



**PODER EXECUTIVO  
MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA  
PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRAS**

**PRESTAÇÃO DE CONTAS ORDINÁRIA ANUAL  
RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2018**



***PETROBRAS***

Relatório de Gestão do exercício 2018, apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à Sociedade como prestação de contas anual a que esta Unidade está obrigada nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da Instrução Normativa TCU nº 63/2010, alterada pela IN TCU nº 72/2013, Decisão Normativa TCU nº170/2018 e Decisão Normativa TCU nº172/2018, bem como das Portarias TCU nº 369/2018 e CGU nº 500/2016.

Elaborado pela Coordenação de Controle Contábil de benefícios a empregados e informações contábeis para órgãos de controle e correlatos.

Rio de Janeiro/2019

Os termos que não estão listados neste glossário foram definidos ao longo do texto.

**Ambiente de comercialização livre (ACL):** segmento do mercado no qual se realizam as operações de compra e venda de energia elétrica, objeto de contratos bilaterais livremente negociados, conforme regras e procedimentos de comercialização específicos.

**Ambiente de comercialização regulado (ACR):** segmento do mercado no qual se realizam as operações de compra e venda de energia elétrica entre agentes vendedores e agentes de distribuição, precedidas de licitação, ressalvados os casos previstos em lei, conforme regras e procedimentos de comercialização específicos.

**Boed:** barris de óleo equivalente por dia.

**Brent:** óleo usado como uma das principais referências do mercado internacional de petróleo. Os contratos de *Brent* datado ou seus derivativos no mercado financeiro referenciam vários contratos de compra e venda de petróleo no mundo.

**Ciclo Otto:** volumes de vendas do ciclo Otto representam a soma dos volumes de gasolina, etanol e gás natural veicular para veículos leves.

**Class action:** é uma espécie de ação coletiva prevista na legislação estrangeira que possibilita que uma classe composta por pessoas que sofreram o mesmo prejuízo, ou prejudicadas pelo mesmo fato e, portanto, com um interesse em comum, pleiteiem, em conjunto, uma indenização pelos prejuízos sofridos.

**CO<sub>2</sub>:** monóxido de carbono.

**Completação:** fase da exploração do petróleo na qual se instala, no poço, o equipamento necessário para trazer à superfície, controladamente, os fluidos desejados e permitir a instalação de equipamentos de monitoração no poço.

**Condensado:** mistura de hidrocarbonetos em estado gasoso no reservatório, a qual, na superfície, torna-se líquida em condições atmosféricas normais.

**Contrato de Cessão Onerosa:** regime de exploração e produção de petróleo e gás natural específico para determinadas jazidas situadas no polígono do pré-sal. A Petrobras foi contratada diretamente pela União para descobrir e produzir reservas com uma limitação máxima de produção de até cinco bilhões de barris de petróleo e gás natural.

**Declaração de Comercialidade:** notificação escrita do concessionário à ANP declarando uma jazida como descoberta comercial na área de concessão ou partilha.

**Decreto nº 8.945/2016:** que regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

**Estrutura Local de Resposta:** conjunto de recursos (humanos, materiais), definidos no plano de resposta a emergência, para controle do acidente e mitigação dos potenciais danos na fase inicial da emergência.

**Estrutura Organizacional de Resposta:** estrutura previamente estabelecida, para o gerenciamento da emergência, mobilizada com a finalidade de planejar as ações de respostas para controle do acidente e mitigação dos potenciais danos, definindo os recursos necessários.

**Exames ocupacionais:** exames realizados periodicamente para acompanhamento, prevenção e promoção da saúde do trabalhador. Compreendem avaliação médica, odontológica e nutricional com abordagem da história clínica e ocupacional personalizadas.

**Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), de 1977:** lei federal norte-americana de combate à corrupção, à qual estamos sujeitos por termos ADRs (*American Depositary Receipts*) negociados na Bolsa de Valores de Nova Iorque.

**FPSO:** navio com capacidade de produzir, armazenar e escoar petróleo e/ou gás natural para navios aliviadores.

**GLP-P13:** Gás Liquefeito de Petróleo para uso residencial, comercializado em botijões de até 13 kg.

**Hedge:** transação ou combinação de transações, financeiras ou não, que produzem o efeito de compensar, total ou parcialmente, a variação de preço ou valor de um bem, direito ou obrigação.

**Impairment:** perda no valor de recuperação de ativos.

**Índice de Desenvolvimento (ID):** relação entre as reservas provadas desenvolvidas e as reservas provadas

**Índice de Reposição de Reservas (IRR):** mede a reposição da produção por adição de reservas, seja por extensões, revisões de estimativas ou recuperação suplementar.

**Índice de Reposição de Reservas Orgânico (IRR orgânico):** é o Índice de Reposição de Reservas desconsiderando as aquisições e desinvestimentos realizados.

**Índice de Reserva/Produção (R/P):** mede a longevidade das reservas provadas atuais considerando constante o nível de produção.

**Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção:** dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

**Lei nº 13.303/2016 – Lei das Estatais:** dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

**Lei nº 13.587/2018 – Lei Orçamentária Anual:** estima a receita e fixa a despesa da União para um determinado exercício

**Leilão de Energia Existente:** processo licitatório para a contratação de energia gerada por usinas já construídas e que estejam em operação, cujos investimentos já foram amortizados e, portanto, possuem um custo mais baixo.

**Limite de Alerta:** parâmetro máximo admissível de um determinado indicador em um período definido, utilizado para aplicação de ações de correção e melhorias nos processos.

**Modelo de concessão:** regime de exploração e produção de petróleo e gás natural no qual uma empresa ou um consórcio de empresas exerce essas atividades em área concedida pelo poder público. No caso brasileiro, se houver descoberta de óleo ou gás, as empresas titularizam aos volumes produzidos e, em contrapartida, pagam as participações governamentais – *royalties* e participações especiais (esta última quando aplicável ao campo em produção). No Brasil, as concessões são outorgadas mediante licitações de áreas para exploração e produção de petróleo, promovidas pela Agência Nacional de Petróleo Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), que também realiza a regulação técnica das atividades de exploração e produção. O modelo de concessão é aplicado em todas as bacias sedimentares brasileiras, à exceção das áreas definidas no polígono pré-sal. Ressalva-se que o modelo de concessão é adotado nos casos em que as áreas foram licitadas antes da vigência do regime de partilha que definiu o polígono do pré-sal.

**Modelo de partilha:** regime de exploração e produção de petróleo e gás natural no qual uma empresa exerce essas atividades por meio de um contrato de partilha de produção firmado entre uma empresa estatal, que representa interesses governamentais, e uma empresa ou um consórcio de empresas (contratadas), para exploração e produção de petróleo mediante compensação das partes por meio da partilha da produção de um campo de petróleo. As empresas ou os consórcios responsáveis pela produção devem pagar *royalties* governamentais. No Brasil, a Pré-Sal S.A (PPSA) fiscaliza os custos e possui poderes específicos nos consórcios formados para exercício das atividades sob partilha. O atual modelo de partilha é adotado somente para áreas do polígono do pré-sal, sem o efeito de alterar os contratos de concessão celebrados para as áreas que já haviam sido celebradas anteriores à Lei nº 12.351/2010. Com o advento da recente Lei nº 13.365, de 29 de novembro de 2016, a Petrobras deixou de ter a obrigação de ser operadora e deter participação de 30% nos blocos a serem concedidos nos termos desse regime, facultando à companhia, no entanto, manifestar preferência em ser contratada pelo poder público.

**Óleo Lucro:** é o excedente em óleo que corresponde à parcela da produção de petróleo e/ou gás natural a ser repartida entre a União e a empresa, segundo critérios definidos em contrato, resultante da diferença entre o volume total da produção e as parcelas relativas ao custo em óleo e aos *royalties* devidos.

**Projeto Gasoduto Rota 2:** projeto conduzido mediante parcerias (*Joint Operating Agreement* – JOA), é composto por três trechos: (i) Trecho 1 – marítimo (Lula-NE até Cernambi): gasoduto de 18 polegadas/aproximadamente 19 km. Consórcio BM-S-11: Petrobras-65%; BG-25% e Petrogal-10%; (ii) Trecho 2 – marítimo (Cernambi até a Praia do Lagomar – Macaé): gasoduto de 24 polegadas/aproximadamente 377,5 km. Consórcio Cabiúnas 1; e (iii) Trecho 3 – terrestre (Praia do Lagomar até o Tecab): gasoduto de 24 polegadas/aproximadamente 4,5 km. Consórcio Cabiúnas 1 representa os trechos 2 e 3 do gasoduto.

**RenovaBio:** iniciativa do Ministério de Minas e Energia, lançada em dezembro de 2016, com objetivo de expandir a produção de biocombustíveis.

**Repetro:** regime aduaneiro especial de exportação e importação de bens que se destinam às atividades de pesquisa e lavra das jazidas de petróleo e gás natural.

**Retorno Total ao Acionista:** média ponderada da variação anual dos preços das ações ordinárias e preferenciais, somada aos proventos distribuídos ao longo do ano.

**ROCE:** *Return on Capital Employed* é um indicador que expressa o resultado de uma empresa em função do capital empregado. A razão determinada pelo ROCE indica quão eficientemente o capital está sendo empregado a fim de gerar resultado. O ROCE Ajustado visa expurgar os efeitos não recorrentes do resultado para cálculo do indicador, utilizando os mesmos critérios do EBITDA Ajustado. O indicador consiste no lucro operacional ajustado líquido de impostos sobre o capital empregado, considerando a seguinte fórmula:  $ROCE \text{ Ajustado} = (\text{EBIT Ajustado últimos 12 meses} \times (1 - \text{alíquota padrão de IR/CSLL})) / \text{Capital Empregado}$ .

**Sistemática de Tratamento de Conduta em SMS:** sistemática para auxiliar os gestores na tomada de decisões em relação às condutas esperadas em SMS, com valorização das práticas e/ou atitudes positivas, e às condutas não esperadas em SMS, diferenciando erro e violação e possibilitando a aplicação do programa de reconhecimento dos empregados e a do regime disciplinar da Petrobras.

**SNOX:** processo catalítico para o abatimento de emissões de correntes gasosas, retirando contaminantes sólidos, líquidos e gasosos e gerando ácido sulfúrico comercial.

**TAR:** Taxa de Acidentados Registráveis ou, ainda, número de acidentados registráveis sem afastamento, com afastamento e fatalidades para cada um milhão de homens-hora de exposição ao risco no período considerado.

**Teste de Longa Duração (TLD):** atividade realizada durante a fase de exploração com a finalidade exclusiva de obtenção de dados e informações para conhecimento dos reservatórios.

**Trem de refino:** conjunto de unidades de processamento que envolve principalmente a separação do petróleo em derivados, a transformação de partes mais pesadas e de menor valor do petróleo em moléculas menores, originando derivados mais nobres, e o tratamento para adequar os derivados à qualidade exigida pelo mercado.

**TRR:** Transportador-Revendedor-Retalhista, empresa autorizada a adquirir óleo diesel a granel, óleos lubrificantes e graxas; a armazenar e transportar o produto; e a revender a retalho com entrega ao consumidor.

**UK Bribery Act, de 2010:** lei anticorrupção do Reino Unido que permite aos tribunais britânicos julgarem crimes relacionados a fraude e corrupção cometidos por empresas constituídas no Reino Unido ou que realizem operações em seu território.

# Sobre o Relatório de Gestão 2018

A Decisão Normativa TCU 170/2018 trouxe ajustes na estrutura básica do relatório de gestão que compõe as contas de 2018. A nova estrutura toma como base o modelo do relato integrado, desenvolvido pelo International Integrated Reporting Council (Conselho Internacional para Relato Integrado, ou IIRC na sigla em inglês).

Nesse contexto, o Relatório de Gestão Petrobras foi elaborado através da extração de conteúdos apresentados no Relatório Anual 2018, aprovado pelo Conselho de Administração, que buscou atender aos princípios e elementos de conteúdo preconizados pela estrutura do Relato Integrado do International Integrated Reporting Council (IIRC). Além disso, informações adicionais foram inseridas ao Relatório de Gestão, em atendimento aos requisitos de conteúdo exigidos às Empresas Estatais, dispostos na Decisão Normativa TCU nº 170/2018.

Dessa forma, o Relatório de Gestão Petrobras representa, basicamente, o conteúdo do Relato Integrado, divulgado pela Companhia em 27 de fevereiro de 2019, que teve como objetivo melhorar a transparência e conectividade das informações e demonstrar de que forma geramos valor ao longo do tempo, sempre com abordagem coesa e eficiente.

Por fim, os temas materiais utilizados no Relatório de Gestão são os mesmos contidos no Relato Integrado que foram definidos a partir de critérios objetivos de priorização e aprovados internamente.

# Sumário

1. Mensagem do dirigente máximo da unidade	
1.1. Mensagem do Presidente do Conselho de	7
1.2. Administração Mensagem do Presidente	8
2. Visão geral organizacional e ambiente externo	
2.1. Quem somos	10
2.2. Onde estamos	11
2.3. Como geramos valor	12
2.4. Modelo de negócios	13
2.5. Composição acionária do capital social e eventos societários	14
2.6. Participação em outras sociedades	15
2.7. Ambiente externo	16
2.8. Informações complementares	
2.8.1. Organograma com a Estrutura Organizacional	22
3. Planejamento estratégico e governança	
3.1. Planejamento Estratégico e Plano de Negócios e Gestão	23
3.2. Sistema de Gestão Evolução - Da estratégia à execução	29
3.3. Governança Corporativa	30
3.4. Atividades de correção e apuração de ilícitos administrativos e medidas administrativas para apuração de responsabilidade por danos ao Erário	38
3.5. Principais canais de comunicação com a sociedade e partes interessadas	42
3.6. Informações complementares	
3.6.1. Política de designação de representantes nas assembleias e nos colegiados de controladas, coligadas e sociedades de propósito específico	52
3.6.2. Modelo de governança da entidade em relação às empresas do conglomerado	52
3.6.3. Resumo dos principais pontos tratados na Carta Anual de Políticas Públicas e na Carta Anual de Governança Corporativa	52
3.6.4. Participações em ações, cotas e outros valores mobiliários conversíveis, detidas por administradores e conselheiros fiscais - por órgão	53
4. Gestão de riscos e controles internos	
4.1. Gestão integrada e os agrupamentos de risco	54
4.2. Oportunidades	57

# Sumário

5. Resultados da gestão	
5.1. Exploração e Produção de Petróleo e Gás	58
5.2. Refino e Gás Natural	65
5.3. Energia Elétrica	81
5.4. Outros segmentos	82
5.5. Desempenho Financeiro Consolidado	84
5.6. Projetos e valores aplicados – Capital Produtivo	85
5.7. Desafios e incertezas que a UPC provavelmente enfrentará ao perseguir o seu planejamento estratégico (perspectiva) e potenciais implicações para o seu modelo de negócios (ou cadeia de valor) e desempenho futuro	89
5.8. Informações complementares	
5.8.1 Análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia da sociedade	90
6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão	
6.1. Gestão Financeira	91
6.2. Gestão de Pessoas	100
6.3. Gestão de licitação e contratos	106
6.4. Gestão de custos	106
6.5. Gestão patrimonial e infraestrutura	106
6.6. Estratégia para alcançar os principais objetivos da UPC	106
6.7. Sustentabilidade ambiental	107
6.8. Informações complementares	
6.8.1. Política de Remuneração dos administradores e empregados	115
6.8.2. Gestão Orçamentária	116
6.8.3. Gestão da Tecnologia da Informação	117
7. Demonstrações Financeiras	118
8. Outras informações relevantes	
8.1. Materialidade	119
8.2. Tratamento de determinações e recomendações do TCU e tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno	120
8.3. Tratamento de determinações e recomendações do CGU e tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno	122
9. Anexos e Apêndices	
9.1. Declaração de integridade	123

# 1. Mensagem dos dirigentes



## Mensagem do Presidente do Conselho de Administração

Nos últimos anos, a Petrobras realizou mudanças importantes que permitiram superar uma das maiores crises de sua história. Avanços significativos na governança e nos sistemas de controle foram fundamentais para essa superação, bem como as medidas tomadas para a redução de seu endividamento.

Passada a crise, a companhia tem pela frente desafios relacionados às grandes transformações tecnológicas e de padrões de consumo da sociedade, além da abertura de novas oportunidades e do próprio desenvolvimento do mercado brasileiro.

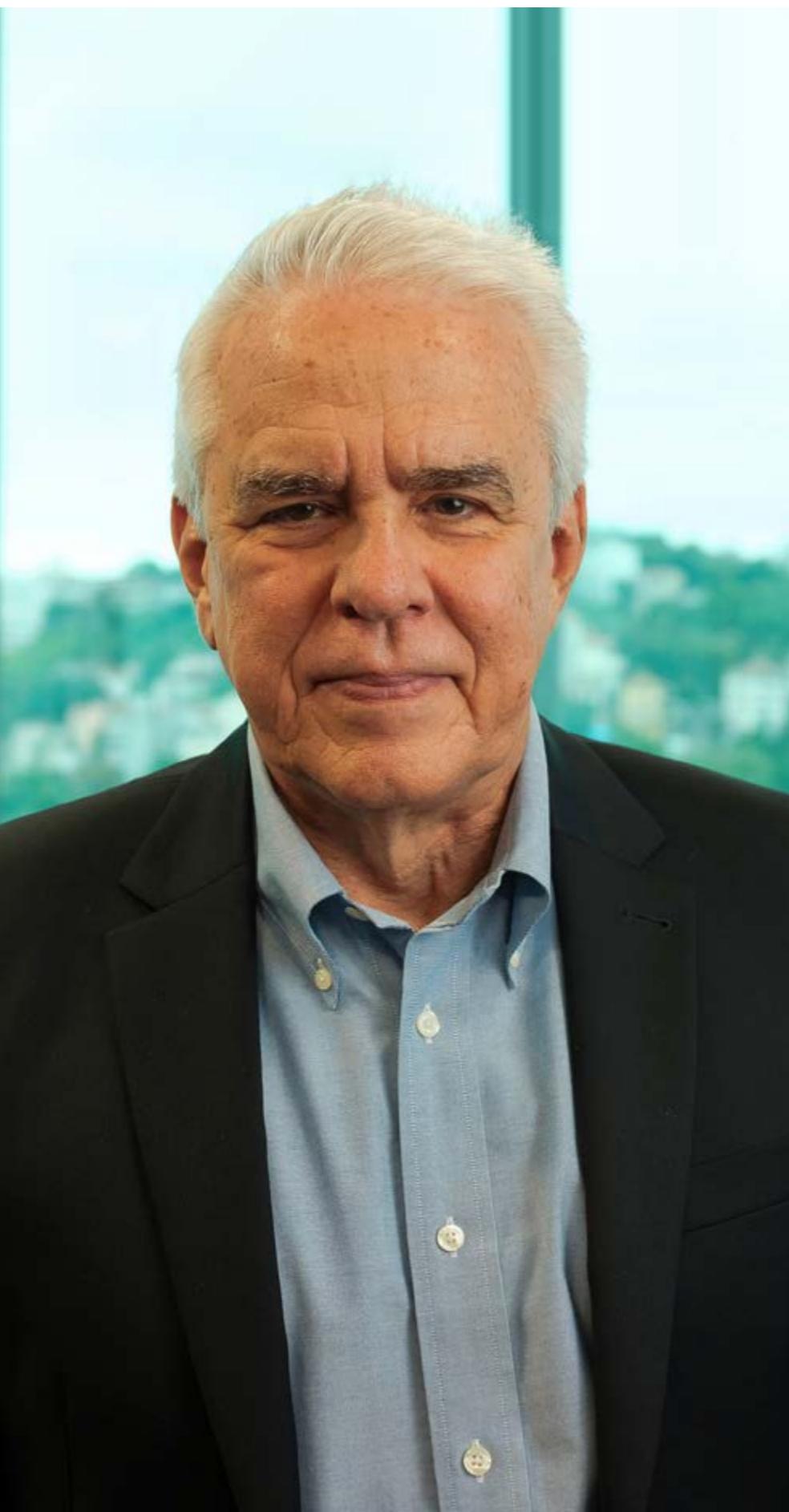
Nesse processo, o Conselho de Administração contribuirá com uma visão do ambiente econômico e da indústria de energia no país e no mundo, e buscará orientar e definir escolhas estratégicas para a companhia, visando sua sustentabilidade no longo prazo.

É com entusiasmo que assumo a missão de presidir este Conselho, que tem como características a diversidade na sua composição e a complementariedade de experiências de seus membros, e como compromisso atuar em prol dos interesses da companhia e de seus acionistas.

Convidamos a todos a percorrer um pouco da trajetória da Petrobras em 2018 e suas perspectivas para o futuro contidas nesse Relato Integrado.

**Eduardo Bacellar Leal Ferreira**  
Presidente do Conselho de Administração

# 1. Mensagem dos dirigentes



## Mensagem do Presidente

A celebração dos acordos com a US Securities and Exchange Commission (SEC) e o US Department of Justice (DoJ) e a venda, em 30 de janeiro de 2019, da refinaria de Pasadena – cuja aquisição havia se transformado em símbolo da corrupção no Brasil – marcam o fim de um ciclo doloroso para a Petrobras, seus acionistas, colaboradores e a sociedade brasileira, em que a companhia foi vítima de prolongado saque perpetrado por uma organização criminosa. A performance da Petrobras no ano que passou foi indiscutivelmente a melhor em muitos anos, o que inclui a obtenção de alguns recordes históricos, envolvendo fluxo de caixa livre e Ebtida ajustado, e a interrupção de quatro anos seguidos de prejuízos. Um processo eficaz de gestão de passivos estendeu a maturidade média da dívida de 7,14 anos, em 2015, para 9,14 anos, em 2018, o que contribui para mitigar riscos de refinanciamento. Em fevereiro de 2019, nossa capitalização de mercado voltou a superar os US\$ 100 bilhões, o que nos coloca de volta na posição de maior companhia da América Latina.

Celebramos os bons resultados de 2018, mas não podemos nos limitar à visão interna, à comparação

conosco mesmo em anos anteriores. Ampliando nosso horizonte para a indústria de petróleo global, reconhecemos humildemente que estamos muito aquém do desejável. Não podemos nos conformar com a situação atual, havendo muito a fazer e muitos desafios a superar. O inconformismo nos obriga a forte concentração em cinco pilares estratégicos.

Temos que melhorar substancialmente a alocação do capital através do foco nos ativos em que somos o dono natural e promover a saudável competição por capital entre nossos projetos de investimento. Uma empresa opera com prejuízo até que consiga remunerar o capital empregado em suas operações, o que ainda não conseguimos fazer. Nossas reservas provadas de óleo e gás atingiram 9,6 bilhões de barris de óleo equivalente (boe), de acordo com os critérios da SEC. Isto implica reposição de 125% do volume produzido em 2018 (excluindo o efeito do desinvestimento de campos de petróleo) e uma relação reservas provadas/ produção de 11,1 anos. O importante a destacar é que boa parte dessas reservas se origina de ativos de classe mundial, como o pré-sal, a fronteira da exploração de

# 1. Mensagem dos dirigentes

petróleo do mundo onde a Petrobras é líder incontestado e dona natural. O foco nesses ativos de custos baixos, alta qualidade e produtividade e longa vida representa enorme potencial de criação de valor ao longo do tempo. Na indústria, a exploração de ativos de classe mundial é uma das chaves para o sucesso de uma empresa.

A geração de lucro econômico exige maior agilidade no processo decisório, o que está sendo perseguido em 2019 com o indispensável cuidado em resguardar os elevados padrões de governança corporativa e as rigorosas normas de conformidade implementadas na Petrobras nos últimos anos. Neste contexto, vale mencionar que, por exemplo, atrasos na execução de projetos se constituem, em geral, na maior fonte de redução de suas taxas de retorno. Com o auxílio de inovações, estamos desenvolvendo iniciativas para encurtar o intervalo de tempo entre o início da atividade exploratória e o primeiro óleo e também a duração da fase de *ramp-up* dos projetos de E&P, o que concorrerá para a elevação de suas taxas de retorno.

Devemos buscar incessantemente o *investment grade rating* e a redução do custo do capital via desalavancagem financeira e relacionamento transparente com os mercados financeiros globais. A exposição do fluxo de caixa à volatilidade cíclica dos preços do petróleo requer de seus produtores baixa alavancagem. Nosso endividamento bruto diminuiu significativamente, de US\$ 126,3 bilhões, em 2015, para

US\$ 84,4 bilhões no fim de 2018, mas ainda é elevado em relação à capacidade atual de geração de caixa: dívida bruta/fluxo de caixa operacional de 3,2x e dívida bruta/Ebitda ajustado de 2,7x. Vamos atuar simultaneamente sobre o numerador e o denominador dessas frações: reduzir a dívida e trabalhar para o crescimento do fluxo de caixa via aumento de produção e corte de custos.

Da mesma forma, devemos buscar permanentemente ter custos baixos, condição básica em qualquer empresa para a geração de valor independentemente do ciclo econômico e, mais importante ainda, na indústria do petróleo, tipicamente com alta exposição aos ciclos da atividade econômica global. A transformação digital, com emprego maciço da digitalização, *data analytics* e inteligência artificial, é essencial para a geração de ganhos de eficiência e de custos menores.

O respeito às pessoas e ao meio ambiente e a preservação da segurança de nossas operações devem ser uma regra de ouro. A atividade de exploração e produção de petróleo e gás está exposta a ampla gama de riscos, entre eles riscos operacionais que, uma vez materializados, possuem enorme potencial de destruição de valor e de, até mesmo, ameaçar a sobrevivência de uma companhia. Trabalhamos incansavelmente para minimizá-los e, ao mesmo tempo, para fortalecer nossa capacidade de resposta diante da ocorrência de qualquer evento negativo. A taxa de acidentes registráveis alcançou 1,01 acidentes/milhão

de homens-hora, com decréscimo de 6,5% em relação a 2017, porém ligeiramente superior ao limite de alerta para 2018, de 1,0. Apesar do progresso nesse indicador, a ocorrência de seis fatalidades nos entristece e envergonha. A perda de vidas humanas, seja qual for sua explicação, é inaceitável. Nossa meta permanente é zero fatalidade.

O objetivo de maximização de valor para os acionistas não pode, sob qualquer hipótese, prescindir da atenção à segurança das pessoas e operações e à preservação do meio ambiente, nem resultar em subestimação de riscos para que metas sejam atingidas.

Acreditamos que nossa agenda de mudança transformacional seja capaz de criar considerável valor para os acionistas e para o Brasil no futuro. Podemos dizer, então, que os melhores dias da Petrobras estão ainda à nossa frente.

Finalmente, gostaríamos de agradecer a todos os que participaram do esforço de reconstrução da Petrobras e, principalmente, aos nossos colaboradores. A companhia possui quadros técnicos de reconhecida competência que terão importância crucial nesta nova era iniciada em 2019.

**Roberto Castello Branco**  
Presidente da Petrobras



# 2. Visão geral organizacional e ambiente externo

## Onde estamos

### PRINCIPAIS ATIVOS DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO E REFINO



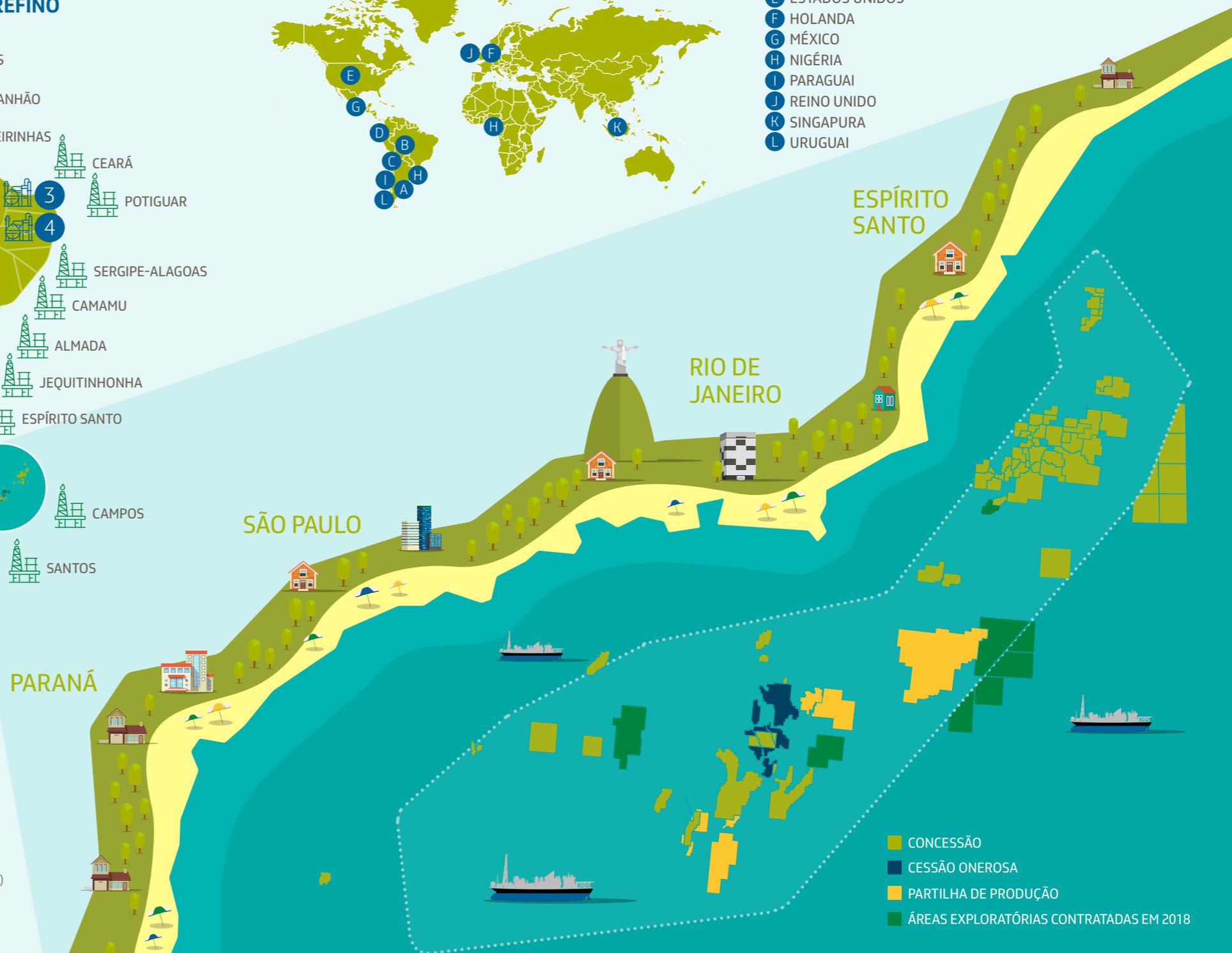
- BACIAS TERRESTRES
- BACIAS MARÍTIMAS
- REFINARIAS

- 1 REMAN (ISAAC SABBÁ)
- 2 LUBNOR (REFINARIA LUBRIFICANTES E DERIVADOS DO NORDESTE)
- 3 RPCC (POTIGUAR CLARA CAMARÃO)
- 4 RNEST (ABREU E LIMA)
- 5 RLAM (LANDULPHO ALVES)
- 6 REGAP (GABRIEL PASSOS)
- 7 REDUC (DUQUE DE CAXIAS)
- 8 RPBC (PRES. BERNARDES)  
REVAP (HENRIQUE LAGE)  
REPLAN (PAULÍNIA)  
RECAP (CAPUAVA)
- 9 REPAR (PRES. GETÚLIO VARGAS)  
SIX (UNIDADE DE INDUSTRIALIZAÇÃO DO XISTO)
- 10 REFAP (ALBERTO PASQUALINI)

### PRINCIPAIS PAÍSES COM ATIVIDADE NO MUNDO



- A ARGENTINA
- B BOLÍVIA
- C CHILE
- D COLÔMBIA
- E ESTADOS UNIDOS
- F HOLANDA
- G MÉXICO
- H NIGÉRIA
- I PARAGUAI
- J REINO UNIDO
- K SINGAPURA
- L URUGUAI



- CONCESSÃO
- CESSÃO ONEROSA
- PARTILHA DE PRODUÇÃO
- ÁREAS EXPLORATÓRIAS CONTRATADAS EM 2018

## 2. Visão geral organizacional e ambiente externo

### Como geramos valor

Em nosso modelo de negócios, demonstramos como utilizamos recursos e processos para gerar valor para nossos públicos de interesse.

Os recursos utilizados em nosso processo produtivo, apresentados em nosso modelo de negócios, foram classificados em seis categorias seguindo o modelo de capitais apresentado pelo International Integrated Reporting Council. Assim, nossos capitais representam os insumos e são impactados pelas nossas atividades no processo de geração de valor.

Para acompanhar nossa geração de valor temos três principais métricas, além dos demais indicadores encontrados ao longo do relatório:

MÉTRICAS DE PERFORMANCE	META 2018*	RESULTADO 2018	META PNG 2019-2023**
TAR (x)	1,00	1,01	Abaixo de 1,0 a partir de 2019
DÍVIDA LÍQUIDA/EBITDA AJUSTADO (x)	2,5	2,34	Abaixo de 1,5 em 2020
ROCE*** (%)	-	8,5	Acima de 11% em 2020

\* Meta divulgada no Plano de Negócios e Gestão 2018-2022.  
\*\* Meta divulgada no Plano de Negócios e Gestão 2019-2023.  
\*\*\* ROCE calculado utilizando o EBITDA Ajustado.

#### Nosso capital humano

é composto por nossos empregados atuando com segurança, capacidade técnica, competência e experiência, ética, responsabilidade e conformidade.

#### Nosso capital intelectual

é composto pela nossa reconhecida capacidade técnica, de desenvolvimento de novas tecnologias e propriedade intelectual.

#### Nosso capital social e de relacionamento

é formado pelas interações com nossos públicos de interesse. Estas interações são fortalecidas por meio de nossos canais de diálogo, nossos investimentos sociais e nossas iniciativas de gestão de marca e reputação, que buscam estreitar os vínculos de confiança com a sociedade.



#### Nosso capital financeiro

é composto pelos recursos financeiros disponíveis, sejam estes próprios ou de terceiros, alocados para nossa atividade produtiva.

#### Nosso capital produtivo

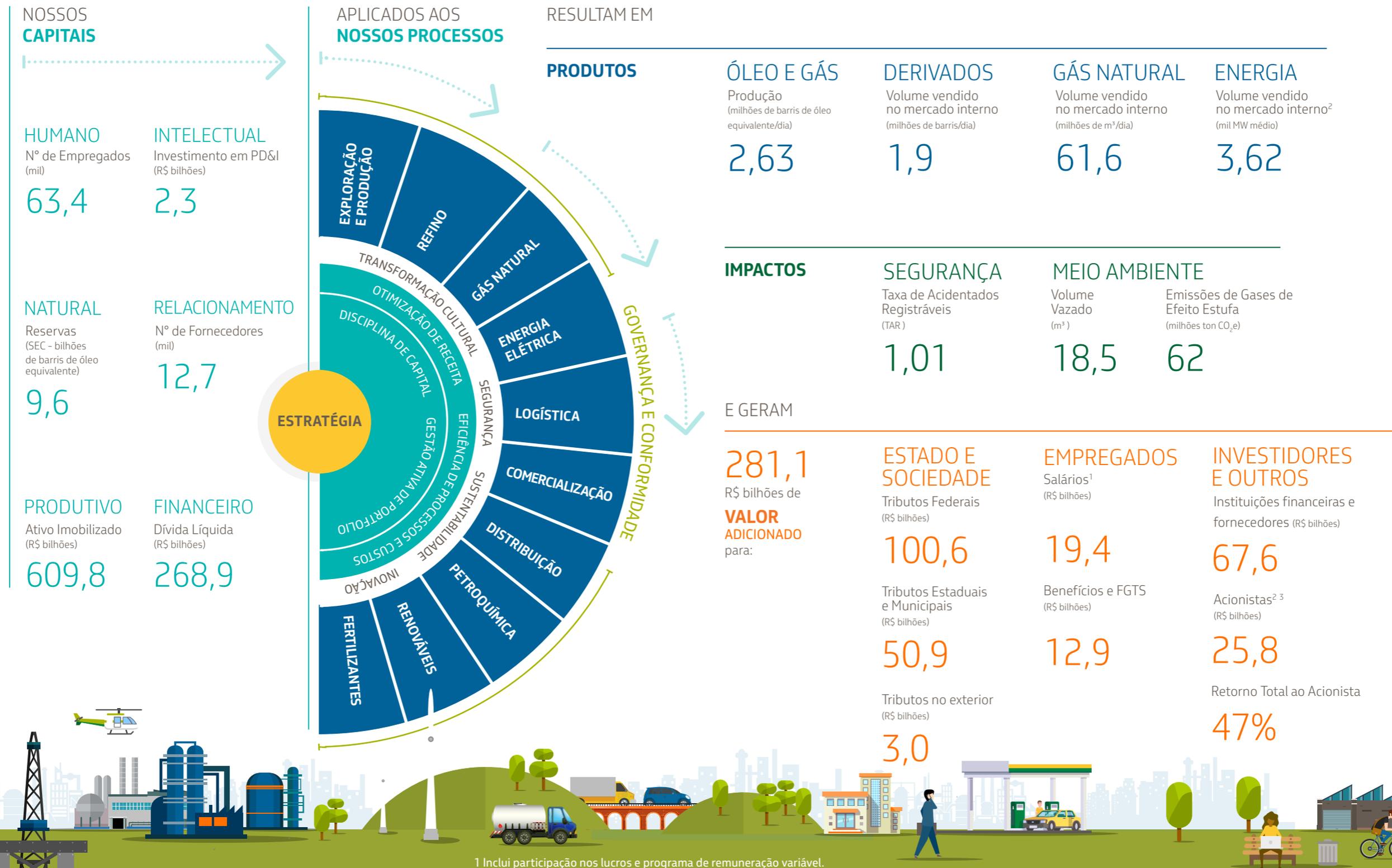
é composto pelas unidades industriais e por toda a infraestrutura que utilizamos em nossa atividade produtiva, com destaque para plataformas, refinarias e ativos logísticos.

#### Nosso capital natural

é composto pelos recursos ambientais renováveis e não renováveis utilizados em nosso processo produtivo ou impactados por esse, com destaque para as nossas reservas de óleo e gás, além de recursos hídricos, ecossistemas e biodiversidade.

# 2. Visão geral organizacional e ambiente externo

## Modelo de Negócios



1 Inclui participação nos lucros e programa de remuneração variável.

2 De acordo com o Capital Social, R\$ 12 bilhões pertencem a União e entidades ligadas e R\$ 13,8 bilhões aos demais acionistas.

3 Não inclui R\$ 0,9 bilhão referente aos demais acionistas das sociedades consolidadas.

## 2 . Visão geral organizacional e ambiente externo

---

- Composição acionária do capital social e eventos societários ocorridos no exercício

As informações sobre Composição acionária e eventos societários estão apresentadas no capítulo de Alocação de recursos e áreas especiais de gestão (Gestão Financeira).

# 2. Visão geral organizacional e ambiente externo

## Participação em outras sociedades

	Principal segmento de atuação	% de Participação direta da Petrobras	% no Capital votante	Patrimônio líquido (passivo a descoberto)	Lucro líquido (prejuízo) do exercício	País
<b>Empresas Consolidadas</b>						
<b>Subsidiárias e controladas</b>						
Petrobras Netherlands B.V. - PNBV (i)	E&P	100,00	100,00	114.418	9.098	Holanda
Petrobras Distribuidora S.A. - BR	Distribuição	71,25	71,25	9.686	3.193	Brasil
Petrobras International Braspetro - PIB BV (i)	Diversos (ii)	100,00	100,00	27.888	(7.389)	Holanda
Petrobras Transporte S.A. - Transpetro	RTC	100,00	100,00	3.432	(809)	Brasil
Petrobras Logística de Exploração e Produção S.A. - PB-LOG	E&P	100,00	100,00	3.658	879	Brasil
Transportadora Associada de Gás S.A. - TAG	Gás e Energia	100,00	100,00	12.915	2.479	Brasil
Petrobras Gás S.A. - Gaspetro	Gás e Energia	51,00	51,00	2.012	271	Brasil
Petrobras Biocombustível S.A.	Biocombustível	100,00	100,00	1.666	180	Brasil
Petrobras Logística de Gás - Logigás	Gás e Energia	100,00	100,00	722	338	Brasil
Liquigás Distribuidora S.A.	RTC	100,00	100,00	997	147	Brasil
Araucária Nitrogenados S.A.	Gás e Energia	100,00	100,00	90	(328)	Brasil
Termomacaê Ltda.	Gás e Energia	100,00	100,00	264	74	Brasil
Braspetro Oil Services Company - Brasoil (i)	Corporativo	100,00	100,00	419	7	Ilhas Cayman
Breitener Energética S.A.	Gás e Energia	93,66	93,66	779	123	Brasil
Termobahia S.A.	Gás e Energia	98,85	98,85	579	14	Brasil
Baixada Santista Energia S.A.	Gás e Energia	100,00	100,00	299	11	Brasil
Petrobras Comercializadora de Energia Ltda. - PBEN	Gás e Energia	100,00	100,00	91	9	Brasil
Fundo de Investimento Imobiliário RB Logística - FII	E&P	99,20	99,20	52	(94)	Brasil
Petrobras Negócios Eletrônicos S.A. - E-Petro	Corporativo	100,00	100,00	39	6	Brasil
Termomacaê Comercializadora de Energia Ltda	Gás e Energia	100,00	100,00	11	1	Brasil
5283 Participações Ltda.	Corporativo	100,00	100,00	3	-	Brasil
<b>Operações em conjunto</b>						
Fábrica Carioca de Catalizadores S.A. - FCC	RTC	50,00	50,00	250	61	Brasil
Ibiritermo S.A.	Gás e Energia	50,00	50,00	160	38	Brasil
<b>Empreendimentos controlados em conjunto</b>						
Logum Logística S.A.	RTC	30,00	30,00	1.045	(112)	Brasil
Cia Energética Manauara S.A.	Gás e Energia	40,00	40,00	207	112	Brasil
Petrocoque S.A. Indústria e Comércio	RTC	50,00	50,00	243	102	Brasil
Refinaria de Petróleo Riograndense S.A.	RTC	33,20	33,20	(81)	6	Brasil
Brasympe Energia S.A.	Gás e Energia	20,00	20,00	87	4	Brasil
Brentech Energia S.A.	Gás e Energia	30,00	30,00	97	10	Brasil
Metanol do Nordeste S.A. - Metanor	RTC	34,54	34,54	30	2	Brasil
Eólica Mangue Seco 4 - Geradora e Comercializadora de Energia Elétrica S.A.	Gás e Energia	49,00	49,00	44	4	Brasil
Eólica Mangue Seco 3 - Geradora e Comercializadora de Energia Elétrica S.A.	Gás e Energia	49,00	49,00	42	3	Brasil
Eólica Mangue Seco 1 - Geradora e Comercializadora de Energia Elétrica S.A.	Gás e Energia	49,00	49,00	38	3	Brasil
Eólica Mangue Seco 2 - Geradora e Comercializadora de Energia Elétrica S.A.	Gás e Energia	51,00	51,00	37	2	Brasil
Companhia de Coque Calcinado de Petróleo S.A. - Coquepar	RTC	45,00	45,00	(3)	17	Brasil
Participações em Complexos Bioenergéticos S.A. - PCBIOs	Biocombustível	50,00	50,00	1	-	Brasil
<b>Coligadas</b>						
Sete Brasil Participações S.A. (iii)	E&P	5,00	5,00	(23.006)	(147)	Brasil
Fundo de Investimento em Participações de Sondas - FIP Sondas	E&P	4,59	4,59	(1)	-	Brasil
Braskem S.A. (iv)	RTC	36,20	47,03	7.173	2.945	Brasil
UEG Araucária Ltda.	Gás e Energia	20,00	20,00	363	(83)	Brasil
Deten Química S.A.	RTC	27,88	27,88	438	83	Brasil
Energética SUAPE II	Gás e Energia	20,00	20,00	359	128	Brasil
Termoelétrica Potiguar S.A. - TEP	Gás e Energia	20,00	20,00	189	81	Brasil
Nitroclor Ltda.	RTC	38,80	38,80	1	-	Brasil
Bioenergética Britarumã S.A.	Gás e Energia	30,00	30,00	-	-	Brasil
Nova Transportadora do Sudeste - NTS	Gás e Energia	10,00	10,00	3.208	1.934	Brasil

(i) Empresas sediadas no exterior com demonstrações financeiras elaboradas em moeda estrangeira.

(ii) Atuação internacional nos segmentos de E&P, RTC, Gás&Energia e Distribuição.

(iii) As obrigações da companhia estão limitadas aos investimentos realizados na Sete Brasil Participações S.A., portanto, embora o patrimônio líquido da empresa esteja negativo, não há provisão para perda constituída.

(iv) Informações relativas a 30.09.2018, últimas disponibilizadas ao mercado.

Fonte: Demonstrações Financeiras

Para maiores informações sobre participações em outras sociedades, veja Demonstrações Financeiras (notas explicativas 10 e 11).

# 2. Visão geral organizacional e ambiente externo

- **Ambiente externo**

Estamos sujeitos a variáveis externas que podem impactar o desempenho dos nossos negócios e a forma como nos planejamos para o futuro. Em 2018 tiveram destaque as seguintes variáveis:



# 2. Visão geral organizacional e ambiente externo

## MERCADO INTERNACIONAL DE PETRÓLEO E GÁS

### O QUE ACONTECEU

Em 2018, a geopolítica do petróleo conduziu os preços para níveis elevados, a média do Brent no ano foi de US\$ 71/bbl. Os EUA criaram uma incerteza relevante no mercado internacional com ameaças de rompimento do acordo nuclear com o Irã, fato concretizado no segundo semestre. O preço do *Brent* atingiu seu pico em outubro de 2018, quando bateu a marca de US\$ 86/bbl.

Nos primeiros meses de 2018, o nível de conformidade com os cortes de produção da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) ultrapassou os 100% devido a problemas de produção em vários países-membros da Organização. Assim, em julho de 2018, preocupados com a possibilidade de escassez de produção, a OPEP e a Rússia concordaram em aumentar seu suprimento de petróleo para compensarem, principalmente, os declínios da produção de petróleo na Venezuela e a instabilidade em outros países, como Angola, Líbia e Nigéria, bem como o impacto das novas sanções sobre o Irã. Não foi imediato, mas, depois de alguns meses, o crescimento da produção dos maiores produtores mundiais (Rússia e Arábia Saudita) reconduziu o mercado a uma situação de equilíbrio e acabou gerando uma alta elevada nos estoques durante os últimos meses do ano. Embora tenha contribuído com esse movimento, o crescimento da produção dos EUA em 2018 foi limitado por gargalos logísticos para escoamento do petróleo a partir da região produtora do Permiano.

No início de novembro, os EUA confirmaram a suspensão temporária de sanções (*waivers*) em alguns países que alegaram não estarem preparados para interromperem a importação de petróleo do Irã. Oito países foram beneficiados com *waivers* por seis meses (China, Índia, Turquia, Taiwan, Coreia do Sul, Itália, Japão e Grécia), permitindo maior disponibilidade de petróleo no mercado internacional. A combinação de um aumento dos estoques com os *waivers* concedidos produziu expectativas de excesso de oferta no mercado internacional de petróleo. Nesse contexto, o preço do petróleo caiu de seu pico no ano em outubro (US\$ 86/bbl) para US\$ 55/bbl, em dezembro de 2018.

### EVOLUÇÃO DO BRENT POR TRIMESTRE EM 2018 (US\$/BBL)



### NOSSAS PERSPECTIVAS

Sob a ótica da oferta, os investimentos em logística no Golfo do México irão destravar os gargalos de escoamento do óleo não convencional da Bacia do Permiano para os terminais de exportação dos EUA. Essa dinâmica sustentará uma trajetória ascendente da participação do *tight oil* no mercado internacional, e, em grande medida, na Ásia. Apesar de um importante incremento da oferta na América do Norte, há perspectiva de contração da produção de petróleo de grandes produtores mundiais, como a Venezuela e o Irã.

Do ponto de vista da demanda, a taxa de crescimento se manterá positiva nos próximos anos, em resposta à dinâmica do consumo dos combustíveis fósseis nos países emergentes da Ásia, notadamente a China e a Índia. Nesse contexto, os fundamentos de oferta e demanda justificam o reequilíbrio do mercado em torno de US\$70/bbl.

# 2. Visão geral organizacional e ambiente externo

## MERCADO DOMÉSTICO E ECONOMIA

### O QUE ACONTECEU

As disputas comerciais entre os EUA e a China e a normalização da taxa de juros dos EUA aumentaram a incerteza internacional e diminuíram o apetite ao risco dos investidores.

Com relação ao cenário doméstico, o nível de atividade registrou mais um ano de lenta recuperação e forte volatilidade da taxa de câmbio. A economia brasileira cresceu cerca de 1,0%, puxada pelo investimento e consumo das famílias. A inflação acumulada no ano, medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), encerrou o ano com alta de 3,75%, valor inferior à meta estabelecida pelo Banco Central, em virtude da demanda interna ainda fragilizada.

Em relação à taxa de câmbio BRL/USD, o ano de 2018 foi de grande instabilidade, principalmente quando comparado ao ano anterior. A taxa de câmbio variou entre uma média mensal de BRL/USD 3,21 e BRL/USD 4,11, encerrando o ano com média de BRL/USD 3,66.

A despeito do crescimento econômico, o mercado doméstico de derivados de petróleo recuou 6% em 2018 em comparação a 2017, situando-se próximo de 2,2 milhões de bpd. Esse movimento reflete, principalmente, a melhoria nas condições de competitividade do etanol face à gasolina ao longo de 2018. Enquanto a gasolina perdeu quase um sexto de seu mercado, o crescimento nas vendas de etanol hidratado superou os 40%. A elevação no mandato de biodiesel de 8% para 10% em fevereiro de 2018 também contribuiu para o desempenho negativo do mercado de derivados.

### TAXA DE CÂMBIO (BRL/USD)



VARIAÇÃO ENTRE A MAIOR E A MENOR MÉDIA MENSAL

### MERCADO BRASILEIRO DE DERIVADOS



### NOSSAS PERSPECTIVAS

Apesar dos avanços nas negociações para um acordo comercial entre EUA e China, o cenário mundial permanece incerto. De positivo, as sinalizações do presidente do Federal Reserve (FED), considerando o patamar da taxa de juros de 2,5% a.a próximo ao nível neutro, podem indicar que o ciclo de alta está perto do fim.

Com relação à economia brasileira, a perspectiva é de que o crescimento volte a se acelerar em 2019. Existe espaço para aumento do nível de produção apenas ocupando a capacidade instalada ociosa, o que facilita o processo de retomada. Há a expectativa de que a reforma da previdência seja aprovada em 2019, contribuindo para o ajuste fiscal e uma menor volatilidade do câmbio.

Em 2019, espera-se que o mercado doméstico de derivados apresente uma modesta reação, se elevando em, aproximadamente, 1% frente ao patamar de 2018. Embora ainda se vislumbre alguma retração no mercado de gasolina, essa deve ser mais do que compensada pelo movimento positivo na demanda pelos demais derivados.

# 2. Visão geral organizacional e ambiente externo

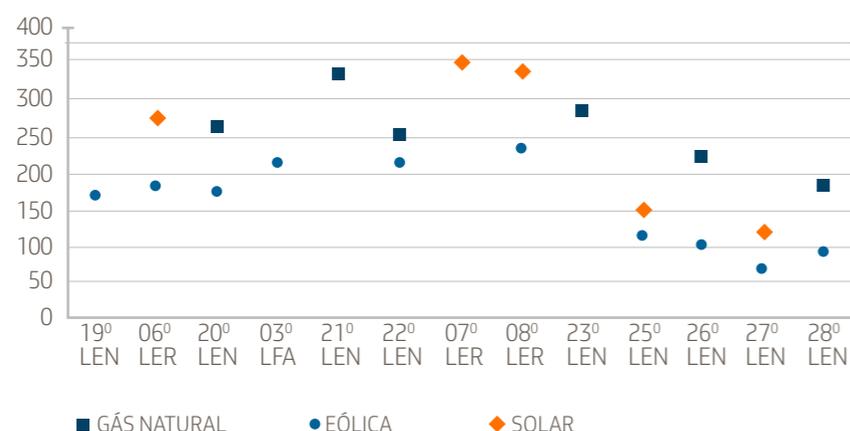
## COMPETITIVIDADE DAS FONTES ALTERNATIVAS DE ENERGIA



As energias renováveis têm apresentado aumento de competitividade em diversos mercados e condições, trazendo crescentes oportunidades econômicas para governos e investidores. Segundo a International Renewable Energy Agency (IRENA), os custos da geração elétrica por fonte eólica *onshore* já caíram quase um quarto desde 2010. Até 2020, a tendência é que as tecnologias de geração de energia renovável permitam que os custos médios se situem na faixa inferior do intervalo de custos dos combustíveis fósseis, devido a fatores como melhorias tecnológicas, aquisições competitivas e crescimento da base de desenvolvedores de projetos.

As fontes renováveis representaram 85% da matriz elétrica brasileira. A energia eólica, nos últimos dez anos, atingiu a participação de 7%, com uma capacidade instalada de 13 GW. Esta fonte tem apresentado custo nivelado de geração competitivo com o de fontes tradicionais, como o da termelétrica a gás. Em 2018, a energia solar fotovoltaica representou 1% da matriz elétrica, com aproximadamente 2 GW de potência instalada (1,5 GW de geração centralizada e 0,5 GW de micro e minigeração distribuída). O número de sistemas de geração distribuída fotovoltaica superou 48 mil, mais que o dobro do existente em 2017.

### ÍNDICE DE CUSTO BENEFÍCIO (ICB) LEILÕES DE ENERGIA – 2014 A 2018\* (R\$/MWh)



Nota:  
LEN – Leilão de Energia Nova;  
LER – Leilão de Energia de Reserva;  
LFA – Leilão de Fontes Alternativas  
\* Valores atualizados para novembro de 2018.



O Brasil é um dos países que mais expandem a geração de energia de fontes renováveis, ocupando o 9º e o 26º lugar entre as nações com maior capacidade instalada de energia eólica e solar, respectivamente. A expectativa é de forte crescimento destas fontes devido ao potencial brasileiro, com alta radiação solar e ventos, principalmente no Nordeste, com velocidades predominantemente unidirecionais e constantes.

O potencial eólico *onshore* do Brasil foi estimado em 140 GW em 2001, quando da elaboração do Atlas Eólico Brasileiro (documento atualmente em revisão, que deverá demonstrar um potencial muito superior, tendo em vista a evolução tecnológica da fonte). Quanto à eólica *offshore*, a expectativa é que o Brasil avance nos investimentos. Embora apresente baixo grau de maturidade em termos de desenvolvimento, há forte expectativa de redução de custos dessa fonte no mundo. O custo nivelado dos parques comissionados em 2017 foi de US\$ 0,14/kWh e deverá chegar a US\$ 0,10/kWh nos projetos a serem comissionados em 2020, segundo a IRENA.

Em complemento às melhorias tecnológicas em turbinas e painéis solares, seja em componentes ou materiais mais avançados e eficientes, espera-se com a aplicação de tecnologias digitais que permitam a utilização de dados em tempo real e *big data* ganhos na manutenção, redução de custos de O&M e energia perdida no tempo de parada, contribuindo assim para uma maior competitividade das energias renováveis.

Além disso, as soluções digitais podem ser utilizadas como elo de integração das fontes renováveis e sistemas de geração distribuída à rede de transmissão, permitindo avanços em produtividade, integração e confiabilidade, e oferecendo ambiente propício para o desenvolvimento de equipamentos mais resistentes e inteligentes.

## 2 . Visão geral organizacional e ambiente externo

### REGULAÇÃO



**Lei do Gás:** em 2017 estavam em discussão diversas medidas para alteração da Lei do Gás (Lei nº 11.909/2009), através do substitutivo ao Projeto de Lei nº 6.407/2013, que tem por objetivo o estabelecimento de um novo marco regulatório para o gás natural. A previsão para aprovação do projeto de lei seria em 2018, o que não ocorreu.

Em contrapartida, em dezembro de 2018, foi publicado o Decreto nº 9.616/2018, que altera o Decreto nº 7.382/2010, que regulamentou a Lei do Gás. O referido decreto teve, entre outros objetivos, possibilitar que a ANP: implemente o modelo de Entrada e Saída, com previsão de sistema para a malha de transporte (e não mais tratamento duto a duto); elabore diretrizes para o código comum de acesso a *essential facilities* e faça uma articulação, juntamente com o Ministério de Minas e Energia, com os estados para a regulamentação do consumidor livre.

**Repetro:** a mudança no regime tributário nas atividades de exploração e desenvolvimento da produção de petróleo e gás, ocorrida com a publicação da Lei nº 13.586 em dezembro de 2017, ensejou a emissão de uma Instrução Normativa que regulamentasse o Repetro-Sped. Esse regime permite que haja a incorporação do bem permanente, como por exemplo um FPSO, ao ativo imobilizado, não havendo mais a necessidade de retorno do ativo ao exterior ao fim do contrato, eliminando seu futuro custo de remoção. Assim, essa instrução normativa possibilitou a migração de todos os bens adquiridos no antigo Repetro para o Repetro-Sped.

**Conteúdo Local:** a publicação da Resolução ANP nº 726/2018 regulamentou o aditamento dos contratos de Concessão, Cessão Onerosa e Partilha de Produção com novas regras para a cláusula de conteúdo local e a isenção das obrigações de conteúdo local (*waiver*), previstas nestes mesmos contratos.

A opção pelo aditamento da referida cláusula poderá ser efetuada para todos os contratos em vigor, com efeito para as fases não encerradas. As novas regras de conteúdo local estabelecem os seguintes percentuais: 50% para projetos de exploração e desenvolvimento da produção

em terra; 18% para projetos de exploração no mar; e para desenvolvimento da produção no mar: (i) 25% para a construção de poço; (ii) 40% para coleta e escoamento; e (iii) 40% para a unidade estacionária de produção (dividida em três grupos – engenharia; máquinas e equipamentos; e construção, integração e montagem).

A opção pelo aditamento tem como contrapartida a extinção do direito ao *waiver* e ajuste do conteúdo local. Além disso, as empresas devem renunciar expressamente a qualquer pleito que possam ter contra a ANP em função de multas já pagas por descumprimento da obrigação de conteúdo local.

**Cessão Onerosa:** o contrato da Cessão Onerosa, firmado em 2010 entre a Petrobras e a União, está em processo de negociação.

## 2 . Visão geral organizacional e ambiente externo



**RenovaBio:** em 2017 foi estabelecido um novo marco regulatório para os biocombustíveis, nomeado de RenovaBio (Lei nº 13.576/2017). Esse novo programa objetiva reconhecer o papel estratégico dos biocombustíveis para a redução de emissões de gases causadores do efeito estufa com o estabelecimento de metas de descarbonização para um período de dez anos, que deverão ser cumpridas pelas distribuidoras de combustíveis através da comprovação da aquisição de créditos de descarbonização (CBIOS).

Em 2018, duas importantes resoluções foram publicadas pelo Conselho Nacional de Política Energética (CNPE). A primeira, Resolução nº 5, que trata das metas de descarbonização, estabelecendo uma meta de redução de 10,1% na intensidade de carbono do setor de transporte até 2028. Com efeito, as distribuidoras ficam obrigadas a adquirir créditos de descarbonização proporcionais às suas vendas de combustíveis fósseis. A segunda, Resolução nº 16, estabeleceu o cronograma de elevação da mistura obrigatória de biodiesel ao diesel mineral, apontando um aumento de um ponto percentual por ano, a partir de 2019, alcançando 15% em 2023. Este cronograma está condicionado à conclusão dos testes de motores.

**Lei do Gás:** para o ano de 2019 espera-se que a ANP regulamente o Decreto nº 9.616/2018 e que sejam retomadas as discussões para a aprovação do substitutivo ao Projeto de Lei nº 6.407/2013, propiciando as alterações legais necessárias ao desenvolvimento do mercado de gás natural no Brasil.

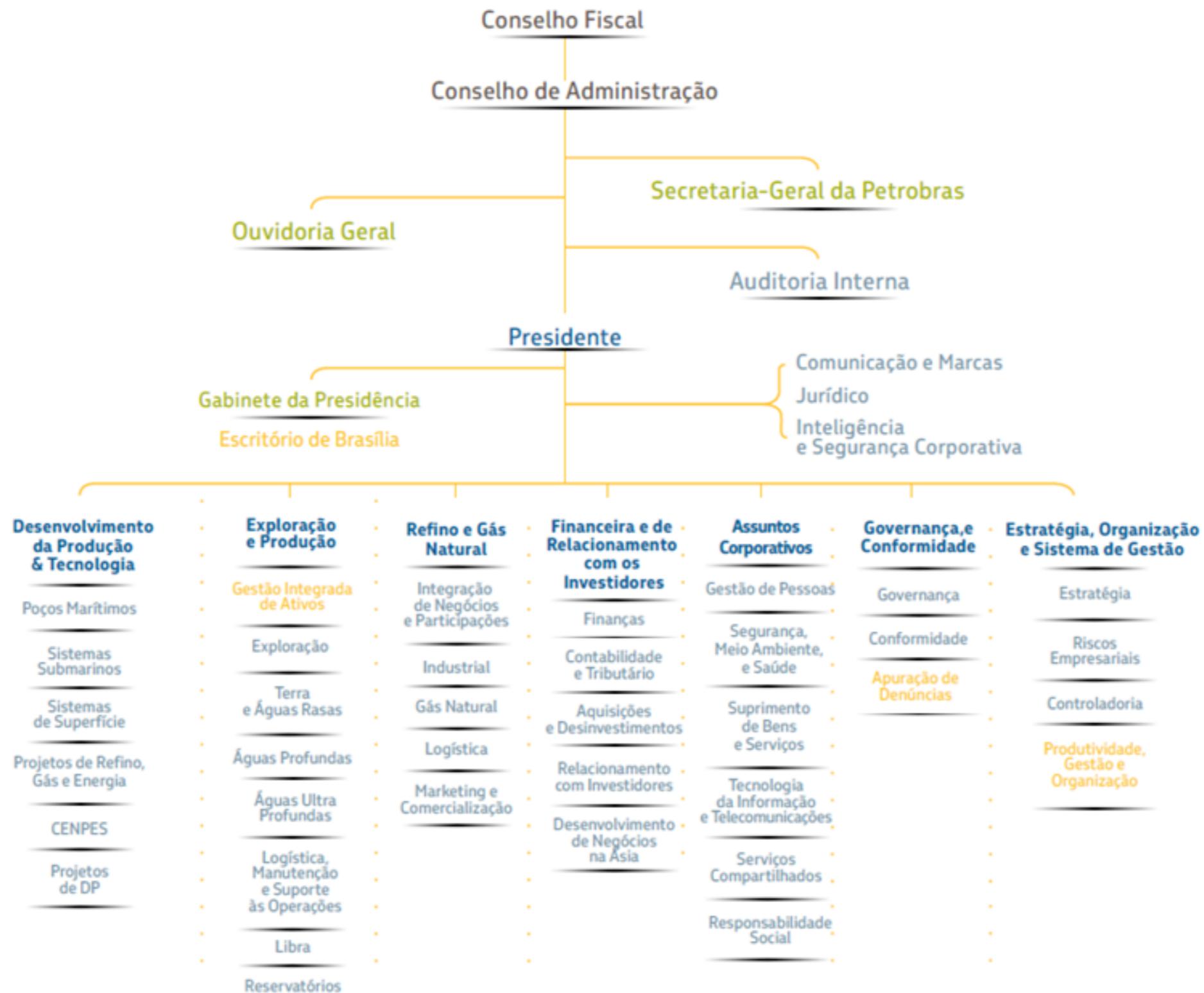
**RenovaBio:** no horizonte do PNG 2019-2023, nossas projeções de consumo de combustível no segmento do setor de transporte estão em linha com a meta de redução de carbono estabelecida na resolução do CNPE.



## 2. Visão geral organizacional e ambiente externo

### Informações complementares ao Relatório Anual 2018

- Organograma com a Estrutura Organizacional



# 3. Planejamento estratégico e Governança

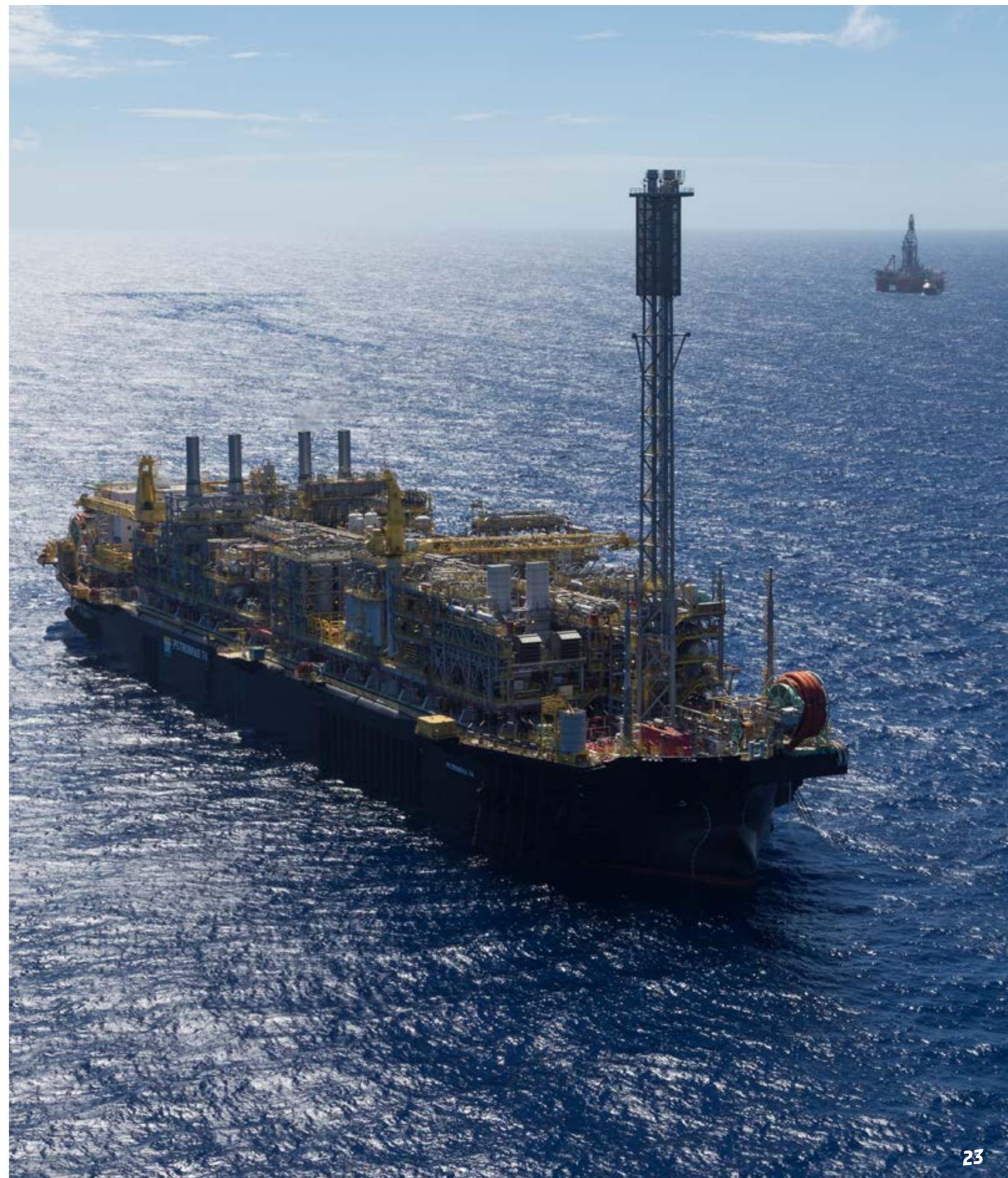
O conteúdo deste capítulo foi extraído do Relatório Anual - "Estratégia e Perspectivas" e "Governança e Conformidade".

## Planejamento Estratégico e Plano de Negócios e Gestão

Inovações tecnológicas, avanço das regulações e a adoção de novas estratégias pelas empresas apontam para um período de transição energética em direção a uma economia baseada em baixo carbono. A abrangência e o ritmo dessas transformações ainda são incertos. Da mesma forma, não está evidente quais serão os modelos de negócios predominantes neste novo ambiente. Essas questões não apenas tornam o planejamento estratégico de longo prazo ainda mais complexo, como reforçam sua importância para resiliência das empresas neste contexto de grandes desafios.

### CENÁRIOS DE LONGO PRAZO

Para melhor lidar com este elevado grau de incerteza, estamos constantemente aprimorando nossa metodologia e monitorando nossos cenários. Durante o ano de 2018 realizamos um processo intenso de atualização dos nossos cenários, bem como estendemos nosso horizonte de análise até 2040. Agora, nossas visões de futuro estão mais adequadas para avaliar projetos de longo prazo de maturação. É com base nos cenários que se elaboram as premissas utilizadas para a análise dos projetos de investimento e para a quantificação dos planos de negócios e estratégicos da companhia.



Para mais informações sobre os nossos cenários, veja: [www.petrobras.com.br/cenarios](http://www.petrobras.com.br/cenarios)

# 3. Planejamento estratégico e Governança

## PLANO ESTRATÉGICO 2040

Nosso plano Estratégico (PE 2040) e de Negócios e Gestão (PNG 2019–2023) possui foco na exploração e produção de óleo e gás natural, notadamente no pré sal brasileiro, sendo a nossa grande fortaleza e fonte de geração de valor. No médio prazo a comercialização e utilização do gás natural como fonte de geração de energia ganhará mais relevância em nossas operações, seguindo a tendência desse combustível na transição energética. No longo prazo, estudaremos oportunidades em energias renováveis, que tenham sinergias com nossas atividades e vantagens competitivas. Assim, teremos segurança na formação de um portfólio sustentável. A tecnologia digital permeará nossas atividades ao longo desse horizonte (PE 2040) com o objetivo de redução de custos e aumento de produtividade.

As estratégias da companhia foram ajustadas, definindo o foco de suas ações por segmento:

 <b>EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO</b>	Maximizar o valor da Petrobras por meio da gestão ativa do portfólio de E&P; Garantir a sustentabilidade de produção de óleo e gás, priorizando a atuação em águas profundas.
 <b>GÁS NATURAL</b>	Otimizar a posição no segmento de gás natural e energia no Brasil e desenvolver posições no mercado global, por meio de parcerias.
 <b>REFINO, TRANSPORTE, COMERCIALIZAÇÃO E PETROQUÍMICA</b>	Maximizar o valor da Petrobras por meio de uma gestão ativa do portfólio de refino, logística, comercialização e petroquímica integrados às atividades de produção de óleo e gás nacionais; Sair dos negócios de fertilizantes, distribuição de GLP e das participações e produção de biodiesel e etanol.
 <b>RENOVÁVEIS</b>	Atuar em negócios de energia renovável de forma rentável, com foco em eólica e solar no Brasil.
 <b>ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS</b>	Desenvolver as competências críticas e uma cultura de alto desempenho para atender aos novos desafios da companhia; Preparar a Petrobras para um ambiente mais competitivo apoiando-se na eficiência de custos, escala e transformação digital; Avaliar as parcerias atuais e futuras buscando a integridade e a criação de valor; Fortalecer a credibilidade, o orgulho e a reputação da Petrobras junto aos nossos públicos de interesse.



Para mais informações sobre as nossas estratégias, veja Formulário de Referência (item 10.8), disponível em nosso site: [www.petrobras.com.br/ri](http://www.petrobras.com.br/ri).

# 3. Planejamento estratégico e Governança

## PLANO DE NEGÓCIOS E GESTÃO 2019-2023

O nosso Plano de Negócios e Gestão 2019-2023 (PNG 2019-2023) detalha o planejamento operacional, com foco em segurança, o planejamento financeiro e a busca pela rentabilidade dos nossos negócios para os próximos cinco anos.

O PNG incorpora uma nova métrica, buscando garantir a rentabilidade, além de manter as métricas de segurança e de redução da dívida, definidas originalmente no PNG 2017-2021 e mantidas no PNG 2018-2022. Estas métricas orientam as nossas ações estratégicas e são desdobradas em todos os níveis organizacionais.



Nosso Plano traz também um compromisso com a descarbonização de processos e produtos, com estabelecimento de crescimento zero das emissões absolutas operacionais\* no horizonte até 2025 tendo 2015 como referência, mesmo com o aumento da produção.

Estão sendo estabelecidas metas de redução de intensidade de emissões em 32% do E&P e 16% no Refino entre 2015 e 2025, quando atingiremos 15 kg CO<sub>2</sub>e/boe no E&P e 36 kg CO<sub>2</sub>e/t CWT no Refino.

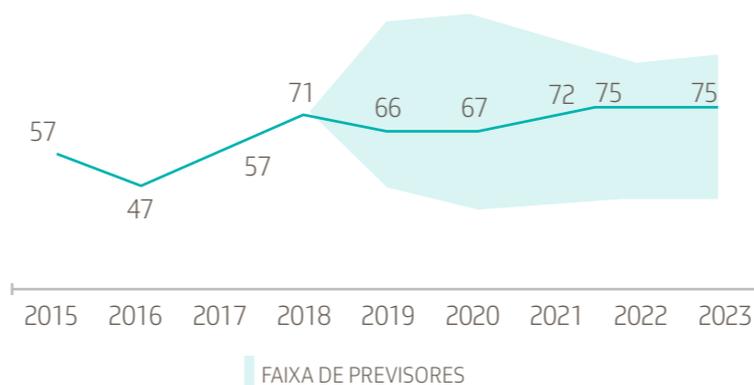
\* Ressalvadas situações de estresse hídrico nacional.

Para mais informações sobre nossas metas de emissões, veja *Sustentabilidade 2018* e *Caderno de Mudança do Clima*.

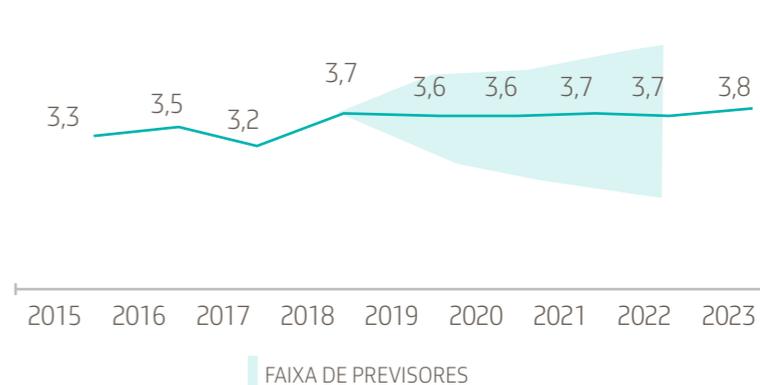
### PREMISSAS DO PNG 2019-2023

Entre as principais premissas que impactam os nossos negócios estão o preço do petróleo *Brent* e a taxa de câmbio. Em nosso PNG 2019-2023 consideramos os seguintes valores para essas variáveis:

#### PREÇOS DO BRENT (US\$/BARRIL)



#### TAXA DE CÂMBIO NOMINAL (R\$/US\$)



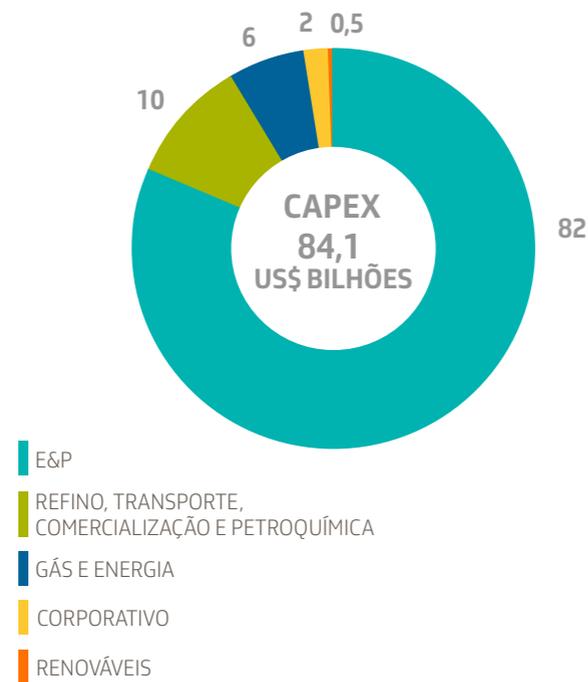
# 3. Planejamento estratégico e Governança

## Investimentos

A carteira de investimentos do PNG 2019-2023 soma US\$ 84,1 bilhões.

### INVESTIMENTOS PNG 2019-2023

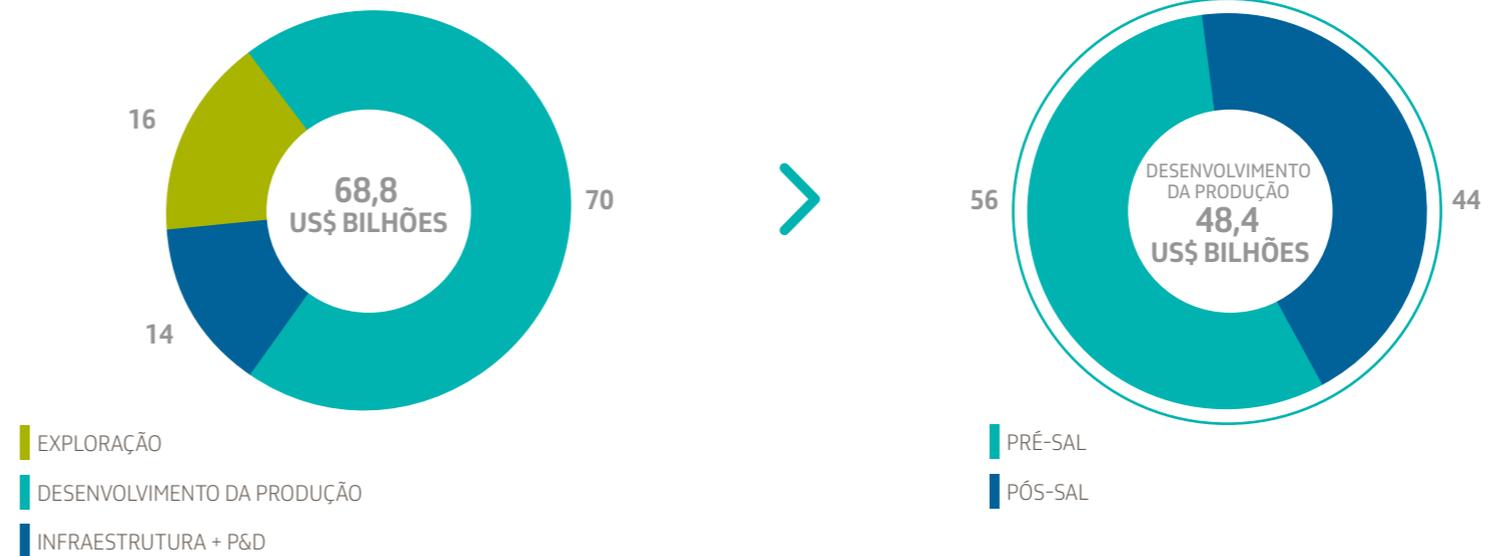
(%)



A exploração e produção continua como o mais importante motor de geração de valor da companhia, permanecendo o foco no desenvolvimento da produção em águas profundas e ultraprofundas. O refino, transporte e comercialização continuarão atuando de forma integrada ao E&P, mas com um novo modelo de participação da Petrobras, considerando parceria com outras empresas. Com a expansão da produção de gás, a companhia buscará maior geração de valor, considerando o gás natural como veículo de crescimento e de estabelecimento de uma posição global para a Petrobras. Com a perspectiva de longo prazo, estudaremos oportunidades em energias renováveis, que tenham sinergias com nossas atividades e vantagens competitivas.

### INVESTIMENTOS EM E&P 2019-2023

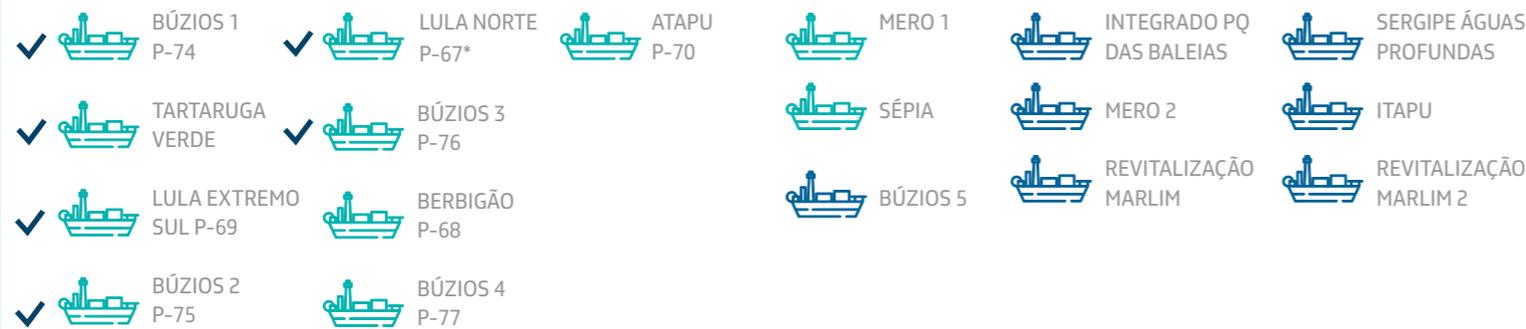
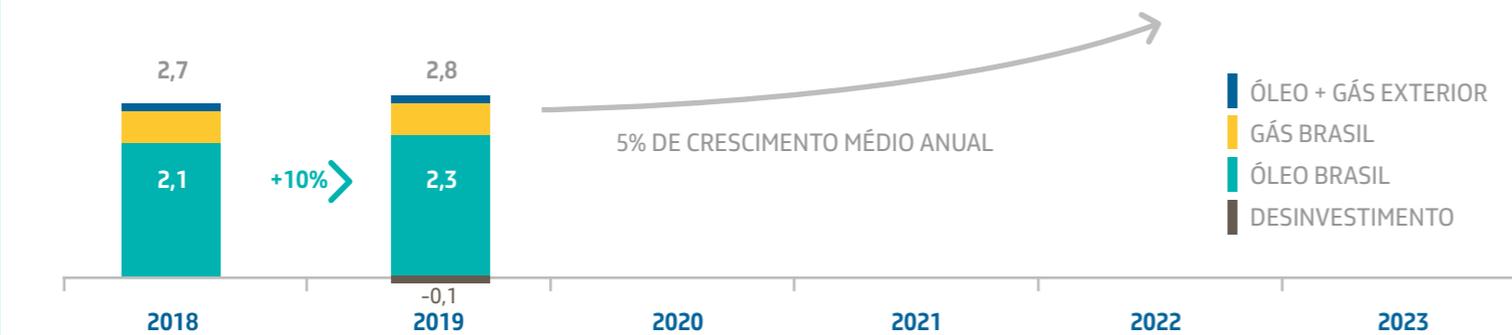
(%)



# 3. Planejamento estratégico e Governança

## CURVA DE PRODUÇÃO DE ÓLEO, LÍQUIDO DE GÁS NATURAL E GÁS NATURAL

Em 2019, o crescimento da produção de óleo será de 10% no Brasil e de 7% na produção total, em virtude da entrada em operação de quatro novos sistemas em 2018 e mais quatro em 2019. Para o período entre 2020 e 2023, a produção total de óleo e gás natural terá um crescimento médio de 5% ao ano.



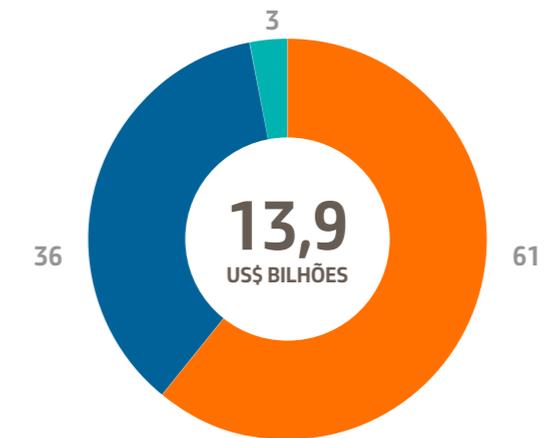
\* Unidade, anteriormente prevista para entrar em operação em dezembro de 2018, iniciou a produção em primeiro de fevereiro de 2019.



Com relação ao refino, o plano prevê o reposicionamento no segmento, por meio de parcerias e desinvestimentos, permitindo o compartilhamento dos riscos do negócio e o estabelecimento de um setor mais dinâmico, competitivo e eficiente, além de geração de liquidez para a companhia.

## INVESTIMENTOS EM REFINO E GÁS NATURAL 2019-2023 (%)

(%)



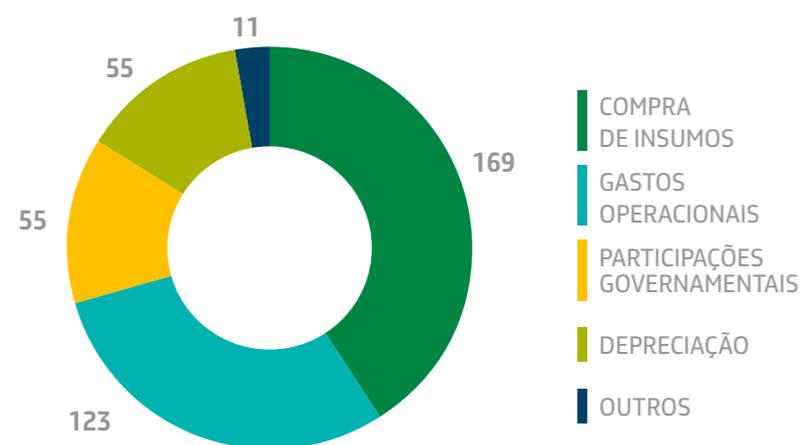
- REFINO, TRANSPORTE, COMERCIALIZAÇÃO, PETROQUÍMICA E DISTRIBUIÇÃO
- GÁS NATURAL E ENERGIA
- RENOVÁVEIS

# 3. Planejamento estratégico e Governança

## Custos Operacionais

Continuamos nossos esforços para identificar oportunidades de otimização de opex.

**OPEX 2019-2023**  
(US\$ BILHÕES)



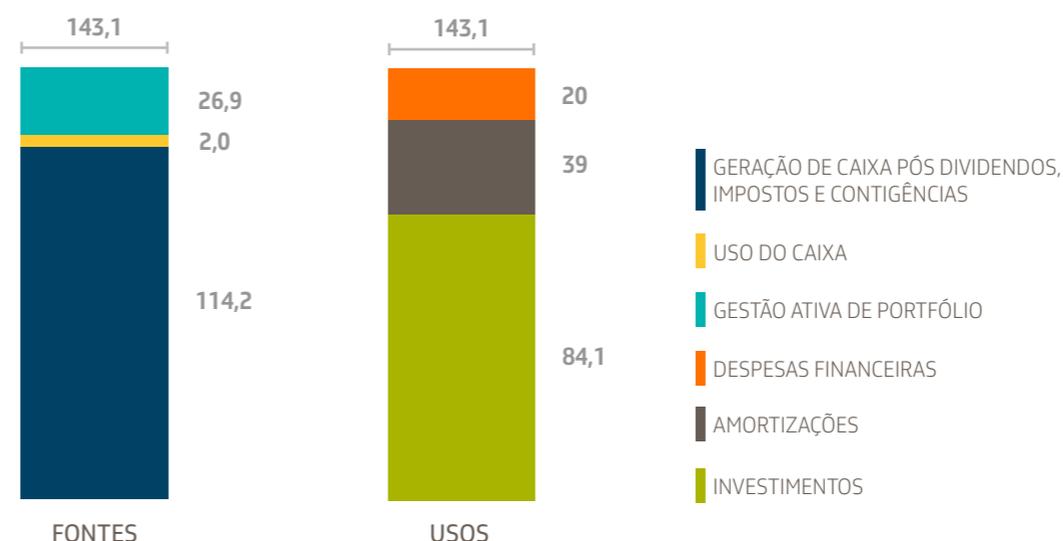
Pretendemos perenizar uma cultura de otimização de custos com o objetivo de obter maior eficiência e racionalidade no uso dos recursos.

Essa contínua eficiência de custos e o custo de extração, em média no pré-sal inferior a US\$ 7/boe, nos conduzirão a um custo de extração médio para níveis inferiores a US\$ 10/boe a partir de 2020.

Através da disciplina de custos, redução da dívida e compromisso com a rentabilidade, a companhia estima uma geração de fluxo de caixa livre no período do PNG.

A Petrobras dará continuidade aos projetos de desinvestimentos já anunciados e continuará com parcerias e desinvestimentos orientados pela gestão ativa de portfólio, com potencial de entrada de caixa no período do plano de US\$ 26,9 bilhões.

**FONTES E USOS 2019 - 2023**  
(US\$ BILHÕES)



Essas iniciativas, associadas a uma geração operacional de caixa estimada em US\$ 114,2 bilhões, após dividendos, impostos e contingências, permitirão a realização dos nossos investimentos.

# 3. Planejamento estratégico e Governança

## Sistema de Gestão Evolução - Da estratégia à execução

Nossas estratégias e métricas definidas no Plano de Negócios e Gestão (PNG) são desdobradas em metas individuais e compõem o *scorecard* das áreas da companhia. Toda a liderança se envolve, tanto na definição das metas quanto no seu acompanhamento periódico.

O acompanhamento do PNG é realizado através do chamado Sistema de Gestão Evolução. Por meio de uma

governança corporativa, acompanhamos mensalmente os resultados e definimos ações de recuperação, caso sejam identificados desvios. Dessa forma, as áreas passam a ter clareza sobre a sua contribuição para o alcance dos nossos resultados, e os gestores são avaliados de forma meritocrática, conforme seu desempenho no cumprimento das metas definidas para as unidades organizacionais sob sua gestão.

O Sistema de Gestão Evolução acompanha quatro frentes de geração de valor para o cumprimento de nossas estratégias: a disciplina de capital, a eficiência de processos e custos, a gestão ativa do portfólio e a otimização de receita. Segurança, transformação cultural, inovação e sustentabilidade são os pilares que sustentam as ações nessas quatro frentes.



# 3. Planejamento estratégico e Governança

## Governança Corporativa

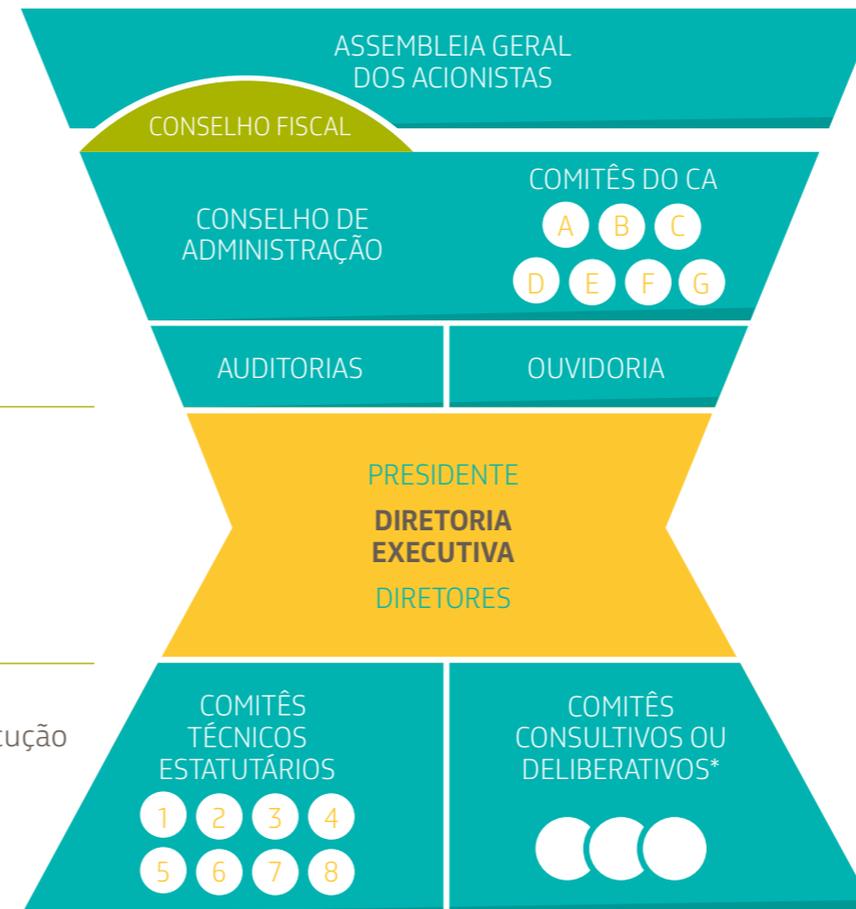
Desde 2015 anunciamos e implementamos uma série de medidas para melhorar nossa governança e reverter os problemas e desafios evidenciados pela Operação Lava Jato. Como uma das principais ações, estabelecemos um novo modelo de governança corporativa e criamos um conjunto de regras e procedimentos que buscam assegurar que as futuras decisões prossigam na linha da boa governança.

Nossa estrutura de governança corporativa é composta por: Assembleia Geral dos Acionistas, Conselho Fiscal, Conselho de Administração e seus comitês, Auditorias (Interna e Externa), Ouvidoria-Geral, Diretoria Executiva e seus comitês, conforme a figura a seguir.

### ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Aprovação das estratégias e controle da execução.

Proposição e execução das estratégias. Gerenciamento e supervisão das operações.



\*A DIRETORIA EXECUTIVA PODERÁ CRIAR COMITÊS CONSULTIVOS OU DELIBERATIVOS CONFORME RELEVÂNCIA DE TEMAS E MATÉRIAS.

### COMITÊS ESTATUTÁRIOS DO CA:

- A Estratégico
- B Financeiro
- C Auditoria
- D Segurança, Meio Ambiente e Saúde
- E Indicação, Remuneração e Sucessão
- F Minoritários
- G Auditoria do Conglomerado Petrobras

### COMITÊS TÉCNICOS ESTATUTÁRIOS:

- 1 Desenvolvimento da Produção e Tecnologia
- 2 Exploração e Produção
- 3 Refino e Gás Natural
- 4 Financeiro e de Relacionamento com Investidores
- 5 Assuntos Corporativos
- 6 Governança e Conformidade
- 7 Estratégia, Organização e Sistema de Gestão
- 8 Investimento e Desinvestimento

Contamos, até novembro de 2018, com um Comitê Especial de Investigação, criado em dezembro de 2014, para atuar como interlocutor das investigações independentes conduzidas por escritórios externos, relativas às implicações da Operação Lava Jato.

As recomendações desse comitê permitiram o fortalecimento dos nossos controles internos; avanços em relação à governança corporativa; e a implementação de mecanismos adicionais de prevenção, detecção, investigação interna e remediação de irregularidades

As atividades do Comitê Especial e escritórios externos passaram a ser executadas, de forma permanente, pelas áreas competentes da Petrobras, que estão devidamente estruturadas para esse fim. Dessa maneira, não haverá impacto às nossas ações para apuração de irregularidades, inclusive em relação à Operação Lava Jato, que continua em andamento.

 Para mais informações sobre os Comitês do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, veja em nosso site o item: Governança Corporativa/Órgãos de Governança/Comitês

 Para mais informações sobre o perfil dos membros da nossa administração e suas atribuições, veja Formulário de Referência (Item 12)

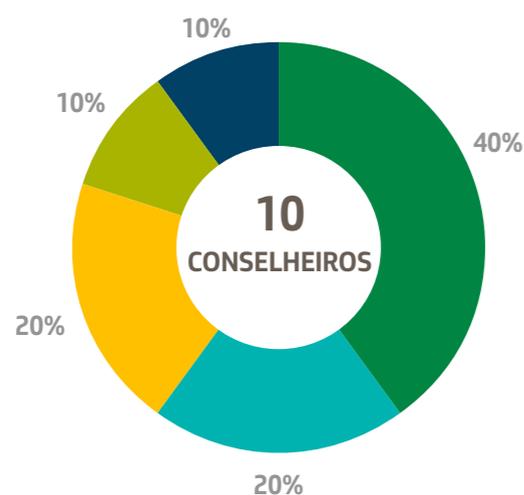
# 3. Planejamento estratégico e Governança

## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração deve ser composto por sete a onze membros, devendo ter no mínimo 40% destes membros atendendo aos critérios de independência.



### PERFIL ATUAL DO CONSELHO



- ECONOMIA
- ENGENHARIA
- ADMINISTRAÇÃO/CONTABILIDADE
- MILITAR
- DIREITO

- Experiência em cargos executivos e conselhos de empresas do setor público e privado
- 70% de membros independentes
- 30% de presença feminina
- Diversidade na composição e complementaridade de experiência de seus membros

MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO <sup>12</sup>	COMITÊS					
	ESTRATÉGICO <sup>3</sup>	FINANCEIRO	AUDITORIA	SEGURANÇA, MEIO AMBIENTE E SAÚDE <sup>3</sup>	INDICAÇÃO, REMUNERAÇÃO E SUCESSÃO <sup>3</sup>	AUDITORIA DO CONGLOMERADO PETROBRAS <sup>3</sup>
Ana Lúcia Poças Zambelli	●	●			●	
Clarissa de Araújo Lins	●			●		
Jerônimo Antunes			●			●
Marcelo Mesquita de Siqueira Filho		●				●
Segen Farid Estefen	●			●	●	
Sonia Julia Sulzbeck Villalobos		●	●			●

<sup>1</sup> Eduardo Bacellar Leal Ferreira e João Cox Neto foram recentemente empossados e não participam de nenhum comitê.  
<sup>2</sup> É vedada a participação do CEO e do representante dos empregados nos comitês.  
<sup>3</sup> Comitê com membro externo na sua composição.

## DIRETORIA EXECUTIVA

A Diretoria Executiva deve ser composta por um Presidente e sete Diretores Executivos.

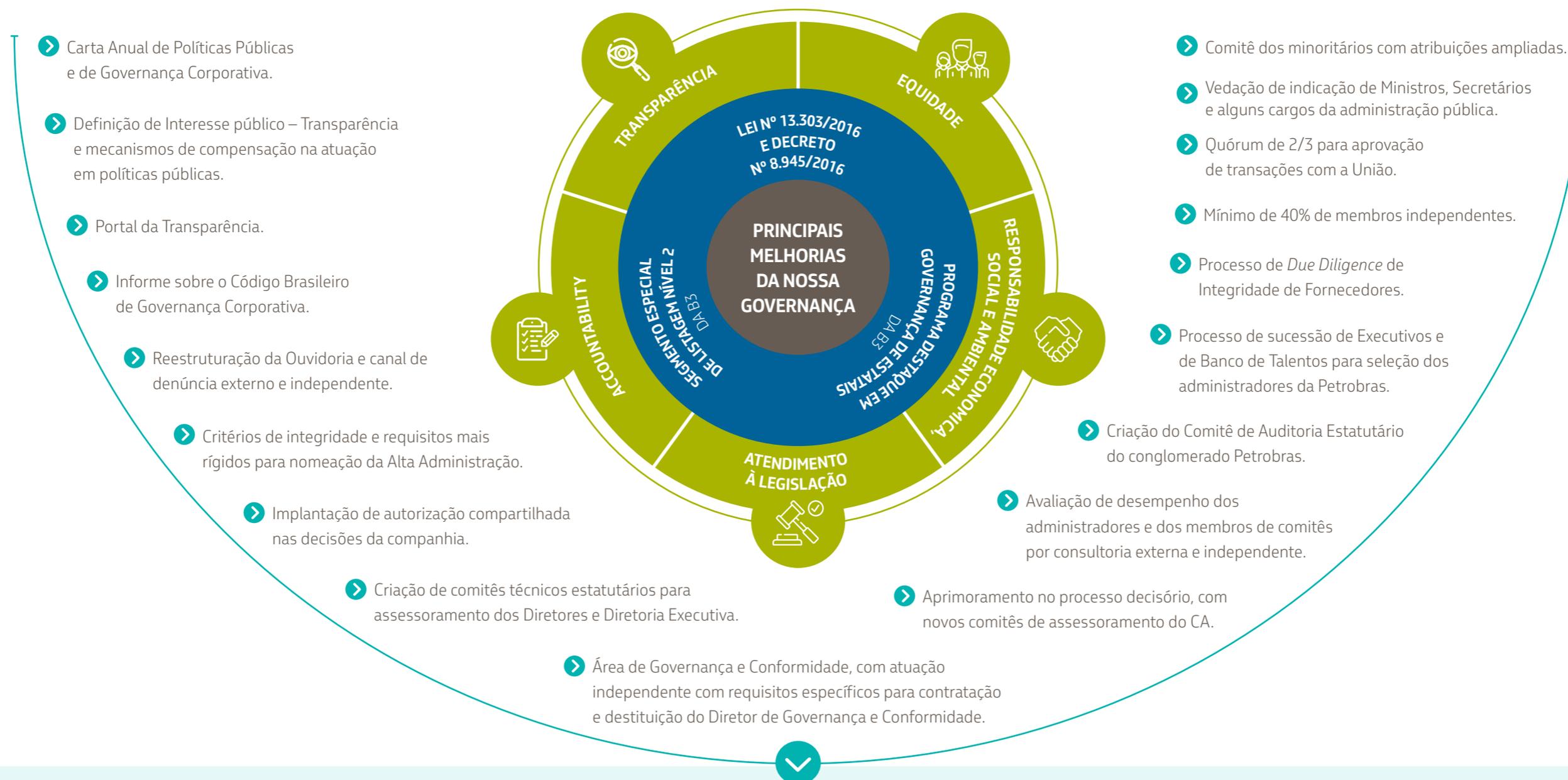


- O Presidente é escolhido pelo Conselho de Administração dentre os seus membros.
- A indicação dos membros deve observar a capacidade profissional, notório conhecimento e especialização na área de atuação.
- A designação dos membros deve observar requisitos mínimos, incluindo dez anos de experiência em liderança no negócio ou em área correlata.
- Possuímos regras e requisitos específicos para seleção e destituição do Diretor Executivo de Governança e Conformidade, a quem é assegurada a possibilidade de se reportar diretamente ao Conselho de Administração em determinadas hipóteses.

# 3. Planejamento estratégico e Governança

## PRINCIPAIS MELHORIAS DA NOSSA GOVERNANÇA

Nos últimos anos promovemos diversas ações de fortalecimento de nossa governança, de caráter voluntário, legal ou em conformidade com as exigências dos regimentos de governança adotados pela companhia, com o intuito de estabelecer melhores práticas alinhadas à nossa estratégia, contribuindo para que a evolução em nossa governança seja perene e duradoura.



**Eventuais iniciativas para alteração nestas práticas requerem formalidade e transparência, sendo necessária, na maior parte dos casos, a convocação de assembleia de acionistas ou alteração legislativa.**

# 3. Planejamento estratégico e Governança

Nossos avanços em governança, reafirmando o compromisso com a contínua melhoria de governança e alinhamento às melhores práticas de mercado, têm sido reconhecidos:

- Mantivemos a nota máxima (10) no 2º e no 3º ciclo do Indicador de Governança (**IG-SEST**), elaborado pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest). Com estes resultados, mantivemos o Nível 1 de governança em todos os ciclos de avaliação conduzidos pela Sest.
- Adesão ao segmento especial de listagem **Nível 2 de Governança Corporativa da B3**.

Entre as mudanças de 2018, destacamos a revisão do Estatuto Social, a implantação do Painel Integrado da Governança e o Regulamento de Licitações e Contratos, além de revisões em algumas de nossas políticas que fazem parte da busca constante pelo aprimoramento do nosso Código de Boas Práticas.

## ESTATUTO SOCIAL

A revisão do Estatuto Social em 2018, compreendeu, entre outros pontos, as seguintes alterações:

**Maior independência dos conselheiros:** aprovação do percentual mínimo de 40% de membros independentes para o conselho de Administração, incidindo este percentual sobre o número total de conselheiros. Além disso, os membros do Conselho a serem indicados pela União com a finalidade de atender o número mínimo de independentes serão selecionados em lista tríplice, elaborada por empresa especializada e com experiência comprovada, não sendo permitida a interferência nesta lista, que será de inteira responsabilidade da empresa.

**Criação do Comitê de Auditoria Estatutário do Conglomerado Petrobras,** em atendimento à Lei nº 13.303/2016 e ao Decreto nº 8.945/2016. Tal comitê tem por finalidade assessorar o Conselho de Administração da Petrobras, para as empresas que não possuem Comitê de Auditoria Estatutário próprio.

**Contrato de indenidade:** inclusão da possibilidade de celebração de contratos de indenidade com os membros do Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, comitês e todos os demais empregados e prepostos que legalmente atuem por delegação dos administradores da companhia, de forma a fazer frente a determinadas despesas relacionadas a processos arbitrais, judiciais ou administrativos que envolvam atos praticados no exercício de suas atribuições ou poderes, mediante determinadas regras e condições estabelecidas.

## PAINEL INTEGRADO DA GOVERNANÇA

Implantamos o Painel Integrado da Governança permitindo a análise da carteira de empresas investidas sob a ótica do investidor/*holding*, medindo a agregação de valor de cada parte para o resultado da Petrobras, e utilizando medidas corporativas de retorno e taxas mínimas de atratividade, além do monitoramento de informações societárias. Realizamos evento de alinhamento estratégico das empresas da Petrobras, e avaliação metodológica e de conteúdo dos Planos de Negócios e Gestão 2019-2023 das sociedades controladas mais significativas.

# 3. Planejamento estratégico e Governança

## REGULAMENTO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

A Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) introduziu novos procedimentos para as licitações e contratos das empresas estatais. Em atendimento a referida lei, foi editado o Regulamento de Licitações e Contratos da Petrobras (RLCP), que entrou em vigor em janeiro de 2018, tendo sido completamente implementado em maio de 2018, antes do prazo legal. O RLCP apresenta as novas formas de contratar, as etapas a serem percorridas nas licitações, a gestão contratual e os procedimentos auxiliares, inclusive o cadastro de fornecedores. Um dos principais temas trazidos pela nova legislação diz respeito à regulamentação das contratações, com alterações e inovações em relação às normas vigentes até então. A lei determina que todas as contratações devem ser realizadas, em regra, por meio de licitação pública, ou seja, estarão abertas a quaisquer interessados que tenham condições de atender ao edital. Essa novidade amplia a participação de fornecedores e a transparência dos processos.



Para mais informações sobre as alterações trazidas pela Lei nº 13.303/2016, veja nosso site Regras de Contratação: <https://canalfornecedor.petrobras.com.br/>

## NOSSAS POLÍTICAS

Em atendimento à Lei das Estatais, ao Programa Destaque em Governança de Estatais da B3 e às novas instruções da CVM, realizamos alterações nas seguintes políticas em 2018:

**Política de Governança Corporativa e Societária:** criada para aplicação a toda as empresas da Petrobras, tem como objetivos contribuir para garantir a nossa sustentabilidade e a perenização das melhores práticas de governança; aprimorar o processo decisório na alta administração, bem como os processos de planejamento, os controles e o desempenho da companhia; aumentar a transparência e a divulgação de informações; fortalecer a imagem institucional e a reputação da companhia; e gerar valor para os acionistas e demais partes interessadas, de forma ética e sustentável.

**Política de Remuneração aos Acionistas:** substitui a Política de Distribuição de Dividendos e tem como princípios, entre outros, estabelecer as regras e procedimentos relativos à distribuição de proventos por meio de dividendos e/ou juros sobre capital próprio, de maneira transparente e de acordo com as normas legais, estatutárias e demais regulamentos internos.



Para mais informações sobre Governança Corporativa, acesse o nosso site: [Governança Corporativa/Instrumentos de Governança](#).

## CÓDIGO DE BOAS PRÁTICAS PETROBRAS

Nosso Código de Boas Práticas reúne as principais políticas de governança:



Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante e de Negociação de Valores Mobiliários



Política de Indicação dos Membros do Conselho Fiscal, Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Titulares da Estrutura Geral da Petrobras e das Sociedades do Sistema Petrobras



Política de Conformidade Corporativa da Petrobras



Política de Gestão de Riscos Empresariais



Política da Função Ouvidoria



Política de Remuneração aos Acionistas



Política de Comunicação



Política de Transações com Partes Relacionadas



Política de Governança Corporativa e Societária



Nossas políticas estão disponíveis no site: [www.petrobras.com.br/ri](http://www.petrobras.com.br/ri)

# 3. Planejamento estratégico e Governança

## LAVA JATO

Não toleramos qualquer prática de corrupção e consideramos inadmissíveis práticas de atos ilegais envolvendo os nossos empregados e fornecedores. Somos oficialmente reconhecidos como vítima dos crimes apurados na Operação Lava Jato. Por esse motivo, atuamos como assistentes de acusação e parte interessada em 59 ações penais propostas em decorrência da Operação Lava Jato. Aguardamos deferimento da habilitação em mais três ações. As ações têm como objeto imputações de crimes de organização criminosa, corrupção, lavagem de dinheiro e fraude em licitações, entre outros.

Continuamos a acompanhar as investigações e a colaborar efetivamente com os trabalhos das autoridades competentes para a elucidação dos fatos.

Apresentamos às autoridades competentes os resultados das averiguações de não conformidades feitas por comissões internas instauradas para apurar possíveis irregularidades em contratos com prestadores de serviços.

Para determinadas empresas investigadas pela Operação Lava Jato contamos, desde 2014, com medidas cautelares de bloqueio que as impedem de participar de novas licitações e de celebrar novos contratos conosco. Caso a caso, esses bloqueios podem ser levantados na medida em que o fornecedor coopere com as investigações das autoridades e passe pelo processo

de *Due Diligence* de Integridade, que compreende a verificação da existência e aplicação de um programa de integridade efetivo, com base nos parâmetros previstos no artigo 42 do Decreto nº 8.420/2015.

Além da busca pela aplicação de sanções às pessoas físicas e jurídicas que perpetraram os ilícitos revelados pela Operação Lava Jato, temos tomado as medidas necessárias para recuperar todos os danos sofridos em função desses atos, inclusive os relacionados à nossa imagem corporativa. Para isso, requeremos o ingresso, até novembro de 2018, em 16 ações civis públicas por atos de improbidade administrativa, e, assim, a Petrobras participa como coautora (por vezes ao lado do MPF, outras em conjunto com a União, ou, ainda, com a integração de ambos) de demandas que visam à reparação integral, incluindo pedido de indenização por danos morais. Além disso, à medida que as investigações resultem em acordos de leniência com as empresas investigadas ou acordos de colaboração com indivíduos que concordem em devolver recursos, podemos ter direito a receber uma parte deles. Deste modo, já retornaram para o nosso caixa, a título de ressarcimento de danos, previstos em acordos de leniência e acordos de colaboração e repatriação, **R\$ 3.240.183.809,53** até dezembro de 2018.

Adicionalmente, em função de possuímos *American Depositary Receipts* (ADRs) negociados na Bolsa de Nova Iorque, os fatos revelados na Operação Lava Jato ensejaram a instauração de investigações pela Securities and Exchange Commission dos Estados Unidos (SEC)

e pelo U.S. Department of Justice (DoJ) em 2014, que foram conduzidas com a colaboração da Petrobras. Em setembro de 2018, divulgamos o fechamento de acordos relacionados aos controles internos, registros contábeis e demonstrações financeiras da companhia, durante o período de 2003 a 2012, que encerraram completamente as investigações das autoridades norte-americanas.

Segundo seus termos, a Petrobras pagará, nos Estados Unidos, US\$ 85,3 milhões ao DoJ e US\$ 85,3 milhões à SEC. Adicionalmente, os acordos reconhecem a destinação de US\$ 682,6 milhões às autoridades brasileiras. Esse valor foi depositado pela Petrobras em janeiro de 2019, conforme Acordo de Assunção de Compromissos assinado com o Ministério Público Federal.

Por meio dos acordos, o DoJ e a SEC reconhecem as evoluções no programa de conformidade, controles internos e procedimentos anticorrupção da Petrobras. Concordamos em continuar avaliando e aprimorando essas medidas.

# 3. Planejamento estratégico e Governança

## AÇÃO COLETIVA (CLASS ACTION) E PROCESSOS RELACIONADOS

Entre dezembro de 2014 e janeiro de 2015, cinco ações coletivas (class actions) foram propostas contra a Petrobras perante a Corte Federal para o Distrito Sul de Nova Iorque, nos Estados Unidos. Estas ações foram posteriormente consolidadas em uma ação coletiva, onde os autores alegam que teríamos supostamente reportado informações materialmente falsas e cometido omissões capazes de induzir os investidores a erro.

Em janeiro de 2018, divulgamos que foi celebrado acordo para encerrar a ação coletiva no qual nos comprometemos a pagar US\$ 2,95 bilhões, em três parcelas, tendo a última sido paga em janeiro de 2019. Tal acordo foi objeto de recurso por alguns investidores, restando um deles pendente de julgamento. Caso as instâncias superiores anulem o acordo, ou se o acordo não se tornar final por outras razões, a companhia retornará à posição em que estava antes do Acordo da Ação Coletiva.

### Ações Individuais

Adicionalmente à ação coletiva consolidada, 34 ações individuais foram propostas por investidores nos Estados Unidos, com alegações similares àquelas apresentadas na ação coletiva, tendo todas sido encerradas, seja por acordo ou pela adesão de alguns investidores ao acordo da *class action*.

## Ação coletiva na Holanda

Em janeiro de 2017, Stichting Petrobras Compensation Foundation (Fundação) propôs uma ação coletiva na Holanda, na Corte Distrital de Rotterdam, contra a Petrobras, algumas de suas subsidiárias e ex-gestores da companhia.

A Fundação alega que representa um grupo não identificado de investidores e requer declaração judicial atestando a ilegalidade de atos supostamente realizados pelos réus, com base em fatos revelados pela Operação Lava-Jato e por supostas informações financeiras falsas divulgadas pela companhia.

Tendo em vista as incertezas presentes no momento, não é possível realizar qualquer avaliação segura a respeito de eventuais riscos relacionados a este litígio. Negamos as alegações apresentadas pela Fundação e estamos nos defendendo firmemente nessa ação.

## Outros processos relacionados

Somos parte em arbitragens e processos judiciais no Brasil, os quais, do ponto de vista representativo, estão atualmente em suas etapas iniciais. Esses processos foram propostos por investidores que compraram ações na B3 e alegam prejuízos decorrentes dos atos revelados pela Operação Lava Jato.

Na Argentina, foi proposta demanda arbitral por Consumidores Financieros Asociación Civil para su Defensa ("Associação") contra a companhia e outras pessoas físicas e jurídicas, perante o Tribunal Arbitral da Bolsa de Valores de Buenos Aires. Entre outras questões, a Associação alega a responsabilidade da Petrobras por uma suposta perda de valor de mercado das nossas ações na Argentina, em razão dos processos relacionados à Operação Lava Jato.



*Para mais informações sobre as ações coletivas e processos relacionados, veja Demonstrações Financeiras (nota explicativa 31.4).*

# 3. Planejamento estratégico e Governança

## SERVIÇOS PRESTADOS PELA AUDITORIA EXTERNA

Nossos auditores independentes não podem prestar serviços de consultoria durante a vigência do contrato de auditoria, conforme artigo 30 do nosso Estatuto Social. Desde 20 de dezembro de 2016 a empresa contratada é a KPMG Auditores Independentes (KPMG), responsável pela prestação de serviços de auditoria independente nos exercícios sociais de 2017 a 2019, com possibilidade de renovação por mais dois anos.

Durante o exercício de 2018, a KPMG nos prestou os seguintes serviços\*, incluindo nossas subsidiárias e controladas:

SERVIÇOS	R\$ MILHÕES	%
Auditoria contábil	31.110	77
Auditoria SOX	5.594	14
Serviços adicionais relacionados à auditoria	2.501	6
Auditoria tributária	1.038	3
<b>TOTAL DOS SERVIÇOS</b>	<b>40.243</b>	<b>100</b>

\* Instrução CVM nº 381/2003.



# 3. Planejamento estratégico e Governança

- Atividades de correção e apuração de ilícitos administrativos e medidas administrativas para apuração de responsabilidade por danos ao Erário.

## Conformidade e Controles Internos

Trabalhamos na disseminação da cultura de conformidade, na prevenção, detecção e correção de incidentes de fraude, corrupção e lavagem de dinheiro, na gestão dos nossos controles internos, na análise de integridade dos gestores e de contrapartes, visando garantir um ambiente íntegro para os nossos negócios.

Temos uma **Política de Compliance** que descreve e divulga os compromissos que assumimos em relação à promoção dos mais altos valores éticos e de transparência na condução de nossos negócios, com tolerância zero à fraude, à corrupção e à lavagem de dinheiro.

Para integração e fortalecimento das iniciativas de *compliance*, nos utilizamos, além da Política de *Compliance*, do **Código de Ética**, do **Guia de Conduta** e do **Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção (PPPC)**.

### ÉTICA

Acreditamos que a ética é um compromisso de cada um para o bem de todos. Estamos constantemente buscando que o comportamento ético permeie as relações com os diversos públicos através da disseminação de um conjunto de princípios éticos e compromissos de conduta, entre outras referências, que regulam a conduta dos colaboradores. A Petrobras faz expressa referência aos documentos de ética nas contratações das empresas prestadoras de serviços, requerendo dessas o cumprimento dos princípios éticos e compromissos de conduta pelos seus empregados.



No **Código de Ética**, apresentamos os princípios éticos (o respeito à vida e a todos os seres humanos, a integridade, a verdade, a honestidade, a justiça, a equidade, a lealdade institucional, a responsabilidade, o zelo, o mérito, a transparência, a legalidade, a impessoalidade e a coerência entre o discurso e a prática) e os compromissos de conduta que devem ser seguidos pelos integrantes do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva, bem como pelos nossos empregados, estagiários, parceiros de negócios e prestadores de serviços.



O **Guia de Conduta** destina-se ao mesmo público, e traz desdobramentos dos princípios do Código de Ética, com orientações de comportamento em situações da vida profissional ou em decorrência dela.

Com o objetivo de atualizar os documentos, a Comissão de Ética da Petrobras conduziu, em 2018, os trabalhos de revisão do Guia de Conduta e do Código de Ética do Sistema Petrobras - a partir do histórico de reflexões acumuladas pela Comissão; *benchmark* em documentos correlatos; adequação à legislação pertinente e aos normativos internos; atendimento a recomendações de órgãos de controle; e consultas aos colaboradores, gerências e subsidiárias da Petrobras.

Adicionalmente, foi realizado treinamento sobre gestão da ética para os membros do Conselho de Administração, com a participação de integrantes da Diretoria Executiva.



Para mais informações sobre ética, veja *Sustentabilidade 2018*.

# 3. Planejamento estratégico e Governança

## PROGRAMA PETROBRAS DE PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO (PPPC)

- O PPPC é movido por ações contínuas de prevenção, detecção e correção de atos de fraude, corrupção e lavagem de dinheiro.
- Destinado aos nossos diversos públicos de interesse, como clientes, fornecedores, investidores, parceiros, poder público, empregados próprios e de empresas prestadoras de serviços.
- O programa é aprimorado continuamente e está aderente às melhores práticas de mercado e às legislações anticorrupção, sobretudo à Lei nº 12.846/2013; ao Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), lei federal norte-americana de 1977; e ao UK Bribery Act, lei britânica de combate e prevenção à corrupção de 2010.



Em linha com a nossa meta de sermos referência em ética e integridade, aprimoramos, em 2018, iniciativas para mitigar a possibilidade de que atos sejam praticados no sentido de anular ou infringir os controles existentes ou de atuação em desacordo com nossas políticas e normas internas, bem como com legislações aplicáveis às nossas operações. Todos os controles fazem parte de um conjunto de novos procedimentos e ações de melhorias de governança e conformidade. As principais ações implementadas foram:

INICIATIVA	DEFINIÇÃO	MELHORIAS 2018
Política de Compliance	Descreve e divulga os compromissos que assumimos em relação à promoção dos mais altos valores éticos e de transparência na condução de nossos negócios, com tolerância zero à fraude, à corrupção e à lavagem de dinheiro.	Revisada e aprovada pela Alta Administração, contempla uma linguagem ainda mais acessível com atualização e fortalecimento de temas como ações de prevenção; transparência e acessibilidade das informações; responsabilidade dos líderes para o fortalecimento do ambiente de negócios; influência da Petrobras em relação às demais empresas na adoção de práticas de <i>compliance</i> .
Comitê de Medidas Disciplinares (anteriormente Comitê de Correição)	Criado para reforçar nosso sistema de consequências, orientando, uniformizando e acompanhando a aplicação de sanções em casos relacionados à fraude, corrupção, nepotismo ou conflito de interesses.	Em 2018, além da alteração da denominação para Comitê de Medidas Disciplinares, foram aprovadas a nova formação do órgão e a ampliação do escopo de atuação e sua atribuição. O Comitê passará a ser formado por três integrantes dedicados exclusivamente à atividade, sendo no mínimo dois selecionados externamente à companhia, responsáveis por definir a sanção para os assuntos relacionados à fraude, corrupção, nepotismo ou conflito de interesses e para os novos temas incluídos no escopo que tratam de danos patrimoniais e extrapatrimoniais, assédio sexual e moral e Processos Administrativos de Responsabilização (PAR).
Momento Ética e Integridade	Momento dedicado a discussão de temas relacionados a ética e integridade	Inclusão da realização do momento ética e integridade na abertura das reuniões da Diretoria Executiva, do Conselho de Administração e eventos institucionais.
Processo de Apuração Interna	Apuração de denúncias e de indícios de ocorrência de não conformidades, no tocante aos temas de fraude e corrupção, elucidando fatos e atribuindo eventuais responsabilizações.	Revisão do processo de apuração de temas relacionados à fraude e corrupção, ampliando os mecanismos de prevenção e detecção de desvios, a partir do maior uso de tecnologia, aumento da estrutura e especialização das equipes responsáveis pela apuração.

# 3. Planejamento estratégico e Governança

Em 2018, demos continuidade às iniciativas dos anos anteriores, com destaque para as seguintes.

**Background Check de Integridade**, que visa subsidiar o gestor na tomada de decisão acerca do grau de exposição a riscos de integridade dos indicados pela Petrobras para atuar em posições-chave na Petrobras, suas subsidiárias, controladas e coligadas. Em 2018, foram realizadas 2307 avaliações de integridade de indicados pela Petrobras a posições-chave na Petrobras.

**Treinamentos em Conformidade**: Iniciamos um ciclo contínuo de treinamentos obrigatórios, chamado “Trilha Compromisso com a Conformidade”, que ajudará os colaboradores a identificar riscos de *compliance* e como agir nessas situações. A capacitação envolve a alta administração, gestores, consultores e empregados de todas as carreiras. Para os empregados que atuam em atividades com maior exposição a riscos de *compliance*, como contratadores, fiscais e agentes de contrato, são oferecidos módulos específicos. Em 2018 mais de 40 mil empregados foram capacitados.

**Due Diligence de Integridade (DDI)** de contrapartes: visa conhecer e avaliar os riscos de integridade inerentes ao nosso relacionamento com fornecedores de bens e serviços; clientes na comercialização de derivados e de petróleo; instituições em projetos de patrocínios e convênios relacionados às funções de Comunicação e Responsabilidade Social; e empresas interessadas em processos de desinvestimento de ativos e/ou em participações societárias, parcerias estratégicas e operacionais. O resultado da DDI é expresso pelo Grau de Risco de Integridade (GRI) e é considerado pelos gestores em nosso processo decisório. Em 2018, foram avaliadas 4.873 contrapartes.

## CONTROLES INTERNOS

Como parte do nosso processo de *compliance*, possuímos um sistema de controle interno que visa a assegurar a mitigação dos riscos empresariais de natureza estratégica, de negócios, financeira e de conformidade (*compliance*), proporcionando uma razoável segurança na realização de nossos objetivos.

A partir de uma análise de risco, identificamos os processos mais sensíveis e desenvolvemos controles apropriados. A efetividade desses controles é testada internamente e também por auditores independentes. Uma vez identificada eventual deficiência de controle, atuamos ativamente na remediação e na proposição de ações de melhoria, bem como no diagnóstico de potenciais ocorrências em outras áreas.

Ao longo de 2018 demos continuidade às nossas ações para manter um ambiente de controle efetivo e implementamos melhorias, tais como as relacionadas à gestão de nossos projetos de investimento. Além disso, estamos constantemente avaliando e implementando novos controles para processos relevantes, dentre os quais destacamos aqueles relacionados ao Programa de Subvenção ao Preço do Diesel.

Ao fim do exercício de 2018, nossa administração avaliou o ambiente de controle interno sobre relatórios financeiros e concluiu quanto à sua efetividade.



Para mais detalhes sobre as ações de melhoria do nosso sistema de Controles Internos, veja Formulário de Referência (item 5.3), disponível em nosso site: [www.petrobras.com.br/ri](http://www.petrobras.com.br/ri).



# 3. Planejamento estratégico e Governança

## LINHAS DE DEFESA

Com o modelo de "três linhas de defesa" fortalecemos nosso sistema de controle interno e contribuimos para que a organização possa atingir seus objetivos através de gerenciamento de riscos de forma padronizada e a consequente implementação de controles efetivos. Neste modelo, cada grupo de gestores que compõe as linhas de defesa desempenha um papel distinto no sistema de controle interno, de acordo com nossa estrutura de governança.



# 3. Planejamento estratégico e Governança

- Principais canais de comunicação com a sociedade e partes interessadas

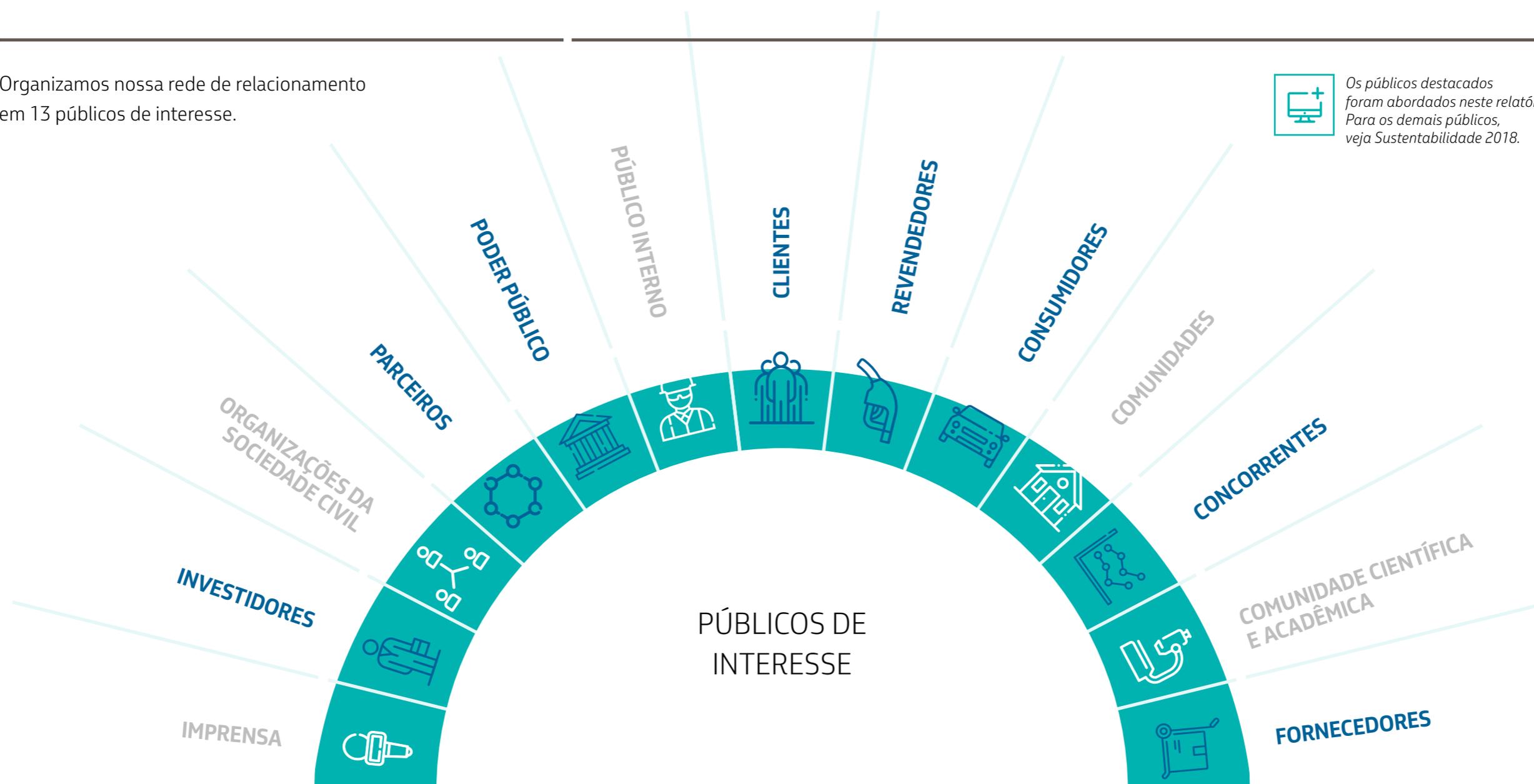
O conteúdo a seguir foi extraído do Relatório Anual - "Nossos capitais".

## Capital Social e de Relacionamento

Nosso capital social e de relacionamento é formado pelas interações com nossos públicos de interesse. Estas interações são fortalecidas por meio de nossos canais de diálogo, nossos investimentos sociais e nossas iniciativas de gestão de marca e reputação, que buscam estreitar os vínculos de confiança com a sociedade.

Organizamos nossa rede de relacionamento em 13 públicos de interesse.

 Os públicos destacados foram abordados neste relatório. Para os demais públicos, veja Sustentabilidade 2018.



# 3. Planejamento estratégico e Governança

## INVESTIDORES

Estamos presentes nas bolsas de São Paulo, Nova Iorque, Madri e Buenos Aires onde nos relacionamos com mais de 600 mil investidores. Desses, cerca de 300 mil negociam suas ações no Brasil e 100 mil no exterior. Os demais investidores participam por meio de fundos de ações.

Em 2018, interagimos com os investidores e analistas de mercado, principalmente, por meio de reuniões (530 reuniões *one-on-one* ou em grupo, em conferências e *roadshows*) e apresentações da Diretoria Executiva para investidores (Petrobras Day) em São Paulo, Londres e Nova Iorque. Divulgamos nossos relatórios anuais (Relato Integrado, Form 20-F e Formulário de Referência) e cerca de 250 comunicados, fatos relevantes e esclarecimentos de notícias, além das demais informações disponíveis em nosso website de relacionamento com investidores, que obteve uma média mensal de 81 mil acessos. Realizamos ainda oito teleconferências/*webcasts* e três assembleias de acionistas durante o ano. Além disso, nos relacionamos com agências de classificação de riscos por meio de reuniões periódicas.

Mantemos também relacionamento com bancos comerciais nacionais e internacionais, agências multilaterais, agências de crédito à exportação e bancos de fomento nacionais, como o BNDES, que, em 31 de dezembro de 2018, representavam 49% da nossa dívida bruta.

Adicionalmente, nos relacionamos também com investidores de renda fixa, no Brasil e no exterior, detentores de nossos títulos de dívida, que, em 31 de dezembro de 2018, representavam 51% da nossa dívida bruta.



Para informações sobre ações judiciais movidas por nossos acionistas, veja Governança e Conformidade e Demonstrações Financeiras (nota explicativa 31.4).

## CANAIS INVESTIDORES

### WEBSITE

[www.petrobras.com.br/ri](http://www.petrobras.com.br/ri)

### ATENDIMENTO AOS ACIONISTAS E INVESTIDORES INDIVIDUAIS

Av. República do Chile, 65, sala 1002  
Centro, Rio de Janeiro, RJ 20031-912  
Telefones: 0800 282 1540 ou (21) 3224-1540  
Email: [acionistas@petrobras.com.br](mailto:acionistas@petrobras.com.br)

### ATENDIMENTO AOS INVESTIDORES INSTITUCIONAIS E ANALISTAS DE MERCADO

Av. República do Chile, 65, sala 1002  
Centro, Rio de Janeiro, RJ 20031-912  
Telefones: (21) 3224-1510  
Email: [petroinvest@petrobras.com.br](mailto:petroinvest@petrobras.com.br)



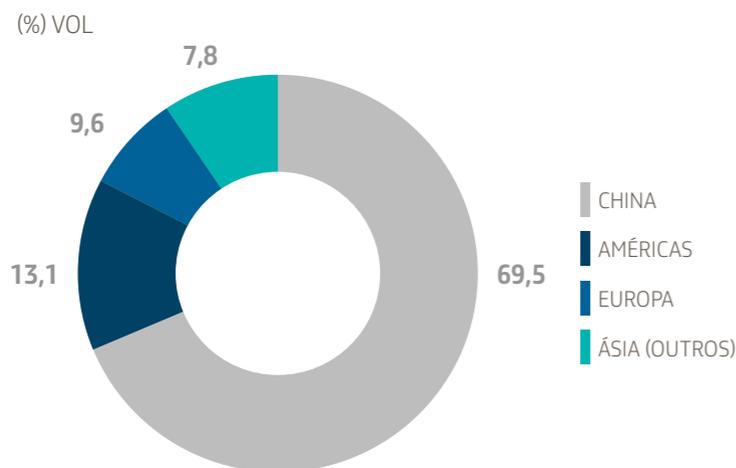
# 3. Planejamento estratégico e Governança

## CLIENTES

Os principais clientes da Petrobras controladora são os compradores de óleo bruto, gás natural, energia, derivados líquidos e fertilizantes.

O óleo bruto é vendido principalmente por meio de contratos de longo prazo e também no mercado *spot*. No exterior, possuímos uma carteira de cerca de 60 clientes: refinadores que, de forma regular, já processaram ou processam petróleos brasileiros, distribuídos pelas Américas, Europa, China e Ásia.

### CLIENTES PETRÓLEO

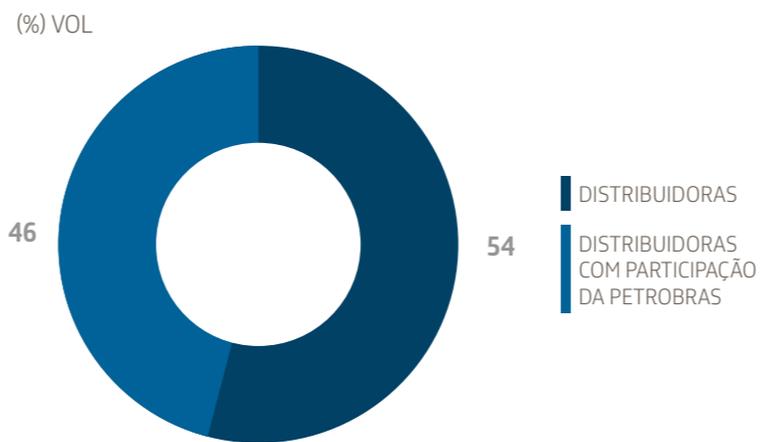


Já o gás natural é comercializado para 21 clientes, sendo 19 distribuidoras e dois consumidores livres (duas usinas termelétricas). A demanda total de gás natural abrange os segmentos não termelétrico, termelétrico, unidades de refino e fertilizantes da Petrobras, além do consumo pelas transportadoras de gás natural contratadas pela Petrobras para a prestação do serviço de transporte.

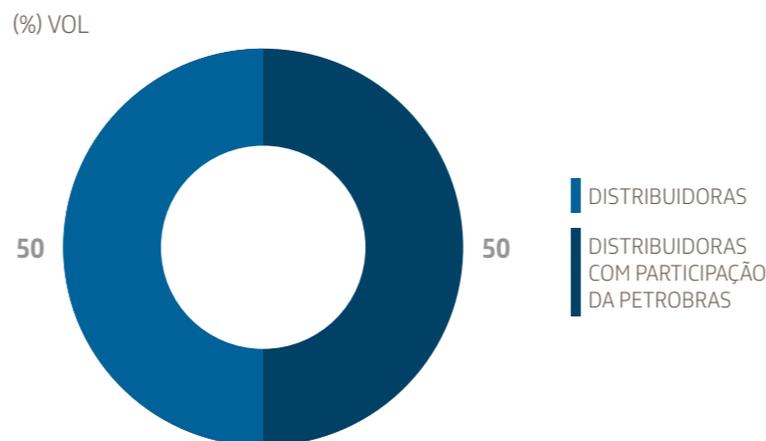
## REVENDEDORES

## CONSUMIDORES

### SEGMENTO NÃO TERMELETRICO



### SEGMENTO TERMELETRICO



Atuamos no segmento de energia elétrica no mercado regulado (distribuidoras de energia) e livre (comercializadoras e consumidores livres/grandes consumidores). Nos relacionamos com 142 clientes, sendo 41 distribuidoras, 48 comercializadoras e 53 consumidores livres. Todos os contratos são registrados na Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), agente setorial responsável pela liquidação e contabilização desses contratos.

## CANAIS CLIENTES

### WEBSITE

[www.canalcliente.com.br](http://www.canalcliente.com.br)

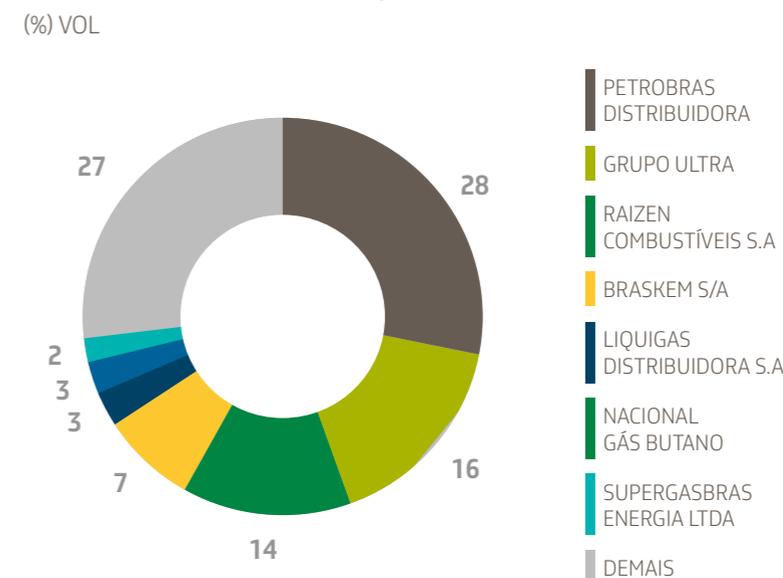
### SAC PETROBRAS

0800 728 9001

[sac@petrobras.com.br](mailto:sac@petrobras.com.br)

Com relação aos derivados líquidos e fertilizantes, no Brasil, nos relacionamos com cerca de 500 clientes, sendo sete desses clientes responsáveis por cerca de 73% do volume total vendido.

### CLIENTES DERIVADOS LÍQUIDOS E FERTILIZANTES



# 3. Planejamento estratégico e Governança

A comercialização de derivados de petróleo e biocombustíveis junto às companhias distribuidoras é feita por meio de contratos, celebrados nos termos da regulamentação da ANP.

Disponibilizamos para as empresas do mercado nacional uma plataforma comercial virtual chamada “Canal Cliente” que funciona 24 horas por dia, sete dias por semana. Nesse ambiente *on-line*, os clientes podem realizar pedidos de produtos, agendar retiradas e acompanhar todo o processo comercial até o pagamento.

No mercado de derivados de petróleo, através de nossa subsidiária Petrobras Distribuidora, nos relacionamos, entre outros, com 16.000 clientes consumidores, dos quais 6.200 são grandes consumidores e 46 companhias aéreas, além de revendedores no mercado de varejo, através de 7.665 postos de serviço e 313 Transportadores-Revendedores-Retalhistas (TRRs), que conferem capilaridade à distribuição de combustíveis, e que, por sua vez, atendem aos consumidores finais.

## LINHAS DE COMBUSTÍVEIS CUSTOMIZADOS

Estamos constantemente melhorando a qualidade dos produtos, alinhados às demandas de nossos clientes. Fornecemos ao mercado nacional uma linha de combustíveis customizados para atendimento a necessidades específicas, como calibração de novos motores; aplicação no primeiro enchimento do tanque; atendimento a ensaios oficiais de homologação de motores; e formulação direcionada para motores de competição, itens com grande valor estratégico para a Petrobras e de alto retorno econômico. O desenvolvimento e produção desses combustíveis proporcionam à empresa conhecer de perto para onde caminha o futuro do mercado automotivo e como isso pode afetar nosso negócio, além de contribuir para o fortalecimento da engenharia automotiva nacional.

## FORNECEDORES

Em 2018, celebramos compromissos com cerca de 12.700 fornecedores pela Petrobras controladora.

Em linha com as melhores práticas de *compliance* e com as legislações anticorrupção nacional e internacional, aprimoramos o nosso processo de gestão de fornecedores com o objetivo de mitigar potenciais riscos de corrupção em contratações de bens e serviços. As empresas interessadas em comercializar conosco, desde 2015, são submetidas ao processo de *Due Diligence* de Integridade (DDI). Em 2018, 4.651 empresas foram avaliadas no âmbito da DDI (19.792 desde o início do processo) e receberam a classificação do seu Grau de Risco de Integridade, que pode variar entre alto, médio e baixo.

Nossos fornecedores devem cumprir nossa Política de Responsabilidade Social, normas de segurança, meio ambiente e saúde e orientações sobre políticas e procedimentos de prevenção à corrupção, por meio do nosso Código de Ética e Guia de Conduta.



Para mais informações sobre nossos fornecedores, veja *Sustentabilidade 2018*.

## CANAIS FORNECEDORES

### CANAL FORNECEDOR

[canalfornecedor.petrobras.com.br](http://canalfornecedor.petrobras.com.br)

### PORTAL DE COMPRAS ELETRÔNICAS DAS EMPRESAS DA PETROBRAS (PETRONECT)

[www.petronect.com.br](http://www.petronect.com.br)

### CENTRAL DE ATENDIMENTO DO CADASTRO

4020-9876 (opção 4): Capitais, regiões metropolitanas e ligações originadas de telefone celular

0800 282 8484 (opção 4): Demais regiões

1 866 791 9432: Estados Unidos

1 713 808 2599: Outros países

Fale Conosco (para usuários do sistema de cadastro): Abertura de chamado por meio da área interna do cadastro do fornecedor no Portal Petronect.

Atendimento remoto por vídeo: Deve ser agendado pelo Fale Conosco ou nos telefones acima.

# 3. Planejamento estratégico e Governança

## PARCEIROS

Nosso notório conhecimento na exploração e produção em águas profundas e ultraprofundas, assim como o pioneirismo na introdução de novas tecnologias, possibilitam a celebração de diversas parcerias.

Acreditamos que atuar em parceria traz benefícios por meio do compartilhamento de riscos, do aumento da capacidade de investimentos, do intercâmbio técnico e/ou tecnológico, do fortalecimento da governança corporativa e da melhora de nossa financiabilidade.

Em 2018, tiveram destaque as seguintes parcerias\*:

### EQUINOR

- > Acordo técnico para aumento do volume recuperável de petróleo no campo de Roncador;
- > Acordo para compartilhamento de infraestrutura de exportação de gás;
- > Cessão de direitos no campo de Roncador; e
- > Memorando de Entendimentos no segmento de energia eólica offshore no Brasil.

### TOTAL

- > Acordo de colaboração nos segmentos de upstream e downstream e cooperação tecnológica nas áreas de operação, pesquisa e tecnologia;
- > Cessão de direitos na área de concessão de lara e do campo de Lapa, com opção de venda do restante de nossa participação (10%), já exercida;
- > Memorando de Entendimentos e Acordo de Investimentos em energia solar e eólica onshore.

### MURPHY

- > Parceria para atuação no Golfo do México com a formação de uma joint venture.

### CNPC

- > Carta de Intenções e Acordo Integrado para Modelo de Negócios, para investimentos na refinaria do Comperj e no cluster de Marlim.



\* As parcerias com CNPC, Equinor para o segmento de renováveis e Total para o segmento de renováveis encontram-se com negociações em andamento, estando sujeitas a estudos, trâmites e aprovações internas e externas.

# 3. Planejamento estratégico e Governança

## CONCORRENTES

Adicionalmente, lançamos no primeiro semestre de 2018 processos competitivos para formação de parcerias nas refinarias do Nordeste e do Sul do Brasil. Em julho de 2018, os referidos processos foram suspensos pela Petrobras, em razão de decisão judicial, tendo sido retomados em janeiro de 2019. Estudos adicionais estão em andamento para viabilizar essas parcerias.

Nas atividades de gás natural, petroquímica e geração de energia elétrica operamos com participações em empresas e ativos, como as transportadoras e distribuidoras de gás natural, a petroquímica Braskem e algumas termelétricas. Também detemos participações em empresas no setor de biocombustíveis, através de nossa subsidiária integral Petrobras Biocombustível.

Também assinamos com a McLaren, patrocínio para nossa volta à Formula 1, incluindo uma parceria técnica para desenvolvimento de produtos.

Adicionalmente, mantemos parcerias com instituições acadêmicas no Brasil e no exterior e com os principais fornecedores da cadeia de óleo e gás, que nos apoiam no desenvolvimento e fornecimento de soluções tecnológicas e no suporte técnico-científico.

Por atuarmos em diversos segmentos do setor de óleo e gás natural no Brasil, enfrentamos diferentes tipos de competição.

No segmento de exploração e produção, nos relacionamos com diversos concorrentes ao participarmos de procedimentos licitatórios realizados pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis.

Na comercialização de derivados no mercado interno, enfrentamos concorrência de empresas importadoras, formuladores, outros produtores nacionais e centrais petroquímicas. Em 2018, houve aumento da nossa participação nos mercados de diesel e gasolina, após a forte atuação dos importadores em 2017. Vale destacar que para a gasolina, a demanda também sofre concorrência de produto substituto, o etanol, que apresentou expressivo crescimento de vendas no ano de 2018.

Na comercialização de gás natural temos como concorrentes importadores e produtores nacionais, que podem vender diretamente seu produto para as distribuidoras ou usinas termelétricas. Esperamos um aumento da competição em função da nova regulamentação que está em discussão, que visa ao aperfeiçoamento do marco regulatório do setor de gás natural e busca estabelecer as diretrizes para um novo desenho de mercado, que possibilita a entrada de novos agentes no setor, promovendo maior competição.

O segmento de distribuição de gás natural consiste em um monopólio, como previsto na Constituição Federal, que somente pode ser exercido mediante concessão do poder público de cada estado. Atuamos através de participação indireta em empresas estaduais, onde cada distribuidora tem o monopólio da sua área de concessão, não havendo concorrência nesse segmento.

O transporte de gás natural também consiste em monopólio da União e não se verifica concorrência pelo fato da área de atuação das transportadoras estar dividida no território nacional por região.

No segmento de energia elétrica, atuamos na geração e comercialização. Na geração, possuímos como concorrentes usinas termelétricas de terceiros, além de demais geradores com outras fontes energéticas (hídrica, eólica, solar). Na comercialização, temos como concorrentes outras comercializadoras de energia.

Todas as nossas atividades são realizadas de acordo com o nosso Código de Conduta Concorrencial, que orienta nosso compromisso com o cumprimento estrito da legislação de defesa da concorrência ou antitruste brasileira e das jurisdições estrangeiras em que realizamos negócios.



Para mais informações sobre parcerias com instituições acadêmicas, veja *Sustentabilidade 2018*.



Para mais informações sobre nossos concorrentes, veja *Formulário de Referência (item 7.3)*, disponível em nosso site: [www.petrobras.com.br/ri](http://www.petrobras.com.br/ri)

# 3. Planejamento estratégico e Governança

## PODER PÚBLICO

O relacionamento com entidades do poder público deve ser realizado de forma ética, transparente e impessoal, e envolver mais de um integrante dos colaboradores durante as interações presenciais com agentes políticos.

A União Federal é nosso acionista controlador, o que faz com que tenhamos junto ao governo um relacionamento específico, incluindo o monitoramento por órgãos de controle, tais como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria Geral da União (CGU) e interação com órgãos de governo, como Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest), Ministério de Minas e Energia, Fazenda Nacional, entre outros.

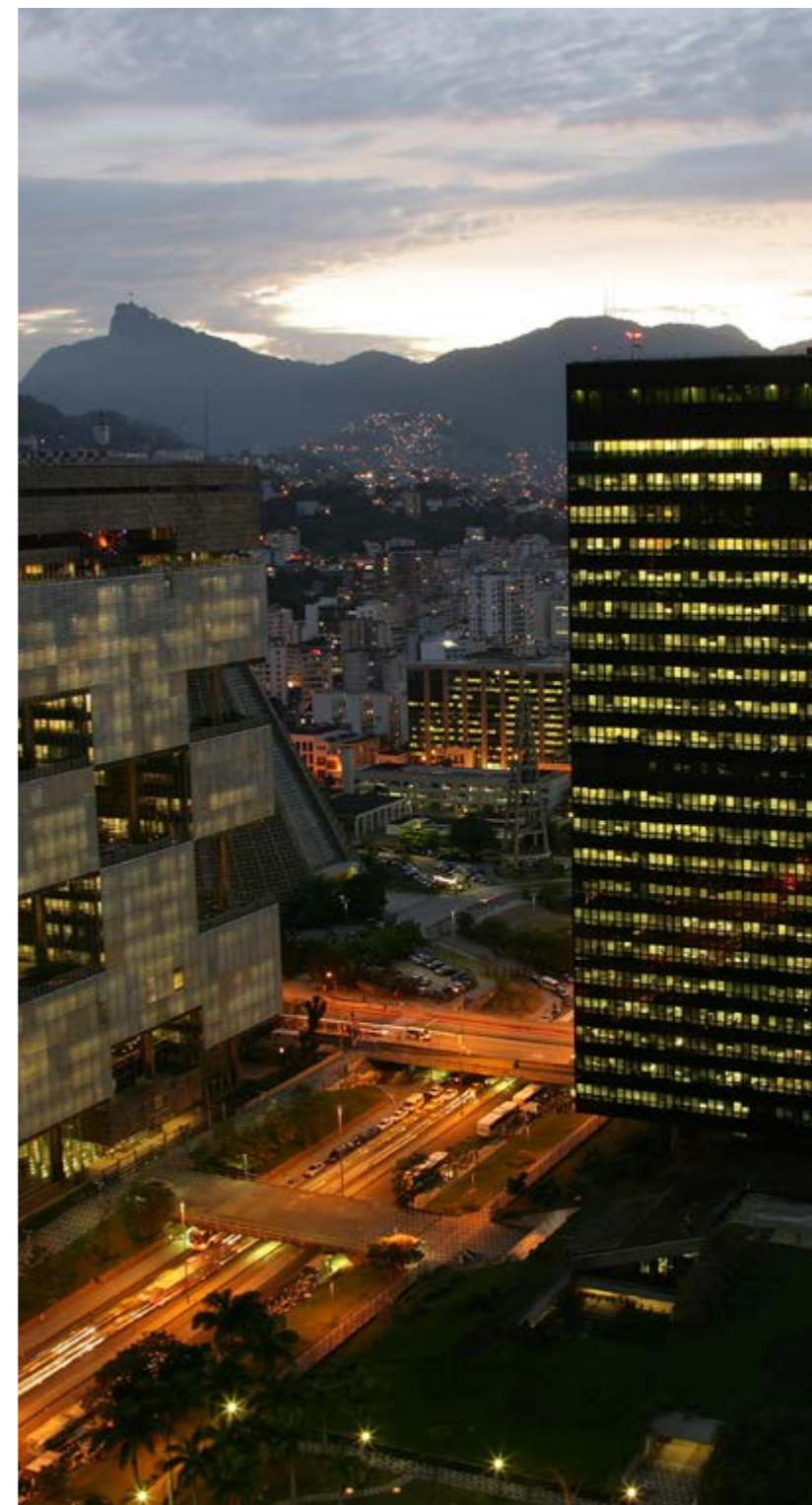
Como sociedade de economia mista poderemos ter nossas atividades orientadas pela União, com a finalidade de contribuir para o interesse público que justificou a nossa criação. Porém, a contribuição para esse interesse público deve ser compatível com nosso objeto social e com as condições de mercado, não podendo colocar em risco nossa rentabilidade e sustentabilidade financeira. Assim, caso o atendimento ao interesse público se dê em condições diversas às de qualquer outra sociedade do setor privado que atue no mesmo mercado, conforme explicitado em nosso Estatuto Social, as obrigações ou responsabilidades assumidas deverão estar definidas em norma ou regulamento e estar previstas em documento específico, como contrato ou convênio, observada a ampla publicidade destes instrumentos, bem como a divulgação dos seus custos e receitas discriminados, inclusive no plano contábil. Nesse caso, para os compromissos firmados após a definição de interesse público no Estatuto

Social, a União nos compensará, a cada exercício social, pela diferença entre as condições de mercado e o resultado operacional ou retorno econômico da obrigação assumida.

Além disso, também nos relacionamos com agências e órgãos reguladores afins às nossas atividades, tais como a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais (Ibama), Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama) e Comissão de Valores Mobiliários (CVM), com o compromisso de fornecer informações, de forma transparente e fidedigna, que permita a correta avaliação das questões inerentes aos nossos negócios.



Para mais informações sobre interesse público, veja Formulário de Referência (item 7.1.a), disponível em nosso site: [www.petrobras.com.br/ri](http://www.petrobras.com.br/ri)



# 3. Planejamento estratégico e Governança

## ESTRATÉGIA TRIBUTÁRIA

Exercemos a função tributária com aderência às normas e legislações tributárias, nacionais e internacionais, avaliando a gestão de riscos tributários e contribuindo para aumentar o desenvolvimento do Brasil, dentro do contexto de uma sociedade empresarial modificadora do ambiente socioeconômico em que estamos inseridos.

Buscamos, também, manter um relacionamento ético e transparente com a sociedade, promovendo o desenvolvimento nas regiões em que atuamos, tendo em vista que somos os maiores contribuintes do país e nossa atuação repercute significativamente na arrecadação de tributos administrados pelos fiscos federal, estaduais e municipais, assim como no recolhimento das participações governamentais relativas à indústria do petróleo, administradas pela ANP.

### PAGAMENTO DE TRIBUTOS\* (R\$ BILHÕES)

	2016	2017	2018
<b>TRIBUTOS PRÓPRIOS E RETIDOS POR TERCEIROS</b>			
ICMS	37,3	35,0	45,3
PIS/Cofins	20,9	27,4	38,1
Royalties	9,7	12,4	17,8
Participação especial	4,5	11,0	20,4
IRPJ/CSLL	-	0,4	8,2
Cide	5,1	4,6	3,3
Contribuições previdenciárias	4,6	4,2	4,8
Outros impostos e contribuições	3,8	6,4	7,4
<b>TOTAL</b>	<b>85,9</b>	<b>101,4</b>	<b>145,3</b>
<b>TRIBUTOS RETIDOS DE TERCEIROS</b>			
ICMS substituição tributária	28,2	28,4	27,1
Retenções Lei nº 10.833	5,9	5,4	5,4
Outros impostos e contribuições	5,6	4,9	4,6
<b>TOTAL</b>	<b>39,7</b>	<b>38,7</b>	<b>37,1</b>
<b>TOTAL DE TRIBUTOS PAGOS NO PAÍS</b>	<b>125,6</b>	<b>140,0</b>	<b>182,4</b>

União Federal  
(incluindo Participações Governamentais)  
**R\$ 109,0 bilhões**

Estados  
**R\$ 72,4 bilhões**

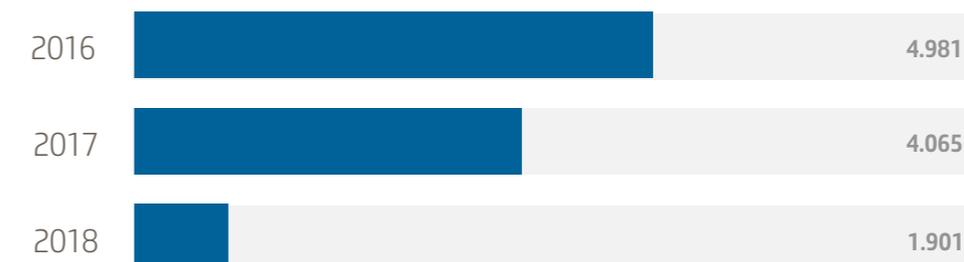
Municípios  
**R\$ 1,0 bilhão**

\*Tributos pagos pela Petrobras controladora, em regime de caixa. O valor adicionado distribuído para o Estado e sociedade, de R\$ 154,5 bilhões, apresentado em nosso Modelo de Negócios, considera as obrigações tributárias anuais da Petrobras no regime de competência.

## CONTENCIOSO TRIBUTÁRIO

Apesar dos nossos esforços e diligência na apuração e pagamento de tributos, existem disputas judiciais relativas a nossas obrigações fiscais, em parte provisionadas, quando é possível estimar as perdas consideradas prováveis, ou não provisionadas, mas divulgadas em notas explicativas, quando a expectativa de perda é considerada possível.

### CONTINGÊNCIAS FISCAIS PROVISIONADAS (R\$ MILHÕES)



### CONTINGÊNCIAS FISCAIS NÃO PROVISIONADAS (R\$ MILHÕES)



Em 2018, seguindo o atual processo de governança e análise de custo benefício, aderimos a programas de anistias e remissões estaduais para pagamento à vista de débitos de ICMS, que representaram 32% dos débitos envolvidos, especialmente pela redução de juros e multas. Consequentemente, reconhecemos como despesas tributárias o total de R\$ 1.120 milhões.



Para mais informações sobre os programas de anistias e remissões estaduais e contingências fiscais, veja Demonstrações Financeiras (notas explicativas 21.2 e 31).



Para mais informações sobre o relacionamento com outros públicos, veja Sustentabilidade 2018.

# 3. Planejamento estratégico e Governança

## PRINCIPAIS CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Nos relacionamos de forma digital ou presencial com nossos públicos de interesse, buscando o aprimoramento constante de nossa comunicação para possibilitar um diálogo construtivo e transparente. Além dos canais já mencionados, destacamos os seguintes:

-  [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)
-  [www.petrobras.com.br/anticorrupcao](http://www.petrobras.com.br/anticorrupcao)
-  [facebook.com/petrobras](https://facebook.com/petrobras)
-  [twitter.com/petrobras](https://twitter.com/petrobras)
-  [instagram.com/petrobras](https://instagram.com/petrobras)
-  [linkedin.com/company/petrobras](https://linkedin.com/company/petrobras)
-  [petrobras.com.br/fatos-e-dados](http://petrobras.com.br/fatos-e-dados)
-  [youtube.com/petrobras](https://youtube.com/petrobras)
-  [medium.com/petrobras](https://medium.com/petrobras)
-  **SAC Petrobras**  
0800 728 9001

CANAIS INSTITUCIONAIS

CANAIS DE OUVIDORIA

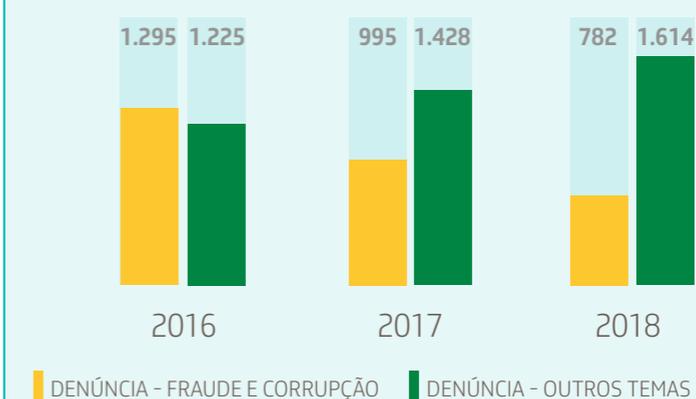
-  **CANAIS DE OUVIDORIA**  
Canal de Denúncia Independente:  
<https://www.contatoseguro.com.br/petrobras>
-  Serviço de Informação ao Cidadão:  
<http://transparencia.petrobras.com.br/servico-informacao-cidadao>
-  Fale com a Ouvidoria:  
[https://ouvidoria.petrobras.com.br/portal/ouvidoria/pt\\_br/fale-com-a-ouvidoria/fale-com-a-ouvidoria-1.htm](https://ouvidoria.petrobras.com.br/portal/ouvidoria/pt_br/fale-com-a-ouvidoria/fale-com-a-ouvidoria-1.htm)
-  Balcões de atendimento distribuídos em nossas unidades:  
<http://transparencia.petrobras.com.br/servico-informacao-cidadao/balcao-atendimento>
-  **0800 282 8280**
-  Endereço para envio de cartas:  
**Ouvidoria-Geral da Petrobras**  
Av. República do Chile, 65 | 17º andar | sala 1702  
Centro | Rio Janeiro | RJ | Brasil  
CEP 20.031-912

## OUVIDORIA

Nossa Ouvidoria-Geral assegura ao público um canal de relacionamento permanente e independente para o recebimento e o tratamento de denúncias, inclusive as de caráter anônimo, reclamações, solicitações de informação, sugestões e/ou elogios. Para o recebimento de denúncias disponibilizamos nosso Canal de Denúncia, operado por empresa externa independente, garantindo o anonimato aos denunciante.

Em 2018, recebemos um total de 19.370 demandas, das quais 2.396 foram denúncias. Dessas, 33% foram de fraude e corrupção.

## DENÚNCIAS RECEBIDAS



Disponibilizamos também um Serviço de Informação ao Cidadão, para o atendimento à Lei de Acesso à Informação, que garante a qualquer cidadão o acesso às nossas informações não sigilosas.

 Para informações sobre Ouvidoria e Serviço de Informação ao Cidadão, veja Sustentabilidade 2018.

# 3. Planejamento estratégico e Governança

---

## Informações complementares ao Relatório Anual 2018

Anualmente a Ouvidoria publica um balanço para prestar contas das atividades realizadas.

Para maiores informações sobre este balanço veja O que é Ouvidoria – Balanços disponível em:  
<http://www.petrobras.com.br/pt/ouvidoria/>

# 3. Planejamento estratégico e Governança

## Informações complementares ao Relatório Anual 2018

### Política de designação de representantes nas assembleias e nos colegiados de controladas, coligadas e sociedades de propósito específico

Em 28/02/2018, o Conselho de Administração da Petrobras (Ata CA 1.530) aprovou o Padrão de Indicação de Conselheiros de Administração, Conselheiros Fiscais e Diretores Estatutários de Sociedades do Sistema Petrobras (Padrão de Indicação).

Este padrão fornece orientações para o processo de indicação de Conselheiros de Administração, Conselheiros Fiscais e Diretores Estatutários de Sociedades do Sistema Petrobras e define competências e atribuições pertinentes. As orientações tratam dos seguintes temas:

1. Competências para a) a indicação, b) a aprovação da indicação, c) a análise da indicação de Sócios e d) a verificação da conformidade da indicação conforme Lei 13.303/16 e Decreto 8.945/16;
2. Recondução de membros estatutários de DE, CA e CF;
3. Requisitos internos da Petrobras para indicação de membros estatutários de sociedades do Sistema Petrobras; e
4. Limites para cumulação de cargos.

Além disso, o padrão descreve os fluxos, estabelecendo os responsáveis por cada etapa, dos processos de indicação de Conselheiros de Administração, Conselheiros Fiscais e Diretores das sociedades do Sistema realizada: pela Petrobras; pela União Federal; pelos empregados por meio de eleição de representante no Conselho de Administração; e por Sócio; bem como proposta para tratamento dos casos de recondução.

### Modelo de governança da entidade em relação às empresas do conglomerado

A governança da Petrobras em relação às empresas do grupo está indicada no item de Política de Governança Corporativa e Societária que compõe o Código de Boas Práticas da Petrobras.

Para maiores informações, o Código de Boas Práticas da Petrobras está disponível em: <https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/2/Codigo-de%20Boas-Praticas-maio-2019.pdf>

### Resumo dos principais pontos tratados na Carta Anual de Políticas Públicas e na Carta Anual de Governança Corporativa

Publicamos a Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa 2018, destinada ao público em geral e reunindo, de forma sintética, as principais informações relativas a compromissos com a consecução de objetivos de políticas públicas, atividades desenvolvidas, estrutura de controle, dados econômico financeiros, fatores de risco, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da nossa administração.

Para maiores informações sobre Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa veja em: <https://www.investidorpetrobras.com.br/pt/governanca-corporativa/codigos-politicas-e-outros/2018#outros>.

# 3. Planejamento estratégico e Governança

## Informações complementares ao Relatório Anual 2018

. Participações em ações, cotas e outros valores mobiliários conversíveis, detidas por administradores e conselheiros fiscais - por órgão

Valores Mobiliários de Emissão da Companhia em 31/12/2018

Diretoria Executiva	
Característica dos Títulos	Quantidade
Cota FGTS	0
Cota Fundo Investimentos	0
Ações Ordinárias	0
Ações Preferenciais	39.027

Conselho de Administração*	
Característica dos Títulos	Quantidade
Cota FGTS	0
Cota Fundo Investimentos	0
Ações Ordinárias	0
Ações Preferenciais	680

Conselho Fiscal **	
Característica dos Títulos	Quantidade
Cota FGTS	0
Cota Fundo Investimentos	0
Ações Ordinárias	5.100
Ações Preferenciais	16.520

(\*) Não inclui a posição detida por membros externos de comitês de assessoramento do Conselho de Administração

(\*\*) Inclui posição detida pelos suplentes

Os membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária ou do Conselho Fiscal, na data de encerramento do último exercício social não detinham, direta ou indiretamente, ações ou cotas, no Brasil ou no exterior, ou outros valores mobiliários conversíveis em ações ou cotas, emitidos pela Companhia ou por seus controladores diretos ou indiretos e/ ou sociedades controladas ou sob controle comum, que não os listados nos quadros acima.

# 4. Gestão de riscos e controles internos

O conteúdo deste capítulo foi extraído do Relatório Anual - "Riscos e Oportunidades".

## Gestão de Riscos

A gestão integrada e proativa de riscos é fundamental para a entrega de resultados de maneira segura e sustentável.

Nosso processo de gestão de riscos está centralizado em uma área corporativa, permitindo a padronização e a uniformização das análises de risco na Petrobras e o gerenciamento das responsabilidades dos riscos, que estão estruturados de acordo com o modelo de três linhas de defesa.

Temos um Comitê Executivo de Riscos com a finalidade de assessorar a Diretoria Executiva na análise das matérias específicas de gestão de riscos. Assim, cada unidade organizacional deve identificar, priorizar, monitorar e, em conjunto com a área de Riscos Empresariais, comunicar periodicamente ao Comitê Executivo de Riscos, os principais riscos e as ações mitigatórias planejadas.

Para auxiliar nesse processo, nossa Política de Gestão de Riscos Empresariais estabelece diretrizes e responsabilidades e tem como base os seguintes princípios fundamentais:

- > respeito à vida em toda a sua diversidade;
- > pleno alinhamento e coerência com o nosso Plano Estratégico;
- > atuação ética e em conformidade com requisitos legais e regulatórios;
- > gestão integrada de riscos;
- > orientação de ações de resposta a risco voltadas para a agregação ou a preservação de valor para os acionistas e a continuidade dos negócios.

Os riscos aos quais estamos expostos (riscos empresariais) são classificados nos seguintes agrupamentos: Negócios, Financeiro, Conformidade e Operacional. Dentre esses riscos, os mais relevantes são classificados como Riscos Estratégicos e monitorados no âmbito do Plano de Negócios e Gestão e do Plano Estratégico.



Para informações sobre os riscos de cada agrupamento, veja a sessão Fatores de Riscos no Formulário de Referência e no Form 20-F, disponíveis em nosso site: [www.petrobras.com.br/ri](http://www.petrobras.com.br/ri). No Form 20-F, além dos quatro agrupamentos citados acima e do Estratégico, descrevemos outros dois: um relacionado ao Brasil e ao nosso relacionamento com o Governo Federal Brasileiro e o outro com os riscos relacionados aos nossos investidores.

### AGRUPAMENTOS DE RISCO



#### NEGÓCIOS

Riscos relativos aos negócios da companhia, de acordo com sua cadeia de valor, específicos de uma empresa integrada de petróleo (exploração e produção, refino, distribuição, gás natural, transporte etc.).



#### FINANCEIRO

Reúne os riscos oriundos de flutuações de mercado, inadimplemento de contrapartes e de descasamento entre ativos e passivos.



#### CONFORMIDADE

Riscos decorrentes do descumprimento da legislação e regulamentação aplicáveis aos negócios da Petrobras, assim como das normas e procedimentos internos, principalmente, os relativos à fraude, corrupção, lavagem de dinheiro e à confiabilidade dos relatórios financeiros.



#### OPERACIONAL

Reúne riscos decorrentes de falhas, deficiências ou inadequações de processos internos e industriais, do suprimento de bens e serviços, sistemas, assim como de catástrofes naturais e/ou ações de terceiros.

# 4. Gestão de riscos e controles internos

## RISCOS ESTRATÉGICOS

Anualmente, a partir da lista de riscos empresariais, da análise do desempenho do negócio e da conjuntura externa e interna da companhia, o Conselho de Administração define aqueles riscos que, individualmente ou de forma consolidada, devem ser acompanhados mais de perto. Estes riscos, denominados “Riscos Estratégicos”, são selecionados devido à sua importância para a implementação do Plano de Negócios e Gestão e do Plano Estratégico, à sua abrangência, ao seu grau de severidade e/ou recursos demandados para seu tratamento. Os Riscos Estratégicos no horizonte do PNG 2019–2023 divulgados em nosso Plano Estratégico 2040 e no Plano de Negócios e Gestão 2019–2023 são apresentados ao lado:

## RISCOS NO HORIZONTE DO PNG 2019 - 2023

### PRINCIPAIS AÇÕES DE MITIGAÇÃO



## POLÍTICA DE HEDGE

Mantemos preferencialmente, a exposição ao ciclo de preços, evitando utilizar derivativos para proteger sistematicamente operações de compra ou venda de mercadorias, cujo objetivo seja atender nossas necessidades operacionais. Entretanto, condicionada à análise do ambiente de negócios e das perspectivas de realização do plano de negócios, a execução de estratégia de proteção ocasional pode ser aplicável.

Em 2018, a Petrobras implementou estratégia de proteção de parte de sua produção esperada de petróleo em 2018, em um volume equivalente a 128 milhões de barris. As opções de venda foram compradas com preço de exercício referenciado ao preço médio do petróleo *Brent* dos meses subsequentes à realização das operações até o final de 2018, com um custo médio de US\$ 3,48 por barril e preço médio de exercício de cerca de US\$ 65 / barril.

Adicionalmente, aprovamos uma estratégia de derivativos, visando dar flexibilidade adicional ao processo de alinhamento dos preços de gasolina e diesel aos preços internacionais. O objetivo é ter a opção de alterar a frequência dos reajustes, podendo manter preços estáveis por curtos períodos de tempo, conciliando interesses empresariais da companhia com as demandas de seus clientes e agentes de mercado em geral.

# 4. Gestão de riscos e controles internos

## GESTÃO DE CRISE

Possuímos a sistemática de Gerenciamento de Crise, alinhada às recomendações do Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3.

Esta sistemática formaliza e aborda, de maneira estruturada e integrada, os procedimentos e as equipes de resposta diante de eventos não programados (vazamentos, incêndios, indisponibilidade operacional, atos intencionais, fraudes, questões judiciais etc.) com potencial de gerar crise. A sistemática preconiza também o fluxo de comunicação interna e a atuação das equipes em âmbito operacional ou estratégico, conforme o resultado da análise do evento perante matriz de impactos nas dimensões: vida/meio ambiente; imagem/reputação; legal/conformidade; e cadeia produtiva/financeira.

Em 2018, a referida sistemática foi aplicada na greve nacional dos caminhoneiros ocorrida em maio. Nossas refinarias e demais instalações industriais não interromperam as atividades durante a greve, o que permitiu uma rápida normalização do abastecimento de combustíveis em todo país, assim que a greve foi encerrada.



# 4. Gestão de riscos e controles internos

## Oportunidades

Nossa Política de Gestão de Riscos Empresariais considera não apenas antecipar-se às ameaças que podem afetar negativamente nossos objetivos estratégicos, econômico-financeiros, operacionais ou de conformidade, mas também aproveitar os aspectos positivos dos riscos, identificando e potencializando novas oportunidades de negócios, processos e produtos, ou ainda aperfeiçoando os existentes, resultando em ações e projetos que são continuamente capturados em nosso planejamento estratégico. No contexto dos desafios associados às transformações nas indústrias de energia, identificamos como oportunidades:

**Recomposição do portfólio exploratório:** alinhado ao nosso planejamento estratégico, estamos recompondo o nosso portfólio exploratório com aquisição de novas áreas na 15ª rodada de concessão e nas 4ª e 5ª rodadas de partilha de produção, com previsão de aumentar a média de poços exploratórios por ano. Seguiremos sendo atuantes e seletivos nos próximos leilões nos regimes de partilha de produção e concessão já anunciados pela ANP em 2019. Nossos investimentos exploratórios previstos no PNG 2019-2023 totalizam US\$ 10,8 bilhões, aumento de 59% em relação ao PNG anterior. Estes investimentos têm como objetivo assegurar a sustentabilidade do segmento E&P no longo prazo.

**Parcerias Estratégicas:** Nossas parcerias são realizadas junto a empresas de excelência em todas as áreas onde atuamos. Acreditamos que o estabelecimento dessas relações nos permite reduzir nossa dívida, nos ajuda a suportar os investimentos futuros, possibilita compartilhar os riscos do negócio além de contribuir para o intercâmbio técnico e/ou tecnológico e para a melhoria da governança na tomada de decisões no longo prazo.

Nosso notório conhecimento em águas profundas e ultraprofundas, assim como o pioneirismo na introdução de novas tecnologias, possibilita a celebração de diversas parcerias em projetos de exploração e produção nas últimas duas décadas. Mais recentemente, ampliamos nossas parcerias para explorar oportunidades em gás natural, transporte e comercialização de nossos produtos, bem como iniciativas de baixa de carbono. Estamos estudando um modelo que permita estender os benefícios das parcerias para o segmento de refino.

**Transformação digital:** avanços recentes na aquisição e análises de dados, conectividade, inteligência artificial, robótica e outras tecnologias estão alterando as fontes de vantagem competitiva. Cresce a percepção entre investidores de que, cada vez mais, a geração de valor esperada das empresas dependerá da adoção de tecnologias digitais e de suas novas formas de trabalho, colaboração e inovação.

Estudos específicos sobre a indústria de óleo e gás apontam para diversas oportunidades de agregação de valor com a adoção de soluções digitais de baixa incerteza e alta maturidade. A ordem de grandeza deste potencial e a necessidade de se preparar para um novo ambiente competitivo estão fazendo com que as principais empresas do setor estruturam suas jornadas de transformação digital.

A companhia está se preparando para um ambiente competitivo no qual a excelência no *core business* das indústrias dependerá cada vez mais do domínio das tecnologias digitais e das competências para inovação. Com a transformação digital, buscaremos capturar ainda mais oportunidades de ganho de eficiência tanto nas áreas de negócio quanto no segmento corporativo.



Para mais informações sobre transformação digital, veja Sustentabilidade 2018.



# 5. Resultados da gestão

Neste capítulo, apresentaremos as principais realizações, resultados com respectivos indicadores, cadeia de valor por segmento, cujo conteúdo foi extraído do Relatório Anual 2018 - "Desempenho dos negócios".

## Exploração e Produção de Petróleo e Gás

Gerir de forma integrada o portfólio de projetos de Exploração e Produção.

Priorizar o desenvolvimento da produção em águas profundas, atuando prioritariamente em parcerias estratégicas, congregando competências técnicas e tecnológicas.

Gerir o portfólio exploratório visando a maximizar a economicidade e a garantir a sustentabilidade da produção de óleo e gás.

Fortalecer a gestão de reservatórios para maximizar o valor dos contratos de exploração e produção em todos os regimes regulatórios, em busca de oportunidades para contínua incorporação de reservas.

Otimizar continuamente a produtividade e os custos de acordo com as melhores práticas internacionais.

Viabilizar a concepção e implantação de projetos com baixo preço de equilíbrio de petróleo com segurança e atendimento aos requisitos ambientais.

Entrada em operação de quatro **novos sistemas de produção**, sendo três deles no pré-sal. Em fevereiro de 2019, um sistema adicional entrou em produção.

Aprovação pela ANP da **extensão** até 2052 dos contratos de **concessão** dos campos de **Marlim Leste, Marlim Sul, Canto do Amaro e Fazenda Alegre**.

Contratados sete **novos blocos** no Brasil no regime de **concessão** e quatro novos blocos sob regime de **partilha** de produção nas **bacias de Campos e Santos**, sendo três no **pré-sal**.

Parcerias para **aumento do fator de recuperação** em Marlim e Roncador.

**Formação de joint venture** com ativos em produção de petróleo e gás natural no Golfo do México para compartilhamento de riscos e investimentos.

Prestação de **serviços logísticos integrados** para todas as nossas parcerias em águas profundas e ultraprofundas, através da PB-LOG.

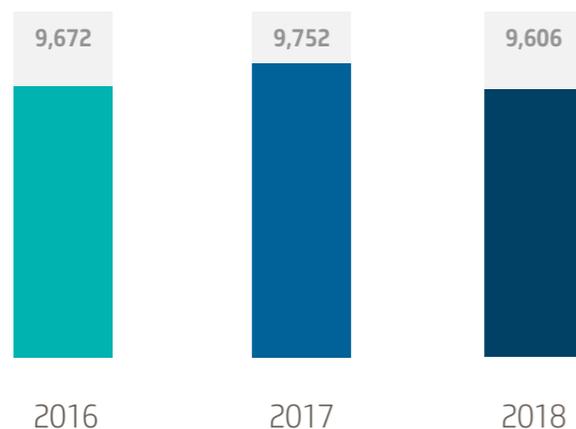
\* Estratégias referentes ao Plano de Negócios e Gestão 2018-2022.



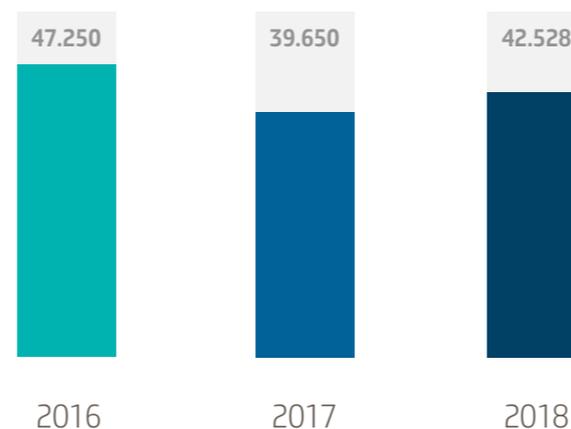
# 5. Resultados da gestão

## INDICADORES DE PERFORMANCE

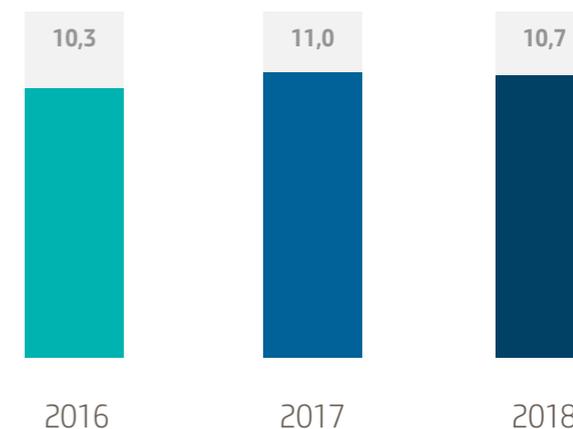
**RESERVAS\***  
(BILHÕES BOE)



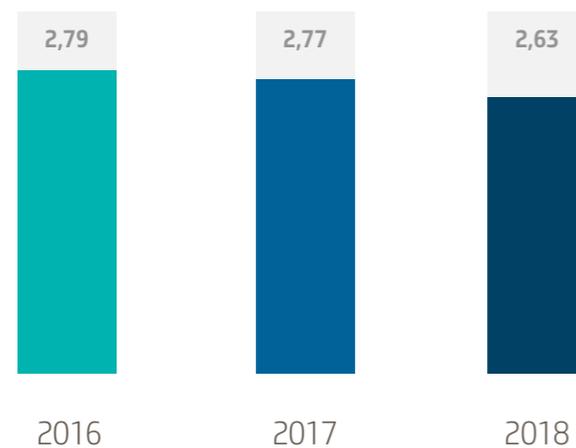
**INVESTIMENTO – E&P**  
(R\$ MILHÕES)



**CUSTO DE EXTRAÇÃO**  
(USD/BOE)



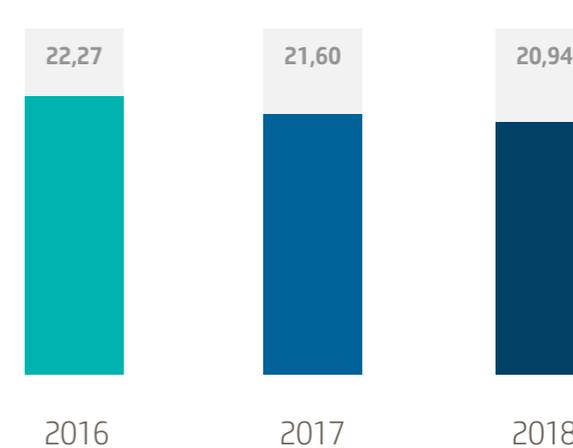
**PRODUÇÃO**  
(MILHÕES BOED)



**EBITDA AJUSTADO – E&P**  
(R\$ MILHÕES)



**EMISSÕES DE GEE – E&P\*\***  
(MILHÕES DE TON CO<sub>2</sub> E)



Nota:

As informações por segmento operacional consideram a abrangência de cada segmento, conforme definido em nossas Demonstrações Financeiras.

\*Segundo critério SEC

\*\* Nossas emissões são verificadas anualmente por terceira parte, com previsão de conclusão da verificação dos dados de 2018 até julho de 2019. Após verificação dos dados de 2017 por terceira parte, o resultado passou para 21,60.



# 5. Resultados da gestão

## DESEMPENHO DO NEGÓCIO

EXPLORAÇÃO



DESENVOLVIMENTO DA PRODUÇÃO



PRODUÇÃO



Nossas atividades de exploração e produção de petróleo e gás são os maiores componentes de nossa carteira de investimentos e estão focadas em pesquisa, descoberta, identificação, produção e incorporação de reservas de óleo e gás, *offshore* e *onshore*, produzindo hidrocarbonetos de maneira segura e rentável.

Somos líderes mundiais de produção em águas profundas e ultraprofundas. Nossas atividades concentram-se em reservatórios de petróleo em águas profundas e ultraprofundas no Brasil, que representaram, em 2018, 85% de toda a nossa produção e contabilizaram 92% de nossas reservas provadas em 31 de dezembro de 2018. Atuamos também em campos maduros em águas rasas e em campos terrestres. Fora do Brasil, atuamos na América do Sul, Golfo do México e África Ocidental.

EXPLORAÇÃO



DESENVOLVIMENTO DA PRODUÇÃO



PRODUÇÃO



A cadeia da indústria de óleo e gás inicia-se na fase exploratória, com a contratação de blocos exploratórios, seja por meio de leilões realizados por governos, seja por compras de outras empresas. A partir da aquisição, processamento, interpretação de dados geológicos e geofísicos e perfuração de poços, chega-se à descoberta de uma jazida de petróleo, gás ou ambos. Após a descoberta, a jazida passa por um processo de avaliação, onde são estimados os volumes de hidrocarbonetos tecnicamente recuperáveis daquela área.

Em 31 de dezembro de 2018, tínhamos 137 blocos exploratórios, nos quais 24 descobertas de petróleo e/ou gás estavam sob processo de avaliação. Além dessas, outras cinco descobertas encontravam-se em avaliação nas áreas de produção. Na tabela a seguir, detalhamos nossos ativos exploratórios:

	ÁREA EXPLORATÓRIA* (KM²)	BLOCOS EXPLORATÓRIOS	PLANOS DE AVALIAÇÃO	POÇOS PERFURADOS	ÍNDICE DE SUCESSO (%)
<b>BRASIL</b>	<b>82.382</b>	<b>133</b>	<b>26</b>	<b>8</b>	<b>50</b>
<b>EXTERIOR</b>	<b>14.615</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
América do Sul	14.615	4	1	0	0
América do Norte	0	0	0	0	0
África	0	0	2	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>96.997</b>	<b>137</b>	<b>29</b>	<b>8</b>	<b>50</b>

\* Referente à área total (parcela Petrobras e parceiros), sobre a qual temos o direito de explorar.

# 5. Resultados da gestão



Adquirimos também os Blocos M-762, M-859 e M-952 na Bacia Potiguar durante a 15ª rodada de Concessão de Blocos.

## LEILÕES DA AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCMBUSTÍVEIS (ANP)

Em 2018, a ANP realizou três rodadas de licitação de blocos exploratórios no Brasil (a 4ª e 5ª rodadas sob o regime de partilha de produção e a 15ª rodada sob o regime de concessão).

Atuamos de forma seletiva nesses leilões, refletindo nossa visão estratégica e marcando o fortalecimento da recomposição do nosso portfólio exploratório, ao mesmo tempo em que buscamos recuperar a relação entre reserva e produção e assegurar a sustentabilidade da nossa produção futura de óleo e gás. Em alinhamento com o objetivo de fortalecer parcerias, compartilhando riscos, combinando competências técnicas e tecnológicas e capturando sinergias, seguimos nossa estratégia de atuação em consórcios competitivos.

O mapa e a tabela sintetizam as áreas adquiridas pela Petrobras.

BLOCOS EXPLORATÓRIOS	PARCERIAS	BÔNUS R\$ MILHÕES	ÓLEO LUCRO (%)	ÁREA ADQUIRIDA (mil Km <sup>2</sup> )
<b>15ª RODADA CONCESSÃO</b>		<b>2.210,25</b>		<b>5,07</b>
C-M-657	Petrobras* (30%), Equinor (30%) e ExxonMobil (40%)	638,55	N/A	0,45
C-M-709	Petrobras* (40%), Equinor (20%) e ExxonMobil (40%)	600,00	N/A	0,87
C-M-753	ExxonMobil* (40%), QPli (30%) e Petrobras (30%)	99,00	N/A	0,67
C-M-789	ExxonMobil* (40%), QPI (30%) e Petrobras (30%)	847,44	N/A	0,66
POT-M-762	Petrobras* (100%)	5,13	N/A	0,77
POT-M-859	Petrobras* (60%) e Shell (40%)	8,10	N/A	1,05
POT-M-952	Petrobras* (60%) e Shell (40%)	12,03	N/A	0,60
<b>4ª RODADA PARTILHA</b>		<b>1.005,00</b>		<b>3,50</b>
Uirapuru	Petrobras* (30%), Petrogal (14%), ExxonMobil (28%) e Equinor (28%)	795,00	75,49	1,28
Dois Irmãos	Petrobras* (45%), Equinor (25%) e BP (30%)	180,00	16,43	1,40
Três Marias	Petrobras* (30%), Chevron (30%) Shell (40%)	30,00	49,95	0,82
<b>5ª RODADA PARTILHA</b>		<b>70,00</b>		<b>0,13</b>
Sudoeste de Tartaruga Verde	Petrobras* (100%)	70,00	10,01	0,13
<b>TOTAL</b>		<b>3.285,25</b>		<b>8,70</b>

\* Empresa operadora.

Em relação à 6ª Rodada de Licitação de blocos exploratórios sob o regime de partilha de produção, prevista para ser realizada no segundo semestre de 2019, informamos ao Ministério de Minas e Energia, em janeiro de 2019, manifestação de interesse em exercer o direito de preferência em três blocos: Aram, Norte de Brava e Sudoeste de Sagitário.

# 5. Resultados da gestão

Nossos investimentos em exploração somaram R\$ 5,15 bilhões, em 2018, sendo 97% no Brasil. Esses investimentos abrangem, principalmente, os custos de perfuração, levantamentos sísmicos e aquisição de blocos, que contribuíram para as seguintes descobertas e declarações de comercialidade:

## PRINCIPAIS DESCOBERTAS EM 2018

PAÍS	BACIA	BLOCO	ÁREA	LÂMINA D'ÁGUA (M)	PARCELA PETROBRAS (%)
Brasil	Campos	Campo Marlim Leste	2,92	1692	100
Brasil	Potiguar	Campo Estreito	1,38	–	100

## DECLARAÇÕES DE COMERCIALIDADE EM 2018

PAÍS	CAMPO	BACIA	VOLUME RECUPERÁVEL (MILHÕES BOE)	QUALIDADE DO ÓLEO (° API)	PARCELA PETROBRAS (%)
Brasil	Cancã Leste	Espírito Santo Terra	0,3	11	100
Brasil	Noroeste de Sapinhoá	Santos	9,51	26	45
Brasil	Sudoeste de Sapinhoá	Santos	16,36	26	45
Brasil	Nordeste de Sapinhoá	Santos	1,98	26	45
Brasil	Tartaruga Verde Sudoeste	Campos	35,92	27	100

## ÁREA DE LIBRA E CAMPO DE MERO

Primeiro bloco no regime de partilha de produção no Brasil, Libra é um dos maiores projetos de exploração e produção *offshore* do mundo e é conduzido por um consórcio (Consórcio de Libra), liderado pela Petrobras (40%), em parceria com a Shell (20%), Total (20%), CNPC (10%) e CNOOC Limited (10%). O consórcio conta ainda com a participação da companhia estatal Pré-Sal Petróleo S.A. (PPSA) como gestora do contrato.

Desde a assinatura do contrato de partilha de produção, em 2013, já foram perfurados 17 poços na área de Libra, sendo 14 no campo de Mero.

Em 2017, em nome do consórcio, anunciamos a declaração de comercialidade na porção noroeste do bloco de Libra, que passou a se chamar campo de Mero. Em 2018, concluímos o teste de longa duração (TLD), etapa que antecede o início da produção definitiva e visa conhecer melhor o reservatório, através do FPSO Pioneiro de Libra, que possui capacidade para processar 50 mil barris por dia de petróleo e 4 milhões de m<sup>3</sup>/dia de gás associado, podendo injetar no reservatório todo o gás produzido, reduzindo as emissões de CO<sub>2</sub>.

Os primeiros sistemas de produção definitivos estão previstos para entrar em operação em 2021 (Mero 1) e 2022 (Mero 2) com capacidade para 180 mil bpd de petróleo e 12 milhões de m<sup>3</sup>/dia de gás. Atualmente estão previstos quatro sistemas de produção para esse campo.

# 5. Resultados da gestão

EXPLORAÇÃO

DESENVOLVIMENTO DA PRODUÇÃO

PRODUÇÃO

Após a declaração de comercialidade de um campo, começa o processo de desenvolvimento da produção. Os investimentos realizados nessa fase estão voltados principalmente para a concepção de projetos e contratação de sistemas de produção, o que inclui as plataformas, os sistemas submarinos e a perfuração e completação dos poços.

Em 2018, tivemos a entrada em operação de três plataformas próprias: FPSOs P-74 e P-75, localizados no campo de Búzios; e FPSO P-69, localizado no campo de Lula; e uma unidade afretada, FPSO Campos dos Goytacazes, localizado no campo de Tartaruga Verde. Além disso, tivemos também a conclusão da primeira etapa dos testes de produção no campo de Mero, primeiro campo do regime de partilha a entrar em produção no Brasil. O desenvolvimento desses sistemas permitirá o crescimento significativo de nossa produção, que deverá atingir um crescimento médio de 5% ao ano no período de 2019 a 2023. Em fevereiro de 2019 entraram em operação mais duas plataforma próprias: FPSO P-67, no campo de Lula, e FPSO P-76, no campo de Búzios.

Nossos investimentos em desenvolvimento da produção, em 2018, foram de R\$ 32,4 bilhões, um aumento de 9% em relação ao ano anterior em função, principalmente, da entrada em operação dos cinco novos sistemas mencionados.

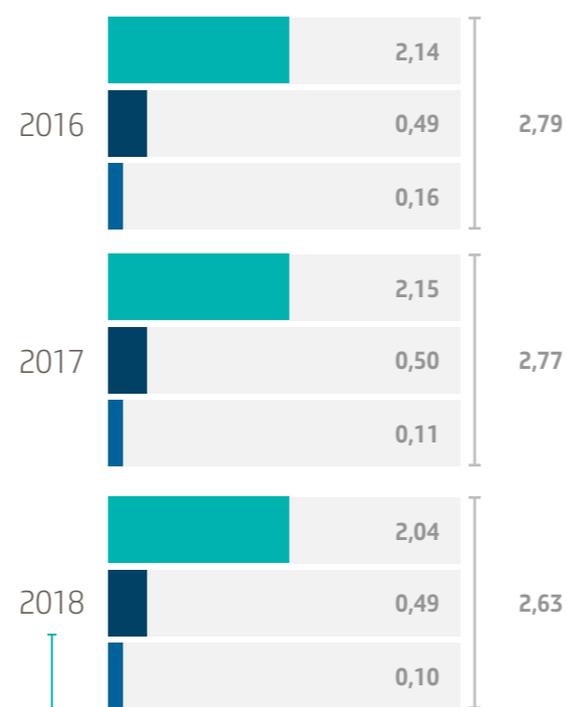
EXPLORAÇÃO

DESENVOLVIMENTO DA PRODUÇÃO

PRODUÇÃO

## PRODUÇÃO

(MIL BOED)



Em 2018, nossa produção total de petróleo e gás, incluindo líquidos de gás natural (LGN) foi de 2,63 milhões de barris de óleo equivalente por dia (boed), sendo 2,53 milhões boed produzidos no Brasil e 101 mil boed no exterior, 5% inferior a 2017, devido aos desinvestimentos realizados nos campos de Lapa e Roncador, ao término dos Sistemas de Produção Antecipada (SPAs) de Tartaruga Verde e Itapu e ao declínio natural da produção.

A média anual da produção total operada da companhia (parcela própria e dos parceiros) em 2018 foi de 3,29 milhões boed, sendo 3,16 milhões boed no Brasil.

Nosso custo médio de extração (Brasil e exterior), em 2018, foi de US\$ 10,7 por boe, excluindo as taxas do governo, o que representa uma redução de 3,2% em comparação com o custo médio de US\$ 11,0 por boe registrado em 2017, mesmo considerando a entrada em operação de novas unidades.

ÓLEO E LGN - BRASIL | GÁS NATURAL BRASIL | ÓLEO E GÁS NATURAL - EXTERIOR



PRODUÇÃO MÉDIA OPERADA DE ÓLEO E GÁS NO PRÉ-SAL

**1,7**  
MILHÃO DE BOED



PRODUÇÃO MÉDIA OPERADA DE ÓLEO NO PRÉ-SAL

**1,4**  
MILHÃO DE BOED

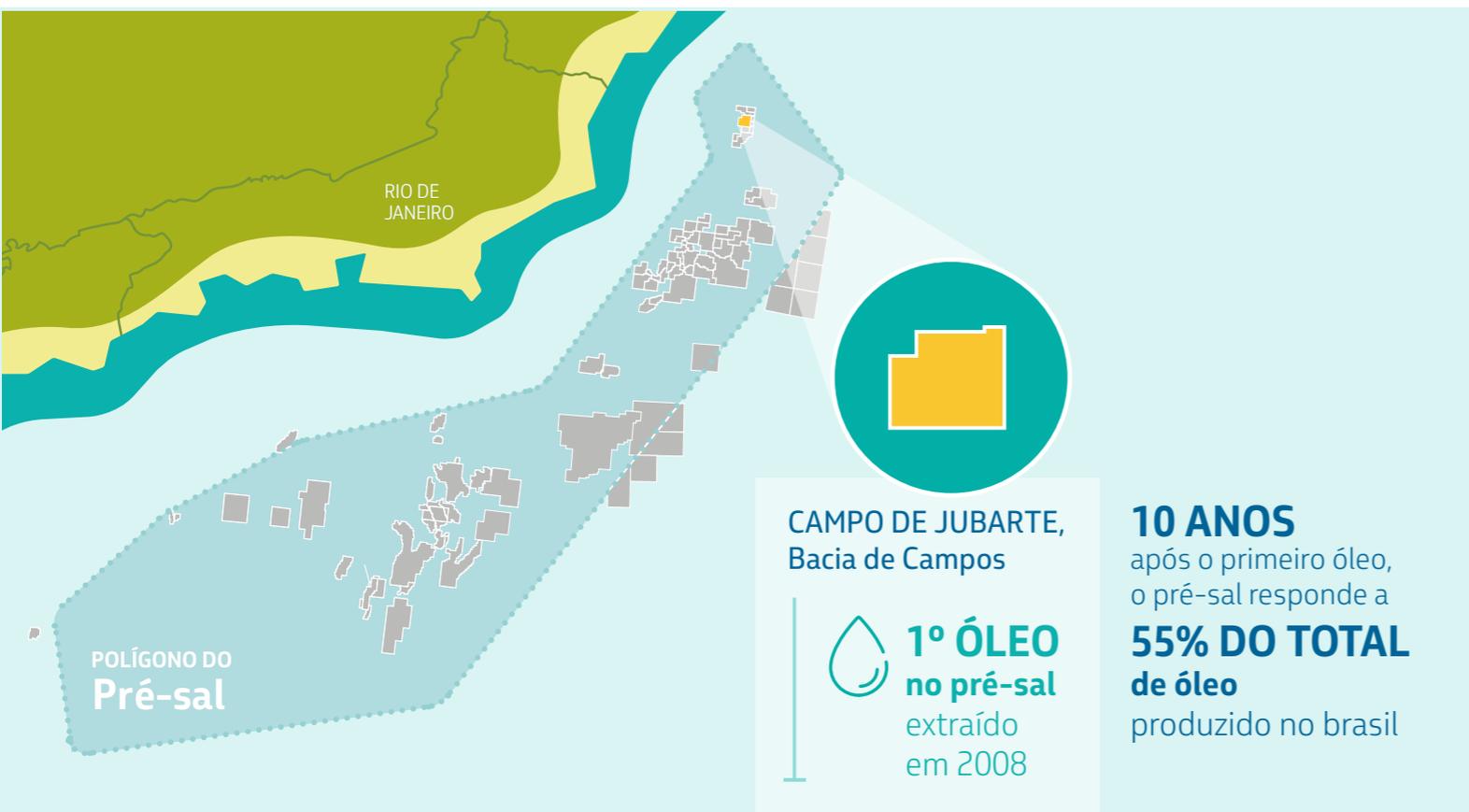


ÍNDICE DE UTILIZAÇÃO DE GÁS

**97**  
%

# 5. Resultados da gestão

## 10 ANOS DE PRODUÇÃO NO PRÉ-SAL\*



### SISTEMAS EM PRODUÇÃO



**21 PLATAFORMAS** nos campos operados pela Petrobras

14

**PLATAFORMAS** dedicadas exclusivamente ao pré-sal

6

**PLATAFORMAS** compartilhadas entre pré-sal e pós-sal

1

**SISTEMA** de produção antecipada (SPAs)

Entrada em operação de mais **11 plataformas** e investimentos na ordem de **R\$ 27 bilhões** até 2023. De cada **4 projetos** de produção da companhia programados para os próximos anos, **3** são no pré-sal.

### POÇOS



**56 POÇOS** mais produtivos do país estão no pré-sal

Cada um produzindo, em média, **26 mil bpd**, acima da média da indústria offshore.

**BENEFÍCIOS PARA A SOCIEDADE** (Participações governamentais incluindo, royalties e participações especiais)



2008-2018  
**R\$70 BILHÕES**



2019-2023  
**R\$150 BILHÕES**

\*Dados referentes a 31 de dezembro de 2018.

## EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO OPERADA PELA PETROBRAS

MÉDIA ANUAL DE BARRIS DE PETRÓLEO POR DIA (BPD)

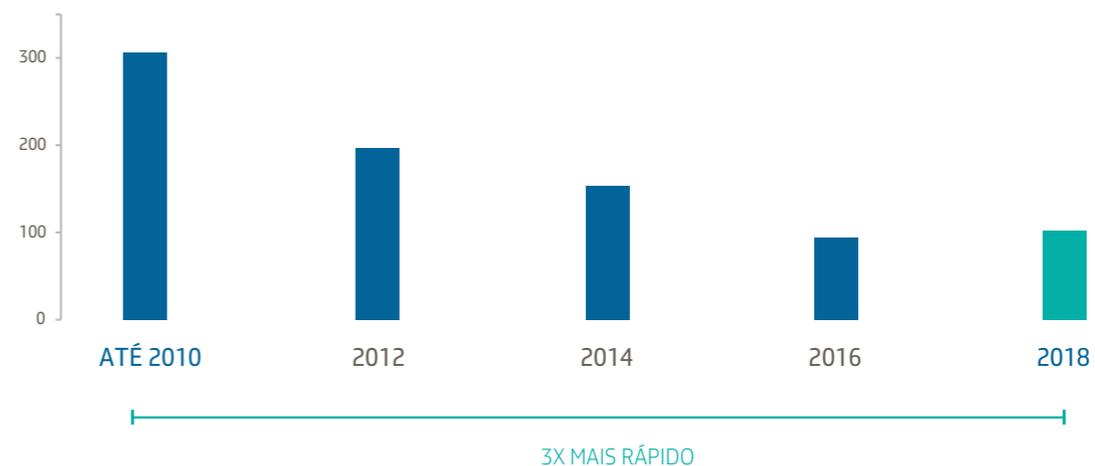


Produção acumulada superior a **2 BILHÕES** de barris de óleo equivalente (boe)



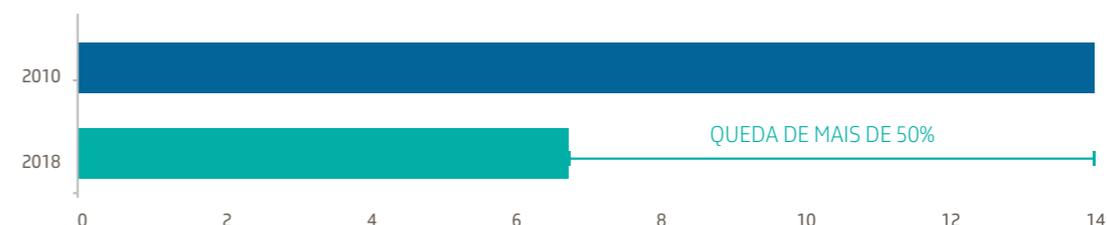
## REDUÇÃO DO TEMPO DE CONSTRUÇÃO DE POÇOS NA BACIA DE SANTOS

DIAS/POÇOS



## REDUÇÃO DO CUSTO DE EXTRAÇÃO

US\$/BOE



# 5. Resultados da gestão

## Refino e Gás Natural

Promover o alinhamento dos nossos preços aos preços internacionais de mercado e maximização de margens na cadeia de valor.

Reduzir o risco da Petrobras, agregando valor na atuação em E&P, refino, transporte, logística, distribuição e comercialização por meio da gestão ativa de portfólio através de parcerias, aquisições e desinvestimentos.

Otimizar o portfólio de negócios, saindo integralmente das atividades de produção de biocombustíveis, distribuição de gás liquefeito de petróleo (GLP), produção de fertilizantes e das participações em petroquímica, preservando competências tecnológicas em áreas com potencial de desenvolvimento.

Maximizar a geração de valor da cadeia de gás como combustível de transição para o longo prazo.

Reestruturar os negócios de energia elétrica, buscando a alternativa que maximize o valor para a empresa.

**Otimização da margem** global e **recuperação de *market share*** com alinhamento aos preços internacionais.

Implantação de estratégia de **derivativo** para a precificação do **diesel** e da **gasolina**, **mantendo o resultado financeiro** equivalente a reajustes diários.

**Avanços em parcerias:** CNPC para o Comperj e *cluster* de Marlim; Equinor, no segmento de energia eólica *offshore*; e o grupo Total, nos segmentos de energia solar e energia eólica *onshore*.

**Otimização das operações** e **celebração de contratos com parceiros** para compra de gás natural do pré-sal.

Assinatura do **contrato para construção da unidade de processamento** de gás natural no Comperj.

ESTRATÉGIAS\*

PRINCIPAIS  
ESTRATÉGIAS  
DO SEGMENTO  
DESTAQUES 2018

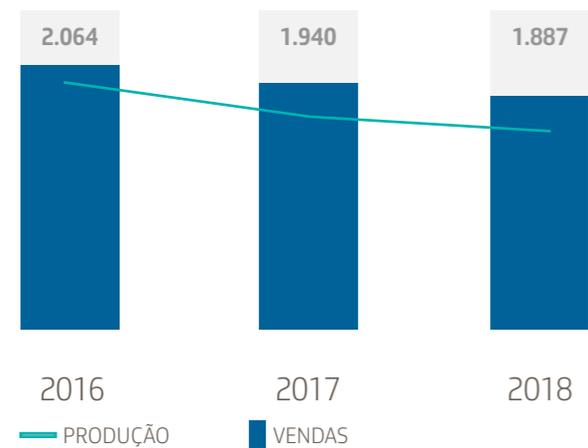
PRINCIPAIS REALIZAÇÕES

\* Estratégias referentes ao Plano de Negócios e Gestão 2018-2022.

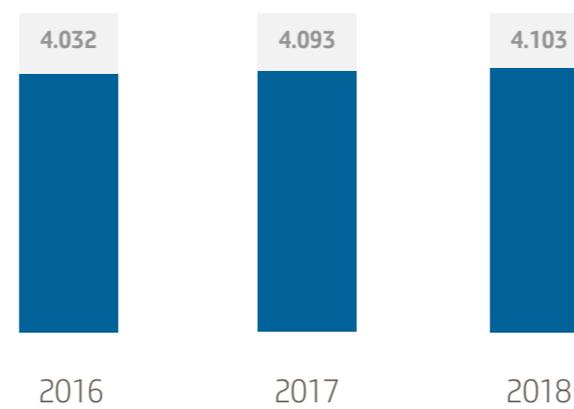
# 5. Resultados da gestão

## INDICADORES DE PERFORMANCE

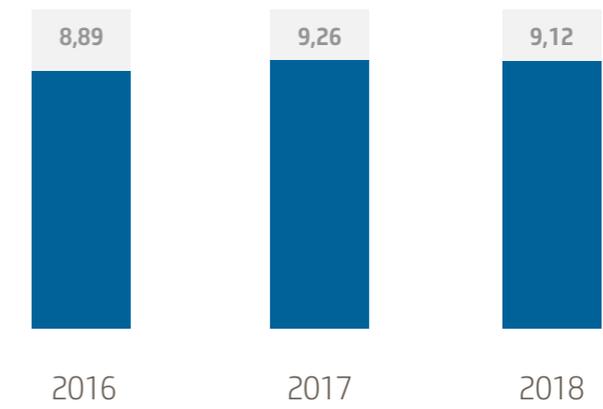
**VENDAS NO MERCADO INTERNO E PRODUÇÃO DE DERIVADOS**  
(MIL BBL/DIA)



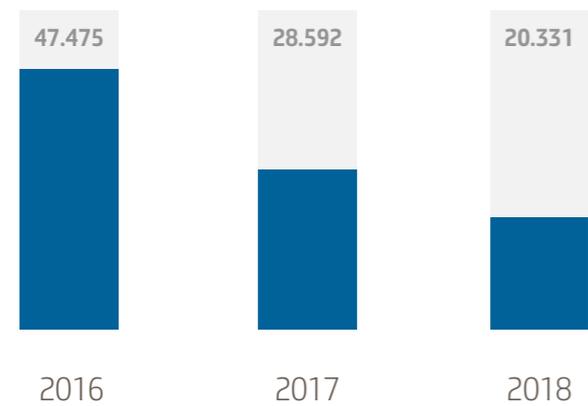
**INVESTIMENTO – RTC\***  
(R\$ MILHÕES)



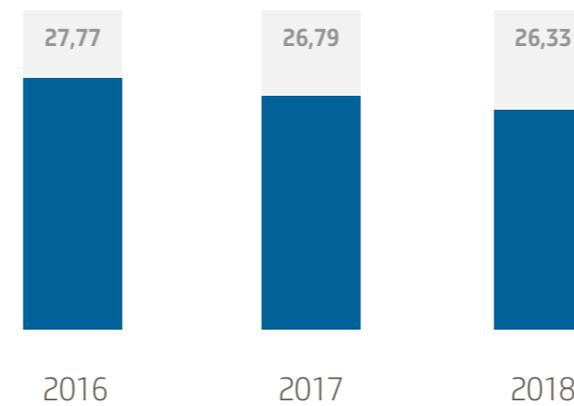
**CUSTO DE REFINO**  
(R\$/BBL)



**EBITDA AJUSTADO – RTC\***  
(R\$ MILHÕES)



**EMISSÕES DE GEE – RTC\* \*\***  
(MILHÕES DE TON CO<sub>2</sub> E)



Nota:

As informações por segmento operacional consideram a abrangência de cada segmento, conforme definido em nossas Demonstrações Financeiras.

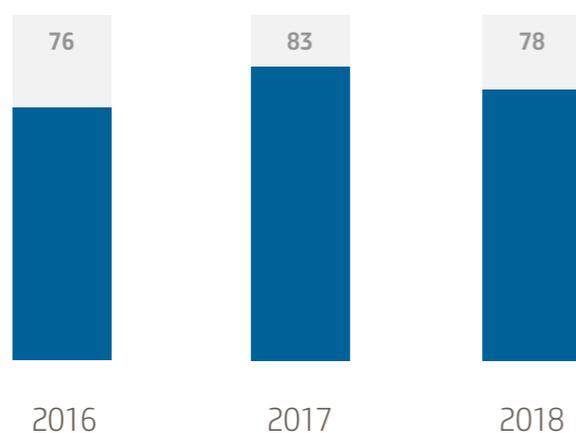
\*RTC - Refino, Transporte e Comercialização

\*\* Nossas emissões são verificadas anualmente por terceira parte, com previsão de conclusão da verificação dos dados de 2018 até julho de 2019. Após verificação dos dados de 2017 por terceira parte, o resultado passou para 26,79.

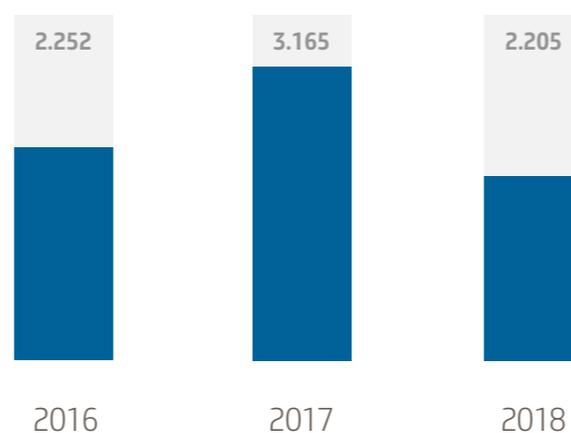


# 5. Resultados da gestão

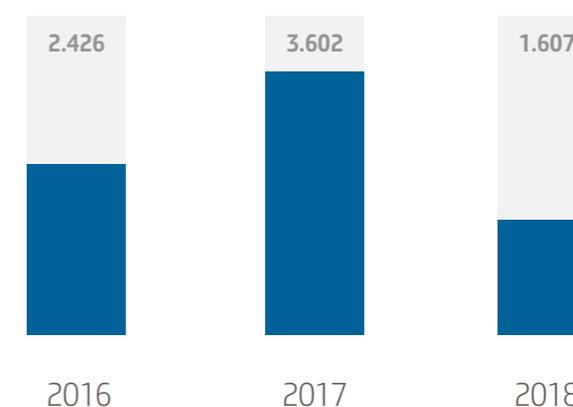
**DEMANDA DE GÁS NATURAL**  
(MILHÕES M<sup>3</sup>/DIA)



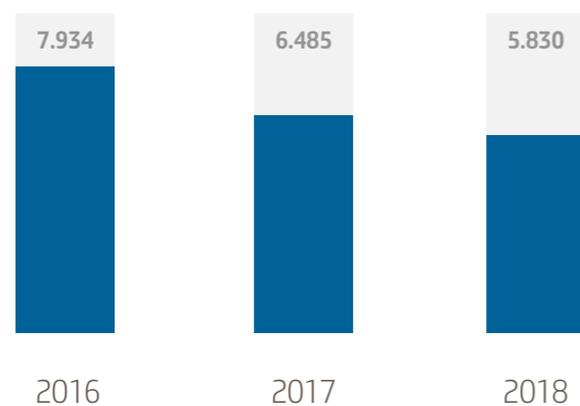
**GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**  
(MW MÉDIO)



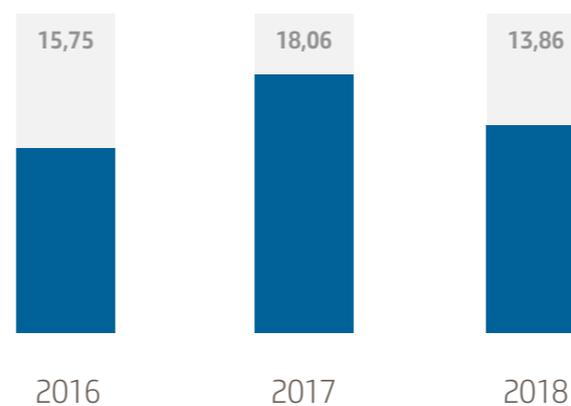
**INVESTIMENTO – GÁS E ENERGIA**  
(R\$ MILHÕES)



**EBITDA AJUSTADO – GÁS E ENERGIA**  
(R\$ MILHÕES)



**EMISSIONES DE GEE – GÁS E ENERGIA\***  
(MILHÕES DE TON CO<sub>2</sub> E)



Nota:

As informações por segmento operacional consideram a abrangência de cada segmento, conforme definido em nossas Demonstrações Financeiras.

\* Nossas emissões são verificadas anualmente por terceira parte, com previsão de conclusão da verificação dos dados de 2018 até julho de 2019. Após verificação dos dados de 2017 por terceira parte, o resultado passou para 18,06.



# 5. Resultados da gestão

## Desempenho do Negócio

Da nossa produção de petróleo, 21% foi exportada, sendo o restante destinado para as nossas refinarias.

Em 2018, nossa produção nacional de derivados, equivalente a 1,765 milhão de barris por dia, foi obtida a partir do processamento de 91,3% de petróleo nacional, complementados por petróleo importado. Estes derivados de petróleo foram comercializados no Brasil e exterior.

Com relação ao gás natural, nossas unidades de processamento (UPGN) têm capacidade para tratar, no Brasil, 104,85 milhões m<sup>3</sup>/dia. Esse gás natural, juntamente ao importado da Bolívia e do gás natural liquefeito (GNL) adquirido no mercado internacional, é comercializado para diversos consumidores, além das usinas termelétricas onde temos participação e nossas unidades de produção de fertilizantes.

Adicionalmente, atuamos no setor petroquímico com participações em empresas e subsidiárias e na produção de biocombustíveis, por meio da nossa subsidiária integral, Petrobras Biocombustível.

## DERIVADOS DE PETRÓLEO

### CADEIA DOS DERIVADOS LÍQUIDOS

REFINO

LOGÍSTICA

COMERCIALIZAÇÃO

DISTRIBUIÇÃO

Atendemos nossos clientes de derivados no Brasil por meio de uma combinação planejada de processamento de petróleo, importações e exportações que busca otimizar nossas margens, levando em conta os diferentes custos de oportunidade dos petróleos nacionais e importados, dos derivados nos diversos mercados, além dos custos de transporte, armazenamento e processamento envolvidos.



# 5. Resultados da gestão

## REFINO

## LOGÍSTICA

## COMERCIALIZAÇÃO

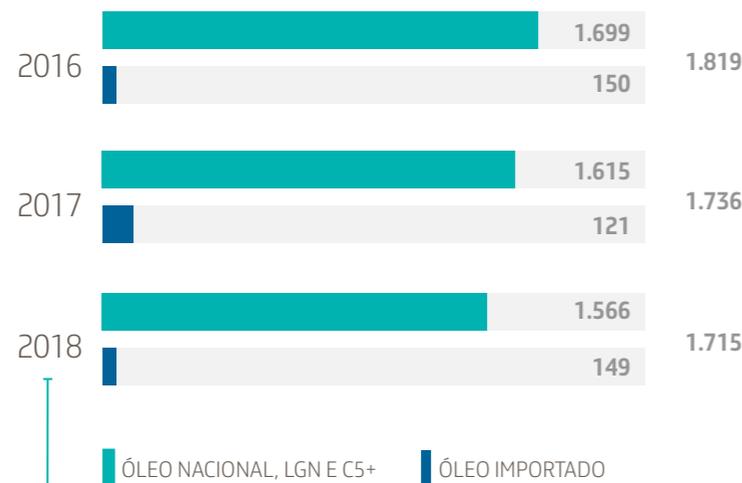
## DISTRIBUIÇÃO

Possuímos 99% de toda a capacidade de refino no Brasil\*. Seis de nossas treze refinarias estão localizadas no Sudeste do país, próximas aos mercados mais populosos e industrializados, e à fonte da maior parte de nosso petróleo bruto nas Bacias de Campos e Santos.

A Petrobras está se reposicionando em refino por meio do processo de parcerias e desinvestimento, permitindo o compartilhamento dos riscos do negócio e o estabelecimento de um setor dinâmico, competitivo, eficiente, além de geração de liquidez para a companhia.

\* Segundo o Anuário Estatístico 2018 da ANP.

### CARGA PROCESSADA (MIL BBL/DIA)

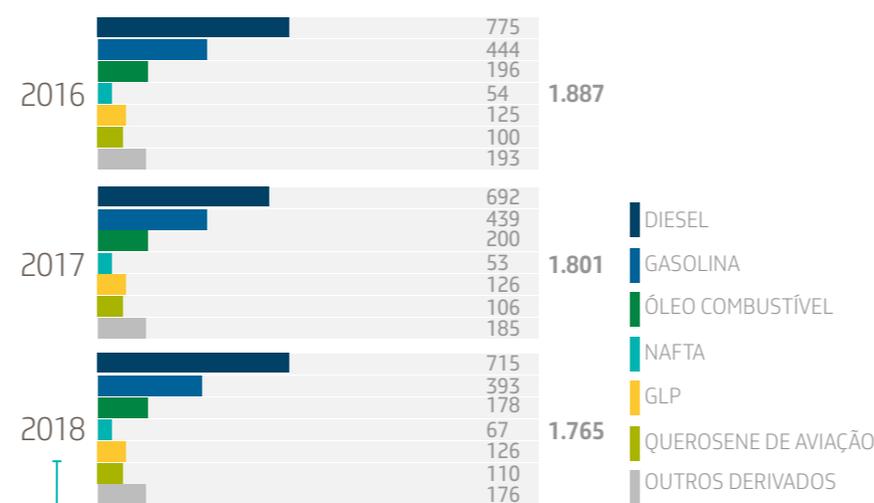


Nota: Ajuste não material nos valores de carga processada no ano de 2017.

Pequena redução da carga processada buscando a otimização econômica e alinhamento a um volume de vendas menor. Da carga processada, destacamos uma alta participação de petróleo nacional.

Nos Estados Unidos, a refinaria Pasadena Refining System (PRSI) opera com capacidade de processamento de 110 mil bbl/dia de petróleo e processou, em 2018, 100 mil bbl/dia de petróleo e líquido de gás natural (LGN), produzindo 107 mil bbl/dia de derivados. Assinamos, em janeiro de 2019, contrato de compra e venda com a empresa Chevron U.S.A. Inc. (Chevron), referente à alienação integral de Pasadena. A conclusão da transação está sujeita ao cumprimento de condições precedentes usuais.

### PRODUÇÃO DE DERIVADOS (MIL BBL/DIA)



Acompanhando a demanda, a produção de derivados ficou no mesmo nível do ano anterior, com destaque para a maior produção de diesel.

## EMPREENDIMENTOS EM ANDAMENTO

### Refinaria Abreu e Lima

Localizada em Ipojuca, Pernambuco, tem previsão de operação de dois conjuntos de unidades de processamento, conhecidos como trens de refino. O primeiro trem entrou em operação em 2015 e desde 2016 está autorizado a processar até 100 mil bbl/dia de óleo. Em 2017, retomamos as obras da unidade de abatimento de emissões de enxofre (SNOX), cuja partida encontra-se em avaliação em virtude de notificação de suspensão contratual emitida pela contratada em dezembro de 2018. Para a conclusão do segundo trem, priorizaremos o estabelecimento de parceria conforme nosso Plano de Negócios e Gestão 2019-2023.

### Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (Comperj)

É formado pela refinaria Comperj, Unidades de Processamento de Gás Natural (UPGN) e outras utilidades subjacentes. Iniciamos em 2018 as obras da UPGN que processará gás do pré-sal da Bacia de Santos. Quanto à refinaria Comperj, iniciamos estudo de viabilidade técnica e econômica do trem 1, que será realizado através da parceria com a China National Petroleum Corporation (CNPC), que encontra-se na fase não vinculante.

# 5. Resultados da gestão

REFINO

LOGÍSTICA

COMERCIALIZAÇÃO

DISTRIBUIÇÃO

A logística de petróleo e derivados conecta os sistemas de produção de petróleo às refinarias e aos mercados, buscando minimizar os custos envolvidos com transporte e armazenamento e otimizando o resultado das operações de refino de petróleo e comercialização de petróleo e derivados, no Brasil e exterior.

Alguns ativos desse sistema são geridos diretamente pela Petrobras controladora e outros são contratados junto à nossa subsidiária integral Petrobras Transporte (Transpetro).

## VOLUME MOVIMENTADO EM TERMINAIS E OLEODUTOS (MILHÕES DE M<sup>3</sup>)



A queda de 1,4% observada na movimentação de produtos nos terminais e oleodutos operados pela Transpetro, em 2018, refletiu menores cargas processadas em nossas refinarias, principalmente resultado da ocorrência operacional na Replan em agosto de 2018.

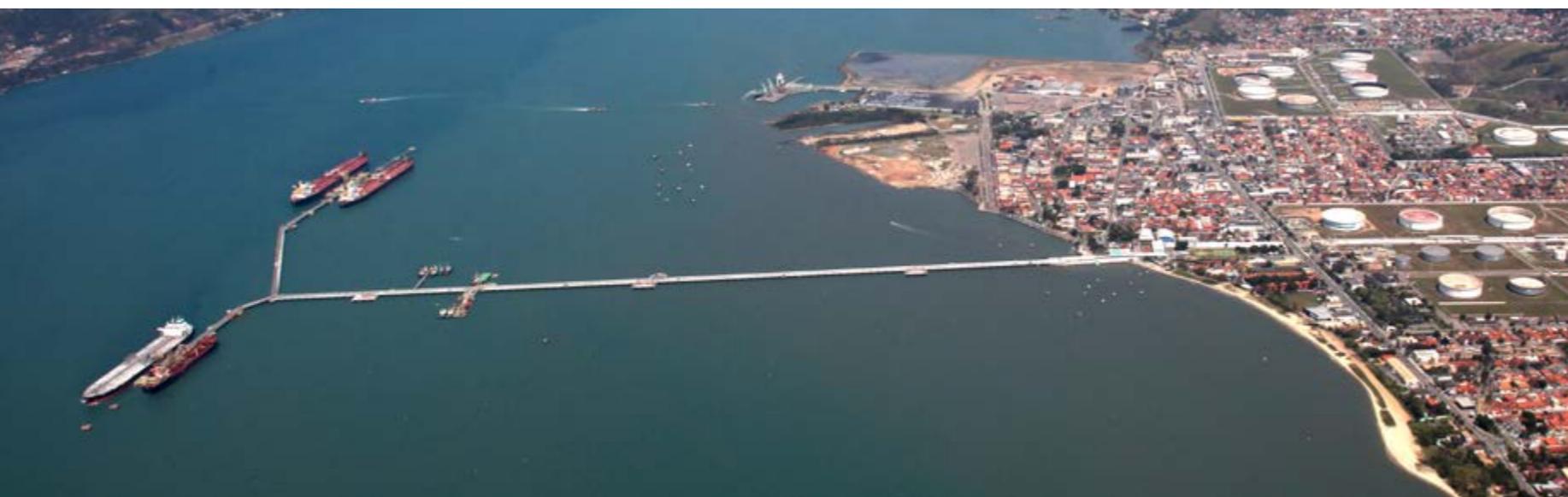
Apesar da recuperação parcial da participação no mercado de derivados, esta não foi suficiente para compensar a perda de movimentação de petróleo resultante da ocorrência.

## DESTAQUES OPERACIONAIS EM 2018

O aumento na eficiência da programação e utilização dos navios possibilitou uma redução de 1,1% no tamanho da frota de navios (em tonelagem de porte bruto), mesmo com um aumento de 7,9% na tonelada-milha produzida pelo transporte marítimo.

Em comparação a 2017, houve um aumento no aproveitamento da frota em 10,8%, com destaque para as operações de *offloading* de petróleo que geraram uma economia de US\$ 202 mil por dia. Tal economia foi permitida pela implementação de uma iniciativa conjunta das nossas áreas de Refino e Gás Natural e Exploração & Produção, visando a integração de pessoas, planejamento e sistemas, proporcionando uma maior confiabilidade nos dados de programação e rapidez nos processos de trabalho.

A expansão das operações de transferência direta de petróleo entre navios (*ship to ship*), permitiu melhor uso da frota marítima, com redução de estadia de navios em terminais. Adicionalmente, nos terminais de Suape e Rio Grande, a expansão dessas operações garantiu o cumprimento das nossas metas de distribuição de derivados e a redução dos custos de transporte.



# 5. Resultados da gestão

REFINO

LOGÍSTICA

COMERCIALIZAÇÃO

DISTRIBUIÇÃO

## PRINCIPAIS FONTES

DA OFERTA TOTAL DE DERIVADOS

**1,77**

MILHÃO BBL/DIA foram provenientes da produção de nossas refinarias

**195**

MIL BBL/DIA foram importados

## CONSUMO

COMERCIALIZAMOS

A média de **1,89**

MILHÕES BBL/DIA de derivados para o mercado interno

**178**

MIL BBL/DIA para o mercado externo

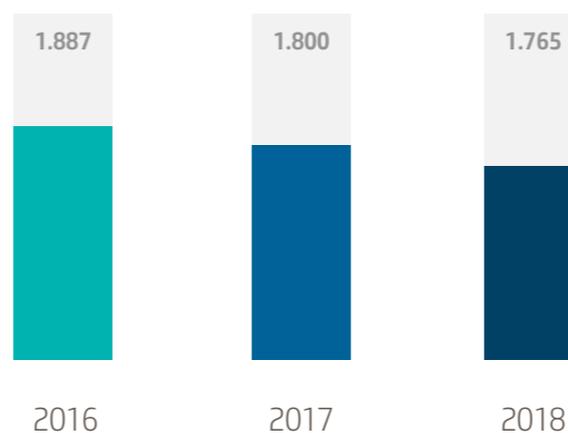
por meio de contratos com cerca de

**400**

CLIENTES

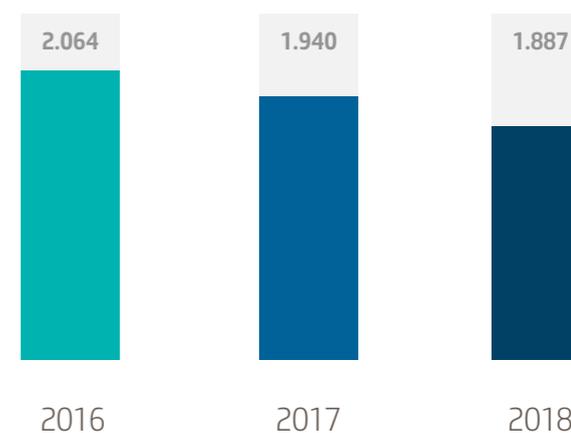
## PRODUÇÃO DE DERIVADOS

(MIL BBL/DIA)



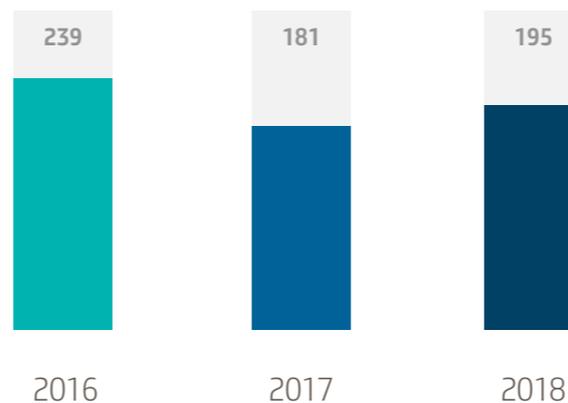
## VENDAS NO MERCADO INTERNO

(MIL BBL/DIA)



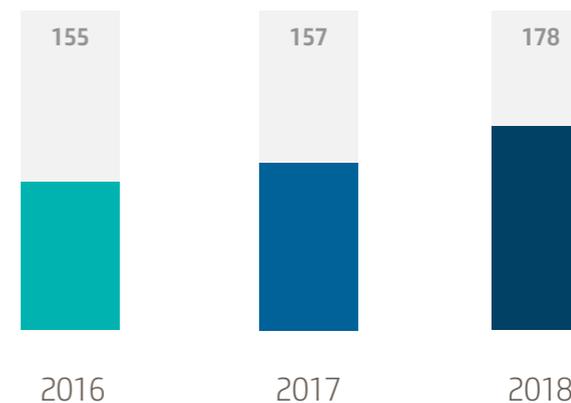
## IMPORTAÇÃO DE DERIVADOS

(MIL BBL/DIA)



## EXPORTAÇÃO DE DERIVADOS

(MIL BBL/DIA)



# 5. Resultados da gestão



CONSIDERANDO AS VENDAS TOTAIS DE NOSSOS DERIVADOS,

## 91%

FORAM DESTINADOS AO MERCADO INTERNO. TAIS VOLUMES SÃO PROVENIENTES DE NOSSAS REFINARIAS E IMPORTAÇÕES.

VOLUME DE VENDA DE DERIVADOS NO MERCADO INTERNO, POR PRODUTO E TOTAL NO ANO (MIL BBL/DIA)



## DIESEL

O aumento das vendas no ano de 2018 frente a 2017 está relacionado com a elevação do PIB e, principalmente, com a redução da colocação de produto por terceiros via importações. A paralisação de caminhoneiros em maio de 2018 teve reflexos negativos no consumo e nas entregas do produto, mesmo com a recuperação de parte da perda de mercado em junho de 2018.



## GASOLINA

Na análise de 2018 com relação a 2017, há uma retração do consumo de gasolina, reflexo da diminuição na relação de preços médios do etanol hidratado e da gasolina, o que reduziu a participação da gasolina em veículos flex. Contribuiu também para isto o aumento de preços dos combustíveis. A redução das importações por terceiros contribuiu positivamente para nossas vendas. Adicionalmente, a greve dos caminhoneiros afetou as entregas e o próprio consumo final, à medida que veículos deixaram de circular por falta de combustível nos postos.



## GLP

As vendas de 2018 registraram queda na comparação com o ano anterior. Em maio de 2018, a greve dos caminhoneiros causou impacto negativo sobre a demanda do derivado, o que afetou não só as vendas, que não foram totalmente compensadas no mês seguinte, como também o consumo, uma vez que o produto não chegou ao consumidor final. Além disso, um acidente na Replan prejudicou as entregas de GLP em agosto de 2018.



## NAFTA

A queda das vendas em 2018 versus 2017 foi devida à redução das vendas para a Braskem que, desde setembro de 2017, elevou a sua parcela de importação própria.



## QUEROSENE DE AVIAÇÃO

A demanda de 2018 ficou em um patamar superior ao do ano anterior, o que pode ser explicado pela retomada de crescimento do setor que vem ocorrendo desde maio de 2017.



## ÓLEO COMBUSTÍVEL

Houve forte redução do consumo em 2018 com relação a 2017. A maior oferta de energia através de eólicas e grandes usinas hidrelétricas levou ao menor despacho de térmicas complementares em 2018. Adicionalmente, houve problemas operacionais/ambientais em um grande consumidor e na disponibilização de produto durante a greve de caminhoneiros.

# 5. Resultados da gestão

## PREÇOS DOS DERIVADOS

### DIESEL E GASOLINA

Os preços de diesel e gasolina são definidos levando em consideração o preço de paridade internacional, margens para remuneração dos riscos inerentes à operação e o nível de participação no mercado. Os ajustes nos preços podem ser realizados a qualquer momento, inclusive diariamente.

Para a gasolina, em setembro de 2018 aprovamos mecanismo de derivativo, visando dar flexibilidade adicional à gestão de preços desse produto, conciliando nossos interesses empresariais com as demandas dos nossos clientes e demais agentes do mercado. Em dezembro de 2018, aprovamos um mecanismo similar de derivativo para o diesel. O mecanismo de derivativo poderá ser aplicado em momentos de elevada volatilidade no mercado, de forma a conferir um resultado equivalente ao que seria obtido com a prática de reajustes diários, que continua também como opção da companhia.

Assim, em 2018, anunciamos ajustes de preços de venda nas refinarias, resultando em reduções de -10,9% para a gasolina e de -4,5% para o diesel, comparando os preços vigentes em 31 de dezembro de 2018 com aqueles que vigoraram em 31 de dezembro de 2017.

### GÁS LIQUEFEITO DE PETRÓLEO (GLP)

Em junho de 2017, o preço para a comercialização às distribuidoras do Gás Liquefeito de Petróleo comercializado em botijões de até 13 kg e de uso residencial (GLP-P13) passou a ser formado pela média mensal das cotações do butano e do propano no mercado europeu, convertida em reais pela média diária das cotações de venda do dólar, conforme divulgada pelo Banco Central, e acrescida de uma margem de 5%.

Em janeiro de 2018, com o objetivo de suavizar os repasses da volatilidade dos preços ocorridos no mercado internacional para o preço doméstico, alterando a frequência de ajustes, que passou a ser trimestral em vez de mensal.

### PROGRAMA DE SUBVENÇÃO AO DIESEL

Em 31 de maio de 2018, o Governo Federal instituiu o Programa de Subvenção Econômica à Comercialização do Óleo Diesel, com o objetivo de incentivar os agentes que atuam na comercialização do produto a reduzir seus preços e mantê-los estabilizados durante períodos predeterminados de até 30 dias. Aqueles que optaram por aderir ao Programa, extensivo a todos os produtores e importadores, obtiveram ressarcimento mediante comprovação.

Aderimos às três fases do Programa de Subvenção, tendo recebido R\$ 6,02 bilhões até 15 de fevereiro de 2019.



# 5. Resultados da gestão

## Exportações X Importações

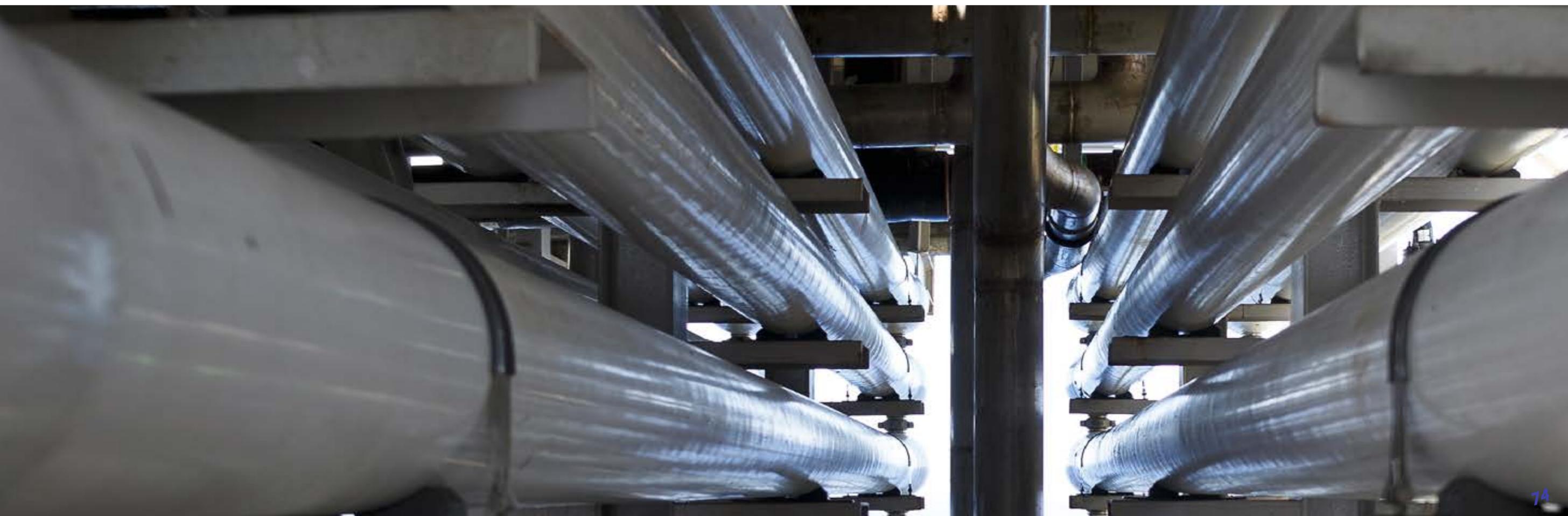
Nossas exportações de petróleo chegaram a 428 mil bbl/dia, uma redução de 16%, devido principalmente à redução da produção doméstica de óleo. Já nossas exportações de derivados totalizaram 178 mil bbl/dia, um aumento de 13% com relação a 2017.

Nossas importações de petróleo totalizaram 154 mil bbl/dia, um aumento de 21%, e as importações de derivados somaram 195 mil bpd, um aumento de 8%. O aumento do volume importado de derivados foi consequência principalmente do aumento da demanda de diesel em virtude do aumento do *market share*. Além disso, houve necessidade de importações devido ao acidente da Replan.

Em 2018, mantivemos a posição de exportadores líquidos de petróleo e derivados. O saldo financeiro da nossa balança comercial, calculado com base nas exportações e nas importações de petróleo e derivados, sem considerar o gás natural, o gás natural liquefeito (GNL) e os nitrogenados, apresentou superávit de US\$ 7,2 bilhões.

## SALDO LÍQUIDO DA BALANÇA

(MIL BBL/DIA)



# 5. Resultados da gestão

REFINO

LOGÍSTICA

COMERCIALIZAÇÃO

DISTRIBUIÇÃO

>

Na distribuição de combustíveis e lubrificantes, operamos por meio da nossa subsidiária Petrobras Distribuidora que, em 2017, abriu seu capital, deixando de ser uma subsidiária integral.

A Petrobras Distribuidora é a maior distribuidora do Brasil em volume de vendas\* e atua na comercialização e na distribuição de derivados de petróleo e de biocombustíveis em todo o Brasil, por meio de uma rede de 7.665 postos de serviços e de 16.000 clientes consumidores. Também atua nos segmentos de produtos químicos, aviação, asfaltos, energia e, localmente, no estado do Espírito Santo, na distribuição de gás natural canalizado.

Em 2018, o volume de vendas da Petrobras Distribuidora foi 3,5% inferior a 2017. Destaca-se que o menor despacho para as térmicas, a maior representatividade do etanol no *mix* do ciclo Otto em detrimento às gasolinas, bem como a restrição operacional de um grande cliente de óleo combustível, a partir de março de 2018, foram fatores relevantes para o menor volume de vendas no período.

## MARKET SHARE POR SEGMENTO

(%)

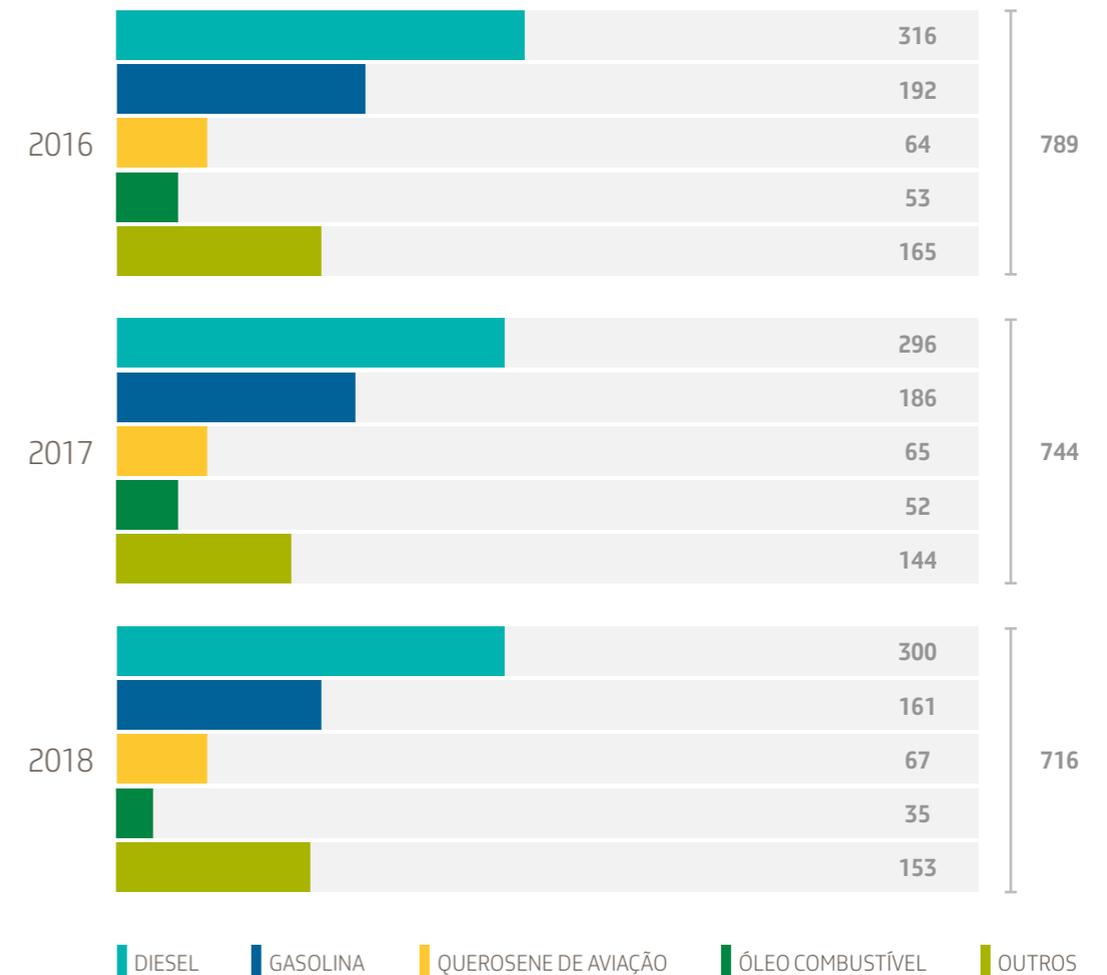


Nossa participação total no mercado interno de distribuição de derivados, em 2018, foi de 28,7%\*, sendo líder nos segmentos de rede de postos, mercado consumidor (antigo grandes consumidores) e mercado de aviação, com 23,9%, 39,6% e 54,2% de participação de mercado, respectivamente.

\* Fonte: Plural/ANP

## VOLUME DE VENDA DE DERIVADOS NO MERCADO INTERNO, POR PRODUTO E TOTAL NO ANO

(MIL BBL/DIA)



# 5. Resultados da gestão

No mercado externo, atuamos no segmento de distribuição na Colômbia, Paraguai e Uruguai com 116, 196 e 88 postos de atendimento e 4%, 16,7% e 24,4% de *market share*, respectivamente. Com relação ao Paraguai, a operação está em processo de desinvestimento, com contrato de venda já assinado, dependendo da aprovação das autoridades locais.

Atuamos também no engarrafamento, na distribuição e na comercialização de gás liquefeito de petróleo (GLP) por meio da subsidiária Liquigás Distribuidora. A empresa possui operações em 24 estados brasileiros e no Distrito Federal, e suas atividades são segmentadas em duas áreas de negócio: envasado, para atendimento do consumo residencial por meio de aproximadamente cinco mil revendas diretas; e granel, em cerca de 21 mil clientes do comércio, indústria, condomínio, agronegócio e serviços.

Estamos analisando alternativas para o desinvestimento da Liquigás, em alinhamento ao nosso Plano de Negócios e Gestão, que visa otimizar o portfólio de negócios, saindo integralmente das atividades de distribuição de GLP.

 Para mais informações sobre o processo de alienação da Liquigás, veja *Capital Financeiro*.

## GÁS NATURAL

### CADEIA DE GÁS NATURAL



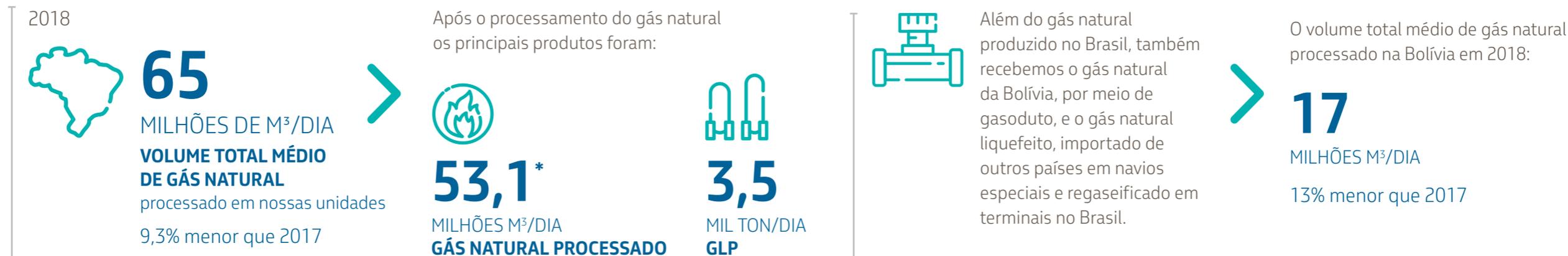
Um dos nossos principais objetivos estratégicos nesse segmento é maximizar a geração de valor da cadeia de gás, a partir da adequação da nossa participação em cada elo da cadeia produtiva. Ao implementar essa estratégia, permaneceremos com posição relevante na cadeia de valor do gás natural, atendendo o mercado a partir do nosso portfólio de oferta.

### Processamento de Gás Natural



O gás natural proveniente de nosso processo de exploração e produção precisa ser tratado em unidades de processamento, para que seja transformado em produtos comercializáveis, que servirão de combustível e matéria-prima para diferentes usos, como veicular, industrial, residencial, na indústria de fertilizantes e na geração de energia termoelétrica.

Nossas unidades de processamento de gás natural estão localizadas no Amazonas, Ceará, Rio Grande do Norte, Alagoas, Sergipe, Bahia, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo e Bolívia, e têm capacidade para processar o gás natural em sua forma gasosa e condensada.



\* Além do mercado consumidor, uma parcela do volume de gás processado tem como destino a reinjeção em áreas isoladas e o consumo nas próprias unidades de processamento.

# 5. Resultados da gestão

PROCESSAMENTO

LOGÍSTICA

COMERCIALIZAÇÃO

DISTRIBUIÇÃO

Utilizamos uma malha de gasodutos que transporta o gás natural desde as unidades de processamento, dos terminais de regaseificação e da fronteira com a Bolívia e leva o produto até as distribuidoras locais e unidades próprias. Temos as seguintes participações acionárias nas empresas de transporte de gás no Brasil:

## NOSSA PARTICIPAÇÃO NO SISTEMA DE TRANSPORTE DE GÁS NATURAL NO BRASIL

EMPRESA	EXTENSÃO DO GASODUTO (KM)	NOSSA PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA (%)
Transportadora Brasileira Gasoduto Bolívia Brasil S.A. (TBG)	2.593	51% (via Logigás)
Transportadora Associada de Gás S.A. (TAG)	4.504	100%
Nova Transportadora do Sudeste S.A. (NTS)	2.043	10%
Transportadora Sulbrasileira de Gás S.A. (TSB)	50	25% (via Logigás)
<b>TOTAL</b>	<b>9.190</b>	<b>-</b>

Adicionalmente, no exterior, detemos indiretamente, via Logigás, 11% de participação na Gás Transboliviano S.A. (GTB), responsável pelo lado boliviano do gasoduto Bolívia-Brasil, totalizando 557 km.



# 5. Resultados da gestão



## O GÁS QUE VEM DO PRÉ-SAL

Para escoar o gás natural proveniente de nossa produção do polo pré-sal da Bacia de Santos, além de utilizar parte da infraestrutura já existente, investimos na construção de rotas de escoamento integradas às unidades de processamento, que buscam otimizar o aproveitamento do gás natural.

**Rota 1:** gasoduto com 359 km composto por dois trechos: o trecho Lula-Plataforma de Mexilhão e o trecho que liga a plataforma de Mexilhão até a Unidade de Tratamento de Gás Monteiro Lobato, na cidade de Caraguatatuba (SP), com capacidade para escoar até 10 milhões  $m^3$ /dia de gás produzido no pré-sal da Bacia de Santos.

**Rota 2:** gasoduto que interliga o pré-sal da Bacia de Santos ao Ativo de Processamento de Cabiúnas, na cidade de Macaé (RJ), com 401 km e capacidade inicial para escoar 13 milhões de  $m^3$ /dia, posteriormente aumentada para 16 milhões  $m^3$ /dia, com a implantação de unidade de tratamento complementar no Ativo de Processamento de Cabiúnas. Essa unidade complementar também permitirá o escoamento desse adicional para processamento nas unidades da Rota 3 no Comperj, quando concluídas.

**Rota 3:** gasoduto que interligará o pré-sal à Unidade de Processamento de Gás Natural localizada no Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (Comperj), em Itaboraí (RJ), com escoamento de até 18 milhões de  $m^3$ /dia. Esse gasoduto terá 355 km de extensão, dos quais 307 km estarão no mar e 48 km, em terra. A Unidade de Processamento de Gás Natural terá duas unidades com capacidade total de processar 21 milhões de  $m^3$ /dia de gás natural, o que incrementará a oferta de tal produto, GLP e gasolina natural (C5+) ao mercado. O início de operação da Rota 3, que estava previsto para 2020, foi replanejado para 2021.

# 5. Resultados da gestão

PROCESSAMENTO

LOGÍSTICA

COMERCIALIZAÇÃO

DISTRIBUIÇÃO

## FONTES

DA OFERTA TOTAL DE GÁS NATURAL

**48,9**

MILHÕES DE M<sup>3</sup>/DIA foram provenientes da produção nacional

**22,1**

MILHÕES DE M<sup>3</sup>/DIA foram importados da Bolívia

**6,8**

MILHÕES DE M<sup>3</sup>/DIA de gás natural liquefeito (GNL) foram regaseificados nos terminais de GNL em Pecém (CE), na Baía de Guanabara (RJ) e na Bahia (BA)

## CONSUMO

FORNECEMOS

A média de

**76,6**

MILHÕES DE M<sup>3</sup>/DIA de gás natural

**15**

MILHÕES DE M<sup>3</sup>/DIA para o consumo interno das nossas unidades

**61,6**

MILHÕES DE M<sup>3</sup>/DIA para o mercado

COMERCIALIZAMOS

Por meio de

**41**

CONTRATOS

com

**19**

COMPANHIAS DISTRIBUIDORAS tanto para o segmento termelétrico, quanto para o segmento não térmico, incluindo unidades cogeneradoras. Adicionalmente, atendemos dois consumidores livres.

DO VOLUME TOTAL ENTREGUE

Destinamos

**23**

MILHÕES DE M<sup>3</sup>/DIA ao mercado termelétrico

**15**

MILHÕES DE M<sup>3</sup>/DIA às unidades de refino e às fábricas de fertilizantes

**38,6**

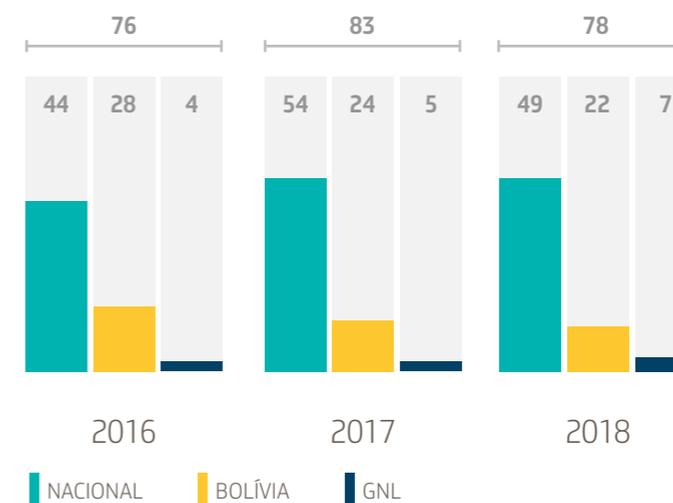
MILHÕES DE M<sup>3</sup>/DIA às distribuidoras de gás para atendimento ao mercado não termelétrico

**1,2**

MILHÃO DE M<sup>3</sup>/DIA foi consumido pelas transportadoras de gás natural contratadas pela Petrobras para a prestação do serviço de transporte.

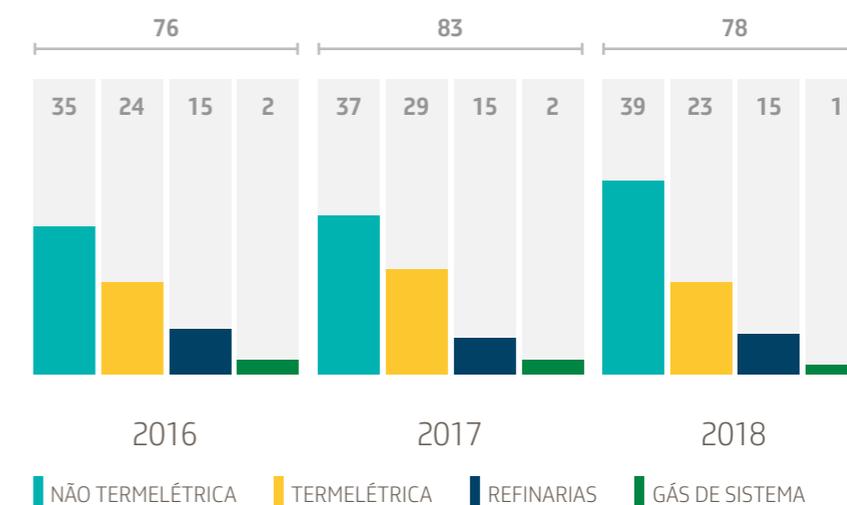
## OFERTA DE GÁS NATURAL

(MILHÕES M<sup>3</sup>/DIA)



## DEMANDA DE GÁS NATURAL

(MILHÕES M<sup>3</sup>/DIA)



# 5. Resultados da gestão

PROCESSAMENTO

LOGÍSTICA

COMERCIALIZAÇÃO

DISTRIBUIÇÃO



As distribuidoras fornecem o gás através de suas redes de distribuição para estabelecimentos comerciais, residências, indústrias, veículos e termelétricas. É dessa forma que o cliente final recebe o gás natural.

No negócio de distribuição de gás natural, atuamos no Brasil e no Uruguai.

No Brasil, somos controladores, com 51% de participação, da Petrobras Gás S.A (Gaspetro), *holding* que consolida nossas participações societárias em 19 das 27 distribuidoras estaduais de gás natural. Adicionalmente, a Petrobras Distribuidora opera a distribuição de gás natural no estado do Espírito Santo.

No Uruguai, por meio da Petrobras Uruguay S.A. de Inversión, temos participação em duas empresas no negócio de distribuição de gás natural, responsáveis pela distribuição em todo o território uruguaio.

## DISTRIBUIDORAS DE GÁS NATURAL

VOLUME DE GÁS NATURAL COMERCIALIZADO E NÚMERO DE CLIENTES

	2016	2017	2018
<b>BRASIL<sup>1</sup></b>			
Número de clientes (milhares)	351	402	456
Volume (milhões de m <sup>3</sup> /d)	21	24	21
<b>URUGUAI</b>			
Número de clientes (milhares)	59	59	59
Volume (milhões de m <sup>3</sup> /d)	0,18	0,16	0,16

<sup>1</sup>Distribuidoras com participação da Gaspetro



# 5. Resultados da gestão

## ENERGIA ELÉTRICA

Atuamos na geração e venda de energia elétrica com um parque gerador composto por 20 usinas termelétricas, entre próprias e alugadas, movidas a gás natural, óleo diesel ou óleo combustível, com capacidade total instalada de 6,1 mil MW.

Em 2018, diante do aumento do armazenamento dos reservatórios que abastecem as usinas hidrelétricas do Sistema Interligado Nacional (SIN), consequência do cenário hidrológico favorável observado ao longo do ano, o despacho termelétrico das nossas usinas reduziu, principalmente no segundo semestre do ano, também devido ao maior custo do gás natural importado, reduzindo a geração em 30% comparado com 2017.

Possuímos também usinas com geração por meio de fontes renováveis e participação minoritária em outros projetos, que somam cerca de 325 MW à nossa capacidade de geração de energia elétrica.

Os segmentos do mercado de energia elétrica no Brasil envolvem o Ambiente de Comercialização Livre (ACL) e o Ambiente de Comercialização Regulado (ACR).

### VENDAS E GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

	2016	2017	2018
Vendas de energia elétrica (ACL) – MW médio	835	788	832
Vendas de energia elétrica (ACR) – MW médio	3.172	3.058	2.788
Geração de energia elétrica – MW médio	2.252	3.165	2.205

As vendas de energia elétrica no ACR reduziram em 270 MW médios, devido ao término dos contratos do 14º Leilão de Energia Existente, categoria de leilões destinados a atender as distribuidoras a partir de energia proveniente de empreendimentos em operação.

# 5. Resultados da gestão

## OUTROS SEGMENTOS

Estamos presentes também no setor de petroquímica, de energias renováveis e de fertilizantes. Temos como estratégia maximizar nosso valor por meio de uma gestão ativa do portfólio como no caso da petroquímica, que deve ser integrada às atividades de produção de óleo e gás nacionais. Além disso, prevemos a saída de alguns de nossos negócios, como fertilizantes e produção de biodiesel e etanol, mantendo o investimento em pesquisa e desenvolvimento nessas áreas, de modo a nos possibilitar a atuação futura nesses segmentos.

### Petroquímica

A nossa atuação no setor petroquímico ocorre por meio de participação nas seguintes empresas:

#### PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS NO SETOR PETROQUÍMICO

EMPRESA	PRODUTO	PARTICIPAÇÃO (%)
Braskem S.A.	Eteno, polietileno, polipropileno e PVC	36,2
Deten Química S.A.	Matéria-prima para detergentes: linear alquilbenzeno (LAB), ácido linear alquilbenzeno sulfônico (LAS), alquilados pesados (ALP)	27,88
Metanor S.A./Copenor S.A.	Metanol, formol e hexamina	34,54
Fábrica Carioca de Catali-sadores	Catalisadores e aditivos	50
Petrocoque S.A.	Coque calcinado de petróleo	50
Companhia Petroquímica de Pernambuco (Petroquímica-Suape)	Ácido tereftálico purificado (PTA)	0
Companhia Integrada Têxtil de Pernambuco (Citepe)	Resina PET (polietileno tereftalato) e filamentos de poliéster	0

Existe uma negociação em curso entre a empresa holandesa LyondellBasell e a Odebrecht S.A., para compra das ações desta na Braskem. Caso a negociação seja finalizada com êxito, analisaremos os termos e condições da oferta da LyondellBasell, de forma a avaliar o exercício dos nossos direitos previstos no Acordo de Acionistas da Braskem S.A.

Em abril de 2018, 100% das ações detidas pela Petrobras nas empresas PetroquímicaSuape e Citepe foram alienadas ao Grupo Petrotemex S.A. de C.V. e Dak Americas Exterior, S.L, ambas subsidiárias da empresa Alpek.

# 5. Resultados da gestão

## Renováveis

Em nosso Plano de Negócios e Gestão 2019-2023 prevemos atuar em negócios de energia renovável de forma rentável, com foco em eólica e solar no Brasil.

Implantaremos a primeira planta piloto eólica *offshore* do Brasil. A planta piloto consistirá em uma torre anemométrica e em um aerogerador *offshore* com potência maior ou igual a 6 MW, conectado eletricamente a uma de nossas plataformas. Instalada a cerca de 20 km do litoral de Guamaré, Rio Grande do Norte, está prevista a operação plena da planta piloto em 2022.

Adicionalmente, em 2018, assinamos um memorando de entendimentos com a empresa norueguesa Equinor visando ao desenvolvimento conjunto de negócios no segmento de energia eólica *offshore* no Brasil.

Essas iniciativas buscam ampliar nossa atuação em energia eólica, uma vez que já possuímos participações em quatro parques de geração *onshore* em Guamaré/RN.

### PARTICIPAÇÕES EM ENERGIA EÓLICA ONSHORE

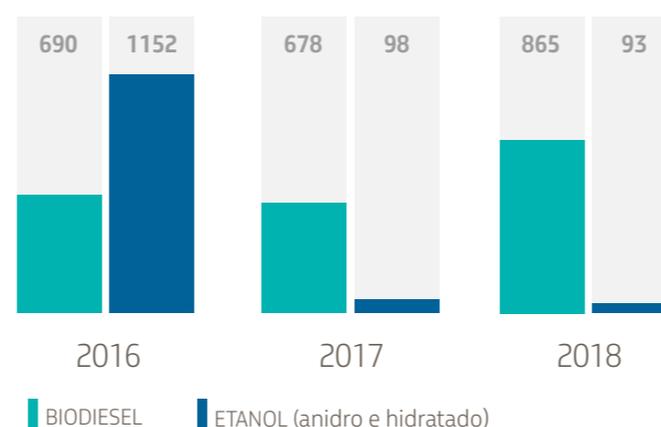
PARQUES	CAPACIDADE (MW)	PARTICIPAÇÃO PETROBRAS	
		%	MW
Mangue Seco 1	26,0	49	12,7
Mangue Seco 2	26,0	51	13,3
Mangue Seco 3	26,0	49	12,7
Mangue Seco 4	26,0	49	12,7
<b>TOTAL</b>	<b>104,0</b>	<b>49,5</b>	<b>51,5</b>

Em energia solar, temos a Unidade Fotovoltaica de Alto Rodrigues (UFVAR), uma planta piloto localizada no Rio Grande do Norte composta por cinco diferentes tecnologias de geração fotovoltaica, com potência instalada de 1,1 MW.

Atuamos também na produção de biodiesel e etanol, por meio de nossa subsidiária integral Petrobras Biocombustível que gere nossa atuação nas áreas de produção, logística e comercialização desses produtos.

### PRODUÇÃO DE BIOCOMBUSTÍVEIS\*

(MIL M<sup>3</sup>)



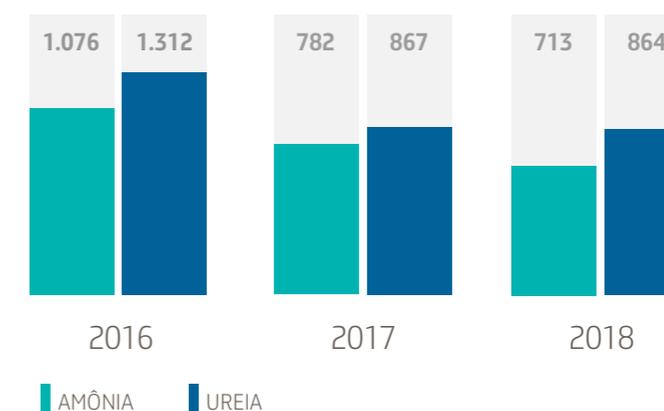
\* Considera 100% do volume das coligadas.

Em fevereiro de 2018, a Petrobras Biocombustível alienou, as ações da São Martinho S.A. detidas pela companhia. No mesmo mês, anunciamos a fase não vinculante do processo de desinvestimento referente à alienação de 100% das ações detidas pela Petrobras Biocombustíveis na empresa BS BIOS.

## Fertilizantes

### PRODUÇÃO DE FERTILIZANTES

(MIL TONELADAS)



Possuímos três fábricas que estão localizadas nos estados da Bahia, Sergipe e Paraná, cujos principais produtos são amônia e ureia. Juntas essas fábricas têm capacidade instalada para produção de 1,852 milhão de ton/ano de ureia, 1,406 milhão ton/ano de amônia, 319 mil ton/ano de sulfato de amônio e 800 mil ton/ano de ARLA-32.

O Processo de venda da empresa Araucária Nitrogenados S.A. (Ansa) e da Unidade de Fertilizantes-III (UFN-III), foi suspenso em virtude de decisão judicial, em junho de 2018, tendo sido retomado em janeiro de 2019.

Em março de 2018, decidimos hibernar nossas fabricas de fertilizantes nitrogenados localizadas em Sergipe ("Fafen-SE") e Bahia ("Fafen-BA"), cujo processo foi postergado até primeiro de fevereiro de 2019, quando iniciamos a hibernação da Fafen-SE. Em relação à Fafen-BA, permanece a intenção de sua hibernação, que, por decisão liminar de 31 de janeiro de 2019, encontra-se suspensa. Seguimos com o processo licitatório para arrendamento destas unidades a terceiros.

# 5. Resultados da gestão

## Desempenho Financeiro Consolidado

Apresentamos um sólido resultado em 2018, registrando recordes históricos no fluxo de caixa livre e EBITDA ajustado, e a interrupção de quatro anos seguidos de prejuízos.

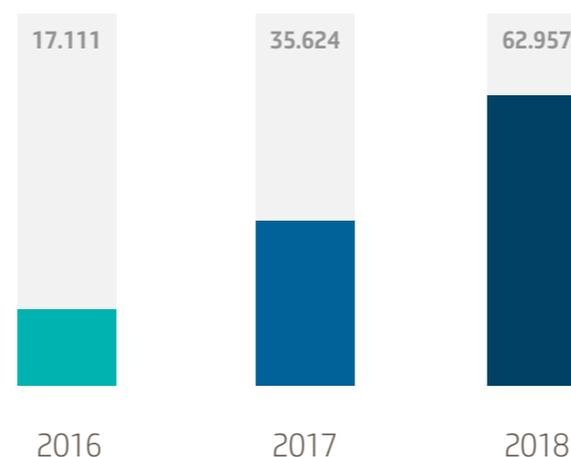
O lucro operacional em 2018 foi de R\$ 62.957 milhões, superior em 77%, refletindo os maiores preços dos derivados no mercado interno, principalmente diesel e gasolina e das exportações, acompanhando o aumento de 31% da cotação do Brent e a depreciação de 14% do real. Estes fatores foram atenuados pela queda no volume total das vendas de derivados e exportações, além do aumento das despesas de vendas, maiores gastos com participações governamentais e importações e ocorrência de itens especiais.

O lucro líquido em 2018 foi de R\$ 25.779 milhões, refletindo o maior lucro operacional e a melhora do resultado financeiro, resultante de menor despesa com juros originados pela redução do endividamento e de maiores receitas financeiros devido aos ganhos com a renegociação de dívidas do setor elétrico.

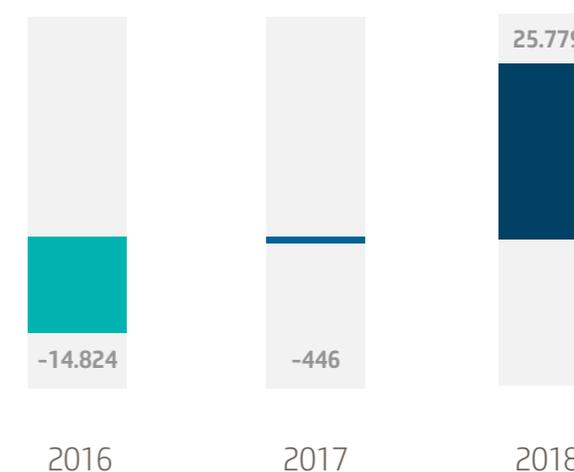
O EBITDA ajustado atingiu R\$ 114.852 milhões, acréscimo de 50%, como resultado das maiores margens nas vendas de derivados no mercado doméstico e das exportações, acompanhando o aumento do Brent. A margem EBITDA ajustado aumentou significativamente, de 27% para 33%.

O Fluxo de caixa livre de R\$ 54.600 milhões foi recorde histórico e 24% superior a 2017, refletindo o aumento de 11% da geração operacional de caixa e mantendo o mesmo nível de investimentos do ano anterior.

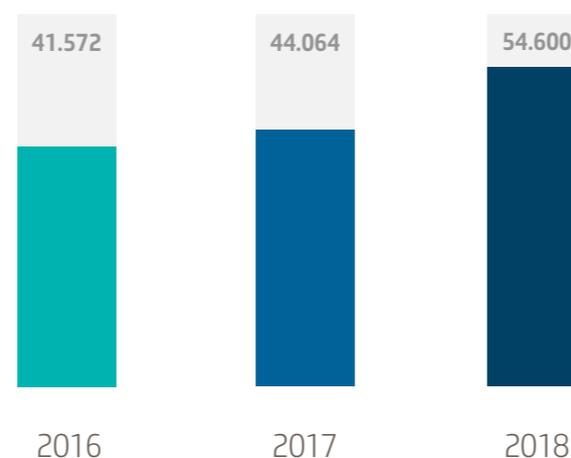
**LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL**  
(R\$ MILHÕES)



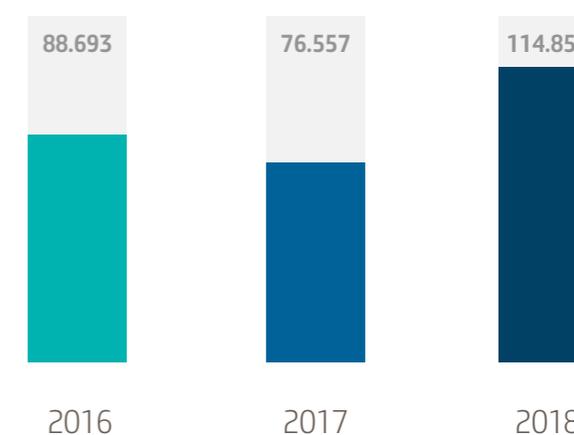
**RESULTADO LÍQUIDO – ACIONISTAS DA PETROBRAS**  
(R\$ MILHÕES)



**FLUXO DE CAIXA LIVRE**  
(R\$ MILHÕES)



**EBITDA AJUSTADO**  
(R\$ MILHÕES)



# 5. Resultados da gestão

O conteúdo a seguir foi extraído do Relatório Anual - "Nossos capitais", e visa apresentar os principais projetos e valores aplicados.

## Capital Produtivo

Nosso capital produtivo é composto pelas unidades industriais e por toda a infraestrutura que utilizamos em nossa atividade produtiva, com destaque para plataformas, refinarias e ativos logísticos.

Os principais ativos tangíveis, a maioria localizada no Brasil, estão na tabela a seguir:

	2016	2017	2018
 <b>EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO</b>			
Poços produtores (óleo e gás natural) <sup>1</sup>	10.045	7.888	7.256
Sondas atuantes	34	30	16
Plataformas operadas em produção <sup>2</sup>	115	114	113
 <b>TRANSPORTE E ARMAZENAMENTO</b>			
Oleodutos (km)	7.719	7.719	7.719
Gasodutos de transporte no Brasil (km)	9.190	9.190	9.190
Frota de navios (próprios e afretados)	131	128	123
Próprios	38	39	43
Afretados	93	89	80
Terminais	52	55	56
Próprios	47	47	47
De terceiros <sup>3</sup>	5	8	9
 <b>REFINO</b>			
Refinarias	14	14	14
Brasil	13	13	13
Exterior	1	1	1
Capacidade nominal instalada (mil barris por dia - bpd)	2.276	2.276	2.286
Brasil	2.176	2.176	2.176
Exterior	100	100	110
 <b>DISTRIBUIÇÃO NO BRASIL</b>			
Número de postos de serviços	8.176	8.277	7.665
Número de bases de distribuição	85	83	84



### GÁS NATURAL

	2016	2017	2018
Unidades de processamento	22	23	23
Brasil	20	20	20
Bolívia	2	3	3
Capacidade de processamento <sup>4</sup> (milhões m <sup>3</sup> /dia)	146	149	149
Brasil	105	105	105
Bolívia	41	44	44
Terminais de regaseificação	3	3	3
Capacidade de regaseificação (milhões m <sup>3</sup> /dia) <sup>5</sup>	41	41	47



### ENERGIA

Número de usinas termelétricas	20	20	20
Capacidade instalada (mil MW)	6,1	6,1	6,1



### PETROQUÍMICA

Participação em empresas	5	5	5
--------------------------	---	---	---



### FERTILIZANTES

Fábricas de fertilizantes	3	3	3
Capacidade de produção de ureia (mil ton/ano)	1.852	1.852	1.852
Capacidade de produção de amônia (mil ton/ano)	1.406	1.406	1.406



### BIOCOMBUSTÍVEIS

Unidades de produção de biodiesel	5	5	5
Capacidade de produção de biodiesel (mil m <sup>3</sup> /ano)	902,8 <sup>6</sup>	1.054 <sup>6</sup>	1.054 <sup>6</sup>

<sup>1</sup> Inclui informações do exterior, correspondentes à parcela da Petrobras em empresas coligadas.

<sup>2</sup> Inclui apenas sistemas definitivos de produção, unidades de TLD (teste de longa duração) e SPA (Sistema de Produção Antecipada). Valores de 2016 e 2017 revisados para refletir esse critério.

<sup>3</sup> Terminais de terceiros que possuímos contratos vigentes para utilização do serviço de armazenagem.

<sup>4</sup> Ajuste não material nos valores de capacidade nos anos de 2016 e 2017.

<sup>5</sup> A partir de julho de 2017, em face da devolução do navio Golar Spirit, a regaseificação passou a ser feita através de dois navios.

<sup>6</sup> Inclui a capacidade de Quixadá, que está hibernada.

# 5. Resultados da gestão

Possuímos 93 plataformas próprias, 20 afretadas e 11 operadas por terceiros, o que nos permitiu uma produção *offshore*, em 2018, de 1,96 milhão de barris de petróleo por dia e 61,6 milhões de m<sup>3</sup> de gás natural por dia, excluindo o volume liquefeito.

Parte do volume de petróleo é exportada e a outra parcela é transferida, através de terminais e oleodutos, para nossas 13 refinarias com capacidade de processamento de 2.176 mil bpd.

Esses derivados são vendidos às distribuidoras de combustíveis, dentre elas a nossa subsidiária Petrobras Distribuidora, que possui uma rede de 686 postos próprios e 6.979 postos de terceiros, além de bases e terminais. As distribuidoras são as responsáveis pela venda aos consumidores finais.

Essas operações contam com o apoio logístico da Transpetro na operação de 57 navios, sendo 43 próprios e 14 afretados pela nossa subsidiária, além dos 66 afretados pela Petrobras.

O volume de gás natural produzido é transferido para as unidades de processamento, com capacidade nominal de processamento de 149 milhões de m<sup>3</sup>/dia.

Com objetivo de complementar a oferta total de gás natural, possuímos três terminais de regaseificação de gás natural liquefeito (GNL). Atualmente, a capacidade total de entrega está em 47 milhões m<sup>3</sup>/d.

O sistema de transporte da cadeia de gás natural processado para as distribuidoras no Brasil, com participação acionária da Petrobras, é constituído por gasodutos que totalizam a extensão de 9.190 km.

Também possuímos e operamos um parque gerador de energia elétrica composto por 20 usinas termelétricas, com capacidade instalada de 6,1 mil MW.

Além disso, atuamos em Petroquímica por meio de participações em cinco empresas operacionais.

Nossas três unidades de fertilizantes têm capacidade de produção anual de 1.852 mil toneladas de ureia e 1.406 mil toneladas de amônia e nossas plantas de biocombustíveis têm capacidade de 945 mil m<sup>3</sup> de biodiesel, sem considerar a unidade de Quixadá que se encontra hibernada, e 211 mil m<sup>3</sup> de etanol.

O total do nosso ativo imobilizado tinha valor contábil de R\$ 609,8 bilhões no fim de 2018



Para mais informações, veja Demonstrações Financeiras (nota explicativa 12) e Formulário de Referência (item 9.1), disponível em nosso site: [www.petrobras.com.br/ri](http://www.petrobras.com.br/ri).



# 5. Resultados da gestão

## INVESTIMENTOS

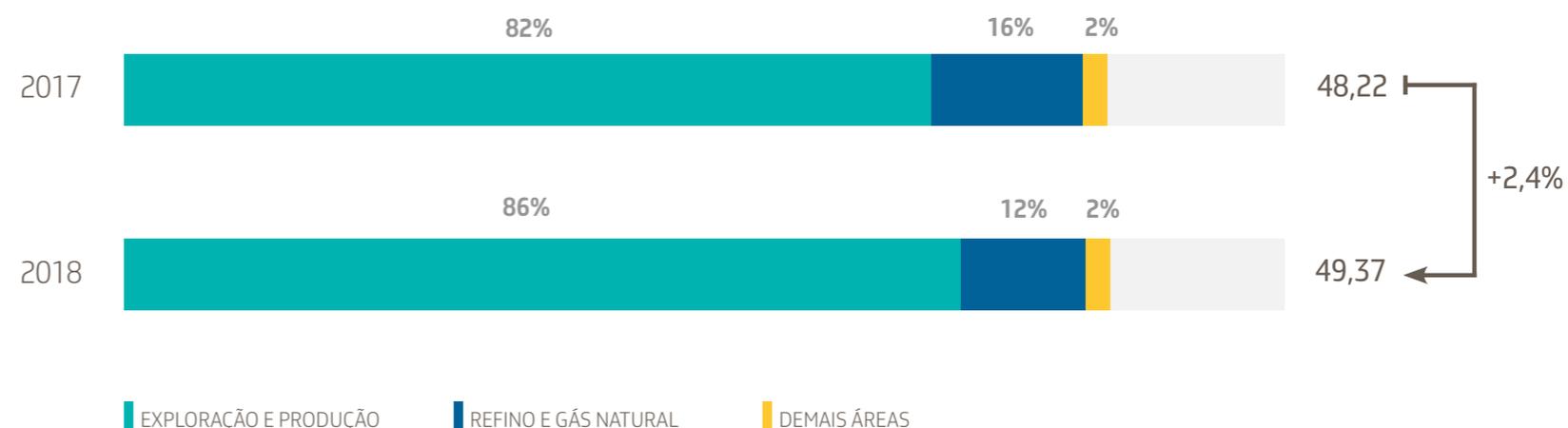
Nossos investimentos totalizaram R\$ 49,37 bilhões em 2018, valor 2,4% superior ao do ano anterior.



Para mais informações sobre os investimentos por segmento, veja Desempenho dos Negócios.

## COMPARATIVOS DE INVESTIMENTOS TOTAIS

(R\$ BILHÕES)



### INVESTIMENTOS DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO

**R\$ 42,53**  
BILHÕES

Desenvolvimento da produção de novos campos de petróleo, prioritariamente no polo pré-sal da Bacia de Santos

Manutenção da produção em campos maduros

Atividades exploratórias

Melhoria da eficiência operacional



### INVESTIMENTOS DE REFINO E GÁS NATURAL

**R\$ 5,71**  
BILHÕES

Manutenção do parque de refino

Projeto conceitual para capacitar a Replan a produzir 100% do óleo diesel S-10 e aumentar sua produção de QAV

Construção e a ampliação da capacidade de gasodutos e unidades de processamento de gás natural, para atender a produção do polo pré-sal da Bacia de Santos.

# 5. Resultados da gestão

A Transpetro, nossa subsidiária, investiu R\$ 1,454 bilhão no ano de 2018. A maior parte dos investimentos foi direcionada à construção de navios, com a entrega de quatro novas embarcações no ano (três navios da classe aframax e um gaseiro), e projetos relacionados à manutenção da infraestrutura logística da companhia.

Nossa subsidiária Petrobras Distribuidora investiu R\$ 448 milhões em 2018, principalmente destinados à manutenção e à ampliação da infraestrutura logística, ao desenvolvimento e à modernização da rede de postos, ao segmento de aviação, à distribuição de gás e à comercialização de energia.

O nosso orçamento de investimentos e de nossas controladas é aprovado anualmente pelo Congresso Nacional, conforme legislação orçamentária vigente no Brasil para as empresas controladas direta ou indiretamente pela União Federal. O orçamento vigente em 2018 foi aprovado pela Lei nº 13.587/2018 (Lei Orçamentária Anual 2018) e suas suplementações.

Em conformidade com a norma constitucional, que veda a realização de investimentos que excedam os créditos orçamentários e adicionais aprovados, executamos nossos investimentos dentro dos limites aprovados pelas autoridades competentes.

Paralelamente aos investimentos na ampliação da nossa capacidade produtiva, nossas parcerias e desinvestimentos também contribuem para o compartilhamento e o desenvolvimento de novas tecnologias, o fortalecimento da governança corporativa, o compartilhamento de riscos e investimentos futuros, a

adequação do nosso portfólio, e a alienação de ativos não estratégicos.

## IMPAIRMENT

A avaliação de recuperabilidade dos nossos ativos ocorre anualmente na data-base de 31 de dezembro, ou quando há indicativos de desvalorização no decorrer do ano. Em 2018, perdas e reversões de perdas na recuperabilidade dos ativos foram reconhecidas no montante de R\$ 7.689 milhões, principalmente no quarto trimestre, decorrentes da gestão de portfólio e atualização das nossas premissas econômicas de médio e longo prazo, no âmbito do Plano de Negócios e Gestão 2019-2023, aprovado no quarto trimestre de 2018.

Destacamos o aumento na estimativa de gastos para desmantelamento de áreas dos campos de exploração e produção no Brasil, que contribuiu significativamente para o

reconhecimento de perdas por *impairment*, principalmente nos ativos da Bacia de Sergipe-Alagoas e da Bacia de Campos. No entanto, tais perdas foram parcialmente compensadas pelos efeitos da revisão de projetos, com consequente alongamento na curva de produção esperada em campos localizados nas Bacias de Santos e Espírito Santo, que geraram reversões de *impairments* anteriormente reconhecidos. Em relação às áreas dos campos de exploração e produção no exterior, ressaltamos as perdas apuradas para os ativos no escopo do plano de desinvestimentos e parcerias, principalmente os campos de produção de petróleo e gás natural no Golfo do México.

No segmento de Refin , Transporte e Comercialização reconhecemos perdas por desvalorização devido à piora no cenário de preços futuros dos fretes do conjunto de navios da Transpetro, bem como pela necessidade de retirada de operação de equipamentos, além de decisões estratégicas sobre projetos nos negócios de fertilizantes e gasodutos.



Para informações sobre *impairment* nas áreas de negócios, veja *Demonstrações Financeiras* (nota explicativa 14).

Para maiores informações sobre nossos investimentos disponível em <http://transparencia.petrobras.com.br/despesas/orcamento-investimento>



# 5. Resultados da gestão

---

- Desafios e incertezas que a UPC provavelmente enfrentará ao perseguir o seu planeamento estratégico (perspectiva) e potenciais implicações para o seu modelo de negócios (ou cadeia de valor) e desempenho futuro

As informações sobre os riscos estratégicos no horizonte do Plano de Negócios de Gestão (PNG) e as principais ações de mitigação foram abordadas no capítulo de Gestão de Riscos e Controles Internos.

# 5. Resultados da gestão

---

## Informações complementares ao Relatório Anual 2018

- A análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia da sociedade de que trata o art. 23, §2º, da Lei 13.303/2016

Para o cumprimento do disposto na Lei 13.303/16, art. 23, §2º, o Conselho de Administração da Petrobras - Petróleo Brasileiro S.A. (CA) realizou a análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo da companhia.

O CA promoveu as devidas análises, conforme Ata nº 1588, de 27/02/2019, e aprovou o Relatório Anual 2018.

O Relato Integrado de 2018 pode ser acessado através do site da Petrobras em:

<https://www.investidorpetrobras.com.br/pt/resultados-e-comunicados/relatorios-anuais#relato-integrado>.

# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

O conteúdo deste capítulo foi extraído do Relatório anual 2018 - "Nossos capitais".

## · Gestão financeira



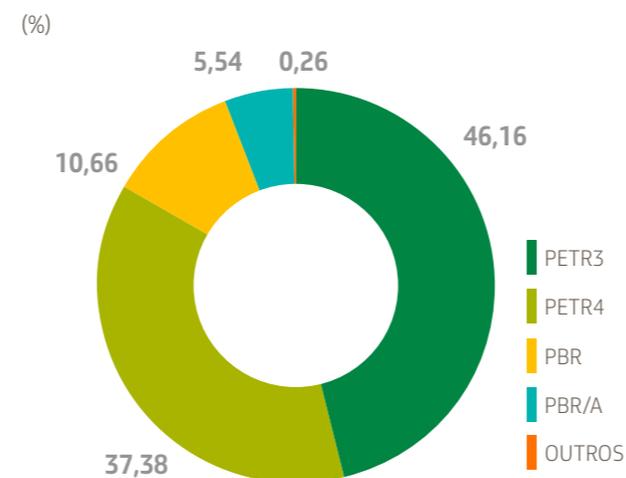
Nosso capital financeiro é composto pelos recursos financeiros disponíveis, sejam estes próprios ou de terceiros, alocados para nossa atividade produtiva.

### AÇÕES

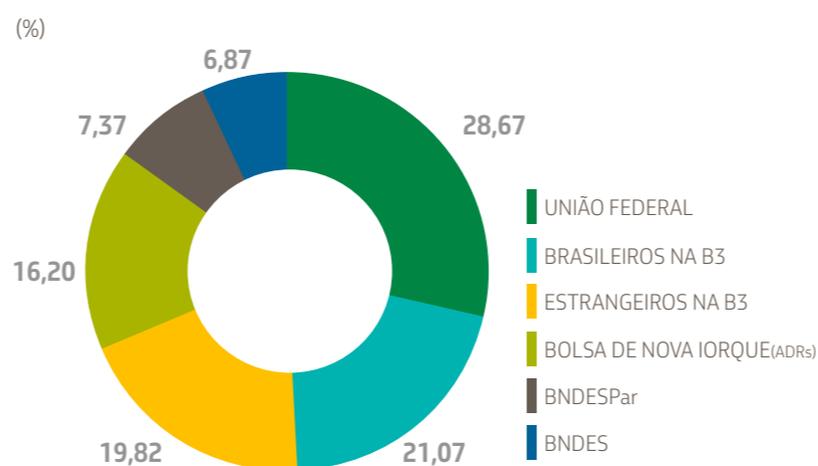
No Brasil, nossas ações estão listadas na Bolsa de Valores de São Paulo – B3, sob os códigos de negociação PETR3 (ordinárias) e PETR4 (preferenciais). Nos Estados Unidos, nossos ADRs (*American Depositary Receipts*), certificados emitidos por bancos norte-americanos que representam ações de uma empresa estrangeira no país, estão listados na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE), sob os códigos PBR (recibos representativos das ações ordinárias) e PBRA (recibos representativos das ações preferenciais). Na Espanha, os recibos representativos das nossas ações estão listados na Latibex sob os códigos XPBR (representativos das ações ordinárias) e XPBRA (representativos das ações preferenciais). Nossas ações também estão listadas na Argentina, na Bolsa de Comércio de Buenos Aires, sob os códigos APBR (representativos das ações ordinárias) e APBRA (representativos das ações preferenciais).

O bloco de controle, composto pela União Federal, BNDES, BNDESPar, Caixa Econômica Federal e Fundo de Participação Social detém 63,52% das nossas ações com direito a voto.

#### DISTRIBUIÇÃO DE AÇÕES POR TIPO



#### CAPITAL SOCIAL



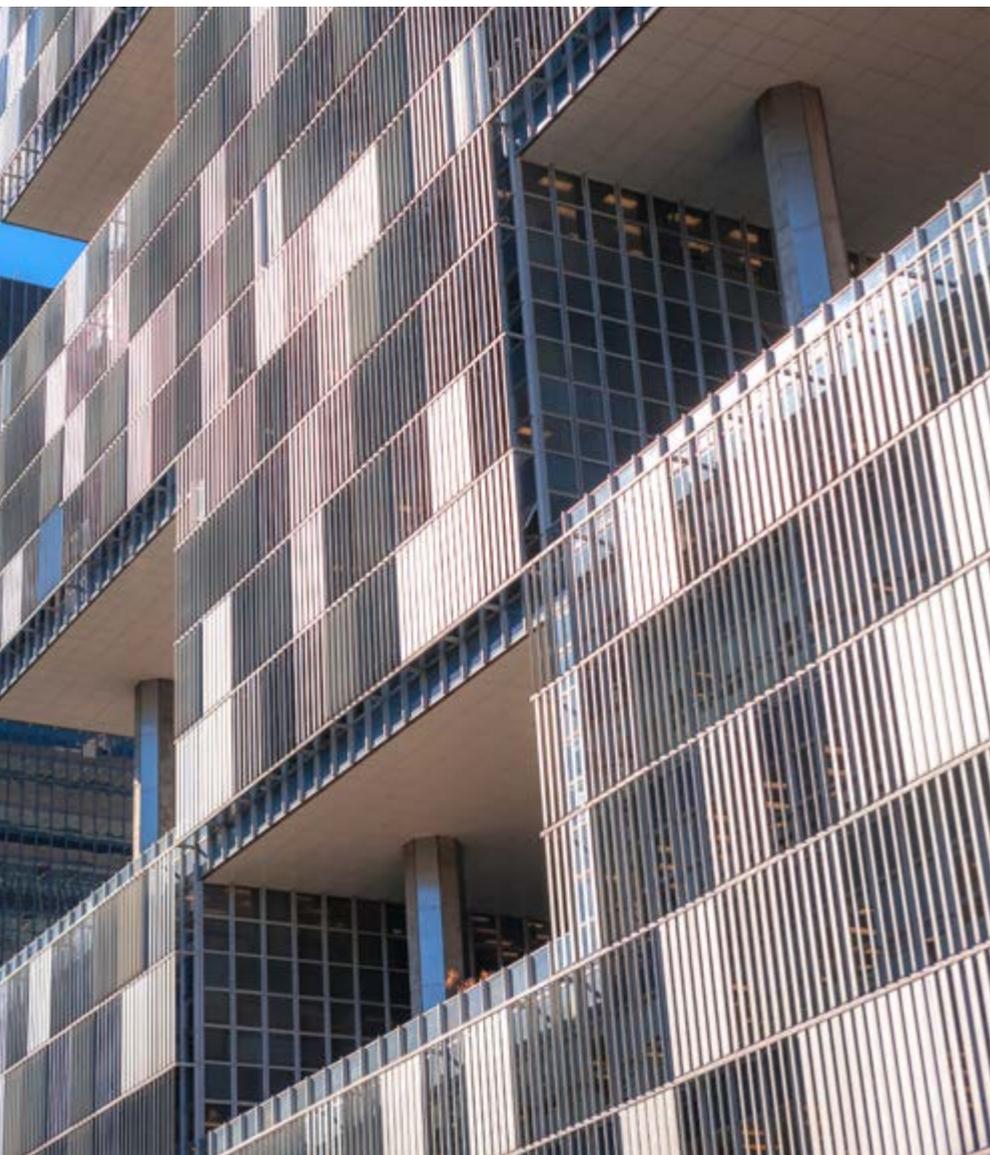
Nota: Informações sobre nossos acionistas referentes a 31 de janeiro de 2019.



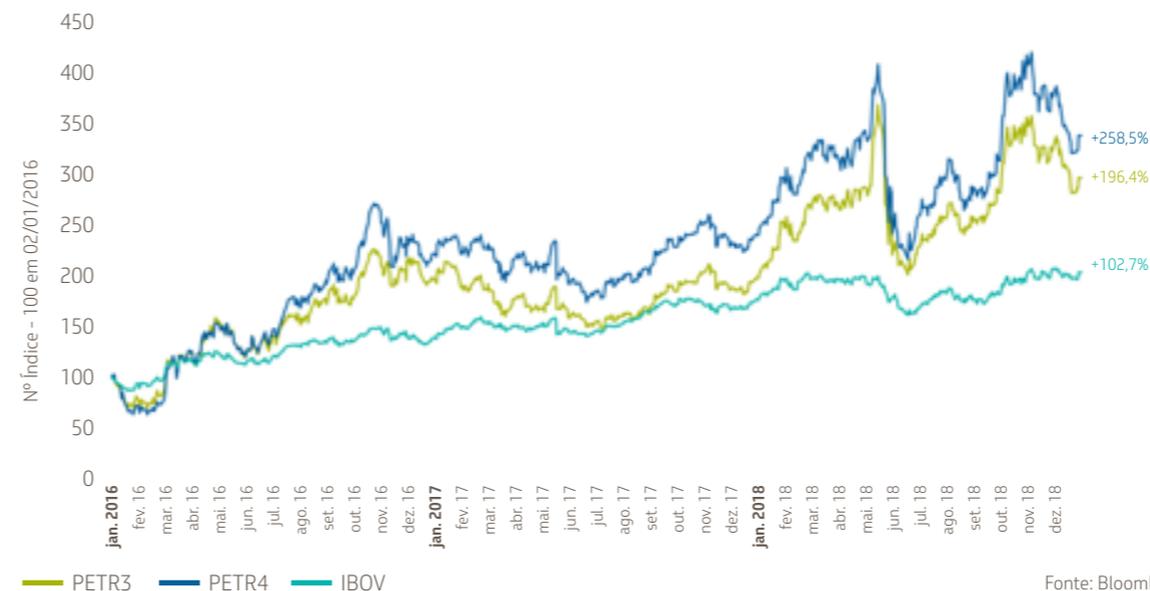
# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

## Desempenho das ações

O ano de 2018 foi de expressiva valorização de nossas ações. O movimento de alta, observado no início do ano, foi parcialmente interrompido pela greve dos caminhoneiros, ocorrida no mês de maio de 2018, porém, após a greve, até o final de 2018, observamos novamente uma recuperação em nosso valor de mercado. Esse movimento é uma continuidade da recuperação da credibilidade e valorização da companhia que vem sendo observada desde 2016.



## DESEMPENHO DAS AÇÕES DESDE 2016



### Valorização em 2018 / Valor em 31/12/2018:

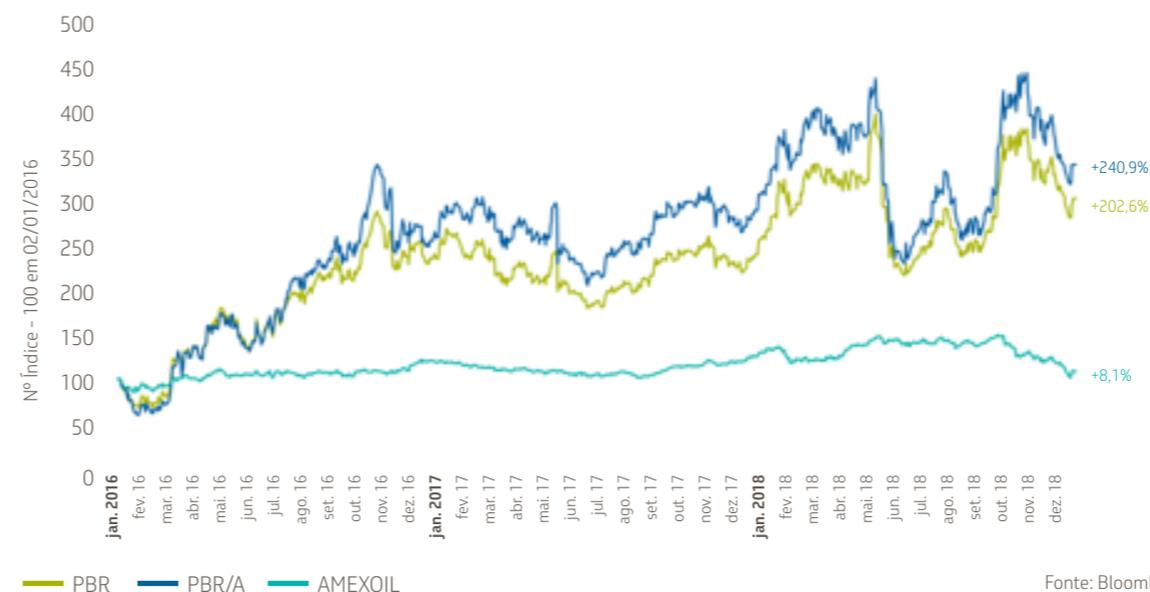
Ações ON (PETR3):  
**+50,2%/R\$ 25,40**

Ações PN (PETR4):  
**+40,9%/R\$ 22,68**

Valor de mercado:  
**+46,3%/R\$ 316 bilhões**

Ibovespa  
**+15,0%**

## DESEMPENHO DOS ADRs DESDE 2016



### Valorização em 2018 / Valor em 31/12/2018:

ADRs ON (PBR):  
**+26,4%/US\$ 13,01**

ADRs PN (PBRA):  
**+17,9%/US\$ 11,59**

Valor de mercado:  
**+22,9%/US\$ 96 bilhões**

AMEXOIL:  
**-13,2%**

PETRÓLEO BRENT:  
**-19,5%**

Em janeiro de 2018 o valor das nossas ações ultrapassou nosso valor patrimonial, marca que não era atingida desde janeiro de 2012.

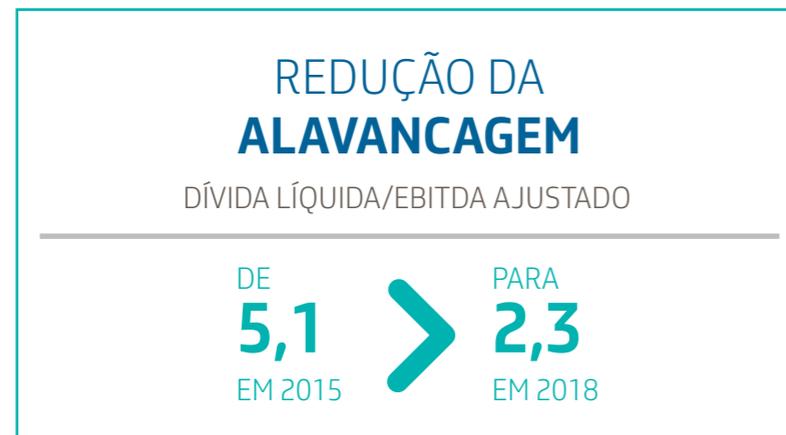


Para informações sobre ações judiciais movidas por nossos acionistas, veja Governança e Conformidade e Demonstrações Financeiras (nota explicativa 31.4).

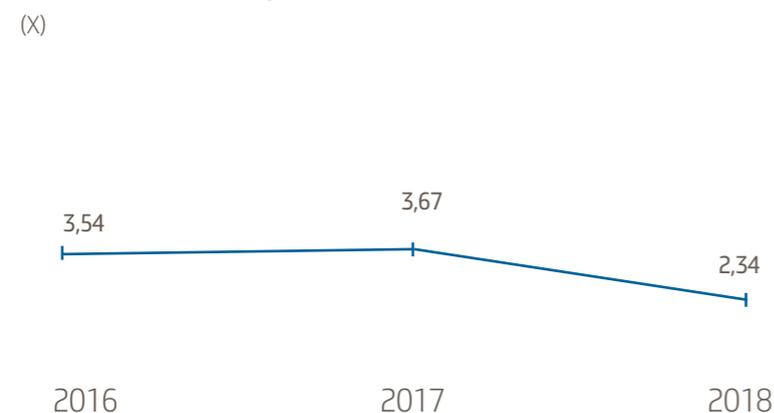
# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

## DIVÍDA

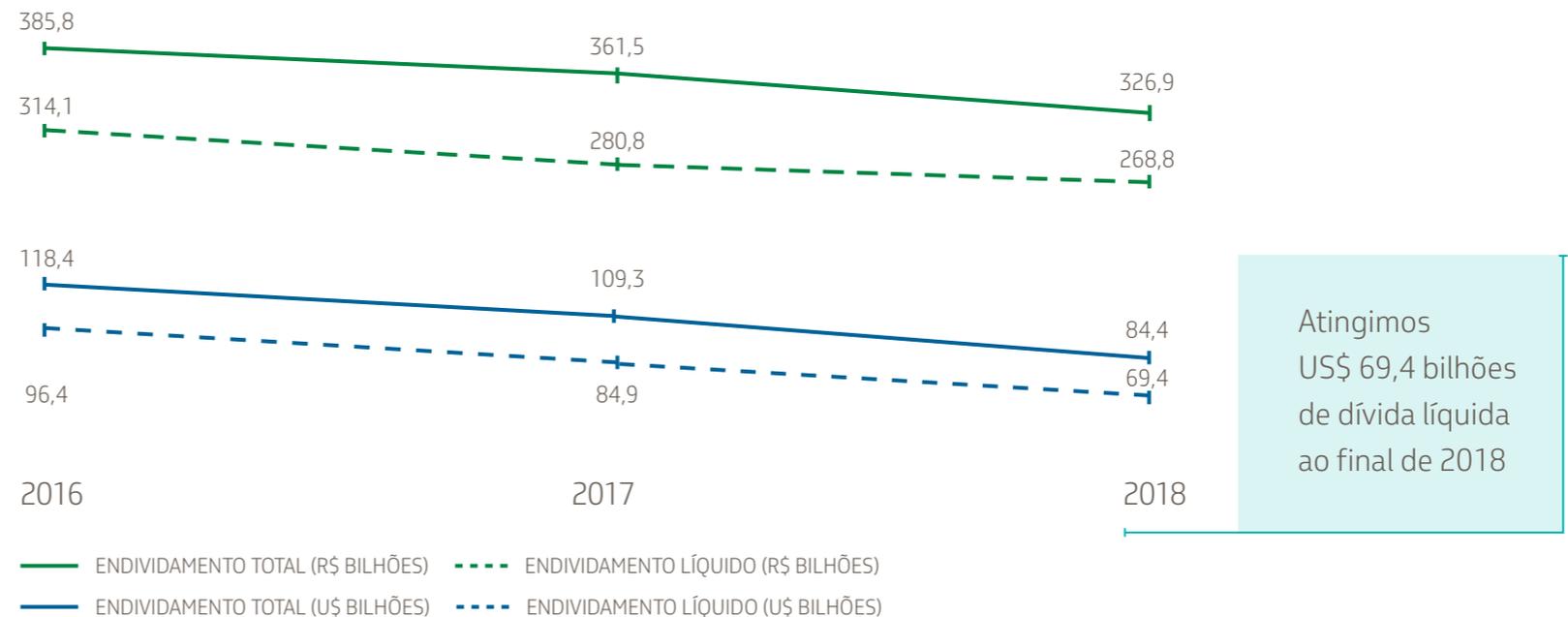
O nível de endividamento é parte da nossa principal métrica financeira. Desde 2015 temos trabalhado para reduzir nossa dívida e melhorar seu perfil, redistribuindo as amortizações ao longo do tempo e reduzindo seu custo. Uma das metas do nosso Plano Estratégico é atingir o índice Dívida Líquida/Ebitda Ajustado abaixo de 1,5, ao final de 2020. A metodologia de cálculo do Ebitda Ajustado foi alterada em 2018, passando a excluir os ganhos e perdas cambiais resultantes das provisões para processos judiciais em moedas estrangeiras.



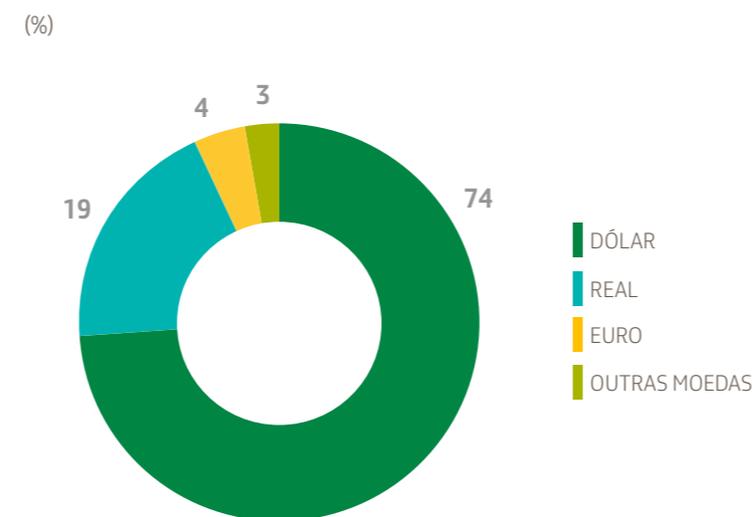
### ÍNDICE DÍVIDA LÍQUIDA/EBITDA AJUSTADO



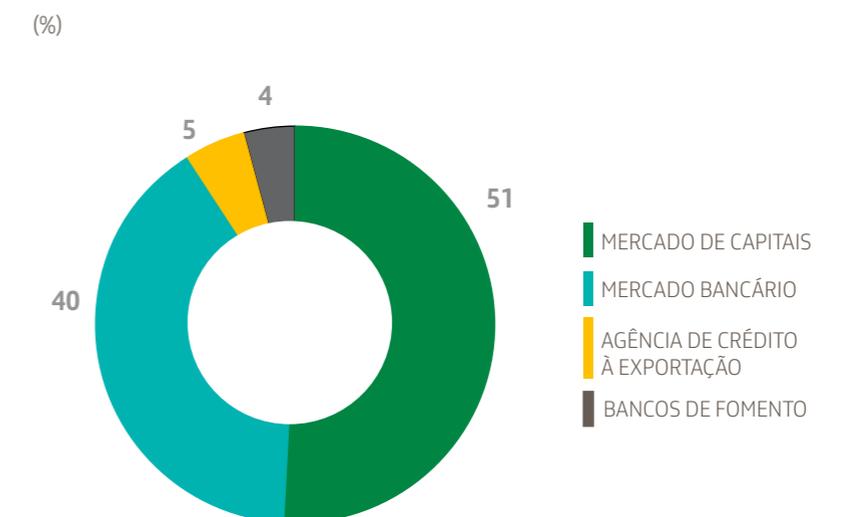
### ENDIVIDAMENTO



### PERFIL DA DÍVIDA POR MOEDA



### PERFIL DA DÍVIDA POR CATEGORIA



# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

## Gerenciamento de Dívidas

Conforme o Plano de Negócios e Gestão 2019-2023, não há necessidade de novas captações líquidas no horizonte do plano. Contudo, continuaremos avaliando oportunidades de *funding* objetivando operações de gerenciamento de passivos, visando à melhora do perfil de amortização e à redução do custo da dívida, e mantendo um perfil de endividamento adequado aos prazos de maturação dos nossos investimentos.

	2016	2017	2018
Taxa média dos financiamentos (% a.a.)	6,2	6,1	6,1
Prazo médio de vencimento (em anos)	7,5	8,6	9,1
Alavancagem (%)	55	51	49

Em 2018, captamos R\$ 38.023 milhões.  
Destacamos:

- (i) captações no mercado bancário nacional e internacional, com prazos entre 4,5 a 6,5 anos, no valor total de R\$ 26.227 milhões;
- (ii) oferta de títulos no mercado de capitais internacional (Global Notes) com vencimentos em 2029, no valor de R\$ 6.359 milhões (US\$ 1.962 milhão); e
- (iii) captação de R\$ 3.774 milhões em financiamentos com agências de crédito à exportação.

Liquidamos diversos empréstimos e financiamentos no valor total de R\$ 141.483 milhões. Destacamos:

- (i) a recompra e/ou resgate de R\$ 49.719 milhões (US\$ 13.943 milhões) de títulos no mercado de capitais internacional, com o pagamento de prêmio líquido no valor de R\$ 1.015 milhão;
- (ii) o pré-pagamento de R\$ 55.116 milhões de empréstimos no mercado bancário nacional e internacional; e
- (iii) pré-pagamento de R\$ 4.932 milhões de financiamentos junto ao BNDES.

Realizamos operações de trocas de dívidas que não envolveram liquidações financeiras. Destacamos:

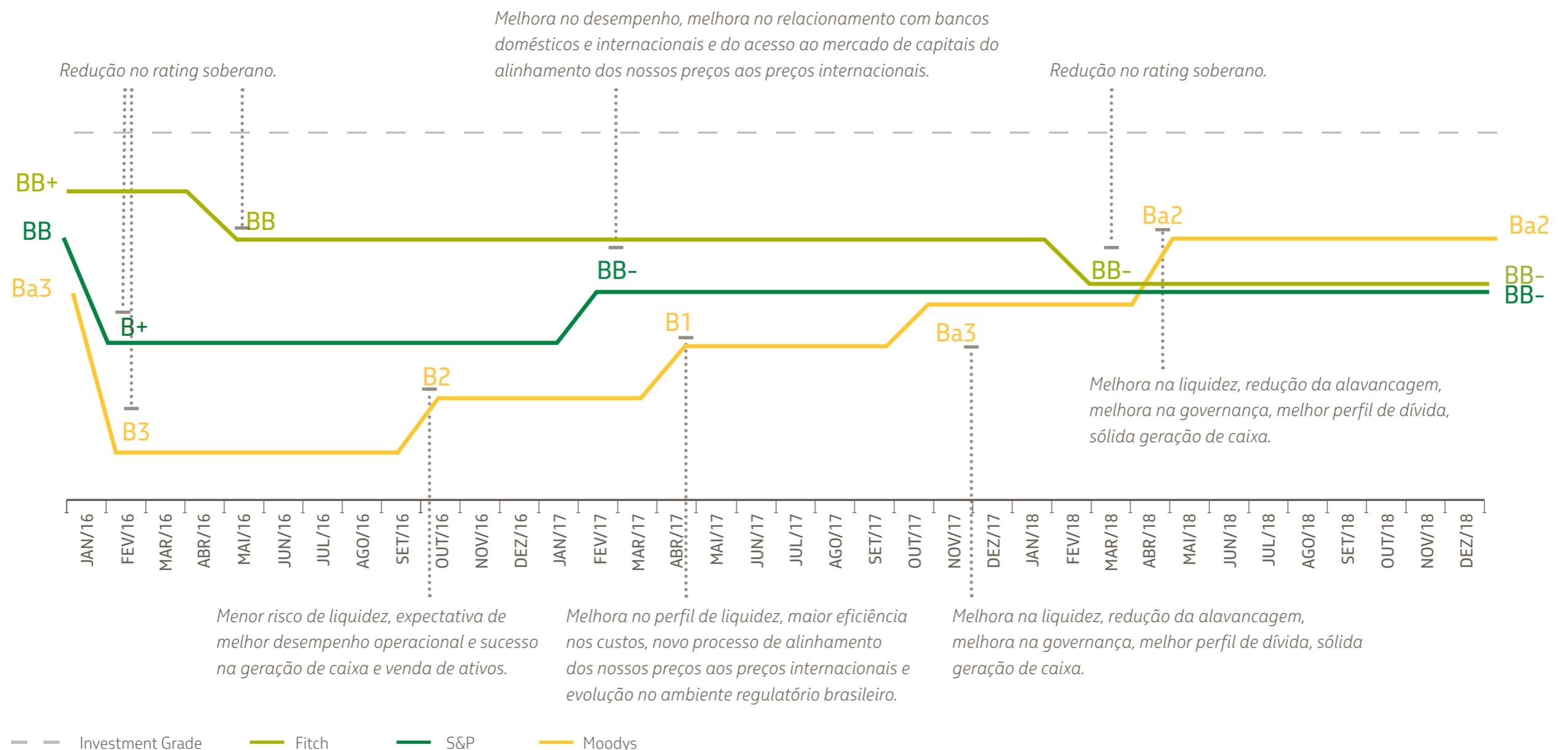
- (i) alongamento de dívidas no mercado bancário internacional cujos vencimentos ocorreriam 2020 e 2023, no valor total de R\$ 5.794 milhões (US\$ 1.500 milhão), para novas dívidas com vencimentos em 2023 e 2024 e custos financeiros mais competitivos.

Após essas operações nosso perfil de amortização foi alongado, rebalanceando o volume de pagamentos, especialmente no curto prazo, para os anos de 2019 a 2022.

# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

## Classificação de risco (*rating*)

Nossa classificação de risco (*rating*) é determinada por nossas perspectivas operacionais e financeiras e influenciada pelo risco soberano do Brasil. Desde 2016, as agências de classificação de risco Moodys e Standard & Poor's (S&P) vêm reconhecendo nossos esforços de melhoria de governança, gestão de dívida, desinvestimentos e redução da alavancagem, elevando nossas notas. A agência Fitch reduziu nossa classificação em 2018, resultado do rebaixamento do *rating* do Brasil.



# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

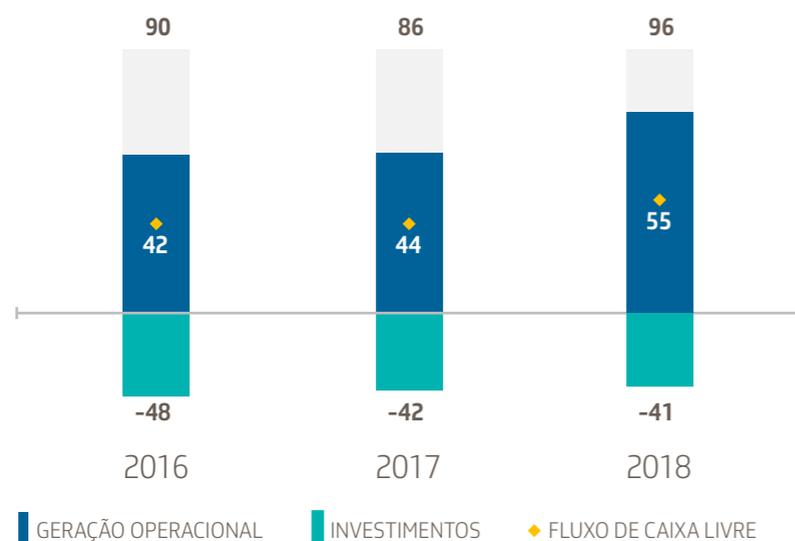


## GERAÇÃO OPERACIONAL DE CAIXA

Atualmente o caixa gerado em nossas atividades operacionais é suficiente para financiar nossos investimentos. Desde 2015 temos registrado fluxo de caixa livre positivo, refletindo os esforços de otimização de investimentos e de redução de custos, bem como a prática de preços alinhados às cotações internacionais.

### FLUXO DE CAIXA LIVRE

(R\$ BILHÕES)



Para mais informações sobre nossos resultados financeiros, veja Desempenho Financeiro Consolidado e Demonstrações Financeiras.



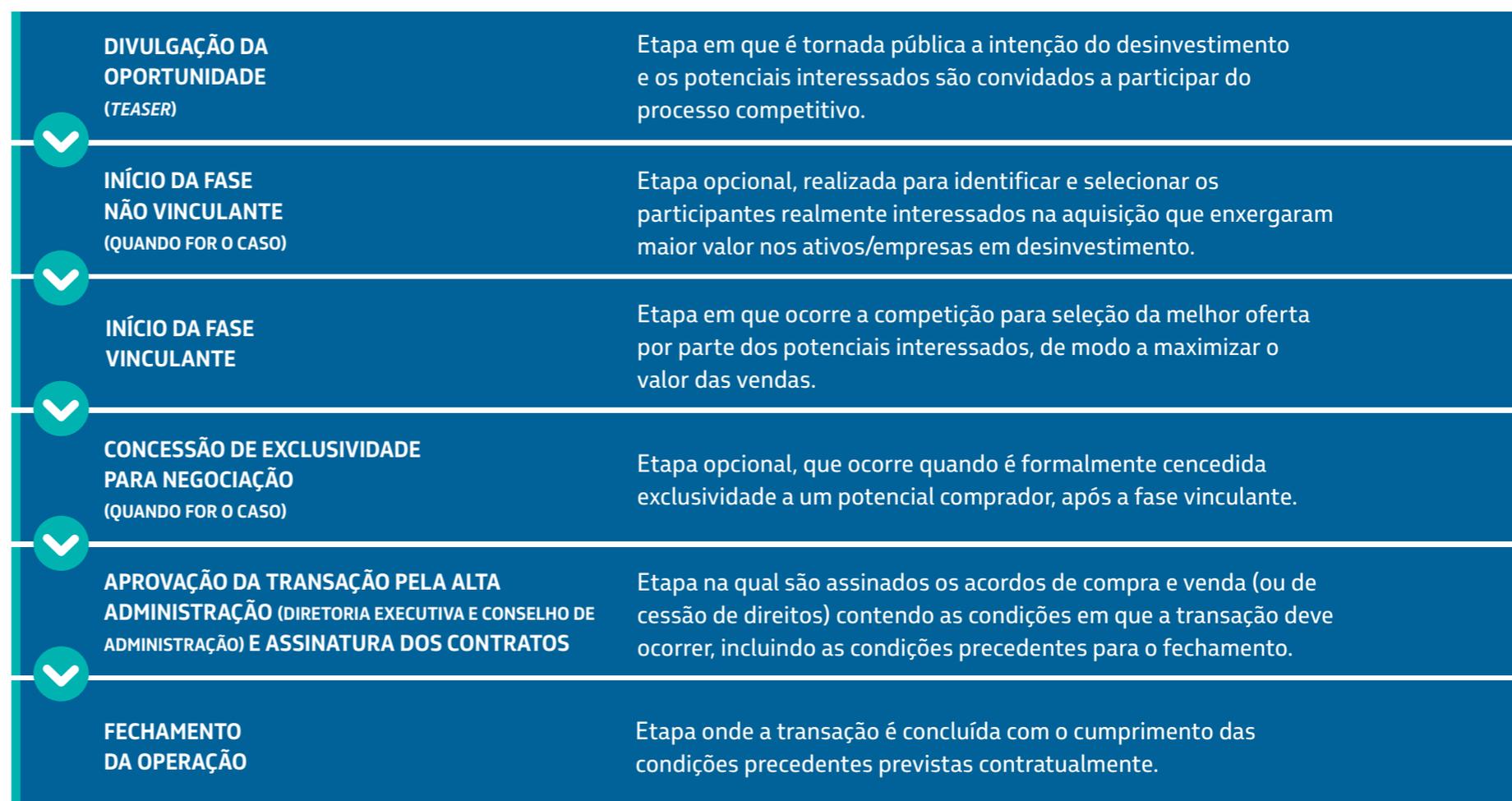
## PARCERIAS E DESINVESTIMENTOS

Nossa gestão ativa de portfólio aliada à estratégia de atuar em parceria resulta em outra importante fonte de recursos para companhia por meio do estabelecimento de parcerias e desinvestimentos.

A gestão ativa do portfólio está alinhada ao Plano de Negócios e Gestão 2019-2023 e busca maximizar nosso valor, através da otimização do portfólio de negócios, saindo integralmente das participações e produção de biodiesel e etanol, distribuição de gás liquefeito de

petróleo (GLP) e da produção de fertilizantes, preservando competências tecnológicas em áreas com potencial de desenvolvimento. Adicionalmente, a gestão ativa do portfólio contribui para a redução da nossa alavancagem e para disponibilidade de recursos para futuros investimentos.

Alinhada às orientações do TCU e à legislação vigente, nossa sistemática de desinvestimentos compreende as seguintes etapas, que são divulgadas ao público:



# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

Em 2018 e no início de 2019 recebemos um total de US\$ 6,1 bilhões\* provenientes de nossas parcerias e desinvestimentos, e concluímos as seguintes transações:

TRANSAÇÕES CONCLUÍDAS EM 2018			
DATA DE ASSINATURA	DATA DE FECHAMENTO	TRANSAÇÃO	VALOR NOMINAL <sup>1</sup> (US\$ BILHÕES)
18/12/2017	15/06/2018	Parceria estratégica com a Statoil (atual Equinor): acordo técnico visando aumentar o volume recuperável de petróleo no campo de Roncador; acordo para compartilhamento de infraestrutura de exportação de gás, e cessão de 25% de participação no campo de Roncador	2,9
28/12/2016	15/01/2018	Aliança estratégica com Total, incluindo a cessão de 22,5% dos direitos na área de concessão de Iara, e a cessão de direitos de 35%, bem como a operação, na área de concessão do campo de Lapa, no Bloco BM-S-9	2,2
10/10/2018	30/11/2018	Constituição de <i>joint venture</i> composta por ativos em produção de petróleo e gás natural no Golfo do México entre a subsidiária Petrobras America Inc. (20%) e a empresa Murphy Exploration & Production Company (80%)	1,1
28/12/2016	30/04/2018	Alienação da Companhia Petroquímica de Pernambuco (PetroquímicaSuape) e Companhia Integrada Têxtil de Pernambuco (Citepe)	0,44
16/02/2018	21/02/2018	Venda do Total de ações da São Martinho S.A (6,593%)	0,14
22/11/2017	30/04/2018	Cessão total da participação da Petrobras no Campo de Azulão	0,06
<b>TOTAL</b>			<b>6,8</b>

<sup>1</sup> Valores recebidos ou a serem recebidos no fechamento das transações e pagamentos subsequentes

Adicionalmente, assinamos contratos relativos às seguintes transações que ainda não foram concluídas, pois aguardam o cumprimento de condições precedentes contratuais e legais:

TRANSAÇÕES ASSINADAS EM 2018 E INÍCIO DE 2019		
DATA DE ASSINATURA	TRANSAÇÃO	VALOR NOMINAL <sup>1</sup> (US\$ BILHÕES)
28/02/2017	Venda de 50% da Termobahia S.A, como parte da parceria estratégica com a Total	– <sup>2</sup>
28/06/2018	Alienação integral da participação societária da Petrobras nas empresas Petrobras Paraguay Distribución Limited (PPDL UK), Petrobras Paraguay Operaciones y Logística SRL (PPOL) e Petrobras Paraguay Gas SRL (PPG)	0,38
31/10/2018	Alienação integral da participação societária detida pela Petrobras (50%) na empresa Petrobras Oil & Gas B.V. (PO&GBV)	1,53
28/11/2018	Cessão total da participação da Petrobras nos campos de Pargo, Carapeba e Vermelho, polo nordeste da Bacia de Campos	0,37
21/12/2018	Cessão de direitos de 10% do campo de Lapa para a Total, no Bloco BM-S-9. Exercício da opção de venda do restante da nossa participação, conforme previsto no contrato assinado em janeiro de 2018, quando a Total adquiriu 35% da participação da Petrobras, no âmbito da parceria estratégica, ficando com a operação do campo	0,05
30/01/2019	Alienação integral das ações detidas pela Petrobras America Inc. nas empresas que compõem o sistema de refino de asafena, nos Estados Unidos	0,56
<b>TOTAL</b>		<b>2,9</b>

<sup>1</sup> Valores recebidos ou a serem recebidos no fechamento das transações e pagamentos subsequentes;

<sup>2</sup> Transação foi assinada em 2017, mas ainda não foi concluída. Valor da transação ainda não anunciado.

\* Valor inclui US\$ 250 milhões de distribuição de dividendos da PO&G BV para a Petrobras.

Além disso, temos em andamento duas parcerias em energias renováveis. Uma com a Total, no segmento de energia solar e eólica *onshore*, e a outra com a Equinor, no segmento de energia eólica *offshore* no Brasil.

# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

Dando sequência aos processos competitivos em andamento, temos os seguintes anúncios ao mercado relacionados aos desinvestimentos:

## ANÚNCIOS AO MERCADO\*

FASE	ESCOPO RESUMIDO DA TRANSAÇÃO
<b>TEASER</b>	Alienação de 60% em refino e logística da região Nordeste e do Sul**
<b>NÃO VINCULANTE</b>	Cessão total da participação em três campos terrestres em produção, localizados no Espírito Santo, denominados conjuntamente polo Lagoa Parada
	Alienação de 100% das ações detidas pela Petrobras Biocombustíveis na empresa BS BIOS
	Cessão total dos direitos de campos em águas rasas no Rio Grande do Norte
<b>VINCULANTE</b>	Cessão da totalidade da participação no campo de Maromba, na Bacia de Campos
	Cessão total dos direitos nos polos de Pampo e Enchova, em águas rasas, no Rio de Janeiro
	Cessão total dos direitos nos polos Sergipe e Merlusa, em águas rasas de Sergipe e São Paulo, respectivamente
	Cessão total dos direitos do polo Ceará, localizado em águas rasas na bacia do Ceará
	Cessão total dos direitos de campos terrestres na Bahia**
	Alienação de 90% da participação acionária na Transportadora Associada de Gás S.A. (TAG), subsidiária integral da Petrobras**
	Alienação total da participação na Araucária Nitrogenados S.A. (ANSA) e na Unidade de Fertilizantes Nitrogenados III (UFN-III)**
	Cessão total dos direitos em cinco conjuntos de campos terrestres (totalizando 19 concessões), no Ceará, Rio Grande do Norte e Sergipe
	Cessão de direitos dos campos de Piranema e Piranema Sul
	Cessão total de direitos do campo de Baúna na Bacia de Santos
	Cessão de 50%, sem transferência da operação, dos direitos dos campos de Tartaruga Verde e Módulo III de Espadarte
	Cessão parcial, sem transferência da operação, dos direitos em quatro concessões, localizadas em águas profundas na Bacia de Sergipe-Alagoas
Cessão da participação total da Petrobras em 34 campos de produção terrestres, localizados na Bacia Potiguar, no estado do Rio Grande do Norte	

### PRINCIPAIS DECISÕES JUDICIAIS E ADMINISTRATIVAS QUE AFETARAM NOSSAS TRANSAÇÕES

A operação de venda da Liquigás Distribuidora S.A para Ultragaz foi julgada e reprovada pelo Cade. O contrato de compra e venda, assinado em 2016, foi terminado, aplicando-se à Ultragaz multa, em nosso favor, no valor de R\$ 286,2 milhões. Alternativas estão sendo analisadas para o desinvestimento da Liquigás.

A cessão de direitos dos campos petrolíferos situados na Bahia – polos Buracica e Miranga e instalações integradas aos referidos polos – encontra-se suspensa em decorrência de decisão judicial liminar desde outubro de 2018.

Em julho de 2018, decidimos suspender três de nossos processos em razão de uma decisão cautelar não colegiada do Supremo Tribunal Federal. São eles: (i) formação de parcerias nas refinarias do Nordeste e do Sul do Brasil; (ii) alienação total de nossa participação na Araucária Nitrogenados S.A. (ANSA) e da Unidade de Fertilizantes Nitrogenados III (UFN-III); e (iii) alienação de 90% da participação acionária na Transportadora Associada de Gás S.A. (TAG), nossa subsidiária integral. Em janeiro de 2019, após a emissão de um parecer da Advocacia-Geral da União que entendeu que cumprimos as condicionantes da citada cautelar, retomamos todos os processos relacionados acima. No que se refere às parcerias nas refinarias do Nordeste e do Sul do Brasil, encontram-se em andamento estudos adicionais para sua viabilização.

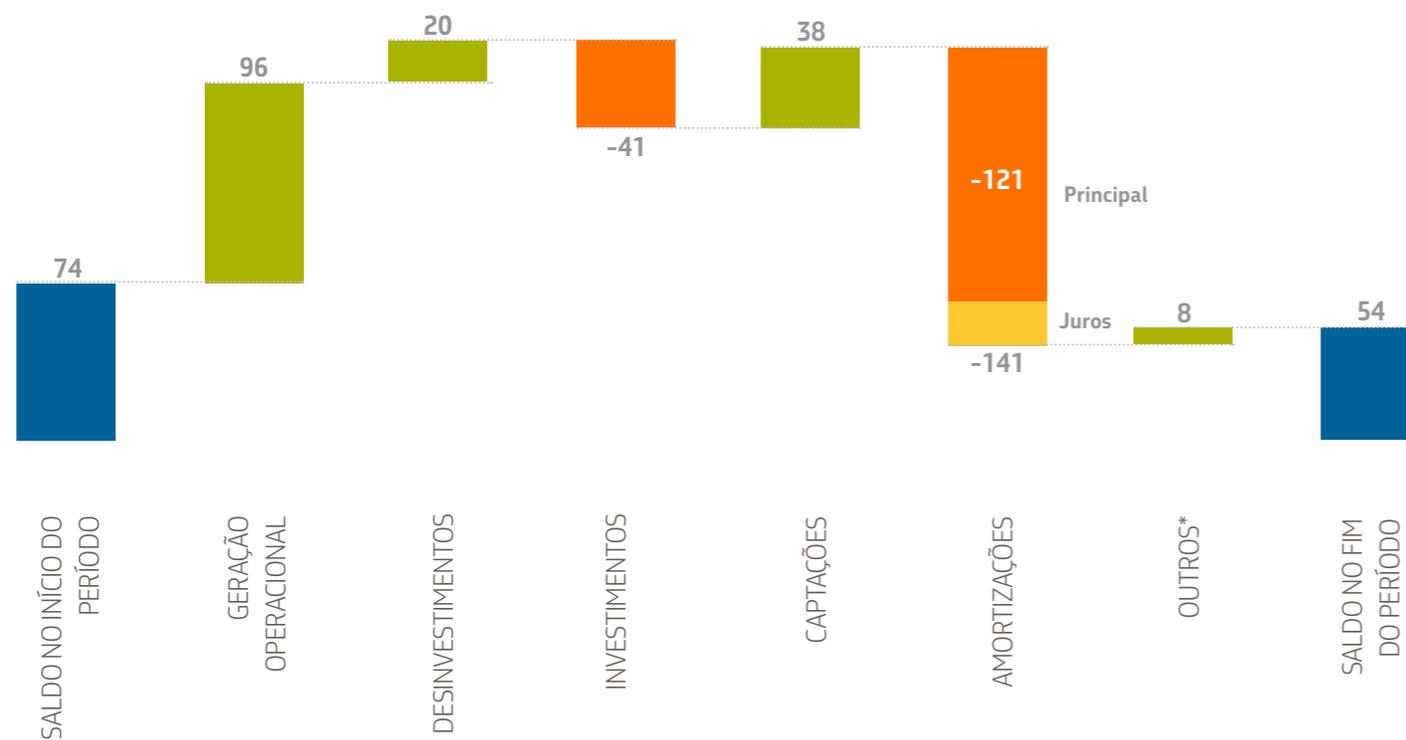
\* Informações atualizadas até primeiro de fevereiro de 2019.

\*\* Processos impactados conforme descrito no item "Principais decisões judiciais e administrativas que afetaram nossas transações".

# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

## Liquidez e Recursos de Capital

FLUXO DE CAIXA  
(R\$ BILHÕES)



Mantendo a prudência na nossa gestão de liquidez, adotamos metodologia para estabelecimento de nível de caixa mínimo, considerando o acesso a linhas de crédito compromissadas.

\*Inclui variação do saldo de títulos públicos federais e time deposits acima de 90 dias, investimentos em títulos em valores mobiliários, dividendos pagos a acionistas não controladores, participação de acionistas não controladores e variação cambial sobre caixa e equivalentes de caixa.



# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

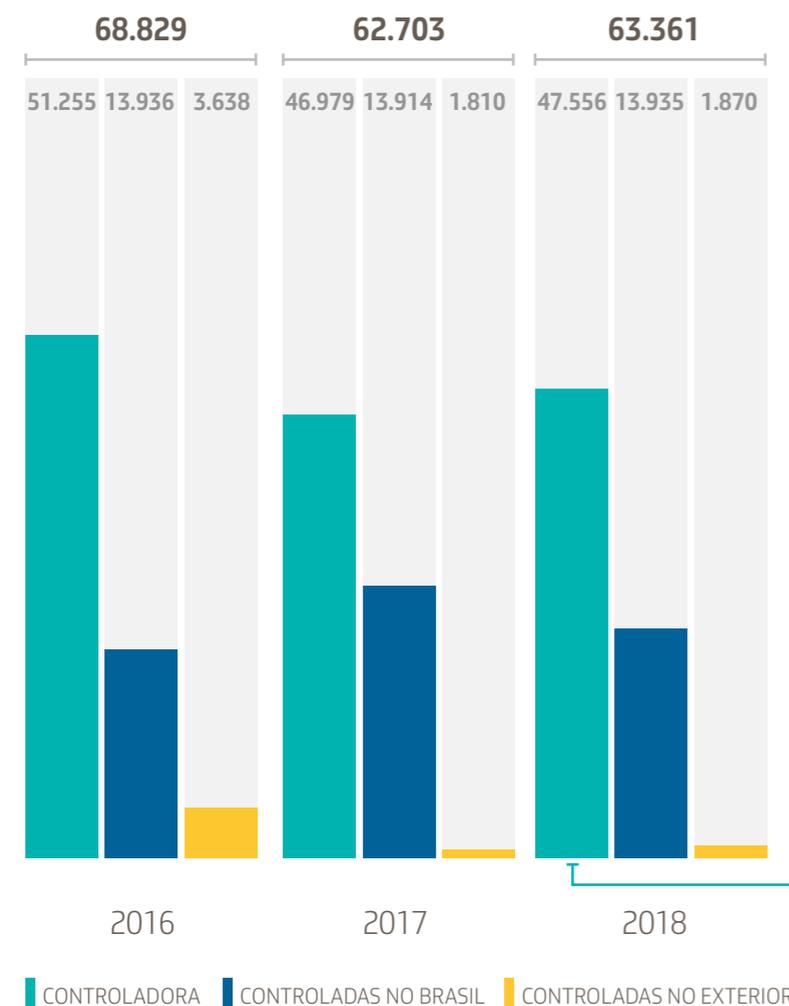
- Gestão de pessoas



Nosso capital humano é composto por nossos empregados atuando com segurança, capacidade técnica, competência e experiência, ética, responsabilidade e conformidade.

## Perfil dos nosso empregados

TOTAL DE EMPREGADOS DA PETROBRAS



TOTAL DE EMPREGADOS PETROBRAS CONTROLADORA

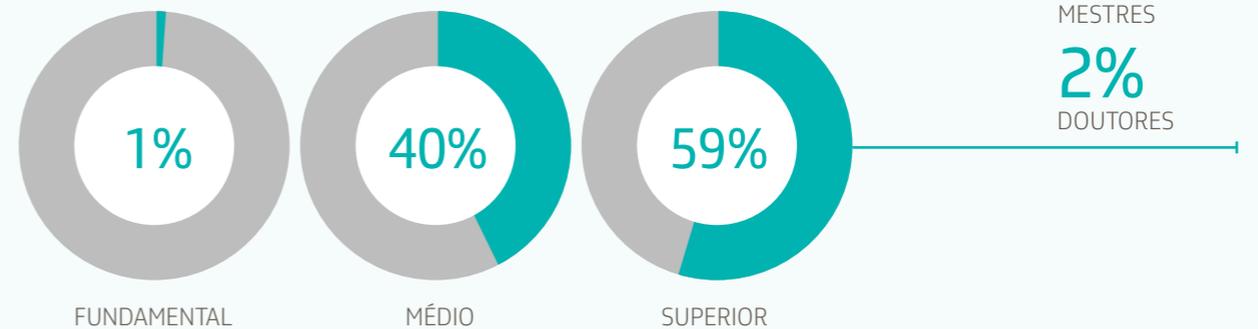


TOTAL DE EMPREGADOS

47.556



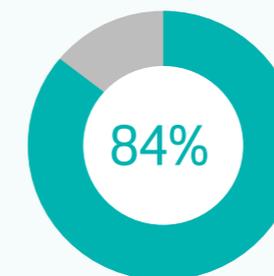
ESCOLARIDADE DOS EMPREGADOS



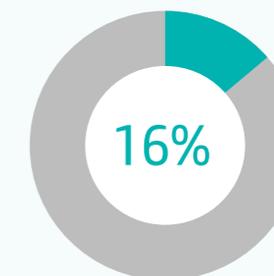
17%  
PÓS-GRADUAÇÃO  
11%  
MESTRES  
2%  
DOUTORES



39.789  
HOMENS



7.767  
MULHERES



FUNÇÃO

GERENCIAL 10%  
SUPERVISÃO 5%  
ESPECIALISTA 3%  
SEM FUNÇÃO 82%

11%  
3%  
4%  
82%

# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

O foco da gestão do nosso capital humano é trabalhar temas estratégicos para a sustentabilidade da organização, provendo competências necessárias à perenidade do negócio e desenvolvendo gestores e empregados para alavancar os nossos resultados. Fazemos isso provendo serviços e soluções em gestão de pessoas que agregam valor aos resultados da companhia, de forma proativa e integrada, alinhados à nossa estratégia e às melhores práticas do mercado.

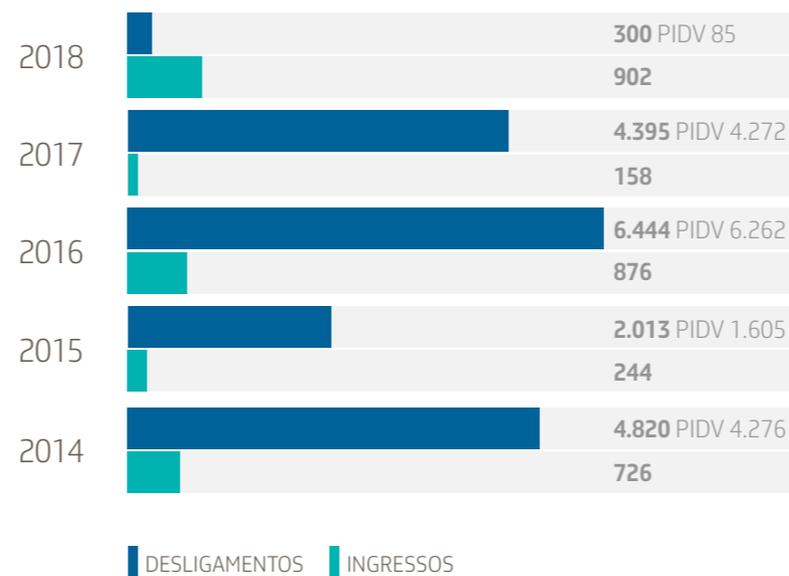
Assim, em 2018, implementamos um novo modelo de gestão e atuação com a reestruturação da área de Recursos Humanos que passou a ser denominada Gestão de Pessoas. Os principais focos de transformação, além da adequação do efetivo, foram carreira e meritocracia, novos arranjos de trabalho, processos de trabalho otimizados e novas tecnologias, tornando nosso capital humano mais ágil e flexível e entregando maior valor para a companhia.

## ADEQUAÇÃO DO EFETIVO

O processo de adequação de efetivo parte de uma análise ampla da estrutura da empresa que, alinhada ao nosso Plano de Negócios e Gestão, possibilita uma identificação de necessidades e alocação eficiente do nosso capital humano, compatibilizando o perfil profissional com as oportunidades disponíveis. Assim, após o planejamento da nossa necessidade de pessoal, realizamos a adequação de efetivo através de ações como os programas de incentivo ao desligamento voluntário (PIDV 2014 e 2016), os ingressos (Processos Seletivos Públicos) e o programa de movimentação interna (Mobiliza).

## Ingressos e desligamentos

### ROTATIVIDADE PETROBRAS CONTROLADORA

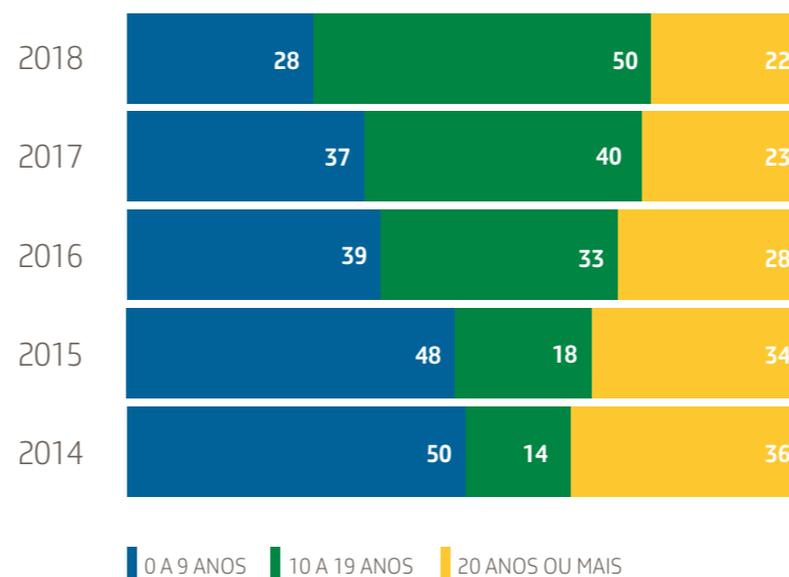


O número total de empregados da Petrobras Controladora, já desligados em função dos PIDVs 2014 e 2016, foi de 16.500 até 31 de dezembro de 2018. O total de indenizações pagas por conta dos PIDVs foi de R\$ 5,5 bilhões, com retorno financeiro, até dezembro de 2018, de R\$ 19,5 bilhões em custos evitados.

Os desligamentos por meio dos PIDVs alteraram a distribuição das faixas por tempo de companhia, bem como a pirâmide etária, criando um perfil profissional mais balanceado. Esse novo perfil é importante para o nosso crescimento em termos de recursos humanos e de gestão do conhecimento.

### TEMPO DE COMPANHIA PETROBRAS CONTROLADORA

(%)



Após os ajustes de efetivo realizados nos últimos anos, passamos a realizar ajustes pontuais. Em 2018, publicamos um processo seletivo público para cargos de nível médio e superior, totalizando 108 vagas divulgadas, de forma a adequar o nosso efetivo para o cumprimento de nossas metas.

# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

## Mobiliza

O Mobiliza é um programa contínuo de movimentação interna de empregados, criado para adequar o efetivo das unidades às necessidades da companhia, buscando compatibilizar os interesses dos empregados. O Mobiliza é exclusivo para empregados sem função gerencial e gera oportunidade de desenvolvimento de carreira ao empregado por meio da mobilidade.

### PROGRAMA MOBILIZA (OPORTUNIDADES PUBLICADAS X ATENDIDAS)

(%)



Junto ao processo de adequação do efetivo, implementamos iniciativas de gestão do conhecimento e desenvolvimento de pessoas, com o objetivo de minimizar eventuais impactos na produtividade do nosso capital humano e agregar valor a esse capital.

## OUTRAS INICIATIVAS DE GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

Com base em insumos internos, tais como a pesquisa de ambiência e direcionadores estratégicos do Plano de Negócios e Gestão, e insumos externos (*benchmarks*, estudos e pesquisas de mercado), estruturamos nossas iniciativas de recursos humanos.

Em 2018, avançamos principalmente nas seguintes iniciativas:

**Teletrabalho:** nosso projeto-piloto para trabalho remoto (teletrabalho) foi implantado tendo como público-alvo os empregados em regime administrativo flúxível. A adesão é de caráter voluntário, desde que negociada com o gestor imediato do empregado interessado, bem como a definição da escala dos dias de trabalho, limitada a até três dias por semana.

Identificada como uma iniciativa que proporciona maior flúxibilidade e qualidade de vida, impactando positivamente no comprometimento e satisfação dos empregados, contabilizamos no projeto-piloto cerca de 800 empregados em teletrabalho, em 31 de dezembro de 2018.

**Redução de Jornada:** a redução opcional da jornada de trabalho de oito para seis horas diárias, com redução proporcional de remuneração, alia os interesses da companhia e de empregados, tendo entrado em vigor em 2017. Essa opção foi disponibilizada aos empregados do regime administrativo, vinculados ao horário flúxível e sem função gratificada.

Em 2018, implementamos a possibilidade de redução da jornada semanal de cinco para quatro dias, também com redução proporcional de remuneração e para empregados sem função gratificada. Esta opção também foi disponibilizada a empregados com horário de trabalho fixo e assistentes sociais.

A redução de jornada não é definitiva, tem validade de um ano e pode ser renovada automaticamente por igual período, caso não haja manifestação em contrário do empregado ou do gerente imediato.

Em 31 de dezembro de 2018 possuíamos 783 empregados trabalhando em regime de redução opcional da jornada de trabalho.

**Plano de Carreiras e Remuneração:** realizamos a modernização do nosso plano de carreiras com a implantação do novo Plano de Carreiras e Remuneração (PCR).

O PCR contempla uma série de critérios que permitem melhorar a gestão de pessoas por meio da valorização das competências e do desempenho, além de estimular o desenvolvimento profissional dos empregados, possibilitando alcançar níveis maiores de responsabilidade e, conseqüentemente, de evolução na carreira e remuneração.

Um dos maiores ganhos do PCR é a ampla mobilidade, permitindo à companhia um melhor gerenciamento das suas necessidades e alocação de pessoal.

## 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

**Sucessão gerencial:** o processo de sucessão gerencial é feito por meio da seleção e desenvolvimento do nosso “banco de talentos”. Planejamos a ampliação da abrangência do programa de sucessão gerencial, propondo soluções que permitam a identificação de altos potenciais em diferentes níveis da organização.

Em 2018, implementamos o processo para identificar e selecionar profissionais para as posições gerenciais, por meio de processos de seleção que promovam meritocracia e o provimento contínuo da liderança, incentivando a autogestão de carreira e valorizando a trajetória profissional. Foram realizados processos de seleção para o preenchimento de 267 posições gerenciais, contemplando todas as áreas da companhia.

**Transformação cultural:** o Projeto de Gestão da Cultura tem o objetivo de promover as mudanças culturais necessárias para obtenção dos resultados organizacionais. Tal projeto visa a adequar nossa cultura organizacional, a partir das lideranças, a fim de alinhar os comportamentos dos colaboradores aos desafios e estratégias, de negócio e de gestão, reforçando valores, tais como segurança, resultados, eficiência, meritocracia, simplicidade e conformidade.

O projeto considera três etapas em sua estratégia: Cultura para a Virada, Cultura da Prosperidade e a Cultura da Perenidade. Em sua primeira fase, a Cultura para a Virada, iniciada em 2017, o esforço foi dirigido à liderança.

Ao longo de 2018 foi desenvolvido o Relatório de Diagnóstico Cultural, parte integrante da segunda etapa do projeto, com os principais achados da cultura atual da companhia. A análise dos achados registrados no relatório permitirá o desenvolvimento do nosso Plano de Cultura, conteúdo essencial para a continuidade do projeto.



Para mais informações sobre as iniciativas de gestão do capital humano, veja Sustentabilidade 2018.



# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

## PRINCIPAIS BENEFÍCIOS CONCEDIDOS A EMPREGADOS

Oferecemos benefícios compatíveis com o porte da companhia e que buscam a valorização dos empregados. Todos têm direito aos mesmos benefícios, sem distinção de cargos ou funções. Entre os principais, destacam-se os planos de previdência complementar, a assistência médica e o benefício farmácia.

### Planos de Previdência

Até março de 2018, patrocinávamos dois planos de previdência complementar, o Plano Petros do Sistema Petrobras (PPSP), um plano de benefício definido fechado a novas adesões, e o Plano Petros-2, um plano de contribuição variável, vigente e aberto desde 2007.

A partir de abril de 2018, o PPSP foi cindido em dois planos: um composto pelos empregados e assistidos que aderiram às novas regras do plano em 2006, 2007 e 2012 (PPSP-Repactuados) e os que não aderiram (PPSP-Não Repactuados). Juntos, esses planos cobrem 95% de nossos empregados.

Em virtude dos efeitos dos equacionamentos dos planos PPSP sobre a patrocinadora e participantes, a Petrobras, juntamente com a Petros, estruturou um novo plano de benefícios do tipo contribuição definido, denominado Plano Petros-3. Tal plano será aberto para migração voluntária de participantes e assistidos tão logo seja aprovado pelas instâncias competentes.

### EQUACIONAMENTO DO PLANO PETROS

Em 2017, o Plano Petros do Sistema Petrobras passou por um plano de equacionamento em função de um déficit total de R\$ 27,3 bilhões e está sendo equacionado com base nas regras estabelecidas no plano de equacionamento do déficit (PE). O prazo restante para equacionamento deste plano é de 17 anos e, desde março de 2018, vem sendo feito através do aporte de contribuições extraordinárias com a participação de todos os participantes – ativos, aposentados e pensionistas – e também das patrocinadoras, de forma paritária – Petrobras, Petrobras Distribuidora e Petros –, conforme determinado na legislação.

Nesse momento existem discussões judiciais sobre o assunto, tendo havido a suspensão de contribuições extraordinárias para os participantes beneficiados por medidas liminares, cujos méritos ainda serão avaliados e julgados. Tais processos estão sendo tratados pela Fundação Petros de Seguridade Social e acompanhados pela Petrobras.

No exercício findo em 31 de dezembro de 2018, a companhia desembolsou R\$ 607 milhões (R\$ 562 milhões na Controladora) em contribuições referentes ao PED.

### Plano de Saúde e Benefício Farmácia

Mantemos um plano de assistência médica supletiva, Assistência Multidisciplinar de Saúde (AMS), que oferece os serviços de assistência médico-hospitalar e odontológica a todos os empregados ativos e inativos e seus dependentes, mediante coparticipação dos empregados.

O benefício AMS também oferece a cobertura de programas complementares, como o programa Benefício Farmácia.

O programa Benefício Farmácia foi reformulado em 2018, passando a cobrir apenas medicamentos de uma lista pré-definida de doenças crônicas ou psiquiátricas. Ao optar por utilizar o Benefício Farmácia, o beneficiário estará coparticipando do custeio, de acordo com a tabela definida no Acordo Coletivo de Trabalho, que leva em consideração a renda do beneficiário titular e a classificação do medicamento adquirido de acordo com o seu preço máximo ao consumidor ou doença que trata.

Em 2018, o número de beneficiários foi de 287.676 entre ativos, aposentados e dependentes, com um desembolso de R\$ 2,71 bilhões, sendo R\$ 2,59 bilhões custos com AMS e R\$ 121,74 milhões custos com o Benefício Farmácia. Com relação à arrecadação, o total foi de R\$ 699,92 milhões, sendo R\$ 677,07 milhões arrecadados com coparticipações e mensalidade AMS, e R\$ 22,86 milhões arrecadados junto aos beneficiários do Benefício Farmácia.



Para mais informações sobre os benefícios concedidos aos empregados, veja Sustentabilidade 2018 e Demonstrações Financeiras (notas explicativas 22 e 23).

# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

## SEGURANÇA E SAÚDE

### Segurança

Em nosso Plano Estratégico ressaltamos o valor "respeito à vida" e devido a sua importância, este tema está sendo tratado com destaque no capítulo Segurança.

### Saúde

Nossa gestão em saúde é realizada também por meio do programa Compromisso com a Vida, aliado aos programas de Prevenção de Riscos Ocupacionais; de Controle Médico de Saúde Ocupacional e de Promoção da Saúde, numa abordagem integrada de saúde, segurança, meio ambiente e higiene ocupacional.

O planejamento das ações voltadas para a prevenção e promoção de saúde é norteado pelos resultados obtidos a partir de dados coletados anualmente nos exames ocupacionais, associados às características e riscos identificados no perfil epidemiológico dos empregados. Também são considerados no planejamento, os agravos emergentes no país e no mundo, além de práticas de sucesso identificadas no mercado para promoção do bem estar no trabalho. Em 2018, cerca de 3% dos afastamentos por causas de saúde tiveram alguma relação com o trabalho.

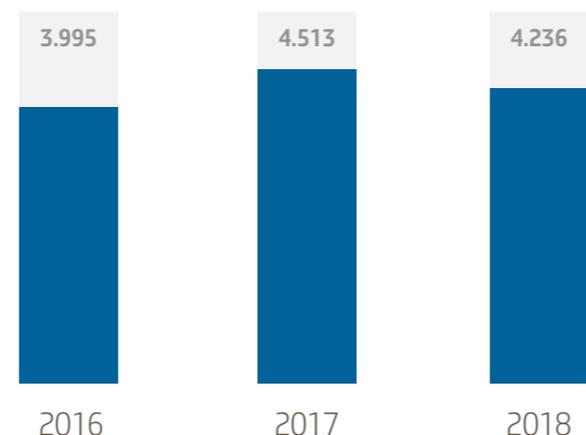


Para mais informações sobre segurança, o programa Compromisso com a Vida e os programas de saúde, veja Sustentabilidade 2018.

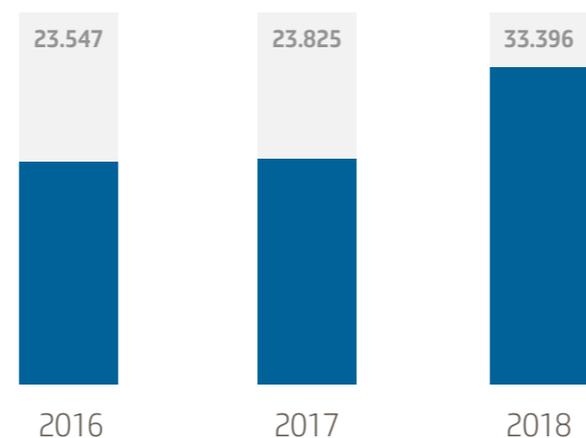
## CONTENCIOSO TRABALHISTA

Apesar dos esforços na gestão do nosso capital humano, temos contingências trabalhistas provisionadas em nossas demonstrações financeiras

### CONTINGÊNCIAS TRABALHISTAS PROVISIONADAS (R\$ MILHÕES)



### CONTINGÊNCIAS TRABALHISTAS NÃO PROVISIONADAS (R\$ MILHÕES)



Para mais informações sobre contingências trabalhistas, veja Demonstrações Financeiras (nota explicativa 31).

Principais contingências provisionadas:

- (i) ações individuais de revisão da metodologia de apuração do complemento de remuneração mínima por nível e regime (RMNR);
- (ii) diferenças de cálculo dos reflexos das horas extras nos repousos semanais remunerados; e
- (iii) ações de terceirizados.

### RMNR E SEUS DESDOBRAMENTOS

A Remuneração Mínima por Nível e Regime (RMNR) corresponde a valores remuneratórios mínimos, estabelecidos em tabelas específicas, tendo como parâmetros o nível da tabela salarial, o regime e condição de trabalho e a região geográfica de lotação. Essa política remuneratória foi criada e implantada em 2007, mediante negociação coletiva com as representações sindicais e aprovada em assembleias pelos empregados, sendo questionada somente três anos após sua implementação. A disputa reside na inclusão ou não dos adicionais dos regimes e condições especiais de trabalho no cálculo do Complemento da RMNR. Em junho de 2018 a companhia obteve decisão desfavorável no Tribunal Superior do Trabalho e o tema encontra-se suspenso na justiça por determinação liminar do Supremo Tribunal Federal até exame final desta matéria.

Entendemos que a RMNR respeita as diferenças remuneratórias de cada regime e condição de trabalho, bem como contempla os adicionais previstos em lei e os convencionados em Acordo Coletivo.

# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

---

- **Gestão de licitações e contratos**

As informações sobre Gestão de licitações e contratos foram abordadas no capítulo de Governança .

Para maiores informações sobre Gestão de licitações e contratos e Fornecedores veja Sustentabilidade 2018.

- **Gestão de custos**

As informações sobre Gestão de Custos foram abordadas no capítulo de Estratégia.

- **Gestão patrimonial e infraestrutura**

As informações sobre Gestão patrimonial e infraestrutura foram abordadas no capítulo de Resultados da Gestão (Capital produtivo).

- **Estratégia para alcançar os principais objetivos da UPC**

As informações sobre Estratégia foram abordadas no capítulo de Planejamento estratégico e Governança (Planejamento Estratégico e Plano de Negócios e Gestão).

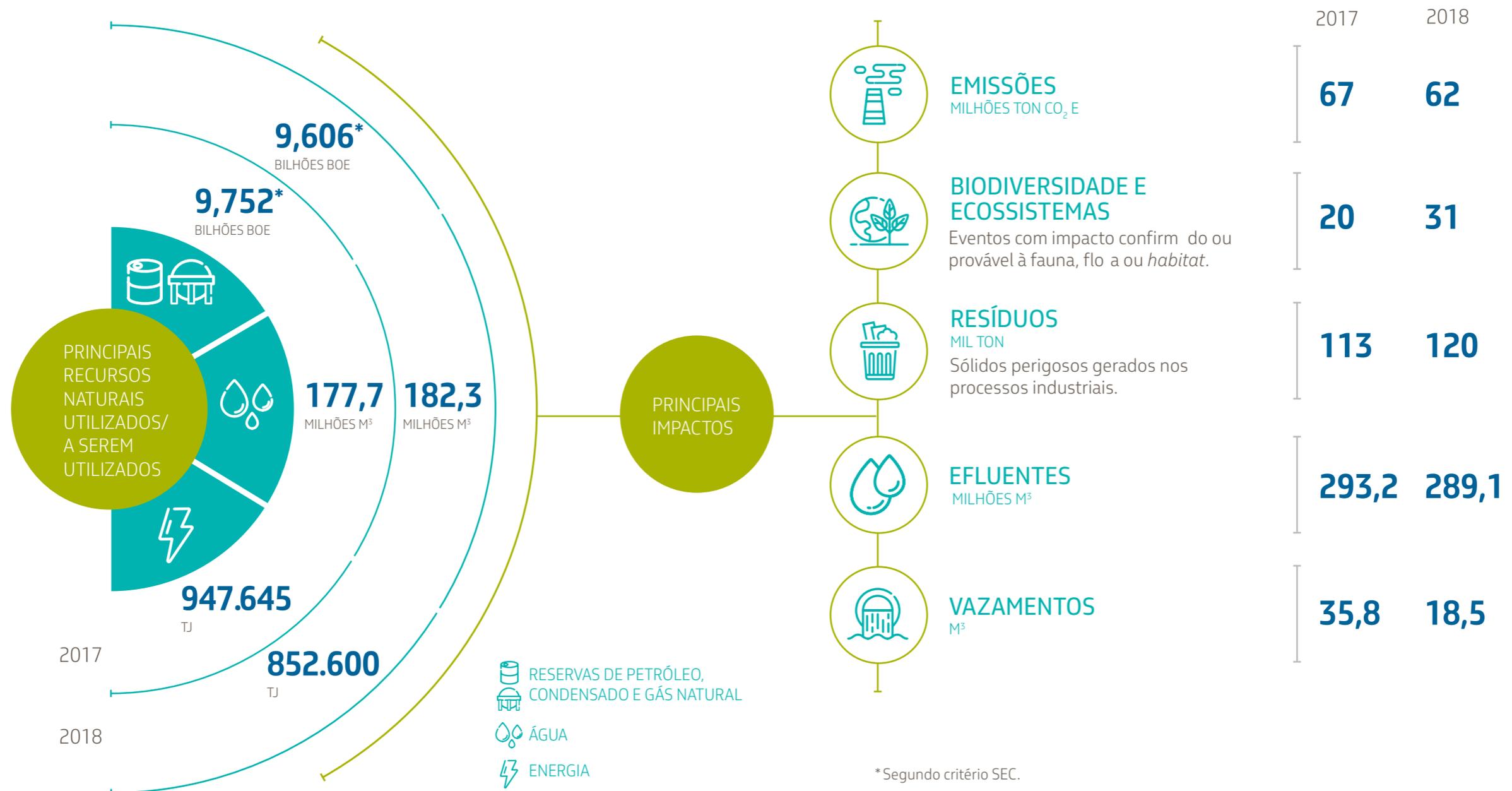
# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

- Sustentabilidade ambiental



O capital natural é composto pelos recursos ambientais renováveis e não renováveis utilizados em nosso processo produtivo ou impactados por esse, com destaque para as nossas reservas de óleo e gás, além de recursos hídricos, ecossistemas e biodiversidade.

Por sermos uma empresa integrada de energia com foco em óleo e gás, ao realizarmos nossas atividades utilizamos recursos naturais e impactamos os ecossistemas.



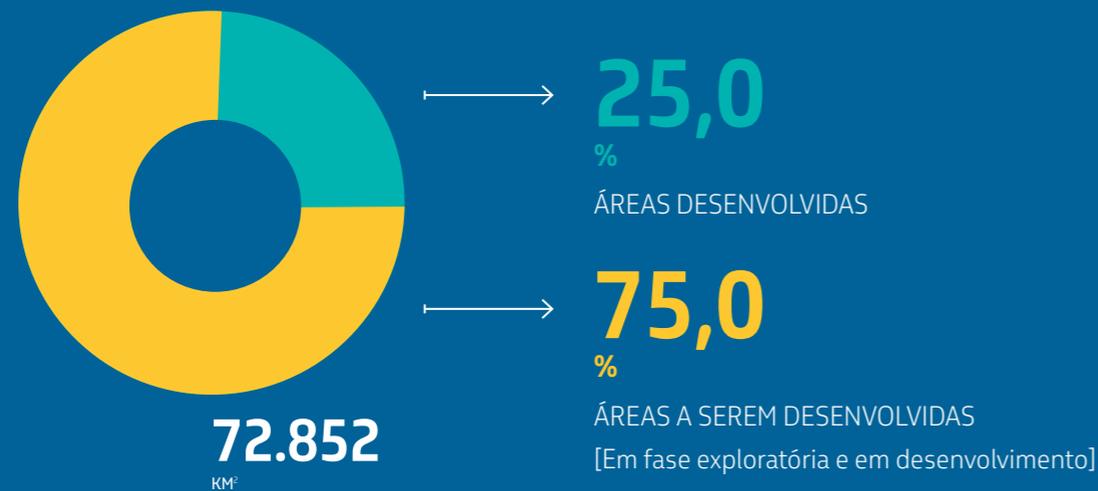
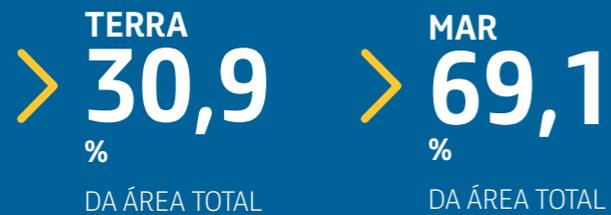
# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

## RECURSOS UTILIZADOS/A SEREM UTILIZADOS

### Petróleo e Gás Natural

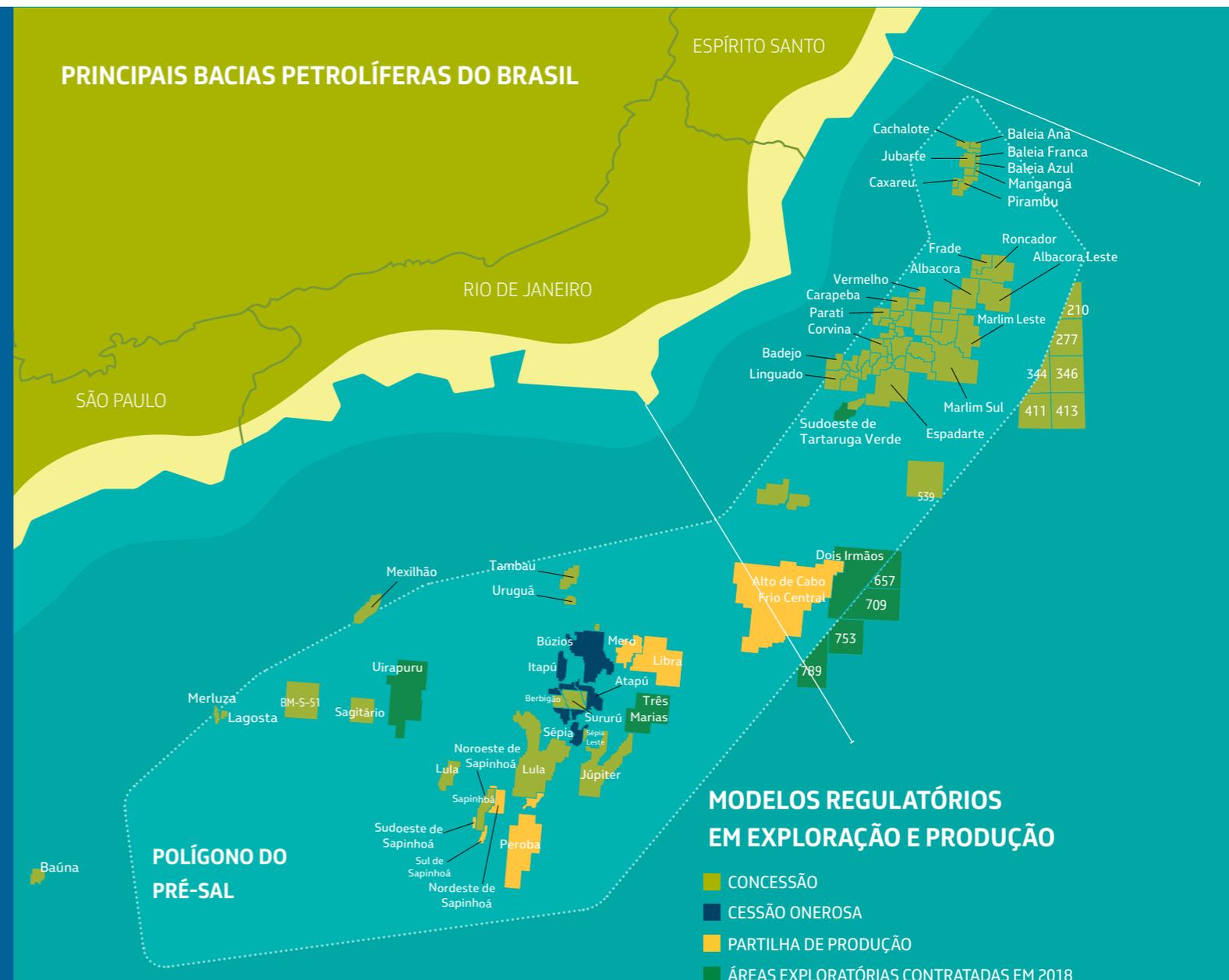
O foco da nossa atuação em exploração e produção de petróleo é o Brasil. Nosso portfólio é concentrado na região Sudeste, sendo a maior parte das reservas de petróleo situadas em campos marítimos, em águas profundas e ultraprofundas, localizadas nas Bacias de Campos, de Santos e do Espírito Santo. Também atuamos em campos terrestres e marítimos em águas rasas.

Considerando exclusivamente os direitos da Petrobras, podemos explorar e produzir petróleo e gás no Brasil em uma **área de 72.852 km<sup>2</sup>**.



### Polígono do Pré-sal

O polígono do pré-sal, região na qual novas áreas exploratórias só podem ser outorgadas no regime de partilha de produção, ocupa uma área de **aproximadamente 146,7 mil km<sup>2</sup>** (36,26 milhões de acres), nos quais temos **direitos de exploração e produção sobre 18% da área total** (cerca de **26,5 mil km<sup>2</sup>** ou **6,55 milhões de acres**).



# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

No Brasil, a União é proprietária do petróleo, mas a extração pode ser feita por empresas ou consórcios mediante diversas formas de pagamento, como os *royalties*, que variam em função do modelo regulatório aplicado. O principal processo de aquisição de direitos em blocos exploratórios são as licitações realizadas pela ANP. O modelo de concessão regeu as atividades de exploração e produção de petróleo e gás natural integralmente até 2010, quando foram promulgadas as leis que instituíram os modelos de cessão onerosa e partilha de produção no polígono do pré-sal.

Atualmente, nossos principais campos em produção seguem o regime de concessão. Já os que se enquadram nos regimes de cessão onerosa e partilha de produção representarão grande parte de nossa produção a médio e a longo prazo.



## NEGOCIAÇÃO DO CONTRATO DA CESSÃO ONEROSA

O Contrato de Cessão Onerosa, firmado entre a Petrobras e a União Federal e regido pela Lei nº 12.276, de 30 de junho de 2010, regula a transferência, para a Petrobras, dos direitos de exploração e produção de petróleo e gás natural em áreas específicas do pré-sal. Tal contrato estabelece cláusulas tais como:

- Volume que se pode extrair dessas áreas, até o limite de cinco bilhões de barris de óleo equivalente;
- Preço pago pelo Contrato de Cessão Onerosa;
- Prazo de vigência do contrato e percentuais de conteúdo local;
- Disposições que preveem uma revisão posterior dos seguintes itens: valor, volume máximo, prazo de vigência e percentuais de conteúdo local.

Em contrapartida ao direito de exploração e produção, a Petrobras pagou à União o montante de R\$ 74,808 bilhões que, em 2018, encontra-se registrado em seu ativo imobilizado.

O contrato da Cessão Onerosa previa que a revisão de suas cláusulas de valor, volume máximo a ser produzido, prazo de vigência e percentuais mínimos de conteúdo local poderia ocorrer após a primeira declaração de comercialidade da área. A Petrobras já declarou comercialidade em campos de todos os seis blocos previstos no contrato: Franco (Búzios), Florim (Itapu), Nordeste de Tupi (Sépia), Entorno de Iara (Norte de

Berbigão, Sul de Berbigão, Norte de Sururu, Sul de Sururu, Atapu, Sul de Guará (Sul de Sapinhoá) e Sul de Tupi (Sul de Lula).

Com o volume de informações adquiridas através da perfuração de mais de 50 poços e de testes de produção de longa duração, e com o amplo conhecimento da camada pré-sal da Bacia de Santos, foi possível caracterizar a existência de volumes excedentes aos 5 bilhões de barris equivalentes de petróleo contratados originalmente.

Em novembro de 2017 constituímos uma comissão interna, que é responsável pela negociação da revisão do Contrato de Cessão Onerosa com representantes da União Federal. Em janeiro de 2018 o governo instituiu uma Comissão Interministerial com representantes dos Ministérios de Minas e Energia (MME), da Fazenda e do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, com a finalidade de concluir os termos da revisão do contrato. As discussões entre as partes evoluíram e o Conselho Nacional de Política Energética (CNPE) publicou a Resolução nº 12/2018, em 14 de setembro de 2018, recomendando ao MME o envio prévio da minuta de termo aditivo ao contrato ao Tribunal de Contas da União (TCU) para análise, tendo o MME seguido a orientação. Tal minuta consolida um cenário que resulta em ressarcimento à Petrobras. Após a manifestação do TCU, deverão prosseguir as tratativas para o encerramento do processo de revisão.

O processo de revisão é acompanhado pelo nosso Comitê de Minoritários.

# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

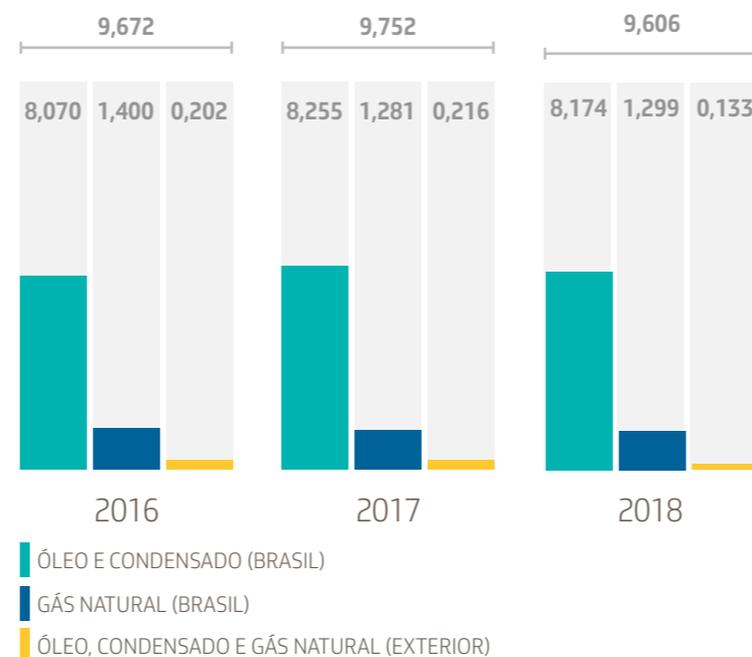
## Reservas

As reservas de petróleo são medidas de acordo com critérios definidos pela Securities and Exchange Commission (SEC), que levam em consideração aspectos técnicos e econômicos para a mensuração dos volumes existentes e a possibilidade de produzi-los no futuro.

Por meio da atividade exploratória, descobrimos novas áreas que, após serem declaradas comerciais, passam a constituir campos de petróleo. Para cada campo, é proposto um plano de desenvolvimento da produção. À medida que os projetos previstos neste plano adquirem maturidades técnica e econômica adequadas, o campo passa a apresentar reservas provadas. Ao longo da vida do campo, suas reservas provadas podem ser incrementadas a partir de perfuração de poços, otimizações operacionais, implantação de métodos de recuperação suplementar, como injeção de água, entre outros.

## RESERVAS PROVADAS

(BILHÃO BOE)



Quando começamos a produzir, esse volume produzido de óleo, condensado e gás natural deixa de ser reserva. Além disso, outros fatores, como a compra e venda de ativos, preço do petróleo e características dos reservatórios, também influenciam na variação do volume de nossas reservas.

## VARIAÇÃO NAS RESERVAS PROVADAS

(BILHÃO DE BOE)

### COMPOSIÇÃO DAS RESERVAS PROVADAS

a) Reservas Provadas em dezembro de 2017	9,752
b) Apropriações em 2018	1,076
c) Compra e Venda em 2018	-0,359
d) Produção do ano de 2018*	-0,863
e) Variação anual (b+c+d)	-0,146
f) Reservas Provadas em dezembro de 2018 (a+e)	9,606

\* Esse volume inclui o volume produzido pelo xisto e não considera a produção dos Testes de Longa Duração (TLD) em blocos exploratórios no Brasil, dado que se referem a áreas exploratórias, sem declaração de comercialidade, portanto ainda sem reservas associadas. A produção também não considera o volume de gás injetado. Além disso, este volume não inclui a produção da Bolívia, uma vez que, de acordo com o artigo 357 da Constituição boliviana (promulgada em 07 de fevereiro de 2009), as reservas, neste país, não podem ser registradas pelo concessionário.

Em 2018, conseguimos repor 125% do volume produzido, desconsiderando os efeitos das aquisições e dos desinvestimentos realizados em 2018, devido, principalmente, à perfuração de novos poços, às respostas positivas à injeção de água e ao bom desempenho dos reservatórios no pré-sal das bacias de Santos e Campos.

## ÍNDICES DE RESERVAS



ÍNDICE DE REPOSIÇÃO DE RESERVAS (IRR)

83%



ÍNDICE DE REPOSIÇÃO DE RESERVAS ORGÂNICO (IRR ORGÂNICO)

125%



ÍNDICE DE RESERVA/PRODUÇÃO (R/P) TOTAL

11,1 ANOS



ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO (ID)

54%



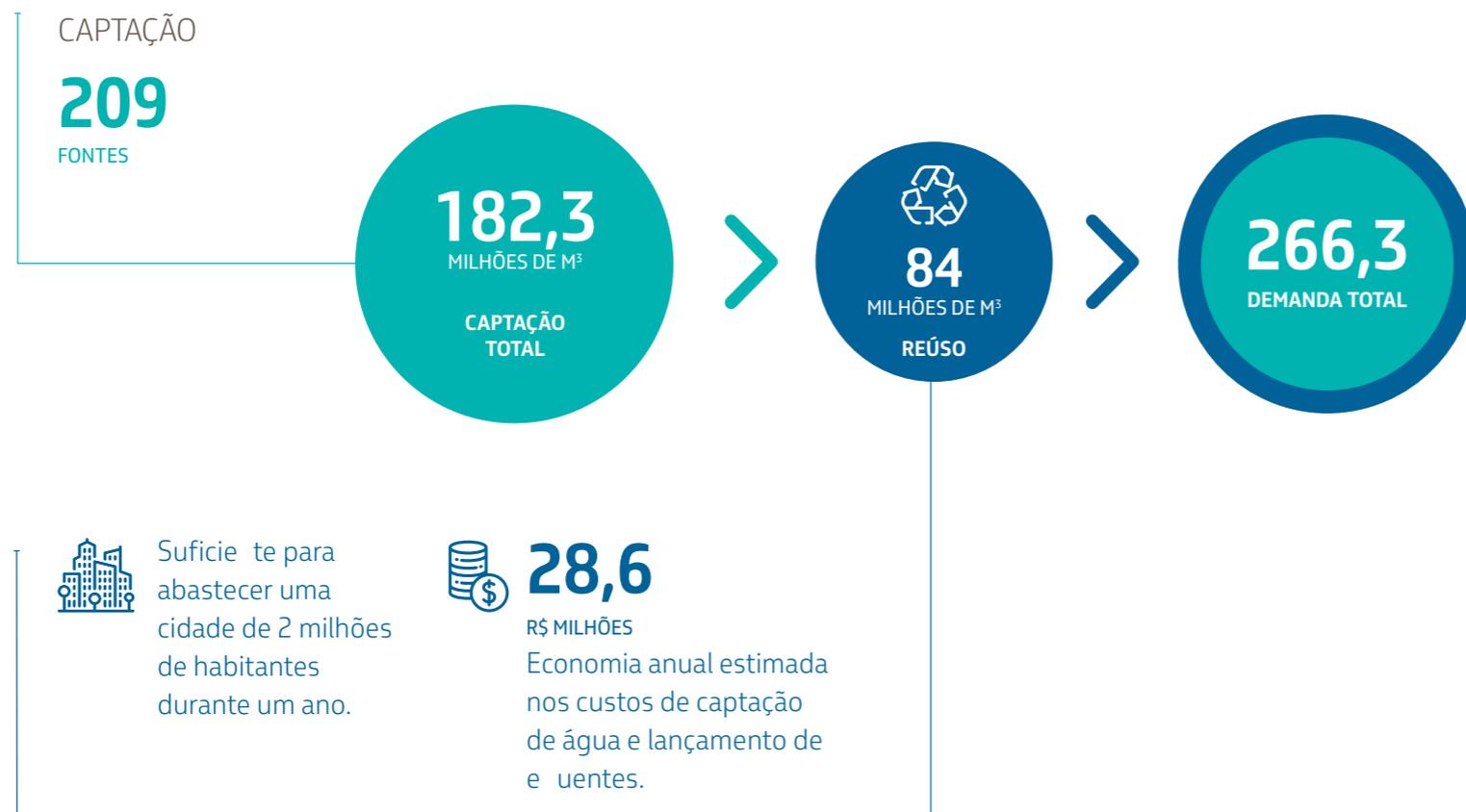
# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

## Água

Captamos um volume de 182,3 milhões de m<sup>3</sup> de água doce para nossas atividades operacionais e administrativas em 2018. Utilizamos 209 fontes de captação, sendo 177 localizadas no Brasil (respondendo por cerca de 95% do volume total de água doce que captamos) e 32 nos demais países onde atuamos. Investimos continuamente na avaliação de impactos das nossas atividades, observando áreas protegidas e identificando as sensíveis localizadas nas regiões de influência de nossas unidades.

Reutilizamos 84 milhões de m<sup>3</sup> de água em 2018, volume suficiente para abastecer uma cidade de dois milhões de habitantes durante um ano. A economia resultante das ações de racionalização e de reúso contribuiu para garantir a segurança do abastecimento necessário às nossas operações.

A partir dessas ações de reúso, estimamos uma economia anual de aproximadamente R\$ 28,6 milhões nos custos de captação de água e lançamento de efluentes.



## Energia

Registramos, em 2018, o consumo total de 853 mil terajoules (TJ), ou 397 mil boed, quantidade 10% menor que a do ano anterior, devido à redução da geração de energia elétrica para o mercado. Apesar da produção e processamento serem similares entre 2017 e 2018, houve uma redução significativa do despacho elétrico da Petrobras, reduzindo o consumo.

As ações de melhoria do desempenho energético nos possibilitaram uma economia de 2.300 terajoules no ano (TJ/a), ou 1.100 boed, equivalente ao consumo de energia elétrica de uma cidade com 92 mil habitantes por um ano. Tivemos iniciativas que geraram economia de energia, como: projetos de adequação de equipamentos; aumento de cargas na refinaria R GAP, com melhoria na recuperação na bateria de preaquecimento; e redução de perdas em tochas do refin .



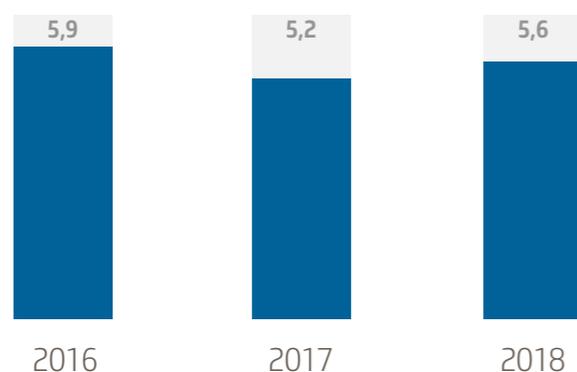
# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

## PRINCIPAIS IMPACTOS

Buscamos sempre reduzir os impactos das nossas atividades sobre o meio ambiente. Em 2018, a Petrobras controladora aplicou recursos em iniciativas para aperfeiçoar nosso desempenho em segurança, meio ambiente e saúde, atender à legislação específica e contribuir para que as práticas operacionais de nossas unidades sejam seguras, rentáveis e ambientalmente responsáveis.

## INVESTIMENTOS EM SMS

(R\$ BILHÕES)



Esses investimentos são direcionados à segurança das nossas operações, à redução de emissões e resíduos de processos industriais, gestão do uso da água e de efluentes, reparação de áreas impactadas, implementação de novas tecnologias ambientais, modernização de nossos dutos e melhoria em nossa capacidade de responder às emergências. Adicionalmente, apoiamos diversos projetos socioambientais.

A relação com nossos fornecedores também inclui aspectos relacionados à dimensão ambiental. Critérios ambientais foram utilizados nos novos compromissos formalizados pela Petrobras controladora em 2018. As empresas contratadas devem apresentar evidências e certificações relacionadas ao cumprimento de normas de segurança, meio ambiente e saúde, e declarar que atendem a todos os requisitos, leis e portarias deste tema.



Para mais informações sobre os projetos socioambientais, veja *Sustentabilidade 2018* e para nosso relacionamento com fornecedores, veja *Capital Social e de Relacionamento e Sustentabilidade 2018*.

## Emissões

Nossa gestão de poluentes e gases de efeito estufa (GEE) tem como base o inventário de emissões atmosféricas, que é acompanhado e consolidado através de um sistema informatizado com mais de 17 mil fontes ativas cadastradas, o SIGEA® (Sistema de Gestão de Emissões Atmosféricas da Petrobras).

## EMIÇÃO DE GEE\*

(MILHÕES DE TONELADAS DE CO<sub>2</sub>E)



Ao longo do último ano, avançamos nos objetivos de contribuir com a redução do impacto climático através da adesão às seguintes iniciativas:

**Oil & Gas Climate Initiative (OGCI)**, que reúne 13 das maiores empresas de óleo e gás do mundo, responsáveis por mais de 30% da produção mundial de O&G com o objetivo de investir, conjuntamente, pelo menos US\$ 1 bilhão, nos próximos 10 anos, para desenvolver tecnologias e iniciativas que contribuam para a redução das emissões de GEE;

**Zero Routine Flaring by 2030 do Banco Mundial**, iniciativa que busca incorporar a utilização sustentável ou a conservação do gás associado dos campos de exploração de petróleo, sem queima de rotina.

No Planejamento Estratégico 2040 estabelecemos uma iniciativa para desenvolver e implementar processos na companhia visando atender a requisitos relacionados a uma economia de baixo carbono com ações e metas até 2025.



Para mais informações sobre nossas metas e ambições para emissões, veja *Estratégias e Perspectivas e Caderno de Mudança do Clima*.

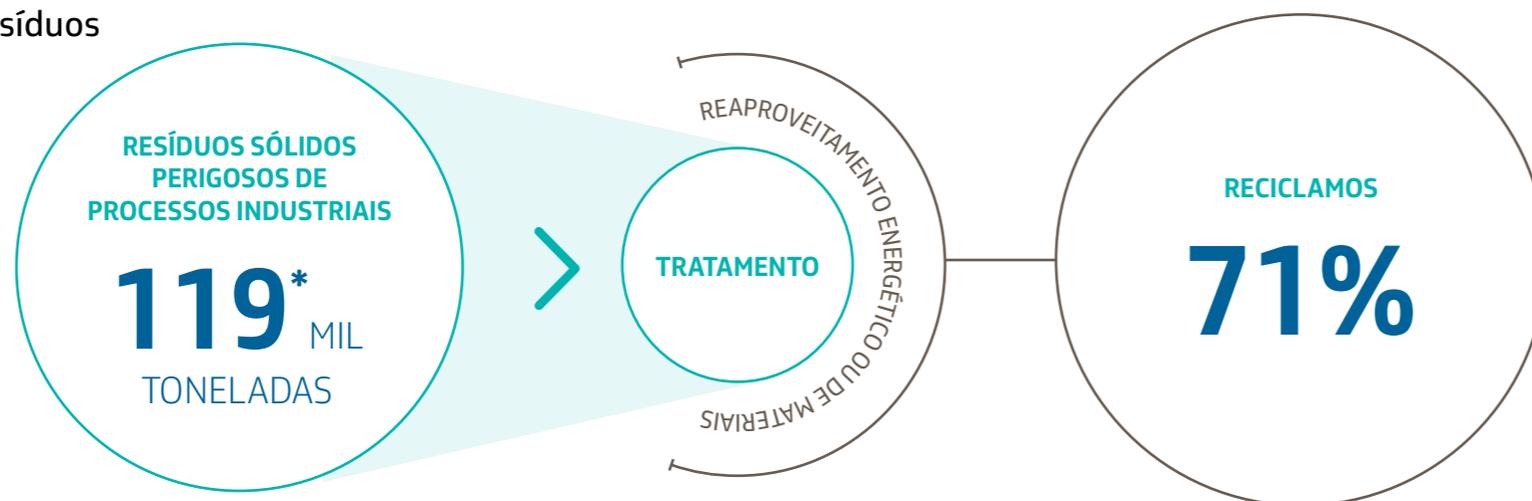
\* Nossas emissões são verificadas anualmente por terceira parte, com previsão de conclusão da verificação dos dados de 2018 até julho de 2019. Após verificação dos dados de 2017 por terceira parte, o resultado passou de 67,0 para 67,1.

# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

## Biodiversidade e Ecossistemas

Em 2018, registramos 31 eventos com impacto confirmado ou provável à fauna, flora ou *habitat*, como, por exemplo, a supressão de vegetação, erosão e morte acidental de animais em unidades. Para todos esses eventos adotamos medidas de mitigação, tratamento ou recuperação do impacto ambiental, como a reposição de espécies protegidas e revegetação, tratamento e recuperação das áreas degradadas, adaptação de instalações e outras medidas. Visando prevenir e mitigar os riscos e impactos à fauna, assim como à saúde humana, à segurança dos nossos colaboradores e à segurança operacional, desenvolvemos e iniciamos a implementação, em 2018, de orientações corporativas para manejo de fauna em nossas unidades operacionais.

## Resíduos



Temos ações de reúso e reciclagem de correntes oleosas com vistas à recuperação de hidrocarbonetos nos processos de produção de coque verde de petróleo e outros combustíveis, na SIX e na Refap. Nessas duas unidades, em 2018, ultrapassamos um total de reprocessamento de 124 mil toneladas de correntes oleosas, um aumento de aproximadamente 44 % em relação ao ano de 2017, quando a carga reprocessada era de, aproximadamente, 86 mil toneladas.

Também buscamos reduzir a destinação de resíduos gerados nas nossas atividades para os aterros, reciclando:



\*A quantidade de resíduos sólidos perigosos de processos industriais enviados para tratamento em 2018 (119 mil ton) foi inferior à quantidade gerada no mesmo ano (120 mil ton).

## Efluentes

Como consequência de nossas operações, descartamos o volume de 289,1 milhões de m<sup>3</sup> de efluentes hídricos em 2018, incluindo efluentes de natureza industrial e água produzida oriunda do processo de extração de petróleo. Nossos processos de descarte de efluentes atendem a padrões de lançamento estabelecidos em lei. Utilizamos 53 corpos hídricos superficiais, 11 pontos de descarte subterrâneo e 33 concessionárias de abastecimento/tratamento ou empresas terceirizadas para a assimilação de nossos efluentes.

Especificamente em relação ao descarte de água produzida, celebramos Termo de Compromisso com o Ibama para disciplinar a alteração da metodologia de análise para aferição do Teor de Óleos e Graxas da Água Produzida, passando a adotar um método mais restritivo em análises gravimétricas, agregando melhoria na gestão ambiental das plataformas. Todas as ações estão sendo cumpridas pela Petrobras de acordo com o cronograma estabelecido, que termina em 2020.

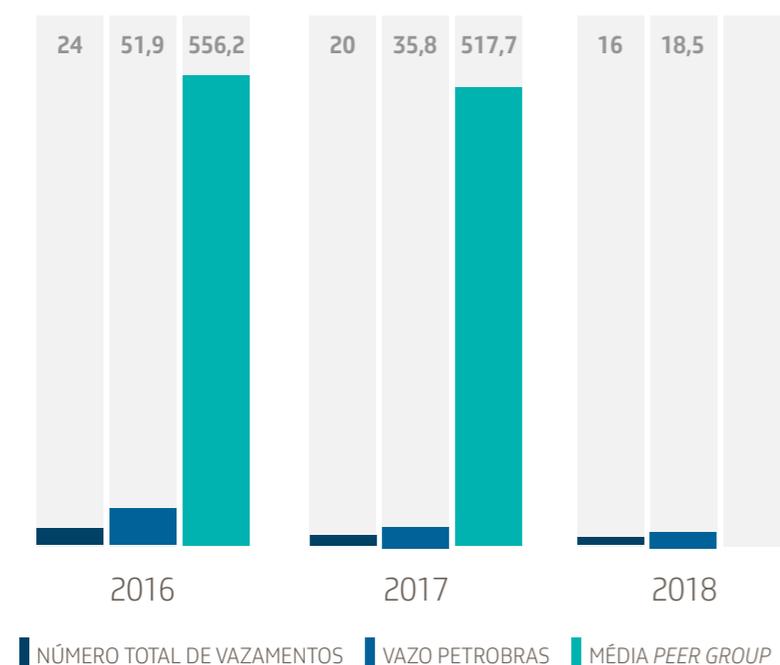
Estamos analisando a possibilidade de estabelecer algumas metas e ambições para outros temas ambientais, tais como: reúso de água e descarte de resíduos.

# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

## Vazamento

Os derramamentos de petróleo e derivados somaram 18,5 m<sup>3</sup> em 2018, 48% a menos do que o volume registrado em 2017, e 63% abaixo do limite de alerta fixado pela companhia. Estamos constantemente aprimorando nossos padrões, procedimentos e planos de resposta a vazamentos, os quais são estruturados em níveis local, regional e corporativo.

### VAZO – VOLUME VAZADO DE PETRÓLEO OU DERIVADOS (m<sup>3</sup>)



Notas:

a) São computados os vazamentos de volumes superiores a um barril (0,159 m<sup>3</sup>) que atingiram o meio ambiente.

b) O total de 18,5 m<sup>3</sup> equivale a cerca de 116 barris.

c) Média *peer group*: dados de volumes vazados extraídos de relatórios de sustentabilidade ou similares publicados pelas empresas que compõem o *peer group* da Petrobras. Até o fechamento deste relatório, não haviam sido divulgados todos os dados a respeito de volumes vazados pelas empresas do *peer group*.

Como parte dos nossos procedimentos ambientais e esforços, mantemos planos de resposta e remediação de contingência detalhados para serem implementados em caso de derramamento de óleo ou vazamento em nossas operações *offshore* e *onshore*.

Para atuar de modo eficaz nesses tipos de emergência, dispomos de recursos, tais como navios especializados na contenção e coleta de óleo e combate a incêndios e barreiras de contenção, distribuídos nos nossos Centros de Defesa Ambiental, em bases avançadas e nos Centros de Resposta a Emergência da nossa subsidiária Transpetro, localizados em vários pontos do território nacional.

Nossas unidades são certificadas no Serviço Próprio de Inspeção de Equipamentos, sistemática que busca garantir a integridade das nossas instalações por meio de análises, inspeções e técnicas de ensaios utilizadas nos equipamentos e tubulações. Também capacitamos nossos líderes de áreas operacionais sobre a gestão de segurança de processo, com informações relevantes sobre as camadas de proteção, de forma a evitar perda de contenção e vazamentos.

Somos associados à Oil Spill Response Limited, organização com atuação em escala global especializada em prover e complementar recursos para resposta eficaz a vazamentos de petróleo. Em 2018, realizamos 21 exercícios simulados de âmbito regional, incluindo treinamentos de resposta a vazamentos.



Para mais informações, veja *Sustentabilidade 2018*.

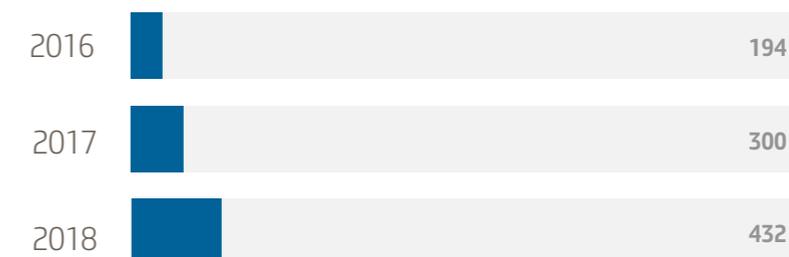
## CONTENCIOSO AMBIENTAL

Os processos associados à nossa cadeia de valor são regidos por uma ampla gama de leis, regulamentos e exigências de licenciamento relacionados à proteção da saúde humana e do meio ambiente. Nesse sentido, estamos sujeitos a uma série de processos administrativos e judiciais relacionados a questões ambientais, que podem nos expor a sanções cíveis, criminais e administrativas, inclusive a ordens de suspensão de atividades.

Temos ciência de cinco ações civis públicas questionando o licenciamento ambiental do Comperj, mas ainda sem citação. Estes processos estão suspensos, pois estamos em tratativas com o Ministério Público para a celebração de termos de ajustamento de conduta visando ao encerramento das demandas.

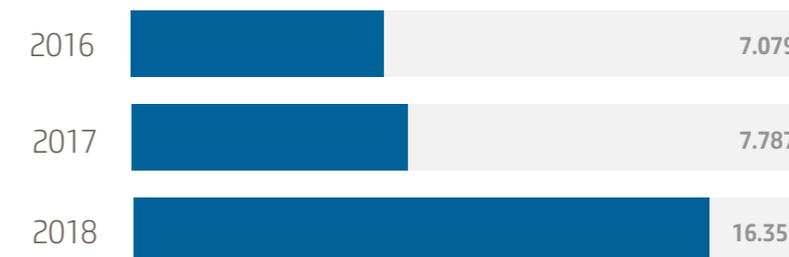
### CONTINGÊNCIAS AMBIENTAIS PROVISIONADAS

(R\$ MILHÕES)



### CONTINGÊNCIAS AMBIENTAIS NÃO PROVISIONADAS

(R\$ MILHÕES)



Para mais informações sobre contingências ambientais, veja *Demonstrações Financeiras (nota explicativa 31)*.

# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

## Informações complementares ao Relatório Anual 2018

### • Política de remuneração dos administradores e empregados

Dispomos de dois planos de carreiras – Plano de Carreiras e Remuneração (PCR) e Plano de Classificação e Avaliação de Cargos (PCAC), em extinção – que orientam nossa política de remuneração. Em 2018, o empregado mais bem pago recebeu remuneração anual igual a aproximadamente 5,5 vezes o recebimento anual médio dos demais empregados. A função de maior remuneração refere-se à de gerente executivo.

Nossos administradores, que incluem os Conselheiros de Administração e os membros da Diretoria Executiva, têm sua remuneração proposta pelo Comitê de Indicação, Remuneração e Sucessão (CIRS) ao Conselho de Administração e aprovada anualmente em Assembleia Geral.

O Presidente é membro do Conselho de Administração, porém não participa das votações referentes a esse assunto.

O CIRS é um comitê vinculado ao nosso Conselho de Administração, sendo composto por Conselheiros de Administração e/ou pessoas do mercado que detenham notória experiência e capacidade técnica, nomeados e destituíveis pelo Conselho.

O montante global pago aos administradores é aprovado anualmente pela Assembleia Geral, de acordo com o Art. 152 da Lei de Sociedades Anônimas (Lei nº 6.404, de 15/12/1976).

A remuneração dos membros da Diretoria Executiva é definida considerando os resultados econômicos, financeiros, ambientais e sociais, de modo a promover o reconhecimento dos administradores e o alinhamento às nossas estratégias e metas de curto, médio e longo prazos.

A remuneração dos membros do Conselho de Administração corresponde a 10% do que, na média mensal, recebem os membros da Diretoria Executiva a título de honorários.

Para maiores informações sobre remuneração dos administradores e empregados veja Sustentabilidade 2018 e Demonstrações Financeiras (nota explicativa 19 e 22).

# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

## Informações complementares ao Relatório Anual 2018

### • Gestão orçamentária

O orçamento de investimentos da Petróleo Brasileiro SA e de nossas controladas é aprovado anualmente pelo Congresso Nacional, conforme legislação orçamentária vigente no Brasil para as empresas controladas direta ou indiretamente pela União Federal. O Orçamento de Investimentos de 2018 foi aprovado pela Lei 13.587/2018 (Lei Orçamentária Anual 2018) e suas suplementações.

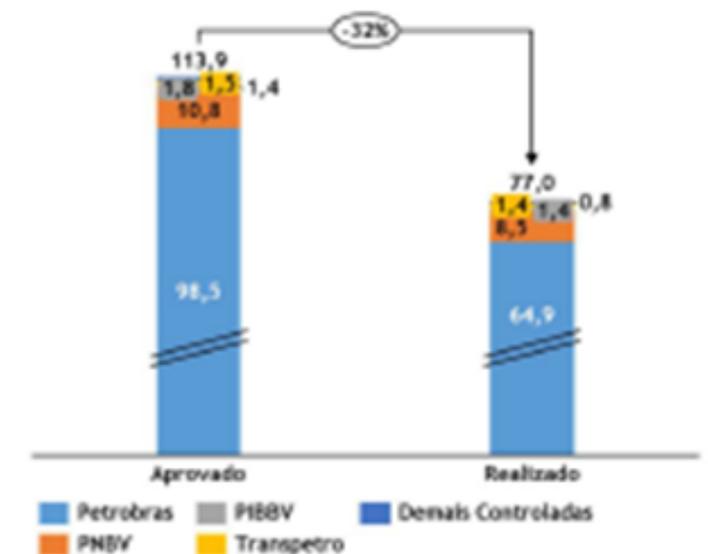
A dotação total aprovada em 2018 para a Petrobras e suas controladas foi de R\$ 113,9 bilhões, sendo cerca de R\$ 61,2 bilhões para reconhecimento de incorporações de ativos imobilizados (FPSOs, por exemplo) que tinham a perspectiva de serem nacionalizados no decorrer do exercício de 2018, em atendimento às mudanças introduzidas pelo regime tributário conhecido como REPETRO-SPED (Lei 13.586/2017).

Foram realizados investimentos totais de R\$ 77 bilhões em 2018, com destaque para o desenvolvimento da produção de petróleo de novos campos, prioritariamente no polo pré-sal da Bacia de Santos, manutenção da produção de campos maduros, melhoria da eficiência operacional, manutenção do parque de refino e construção e ampliação de gasodutos e unidades de processamento de gás natural para atender à produção do polo pré-Sal da Bacia de Santos. Destacamos também que o realizado foi impactado pelas nacionalizações do REPETRO-SPED, no valor de R\$ 36,2 bilhões.

O total realizado, R\$ 77 bilhões, corresponde a 68% da dotação aprovada. A realização a menor decorreu, principalmente, da não efetivação em 2018 de parte das nacionalizações previstas (R\$ 25 bilhões), que foram postergadas para 2019. Importante mencionar que a referida norma estabelece o prazo até dezembro de 2020 para conclusão das nacionalizações. Adicionalmente, também contribuiu para a menor realização orçamentária a postergação, para 2019, da conclusão do acordo para equalização do campo de Lula.

No gráfico abaixo destacamos, além da Petróleo Brasileiro SA, suas subsidiárias PNBV, PIBBV e Transpetro. Essas empresas respondem por 99% do orçamento realizado em 2018, assim como da dotação total aprovada para o Sistema Petrobras. As demais empresas controladas totalizam cerca de 1% tanto do realizado quanto da dotação aprovada. Em conformidade com a norma constitucional, que veda a realização de investimentos que excedam os créditos orçamentários aprovados, executamos nossos investimentos dentro dos limites aprovados pelas autoridades competentes.

Orçamento Anual de Investimentos 2018 em R\$ bilhões



# 6. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

## Informações complementares ao Relatório Anual 2018

### • Gestão da tecnologia da informação

Função TIC na Petrobras (Tecnologia da Informação e de Telecomunicações) tem como razão de ser "maximizar os resultados da companhia, potencializando a produtividade das pessoas através do acesso à informação segura e valiosa no tempo adequado, promovendo ambiente inovador". Esta razão de ser norteia direcionadores, que guiam nossas ações estratégicas, aprimoramentos em governança e segurança em TIC.

Nossos principais desafios e ações estratégicas se concentram em três grandes programas , com focos específicos: (i) transformação/modernização da função TIC, (ii) transformação da forma de atuação da Diretoria de Assuntos Corporativos e (iii) Desdobramento do Plano de Negócios e Gestão (PNG) da Petrobras.

Em essência, as iniciativas buscam ampliar e acelerar a entrega de valor para a companhia , empoderar nossos usuários e promover incentivos à inovação e ao intraempreendedorismo: sempre de forma alinhada ao PNG e com base em práticas e benchmarks de mercado.

A Governança da Função TIC é liderada por um Comitê Executivo vinculado à Diretoria Executiva , que aprova o desdobramento da estratégia da Companhia para a função TIC e para a Transformação Digital, monitora seus desempenhos, aprova e monitora as carteiras de soluções de TIC, que incluem as soluções de Transformação Digital, assim como a alocação do orçamento anual, em alinhamento com as orientações estratégicas da Companhia.

A gerência executiva de TIC atua de maneira proativa na gestão de seus riscos e controles, alinhada aos objetivos estratégicos da Companhia, de forma a assegurar a conformidade legal com os marcos regulatórios, monitorar o nível de tolerância e exposição aos riscos e propor as ações necessárias para a sua redução, utilizando um modelo de governança para a condução das atividades relacionadas ao tema em questão.

Adicionalmente, a unidade possui uma área dedicada à Segurança Cibernética, responsável pela definição e manutenção da arquitetura e estratégica de segurança tecnológica, buscando garantir a disponibilidade dos serviços e sistemas , a integridade e a confidencialidade das informações, bem como a prevenção e recuperação do negócio em caso de incidentes de segurança de informação.

# 7. Demonstrações contábeis

---

As demonstrações financeiras, notas explicativas e o parecer dos auditores independentes estão disponíveis em nosso site: [www.petrobras.com.br/ri](http://www.petrobras.com.br/ri)

# 8. Outras informações relevantes

Neste capítulo, apresentaremos o processo de identificação, avaliação e priorização dos temas relevantes, cujo conteúdo foi extraído do Relatório Anual 2018 - Materialidade

Para mais informações sobre a correlação dos indicadores da Global Reporting Initiative (GRI) com os ODS, veja Sustentabilidade 2018.



## Materialidade

Nossas atividades e operações contribuem para vários dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas. Nossos temas materiais vinculam-se principalmente aos seguintes ODS:

Os temas materiais são fruto do processo de identificação, avaliação e priorização dos temas relevantes que podem impactar nossa geração de valor no curto, médio e longo prazo. Em 2018, revisamos a nossa materialidade.

Ao longo do nosso Relato Integrado também podem ser encontradas nossas contribuições para o alcance dos ODS:

### DEFINIÇÃO DOS TEMAS RELEVANTES

28 TEMAS

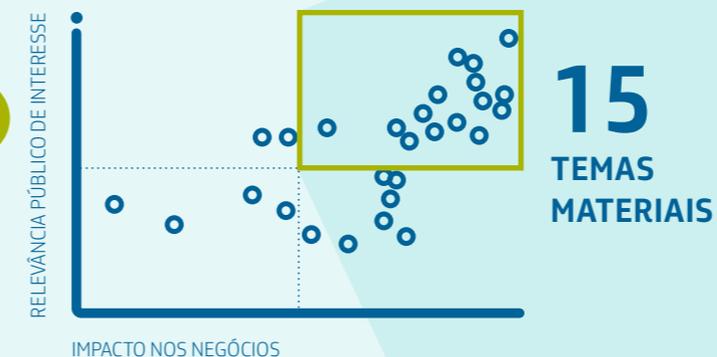
Elaboração de uma lista a partir da compilação de temas materiais anteriores, apurações das expectativas de públicos de interesse, temas relevantes para Dow Jones Sustainability Index (DJSI) e Sustainability Accounting Standards Board (SASB), interações com investidores e temas presentes no nosso Planejamento Estratégico e Plano de Negócios e Gestão.

### AValiação DOS TEMAS

61 AVALIAÇÕES

Os 28 temas relevantes foram avaliados internamente pela nossa alta administração, conforme preconizado pelo *framework* do International Integrated Reporting Council (IIRC), e também externamente por um grupo de investidores, por meio da atribuição de grau de importância em duas dimensões: impacto nos nossos negócios e relevância para os públicos de interesse.

### PRIORIZAÇÃO



Os resultados desta consulta deram origem a nossa matriz de materialidade. Assim, os temas materiais foram definidos a partir de critérios objetivos de priorização e aprovados internamente.

- PREÇOS DOS DERIVADOS
- PREVENÇÃO DE ACIDENTES E VAZAMENTOS
- CONFORMIDADE, ÉTICA NOS NEGÓCIOS E COMBATE À CORRUPÇÃO
- REPOSIÇÃO DE RESERVAS
- QUESTÕES POLÍTICO-ECONÔMICAS
- EFETIVIDADE DA CURVA DE PRODUÇÃO
- SEGURANÇA E COMPROMISSO COM A VIDA
- AMBIENTE REGULATÓRIO, ABERTURA MERCADO E CONCORRÊNCIA
- EFICIÊNCIA OPERACIONAL E DE INVESTIMENTOS
- ESTRATÉGIAS DE PORTFÓLIO
- GOVERNANÇA CORPORATIVA
- ESTRATÉGIA FINANCEIRA
- QUALIDADE DO PRODUTO E RELACIONAMENTO COM CLIENTES
- GESTÃO DE FORNECEDORES
- RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS DE INTERESSE

# 8. Outras informações relevantes

## Informações complementares ao Relatório Anual 2018

### • Tratamento de determinações e recomendações do TCU e tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

O tratamento das deliberações exaradas pelos Órgãos de Controle Interno e Externo na Petrobras é realizado pela Auditoria Interna, especificamente pela Gerência de Plano de Auditoria e Articulação Externa (AUDITORIA/PAE) e está formalizado em Padrão de Processo específico, que tem por objetivo estabelecer a sistemática para o monitoramento das deliberações do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Controladoria-Geral da União (CGU) e prestar informação à Alta Administração sobre as posições de controle destas deliberações, bem como daquelas emitidas e controladas pelo Conselho Fiscal (CF) e Conselho de Administração (CA), atendendo aos interesses da Petrobras.

Para a realização dessa atividade, a AUDITORIA/PAE registra as deliberações expedidas pelo TCU e CGU em um sistema denominado SIGEM – Sistema Integrado de Gerenciamento de Empreendimentos, bem como utiliza painéis gerenciais desenvolvidos para consolidação e gestão das informações extraídas do mencionado sistema.

O monitoramento é realizado por meio de “workflow” iniciado a partir do cadastramento de cada deliberação até o recebimento das respectivas respostas, contendo os atendimentos que são realizados por representantes das estruturas de Atendimento a Demandas Externas (ADE´s) e/ou “pontos focais” definidos para cada área da companhia.

Ao longo do ano de 2018, a Auditoria Interna teve acesso, por meio do SIGEM, a 48 (quarenta e oito) Acórdãos que foram prolatados pelo TCU no exercício e destinados à Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras, consoante quadro 1.

Acórdãos TCU - Exercício 2018	Total
Plenário	43
1ª Câmara	0
2ª Câmara	5
<b>Total</b>	<b>48</b>

Quadro 1 – Petrobras - Quantitativo de Acórdãos por Colegiado do TCU no exercício de 2018

## 8. Outras informações relevantes

No referido sistema, para o monitoramento do atendimento de deliberações do órgão de controle externo pela Auditoria, foram cadastrados, em 2018, 28 (vinte e oito) itens de deliberações constantes em 10 (dez) dos referidos 48 (quarenta e oito) Acórdãos, além de outros 18 (dezoito) pedidos de informações que foram registrados no SIGEM, e tratados pela companhia, consoante gráfico A.

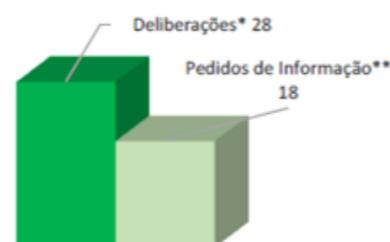


Gráfico A

\*Deliberações classificadas como Alertas, Determinações e Recomendações.

\*\*Pedidos de informação exarados em Acórdãos do TCU para a Petrobras.

Demonstramos no quadro 2, a seguir, a situação do atendimento às determinações, recomendações e alertas emitidos pelo TCU no exercício de 2018.

Deliberação	Em Atendimento (a)	Atendida / Encerrada (b)	Cancelada / Insubistente (c)	Total (a + b + c)	%
Determinação	4	7	7	18	64,29%
Recomendação	1	1	1	3	10,71%
Alerta	2	5	0	7	25,00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>
%	25,00%	46,43%	28,57%	100,00%	

Quadro 2 – Quantitativo de Deliberações do TCU no exercício de 2018 – Monitoramento pela AUDITORIA/PAE – Total 28 itens de 2018 – Até 02.04.2019 – Fonte SIGEM

Adicionalmente, ressaltamos que, dos citados 18 (dezoito) pedidos de informação constantes em Acórdãos do exercício de 2018, 15 (quinze) encontram-se atendidos (83,33%), enquanto que 3 (três) encontram-se em atendimento (16,67%).

Destacamos que a Petrobras, juntamente com outros dois órgãos da Administração Pública Federal, participa, como piloto, do projeto de implantação do Sistema Conecta-TCU, que apresentará de forma concentrada e organizada os processos, acórdãos prolatados, determinações e recomendações, permitindo, com isso, melhor acompanhamento das demandas por parte da companhia.

## 8. Outras informações relevantes

### Tratamento de recomendações do Controle Interno (Controladoria-Geral da União – CGU)

Compete, também, à Auditoria Interna da Petrobras, através da Gerência de Plano de Auditoria e Articulação Externa (AUDITORIA/PAE), o tratamento das recomendações emitidas pelo Órgão de Controle Interno – CGU, consoante previsto no Padrão de Processo mencionado.

Ressaltamos que as formas de que a AUDITORIA/PAE dispõe para o efetivo acompanhamento das recomendações da CGU são comuns àquelas informadas anteriormente sobre as determinações e recomendações do TCU.

No entanto, destacamos, como diferencial, a utilização adicional do MONITOR, que é o sistema desenvolvido pela CGU, para permitir o acompanhamento online das recomendações realizadas no âmbito do controle interno do Poder Executivo Federal, por meio das ações de auditoria e fiscalização.

Ao longo do ano de 2018, a CGU exarou, por meio de 4 (quatro) Relatórios resultantes de ações de controle realizadas na Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras, 44 (quarenta e quatro) recomendações, conforme destacado no quadro a seguir:

Trabalhos com Recomendações - 2018		Situação das Recomendações no Monitor-CGU			
Relatório nº	Objeto da ação de controle	Em análise pela CGU*	Para Providências do Gestor**	Atendida	Total
201701921	RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA	3	0	0	3
201701519	RELATÓRIO ANUAL DE AUDITORIA DE CONTAS DO EXERCÍCIO 2016	15	5	15	35
201601345	PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO E ECONOMICIDADE DE CONTRATOS DA REFINARIA ABREU E LIMA	4	0	1	5
201603220	TRABALHOS DE AVALIAÇÃO DE INTEGRIDADE DESENVOLVIDOS PELA CGU	1	0	0	1
<b>Quantidade</b>		23	5	16	44
<b>%</b>		52%	11%	36%	100%

Quantitativo de Recomendações da CGU emitidas no exercício de 2018 – Monitoramento pela AUDITORIA/PAE – Total 44 itens de 2018 – Até 02.04.2019 – Fonte: MONITOR-CGU

\* “Em análise pela CGU” - informações sobre atendimento ou solicitação de prazo foram inseridas no Monitor e aguardam a verificação da implementação/concessão do prazo pela CGU.

\*\* “Para providências do Gestor” – em tratamento por gestores da companhia e com o seu prazo de atendimento alinhado com a CGU

# 9. Anexos e apêndices

## Declaração de integridade

Neste capítulo, buscamos apresentar o processo de elaboração do relatório anual quanto a estrutura, integridade e aprovação.

## Sobre o Relato Integrado

O Relato Integrado é um processo que promove uma abordagem mais coesa e eficiente na elaboração de relatos corporativos, visando ao aprimoramento da qualidade da informação disponibilizada aos provedores de capital financeiro, buscando explicar como a organização gera valor ao longo do tempo e fornecendo subsídios à alocação de capital de maneira mais eficiente e produtiva. **Esta publicação (Relatório Anual 2018), juntamente com o Sustentabilidade 2018 e as Demonstrações Financeiras, compõe a base do nosso Relato Integrado.**

O Relatório Anual é também um Relatório da Administração e busca atender não só aos normativos vigentes – como a Lei nº 6.404/1976 e as orientações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) – como também aos princípios e elementos de conteúdo preconizados pela estrutura (*framework*) do Relato Integrado do International Integrated Reporting Council (IIRC). Além disso, as informações financeiras contidas nesse relatório são elaboradas de acordo com o *International Financial Reporting Standards* (IFRS) e também em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).

No último ano, com a publicação de nosso primeiro Relato Integrado, avançamos com o processo de relato, que visa melhorar a transparência e conectividade das informações e demonstrar como geramos valor ao longo do tempo.

No Relatório Anual 2018 buscamos aprimorar ainda mais esse processo e apresentamos, além dos principais destaques do ano, a revisão da nossa materialidade e nossas contribuições para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Este relatório foi validado por nossa Diretoria Executiva e aprovado por nosso Conselho de Administração. Adicionalmente, nosso auditor independente (KPMG) procedeu a leitura das informações contidas no presente documento, no contexto das normas de auditoria relacionadas às demonstrações financeiras da companhia relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2018, conforme reportado em seu relatório sobre tais demonstrações financeiras divulgado em 27 de fevereiro de 2019.

## AVISO AO LEITOR

Este documento contém previsões que refletem apenas expectativas dos nossos administradores. Os termos “antecipa”, “acredita”, “espera”, “prevê”, “pretende”, “planeja”, “projeta”, “objetiva”, “deverá”, bem como outros termos similares, visam a identificar tais previsões, as quais, evidentemente, envolvem riscos ou incertezas previstos ou não pela companhia.

Portanto, os resultados futuros das nossas operações podem diferir das atuais expectativas, e o leitor não deve se basear exclusivamente nas informações aqui contidas. A companhia não se obriga a atualizar tais previsões à luz de novas informações ou de seus desdobramentos futuros.