaptar a estratégia da Galp às necessidades presentes e futuras.

A Galp atualizou em 2021 a sua estratégia para o investimento resiliente numa transição energética acelerada. A Galp pretende reformular o seu portefólio e tornar-se uma empresa dinâmica e digitalmente orientada para o cliente, com uma posição material nas energias renováveis e novas energias, e com as operações industriais a serem progressivamente descarbonizadas e transformadas em um *green energy hub*.

A estratégia da Empresa origina um caso de investimento orientado para a criação de valor, que se baseia numa estrutura clara de alocação de capital, alocando cerca de 50% de seus investimentos líquidos no período 2021-25 a atividades de baixa intensidade carbónica.

Isto permite à Galp reformular o seu portefólio, mantendo a sua capacidade de gerar um crescimento de *cash flow* resiliente e uma remuneração acionista competitiva, visando distribuir até 1/3 do *cash flow* operacional.

2.2 A nossa estratégia



Upstream

O Upstream continuará a ser uma das pedras angulares da Galp durante os próximos anos. O portefólio Upstream da Galp baseia-se em ativos de topo, tanto em termos de custo de produção como de intensidade carbónica, proporcionando as condições adequadas para a concentração na maximização do valor dos projetos atuais, e não prosseguir com a exploração de novos projetos. No entanto, a Galp tem como objetivo continuar a oferecer um aumento da produção destacado entre os seus pares, adicionando cerca de 25%

à atual capacidade de produção Upstream até 2025 através de projetos já sancionados.

Ao mesmo tempo, a intensidade carbónica do negócio Upstream da Galp é aproximadamente 50% menor do que a média do setor e a Galp está empenhada em continuar a procurar a excelência na eficiência de carbono para apoiar o crescimento responsável da produção.

Industrial & Energy Management

A transformação de ativos Industriais e outras atividades relacionadas com a energia é fundamental para adaptar progressivamente o portefólio da Empresa às necessidades do mercado em mudança. É por isso que, na Galp, está em curso a descarbonização da refinaria de Sines, com o objetivo de a transformar num Centro de Energia Verde. Ao longo do caminho rumo à descarbonização de Sines, a Galp está também empenhada em otimizar a eficiência da refinação e aumentar a sua resiliência, assegurando a competitividade das suas atividades industriais, ao mesmo tempo que expande a quota de produtos com baixo teor de carbono, tais como a produção avançada de biocombustíveis, através do desenvolvimento de uma unidade de HVO.

Juntamente com a diversificação dos produtos de baixo teor de carbono, a transformação gradual num Centro de Energia Verde deverá também ser aproveitada na produção de hidrogénio verde, o que permitirá outras aplicações industriais e de mobilidade, tais como combustíveis sintéticos, e ajudará a uma redução operacional da pegada de carbono de aproximadamente 50% até 2030.

A Galp reconhece o potencial do hidrogénio e está a avaliar o desenvolvimento de soluções de hidrogénio verde, aliando a sua posição privilegiada às suas competências industriais para fazer avançar este novo negócio. Até 2025, a

2.2 A nossa estratégia

Empresa pretende controlar os primeiros 100 MW de capacidade de eletrólise com capacidade adicional prevista de até 1 GW.

As atividades de Energy Management da Galp estão no centro das nossas atividades de *supply* de energia, garantindo o abastecimento fiável e competitivo de matérias-primas e outros produtos energéticos e a maximização do valor das vendas de todos os produtos produzidos e transformados. Além disso, a Galp irá reforçar o papel da Gestão de Energia na sua organização, a fim de obter valor adicional da integração em toda a cadeia de valor.

Commercial

A Galp detém uma posição de referência como fornecedor de energia na Ibéria. A resposta às mudanças nos padrões de consumo é abordada diariamente na Galp. O objetivo da Empresa é apoiar continuamente a vida dos clientes, tanto através de uma plataforma física, com a conveniência e proximidade da sua rede, como também através de uma plataforma digital, acompanhando os clientes ao longo da sua viagem diária.

Neste contexto, a Galp continua a expandir a experiência do cliente, visando transformar os atuais postos de abastecimento em conceitos inovadores, multi-energéticos e de conveniência, através da modernização e expansão dos produtos e serviços oferecidos utilizando um novo conceito de *hub*. Neste contexto, a Galp pretende duplicar a contribuição das lojas de conveniência na sua rede retalhista até 2025, juntamente com uma rápida expansão da sua oferta de pontos de carregamento de veículos elétricos, atingindo c.10k na Península Ibérica até 2025. Na vertente doméstica, a Galp pretende aumentar significativamente as vendas de eletricidade aos seus clientes, mantendo ao mesmo tempo uma posição de liderança nas vendas de gás natural. Tanto na mobilidade como na vertente doméstica, a Galp continuará a fornecer a energia de hoje juntamente com as soluções de amanhã, alavancando a geração

descentralizada e as soluções de gestão de frota, alinhadas com a transição energética.

Como uma só Galp, a Empresa terá a capacidade de fornecer produtos e serviços adaptados às necessidades presentes e futuras, apoiando simultaneamente o percurso dos seus clientes rumo à descarbonização e digitalização do seu consumo.

Renewables & New Businesses

A Galp pretende desempenhar um papel ativo na transição energética que a sociedade enfrenta, procurando antecipar tendências, desenvolver um portefólio alinhado com as necessidades futuras, estabelecer sinergias com os seus negócios atuais sempre que possível, e reduzir progressivamente a intensidade carbónica da sua atividade e dos seus clientes. Neste contexto, a Galp está a construir um portefólio de produção de energia renovável, e a inovar no sentido do desenvolvimento de novas energias ao longo da cadeia de valor.

No setor das energias renováveis, a Galp é já um dos principais *players* de energia solar fotovoltaica na Península Ibérica, com c.1 GW em operação e c.3,1 GW de projetos em desenvolvimento, juntamente com c.0.6 GW em desenvolvimento no Brasil. A Empresa visa alcançar uma capacidade operacional bruta renovável de cerca de 12 GW até 2030, promovendo uma expansão ágil do portefólio baseada numa diversificação geográfica e tecnológica. Para promover este crescimento e apoiar a criação de valor, a Galp continuará a maximizar o valor através de uma estrutura de capital apropriada, bem como de um modelo de parceria e rotação de ativos. A Galp está ainda a construir algumas capacidades distintivas para melhorar a resiliência do seu portefólio, tais como opções de *behind-the-meter battery storage*, hibridização tecnológica.

2.2 A nossa estratégia

Relativamente aos New Businesses, a Galp está, proactivamente, a procurar soluções que possam desempenhar um papel fundamental na cadeia de valor energética do futuro. A área de New Businesses foi projetada para servir como uma incubadora de novos meios de criação de valor, testando, validando e desenvolvendo conceitos até ao seu amadurecimento, de forma a poderem desenvolver-se independentemente ou ser incorporados por outras unidades de negócios, como aconteceu com o hidrogénio verde, que foi recentemente integrado na área de Industrial & Energy Management, bem como a Galp Solar e a GowithFlow que passaram a integrar o negócio Commercial.

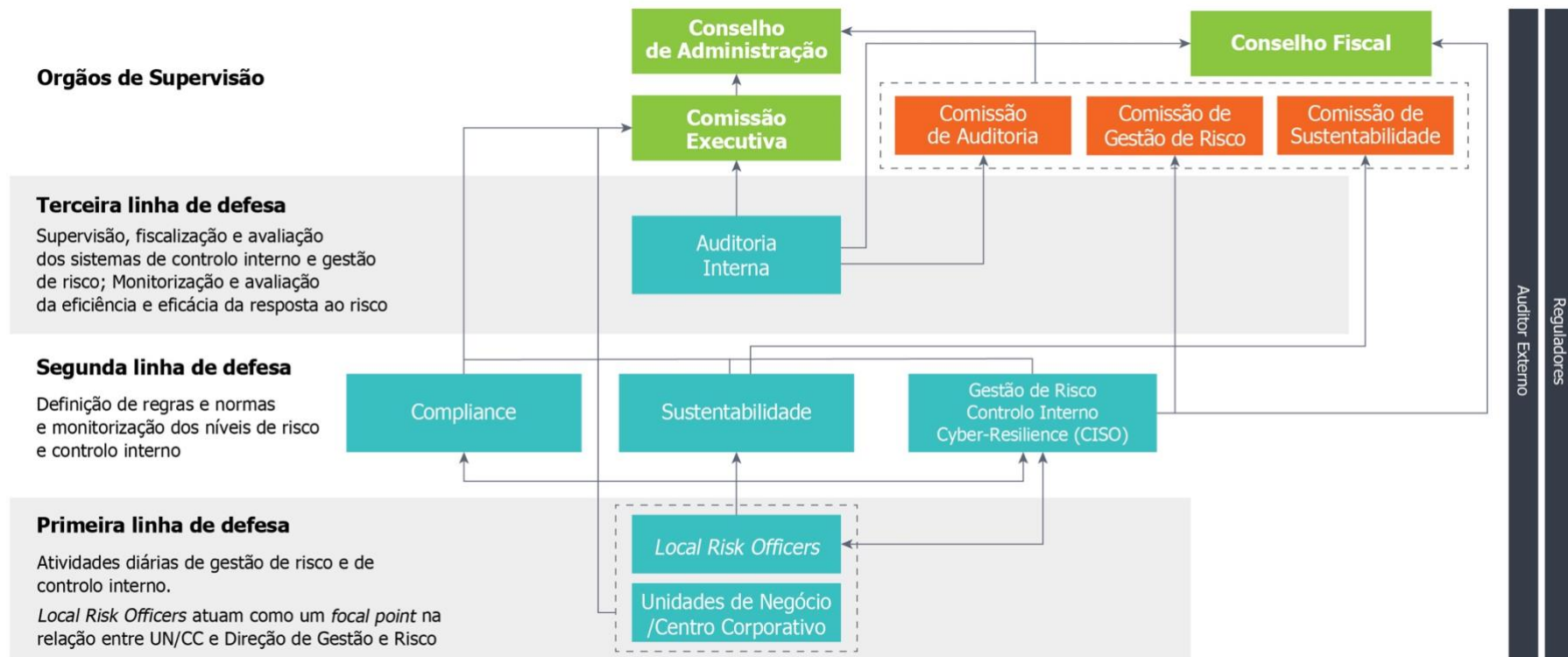
Galp está também a avaliar oportunidades de entrada na cadeia de valor de baterias, que se encontra em rápido crescimento, capturando a vantagem de *early mover* na Europa. A joint venture 'Aurora', entre a Galp e a Northvolt, está focada no desenvolvimento da primeira fábrica de conversão de lítio da Europa, a ser localizada em Portugal.

2.3 Como gerimos o risco

A Galp está exposta a riscos que podem ter um impacto negativo no seu desempenho operacional e financeiro, na sua reputação e na sua capitalização do mercado.

A gestão destes riscos baseia-se num Modelo de Gestão de Riscos, implementado através de um processo integrado, contínuo e dinâmico que envolve as unidades de negócio e as áreas corporativas da Galp, e que está sustentado na Política de Gestão de Riscos, no Modelo de Governo de Gestão de Riscos e no Manual de Controlo Interno, aprovados pelo Conselho de Administração.

Na Galp, a estrutura organizacional de governo da gestão de risco segue a metodologia COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) e está estruturada de acordo com as três linhas do modelo organizacional de defesa, em cooperação com os órgãos de supervisão, tal como representado na figura abaixo:



2.3 Como gerimos o risco

A Galp possui uma estrutura de governo, procedimentos e sistemas que permitem à Empresa gerir os riscos a que está exposta, de modo que a gestão destes riscos seja parte integrante dos processos de tomada de decisão.

Para além dos principais riscos e oportunidades inerentes à atividade da Galp, identificamos abaixo os riscos emergentes, definidos como aqueles que (i) não têm atualmente um impacto significativo na Empresa, mas que apresentam um elevado grau de incerteza devido à sua rápida evolução, não-linearidade ou ambos; ou (ii) mesmo que já tenham começado a ter impacto nos negócios da Empresa, continuarão a ter impacto a longo prazo e poderão influenciar materialmente o modelo de negócio da Galp. É também descrita a forma como a Empresa os aborda e os mitiga.

Os resultados são discutidos em maior detalhe na Parte II deste relatório – Relatório de Governo Societário.

Alguns destes riscos são sensíveis aos fenómenos das alterações climáticas e aos cenários de transição para uma economia de baixo carbono, particularmente os que estão associados à regulamentação, às tendências futuras da procura, às flutuações dos preços das mercadorias e ao potencial aumento da concorrência. Dada a natureza emergente dos riscos associados às alterações climáticas no atual contexto energético, e face aos compromissos assumidos, a Galp incorporou-os no âmbito da sua análise de risco, juntamente com outros riscos emergentes. A Comissão de Sustentabilidade, apoiada pela Comissão de Gestão de Risco, é a comissão ao nível do CA responsável pelas questões relacionadas com o clima, sendo fundamental para auxiliar o Conselho de Administração na integração dos princípios de sustentabilidade no processo de tomada de decisão e garantir que os principais riscos e oportunidades que enfrentamos sejam identificados e geridos de forma contínua.

A análise de riscos e a matriz de risco resultante são regularmente discutidas com a Comissão Executiva e a Comissão de Gestão de Riscos.

| Riscos | |
|------------------------|---|
| Riscos Estratégicos | |
| Alterações Climáticas | Os riscos físicos (agudos ou crónicos) associados às alterações climáticas podem ter um impacto potencial nas atividades da Galp, causando danos ou interrupções e atrasos nas suas operações. Os riscos de transição (riscos regulamentares e legais, de mercado, tecnológicos e de reputação) conduzirão a uma mudança no comportamento dos consumidores, reduzindo a procura de O&G, e afetarão potencialmente os preços dos combustíveis fósseis, podendo impulsionar a criação de "ativos irrecuperáveis". |
| Gestão de Desempenho | A incapacidade de reestruturar modelos de negócio através de modelos operacionais inteligentes apoiados por tecnologias inovadoras e por análise de dados e, simultaneamente, adotar um novo paradigma de modelo de trabalho, mantendo ao mesmo tempo o envolvimento e a produtividade dos trabalhadores, prejudicaria a capacidade da Galp de executar corretamente a sua estratégia, com impacto nos resultados e no desempenho financeiro. |
| Portefólio | A sustentabilidade da Galp depende da sua capacidade de remodelar o seu portefólio, focando-se em oportunidades que garantam um portefólio capaz de criar valor sustentável a longo prazo, tirando partido das vantagens competitivas existentes da Empresa, ao mesmo tempo que diversifica e explora sinergias e oportunidades adjacentes alinhadas com as tendências do mercado, que lhe permitam cumprir com a sua ambição de descarbonização ao ritmo exigido pelo mercado. |
| Preço | O portefólio de negócios da Galp está exposto à volatilidade dos preços do petróleo bruto, gás natural, GNL, eletricidade e CO ₂ e outras matérias-primas, bem como às alterações nas taxas de juro e de câmbio. A variabilidade dos preços de mercadorias e financeiros, resultante de fatores macroeconómicos, geopolíticos ou tecnológicos, que afetam a dinâmica da procura e da oferta, pode ter um efeito adverso material no valor dos ativos, resultados e desempenho financeiro da Galp. |
| Mercado & Concorrência | A Galp enfrenta uma forte concorrência em todos os seus segmentos de negócio e a sua posição competitiva e desempenho financeiro podem ser prejudicados se a Empresa for, nomeadamente, incapaz de responder adequada e atempadamente ao novo paradigma da procura, remodelando o seu portefólio de acordo com a |

2.3 Como gerimos o risco

| Riscos | |
|--------------------------------------|---|
| | transição energética, acedendo a novas tecnologias e acompanhando a inovação no setor para melhorar a eficiência operacional, e recrutando e retendo as pessoas mais qualificadas e experientes. |
| Parcerias | A maioria dos projetos desenvolvidos pela Galp nos vários segmentos de negócio depende de parcerias com outras entidades que permitem à Empresa tirar partido de capacidades e recursos complementares adicionais, bem como de uma partilha adequada de riscos, mas dão à Galp menos controlo sobre a execução, desempenho e custos operacionais dos projetos e expõem a Empresa aos riscos associados aos parceiros (financeiros, técnicos, operacionais, cibernéticos e de reputação, etc.). |
| Concentração | Os principais projetos da Galp situam-se maioritariamente na Península Ibérica e no Brasil e o fornecimento de gás natural provém em grande parte da Argélia e da Nigéria, o que cria um risco de dependência destes países, que é agravado pelos elevados riscos políticos, regulamentares e sociais em algumas dessas geografias. Adicionalmente, o peso ainda significativo do segmento de Petróleo e Gás no portefólio da Empresa pode representar um desafio adicional para a Galp face à transição energética e ao novo paradigma da procura. |
| Riscos Financeiros | |
| Financiamento e Seguros | A capacidade da Galp de aceder aos mercados financeiros e de capitais para financiar a sua estratégia e obter cotações de seguros para os seus projetos de investimento poderia ser afetada pela crescente pressão sobre os investidores para desinvestirem nas empresas de combustíveis fósseis e sobre as empresas para atuarem de acordo com normas e regulamentos mais rigorosos. |
| Ativos | As ativos da Galp, o seu valor e desempenho podem ser afetados por vários fatores, tanto internos como externos, nomeadamente desafios técnicos e/ou dificuldades de avaliação e desenvolvimento; incapacidade de substituir infraestruturas ou equipamentos antigos ou obsoletos; avaliação incorreta das reservas de petróleo e gás ou níveis de recuperação, entre outros. |
| Retorno Novos Negócios | A estratégia da Galp de desenvolver um conjunto de projetos diversificados (energias renováveis, cadeia de valor das baterias e hidrogénio verde, etc.), alinhados com a transição energética, e que permitam captar sinergias com outros negócios, pode ficar comprometida se as opções de investimento não cumprirem os objetivos definidos e/ou não contribuírem para o cumprimento do Roteiro de Descarbonização da Galp. |
| Riscos Operacionais | |
| Acidentes Graves | A natureza, complexidade técnica e diversidade das operações <i>Upstream</i> e Industrial da Galp expõem a Empresa e as suas comunidades a um amplo espectro de riscos com potencial impacto negativo para a saúde, segurança de pessoas e ativos, e ambiente. |
| Eficiência e Eficácia | A incapacidade de assegurar a eficiência e eficácia das suas operações pode ameaçar a capacidade da Empresa de fornecer serviços a níveis de custo iguais ou inferiores aos dos seus concorrentes, comprometendo a produtividade e o desempenho competitivo da Galp. |
| Continuidade do Negócio | A natureza, complexidade técnica e diversidade das operações da Galp expõem a Empresa a uma vasta gama de riscos disruptivos que podem dar origem a incidentes que perturbem ou ameacem os processos críticos de negócio da Galp e que podem ter impacto nos recursos humanos, no ambiente, no valor dos ativos e nos resultados e, em última análise, na continuidade dos seus negócios. |
| Execução de Projetos | A execução dos projetos da Galp está exposta a vários riscos (mercado, liquidez, políticos, legais, regulamentares, técnicos, comerciais, climáticos e outros) que podem comprometer a sua execução dentro do orçamento e dos prazos, bem como o cumprimento das especificações definidas e a fiabilidade operacional. |
| Riscos Jurídicos e de Governo | |
| Jurídico | A Galp está sujeita a um vasto leque de leis e normas internacionais e dos vários países em que opera, sejam estas específicas da indústria, ou transversais. Além disso, parte da atividade da Galp é realizada em economias emergentes ou em desenvolvimento, com um quadro legal e regulamentar relativamente instável, o que pode levar a alterações legislativas e regulamentares que podem alterar o contexto empresarial em que a Galp opera. |
| <i>Compliance</i> Regulação ESG | Quaisquer falhas por parte da empresa, dos seus colaboradores, órgãos de supervisão, fornecedores/prestadores de serviços ou contrapartes, relacionadas com o cumprimento das leis e normas de ESG, ou incapacidade de responder aos temas de ESG, que estão a ganhar proeminência e são cada vez mais escrutinados por várias partes interessadas, podem ter efeitos adversos nos cenários de investimento e na reputação da empresa. |
| Reputacional | A nossa marca e reputação podem ser prejudicadas por falhas reais ou aparentes na governação, na conformidade regulamentar; por falhas na perceção do impacto das nossas operações sobre as comunidades e o ambiente, ou da forma como a Empresa está a responder às expectativas dos clientes e da Sociedade, nomeadamente na área da transição energética. |

2.3 Como gerimos o risco

| Riscos | |
|--|---|
| Riscos das Tecnologias de Informação | |
| Cyber Risco | A maior parte dos processos da Galp dependem fortemente de sistemas e dados digitais. Qualquer falha na segurança destes sistemas, seja acidental (devido a falhas de rede, hardware ou software), ou resultante de ações intencionais (cibercrime), ou negligência (interna ou devida a prestadores de serviços) pode ter graves impactos negativos para as operações da Galp, dos seus clientes e fornecedores. |
| Tecnologias Disruptivas e Digital Risco | A eficiência e a posição competitiva da Galp podem ser afetadas pela incapacidade de identificar e integrar as novas tendências de transformação digital, particularmente em termos de automatização e resolução de desafios industriais complexos, ou do desenvolvimento de novas práticas que acelerem os tempos de processamento e reduzam o trabalho humano. |

A Galp definiu uma metodologia que permite à Empresa obter uma visão geral dos seus principais riscos, classificando-os de acordo com a sua materialidade, caracterizando-os de forma abrangente e robusta, avaliando a probabilidade de ocorrência, quantificando o seu impacto potencial (em resultados financeiros, valor dos acionistas, continuidade do negócio, ambiente, reputação, qualidade, saúde e segurança, e dimensões de capital humano) em cada unidade de negócio ou área empresarial, integrando-os, e identificando, quando apropriado, medidas de mitigação eficazes.

A Galp tem vindo também a trabalhar na identificação de riscos relacionados com o clima, considerados riscos estratégicos para a Empresa. A partir de 2021, esses riscos são avaliados anualmente para todas as unidades de negócios e geografias usando modelação baseada em cenários. Este procedimento visa avaliar a resiliência da estratégia da Empresa a diferentes cenários climáticos e integrar os riscos associados mais relevantes no framework de gestão de riscos.

Os riscos principais e emergentes da Galp são apresentados abaixo, com base na sua criticidade em termos de "probabilidade x impacto".

