

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

# Relatório de Gestão 2019



Relatório de Gestão do exercício 2019, 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, Decisões Normativas TCU nº178 e 180/2019 e Decisões Normativas TCU nº182 e 183/2020, bem como a Portaria TCU nº 378/2019 e da orientação do órgão de controle interno.

Elaborado pela gerência de Contabilidade e Tributário/Operações Contábeis  
[CONTRIB/CONT/CONGER/ACFP]  
Rio de Janeiro, agosto/2020

## ÍNDICE

<b>Sobre o relatório de gestão Petrobras – 2019</b>	<b>2</b>
<b>Materialidade</b>	<b>3</b>
<b>Mensagem do dirigente máximo</b>	<b>4</b>
<b>Visão geral organizacional e ambiente externo</b>	<b>9</b>
Quem somos	9
Onde estamos	10
Modelo de Negócios - Petrobras em números	11
Como geramos valor	13
Gerando valores para acionistas e para sociedade	17
Principais normas direcionadoras de sua atuação	20
Regulação	20
Estrutura Organizacional e de governança	21
Estrutura de governança	21
Contratos de gestão e cadeia de fornecedores	22
Clientes e ambiente externo	23
Ambiente Externo - Questões Políticas e Econômicas	23
Capital social e participações societárias	23
<b>Governança, Estratégia e alocação de recursos</b>	<b>26</b>
Planejamento Estratégico	26
Principais ações por segmento estratégico	29
Alocação de recursos	31
Principais programas, projetos e iniciativas	32
Cenário de incertezas	36
Governança corporativa	37
Indicadores de governança	39
Sucessão da Alta Administração	39
Gestão o Desempenho da Alta Administração	40
<b>Riscos, oportunidades e perspectivas</b>	<b>41</b>
Gerenciamento de riscos	41
Riscos Relacionados aos Temas de Sustentabilidade	43
Parâmetros utilizados para gerenciamento de riscos	45
Perspectivas	46
<b>Resultados e desempenho da gestão</b>	<b>47</b>
Principais indicadores	49
Principais resultados por áreas de atuação	51
Destaques para o E&P	51
Desenvolvimento da produção	54
Destaques em Refino e gás natural	55
Avaliação e monitoramento das metas	59
Desempenho das áreas corporativas	59
Pessoas e competências	59
Gestão Patrimonial e Infraestrutura	69
Licitação e Contratos	70
Tecnologia da informação	72
Segurança Cibernética e de Informação	73
Transformação Digital	73
Gestão de Custos	74
Compromissos de Sustentabilidade	75
Gestão Orçamentária e Financeira	77
<b>Informações orçamentárias, financeiras e contábeis</b>	<b>83</b>
Principais destaques 2019	85
Custos e despesas por natureza	88
Resultado financeiro líquido	90
Atualização sobre a Petros	91

## Sobre o relatório de gestão Petrobras - 2019

O Relatório de gestão busca atender à Instrução Normativa – TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010 e tem como objetivo, apresentar através de documentos, informações e demonstrativos de natureza: contábil, financeira, orçamentária, operacional ou patrimonial uma visão clara da estratégia, governança de gestão dos responsáveis e do desempenho alcançado durante o exercício de 2019.

Este relatório foi elaborado com base no conteúdo e estrutura de apresentação dos relatórios anuais divulgado pela companhia, referente ao exercício de 2019, aprovados pelo Conselho de Administração, acrescido de informações complementares, quando aplicáveis, visando o atendimento aos conteúdos exigidos na Decisão Normativa –TCU 178, de 23 de outubro de 2019.

Dessa forma, asseguramos a integridade das informações prestadas no relatório de gestão.

### NOVA CONFIGURAÇÃO DOS RELATÓRIOS ANUAIS

A nova configuração dos relatórios anuais passou a ser composta apenas por relatórios exigidos pelos órgãos reguladores do mercado de capitais (Brasil e EUA) e pela Lei 13.303 (Form-20F, Formulário de Referência, Relatório da Administração e Sustentabilidade). Assim, o Form 20-F passou fazer as vezes de Relatório Anual da Companhia, em substituição ao Relato Integrado.



Os relatórios mencionados encontram-se disponíveis no site de Relações com Investidores:

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

## Materialidade

Os 15 temas materiais que compõem nossa matriz são fruto do processo de identificação, avaliação e priorização dos tópicos relevantes que podem afetar nossa geração de valor no curto, médio e longo prazos. Em 2018, nossa materialidade foi revista e priorizamos os temas que mais impactam nossos negócios, tomando como referência nossos públicos de interesse.

Validados pela Alta Administração em fevereiro de 2019, os temas materiais foram mantidos e a matriz que orientou a elaboração do Relatório de Sustentabilidade 2019, base para elaboração do relatório de gestão, apresenta os seguintes tópicos:



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:



# MENSAGEM DO DIRIGENTE MÁXIMO

---

É com satisfação que compartilho com todos o resultado de um ano de trabalho intenso caracterizado pela implementação de uma nova estratégia para a Petrobras, baseada em agenda transformacional sustentada por cinco pilares: maximização do retorno sobre o capital empregado, redução do custo do capital, busca incessante por custos baixos, meritocracia e respeito às pessoas e ao meio ambiente e foco na segurança das operações.

A confiança na qualidade da estratégia e em sua implementação eficiente foi amplamente respaldada pelo mercado de capitais. O valor de mercado da Petrobras cresceu 25%, passando de US\$80,9 bilhões no final de 2018 para US\$101,1 bilhões em dezembro de 2019 com nossas ações tendo a maior alta entre as maiores companhias de petróleo do mundo.

Em menos de doze meses – de abril de 2019 a fevereiro de 2020 – foram realizadas com sucesso duas ofertas públicas secundárias de distribuição de ações ordinárias da Petrobras de propriedade de bancos públicos, totalizando quase R\$30 bilhões.

São merecedores de destaque na última transação, de R\$22 bilhões, dois aspectos importantes: (a) condução com sucesso em meio à fase de alta volátil idade de preços de ações e petróleo provocada pelo choque do coronavírus sobre a economia global; (b) participação de 55.000 investidores individuais brasileiros na compra das ações, o que é extraordinariamente bom para o desenvolvimento do mercado de capitais local.

Depois de anos de estagnação nossa produção de petróleo e gás superou a marca de 3 milhões de boed. O custo médio de extração na base caixa atingiu US\$6,5 por barril no quarto trimestre de 2019, caindo em US\$ 3,0 em relação ao início de 2018. As operações no pré-sal, com custo da ordem de US\$3 por barril<sup>1</sup> deram contribuição relevante para a queda do custo médio total.

Nossas atividades geraram em 2019 lucro líquido contábil de R\$40 bilhões, o maior da história da Petrobras, mesmo diante da queda dos preços médios do petróleo de US\$71 por barril em 2018 para US\$64. Pagamos aos governos em royalties, impostos e bônus de subscrição o valor total de R\$246 bilhões, também recorde histórico, e que consolida a posição da companhia como maior contribuinte do Brasil.

Para suportar o foco na eficiência e na geração de valor criamos duas novas diretorias; (a) Relações Institucionais, indispensável numa empresa do porte e com as interações com governos e órgãos públicos como a Petrobras; (b) Transformação Digital e Inovação.

Num mundo que se transforma velozmente, a transformação digital e o emprego da inteligência artificial são cruciais para o futuro da Petrobras. Estamos modernizando a infraestrutura de tecnologia da informação, com um salto na capacidade da computação de alta performance (HPC) que em 2019 passou a ser de 3 vezes a de 2018 (9 PFLOPS) e no final de 2020 chegará a 10 vezes (30 PFLOPs)<sup>2</sup>. O aumento na capacidade de HPC é necessário para viabilizar a aplicação de algoritmos mais sofisticados que nos darão uma quantidade substancialmente maior de informações na exploração e em reservatórios de petróleo.

<sup>1</sup>Desconsiderando leasing de plataformas.

<sup>2</sup> 1 PFLOPS equivale a capacidade de processamento de um quatrilhão de operações matemáticas por segundo

A gestão do portfólio implicou em desinvestimentos de ativos em que não somos donos naturais no valor de US\$ 16,3 bilhões.

Fomos premiados pelo melhor Cross-Border M&A Deal de 2019 pela revista Latin Finance pela transação de venda da TAG, também a maior do Brasil no ano passado.

A transação de follow-on da BR Distribuidora foi a primeira privatização de empresa estatal via mercado de capitais na história do Brasil, realizada de forma transparente e concorrendo para o desenvolvimento do mercado de capitais, extremamente relevante para o desenvolvimento econômico. Em lugar de empresa com único dono, emerge uma companhia com capital diluído entre milhares de acionistas, democratizando o capitalismo.

Os desinvestimentos de campos maduros, além dos efeitos positivos para a Petrobras em função da assimetria de percepção de valor, têm contribuído para a formação de uma nova indústria do petróleo no Brasil composta por pequenos e médios produtores que investem na recuperação de campos com baixa produtividade e custos elevados de extração, adicionando valor às economias regionais.

A maximização do retorno sobre capital empregado compreende também a disciplina em sua alocação e o investimento na criação de condições para o crescimento da produtividade.

Dadas as linhas de crédito para uso imediato contratadas, "revolving credit lines" no total de US\$9 bilhões, diminuímos a meta de caixa mínimo para US\$5,5 bilhões. A retenção de um volume excessivo de caixa atuava como redutor do retorno do capital empregado.

Foram tornados mais rigorosos os critérios para seleção de projetos, que deverão ser julgados segundo seus próprios méritos na concorrência pelo capital escasso. A seletividade na alocação do capital foi posta à prova nos 3 leilões realizados pela ANP em outubro e novembro, com a oferta de 45 blocos. A companhia apresentou propostas para apenas cinco, tendo sido vencedora em quatro, C-M-477, Búzios, Itapu e Aram.

Conseguimos encurtar o período de ramp-up das plataformas para 9 meses em média e no transporte da P-70 da China para o Rio de Janeiro utilizamos um navio dry-tow que diminuiu o tempo de viagem de 100 para 45 dias. Com o emprego de inteligência artificial, estamos desenvolvendo projetos que têm potencial para revolucionar a exploração de petróleo e o desenvolvimento de projetos, diminuindo substancialmente a probabilidade de furar poços secos e o período entre a descoberta e o primeiro óleo.

Tais projetos influenciarão muito positivamente a taxa de retorno sobre o capital empregado num futuro não muito distante.

A excelência da Petrobras em inovação foi reconhecida pela premiação na Offshore Technology Conference (OTC) Brasil 2019, Distinguished Achievement Award pelo teste de longa duração do projeto de Libra.

Pela quarta vez desde 1991 nossa competência foi novamente reconhecida, por meio do prêmio Distinguished Achievement Award for Companies, o principal da indústria global de petróleo e gás, na OTC 2020 Houston pelo conjunto de inovações desenvolvidas para viabilizar a produção do campo de Búzios.

Os desinvestimentos foram fundamentais para ajudar a viabilizar o foco nos ativos em que somos o dono natural, permitindo investimento total de US\$27,4 bilhões, sendo US\$16,7 bilhões na aquisição de direitos de exploração e produção de petróleo nos blocos já mencionados. Búzios é muito especial por ser o maior campo offshore descoberto no mundo, um verdadeiro ativo de classe mundial com enormes reservas, baixo risco para a Petrobras e custo de extração abaixo de US\$4 por barril.

Não se trata de discutir se a Petrobras será maior ou menor no futuro. Nossa meta é que no futuro seja muito melhor, a melhor em geração de valor no mundo. Não há downsizing, buscamos o smartsizing.

Simultaneamente à viabilização do financiamento de investimentos com elevado retorno esperado, os desinvestimentos e a forte geração de caixa operacional – no valor recorde de R\$101,7 bilhões – permitiram a

diminuição da dívida em US\$24 bilhões. Somada a isso a gestão eficiente de passivos trocou dívida curta e de custo elevado por dívida longa e de custo mais baixo.

A combinação de redução da dívida com a administração de passivos permitiu economia de US\$1,2 bilhão no pagamento de juros, com redução do custo médio do endividamento para 5,9% ao ano e ampliação de seu prazo médio para 10,8 anos.

Recebemos com grande felicidade a premiação da Latin Finance pelo melhor Corporate Liability Management Program de 2019.

Obtivemos melhoria no stand alone credit rating pelas três principais agências de risco de crédito, o que nos estimula a prosseguir na luta pela reconquista do investment-grade rating.

Outro foco de nossos esforços tem sido na eliminação de contingências e passivos off-balance.

Conseguimos reduzir o contencioso em R\$35,5 bilhões, mesmo após os efeitos da atualização monetária.

Como resultado de má gestão durante vários anos, o fundo de pensão de nossos empregados, Petros, sofreu pesados prejuízos, colocando em risco o pagamento de aposentadorias de milhares de pessoas. A operação Greenfield investiga a prática de atos ilícitos em diversos fundos de pensão, incluindo a Petros.

Estamos trabalhando incansavelmente para solucionar os desafios da Petros. O plano de pensão dos empregados que ingressaram na Petrobras antes de 2002 apresenta déficits crescentes e as tentativas de solução deste problema foram ineficazes no passado.

Estamos aprovando um plano de equacionamento muito mais eficaz que reduzirá o impacto sobre os empregados e propondo um novo plano de contribuição definida com forma de solução a longo prazo.

Foram postas em marcha iniciativas com foco na meritocracia, compreendendo incentivos alinhados com os interesses dos acionistas e ajudando a formar uma cultura de valor na companhia.

Nosso Conselho de Administração aprovou um plano efetivo de remuneração variável com metas baseadas em geração de valor. Os bônus referentes a 2019 serão distribuídos após a Assembleia Geral de Acionistas.

Ao mesmo tempo, foi implantado um programa de EVA (economic value added) que começará a ser aplicado em 2020.

Além de métrica para a remuneração variável, o EVA permite a identificação de ineficiências e sobretudo o empodera nossos colaboradores levando-os a assumir o papel de empreendedores responsáveis por seus próprios negócios.

Entre os diversos esforços para a redução de custos lançamos uma família de programas incentivados de demissão voluntária, com a adesão até o final de 2019 de 3.294 empregados, dos quais 995 já deixaram a Petrobras.

A lentidão dos processos se constitui em importante fonte de custos elevados e baixa produtividade.

Estamos enfrentando essa questão com a delegação de poderes para gerentes, respeitados é claro altos padrões de governança corporativa e compliance. Simultaneamente, o emprego da transformação digital começa a gerar efeitos positivos em áreas corporativas, como no departamento jurídico onde conseguimos eliminar numa

primeira onda a emissão de 20.000 documentos por ano, o que poupa expressivo número de homens hora de trabalho e causa ganhos de eficiência.

Estamos preparando o futuro da Petrobras, que depende das pessoas e da qualidade de seu estoque de capital humano. Uma de nossas tarefas mais relevantes é a identificação de jovens talentos, promovendo os a cargos gerenciais e os preparando para serem os futuros líderes da companhia.

O programa de treinamento para os empregados foi reformulado para atender às demandas derivadas da estratégia de longo prazo e com seleção mais criteriosa dos empregados a serem treinados.

Simultaneamente, eliminamos desperdícios, procurando fazer muito mais com menos. Além das disciplinas obrigatórias, exigidas pela regulação, estamos dando ênfase por exemplo em liderança, finanças, geociências, inteligência artificial e métodos matemáticos.

Da mesma forma as atividades de pesquisa e desenvolvimento do CENPES, anteriormente muito voltadas para o atendimento da exigência de investimento mínimo obrigatório em P&D, foram reorientadas para o alinhamento com a estratégia da companhia.

Na área social nossos programas estão priorizando o investimento em capital humano na primeira infância para crianças de 0 a 6 anos, onde a taxa de retorno social é elevada, na medida em que cria poderoso canal de mobilidade econômica e social para os nascidos em famílias pobres.

Além disso, são prioridades o meio ambiente, a ciência e o esporte para a infância e juventude.

Nossos esforços têm sido reconhecidos e, em 2019, atingimos a pontuação de 46,6% no Corporate Human Rights Benchmark, resultado superior ao obtido em 2018 de 17,6% e também à média de 29% para empresas do setor de mineração e petróleo.

A Petrobras está fortemente comprometida com a sustentabilidade. Estamos associados a Oil and Gas Climate Initiative (OGCI) e priorizando a descarbonização de nossas operações, com metas e ações para redução das emissões de CO<sub>2</sub> e metano e aumento da captura de carbono. O crescimento do reuso de água se constitui também em preocupação importante, na medida em que ainda é baixo nosso percentual.

Nossas operações em E&P emitem 17,3 kg de carbono equivalente por barril de petróleo, o que nos coloca em segundo lugar entre as grandes empresas de petróleo no mundo, emitindo mais somente do que a Equinor. Continuamos a investir em pesquisa no desenvolvimento de combustíveis mais amigáveis ao meio ambiente e na aquisição de competências para que no futuro possamos ingressar no negócio de renováveis em condições de vencer. Graças à qualidade de nosso petróleo a Petrobras está produzindo e comercializando combustível marítimo (bunker oil) com teor de enxofre de 0,5% requerido pelas normas da International Maritime Organization, IMO 2020. Esse novo produto concorreu para elevar o fator de utilização de nossas refinarias para percentual superior a 80% em janeiro de 2020.

A segurança é nossa prioridade máxima, e em 2019, atingimos o menor nível histórico da taxa de acidentados registráveis (TAR). Foram 0,76 acidente s/milhão de homens-hora, um decréscimo de 24,7% em relação a 2018, estabelecendo um novo marco para a indústria global do petróleo.

Apesar da conquista, não vamos parar por aqui. Continuamos a perseguir a meta de zero fatalidades, e é com profundo pesar que registramos duas fatalidades em 2019.

Estamos num negócio com horizonte de longo prazo, em que temos os desafios de mitigar os efeitos negativos dos muitos erros cometidos no passado, cuidar do curto prazo e nos prepararmos para as próximas décadas.

Avanços foram realizados, mas estamos ainda muito aquém do desejado. A Petrobras continua a ser uma das companhias de petróleo mais endividadas do mundo, com dívida bruta de US\$87,1 bilhões, alavancagem acima do recomendável para uma empresa de petróleo e custos elevados. O retorno sobre o capital empregado ainda se mantém em patamar inferior ao custo do capital.

Desse modo, apesar das iniciativas estratégicas em curso, dos recordes de produção e dos números contábeis bastante favoráveis que hoje estão sendo divulgados, não podemos relaxar. Existem muitos desafios à nossa frente e para os superar necessitamos da continuidade dos esforços e da aplicação dos talentos de nossos profissionais, a verdadeira joia da coroa da Petrobras.

Finalmente, gostaria de reconhecer e agradecer o importante papel desempenhado por nosso Conselho de Administração que nos concede firme apoio nesta caminhada.

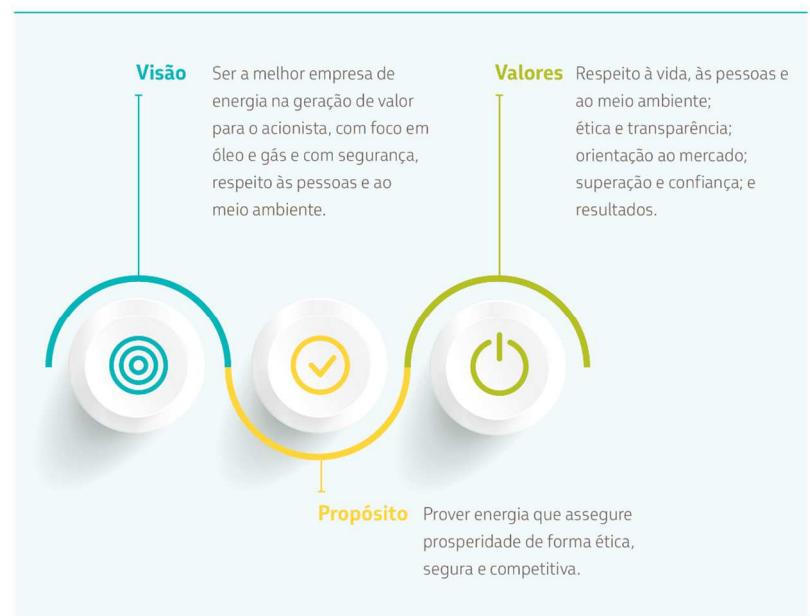
Roberto Castello Branco  
Presidente da Petrobras

# VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO

## ➤ Quem Somos

Somos uma empresa brasileira com mais de 46 mil empregados comprometidos em gerar mais valor para nossos acionistas e para a sociedade. Somos um dos maiores produtores de petróleo e gás do mundo, dedicados principalmente à exploração e produção, ao refino, à geração e à comercialização de energia. Adquirimos experiência em exploração e produção em águas profundas e ultraprofundas como resultado de quase 50 anos passados no desenvolvimento das bacias brasileiras, tornando-nos líderes mundiais nesse segmento.

Temos como propósito prover energia que assegure a prosperidade de forma ética, segura e competitiva. Para isso, orientação ao mercado, superação e confiança são nossos valores, assim como a ética, a transparência e o respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente. Nesse sentido, as temáticas sociais, ambientais e de governança são determinantes para nossos negócios, pois entendemos que a geração de valor não vem apenas da operação de nossos ativos, mas da forma de fazê-la.



# ➤ Onde estamos



## ➤ Modelo de Negócios - Petrobras em números:

Somos uma empresa de capital aberto que opera no setor de petróleo, gás natural e energia. Somos reconhecidos mundialmente por nossa tecnologia de exploração de petróleo em águas ultraprofundas. Entretanto, nossos negócios vão além do alcance do campo e da retirada de petróleo e gás. Isso implica um longo processo por meio do qual transportamos petróleo e gás para nossas refinarias e unidades de tratamento de gás natural, que devem estar equipadas e em constante evolução para fornecer os melhores produtos.

Possuímos uma grande base de reservas provadas e operamos e produzimos a maior parte do petróleo e gás do Brasil. A maioria de nossas reservas provadas no mercado interno está localizada nas bacias marítimas de Campos e Santos, no sudeste do Brasil, o que permite otimizar nossa infraestrutura e limitar nossos custos de desenvolvimento e produção para nossas novas descobertas. Além disso, desenvolvemos conhecimentos em exploração e produção em águas profundas e ultraprofundas a partir de quase 50 anos de desenvolvimento das bacias marítimas brasileiras. A Bacia de Santos consiste na principal fonte de nosso crescimento futuro em reservas provadas e em produção de petróleo.

Somos responsáveis pelo maior parque termelétrico movido a gás natural do Brasil. Nossas usinas possuem papel importante no escoamento e monetização do gás próprio e uma gestão de portfólio do parque gerador está em permanente avaliação. Em relação ao Gás Natural, nosso segmento compreende os elos de escoamento, processamento, transporte, distribuição, regaseificação de GNL e fornecimento de gás para consumo próprio e de terceiros, estando as atividades de transporte e distribuição de gás natural em processo de desinvestimento.

Para atender nosso mercado consumidor, processamos gás natural derivado de nossa produção **onshore** e **offshore** (principalmente de campos nas Bacias de Campos, Espírito Santo e Santos), importamos gás natural da Bolívia e, na medida do necessário, importamos GNL através de nossos terminais de regaseificação.

Participamos do mercado brasileiro de energia principalmente por meio de nossos investimentos em usinas termelétricas a gás, óleo combustível e óleo diesel e em energia renovável. Também mantemos atividades em oito países. Na América Latina, nossas operações se estendem da exploração e produção ao marketing, serviços de varejo e gás natural. Na América do Norte, produzimos petróleo e gás por meio de uma joint venture e, até janeiro de 2019, possuímos operações de refino nos Estados Unidos. Temos empresas controladas na Inglaterra (Londres), Holanda (Roterdã), EUA (Houston) e Singapura que apoiam nossas atividades comerciais e financeiras. Essas unidades são responsáveis por inteligência de mercado e comercialização de petróleo, derivados e gás natural, além de operações de expedição e embarcação.

Operamos a maior parte da capacidade de refino no Brasil, substancialmente concentrada no Sudeste, região onde se localizam os mercados mais populosos e industrializados do país e adjacente às fontes da maior parte de nosso petróleo bruto. Atendemos à demanda por derivados de petróleo por meio de uma combinação planejada de refino de petróleo no país e importação de derivados, buscando a maximização da margem. Também estamos envolvidos na produção de petroquímicos por meio de participações em várias empresas.

Nossos principais produtos comercializados no Brasil e no mundo são petróleo, diesel, gasolina, gás natural, querosene de aviação, GLP, nafta e óleo combustível.

**2.770**Mboed,  
sendo**82**Mboed  
no exterior e**2.688**Mboed  
no Brasil.  
Desses:**2.172**Mboed de óleo  
e LGN e**516**Mboed  
de gás natural.**96%**Índice de  
Utilização  
de Gás.**107**plataformas  
operadas.**6.587**poços  
produtores.**1.873**Mbpd de  
derivados  
produzidos.  
Sendo**1.779**Mbpd  
no Brasil em**13**

refinarias e

**1**unidade  
xisto e**94**Mbpd  
no exterior em**1**

refinaria.\*

\*refinaria vendida  
em abril de 2019  
(volume corresponde  
até essa data).

**928.400**m<sup>3</sup> de biodiesel.**4**unidades de  
produção de  
biodiesel**87.764**m<sup>3</sup> de etanol.**1**unidade  
de produção  
de etanol.**567,2**milhões de m<sup>3</sup>  
de petróleo  
e derivados  
movimentados  
nos oleodutos  
e terminais  
operados pela  
subsidiária  
Transpetro.**66,7**milhões de m<sup>3</sup>  
de gás natural  
movimentados  
em gasodutos  
operados pela  
Subsidiária  
Transpetro.**93,1**milhões  
de toneladas  
métricas  
movimentadas  
por navios  
operados pela  
subsidiária  
Transpetro.**9.190\***

km de gasodutos.

**7.719**

km de oleodutos.

**45**

navios próprios.

**83**

navios afretados.

**47**

terminais próprios:

**20**

terrestres

**24**

aquaviários

**3**terminais  
de regaseificação  
de GNL.

\*Sendo 7.155 km  
operados pela  
subsidiária Transpetro.

**91.224.439**m<sup>3</sup> de diesel, gasolina,  
querosene de aviação, GLP,  
nafta e óleo combustível  
vendidos no mercado interno.**2.028**MW médios de geração de energia  
elétrica pela Petrobras no Brasil.**20**usinas termelétricas, dados  
referentes à geração realizada  
nas usinas termelétricas sob  
nossa gestão.**6.447**MW  
(capacidade instalada total) em**20** usinas

termelétricas,

**1** solar e**1** fotovoltaica**+11** participações**5** UTEs**4** Eólicas e**2** PCHs

PCH: pequena central hidrelétrica. UTE: usina termelétrica. LGN: líquido de Gás Natural. QAV: querosene de aviação. GLP: gás liquefeito de petróleo.

## ➤ Como Geramos Valor

Nossas estratégias estão direcionadas para a criação de valor para nossos públicos de interesse em todos os negócios e cenários. Nossa agenda transformacional é sustentada por cinco pilares: maximização do retorno sobre o capital, redução do custo de capital, busca incessante por custos baixos, meritocracia e respeito às pessoas, meio ambiente e segurança.

	<b>Maximização do retorno sobre o capital empregado</b>		<b>Redução do custo de capital</b>		<b>Busca incessante por custos baixos e eficiência</b>		<b>Meritocracia</b>		<b>Segurança, respeito às pessoas e ao meio ambiente</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Foco nos ativos onde somos os donos naturais</li><li>• A produção do pré-sal atingiu 60% da produção</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contínua trajetória de desalavancagem</li><li>• Transparéncia e gestão da dívida</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução de custos e resiliência a cenários de preços baixos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa de compensação variável baseado no mérito</li><li>• Implementação do EVA®</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empoderamento das pessoas</li><li>• Cultura de segurança</li><li>• Decarbonização da produção de óleo</li></ul>					

Em um contexto de negócios cada vez mais complexo e competitivo, vamos nos fortalecer mediante uma gestão ativa de portfólio, uma estrutura de custos e investimentos eficiente, com o desenvolvimento e implementação de tecnologias inovadoras, tendo na transformação digital um relevante impulsionador e através de compromissos robustos de sustentabilidade.

Nossa gestão de portfólio busca apresentar a melhor alocação de capital, indicando os movimentos necessários para reduzir nosso endividamento e gerar mais valor para o acionista. Assim, nossa diretriz foca na avaliação da eficiência dos ativos e na capacidade de geração de resultados, mesmo em um cenário de baixo nível de preços de petróleo. Estamos direcionando nosso portfólio para o segmento de E&P, especialmente em águas profundas e ultraprofundas, e caminhamos na direção da abertura dos mercados de gás natural e refino. Por isso, focamos no pré-sal, que deve receber a maior parte dos U\$ 76 bilhões que planejamos investir entre 2020 e 2024.

Esse caminho reflete a trajetória que tornou a nossa empresa líder mundial na exploração de águas profundas, assim como detentora de uma capacidade técnica que a torna a empresa mais capacitada para extrair o máximo desses ativos, com uma estimativa de produção de 3,5 milhões de barris de óleo equivalente por dia até 2024.

## Gestão de Portfólio

Ampliamos nossa geração de valor e competitividade frente aos concorrentes ao focar o investimento em ativos em que temos maior expertise compreende a análise continua e integrada de nossos ativos e projetos, assegurando a nossa sustentabilidade no curto prazo e gerando valor e competitividade no médio/longo prazo. Assim, alocamos nossos investimentos de maneira a garantir que os ativos sejam aqueles que gerem o maior retorno e, ao mesmo tempo, estejam balanceados em diferentes perspectivas estratégicas e de segmentos de negócio. A gestão ativa de portfólio é um dos pilares do nosso processo de mudança, garantindo a apropriação de boas oportunidades de mercado, nos aproximando dos nossos objetivos estratégicos e gerando valor para acionistas, empregados, comunidades, clientes, fornecedores e parceiros.

Maiores informações sobre Desinvestimentos realizados e plataformas desmobilizadas em 2019,

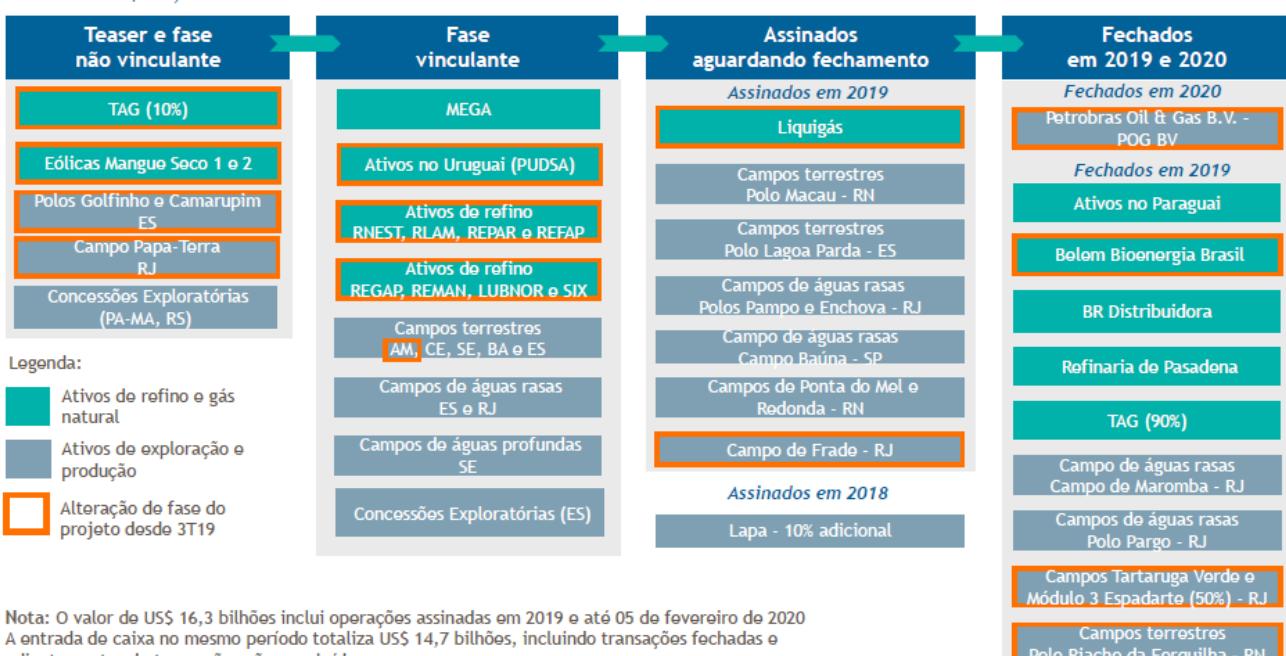
veja no Relatório de Sustentabilidade 2019 (páginas 27 a 29) site:

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

No ano de 2019 conseguimos realizar desinvestimentos expressivos, com transações assinadas e concluídas contribuindo para um total de US\$ 16,3 bilhões em 2019 incluindo transações assinadas em 2018 e concluídas em 2019, com entrada de caixa de US\$ 14,7 bilhões. Os principais ativos alienados durante o ano foram a TAG, a BR Distribuidora e o campo Tartaruga Verde.

## Evolução dos desinvestimentos

Total de US\$ 16,3 bilhões em vendas de ativos em 2019



Nota: O valor de US\$ 16,3 bilhões inclui operações assinadas em 2019 e até 05 de fevereiro de 2020. A entrada de caixa no mesmo período totaliza US\$ 14,7 bilhões, incluindo transações fechadas e adiantamentos de transações não concluídas

## Efetividade da Curva de Produção

Nossa produção de óleo e gás é um dos principais indicadores não financeiros acompanhados pelos investidores, devido à sua ligação direta com a geração de caixa e de valor para o acionista. A produção é uma das principais metas divulgadas em nosso Plano Estratégico e dispomos de indicadores que tratam da aderência da Curva de Produção às metas planejadas.

A efetividade da nossa curva de produção permite uma maior aderência do planejamento otimizado de frota de navios, tancagem, movimentações em dutos e demais recursos logísticos à sua utilização real, gerando menores custos e melhor resultado. Volumes de produção abaixo ou acima dos volumes previstos podem impactar a eficiência das operações, o escoamento do óleo e gás das plataformas e o suprimento das refinarias. Todavia, para mitigar tais questões, realizamos uma gestão efetiva dos riscos, através de reavaliações constantes dos planos de contratação dos ativos, dos níveis de estoque do sistema e das alternativas logísticas, buscando manter a continuidade operacional e o melhor resultado para a companhia.

O investimento em desenvolvimento da produção visa garantir o crescimento sustentável da curva de produção de óleo e gás por meio da reposição de reservas desenvolvidas e, consequentemente, agregar valor aos nossos resultados. A gestão eficiente dos projetos de desenvolvimento da produção aumenta o nosso potencial de geração de caixa por meio desses projetos. Por outro lado, o desempenho abaixo do esperado na gestão e implantação dos projetos pode acarretar em aumento de custos e prazo dos projetos, com o atraso no primeiro óleo, impacto no *ramp-up* e perda de valor para a companhia.

Divulgamos trimestralmente nosso **Relatório de Produção**, que contém as principais informações sobre o tema e está disponível para consulta em nosso sítio na internet voltado a Relações com Investidores.

Temos atualmente programas estratégicos para melhoria de nossa eficiência de investimentos com foco em redução do brent de equilíbrio dos projetos, redução do prazo entre a confirmação da descoberta *offshore* e o início de produção comercial e maximização da rentabilidade dos projetos em regime de Partilha de Produção.

Maiores informações veja  
**Relatório de Sustentabilidade 2019 (páginas 30 a 31) site:**  
<https://www.investidorpetrobras.com.br/resultados-e-comunicados/relatorios-anuais>

## Estratégia Financeira

Um importante recurso de geração de valor é a nossa estratégia financeira, focada na redução da alavancagem, uma de nossas métricas de topo.

A melhora da percepção do mercado deve-se em grande parte ao gerenciamento da nossa dívida (*liability management*), no qual trocamos dívidas mais caras por mais baratas, reduzindo a taxa média de financiamento e alongando seus prazos.

Por meio do relacionamento com investidores, também capturamos a percepção da aderência da estratégia financeira que praticamos com relação às expectativas desse público.

Como resultado de nossa estratégia financeira, em 2019, verificamos o aumento do nosso valor de mercado, o maior interesse de investidores e a alteração das recomendações dos analistas *sell-side* que, em sua maioria, recomendaram a compra dos nossos papéis.

## Reposição de Reservas

Outro fator relevante para a sustentabilidade do nosso negócio é a reposição de nossas reservas, o que indica que a reserva já produzida foi compensada por novos volumes a serem produzidos no futuro. Uma reposição de reservas inferior a 100% significa que os volumes incorporados não foram suficientes para compensar a produção do ano, indicando que a empresa pode estar reduzindo sua fonte de geração de receita futura. Manter uma elevada reposição de reservas é um desafio, sobretudo em empresas com elevado patamar de produção. Em 2019, nossas reservas provadas de óleo, condensado e gás natural, segundo critérios da *Securities and Exchange Commission* (SEC), somaram 9,6 bilhões de barris de óleo equivalente e nosso índice de reposição de reservas ficou em 98%. Nossa Índice de Reposição de Reservas orgânico (IRR orgânico), isto é, sem considerar o efeito da venda de ativos, foi de 106%.

## Pesquisa e Desenvolvimento, Transformação Digital e Cultural

Informações sobre o tema: Relatório de Sustentabilidade 2019 (**páginas 34 a 40**) <https://www.investidorpetrobras.com.br/resultados-e-comunicados/relatorios-anuais>

## Preço dos Derivados

Nosso desempenho econômico também é influenciado por fatores externos à nossa gestão, como o preço internacional do petróleo e seus derivados. Tanto o preço do Brent – o marcador internacional de petróleo – quanto a taxa de câmbio (BRL/USD) levam a nossa receita a apresentar grande volatilidade, com consequente variação em nosso valor de mercado e, eventualmente, em nossa reputação junto aos públicos de interesse.

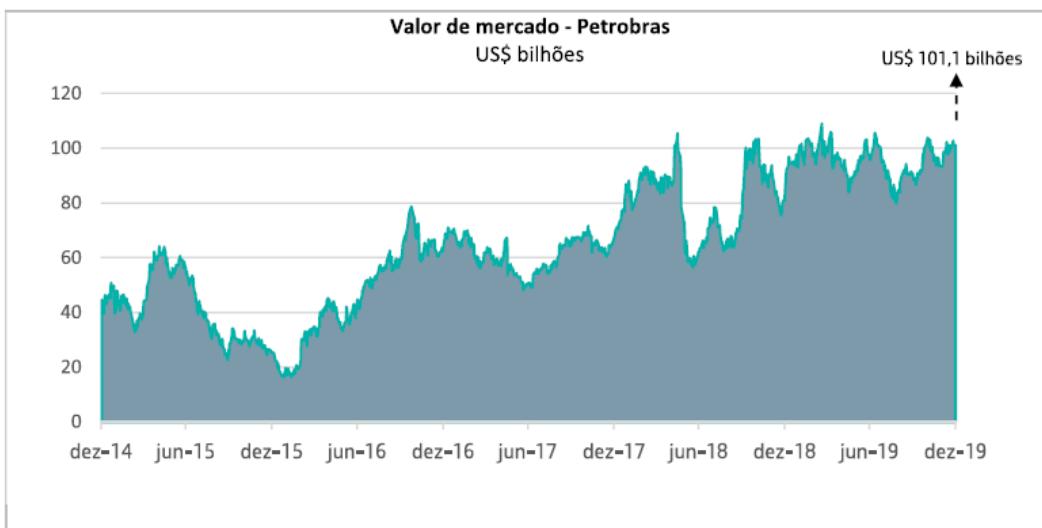
A pesquisa RepTrak™, realizada trimestralmente, reporta, entre outras informações, a percepção que a opinião pública possui dos nossos preços em relação ao mercado ("Preços compatíveis com o mercado"). Essa percepção contribui para a nossa reputação. Além disso, contamos com os canais da Ouvidoria e da área de Relacionamento com Investidores para receber manifestações associadas ao tema, além do SAC e do Serviço de Informação ao Cidadão.

*Visando uma melhor compreensão de como os preços que praticamos e suas variações associadas ao mercado internacional contribuem para os preços finais ao consumidor, disponibilizamos em nossa página na internet um conjunto de informações sobre a cadeia de comercialização de combustíveis no Brasil e estimativas da composição dos preços finais ao consumidor com base em dados da ANP.*

## Gerando valor aos acionistas e para a sociedade

Estamos evoluindo na direção de uma nova Petrobras, mais sustentável, competitiva, que atua com segurança e ética, gerando mais valor para seus acionistas e para a sociedade.

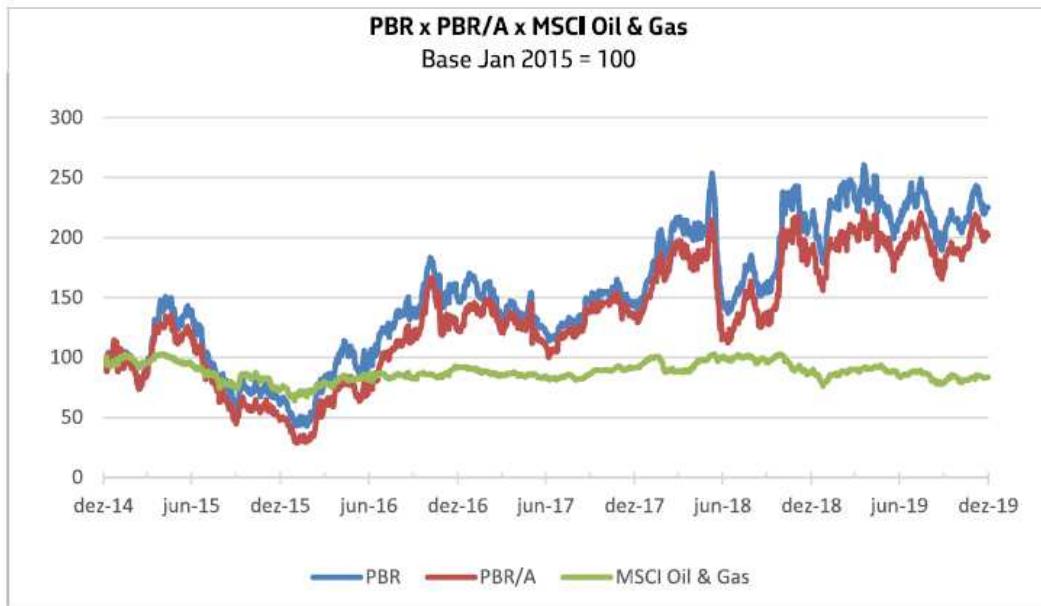
Em 2019, o desempenho das ações da Petrobras foi positivamente influenciado principalmente pela mudança de gestão e, consequentemente, pelo nosso Plano Estratégico, apesar da queda no preço do Brent em relação ao ano anterior. Nossa valorização de mercado passou de US\$ 80,9 bilhões em dezembro de 2018 para US\$ 101,1 bilhões no final de 2019, representando um crescimento de 25%.



Nossas ações ordinárias e preferenciais apresentaram, respectivamente, valorização de 26% e 33,1% em 2019 e 249,6% e 117,7% nos últimos cinco anos, enquanto que o índice Ibovespa valorizou 134,5% nesse mesmo período.



No que se refere às nossas ações negociadas na Bolsa de Nova Iorque, American Depository Shares-ADRs, nossas ações ordinárias (PBR) e preferenciais (PBR/A) apresentaram, respectivamente, valorização de 22,0% e 29,2% em 2019 e 139,9% e 117,7% nos últimos cinco anos, enquanto o índice MSCI Oil & Gas, que reflete a performance das maiores empresas do segmento de óleo e gás no mundo, desvalorizou 12,2% nesse mesmo período.



Em linha com objetivo de maximizar o retorno para nossos acionistas, a Petrobras aprovou, no exercício 2019, a antecipação de três pagamentos de juros sobre capital próprio para as ações ordinárias e quatro pagamentos para as ações preferenciais, totalizando R\$ 8,9 bilhões, distribuídos da seguinte forma:

#### Juros sobre Capital Próprio (JCP)

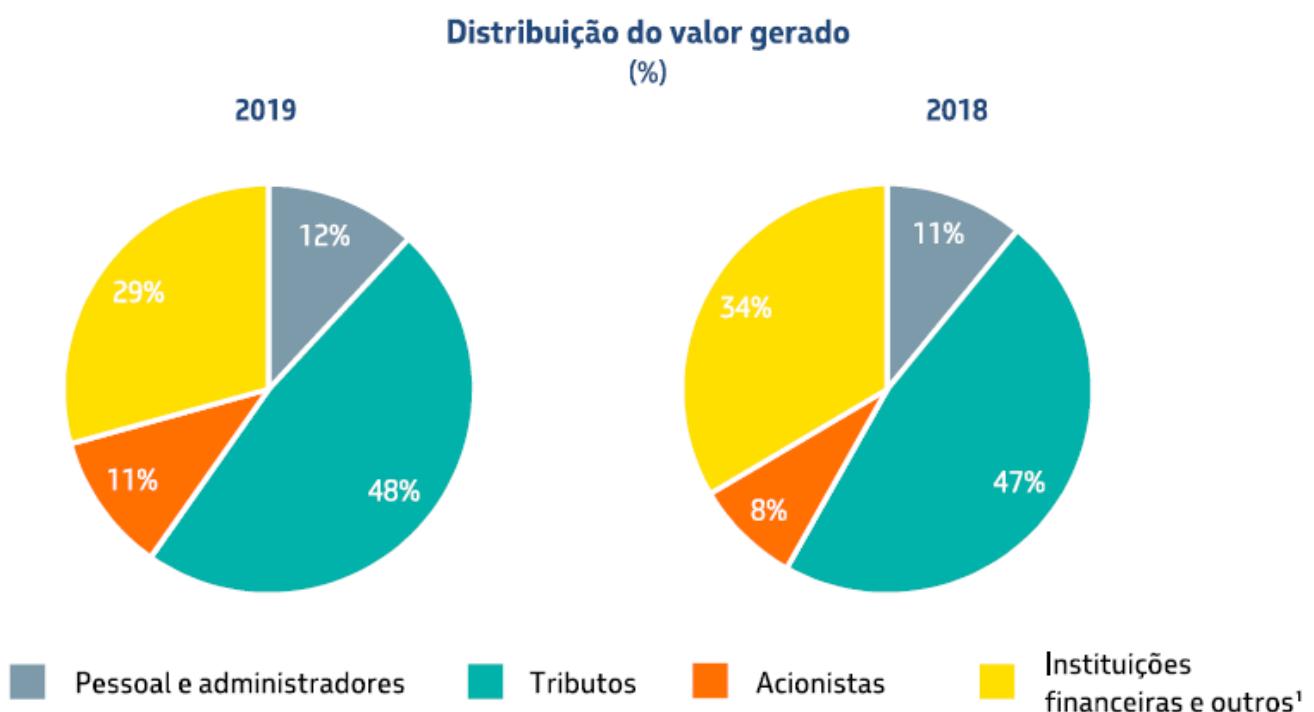
Ações ordinárias (PETR3)	Valor bruto por ação (R\$)	Data da posição acionária	Data do pagamento
1ª parcela	0,10	21/05/2019	05/07/2019
2ª parcela	0,20	12/08/2019	04/10/2019
3ª parcela	0,20	11/11/2019	07/02/2020
Ações preferenciais (PETR4)			
1ª parcela	0,10	21/05/2019	05/07/2019
2ª parcela	0,20	12/08/2019	04/10/2019
3ª parcela	0,20	11/11/2019	07/02/2020
4ª parcela	0,42	26/12/2019	07/02/2020

Além das antecipações acima mencionadas, foi encaminhada para apreciação da Assembleia Geral Ordinária (AGO) de 2020 a proposta de pagamento de remuneração adicional aos nossos acionistas, em forma de dividendos, no montante de R\$ 1,7 bilhão, que somados as antecipações acima mencionadas, totalizam R\$ 10,6 bilhões, sendo 0,73 para as ações ordinárias, e 0,92 para as ações preferenciais.

### Dividendos

Ações ordinárias (PETR3)	Valor bruto por ação (R\$)	Data da posição acionária	Data do pagamento
Parcela única	0,233649	22/04/2020	20/05/2020
<b>Ações preferenciais (PETR4)</b>			
Parcela única	0,000449	22/04/2020	20/05/2020

Em 2019, geramos R\$ 271 bilhões de valor para a sociedade. Nossa maior contribuição foi através de tributos (federais, estaduais, municipais e no exterior) no valor de R\$ 129 bilhões, seguido pelas instituições financeiras e fornecedores no valor de R\$ 51 bilhões. A remuneração e benefícios relativos a pessoal e administradores totalizou R\$ 32 bilhões e a remuneração aos nossos acionistas (incluindo o resultado dos acionistas não controladores e lucros retidos) foi de R\$ 31 bilhões. O gráfico abaixo mostra a distribuição do valor gerado:



<sup>1</sup> Considera montante referente às operações descontinuadas, decorrente da venda da BR.

## ➤ Principais normas direcionadoras de sua atuação

### Regulação

A Petrobras foi constituída em 1953 a fim de conduzir as atividades correlatas à indústria de petróleo e gás natural pelo governo brasileiro. A companhia começou suas operações em 1954 e durante aproximadamente quarenta anos conduziu com exclusividade as atividades de exploração e produção de petróleo e gás natural e de refino de petróleo no Brasil.

Como parte de uma reforma abrangente na regulamentação da indústria de petróleo e gás, o Congresso Brasileiro fez uma emenda na Constituição Federal do Brasil em 1995 a fim de autorizar o Governo Brasileiro a contratar qualquer empresa privada ou estatal para realizar atividades de exploração, produção, refino, comercialização e transporte de óleo, gás natural e derivados. Em 6 de agosto de 1997, o Governo promulgou a Lei nº 9.478 ("Lei do Petróleo") que estabeleceu um sistema regulamentar com base em concessões, cancelou o direito exclusivo da Petrobras de conduzir atividades de petróleo e gás e permitiu a concorrência em todos os aspectos da indústria no Brasil. Desde então, a companhia está operando em um ambiente desregulamentado e competitivo. A Lei do Petróleo também criou uma agência reguladora independente e vinculada ao Ministério de Minas e Energia, a Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis ("ANP"), para regular a indústria do petróleo, gás natural e combustíveis renováveis no Brasil e promover um ambiente competitivo para o setor. Em 2 de janeiro de 2002, o Brasil desregulou os preços do petróleo, derivados de petróleo e gás natural.

A nova fronteira exploratória descoberta na camada Pré-sal, levou o Governo Brasileiro a promulgar em 2010, três leis que constituíram o novo marco regulatório para a exploração e a produção de petróleo e gás natural em áreas não licitadas do Pré-sal ("Novo Marco Regulatório"): as Leis nº 12.276/10 (Cessão Onerosa), 12.351/10 (Partilha de Produção) e 12.304/10 (Pré-Sal Petróleo S.A – PPSA). As Leis do Novo Marco Regulatório não alteram os termos dos Contratos de Concessão já firmados, que cobrem aproximadamente 28% da área mapeada do Pré-sal.

Em 2016, o Governo Brasileiro promulgou as Leis: (i) nº 13.303, em 30 de junho, que dispõe sobre o estatuto jurídico, dentre outras, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias no âmbito da União Federal; e (ii) nº 13.365, em 29 de novembro, que dispõe sobre a faculdade (e não mais obrigatoriedade) da companhia atuar como operador e possuir participação mínima de 30% (trinta por cento) nos consórcios formados para exploração de blocos licitados no regime de partilha de produção, de que trata a Lei 12.351/10. Com a promulgação de tais diplomas legais o ambiente regulatório que afeta a companhia, notadamente no que tange sua governança e suas atividades ganha novos contornos.

*Para mais detalhes sobre a regulação por segmentos verificar no Form 20F e no Formulário de Referência, disponíveis para consulta em:*

*:<https://www.investidorpetrobras.com.br/resultados-e-comunicados/relatorios-anuais>*

Não participamos no Plano Plurianual da União (PPA 2020-2023), aprovados em lei. No PPA vigente, os investimentos plurianuais do Grupo Petrobras estão presentes em um programa finalístico: 3003 – Petróleo, Gás, Derivados e Biocombustíveis. A lista de ações da companhia podem ser consultadas na página do Portal de Transparência (<http://transparencia.petrobras.com.br/acoes-programas/programas-finalisticos>).

As informações que enviamos à União sobre os orçamentos de investimento estão disponíveis, por exercício, na página Portal de Transparência (<http://transparencia.petrobras.com.br/despesas/orcamento-investimento>). Esses dados são submetidos ao Ministério de Minas e Energia e ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

## ➤ Estrutura organizacional e de governança

Desde 2015, implementamos uma série de melhorias de governança. Como uma das principais ações, estabelecemos um novo modelo de governança corporativa e criamos um conjunto de regras e procedimentos que buscam garantir que nossas decisões estejam alinhadas com a boa governança:



### Estrutura de Governança

O nosso Modelo de Governança Corporativa é aprovado pelo Conselho de Administração (CA) e visa aprimorar o nosso desempenho e o processo decisório na alta administração. Nossa estrutura de governança é composta por: Assembleia Geral de Acionistas, Conselho Fiscal (CF), Conselho de Administração (CA) e seus comitês (Comitês do CA), Auditorias, Ouvidoria-Geral, Diretoria Executiva (DE) e seus comitês (Comitês Técnicos Estatutários e Comitês Executivos Consultivos ou Deliberativos).



Para maiores informações sobre nosso modelo de governança veja no Relatório de Sustentabilidade 2019 (páginas 51 a 58):  
<https://www.investidorpetrobras.com.br/resultados-e-comunicados/relatorios-anuais>

Sobre a estrutura organizacional da companhia, vide página

<https://petrobras.com.br/pt/quem-somos/organoograma/>

## ➤ Contratos de gestão e cadeia de fornecedores

### Cadeia de Fornecedores

A cadeia de fornecedores, ao prover bens e serviços, tem papel relevante no atendimento das metas do nosso Plano Estratégico (PE) e na garantia da continuidade operacional. O resultado esperado da gestão de fornecedores é que o suprimento de bens e serviços aconteça de acordo com as nossas necessidades, respeitando os normativos legais e os princípios do Código de Ética.

### Dimensão e perfil de nossas contratações

Em 2019, a controladora firmou compromissos com 12.162 fornecedores e, considerando o montante total de transações efetuadas, 89,15% foram celebradas com fornecedores sediados no Brasil.

### PILARES DA CONTRATAÇÃO



Os pilares são diretrizes que devem ser aplicadas em todas as contratações e na gestão contratual, por todas as nossas áreas, tornando nossos processos mais simples, céleres e seguros.

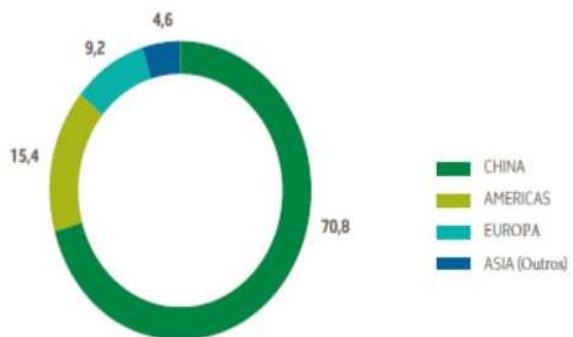
*Para maiores informações sobre nossa cadeia de fornecedores veja no Relatório de Sustentabilidade 2019 (páginas 208 a 215)*

## ➤ Clientes e Ambiente externo

### Clientes

O petróleo bruto é vendido principalmente por meio de contratos de longo prazo e também no mercado à vista. Nossa portfólio no exterior inclui aproximadamente 60 clientes, como refinarias que processaram ou processam regularmente óleos brasileiros, distribuídos pelas Américas, Europa, China e Ásia.

Clientes de petróleo (% vol)



### Ambiente Externo – Questões Políticas e Econômicas

Por sermos uma empresa de economia mista que opera com commodities internacionais, nossos negócios são impactados por variáveis do ambiente externo, como, por exemplo, o preço do petróleo, o crescimento do nível de atividade e as taxas de câmbio e juros. Dessa maneira, nosso valor de mercado, nossa avaliação de risco e nossas taxas de captação oscilam, respondendo ao cenário político e ao aumento da incerteza mundial ou risco país. Além disso, o crescimento econômico tem relação direta com a dinâmica da demanda por nossos produtos e a taxa de câmbio é uma importante variável na determinação de nossos custos e receitas.

Esses impactos são identificados por meio do monitoramento do ambiente externo e dos nossos indicadores de desempenho. A avaliação desses processos permite a elaboração de planos de mitigação de risco, procurando garantir resiliência econômica e geração de valor.

Para maiores informações sobre o ambiente externo veja no Form 20F e no Formulário de Referência, disponíveis para consulta em:

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

## ➤ Capital Social e Participações Societárias

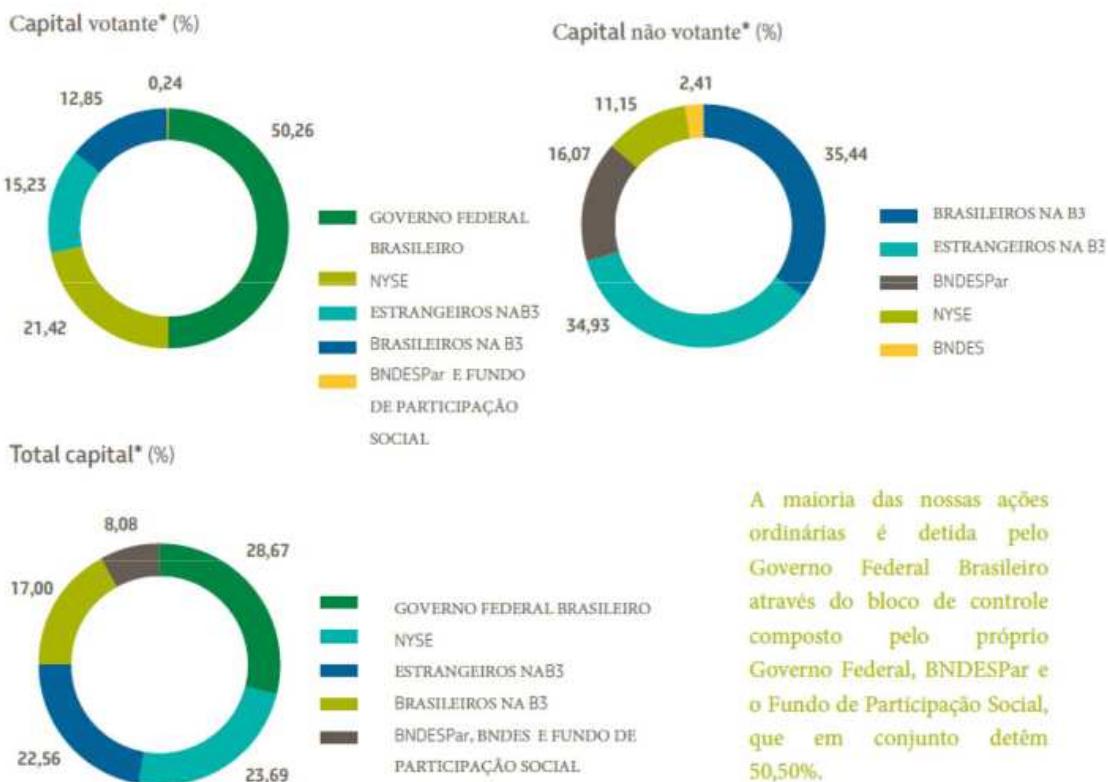
O nosso capital social é composto por ações ordinárias e preferenciais, todas sem valor nominal e denominadas em reais. De acordo com a Lei das Sociedades Anônimas, o número de nossas ações preferenciais não pode exceder dois terços do número total das nossas ações.

As nossas ações são negociadas na B3 e registradas em livro. O Banco Bradesco é nosso atual banco custodiante e realiza operações de transferências de ações.

Os detentores das nossas ações ordinárias têm direito a um voto por cada unidade de ação ordinária detida.

Os detentores de nossas ações preferenciais não têm direito a voto, exceto: (i) direito de nomear um membro do Conselho de Administração e um membro do nosso Conselho Fiscal; e (ii) certas matérias relativas às ações preferenciais (como criação, aumento ou mudanças nas ações preferenciais, ou criação de uma nova classe de ações).

Nos Estados Unidos, nossas ações ordinárias ou preferenciais, intituladas de American Depository Shares (ADRs), são listadas na forma de ADSs na NYSE. As ADSs são registradas e entregues por um banco depositário, o JPMorgan Chase Bank ("JPMorgan" ou "Depositário") que, desde 2 de janeiro de 2020, atua como banco depositário das nossas ADSs ordinárias e preferenciais.



Operamos através de 20 subsidiárias diretas (18 incorporadas sob as leis do Brasil e 2 incorporadas no exterior) e por meio de 2 operações conjuntas diretas, conforme listado abaixo. Também temos subsidiárias indiretas, incluindo Petrobras Global Finance B.V. ("PGF").

## Participações Societárias

Empresas	Localização	Nossa participação	Demais sócios
Petrobras Transporte S.A.—Transpetro	Brasil	100%	-
Petrobras Logística de Exploração e Produção S.A.—PB-LOG	Brasil	100%	-
Petrobras Gás S.A.—Gaspetro	Brasil	51%	Mitsui Gás e Energia do Brasil LTDA (49%)
Petrobras Biocombustível S.A.	Brasil	100%	-
Transportadora Brasileira Gasoduto Bolívia-Brasil S/A – TBG	Brasil	51%	BBPP Holdings Ltda. (29%) YPFB Transporte S.A. (12%) GTB-TBG Holdings S.A.R.L. (8%)
Liquigás Distribuidora S.A.	Brasil	100%	-
Araucária Nitrogenados S.A.	Brasil	100%	-
Termomacaé S.A.	Brasil	100%	-
Breitener Energética S.A.	Brasil	94%	Alcântara, Mendes & Cia Ltda (1%) Arcadis Logos Energia S.A. (1%) Orteng Equipamentos e Sistemas LTDA (1%) GGR Participações S.A. (3%)
Termobahia S.A.	Brasil	99%	Petros (1%)
Baixada Santista Energia S.A.	Brasil	100%	-
Petrobras Comercializadora de Energia S/A—PBEN	Brasil	100%	-
Fundo de Investimento Imobiliário RB Logística—FII	Brasil	99%	Pentágono SA DTVM (1%)
Petrobras Negócios Eletrônicos S.A.—E-Petro	Brasil	100%	-
Termomacaé Comercializadora de Energia S.A.	Brasil	100%	-
5283 Participações S.A.	Brasil	100%	-
Fábrica Carioca de Catalisadores S.A.—FCC (*)	Brasil	50%	Albemarle Brazil Holding LTDA. (50%)
Ibiritermo S.A. (*)	Brasil	50%	Edison S.p.A (50%)
Petrobras International Braspetro—PIB BV	Exterior	100%	-
Braspetro Oil Services Company—Brasoil	Exterior	100%	-

(\*) Operações conjuntas.

Para maiores informações sobre nossas subsidiárias e operações conjuntas, incluindo cada um de seus nomes completos, jurisdições de incorporação e nossa porcentagem de participação acionária veja nossas Demonstrações Financeiras em:  
<https://www.investidorpetrobras.com.br/resultados-e-comunicados/central-de-resultados/>

# GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA e ALOCAÇÃO DE RECURSOS

## ➤ Planejamento estratégico

Em dezembro de 2018, o Conselho de Administração da Petrobras aprovou o Plano Estratégico 2040 (PE 2040) e o Plano de Negócios e Gestão 2019-2023 (PNG 2019-2023) elaborados de forma integrada.

Principais objetivos estratégicos para o exercício de 2019 definindo o foco das ações por segmento de negócio:

 <b>EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO</b>	Maximizar o valor da Petrobras por meio da gestão ativa do portfólio de E&P;
 <b>GÁS NATURAL</b>	Garantir a sustentabilidade de produção de óleo e gás, priorizando a atuação em águas profundas;
 <b>REFINO, TRANSPORTE, COMERCIALIZAÇÃO E PETROQUÍMICA</b>	Otimizar a posição no segmento de gás natural e energia no Brasil e desenvolver posições no mercado global, por meio de parcerias;
 <b>RENOVÁVEIS</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;
 <b>ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS</b>	Sair dos negócios de fertilizantes, distribuição de GLP e das participações e produção de biodiesel e etanol;
	Atuar em negócios de energia renovável de forma rentável, com foco em eólica e solar no Brasil;
	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;
	Avançar 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.

O 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 negócios da Petrobras para os referidos cinco anos. Para exercício de 2019 foi incorporada uma nova métrica (ROCE – Retorno sobre o capital empregado), buscando garantir a rentabilidade, além de manter as métricas de segurança e de redução da dívida, que orientam as estratégias da companhia:



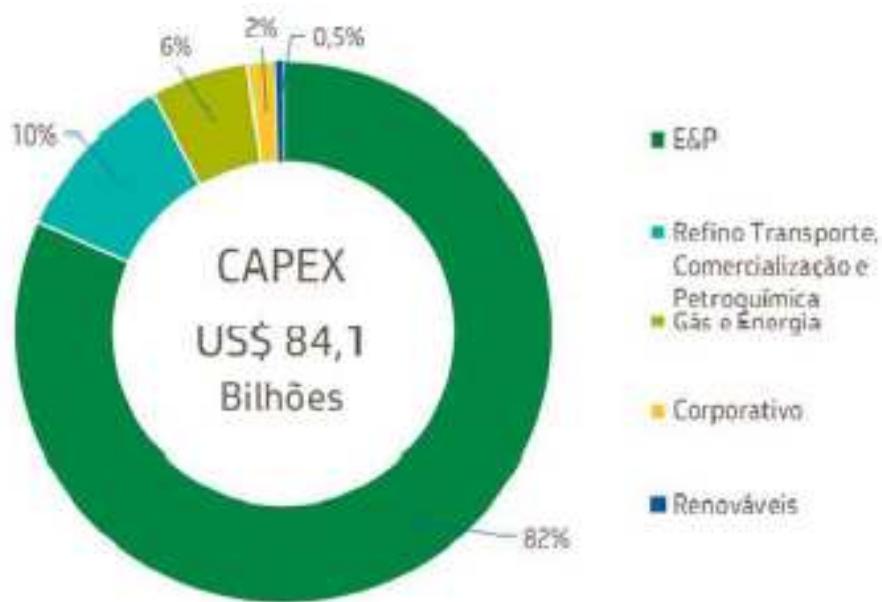
Entre as principais premissas que impactam os nossos negócios estão o preço do petróleo Brent e a taxa de câmbio. Em nosso PNG 2019-2023 consideramos os seguintes valores para essas variáveis:



Dada a alta volatilidade do preço do Brent , observada entre o final 2018 e início de 2019, bem como a exposição dos resultados financeiros da Petrobras a essa variável, em março de 2019, a Diretoria Executiva da Petrobras aprovou Plano de Resiliência (Plano) que contém ações adicionais ao PNG 2019-2023 e foi estruturado em três alavancas de geração de valor, a seguir:

- i) Ampliação do programa de desinvestimentos, com a inclusão de mais campos maduros de petróleo e gás terrestres e em águas rasas, ativos de midstream e downstream. Este ajuste não contempla a revisão do pacote de desinvestimento de refinarias.
- ii) A segunda alavanca compreende diminuição de gastos operacionais gerenciáveis estimada em US\$ 8,1 bilhões (6,6%) relativamente ao valor total de US\$ 122,6 bilhões orçado no PNG para o período 2019-2023 tendo como principais fontes de redução de custos os cortes de gastos com pessoal, de despesas discricionárias e economias derivadas da otimização do uso de prédios administrativos.
- iii) liberação do excesso de capital estacionado nas disponibilidades de caixa, o que permite sua realocação para usos mais produtivos.

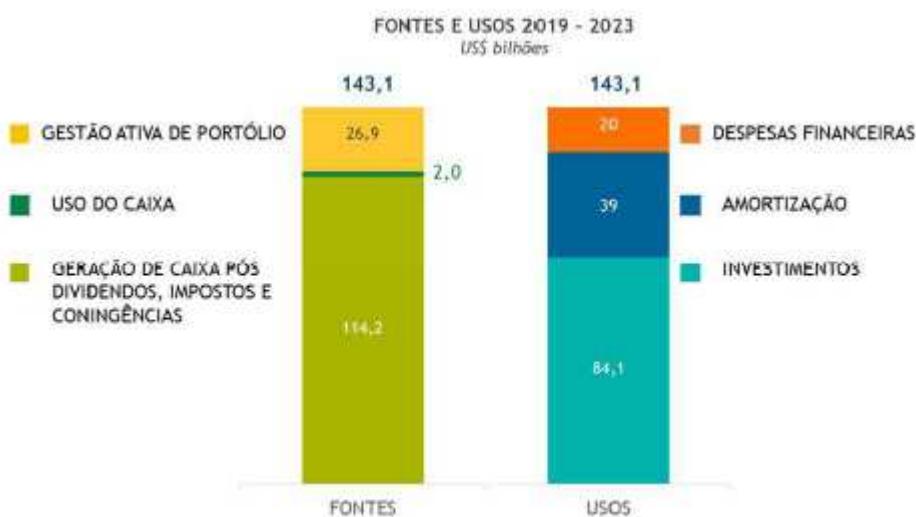
A carteira de investimentos do PNG 2019-2023 soma US\$ 84,1 bilhões, conforme observado no gráfico abaixo:



#### Fontes de financiamento dos investimentos:

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 no PNG.

Essas iniciativas, associadas a uma geração operacional de caixa estimada em US\$ 114,2 bilhões, após dividendos, impostos e contingências, permitirão à Petrobras realizar seus investimentos e reduzir seu endividamento.



Para mais informações sobre o PE 2040 e o PNG 2019-2023, veja:

<http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/apresentacoes/plano-de-negocios-e-gestao> e

Formulário de Referência 2018-2019, disponíveis para consulta em:

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

**Adicionalmente, informações sobre planejamento estratégico 2019-2023 e principais resultados alcançados no exercício estão apresentados a partir da página 47 nodo capítulo: Resultados e Desempenho da Gestão.**

## Principais objetivos estratégicos para o exercício de 2020

Em setembro de 2019, o Conselho de Administração da Petrobras aprovou o Posicionamento Estratégico (Visão, Propósito e Estratégias) e alinhado a este o Plano Estratégico 2020-2024 foi aprovado pelo Conselho em novembro de 2019. A Companhia explicita o seu propósito e reafirma os seus valores:

O Propósito (ou missão) da companhia é prover a energia que assegure prosperidade de forma ética, segura e competitiva. Para tanto, a empresa entende que o conceito de prosperidade abrange todos os aspectos: econômico, ambiental e social. A Petrobras buscará ser uma empresa sustentável, competitiva, que atua com segurança e ética, gerando mais valor para seus acionistas e para a sociedade.

Os acionistas da Petrobras são aposentados, fundos de pensão, governo, cotistas do FGTS e investidores que acreditam na capacidade da empresa. Ao gerar retorno para o acionista, a companhia garantirá recursos para continuar investindo e, assim, contribuir para movimentar a economia nos locais onde atua. Nessa busca pela rentabilidade, a empresa adotará rígidos parâmetros de segurança e respeito às pessoas e ao meio ambiente.

## Principais ações por segmento estratégico

As estratégias foram ajustadas definindo as ações por segmento estratégico, tendo em vista nosso foco no core business e geração de valor aos acionistas:

<b>EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO</b>	Maximizar o valor do portfólio, com foco em águas profundas e ultra profundas, buscando eficiência operacional, otimização do fator de recuperação e parcerias; Crescer sustentado em ativos de óleo e gás de classe mundial, em águas profundas e ultra profundas.
<b>GÁS E ENERGIA</b>	Atuar de forma competitiva na comercialização do gás próprio; Otimizar o portfólio termoelétrico focando no autoconsumo e na comercialização do gás próprio; Sair integralmente da distribuição e do transporte de gás.
<b>REFINO, TRANSPORTE E COMERCIALIZAÇÃO</b>	Atuar de forma competitiva nas atividades de refino, logística e comercialização de derivados com foco nas operações do Sudeste; Sair integralmente dos negócios de fertilizantes, distribuição de GLP e de biodiesel; Atuar de forma competitiva na comercialização global de petróleo.
<b>RENOVÁVEIS</b>	Desenvolver pesquisas visando a atuação, em longo prazo, em negócios de energia renovável com foco em eólica e solar no Brasil; Viabilizar comercialmente o diesel renovável e o BioQav como resposta às políticas de sustentabilidade da matriz energética brasileira.
<b>ESTRATÉGIAS TRANSVERSAIS</b>	Transformar digitalmente a Petrobras entregando soluções para os desafios, empoderando nossos colaboradores, gerando valor, e aumentando a segurança das operações; Desenvolver as competências críticas e uma cultura de alto desempenho para atender aos novos desafios da Companhia, utilizando o valor econômico adicionado como ferramenta de gestão; Perseguir constantemente uma estrutura de custos e de investimentos competitiva e eficiente, com alto padrão de segurança e respeito ao meio ambiente; Fortalecer a credibilidade e a reputação da Petrobras.

O Plano Estratégico 2020-2024 mostra que os movimentos previstos para o portfólio da empresa em todos os segmentos de negócio são monitorados constantemente, e revalidados anualmente. No centro das principais estratégias da Petrobras estão o aumento de investimentos em negócios de E&P, modificações na composição

do parque de refino e gás da empresa, a redução dos níveis de alavancagem da empresa com o desinvestimento de ativos visando o aumento da capacidade de geração de caixa, a transformação digital da empresa e a diminuição de exposição a riscos de operação por meio da constituição de parcerias estratégicas.

No **segmento de Exploração e Produção**, o foco será a atuação em águas profundas e ultra profundas, em campos do pré-sal, onde temos vantagem competitiva e atuamos com um nível de eficiência ímpar visando a geração de valor, mesmo em cenários de preços baixos de petróleo.

Relativamente ao **segmento de Refino e Gás Natural**, a Petrobras focará as suas atividades na Região Sudeste do país, que concentra o maior mercado consumidor. Essa decisão empresarial foi tomada a partir da premissa de manter em seu portfólio refinarias com significativa geração de valor e otimizar suas operações e logística. Para tal efeito, das 13 refinarias da companhia, 8 serão oferecidas para venda, em processo que se materializará ao longo do período 2020-2024. Não obstante à mudança, a Petrobras continuará a ser líder no segmento de refino no país e a maior companhia integrada no Brasil.

Ao fomentar a entrada de novos players nos mercados de refino e gás natural, a empresa espera se beneficiar de uma dinâmica competitiva de preços e do fortalecimento da indústria de óleo e gás no país. Para o longo prazo, a companhia irá continuar a avaliar iniciativas em energias renováveis, onde seja possível prosperar, garantindo que os custos de operação nestes negócios permitam competir com outros agentes. É parte desse movimento de adaptação a cenários mais competitivos a busca contínua por custos baixos. O uso intensivo de soluções digitais será importante aliado para esta redução.

No Plano Estratégico 2020-2024, a Petrobras estabeleceu métricas de topo que traduzem e quantificam os principais objetivos estratégicos da companhia e estão alinhados ao Propósito e à Visão estabelecidos. As métricas de topo definidas pela companhia para monitorar os principais objetivos estratégicos são: 1) o Delta EVA®, que consiste na busca pela geração de valor resultante dos negócios abrangidos no portfólio da companhia; 2) a Dívida Bruta, que visa à redução do endividamento; e, 3) a Taxa de Acidentados Registráveis (TAR), a Intensidade de Emissões de Efeito Estufa (IGEE) e o Volume Vazado de Óleo e Derivados (VAZO) que focam, respectivamente, na integridade das pessoas e aumento dos níveis de segurança das operações e no respeito ao meio ambiente.

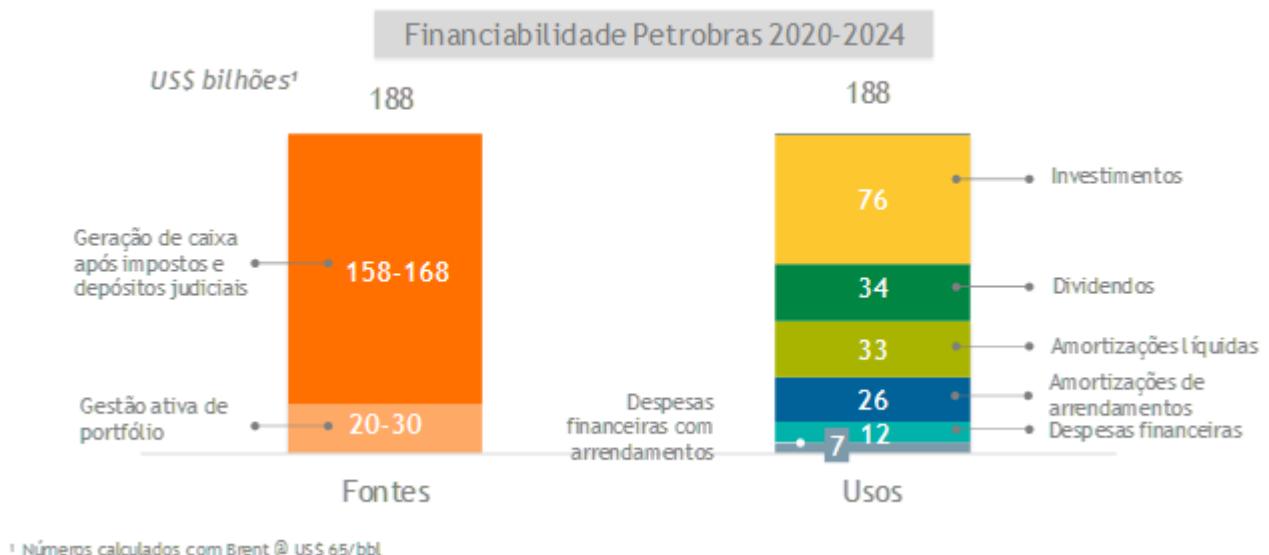


TAR: Taxa de acidentados registráveis por milhão de homens-hora | DL/EBITDA: Dívida líquida/EBITDA LTM ajustado (incluindo IFRS16) | EVA: Economic Value Added

A Petrobras utiliza-se do Scorecard como uma ferramenta de gestão para alinhar incentivos em favor do atingimento das métricas de topo e específicas. Os scorecards foram estruturados considerando dois conjuntos de métricas: as métricas de topo, que fornecem uma orientação mais explícita sobre os principais objetivos estratégicos da companhia, direcionando os esforços no mesmo caminho e, as métricas específicas, que buscam mensurar as ações locais de cada unidade de negócio alinhadas ao PE.

## ➤ Alocação de Recursos

Através do gráfico de fontes e uso do PE 2020-2024, pode ser visto que todos os recursos necessários originalmente planejados para execução do plano viriam da Geração de Caixa, em conjunto com a entrada de caixa dos desinvestimentos. A companhia pretende amortizar dívidas em montante maior ao valor captado, de forma a reduzir sua dívida, não tendo sido planejada captação líquida no PE 2020-2024.



A geração de caixa será decorrente da maior eficiência projetada, do controle de gastos e dos recursos financeiros em função da gestão ativa de portfólio. Isso permitirá uma redução gradativa da dívida bruta, com consequente diminuição das despesas com juros e aumento nos valores estimados de distribuição de dividendos, através da nova Política de Dividendos da companhia, gerando uma maior remuneração para os acionistas. Ao antecipar fluxo de caixa via desinvestimentos de ativos a Petrobras realizará seus investimentos, reduzindo seu endividamento, sem necessidade de novas captações líquidas no horizonte do Plano Estratégico.

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 no Plano Estratégico 2020-2024. 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 variando de US\$ 20 bilhões a US\$ 30 bilhões.

Essas iniciativas, associadas a uma geração operacional de caixa permitirão à Petrobras realizar seus investimentos, pagar seus dividendos e reduzir seu endividamento.

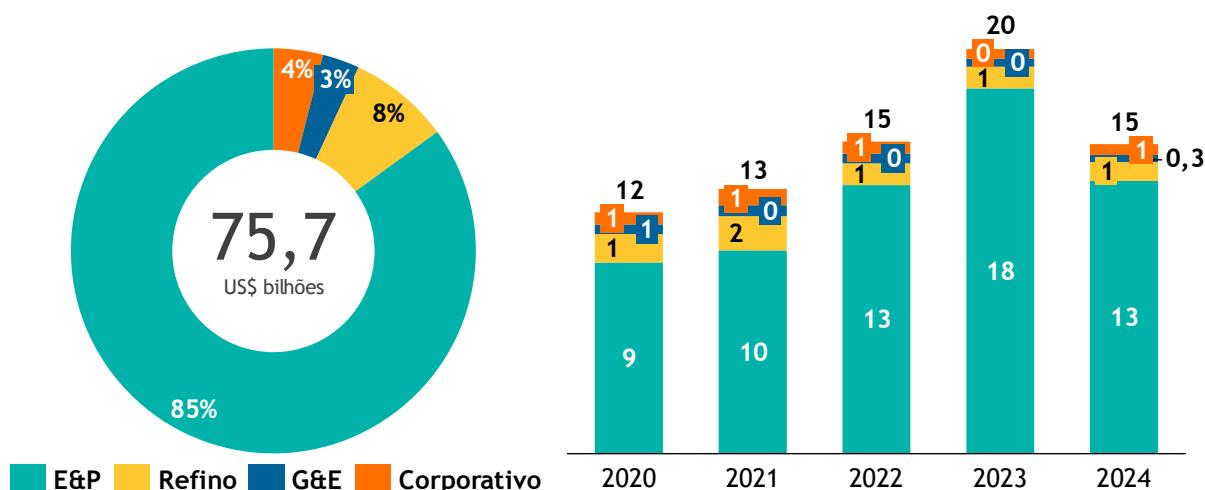
## Principais programas, projetos e iniciativas

A companhia tem inúmeros projetos em seu portfólio de investimentos. Como a maioria dos projetos é caracterizada por um longo período de desenvolvimento, a companhia pode se confrontar com mudanças nas condições de mercado, tais como alterações de preços, alterações no perfil da demanda, taxa de câmbio, condições de financiamento dos projetos e legislação e regulamentação que podem comprometer o retorno estimado para os projetos.

O CAPEX previsto para no âmbito do Plano Estratégico (PE) 2020-2024 é de US\$ 75,7 bilhões, dos quais 85% estão alocados no segmento Exploração e Produção (E&P). Essa alocação está aderente ao posicionamento estratégico definido, com foco nos ativos de E&P, especialmente no pré-sal, nos quais a Petrobras tem vantagem competitiva e geram mais retorno para os investimentos.

As atividades de Exploração e Produção de petróleo e gás natural no Brasil representam os maiores projetos da carteira de investimentos da companhia. Essas atividades normalmente começam com pesquisas geológicas e trabalhos sísmicos, seguidos por perfuração de poços exploratórios. Em caso de sucesso, a companhia prossegue com testes de produção de longa duração, perfurações de poços de desenvolvimento e produção de petróleo ou gás, que usualmente compreendem investimentos substanciais. Em geral, são necessários até sete anos para que uma atividade de exploração bem-sucedida seja refletida no aumento das reservas e na produção de hidrocarbonetos.

**Plano de Investimentos (US\$ bilhões) 2020-2024**



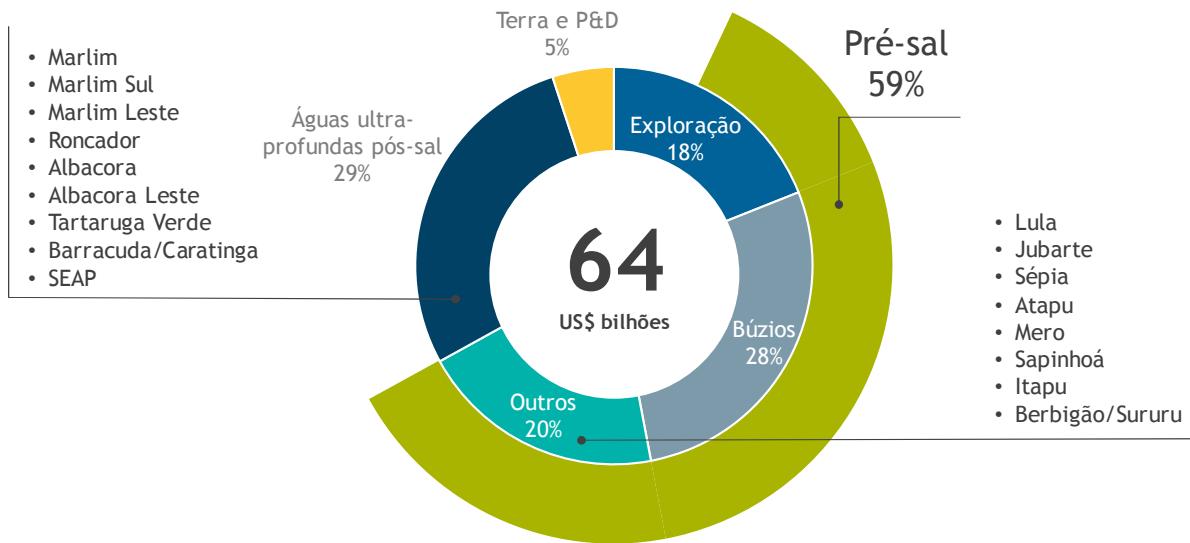
Dos US\$ 75,7 bilhões previstos no PE 2020-2024, 69% dos investimentos estão alocados para o crescimento da companhia e 31% para a sua sustentação.

Os investimentos em crescimento (“growth capex”) são aqueles com o objetivo principal de aumentar a capacidade de ativos existentes, implantar novos ativos de produção, escoamento e armazenagem, aumentar eficiência ou rentabilidade do ativo e implantar infraestrutura essencial para viabilizar outros projetos de crescimento. Inclui aquisições de ativos/empresas e investimentos remanescentes em sistemas que entraram a partir de 2018, investimentos exploratórios, e investimentos em P&D.

Já os investimentos em manutenção (“sustaining capex”) têm como objetivo principal a manutenção da operação dos ativos já existentes, ou seja, não objetivam aumento de capacidade das instalações. Inclui os investimentos em segurança e confiabilidade das instalações, projetos de poços substitutos, desenvolvimento complementar, investimentos remanescentes em sistemas que entraram antes de 2018, paradas programadas e revitalizações (sem novos sistemas), sísmica 4D, projetos de SMS, trocas de linha, infraestrutura operacional e TIC.

O plano apresenta um reposicionamento do portfólio de E&P com concentração nas atividades em águas profundas e ultra profundas, onde o custo de extração é menor, proporcionando maiores retornos. Desta forma, esperamos que 59% do investimento no segmento serão direcionados para ativos e projetos no pré-sal, em particular para o campo de Búzios, para o qual é esperado que seja alocado 28% do total do investimento planejado para o segmento.

Plano de Investimentos em E&P 2020-2024

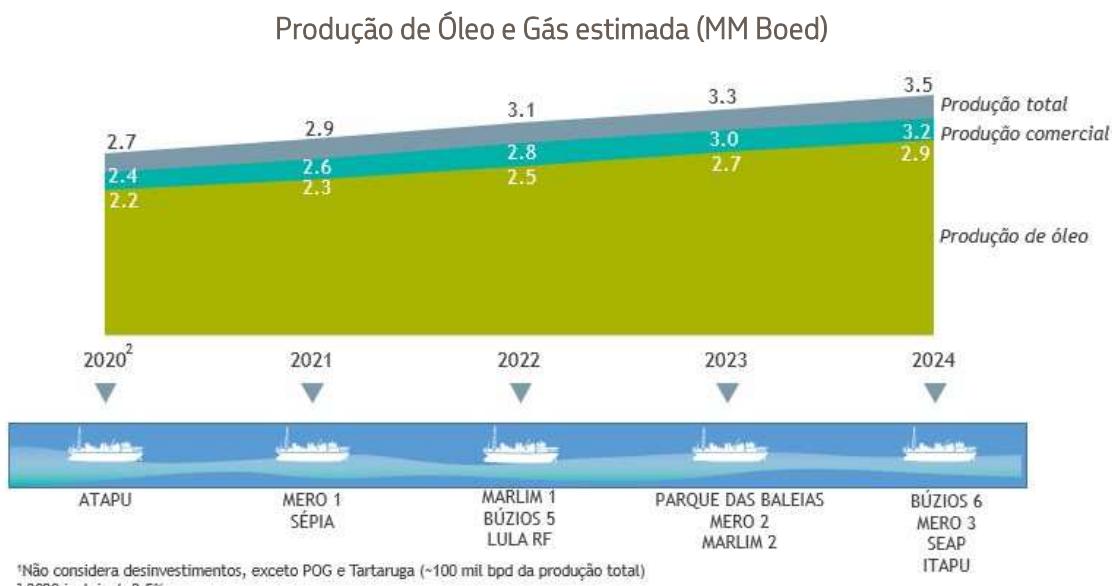


Dos US\$ 64 bilhões previstos para o segmento E&P, a previsão é de que 73% (US\$ 47 bilhões) sejam alocados em projetos de crescimento e 27% (US\$ 17 bilhões) em projetos de manutenção. Desse último, US\$ 10 bilhões para Reposição (poços complementares) e US\$ 7 bilhões para Paradas e infraestrutura. No gráfico anterior, releva-se a prioridade dada aos investimentos no pré-sal e os principais campos de produção.

Quanto à curva de produção de óleo e gás, estimada no período 2020-2024, indica-se crescimento contínuo. Ao longo desse período, está prevista a entrada em operação de 13 novos sistemas de produção, sendo todos alocados em projetos em águas profundas e ultra profundas.

A fim de representar o impacto econômico da produção nos resultados da companhia, apresenta-se uma visão de produção comercial, deduzindo da produção de gás natural os volumes de gás reinjetados nos reservatórios, consumidos em instalações do E&P e queimados nos processos produtivos. A curva de produção apresentada a seguir não contempla desinvestimentos previstos, com exceção de cerca de 100 mil boed, relativos aos campos na Nigéria e de Tartaruga Verde, cujas transações já tinham sido assinadas na época de aprovação do PE 2020-2024 e os fechamentos estão próximos de ocorrer.

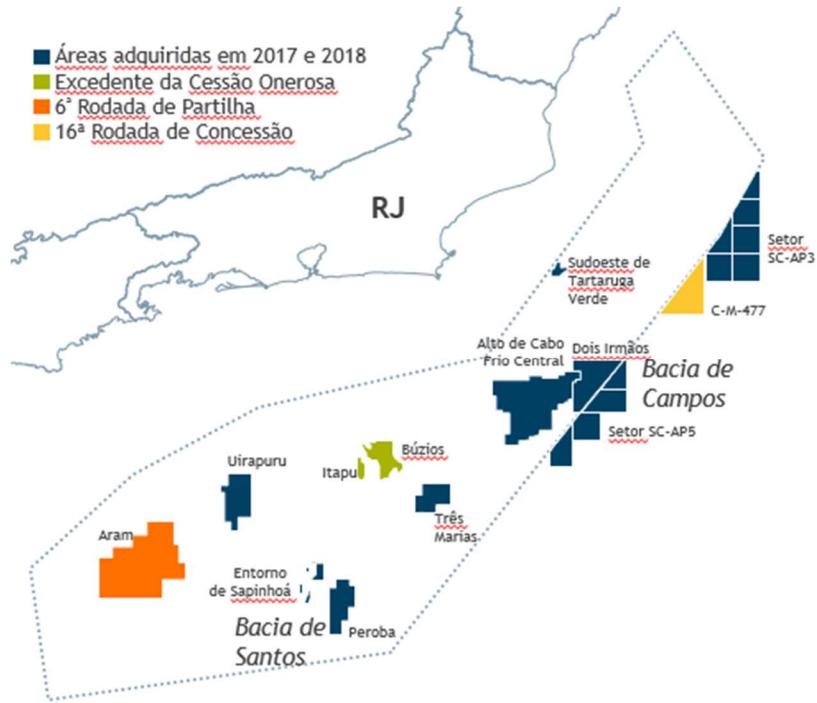
A curva de produção estimada no plano estratégico está apresentada abaixo.



Para a meta de produção de 2020 consideramos uma variação de 2,5% para mais ou para menos. A produção de óleo deste ano reflete principalmente as perdas de volumes relacionados ao declínio natural dos campos maduros e à maior concentração de paradas de produção para o aumento da integridade dos sistemas, parcialmente compensados pelo ramp-up das novas plataformas. No longo prazo, a trajetória de crescimento é suportada pelos novos sistemas de produção – particularmente no pré-sal, com maior rentabilidade e geração de valor – e pela estabilização da produção na Bacia de Campos.

É importante ressaltar que a companhia está seletiva nas atividades exploratórias. Por exemplo: Em 2019, na 16<sup>a</sup> Rodada de Licitação da ANP foram oferecidos 36 blocos, mas a companhia só participou na oferta de dois blocos, tendo vencido em um deles (Bloco C-M-477, localizado na Bacia de Campos). Reforça-se o caráter seletivo, com foco no pré-sal, que a empresa almejou com o aumento das reservas, principalmente nas participações e aquisições dos campos de Búzios e Itapu (Rodada de Licitação dos Excedentes da Cessão Onerosa) e Aram (6<sup>a</sup> Rodada de Licitações de Partilha de Produção).

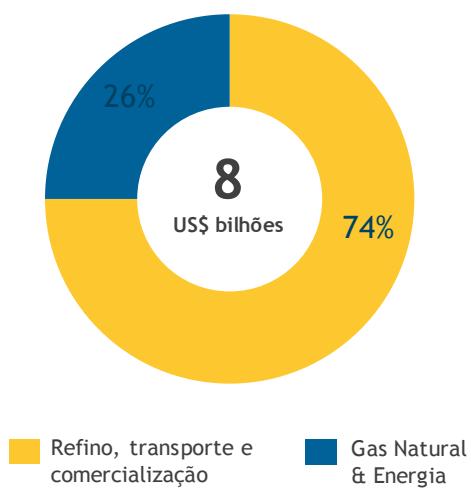
A seguir, se ilustra o crescimento do portfólio exploratório do pré-sal ocorrido nos últimos 3 anos.



Búzios é o maior campo offshore de águas profundas do mundo e hoje é o ativo mais importante da Petrobras. Já há quatro plataformas instaladas nesse campo, com capacidade de 150 mil barris por dia de petróleo cada um. Prevê-se a instalação da quinta plataforma em Búzios em 2022.

Ademais, se prevê investimentos relevantes na recuperação da Bacia de Campos visando um aumento da sua eficiência operacional, podendo-se citar a parceria estratégica com a Equinor no campo de Roncador, com o objetivo de aumentar o fator de recuperação.

Plano de Investimentos em RTC e G&E 2020-2024



Para as atividades de Refino e Gás e Energia (RGN) a previsão é investimentos na ordem de US\$ 8,4 bilhões. Dos US\$ 6,2 bilhões previstos para o segmento de Refino, Transporte e Comercialização (RTC), a previsão é de que 33% (US\$ 2,1 bilhões) sejam alocados em projetos de crescimento e 67% (US\$ 4,1 bilhões) em projetos de

manutenção. No segmento de Gás & Energia (G&E), dos US\$ 2,2 bilhões, a previsão é de que 70% (US\$ 1,5 bilhão) sejam alocados em projetos de crescimento e 30% (US\$ 0,7 bilhão) em projetos de manutenção.

No segmento de Refino, Transporte e Comercialização (RTC), o foco dos investimentos é garantir a integridade e manutenção dos ativos de refino e logística. Porém, também há investimentos em novos projetos para aumentar a eficiência e a capacidade de conversão das refinarias mantidas no parque, como hidrotratamento (HDT) da REPLAN, REDUC e RPBC, para aumento da produção de diesel com baixo teor de enxofre 10 PPM (Diesel S10), e também no hidrocraqueamento (HCC) da REDUC, para produção de lubrificantes de alta qualidade.

No segmento de RTC considera-se a venda integral das refinarias RNEST, SIX, RLAM, REGAP, REPAR, REFAP, REMAN e LUBNOR.

No segmento de Gás & Energia (G&E) os investimentos estão focados nas unidades de processamento de gás natural e na Rota 3, que permitirão o fluxo de gás natural produzido no pré-sal brasileiro. A capacidade de processamento será de 21 milhões de metros cúbicos por dia de gás natural, e a unidade está prevista para entrar em operação no segundo semestre de 2021. Além disso, se prevê investir em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em energia solar e eólica.

No segmento G&E considera-se que a companhia irá vender as participações acionárias na NTS, TAG, TBG e Gaspetro.

Portanto, com a gestão ativa de portfólio, a companhia continuará tendo como meta a sua desalavancagem, através da geração de caixa e dos desinvestimentos. Os desinvestimentos previstos no plano variam entre US\$ 20-30 bilhões para o período 2020-2024, com maior concentração esperada para os anos de 2020 e 2021.

Além dos desinvestimentos já anunciados, a companhia também estuda a potencial venda de certas termoelétricas e de gasodutos do pré-sal, ativos de pós-sal e ativos situados na Bolívia, além da venda de participação societária na BR Distribuidora e na Braskem. Entretanto, os estudos encontram-se em andamento e ainda não há deliberação pelos órgãos internos da companhia acerca da estrutura ideal dessas transações ou sobre sua efetiva realização, o que dependerá das condições de mercado e do reposicionamento estratégico da companhia.

## Cenário de Incertezas

### Crise de oferta e demanda em 2020

No início de 2020, observaram-se dois eventos com efeitos significativos e adversos no mercado de petróleo e derivados. O primeiro, a deflagração da pandemia de COVID-19, implicou na redução abrupta da atividade econômica e da circulação de pessoas. O segundo evento, a dificuldade de coordenação entre os grandes produtores de petróleo, especialmente Arábia Saudita e Rússia, para equilibrar o mercado por meio de cortes de produção, reforçou o movimento de redução nos preços do petróleo.

A COVID-19 impactou severamente a economia global. O preço do petróleo e as expectativas para o crescimento da economia mundial vêm mostrando declínio consistente. Com os impactos econômicos, a demanda global por derivados também foi severamente afetada, com uma queda em torno de 25 milhões de barris por dia (bpd) durante o período de restrição de circulação.

A despeito da adoção de um corte coordenado entre os países produtores da OPEP+ (corte combinado de 10 milhões bpd em maio e junho, que será reduzido para 8 milhões bpd no 2S20), tem-se a visão de que tal acordo

não será suficiente para compensar o declínio da demanda. Com efeito, a capacidade de estoque continuará pressionada e, espera-se que os preços do petróleo não irão se equilibrar nos patamares pré-COVID-19.

Buscando tornar-se cada vez mais resiliente e preparada para lidar com as adversidades e incertezas, a Petrobras, desde 2019, vem dando ênfase a cinco pilares estratégicos que são as prioridades da gestão da companhia e norteiam as ações em todos os seus níveis de atuação. São eles: i) gestão de Portfólio, que busca constante avaliação dos ativos e da sua capacidade de gerar resultados, mesmo em ambiente de baixo nível de preços de petróleo; ii) redução da dívida, que persegue a diminuição dos juros a ela associados e uma consequente minimização do custo de capital; iii) gestão de pessoas, que reforça a meritocracia, o empoderamento dos empregados, as melhorias de governança e as iniciativas de transformação cultural; iv) segurança e meio ambiente, que mantêm os altos níveis de segurança no trabalho e proteção ao meio ambiente na execução das diversas atividades da companhia; e v) eficiência, que define a busca contínua por custos baixos que possibilitem à Petrobras ser resiliente em um cenário de preços de petróleo mais reduzidos no longo prazo.

Em função dos impactos da pandemia do COVID-19 e do choque de preços do petróleo, o Conselho de Administração aprovou em março de 2020, dentre outras medidas, a redução dos investimentos programados para o ano 2020, **de US\$ 12 bilhões para US\$ 8,5 bilhões** (principalmente postergações de atividades exploratórias, interligação de poços e construção de instalações de produção e refino, e da desvalorização do Real frente ao dólar americano), visando a redução de desembolso e preservação do caixa neste cenário de incertezas, a fim de reforçar sua solidez financeira e resiliência dos seus negócios.

Conclui-se que há uma probabilidade de revisão expressiva do portfólio de projetos do próximo Plano a ser elaborado (PE 2021-2025), em decorrência dos novos cenários de preços e demanda, com tendência de cancelamento e/ou postergação de projetos. Dessa forma, o CAPEX e o cronograma de entrada em operação dos projetos estão em revisão, em função dos impactos do COVID-19 e do Plano de Resiliência.

## ➤ Governança Corporativa

Desde 2015, implantamos diversas ações com o intuito de fortalecer nossa cultura de integridade, que incluem nossos controles internos e nossa governança. Assim, em 2019, sentimos que essa robustez na governança nos permitiu caminhar para um modelo de maior accountability, o que permitiu que nosso Conselho de Administração retornasse ao seu papel estratégico.

Para suportar o foco na eficiência e na geração de valor, criamos duas novas diretorias em 2019, a de Relacionamento Institucional e a de Transformação Digital e Inovação, além da diretoria de Logística em 2020. Com a mudança, passamos a ter quatro diretorias corporativas e quatro diretorias operacionais.

Nos procedimentos internos conduzidos pela empresa, não tivemos novos casos de corrupção envolvendo empregados em 2019. Por outro lado, na esfera judicial, tivemos a comprovação formal de quatro casos transitados em julgado, referentes a denúncias oferecidas entre 2014 e 2018. Seguimos no trabalho de responsabilização das partes, sejam pessoas físicas ou jurídicas, o que nos permitiu receber de retorno ao caixa, a título de resarcimento de danos previstos em acordos de leniência, acordos de colaboração e repatriações, a quantia aproximada de R\$ 871 milhões em 2019 decorrentes da OLJ, totalizando R\$ 4,1 bilhões ao longo dos anos.

As boas práticas de governança corporativa constituem um pilar de sustentação para nossos negócios. Por meio de um esforço contínuo, temos buscado um modelo de governança efetivo, ético e transparente, com foco em resultados para a nossa geração de valor a curto, médio e longo prazos. Ser percebida, junto à opinião pública, como uma empresa ética na forma de fazer negócios e que combate a corrupção favorece o incremento de nosso índice de reputação, a elevação do nosso grau de investimento e a redução do custo de capital via desalavancagem financeira, bem como confere maior competitividade e amplia a possibilidade de formação de parcerias.

A percepção da opinião pública – medida pela pesquisa RepTrakTM - sobre a dimensão Governança & Ética da Petrobras apresentou melhora significativa. Houve um incremento de 38% na avaliação da referida dimensão, no último trimestre de 2019 em relação ao mesmo período de 2018. Foi o indicador que mais evoluiu no ano. Nele é capturada a percepção que os respondentes têm da Petrobras nos atributos empresa ética, transparente sobre sua atuação, correta na forma de fazer negócios e que atua para prevenir e combater a corrupção em suas atividades. O RepTrakTM é uma metodologia proprietária do Reputation Institute, que realiza pesquisas trimestrais para a Petrobras com amostras de 1.200 respondentes, para acompanhamento da nossa reputação corporativa.

Buscamos desenvolver uma cultura de integridade, a fim de fortalecer nossas boas práticas de governança e compliance, por meio de ações de comunicação, treinamentos para fornecedores, clientes e público interno, incluindo alta administração, gestores, agentes de integridade e fiscais de contrato, além de pesquisas e monitoramento junto aos nossos diversos públicos de interesse, cujos resultados norteiam nossas ações futuras. Por meio de nossos canais de relacionamento, realizamos a divulgação de temas relevantes referentes a governança e compliance que reforçam a importância desse compromisso.

Entre 2018 e 2019, promovemos uma série de revisões de instrumentos e ações de melhoria da nossa governança corporativa, com o intuito de estabelecer melhores práticas alinhadas ao mercado e à nossa estratégia, em conformidade com as exigências de novos regramentos de governança (Lei 13.303/2016, Decreto 8.945/2016, Segmento Especial de Listagem Nível 2 de Governança Corporativa da B3 e Código Brasileiro de Governança Corporativa).

*As principais ações de fortalecimento da nossa governança podem ser consultadas em nosso Relatório de Sustentabilidade, que possui um capítulo dedicado ao tema, página 44, disponível em nossa página de relacionamento com investidores.*

Nossas estratégias estão direcionadas para a criação de valor para nossos públicos de interesse em todos os negócios e cenários. Nossa agenda transformacional é sustentada por cinco pilares: maximização do retorno sobre o capital, redução do custo de capital, busca incessante por custos baixos, meritocracia e respeito às pessoas, meio ambiente e segurança.

A partir do esforço para obtermos uma governança corporativa com medidas que vão além das exigidas pela Lei 6.404 (Lei das Sociedades por Ações) e pela Lei 13.303/16 (Lei das Estatais), diversas iniciativas foram tomadas no sentido de uma governança diferenciada e do aprimoramento da qualidade das informações que prestamos.

Entre as ações de fortalecimento da nossa governança corporativa, destacamos as medidas de aprimoramento do nosso processo decisório. Implementadas desde 2015, visam fortalecer os nossos controles internos e a nossa governança, assegurando transparência e eficácia para um sistema de prevenção de riscos e combate a desvios, prevendo ações corretivas. Essas medidas vieram para dar mais segurança ao acionista e embasamento à tomada de decisão dos administradores.

Nosso processo de delegação de autoridade é realizado por meio de instrumentos formais, entre estes a Matriz de Limites de Atuação. Aprovada pelo CA em 2015 e revisada, por último, em 2020, a matriz consolida os limites de aprovação para execução de planos, projetos e metas orçamentárias; investimentos de capital, investimentos correntes, vendas; gastos, programas de captação e prestação de garantias, entre outros.

Além da Matriz de Limites de Atuação, a Tabela de Limites de Competência estabelece os limites delegados aos membros da Diretoria Executiva e gestores para aprovação dos atos necessários para a nossa gestão, bem como as diretrizes e regras para aplicação e uso das delegações de competência previstas.

Adicionalmente, implantamos o modelo de autorizações compartilhadas, ou seja, com assinaturas cruzadas de, no mínimo, dois gestores, sem relação de subordinação direta entre eles, para a realização de contratações, compras, desembolsos e outros atos de gestão.

De modo a permitir a maior representação dos acionistas preferencialistas, destacamos a ampliação das atribuições do Comitê de Minoritários, que passou a realizar o assessoramento prévio aos acionistas em situações consideradas críticas, como a aprovação de fusões e incorporações e contratos entre o controlador e a companhia, sempre que essas decisões estiverem sujeitas à aprovação na assembleia de acionistas.

Além disso, em razão de nossa adesão voluntária ao Nível 2 de Governança Corporativa da B3, também passamos a contar com regras novas para oferta pública de aquisição de ações, a divulgar calendário anual de eventos societários, a garantir a concessão de 100% de tag along para ações preferenciais, nas mesmas condições concedidas às ações ordinárias, e a prever procedimento arbitral para questões provenientes do regulamento do Nível 2.

As mudanças adotadas em nosso modelo de governança e gestão caminham no sentido de transformar os esforços já realizados em um conjunto de boas práticas que assegurem robustez, eficácia e resiliência para este modelo e perenidade para a nossa organização.

## Indicadores de governança

Em atendimento aos indicadores de governança e gestão identificados no Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública - ciclo 2018, especificamente no tocante ao resultado da Petrobras para o iGovPub (índice de governança pública), que alcançou o valor de 93%, informamos que realizamos melhorias em nossos processos de sucessão e avaliação da alta administração.

## Sucessão da Alta Administração

Os processos de seleção e nomeação do Conselho de Administração (CA), nosso mais alto órgão de governança, seguem as orientações previstas no Estatuto Social e na Política de Indicação de Membros da Alta Administração e do Conselho Fiscal (“Política de Indicação”), que estabelecem requisitos de integridade além daqueles previstos na legislação aplicável.

A Política de Indicação explicita o fortalecimento dos princípios de transparência, equidade, accountability, responsabilidade corporativa, independência, foco no resultado e diligência no tocante aos processos de seleção, indicação e avaliação da elegibilidade dos indicados, que devem ser observados juntamente com a legislação e o nosso Estatuto Social. Nesse sentido, as diretrizes, os procedimentos, os requisitos mínimos e os impedimentos estabelecidos na legislação, no Estatuto Social e nessa política deverão ser observados por todos aqueles que exerçam o direito à indicação, sejam eles empregados ou acionistas, estes independentemente de serem majoritários ou minoritários, detentores de ações ordinárias ou preferenciais.

A conformidade das indicações dos administradores da companhia, à luz dos requisitos legais e corporativos é verificado pelo processo de background check de integridade e pelo Comitê de Pessoas, vinculado a Conselho de Administração, que atua como comitê de elegibilidade da Petrobras.

A Política de Indicação integra o nosso Código de Boas Práticas e foi aprovada originalmente pelo CA em 2016 e sua última revisão foi realizada em 29/01/2020. Estes documentos estão disponíveis em nosso site de Relações com Investidores.

## Gestão do Desempenho da Alta Administração

Com relação à gestão do desempenho da alta administração, as avaliações de desempenho do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva, enquanto colegiados, e de cada um de seus membros, individualmente, ocorre anualmente e está prevista no nosso Estatuto Social, nas nossas Diretrizes de Governança Corporativa e no Regimento Interno do Conselho de Administração.

Segundo nosso Estatuto Social, cabe ao Conselho de Administração avaliar, anualmente, os resultados de desempenho, individual e coletivo, dos administradores e dos membros dos Comitês do Conselho, com o apoio metodológico e procedural do Comitê de Pessoas, observados quesitos mínimos, como a exposição dos atos de gestão praticados quanto à licitude e à eficácia da ação gerencial e administrativa; a contribuição para o resultado do exercício; a consecução dos objetivos estabelecidos no plano de negócios e o atendimento à nossa estratégia de longo prazo.

A sistemática que detalha os procedimentos de avaliação do Conselho de Administração é realizada por uma empresa externa especializada e foi aprovada pelo Conselho de Administração. A metodologia tem como objetivo analisar periodicamente o desempenho e a contribuição dos nossos órgãos de administração, dos nossos administradores e dos membros dos comitês de assessoramento ao Conselho de Administração para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos no plano estratégico, visando atingir resultados mais eficientes e eficazes e contribuir para o fortalecimento de nossa imagem e reputação junto aos nossos públicos de interesse.

Os membros do Conselho de Administração não possuem remuneração variável. Dessa forma, o resultado de sua avaliação de desempenho não impacta a remuneração total dos conselheiros.

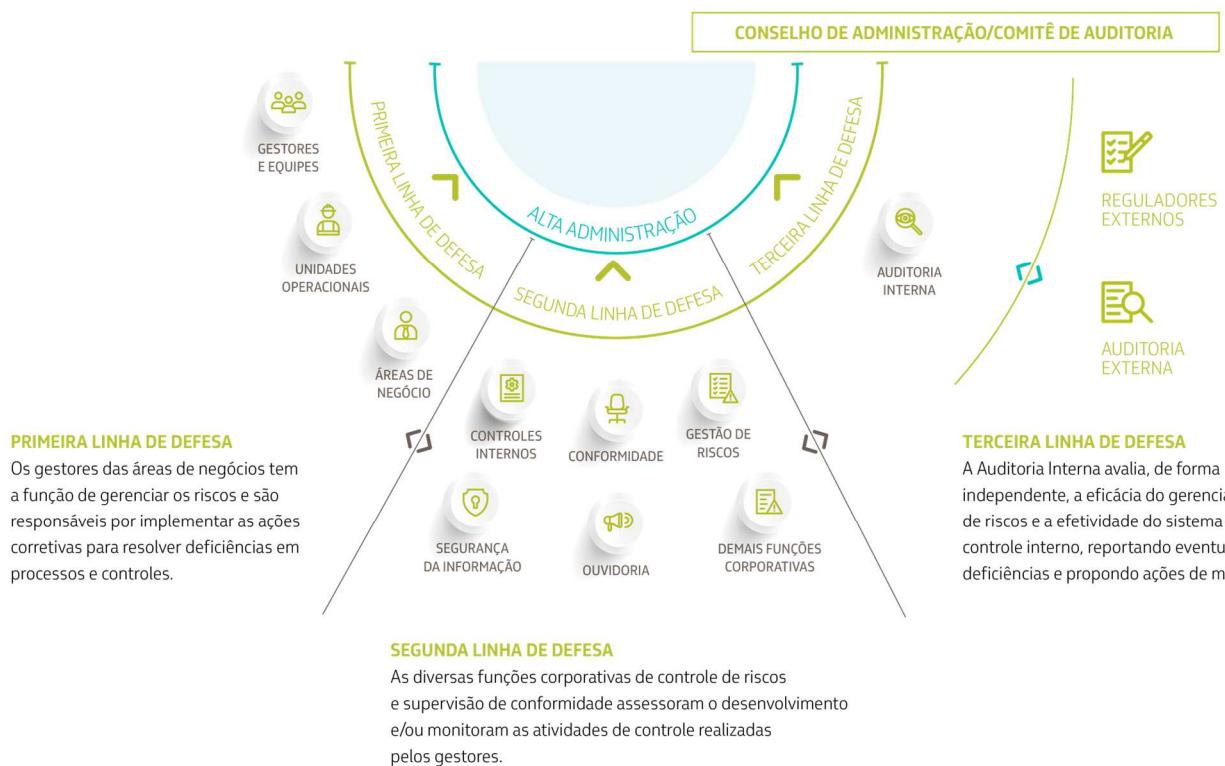
O Conselho de Administração também deverá avaliar, anualmente, o desempenho da Diretoria Executiva, a partir de sistemática e critérios por ele definidos. O resultado da avaliação de desempenho é utilizado no cálculo da remuneração variável dos membros da Diretoria Executiva. Desta forma, caso todos os pré-requisitos e metas do programa sejam atendidos, avaliação da Diretoria pelo Conselho de Administração terá influência na remuneração variável do participante.

# RISCOS, OPORTUNIDADES e PERSPECTIVAS

## ➤ Gerenciamento de riscos

Acreditamos que a gestão integrada e proativa de riscos é fundamental para a entrega de resultados seguros e sustentáveis. Nossa Política de Gestão de Riscos Empresariais tem como princípios fundamentais o respeito à vida em toda a sua diversidade, a atuação ética e em conformidade com requisitos legais e regulatórios, bem como o pleno alinhamento e a coerência com o nosso Plano Estratégico, com a gestão integrada de riscos e com a orientação de ações de resposta a risco voltadas para a agregação ou a preservação de valor para os acionistas e a continuidade dos negócios.

Nosso processo de gestão de riscos está centralizado em uma área corporativa, permitindo a padronização e a uniformização de nossas análises de risco e o gerenciamento das responsabilidades dos riscos, que estão estruturados de acordo com o modelo de três linhas de defesa. Neste modelo, cada grupo de gestores que compõe as linhas de defesa desempenha um papel distinto na estrutura de governança, que pressupõe um conjunto de atividades contínuas e integradas, apoiadas numa estrutura que compreende, na prática, o Conselho de Administração (CA), a Diretoria Executiva (DE), titulares da estrutura geral e todos os empregados, prestadores de serviço e demais partes relacionadas.



A elaboração de Matrizes de Riscos Empresariais para todas as áreas de nossa estrutura é coordenada pela área de Riscos Corporativos. Nesse processo, ocorre o envolvimento de colaboradores de diversas especialidades, para que eles possam identificar e relatar os riscos potenciais para toda a nossa organização. Esse processo fornece a identificação, a probabilidade de ocorrência e a avaliação de impacto de riscos, além de proposições de planos de ação para tratamento.

Todos os riscos identificados são tratados e as ações de tratamento podem ser dos seguintes tipos: evitar, explorar, reduzir, transferir ou aceitar o risco.

Os riscos aos quais estamos expostos estão agrupados em quatro categorias, que refletem a possível origem dos riscos, sendo elas: de negócios, operacionais, financeiro e conformidade. Esses riscos são avaliados quanto a seus impactos financeiros, na imagem e reputação, legal e de conformidade, e na dimensão ambiental e vida. A gestão de cada tipo de risco faz parte do nosso dia a dia e a priorização dada a cada tema se dá em função dos respectivos impactos.

 NEGÓCIO	 FINANCEIRO	 CONFORMIDADE	 OPERACIONAL
Riscos relacionados ao negócio da empresa, de acordo com sua cadeia de valor, específico para uma companhia de petróleo (exploração e produção, refino, distribuição, gás natural, transporte, etc.).	Reúne riscos decorrentes das flutuações do mercado, inadimplemento de contrapartes e de descasamento entre ativos e passivos.	Riscos decorrentes do descumprimento da legislação e regulamentação aplicáveis aos negócios da Petrobras, assim como das normas e procedimentos internos, especialmente aqueles relacionados à fraude, corrupção, lavagem de dinheiro e à confiabilidade dos relatórios financeiros.	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.



#### 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 Estratégico, à sua abrangência, ao seu grau de severidade e/ou recursos demandados para seu tratamento.

Os principais fatores de riscos identificados e os instrumentos utilizados para proteção, associados a cada categoria, estão apresentados nos capítulos 4 e 5 do Formulário de Referência 2020-2019 através da página: <https://www.investidorpetrobras.com.br/resultados-e-comunicados/central-de-resultados/>

## Foco na resiliência econômica e na geração de valor

Avaliações constantes permitem elaboração de planos de mitigação de risco

## QUESTÕES POLÍTICAS E ECONÔMICAS

Por sermos uma empresa de economia mista que opera com commodities internacionais, nossos negócios são impactados por variáveis do ambiente externo, como, por exemplo, o preço do petróleo, o crescimento do nível de atividade e as taxas de câmbio e juros. Dessa maneira, nosso valor de mercado, nossa avaliação de risco e nossas taxas de captação oscilam, respondendo ao cenário político e ao aumento da incerteza mundial ou risco país. Além disso, o crescimento econômico tem relação direta com a dinâmica da demanda por nossos produtos e a taxa de câmbio é uma importante variável na determinação de nossos custos e receitas.

Esses impactos são identificados por meio do monitoramento do ambiente externo e dos nossos indicadores de desempenho. A avaliação desses processos permite a elaboração de planos de mitigação de risco, procurando garantir resiliência econômica e geração de valor.

## Riscos Relacionados aos Temas de Sustentabilidade

Os principais riscos, ameaças e oportunidades que podem afetar o nosso desempenho de longo-prazo são escassez hídrica e mudanças climáticas. Entendemos também a importância de gerir riscos sociais que possam interferir tanto nas comunidades de nosso entorno, quanto diretamente em nosso negócio. Apresentamos a forma como lidamos com cada um desses temas.

Disponibilidade e qualidade da água: Avaliamos os riscos relacionados à água utilizando as seguintes ferramentas:

- WBCSD/IPIECA Global Water Tool for Oil & Gas, até 2018, e WRI's Aqueduct Water Risk Atlas, em 2019;
- Balanço hídrico qualiquantitativo brasileiro, pela Agência Nacional de Águas (ANA); e
- "Índice de Risco de Escassez Hídrica", uma ferramenta interna e específica que desenvolvemos em parceria com a Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Também desenvolvemos estudos de avaliação de disponibilidade hídrica e de fontes alternativas para bacias hidrográficas estratégicas.

O Índice de Risco de Escassez Hídrica considera a suscetibilidade das unidades operacionais à escassez de água e outros fatores, como as vulnerabilidades das bacias hidrográficas onde se situam e as suas ações internas de resiliência. Em 2019, realizamos a segunda rodada de aplicação dessa ferramenta, abrangendo 46 instalações, as quais correspondem a cerca de 87% da captação de água doce de nossas unidades operacionais no Brasil. Os resultados do Índice permitem entender e comparar os níveis de risco hídrico para diferentes instalações, bem como identificar os locais e instalações mais importantes para onde direcionar estudos locais detalhados de disponibilidade hídrica, além de ações de mitigação e de gerenciamento de riscos.

**Riscos sociais:** consideramos tanto os riscos que nos afetam quanto aqueles que tangem às comunidades e demais partes interessadas. Entre os riscos considerados pela sistemática de avaliação de riscos sociais está o de violação aos Direitos Humanos pela cadeia de fornecedores. Este e outros riscos vinculados a aspectos sociais são avaliados e tratados a cada novo projeto de investimento e nos casos de desinvestimento e

descomissionamento. Como exemplos de risco de violação a direitos humanos na cadeia de fornecedores, encontram-se condições de alojamento, jornadas exaustivas de trabalho, discriminação e exploração sexual de crianças e adolescentes.

Ao gerir o relacionamento comunitário, atuamos de forma preventiva para evitar passivos sociais em um processo de longo prazo, baseado no diálogo, na transparência e na coerência entre o nosso posicionamento e as ações implementadas. Sistematizamos a gestão do relacionamento comunitário durante todo o ciclo de vida dos nossos negócios.

Também atuamos com equipes de relacionamento comunitário nas áreas de recuperação de passivos ambientais a fim de estabelecer diálogo constante e levar informações relevantes sobre todo o processo de remediação de áreas contaminadas para os moradores de comunidades impactadas. Este trabalho nos permite identificar riscos sociais e gerir os impactos que causamos. Atuamos ainda no atendimento às demandas colocadas pela própria comunidade por meio dos mecanismos de queixas e reclamações estabelecidos.

Adicionalmente, promovemos todos os anos um Encontro Técnico de Passivos Ambientais que tem por objetivo o aprimoramento das práticas de gestão e de técnicas dos passivos ambientais através da discussão de lições aprendidas entre as várias áreas participantes e empresas do grupo, que precisam atuar em conjunto e integradas de forma a obter os melhores resultados. Neste fórum o relacionamento comunitário tem expressiva participação sendo um dos norteadores das ações necessárias ao aprimoramento da gestão dos passivos ambientais. Instituímos grupos de trabalho para a melhoria de processos e a identificação de oportunidades de mitigação de passivos na área ambiental.

**Mudança climática:** A área de Estratégia Corporativa prepara periodicamente nossos cenários corporativos. Os cenários são criados com base nos fatores mais críticos para os nossos negócios, assumindo que essas variáveis possam ter diferentes conjuntos de condições. Para os cenários, os seguintes itens são estimados para um período que abrange os próximos 20 anos: preços do petróleo Brent e gás natural; composição da matriz energética global; penetração de carros híbridos e elétricos; preços internacionais de carbono; inflação; taxa de câmbio e; taxas de juros no Brasil. Esses cenários são considerados no desenvolvimento do nosso Plano Estratégico e utilizados na avaliação de projetos de investimento individualmente e como portfólio.

Ao longo dos últimos anos, houve intensificação nos vetores da transição energética, com o crescimento do apoio social à agenda de mitigação de emissões; o avanço dos compromissos de mitigação (NDC, IMO, ICAO) e instrumentos de regulação, com mais de 20% das emissões cobertas por esquemas de precificação de carbono (inclusive, no Brasil, com o RENOVABIO); e a redução acentuada dos custos de descarbonização em função do avanço da tecnologia, sobretudo na geração renovável e no armazenamento de energia.

Por outro lado, o crescimento da demanda primária, a infraestrutura existente e as barreiras econômicas e não econômicas são desafios para aceleração da transição, sendo que todos os cenários consideram que haverá persistente demanda de petróleo, mesmo depois da desaceleração e eventual pico de demanda.

Nesse ambiente de incerteza, investidores vêm solicitando o fortalecimento dos mecanismos de quantificação financeira e transparência quanto à resiliência ao risco carbono, buscando evitar a perda de valor e não monetização de seus ativos. Dentre os movimentos relevantes destaca-se a criação da TCFD (Taskforce for Climate-Related Financial Disclosures), vinculada ao G20, que conta com a adesão de 72% dos nossos

investidores privados. Estudos recentes apontam que significativa porção dos investimentos em óleo e gás anunciados pela indústria pode não ser monetizável (stranded assets) no cenário dos compromissos atuais dos países (aquele dos 2oC).

Nesse cenário, realizamos a opção estratégica, para o período até 2024, de foco em óleo e gás, acelerando a execução de nossos projetos e antecipando a produção. Além disso, torna-se fundamental um plano de ação robusto quanto à resiliência da posição em fósseis em relação ao risco carbono. Nesse sentido, buscamos transformar o nosso processo produtivo para que esse se torne mais eficiente e com menor intensidade em carbono, bem como explorar oportunidades de novos negócios. Nosso Plano Estratégico 2020-24 apresenta duas estratégias em Baixo Carbono:

- Desenvolver pesquisas visando a atuação, em longo prazo, em negócios de energia renovável com foco em eólica e solar no Brasil;
- Viabilizar comercialmente o diesel renovável e o BioQav<sup>1</sup> como resposta às políticas de sustentabilidade da matriz energética brasileira.

<sup>1</sup>BioQAV é o combustível produzido a partir de várias fontes de biomassa em diferentes processos de produção, também conhecido como "biojet" ou "biokerosine" ou "SAF" (combustível de aviação sintético) e nomeado pela ANP como "Combustível alternativo a jato", que deve ser adicionado ao combustível de aviação até um limite máximo que varia de 10% a 50% em volume, dependendo do processo de produção, conforme definido no anexo D-7566 da STM (Sociedade Americana de Ensaios e Materiais) e na Resolução 778/2019 da ANP.

## Parâmetros utilizados para o gerenciamento de riscos

A Companhia tem como prática a análise e monitoramento constante dos riscos aos quais está exposta e que possam impactar de forma adversa seus negócios, situação financeira e resultado operacional. São constantemente monitoradas mudanças no cenário macroeconômico e setorial que possam influenciar suas atividades, por meio de acompanhamento dos principais indicadores de desempenho.

Para o gerenciamento dos riscos de mercado a que está sujeita, a Companhia realiza o monitoramento de diversas métricas e indicadores, conforme descrito a seguir:

- Fluxos de recebimentos e desembolsos, com o objetivo de calcular o fluxo de caixa da Companhia e identificar períodos de potencial liquidez reduzida. Para quantificar a necessidade de liquidez mensal com elevado grau de confiança (90%), a Companhia considera 10.000 cenários estocásticos dos principais fatores de risco do seu fluxo de caixa (preços de petróleo, câmbio, depósitos judiciais, produção de óleo, investimentos, etc.), de modo a identificar os picos de demanda de liquidez no horizonte de planejamento.
- Por meio das projeções de fluxos de recebimentos e desembolsos apura-se também a exposição cambial líquida em moeda nacional e em moeda estrangeira as quais a Companhia está exposta, de forma a identificar se a Petrobras está ativa ou passiva em cada moeda. A partir disso e de acordo com limites de risco estabelecidas nos normativos internos e com a avaliação dos cenários dos mercados é feita a gestão de alocação cambial.
- Considerando os cenários estocásticos das taxas de câmbio, especialmente em relação ao dólar norte-americano, ao euro e à libra esterlina, calcula-se também o valor máximo em Reais que a exposição cambial de balanço pode assumir, com 95% de probabilidade, que a mesma pode assumir em diversas datas.

- Com respeito às aplicações financeiras da Companhia, são monitoradas métricas como duration, Value at Risk (VaR) (95%), perda em cenário de estresse e nível de concentração dos recursos por tipo de instrumento e por contraparte, estando as mesmas sujeitas a limites internos.
- Quanto à taxa de juros, com o objetivo de identificar o possível impacto da variação do valor de mercado dos derivativos de juros no resultado da Companhia, realiza-se uma análise de sensibilidade aplicando-se uma variação constante das taxas de juros em 100 pontos base para cima e para baixo.
- Para as transações comerciais de curto prazo de petróleo, derivados e GNL realizadas no exterior são acompanhadas métricas de VaR, lucros e ganhos e de exposição líquida em volume, estando as mesmas sujeitas a limites internos.

*Para maiores informações sobre nossa gestão de riscos veja no Form 20F e no Formulário de Referência disponíveis para consulta em: <https://www.investidorpetrobras.com.br/resultados-e-comunicados/central-de-resultados/>*

## Perspectivas

### PETROBRAS DO FUTURO



# RESULTADOS E DESEMPENHO DA GESTÃO

É importante relembrar o caminho percorrido nos últimos três planos de negócios da Petrobras, entre 2016 e 2018. O primeiro tinha como objetivo primordial a sobrevivência da companhia, com a execução rigorosa do PNG 2017-2021, para que, no final de 2017, se observasse a recuperação e se adotasse o PNG 2018-2022, e no ano seguinte se vislumbrasse uma preparação para o futuro através da aprovação do PNG 2019-2023.

O PNG 2017-2021 era sustentado pelos pilares: preços competitivos, eficiência de gastos operacionais e de investimentos, parcerias e desinvestimentos e desalavancagem. O PNG 2018-2022 agregou, além desses fatores, a retomada dos dividendos, na forma de antecipação de juros sobre capital próprio. O PNG 2019-2023 agregava, além de todos esses fatores, a meta de rentabilidade e novas escolhas de negócios.

O 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 negócios da Petrobras para os referidos cinco anos. Aquele PNG incorporou uma 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 orientavam as ações estratégicas e eram desdobradas em todos os níveis organizacionais.

A seguir, as métricas de topo aprovadas no PNG 2019-2023, uma de segurança e duas financeiras.



TAR = Taxa de Acidentados Registráveis por milhão de homens-hora expostos ao risco

Na figura se exibe as métricas TAR e EL/EBITDA, como forma de manter o foco na segurança e na redução da dívida, almejando o mesmo patamar de endividamento das grandes empresas do setor. Um dos destaques do PNG 2019-2023 foi a inclusão de uma outra métrica de topo, o ROCE (Retorno sobre o Capital Empregado), para garantir a busca de rentabilidade.

A métrica de segurança, Taxa de Acidentados Registráveis (TAR), tem como componentes os acidentes com afastamento e sem afastamento. O indicador TAR é uma métrica amplamente utilizada na indústria de petróleo e gás, o que viabiliza a obtenção de referenciais externos (benchmarks) como subsídio para a análise crítica do desempenho da Petrobras. A companhia avalia internamente este indicador e possui as ferramentas necessárias à sua aferição.

O indicador EL/EBITDA continuou sendo uma das metas de topo da Petrobras. Os principais elementos do Endividamento Líquido (EL) são o CAPEX, o capital de giro, os desinvestimentos, as captações, as despesas financeiras e as amortizações. No que se refere ao EBITDA, os principais elementos são: volume de óleo, preços no mercado doméstico de diesel e gasolina, market share e OPEX.

Além da busca de redução de alavancagem e de sua manutenção em patamar de empresas com selo grau de investimento, houve a proposição do indicador de ROCE para a mensuração da geração de valor pela Petrobras em função do capital empregado. A proposição do ROCE teve como fundamento um atributo da Visão da Petrobras “Uma empresa integrada de energia (...), gera alto valor (...)”.

Como o EBITDA visa refletir a visão dos administradores quanto à formação do resultado das atividades da companhia, o ROCE indica quão eficientemente o capital está sendo empregado a fim de gerar resultado.

A tabela abaixo demonstra o acompanhamento das três principais métricas.

MÉTRICAS DE PERFORMANCE	RESULTADO 2019	META PNG 2019-2023 <sup>1</sup>
TAR <sup>2</sup> (x)	0,76	Abaixo de 1,0 em 2019
DÍVIDA LÍQUIDA /EBITDA <sup>3</sup> (x)	1,99	Abaixo de 1,5 em 2020
ROCE <sup>3</sup> (%)	8,22%	Acima de 11% em 2020

<sup>1</sup> Meta divulgada no Plano de Negócios e Gestão 2019-2023

<sup>2</sup> TAR = Ac/MHHER: Acidentados/Milhão de homens hora de exposição

<sup>3</sup> Sem considerar os efeitos do IFRS 16

A Petrobras tem buscado a segurança como prioridade máxima, tendo alcançado em 2019 o menor nível histórico e abaixo do benchmark do peer group (0,80). As métricas financeiras também ficaram aderentes à trajetória prevista para o ano 2019 no PNG 2019-2023, tendo ocorrido uma redução na dívida bruta de US\$ 21 bilhões, atingindo um indicador de Dívida Líquida sobre EBITDA de 1,99 (sem efeito do IFRS16), comparável à meta de 2,0 do Plano. Cabe ressaltar que esse indicador totaliza 2,46 no ano 2019 ao se incorporar os efeitos do IFRS16.

Em setembro de 2019, a Petrobras aprovou a atualização da Visão, do Propósito e das Estratégias para o Plano Estratégico 2020-2024. A nova visão reflete o posicionamento de ser a melhor empresa de energia na geração de valor para o acionista, com foco em óleo e gás, com segurança, respeito às pessoas e ao meio ambiente. O principal objetivo é ser uma empresa com um retorno operacional superior ao custo de capital, posicionado em ativos de classe mundial, com operações focadas em petróleo e gás, avançando na exploração e produção do pré-sal brasileiro, com eficiência no sistema de refino.

Foi apresentado ao Conselho de Administração os resultados de 2019 no dia 19 de fevereiro de 2020 e com objetivo de atender Lei o 2º parágrafo do artigo 23 da Lei das Estatais Nº 13.303 apresentou os resultados de 2019 das metas de topo definidas no PNG 2019-2023 (EL/EBITDA, ROCE e TAR).

“Em 2019, mesmo com um ambiente mais desafiador, com a queda do Brent e das margens no refino, a companhia entregou um EL/EBITDA 1,99 e ROCE de 8,22% - sem efeitos de adoção do IFRS16. A produção de óleo e gás alcançou pela primeira vez a barreira de 3,0 mbpd em um trimestre e superou 2018 - a parcela do pré-sal atingiu 60% da produção total. A geração de caixa operacional, a execução do programa de desinvestimentos e a redução de custos operacionais foram fundamentais para a empresa continuar na trajetória de redução da dívida e ainda realizar a aquisição do maior campo offshore do mundo (BID da Cessão Onerosa), sempre com o foco em geração de valor. Todos esses resultados foram atingidos sem perder o foco na segurança das operações com a Taxa de Acidentes Registráveis atingindo 0,76/ MM HHER, o menor nível histórico. Esses resultados estão aderentes ao planejamento da companhia”

## Principais indicadores

### INDICADOR DE PRODUÇÃO

Indicador	Realização					Meta 2019	%**	Meta 2020
	2015	2016	2017	2018	2019			
Total de óleo, LGN e gás natural sem liquefeito (MMbpd)*	2,79	2,79	2,77	2,63	2,77	2,7	102,6%	2,7

\*Divulgação da meta de produção é realizada em milhões de bopd (barris de óleo equivalente por dia), com variação de 2,5%, para cima ou para baixo.

\*\*Desempenho de 2019 (percentual de realização de 2019 relacionado à meta de 2019).

### INDICADORES SOCIAIS E AMBIENTAIS

Indicadores	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Mundo Ambiente</b>					
Vazamentos de óleo e derivados (m <sup>3</sup> )	71,6	51,9	35,84	18,47	415,34
Consumo de energia (terawatt – TJ)	1.115.185	899.487	947.645	852.600	840.400
Emissões de gases de efeito estufa (milhões tCO <sub>2</sub> )	78	66	67	62	59
Emissões diretas de dióxido de carbono – CO <sub>2</sub> (milhões t)	74	62	63	58	55
Emissões diretas de metano – CH <sub>4</sub> (mil t)	150	145	133	127	130
Emissões diretas de óxido nitroso – N <sub>2</sub> O (t)	2.332	1.820	1.761	1.629	1.514
Emissões atmosféricas – NO <sub>x</sub> (mil t)	267	235	281	239	217
Emissões atmosféricas – SO <sub>x</sub> (mil t)	120	131	135	139	138
Material particulado (mil t)	19	15	15	14	13
Retirada de água doce (milhões de m <sup>3</sup> )	213,3	191,6	177,7	182,3	156,9
Descartes de efluentes hídricos (milhões de m <sup>3</sup> )	277,1	281,8	293,2	289,1	271,6
<b>Segurança e Saúde</b>					
Segurança e Saúde Ocupacional					
Fatalidades <sup>1</sup>	16	3	7	6	2
Taxa de Frequência de Acidentados com Afastamento (TFCA)	0,76	0,59	0,58	0,57	0,48
Taxa de Acidentados Registráveis (TAR)	2,15	1,63	1,08	1,01	0,76
Segurança de Processo					
Número de Anomalias de Segurança de Processo Nível 1 (Nasp Tier 1)	51	24	27	24	23
<b>Contribuições para a Sociedade</b>					
Investimentos em projetos socioambientais (milhões R\$)	271	120	60	87	116
Investimentos em projetos culturais (milhões R\$)	139	71	61	38,3	37,3
Investimentos em projetos esportivos (milhões R\$)	86	50	21	79,7	70,9

## INDICADORES FINANCEIROS E DA OPERAÇÃO

Indicadores	2017	2018	2019
<b>Operações</b>			
Reservas provadas de óleo, condensado e gás natural (Biboe) <sup>1</sup>	9,8	9,6	9,6
Produção de óleo e LGN (Mboed) <sup>1</sup>	2.217	2.099	2.222
Produção de gás natural sem liquefeito (Mboed) <sup>1</sup>	549	529	548
Volume de vendas no mercado interno (mil bpd) <sup>2</sup>	1.835	1.807	1.754
Volume de vendas no mercado externo (mil bpd) <sup>2</sup>	669	592	735
<b>Informações Financeiras Consolidadas</b>			
Receita de vendas (milhões R\$) <sup>3</sup>	283.695	310.255	302.245
Lucro bruto (milhões R\$) <sup>3</sup>	91.595	118.687	122.105
Lucro operacional (prejuízo) (milhões R\$) <sup>3</sup>	35.624	60.545	81.154
Ebitda ajustado (milhões R\$)	76.557	114.852	129.249
Lucro líquido (prejuízo) – Acionistas Petrobras (milhões R\$)	(446)	25.779	40.137
Lucro líquido (prejuízo básico e diluído) por ação (R\$)	(0,03)	1,98	3,08
Fluxo de caixa livre (milhões R\$)	44.064	55.450	73.232
Dívida Líquida (milhões R\$)	280.752	268.824	317.867
Dívida Líquida (excluindo efeitos do IFRS 16) (milhões R\$) <sup>4</sup>	280.752	268.824	222.403
Dívida Líquida / Ebitda Ajustado	3,67x	2,34x	2,46x
Dívida Líquida / Ebitda Ajustado (excluindo efeitos do IFRS 16) <sup>4</sup>	3,67x	2,34x	1,99x
Investimentos (milhões R\$) <sup>5</sup>	48.219	49.370	111.120

<sup>1</sup>A partir de 2019, a unidade de medida de produção de gás é mil barris por dia (mboed).

<sup>2</sup>Devido ao desinvestimento da Petrobras Distribuidora (2019), os dados do período de 2015-2019 não consideram suas vendas.

<sup>3</sup>As demonstrações de resultado de 2018 e 2017 foram reapresentadas em 2019, em virtude da venda adicional de participação da BR ter caracterizado uma "operação descontinuada" a partir de junho de 2019, atendendo requerimentos da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e SEC (Securities and Exchange Commission).

<sup>4</sup>Os efeitos da adoção do IFRS 16 se deram a partir de 1º de janeiro de 2019, quando a norma entrou em vigor.

<sup>5</sup>Valor considera bônus de aquisição de R\$ 68.612 mi.

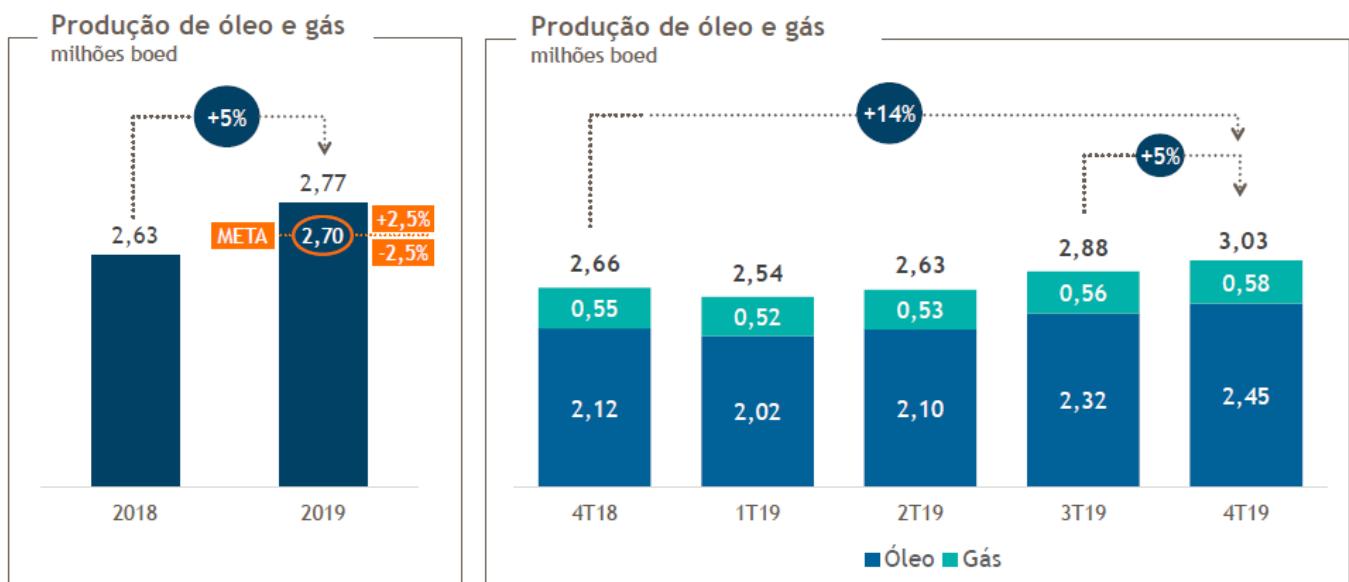
# Principais resultados por áreas de atuação

Resultados alcançados no exercício de referência, frente aos objetivos estabelecidos no PNG 2019-2023

## Destaques em exploração e produção

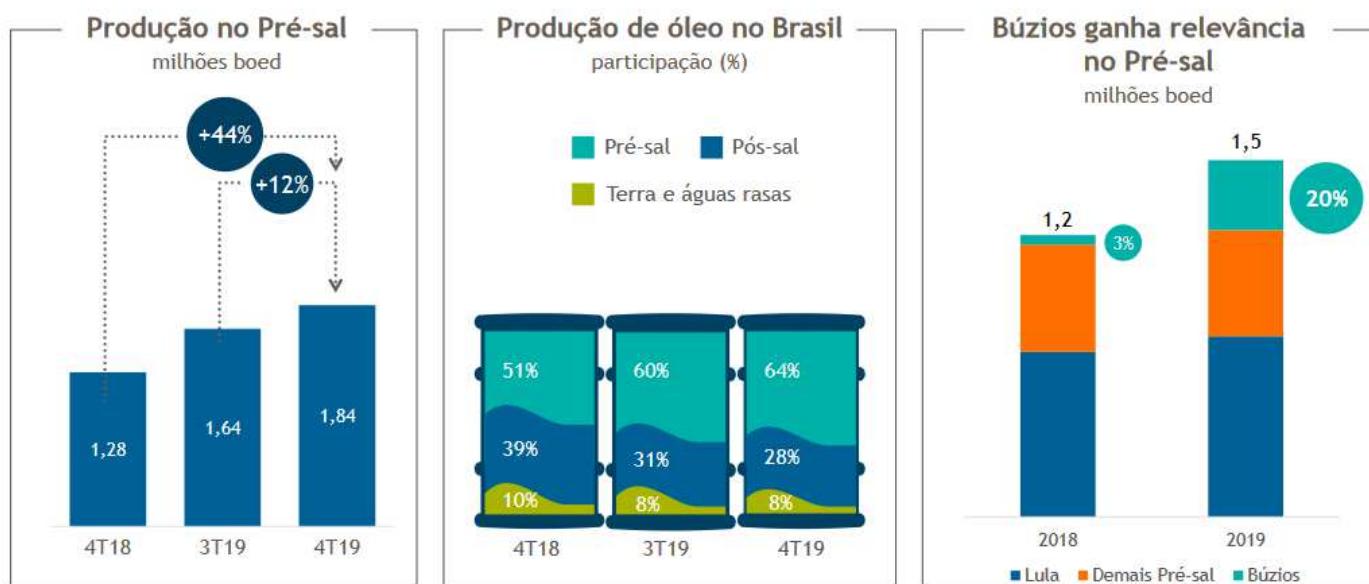
### Produção em óleo e gás

Crescimento de 14% em relação ao 4T18



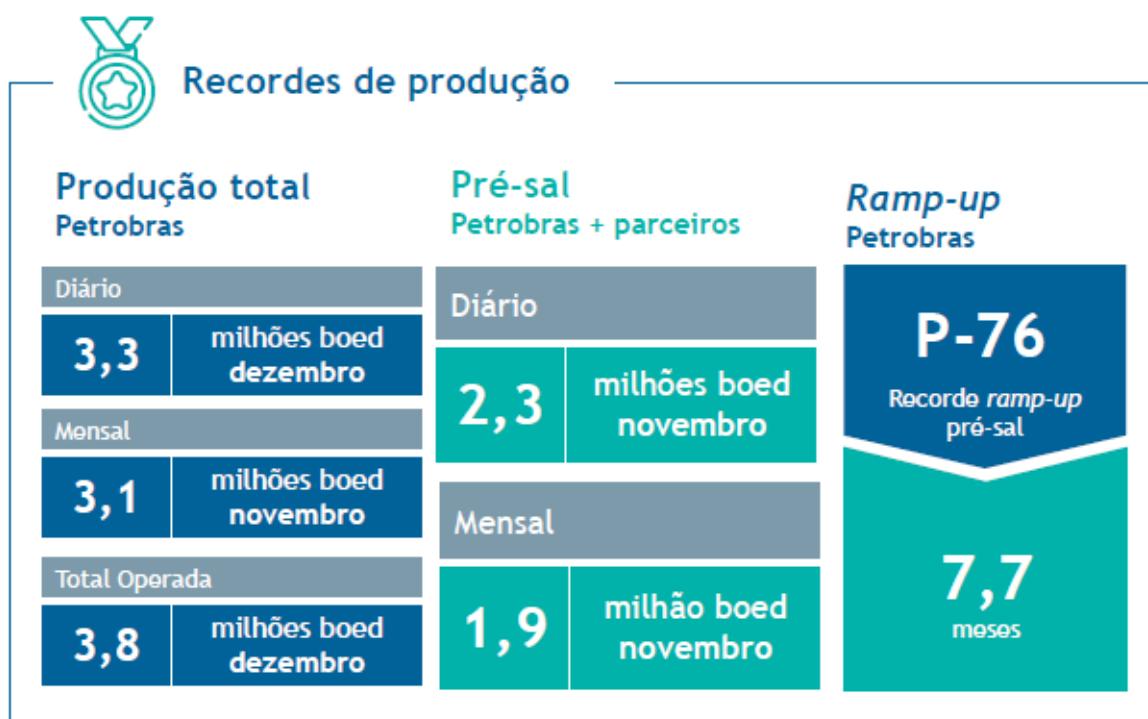
### Foco na produção do pré-sal

Crescimento de 44% em relação ao 4T18



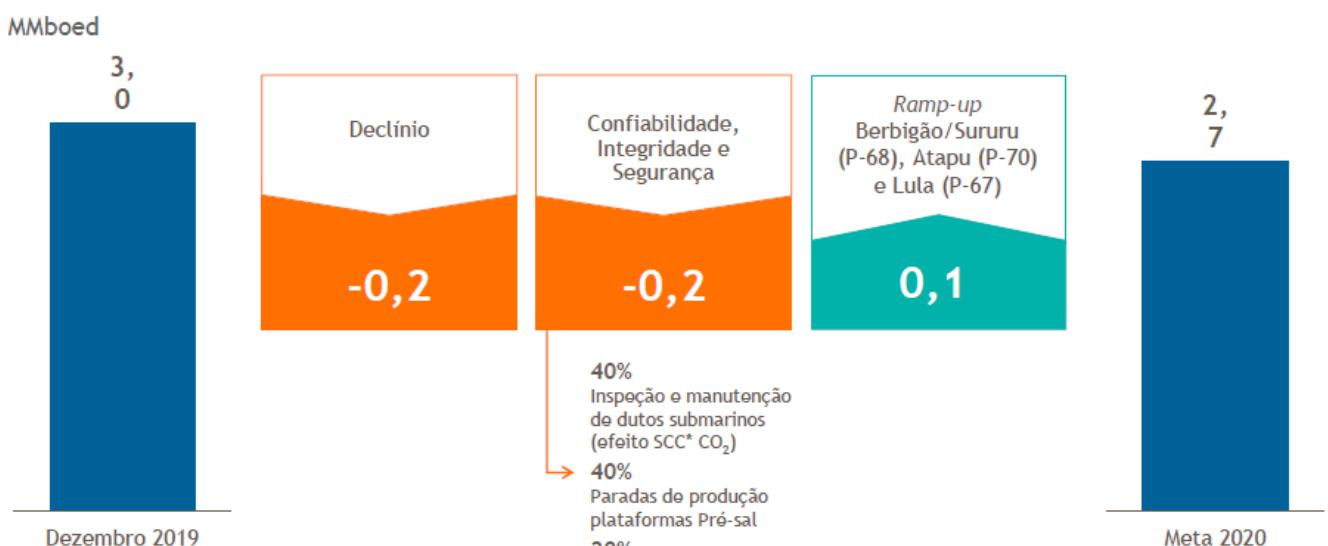
## Recorde de produção

Seguimos superando recordes de produção



## Produção de óleo e gás 2020

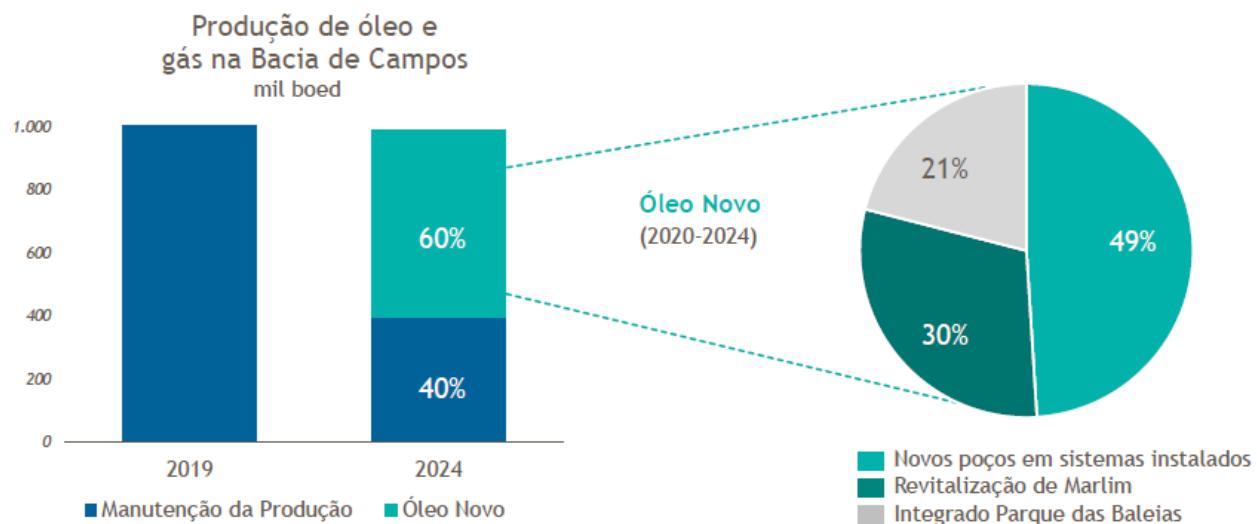
Produção 2020 em linha com metas operacionais para o ano



Nota: Inclui os desinvestimentos da POG e Tartaruga  
\* Stress corrosion cracking

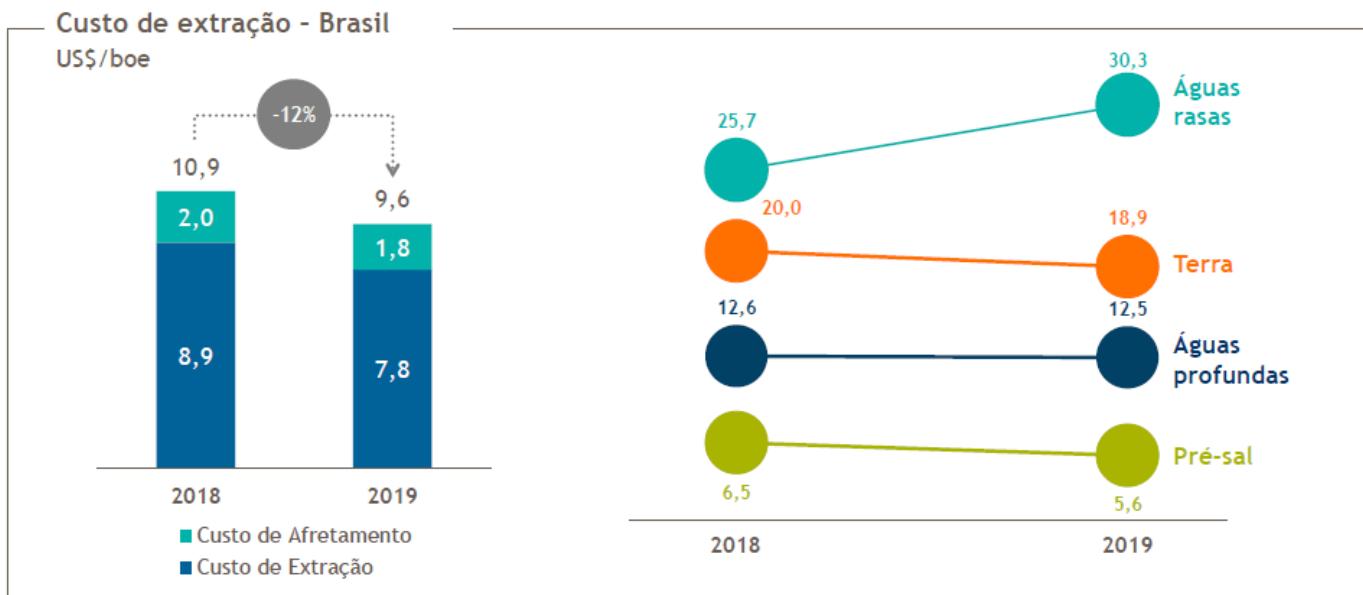
## Bacia de Campos

Produção de 2024\* retorna ao nível de 2019 através de novos poços em sistemas instalados e novas plataformas



O Pré-Sal foi determinante para a redução do custo de extração

Redução de 12% no custo de extração em relação a 2018

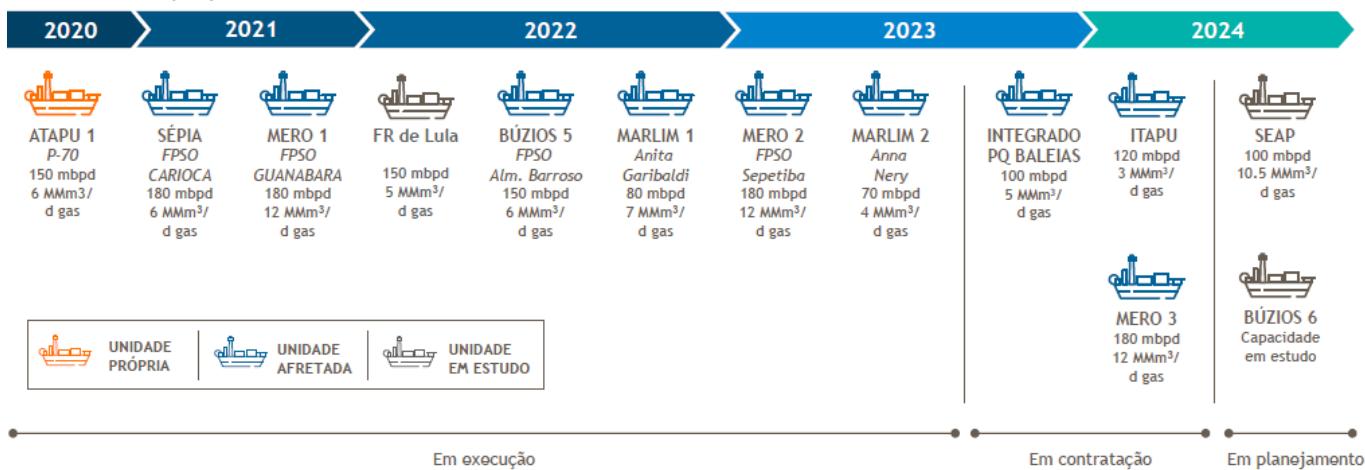


## Desenvolvimento da produção

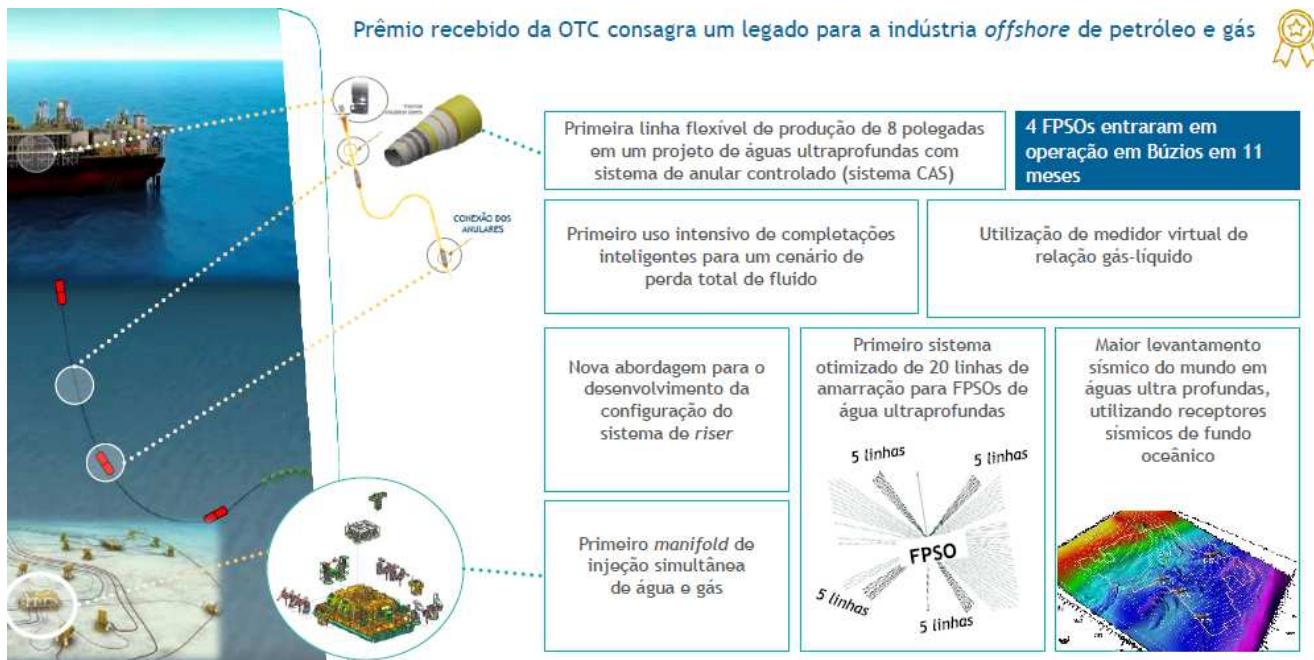
### Cronograma das novas plataformas

Novos sistemas suportam o crescimento da produção nos próximos anos

Ano de entrada em operação

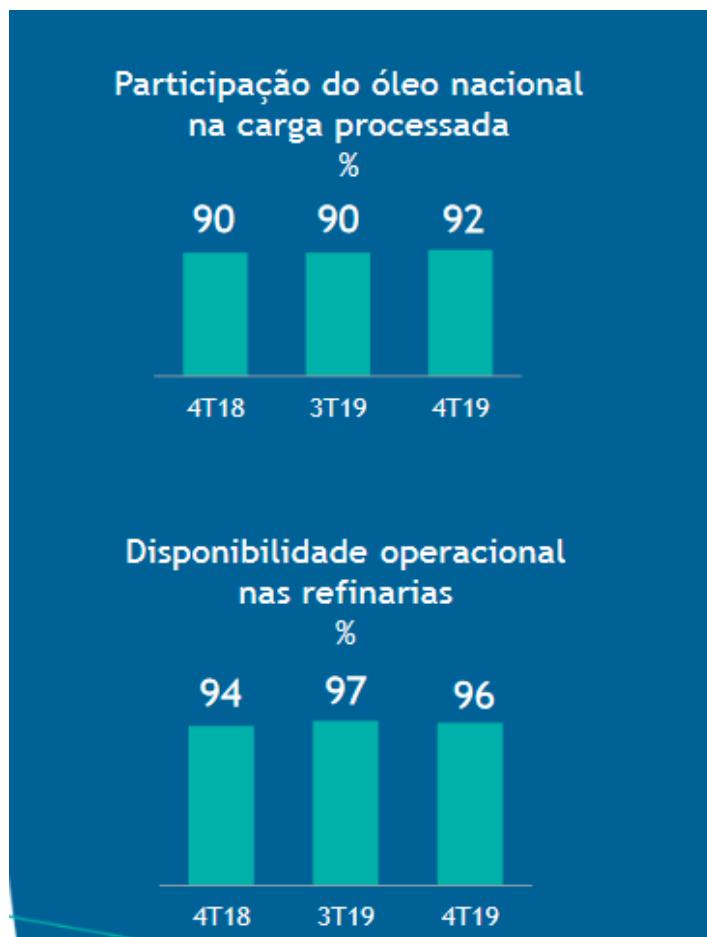
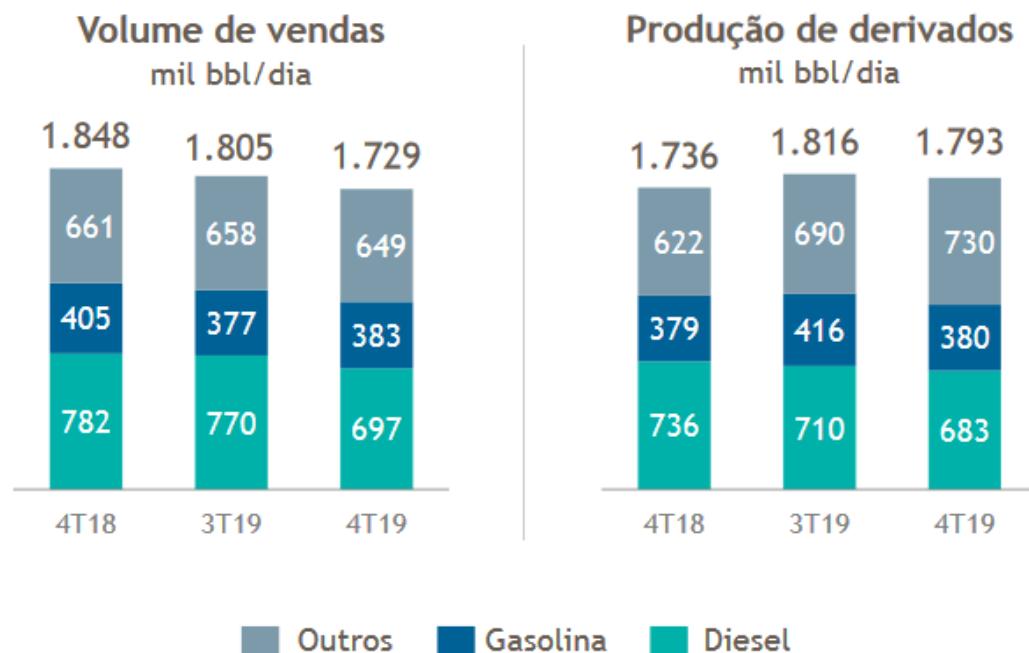


### Avanços tecnológicos em Búzios

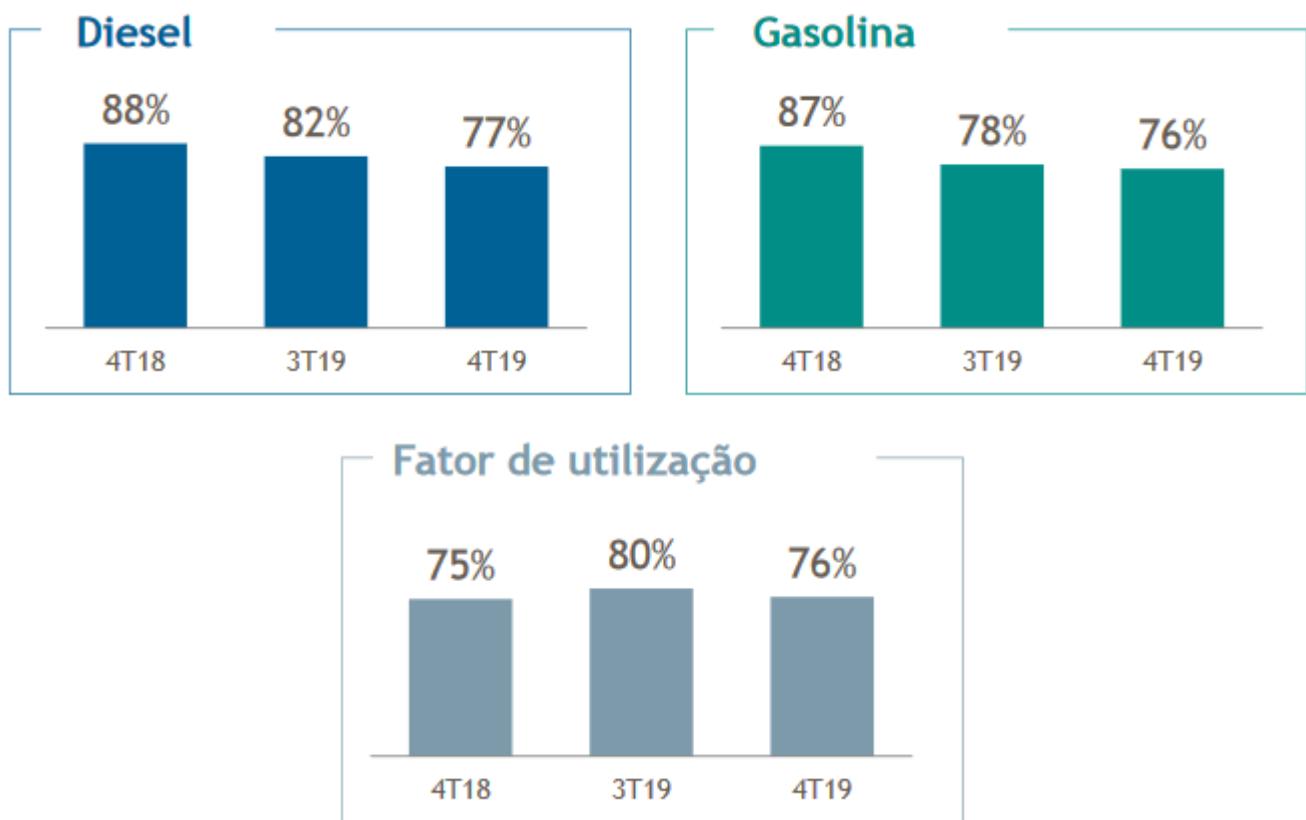


## Destaques em Refino e Gás Natural

Produção e venda de derivados

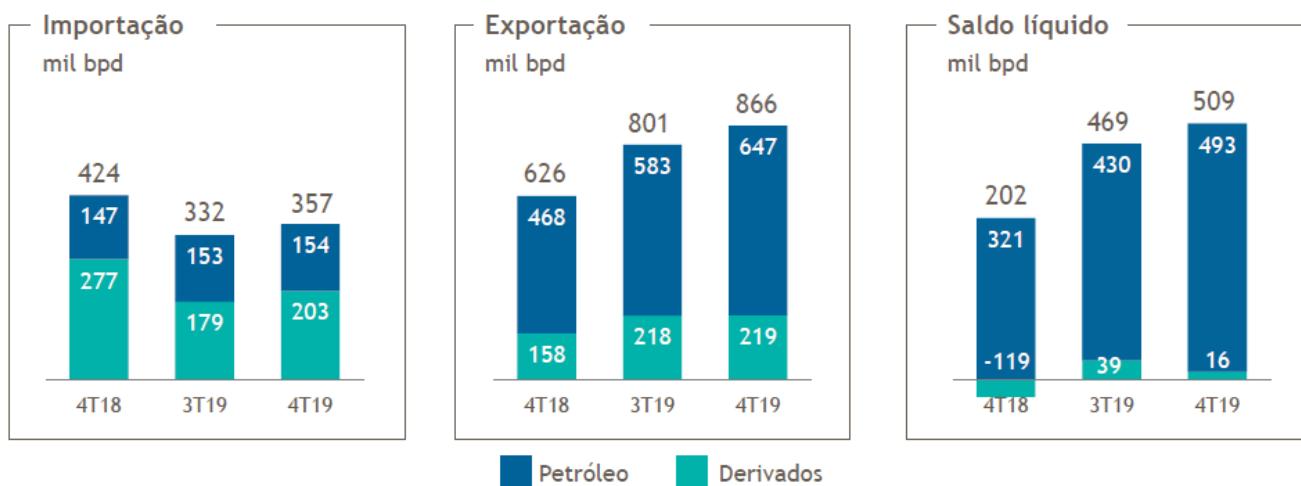


## Market share e utilização dos ativos



Recorde de exportações em 2019

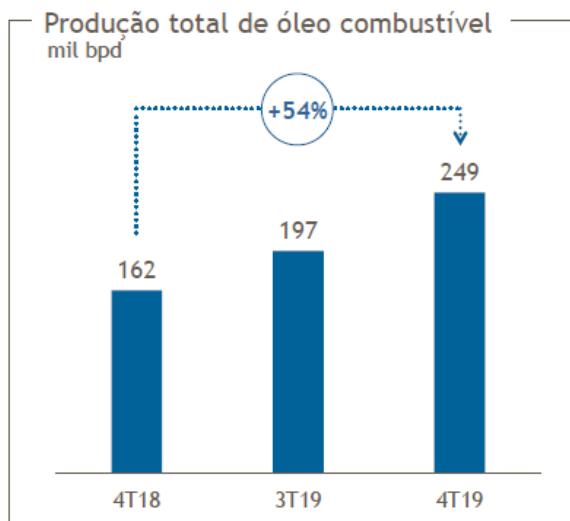
### Posicionamento da companhia como ator global na comercialização de petróleo



Por dois meses consecutivos, a Petrobras superou o seu recorde de volume diário de petróleo exportado em um único mês

## Oportunidades em função do IMO 2020

### Crescimento da produção de óleo combustível de baixo teor de enxofre



- » Nossa parque de refino e infraestrutura de logística estão bem posicionados para captura de oportunidades, principalmente nos mercados da Ásia, Europa e Estados Unidos

- » Aumento da produção de *bunker* 0,5% cuja valorização permitiu o crescimento das exportações de óleo combustível em condições mais vantajosas

- » Crescente aumento nos prêmios das cargas exportadas no 2S19, sendo Cingapura o destino principal das exportações da companhia

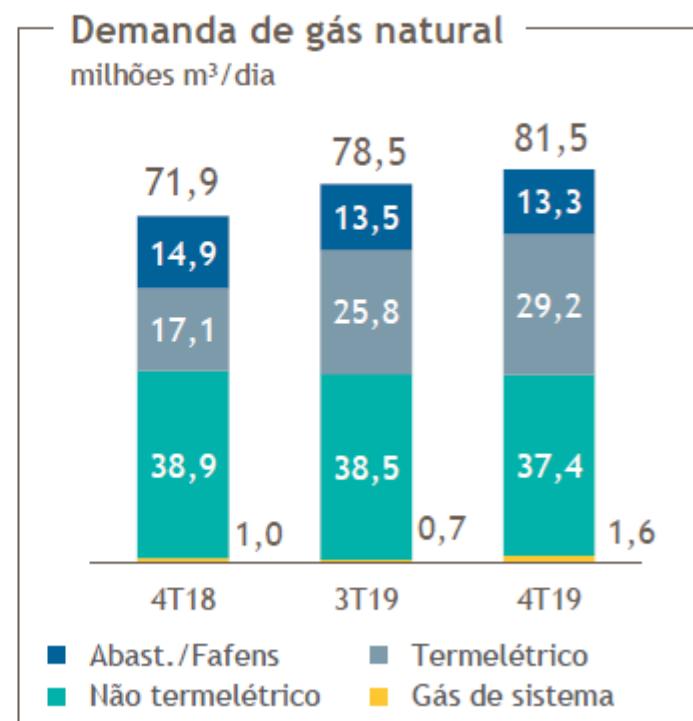
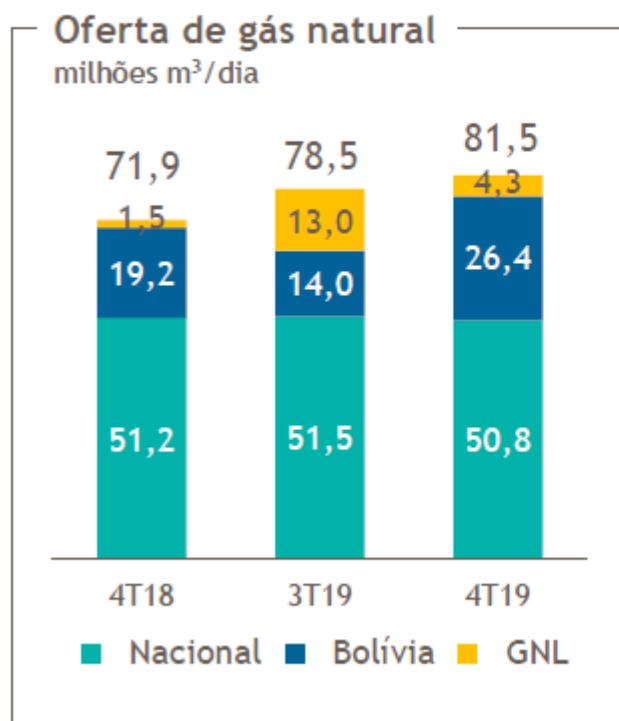
- » Em dez/2019, os prêmios de venda do produto no mercado asiático escalaram para níveis comparáveis aos de diesel



Em 2019, a comercialização de óleo combustível no exterior gerou US\$ 150 milhões de valor adicional para Petrobras

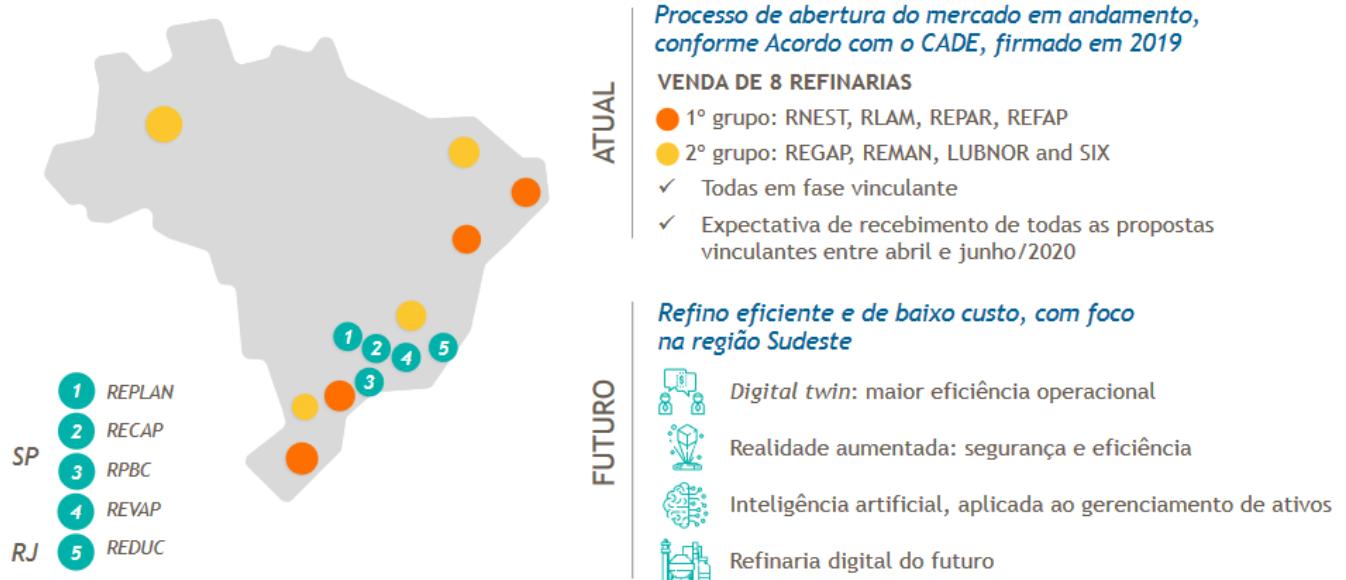
## Oferta e demanda de gás

### Maior demanda de gás natural para geração elétrica



## Perspectivas para o Refino

Capacidade de refino da Petrobras será reduzida em 50%: de 2,2 para 1,1 MMbpd



## Abertura do mercado de gás

Cumprimento integral dos compromissos firmados com o Cade, com antecipação em relação aos prazos inicialmente acertados

### ✓ Ações concluídas

- JUL/19 Fim da exclusividade nos contratos de transporte de gás natural
- SET/19 Indicação das capacidades de injeção e retirada da Petrobras do Sistema de Transporte
- DEZ/19 Disponibilização da minuta de contrato de prestação de serviço de processamento nas UTGs
- Celebração do Termo de Compromisso com a ANP no âmbito da Chamada Pública da TBG
- Acordo de transição no âmbito do contrato de suprimento de gás natural (GSA) com a YPF
- Divulgação do teaser para venda de 10% de participação na TAG
- JAN/20 Indicação de conselheiros independentes para TAG, TBG, Gaspetro, NTS e TSB
- Contratação de um Trustee de Monitoramento para acompanhar o cumprimento dos termos do TCC

### Ações em andamento 2020 E 2021

- Iniciado o processo para arrendamento do Terminal de Regaseificação da Bahia
- Negociação com a YPF para alterar condições comerciais relativas à aquisição de gás natural
- Processo de venda de 10% de participação na TAG e NTS
- Definição do modelo para desinvestimento integral na Gaspetro e na TBG
- Negociação de acesso a escoamento de gás para a contratação de capacidades firmes
- Negociação de acesso a plantas de tratamento de gás

Para maiores informações sobre os **resultados das áreas de atuação** veja no Form 20F e no Formulário de Referência disponíveis [capítulo Nossos Negócios - páginas 46 a 120 para consulta em:  
<https://www.investidorpetrobras.com.br/resultados-e-comunicados/central-de-resultados/>

## Avaliação e monitoramento das metas

Nossas estratégias e métricas de topo definidas no Plano Estratégico (PE) e Plano de Negócios e Gestão (PNG) são desdobradas em metas individuais que compõem as áreas da companhia. A liderança se envolve, tanto na definição das metas quanto no seu acompanhamento periódico. Em 2019, o processo de monitoramento das metas foi realizado por meio de uma governança corporativa, onde os resultados foram analisados e definidas ações de recuperação para os casos que foram identificados desvios. Dessa forma, as áreas passaram a ter clareza sobre a sua contribuição para o alcance dos nossos resultados, e os gestores foram avaliados de forma meritocrática, conforme seu desempenho no cumprimento das metas definidas para as unidades organizacionais sob sua gestão.

O Plano Estratégico 2020-2024 aprovou uma nova métrica de topo, Delta EVA, com foco na geração de valor. Dessa forma, o processo de monitoramento para 2020 terá também como base essa nova ferramenta de gestão: o EVA® (Economic Value Added), representando o início de uma avaliação de desempenho que tem como foco a geração de valor, transformando a nossa cultura através de incentivos claros aos gestores e profissionais. O EVA tem o objetivo de empoderar as pessoas e fazer com que cada um de nossos empregados aja como um empreendedor, responsável por seu negócio, se esforçando para gerar resultados.

## ➤ Desempenho das áreas corporativas

### Pessoas e Competências

#### Conformidade

A Petrobras possuí uma Política Corporativa de Recursos Humanos, onde estabelece as diretrizes que norteiam todos os nossos processos, padrões e normas relacionadas à gestão de pessoas, sempre em conformidade com a legislação vigente. O respeito às pessoas é um dos princípios do nosso Código de Ética e foi explicitado no nosso posicionamento estratégico definido em setembro de 2019, enquanto o Guia de Conduta reforça os nossos princípios do respeito, da honestidade e da responsabilidade nas condutas com nossos públicos de relacionamento.

As relações trabalhistas na Petrobras são regidas pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), pelo Acordo Coletivo de Trabalho (ACT), negociado anualmente com as entidades sindicais que representam os empregados, e pelo Acordo Individual de Trabalho (AIT), que pode ser utilizado nos casos em que o empregado tenha formação superior e salário mensal igual ou superior a duas vezes o teto dos benefícios previdenciários.

## Avaliação da força de trabalho



Encerramos o ano de 2019 com 46.416 empregados na Petrobras Controladora, sendo 38.833 homens (84%) e 7.583 mulheres (16%). Grande parte de nossos empregados atuam nas áreas de Exploração e Produção (38,71%) e Refino (20,26%), a maioria na região sudeste (78%) e nordeste do país (16%).

O perfil étnico-racial predominante é branco (54,38%) e pardo (23,02%). A faixa etária predominante é entre 31 a 50 anos (65%).

Ocupam cargos de função gratificada (gerencial, supervisão e especialista) 8.668 de nossos empregados (19%) e os demais 37.748 estão distribuídos em cargos de nível superior (49%) e nível médio (32%), totalizando 81%.

Fontes: Relatório de Sustentabilidade 2019, FORM 20-F e Formulário de Referência 2019 (ver mais detalhes – páginas, tabelas e gráficos - no final deste arquivo)

De acordo com o Plano Estratégico 2020-2024, a Petrobras desenvolveu uma gestão ativa de portfólio, com foco no core business e na geração de valor para o acionista. Para esse fim, a Petrobras busca melhorar a adequação da força de trabalho às necessidades do negócio, considerando:

- perspectivas futuras: parcerias, desinvestimentos, expansão de atividades, etc.;
- métricas de planejamento da força de trabalho, incluindo unidades operacionais;
- necessidade de fortalecer as ações de gestão do conhecimento entre os nossos empregados;
- desempenho dos empregados e interesse da companhia de retenção de pessoal; e
- custo com desligamentos.

Nesse contexto, destacam-se os programas e processos de adequação de efetivo, além do aperfeiçoamento da estratégia de seleção de executivos na Companhia.

### Adequação de Efetivo

A cada ano a Companhia realiza processo de planejamento de efetivo, considerando indicadores de produtividade para definição das necessidades de pessoal de cada um de seus segmentos de negócio. Esse levantamento quantitativo e qualitativo é aprovado pela alta administração, tornando-se um norte para a utilização das ferramentas de adequação da força de trabalho. Para adequar o efetivo, a Companhia possui diversos programas

e processos tais como: os Programas de Incentivo ao Desligamento Voluntário (PIDVs), os Programas de Desligamento Voluntário (PDVs), o Mobiliza, o Planejamento da Força de Trabalho (PLAFORT), o Processo Seletivo Público, a Redução Opcional de Jornada de Trabalho e o Teletrabalho.

Com o intuito de ajustar o efetivo, a Companhia realizou dois grandes Programas de Incentivo ao Desligamento Voluntário nos anos de 2014 e 2016. Esses Programas (PIDV 2014 e PIDV 2016) tiveram por base princípios de gestão do conhecimento, sucessão gerencial e continuidade operacional, de forma a possibilitar o desligamento planejado e sistêmico dos empregados inscritos.

Em 2019, a Companhia lançou o Programa de Desligamento Voluntário 2019 (PDV 2019), programa de desligamento exclusivamente para empregados aposentados. Nesse mesmo ano, foram lançados outros dois Programas de Desligamento Voluntário: o PDV Específico, para empregados de determinadas áreas em desinvestimento, e o PDV Segcorp, para empregados do segmento corporativo.

Devido aos 5 programas de desligamento citados, 1.090 empregados deixaram a Companhia em 2019 (janeiro a dezembro). O número total de empregados que se desligaram em função do PIDV 2014, PIDV 2016, PDV 2019, PDV Segcorp e PDV Específico foi de 17.590. As respectivas indenizações totalizaram R\$ 5,8 bilhões, gerando um custo evitado de R\$ 28,3 bilhões até dezembro de 2019.

Após negociação com entidades sindicais, a Petrobras implantou, em 2017, a redução opcional de jornada de trabalho, com redução proporcional de remuneração. Ela foi oferecida apenas aos empregados engajados em regime administrativo de horário flexível com jornada de trabalho de 8 horas diárias, que poderiam reduzir sua jornada de trabalho para 6 horas diárias, desde que não exercessem função gratificada.

Em 2018, após negociação com entidades sindicais, foi implantada a redução opcional de carga horária semanal, com redução proporcional de remuneração, que reduz de 5 para 4 dias de trabalho na semana. Ela foi oferecida aos empregados engajados em regime administrativo de horário flexível e de horário fixo com jornada de trabalho de 8 horas diárias, e do regime administrativo de categoria diferenciada (Assistentes Sociais), cuja jornada de trabalho diária é de 6 horas, desde que não exercessem função gratificada.

Em 31 de dezembro de 2019, 736 empregados encontravam-se em jornada de trabalho reduzida, com redução proporcional de remuneração, sendo 610 o total dos empregados em redução opcional de carga horária diária e 126 em redução opcional de carga horária semanal com redução proporcional de remuneração, gerando uma redução de custo de pessoal de R\$ 71,9 milhões no período de janeiro a dezembro de 2019.

Em abril de 2018, implantamos projeto-piloto de teletrabalho, tendo como público-alvo os empregados em regime administrativo flexível. 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 3 dias por semana. Entre os benefícios que podem ser verificados, destacamos a redução de custo nas instalações da companhia, a percepção de maior flexibilidade e qualidade de vida e melhoria no comprometimento e satisfação dos empregados.

Implantado em 4 grandes ondas ao longo de 2018 e 2019, contemplou 13 áreas na companhia.

Em 31 de dezembro de 2019 contabilizamos aproximadamente 1.080 empregados em teletrabalho.

## Estratégia de recrutamento e alocação de pessoas

A seleção de profissionais para trabalhar na Petrobras se dá por meio de processo de seleção pública (PSP), com regras e requisitos específicos, conforme previsão constitucional e plano de cargos e salários vigente. Como forma de incentivar a diversidade e atender a legislação brasileira, 20% das vagas são reservadas a pessoas negras e 5% para pessoas com deficiência. Com isso, são selecionados homens e mulheres com salários-base iguais, que têm assegurados a possibilidade do desenvolvimento de uma carreira que gera valor para acionistas, empregados e para toda a sociedade. Para os que concorrem à reserva de vagas legais (pessoas com deficiência (PCD) - de acordo com a Lei 8.213/91 e Decreto 3.298/99 e/ou pessoas pretas e pardas - de acordo com a Lei 12.990/2014), no ato da inscrição, o candidato deve optar pelas vagas reservadas e, quando convocado, realizar as comprovações destas condições e submissão à avaliação de equipe multiprofissional (que, conforme previsão legal, é uma etapa específica do processo para estes casos), designada especificamente para análise destas condições e garantia de direito à admissão por cotas.

Além disso, o processo possui como requisito básico exigido para admissão, entre outros, que o candidato tenha nacionalidade brasileira ou portuguesa (quando estiver amparado pelo estatuto de igualdade entre brasileiros e portugueses, nos termos do parágrafo 1º, artigo 12, da Constituição Federal e do Tratado de Amizade, Cooperação e Consulta, promulgado no Brasil por meio do Decreto nº 3.927/2001). É permitida a admissão de membro da Diretoria Executiva de outra nacionalidade, quando se tratar de pessoa natural residente no País, conforme previsto em nosso Estatuto Social.

Concluída a admissão por PSP, a alocação dos empregados é realizada por meio de processo que busca adequar os requisitos das vagas oferecidas pelas gerências ao perfil dos profissionais admitidos. Para isso, os empregados preenchem o formulário do currículo eletrônico para captação de informações sobre formação, experiências, habilidades e competência, bem como sobre interesses de áreas de atuação com as quais se identifica. Esses currículos são enviados para os RHs e gestores das vagas. Essas informações são correlacionadas e, sempre que possível, analisados também os resultados das avaliações psicológicas, de forma a identificar candidatos mais adequados às vagas oferecidas, conciliando, sempre que possível, os interesses organizacionais e pessoais.

Os empregados Petrobras são regidos pela CLT e, por isso, há um período de experiência de 90 dias, dentro do qual o empregado, caso não se adapte, pode ser dispensado, conforme características da CLT.

O Programa de Movimentação Interna de Empregados (Mobiliza) foi criado em 2013 para provimento das necessidades de pessoal das áreas, buscando compatibilizar as necessidades da Companhia com as dos empregados. No âmbito do Plano de Pessoal da Gestão de Portfólio, são planejados processos estruturados de Recrutamento Interno para realocação de empregados oriundos de Unidades onde ocorrerem desinvestimentos. Neste caso, são identificadas posições em diversas áreas da Companhia, com foco no perfil dos empregados das áreas de desinvestimento. O objetivo é oferecer alternativas de alocação para os empregados dentro da Petrobras, em Unidades com necessidade de efetivo.

Em relação ao preenchimento de posições gerenciais, nosso processo interno de sucessão gerencial busca promover a meritocracia e a valorização dos nossos talentos. Desde 2018, implementamos processo de seleção interna para o preenchimento de posições gerenciais. No caso do provimento de posições de alta administração (diretores e gerentes executivos e equivalentes) consideramos o perfil necessário, a modalidade de recrutamento dos candidatos (plano de sucessão, seleção interna e/ou seleção externa), a avaliação de critérios de integridade

e compliance, a escolha do candidato e a submissão à análise e à validação das instâncias competentes (Diretoria Executiva ou Conselho de Administração).

## **Avaliação de desempenho, remuneração e meritocracia**

### **Avaliação de desempenho**

Nosso Plano Estratégico coloca a meritocracia como um de seus cinco pilares. Isso significa recompensar as pessoas com base em resultados e também em comportamentos e atitudes, além de garantir que todo desempenho seja tratado e reconhecido de forma transparente. A análise de desempenho dos empregados ocorre por meio do processo de Gerenciamento de Desempenho (GD), com base em métricas objetivas, derivadas das iniciativas estratégicas. A partir dessas métricas, estabelecidas por meio dos scorecards das unidades, buscamos assegurar que as metas individuais e as compartilhadas sejam desdobradas dos seus titulares para as suas equipes, contribuindo para o atingimento das nossas métricas de topo.

### **Remuneração por Desempenho**

Anualmente os empregados são avaliados conforme o atendimento de suas metas e competências, podendo obter avanço de nível ou promoção na carreira, subindo níveis na escala salarial.

Nos últimos anos, a Petrobras adotou diferentes práticas de remuneração variável:

Em 2019 a Companhia pagou para seus empregados, a título de remuneração variável (i) a Participação nos Lucros e Resultados (“PLR”) referente ao exercício de 2018 e (ii) valores relativos ao Programa de Remuneração Variável dos Empregados (“PRVE”), tendo em vista que a Petrobras atingiu as suas métricas de topo e obteve lucro líquido no exercício de 2018.

O PRVE foi aprovado pelo Conselho de Administração com foco na meritocracia e em linha com outras iniciativas que a Companhia tem desenvolvido para aproveitar e estimular o potencial das pessoas, buscando direcioná-lo para a obtenção de melhores resultados para a Petrobras.

Para o exercício de 2019, o Conselho de Administração da Companhia aprovou um novo modelo de remuneração variável para todos os empregados: o Programa de Prêmio por Performance (“PPP”), que alinhado ao Plano Estratégico, visa valorizar a meritocracia e trazer flexibilidade para um cenário em que a empresa busca mais eficiência e alinhamento às melhores práticas de gestão.

### **Progressão funcional e carreira**

O Plano de Carreiras e Remuneração (PCR) e o Plano de Classificação e Avaliação de Cargos (PCAC) estabelecem nossas estruturas de cargos e carreiras, com suas respectivas descrições de atribuições e responsabilidades, requisitos de seus ocupantes, avaliações e respectivas faixas salariais. Alinhado aos nossos objetivos estratégicos, o PCR e o PCAC são os instrumentos que sustentam o planejamento e a gestão de nossos empregados, fornecendo suporte às políticas de atração e retenção de empregados, processos de reconhecimento e recompensa, evolução funcional e desenvolvimento profissional.

Os valores salariais praticados, sem distinção regional, são revisados e corrigidos anualmente por meio de negociação com os sindicatos representantes da categoria profissional.

Anualmente os empregados da Petrobras têm a possibilidade de progressão na carreira, conforme o cumprimento de requisitos específicos e atendimento de suas metas e competências avaliadas no processo de

Gestão de Desempenho. O processo de progressão visa reconhecer os candidatos que se destacaram pelos resultados de alto desempenho e a aquisição de experiências, habilidades e conhecimentos para o desenvolvimento das atividades, nele os empregados podem obter avanço de nível ou promoção, subindo níveis na tabela salarial. Este processo está sendo reformulado para melhor refletir a nova política de remuneração da Petrobras e maior alinhamento com as práticas de mercado. A aplicação do novo modelo está prevista para 2021.

Os empregados, ao longo de sua carreira, também podem ocupar função gratificada. Função gratificada, na Petrobras, corresponde à designação ao exercício de funções gerenciais, supervisão ou especialista (consultoria). Além disso, é remunerada com um valor específico de gratificação de função, além da remuneração do cargo permanente do ocupante da função.

Os valores praticados a título de remuneração pelo exercício de funções gratificadas constam de uma tabela progressiva específica da Companhia em que os níveis são agrupados em faixas escalonadas; cujo enquadramento é regido por determinados critérios técnicos.

#### Faixa Salarial

#### **Remuneração Média (R\$)**

	Nível Médio	Nível superior
<b>Função Gerencial</b>	25.454,04	35.569,74
<b>Função Especialista</b>	24.144,89	35.255,62
<b>Função Supervisão</b>	19.249,75	
<b>Superior</b>		21.177,08
<b>Técnico</b>	14.686,92	
	15.658,77	25.002,39

*Em dez/2019*

Em 31 de dezembro de 2019, 99,45% das funções gerenciais eram ocupadas por empregados da Petrobras Controladora.

#### Detalhes sobre a igualdade de oportunidades na Companhia

A igualdade de oportunidades é tratada de forma explícita em nosso Guia de Conduta Ética que prevê: "...Garantir um ambiente de trabalho que respeite, acolha e promova a diversidade de cultura, cor, etnia, religião, idade, gênero, orientação sexual ou aparência física, garantindo a igualdade de oportunidades e a valorização profissional baseada na meritocracia;" (Guia de Conduta Ética Petrobras- Nossos Compromissos de Conduta, Tópico UNIÃO)

Esse princípio também é evidenciado, de forma indireta, em uma de nossas Diretrizes de Recursos Humanos: "Proporcionar aos empregados um bom ambiente de trabalho, que promova a diversidade e relações baseadas na confiança e respeito, não tolerando qualquer forma de assédio ou discriminação" (Diretriz 7 – Política de RH).

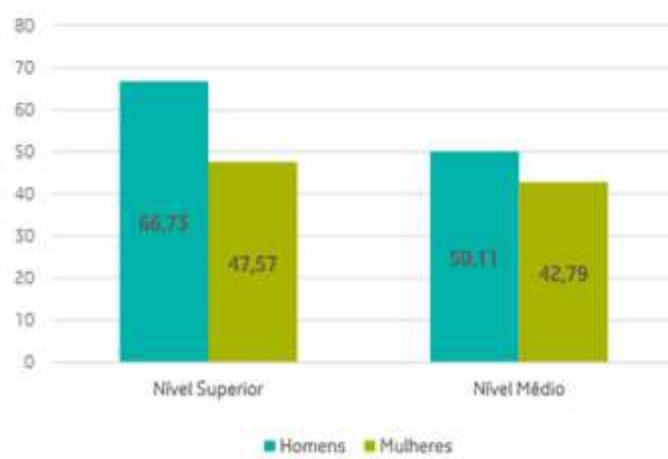
A Petrobras vem se empenhando de fato nessa direção tendo como ação exemplar o desenvolvimento de um "Plano de Equidade de Gênero" com iniciativas voltadas ao alcance de maior representatividade de mulheres em função de liderança; com foco sobretudo nas áreas operacionais onde a presença de mulheres líderes é ainda pouco evidenciada.

Uma das iniciativas do plano que merece especial destaque foi a inclusão, no Padrão que trata do processo de seleção interna para posições gerenciais, do seguinte critério: "Os processos de seleção, ao longo de todas as suas etapas (principalmente, na definição dos candidatos que seguirão para a etapa de entrevistas, bem como na entrevista propriamente dita), devem se orientar pela meritocracia e pela valorização da diversidade, em especial, da equidade de gênero, respeitando as diferenças e garantindo igualdade de direitos e oportunidades para homens e mulheres, de acordo com a diretriz 7 da PL-OSPB-00004 - Política de Recursos Humanos"

### Capacitação

Nossa área de Recursos Humanos tem o papel de orientar o planejamento e a realização das capacitações e treinamentos. Disponibilizamos infraestrutura interna para realização de treinamentos na Universidade Petrobras e nas nossas unidades em todo o país, além de prover metodologias e tecnologias de ensino para auxiliar na aplicação e no acesso aos conteúdos pelos empregados. Investimos 127,4 milhões de reais em treinamentos em 2019.

**MÉDIA DE HORAS DE TREINAMENTO POR EMPREGADO**



Com base na avaliação de desempenho, são identificadas as necessidades de treinamento. Anualmente, os treinamentos são negociados entre o gestor e cada empregado, visando atingir os resultados esperados para os negócios no período de avaliação. Até 31 dezembro de 2019, foram realizadas 367 mil participações em cursos, sendo 299 mil de empregados, com média de 54,95 horas de treinamento por empregado nesse ano, distribuídos conforme gráfico.

### Reposicionamento Estratégico da Universidade Petrobras

A Universidade Petrobras (UP) se reposicionou, visando maior alinhamento estratégico, agilidade e efetividade no atendimento de nossas demandas críticas. Para tanto, foi criada uma rede de academias vinculadas às estruturas das nossas áreas, contando com 10 academias em funcionamento.

Como exemplo de atuação dessas estruturas, a Academia de Liderança e Competências tem como principal objetivo prover as ações críticas de desenvolvimento a esse público, revisando e aprimorando o programa de desenvolvimento da nossa liderança, além de auxiliar no nosso processo de transformação cultural por meio do desenvolvimento das competências de todos os empregados. Além disso, essa Academia terá o papel de oferecer o portfólio de ações de desenvolvimento de temas corporativos que não estiverem no escopo das demais Academias, como por exemplo, Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos; Responsabilidade Social; entre outros.

## Principais desafios e ações futuras

O mundo está se modificando em velocidade acelerada e a sociedade exige mudanças e quebra de paradigmas. Os hábitos de consumo estão mais conscientes e os ecossistemas sociais empresariais mais complexos. Estratégias do passado não são mais compatíveis com a necessidade de sermos uma empresa mais forte e preparada para atuar neste ambiente de negócios cada vez mais competitivo e dinâmico.

Almejamos ser a melhor empresa de energia na geração de valor para o acionista, com foco em óleo e gás e com segurança, respeito às pessoas e ao meio ambiente, que se traduz em uma estratégia pautada na criação de valor econômico, com uma gestão ativa de portfólio, garantindo maior resiliência a este cenário de velozes transformações. Portanto, nossos imperativos estratégicos foram pautados em cinco pilares: i) maximização do retorno sobre o capital empregado; ii) redução do custo de capital; iii) busca incessante por custos baixos; iv) meritocracia; v) respeito às pessoas, meio ambiente e segurança.

O Plano Estratégico traz uma agenda de mudanças e a necessidade de transformarmos a nossa cultura, pois as pessoas são o centro de todas essas mudanças. A cultura da Petrobras do Futuro reforça comportamentos alinhados com nossos imperativos estratégicos, como transparência, trabalho em equipe, responsabilidade absoluta sobre as entregas combinadas e assunção do protagonismo das escolhas, com senso de urgência. O incentivo à inovação é total, os colaboradores são convidados a experimentar e aprender e erros honestos são compreendidos como oportunidades de mudança e aprendizado.

Nossa gestão da mudança é focada nas pessoas, por meio de ações coordenadas que visam modificar uma realidade do negócio, em conjunto com processos e tecnologia, aplicadas na implantação de novos projetos, produtos ou nas mudanças organizacionais. Engajamos nossos colaboradores a mudarem sua cultura e seu modo de trabalho, reduzindo a burocracia, aumentando a eficiência, ampliando a quantidade de espaços físicos que fomentam a inovação e reconhecendo o trabalho dos times ágeis.

O foco em alto desempenho e a valorização da cultura de meritocracia se dá a partir do programa de remuneração variável baseado na performance de cada empregado, na evolução de carreira que prioriza o alcance de metas em detrimento do tempo de serviço, nos processos de seleção para cargos gerenciais e na mobilidade dos colaboradores de acordo com sua ênfase profissional. Queremos ser uma empresa cada vez mais forte, ágil, competitiva e resiliente para nos adaptarmos às mudanças que exigem as estratégias de negócio do século 21.

Vamos preservar e fortalecer aspectos valiosos de nossa cultura, como a capacidade de inovar e de superar desafios, e nos concentrar em produzir com excelência nos campos técnico e econômico, atuando como um só time para gerar valor. E faremos tudo isso com pleno respeito às pessoas e ao meio ambiente, pois a segurança é o nosso maior valor.

O respeito às pessoas foi explicitado no nosso posicionamento estratégico definido em setembro de 2019 e é um dos princípios do nosso Código de Conduta Ética, que também reforça os nossos princípios do respeito, da honestidade e da responsabilidade nas condutas com nossos públicos de relacionamento. Contamos ainda com uma Política Corporativa de Recursos Humanos. Conforme nosso Posicionamento Estratégico e como expressão de uma gestão de relações de trabalho permeada pelo diálogo, pela valorização dos empregados, pelo respeito por suas representações e pelo equilíbrio entre os anseios dos empregados e os nossos objetivos corporativos, afirmamos nossa política de negociação sindical permanente, com a consolidação de Acordos Coletivos de

Trabalho, nos quais as condições objetivas das relações de trabalho estão discriminadas em cláusulas sociais e econômicas.

### Transformação Cultural

O processo de transformação cultural foi iniciado em 2017, no contexto do ciclo de planejamento estratégico, momento em que ainda nos víamos impactados por uma profunda crise de imagem e reputação, com potencial impacto nos negócios. Em função disso, decidimos realizar uma intervenção na cultura organizacional baseada em mudanças em sistemas corporativos, símbolos organizacionais e comportamentos, a partir da liderança.

A primeira etapa de nossa iniciativa estratégica de transformação cultural foi a realização de um amplo diagnóstico com os empregados com foco na caracterização da nossa cultura instalada, realizado entre dezembro de 2017 e abril de 2018, e apresentado à Alta Administração entre os meses de maio e junho de 2019. O diagnóstico, em conjunto com as nossas estratégias, foi utilizado como insumo para a modelagem da Cultura-Alvo, ou seja, a cultura da qual precisamos. Também foram avaliados os comportamentos da liderança, dados os desafios de negócios e gestão, a fim de alcançarmos nossas aspirações estratégicas. A partir daí, consolidamos um Plano de Cultura tendo em vista a gestão do processo de transformação.

Apesar de focar nas lideranças como agentes de mudança, a transformação da cultura organizacional é um processo que tem como alvo todos os nossos colaboradores, de maneira que todos estão sendo instados a avaliar seus comportamentos, de maneira a reforçar aqueles necessários e eliminar ou desencorajar os não tolerados. Em 2020, 700 gestores da Petrobras serão treinados no tema.

### Eventos subsequentes: Pandemia do COVID-19 (coronavírus) e o choque de preços do petróleo

Em 2020, tendo em vista os impactos da pandemia do COVID-19 (coronavírus) e do choque de preços do petróleo, a companhia divulgou uma série de medidas.

Em 26 de março de 2020, a companhia divulgou uma série de medidas para redução de desembolso e preservação do caixa em um cenário de incertezas, a fim de reforçar sua solidez financeira e a resiliência dos seus negócios, dentre as quais estão as reduções e postergações de gastos com recursos humanos, no valor total de R\$ 2,4 bilhões:

- Adiamento do pagamento do Programa de Prêmio por Performance 2019;
- Postergação do pagamento de horas-extras;
- Postergação do recolhimento de FGTS e do pagamento de gratificação de férias, conforme Medida Provisória nº 927, de 2020;
- Postergação do pagamento de 30% da remuneração mensal total do Presidente, Diretores, Gerentes Executivos e Gerentes Gerais;
- Cancelamento dos processos de avanço de nível e promoção para os empregados e avanço de nível de funções gratificadas de 2020;
- Redução de 50% no número de empregados em sobreaviso parcial nos próximos três meses e suspensão temporária de todos os treinamentos.

Em 01 de abril de 2020 novas medidas foram tomadas, como parte das ações destinadas a promover o corte de gastos operacionais anunciado, para poupar aproximadamente R\$ 700 milhões em despesas com pessoal:

- Postergação do pagamento, entre 10% a 30%, da remuneração mensal de demais empregados com função gratificada (gerentes, coordenadores, consultores e supervisores);
- Mudança temporária de regimes de turno e de sobreaviso para regime administrativo de cerca de 3,2 mil empregados;
- Redução temporária da jornada de trabalho de 8 horas para 6 horas, de cerca de 21 mil empregados.

Entretanto, os sindicatos ingressaram com ações judiciais questionando a mudança temporária dos regimes de turno e sobreaviso e a redução temporária da jornada para os empregados de regime administrativo. As ações, em sua maioria, foram julgadas procedentes em caráter liminar. Dessa forma, em 31/05/2020 cerca de 2.300 empregados dos regimes de turno e sobreaviso estavam deslocados para o regime administrativo e cerca de 3.900 empregados do regime administrativo estiveram em jornada reduzida de 6 horas.

### Adequação de Efetivo

O planejamento da força de trabalho conduzido em 2020 se desdobra em iniciativas que capturam ganhos de médio e de longo prazo para a Companhia, notadamente envolvendo racionalização de processos e atividades, implementação de tecnologias e otimização de efetivo. O objetivo é obter maior produtividade considerando os benchmarks internos e externos.

Os maiores desafios se referem ao plano de adequação da força de trabalho, que envolvem em linhas gerais:

- Adesão de empregados a plano de desligamentos voluntários e ao plano de incentivo à aposentadoria oferecido pela companhia;
- Investimentos/desinvestimentos que irão requerer balanceamento de força de trabalho para trazer maiores resultados para a empresa;
- Mercado afetado pela COVID-19 e pela conjuntura internacional da indústria de O&G;
- Otimização de custos de pessoal para contribuir com a redução do endividamento da Companhia.

Desde o início da pandemia, visando a segurança de nossos colaboradores e das nossas atividades operacionais, adotamos ações de redução segura de efetivo em atuação presencial, realizando ajustes na escala de trabalho e utilizando ferramentas digitais para possibilitar o trabalho remoto. Reduzimos 90% do efetivo presencial em prédios administrativos e 50% nas plantas operacionais.

O teletrabalho foi ampliado em 17/03/2020 para todos os empregados do regime administrativo, sem limite de dias por semana. Em 31 de maio de 2020 contabilizamos 25.086 empregados que exerceram atividades laborais em teletrabalho desde 17/03/2020.

Em 29 de junho de 2020, reforçando o compromisso com a proteção à vida e à saúde, prorrogamos preventivamente o teletrabalho até 31 de dezembro de 2020 para os empregados que hoje estão atuando nesta modalidade. A retomada do trabalho presencial em toda a companhia está sendo planejada com todo o cuidado para que o retorno seja seguro. nota “Fique por Dentro Petrobras” de Comunicação e Marcas

Para o período de normalidade pós pandemia, estão sendo estudadas alternativas e condições para implantação permanente do teletrabalho.

## Assistência Médica Suplementar

Em 18 de janeiro de 2018, a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR), através das Resoluções CGPAR nº 22/2018 e 23/2018, estabeleceram novas diretrizes e parâmetros de governança e de custeio das empresas estatais federais sobre benefícios de assistência à saúde aos empregados, focando em maior sustentabilidade e equilíbrio financeiro-atuarial.

Contados a partir da data de publicação da Resolução CGPAR nº 23/2018, a Companhia possuía até 48 meses para adequação do seu Plano AMS, de autogestão, às novas regras contributivas e já iniciou estudos de impactos. Dentre eles, uma redução do passivo atuarial é esperada, dado que as mudanças implicarão, além de outros efeitos, o estabelecimento de limite paritário de participação nos custeios entre empregador e empregado.

A partir do mês de julho, a AMS Petrobras começa a cobrar dos seus beneficiários parcelas extras para restabelecer a relação de custeio 70 x 30 dos gastos com a saúde, que não foi alcançada no ano de 2019. O processo de recomposição do déficit está previsto na cláusula 30 do Acordo Coletivo de Trabalho e no regulamento da AMS.

Assim, os beneficiários da AMS terão descontadas contribuições mensais adicionais nos meses de julho a dezembro de 2020 (seis parcelas), de acordo com a faixa salarial e faixa etária do beneficiário.

*Para maiores informações sobre pessoas e competências veja no Form 20F e no Formulário de Referência, disponíveis para consulta em: <https://www.investidorpetrobras.com.br/resultados-e-comunicados/relatorios-anuais>*

## Gestão Patrimonial e Infraestrutura

Desde 2014 a Gerência Executiva dos Serviços Compartilhados responsável pela prestação de serviços administrativos e de suporte aos negócios Companhia e de suas afiliadas em todo o território nacional, vem atuando na otimização dos espaços prediais, com reflexo direto na redução de custos para a Companhia. No ano de 2019 foram 6 instalações desmobilizadas, resultando em uma economia anual de 115 MM para a Petrobras e uma redução na ocupação de 29 mil m<sup>2</sup>. A otimização foi obtida na reorganização dos espaços, e na transformação das instalações em escritórios inteligentes (smart office), conforme práticas de mercado, que resulta na migração para modelos de ocupação de baixo custo. No ano de 2019, tivemos o seguinte:

- **Investimentos em capital**  
Obras e instalações: R\$ 73 MM (inclui materiais e equipamentos)
- **Desmobilizações de ativos**  
Edifício Ventura Torre Leste, Edifício Pará, OURO NEGRO, SÃO LUIS, Edifício São Paulo e MANAUS
- **Administração predial**  
Principais custos com serviços prediais:  
Aluguéis e Arrendamento: R\$ 810 MM  
Serviços Prediais: R\$ 186 MM  
Concessionárias: R\$ 79 MM  
Administração: R\$ 73 MM  
Depreciação: R\$ 41 MM

Impostos e Taxas: R\$ 24 MM

Demais Gastos: R\$ 16 MM

Quantidade de instalações gerenciadas: 25 instalações

- **Principais desafios**

Realizar a desmobilização de ativos que não possuem expectativa de uso operacional e/ou administrativo. Otimizar ocupação predial, reduzindo o total de locações.

- **Locações**

Equipamentos: R\$ 677 mil

Imóveis: R\$ 810 MM (inclui arrendamentos)

## Licitação e Contratos

Nossas contratações são regidas pela Lei 13.303/16, também denominada Lei das Estatais, que representou um marco regulatório para a atuação de empresas públicas, das sociedades de economia mista e de suas subsidiárias, com o estabelecimento de procedimentos e responsabilidades. Esta lei introduziu novos procedimentos para as licitações e contratos das empresas estatais e 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, conforme indicado em seu art. 28.

Em atendimento ao art.40 da referida Lei, foi editado o Regulamento de Licitações e Contratos da Petrobras (RLCP), que entrou em vigor na data de sua publicação (15/01/2018). O RLCP apresenta as formas de contratar, as etapas a serem percorridas nas licitações, a gestão contratual e os procedimentos auxiliares, inclusive o cadastro de fornecedores”

Conforme mencionado no capítulo **Visão geral organizacional e ambiente externo**, a cadeia de fornecedores, ao prover bens e serviços, tem papel relevante no atendimento das metas do nosso Plano Estratégico (PE) e na garantia da continuidade operacional. O resultado esperado da gestão de fornecedores é que o suprimento de bens e serviços aconteça de acordo com as nossas necessidades, respeitando os normativos legais e os princípios do Código de Ética.

De forma a estruturar a tomada de decisão em todos os processos de contratação, divulgamos oito princípios a serem aplicados em todas as contratações e na gestão contratual, por todas as nossas áreas, tornando nossos processos mais simples, céleres e seguros a fim de buscar a economicidade e contribuir com o PE da companhia.

Todas as regras de contratação estão disponíveis para nossos fornecedores em nosso Canal Fornecedor (conforme link abaixo). Através deste site é possível conhecer um pouco mais sobre a Lei 13.303, o RLCP, as Condições de Fornecimento de Material (CFM), dentre outros documentos do Sistema Petrobras (Código de Ética, Código de Conduta, etc.).

*Para maiores informações sobre nossas regras de contratação veja em:*

<https://canal fornecedor.petrobras.com.br/pt/regras-de-contratacao/conheca-lei-das-estatais/>

## Perfil das nossas Contratações

Não divulgamos informações consolidadas por tipos de serviços. Contudo, publicamos no Relatório de Sustentabilidade dados consolidados sobre o nosso perfil de contratação, conforme consta nas páginas 208 e 209 deste relatório, tópico “Dimensão e Perfil das nossas Contratações”:

•	<p>Em 2019, a controladora firmou compromissos com 12.162 fornecedores e, considerando o montante total de transações efetuadas, 89,15% foram celebradas com fornecedores sediados no Brasil.</p>															
•	<table border="1"><thead><tr><th colspan="5"><u>VOLUME COMERCIALIZADO</u></th></tr><tr><th>Empresa</th><th>Número de Fornecedores com Compromissos Celebrados em 2019</th><th>Contratos Celebrados em 2019</th><th>Pedidos Celebrados em 2019</th><th>Montante de Transações (R\$ milhões)</th></tr></thead><tbody><tr><td>Petrobras Controladora</td><td>12.162</td><td>4.951</td><td>281.812</td><td>55.707,03</td></tr></tbody></table>	<u>VOLUME COMERCIALIZADO</u>					Empresa	Número de Fornecedores com Compromissos Celebrados em 2019	Contratos Celebrados em 2019	Pedidos Celebrados em 2019	Montante de Transações (R\$ milhões)	Petrobras Controladora	12.162	4.951	281.812	55.707,03
<u>VOLUME COMERCIALIZADO</u>																
Empresa	Número de Fornecedores com Compromissos Celebrados em 2019	Contratos Celebrados em 2019	Pedidos Celebrados em 2019	Montante de Transações (R\$ milhões)												
Petrobras Controladora	12.162	4.951	281.812	55.707,03												
•	<table border="1"><thead><tr><th colspan="5"><u>PERFIL DAS NOSSAS CONTRATAÇÕES</u></th></tr><tr><th>Empresa</th><th>% Fornecedores com Negócios até R\$ 100 mil</th><th>% Fornecedores com Negócios entre R\$ 100 mil e R\$ 1 milhão</th><th>% Fornecedores com Negócios entre R\$ 1 milhão e R\$ 100 milhões</th><th>% Fornecedores com Negócios Superiores a R\$ 100 milhões</th></tr></thead><tbody><tr><td>Petrobras Controladora</td><td>74,27%</td><td>13,07%</td><td>11,88%</td><td>0,77%</td></tr></tbody></table>	<u>PERFIL DAS NOSSAS CONTRATAÇÕES</u>					Empresa	% Fornecedores com Negócios até R\$ 100 mil	% Fornecedores com Negócios entre R\$ 100 mil e R\$ 1 milhão	% Fornecedores com Negócios entre R\$ 1 milhão e R\$ 100 milhões	% Fornecedores com Negócios Superiores a R\$ 100 milhões	Petrobras Controladora	74,27%	13,07%	11,88%	0,77%
<u>PERFIL DAS NOSSAS CONTRATAÇÕES</u>																
Empresa	% Fornecedores com Negócios até R\$ 100 mil	% Fornecedores com Negócios entre R\$ 100 mil e R\$ 1 milhão	% Fornecedores com Negócios entre R\$ 1 milhão e R\$ 100 milhões	% Fornecedores com Negócios Superiores a R\$ 100 milhões												
Petrobras Controladora	74,27%	13,07%	11,88%	0,77%												

A cadeia de fornecedores, ao prover bens e serviços, tem papel relevante no atendimento das metas do nosso Plano Estratégico (PE) e na garantia da continuidade operacional.

Nossas principais categorias de bens e serviços contratados são: Petrobras Controladora → Afretamento de plataformas de produção, afretamento de sondas, serviços de poços, engenharia, aquisição, construção e instalação (Engineering, Procurement, Construction and Installation – EPCI), operações submarinas, linhas flexíveis, válvulas, tubos, afretamento aéreo, afretamento de navios e embarcações especiais, produtos químicos e catalisadores, serviços de geofísica, engenharia, aquisição e construção (Engineering, Procurement and Construction – EPC) e manutenção de equipamentos.

Apesar das contratações da Petrobras de maior valor e complexidade serem conduzidas por meio de licitação, realizamos contratações diretas (sem prévia licitação) nos seguintes casos:

I – Inaplicabilidade de Licitação, prevista no Art. 28, § 3º da Lei nº 13.303, que representaram 13,9% do valor total das contratações diretas de 2019;

II – Dispensa de Licitação, nas hipóteses descritas, em rol taxativo, no Art. 29 da Lei nº 13.303, que representaram 28,6% do valor total das contratações diretas de 2019;

III – Inexigibilidade de Licitação, nos casos de inviabilidade de competição, na forma do Art. 30 da Lei nº 13.303, que representaram 57,6% do valor total das contratações diretas de 2019;

### **Principais desafios e ações futuras**

Em 2019 nos tornamos a primeira empresa do mundo a obter a Certificação Empresarial da Association for Supply Chain Management (ASCM). Esta certificação é inédita a nível corporativo e demonstra a excelência e a transparência da cadeia de suprimentos, valores crescentes para os consumidores cada vez mais conscientes sobre sua importância em práticas de negócios éticas e sustentáveis.

A certificação é válida por três anos, tendo como requisito anual a demonstração da aderência aos padrões definidos pela ASCM para manutenção do certificado durante todo o período de validade. Ao obter a certificação, reforçamos nosso compromisso em melhorar a forma como gerenciamos nossos processos de fornecimento de bens e serviços, contribuindo para aumentar a nossa credibilidade em um mercado competitivo.

### **Tecnologia da informação**

A Gerência Executiva de Tecnologia da Informação e Telecomunicações - TIC realiza anualmente o desdobramento do Plano Estratégico da PETROBRAS em sua área de atuação e documenta seu resultado no Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Telecomunicações – PDTIC. Nele estão representados, entre outras informações, nossos principais direcionadores e iniciativas para apoiar a companhia a atingir seus objetivos estratégicos. Com a criação da área de Transformação Digital e Inovação, vinculando-a a um diretor específico, bem como a inclusão da estratégia “Transformar digitalmente a Petrobras entregando soluções para os desafios, empoderando nossos colaboradores, gerando valor, e aumentando a segurança das operações” no Plano Estratégico da empresa, a TIC recebeu ainda mais impulso em sua incumbência de entregar soluções e plataformas capazes de alavancar a evolução digital da companhia, o chamado “Go Digital”. De modo coerente a esta mudança, o propósito da TIC foi definido como “Tornar simples, acessível e ágil o uso de tecnologias digitais”, norteando nossos novos direcionadores estratégicos: atuação ágil e adaptável, busca por inovação, arquitetura moderna, escalável e “cloud-first”, tecnologia como estratégia e uso de dados como ativos de negócio.

Em 2019, a TIC realizou importantes entregas de soluções para as áreas de negócio, dentre as quais destacam-se as reduções de custos operacionais na área de downstream, a significativa ampliação da capacidade computacional de alta performance e a entrega de soluções de produtividade baseadas em nuvem, que transformaram a nossa forma de trabalhar.

Nossos principais desafios, ações e iniciativas para apoiar a companhia a atingir seus objetivos estratégicos estão agrupados em programas habilitadores e iniciativas estruturantes para o negócio. Os habilitadores são: (i) Fazer o básico bem feito, (ii) Transformar a TIC, (iii) Fazer mais com menos, (iv) Eliminar restrições tecnológicas e (v) Um Passo à Frente. Tais programas abrangem desde a prestação de serviços essenciais, conforme as necessidades e expectativas da companhia, com disciplina de custos e geração de valor, até as ações transformadoras que suportarão o salto tecnológico que a estratégia da companhia demanda.

A Governança do Portfólio de Projetos da TIC na Petrobras é liderada pelo Comitê de TIC (CTIC), composto por Gerentes Executivos indicados pelos Diretores, sendo um representante para cada Diretor de contato. O CTIC tem como atribuições validar o desdobramento da estratégia da Companhia para a função TIC, aprovar a alocação do orçamento anual da função TIC e monitorar o seu desempenho, em alinhamento às orientações estratégicas da

Companhia. Subordinadas ao CTIC, estão as Comissões de TIC, uma por Diretor de contato, compostas por membros gestores das áreas atendidas. As Comissões de TIC têm a finalidade de avaliar, monitorar e propor a priorização da carteira de projetos de TIC e a alocação do orçamento anual da Função TIC para o Diretor a qual representa, em alinhamento com as orientações do CTIC.

Já dentre as iniciativas estruturantes da TIC para o negócio e áreas corporativas, podemos destacar: Computação em Alto Desempenho, Plataforma Integrada de Dados do E&P, Governança para os COIs – Centros de Operação Integrados, Digital Twins para a Área Industrial, projeto #TranS4mar (Implantação do SAP 4 HANA) e projeto SIRH.

#### Montante de recursos em Tecnologia da Informação:

Os principais gastos de custeio estão relacionados com a contratação de serviços e software/hardwares para a execução de atividades de TI e prestação de serviços aos clientes, seguido do desenvolvimento de soluções de software, infraestrutura e telecomunicações.

Montante de Recursos Aplicados em Tecnologia da Informação (R\$ Milhões)			
Grupo de Natureza de Despesa	Despesas Empenhadas	Despesas Pagas	% R/P
Investimento	923,27	774,23	84%
Custeio	2.620,42	2.416,02	92%
<b>TOTAL</b>	<b>3.543,69</b>	<b>3.190,25</b>	<b>90%</b>

#### Principais contratações

Em 2019 foram celebrados 159 contratos, totalizando R\$ 2,02 Bi. Os 10 maiores contratos celebrados totalizam R\$ 1,27 Bi, onde destaca-se a contratação de serviços de infraestrutura de data center para hospedagem de equipamentos, de aplicações críticas, de armazenamento e de processamento de dados geofísicos e de bunker site, ao valor de R\$ 570M por um prazo de 10 anos.

#### **Segurança Cibernética e de Informação**

Em dezembro de 2019, foi criada na Petrobras a Gerência Executiva de Segurança da Informação (CISO – Chief Information Security Officer), reportando diretamente ao Diretor de Transformação Digital e Inovação e cuja responsabilidade é conduzir as iniciativas de segurança da informação, estabelecendo estratégias e diretrizes alinhadas aos objetivos de negócio e recomendando investimentos para mitigação dos riscos que fortaleçam as defesas, reduzam vulnerabilidades e garantam a proteção adequada dos ativos críticos.

#### **Transformação Digital**

Antes da criação da Área de Transformação Digital e Inovação (TDI), a gerência geral de Transformação Digital (TD) atuou em duas principais frentes em 2019: i) a coordenação da definição das grandes escolhas de transformação digital específicas das áreas de negócio e viabilizadoras, e ii) a seleção e execução de projetos digitais segundo práticas ágeis e lean de desenvolvimento de software.

Em abril de 2019, percebendo que as iniciativas digitais até o momento estavam sendo executadas de forma isolada, sem benefícios claramente identificados e influenciadas pelas restrições do modelo operacional vigente,

a Diretoria Executiva solicitou à TD que coordenasse a definição de grandes escolhas que acelerassem a transformação digital da Petrobras e que contribuíssem para a necessidade adicional de redução de gastos organizacionais gerenciáveis. Para isto, deveriam ser identificadas grandes iniciativas de cada um dos segmentos (Upstream, Downstream e Corporativo) e também grandes iniciativas viabilizadoras. Este esforço ajudou a conceber e/ou dar visibilidade para iniciativas que ganharam grande destaque desde então, entre elas:

- Plataforma Integrada de Dados do E&P
- Digital Twins para a Área Industrial do RGN
- Digital Twins para Ativos de Produção do E&P
- Atualização do ERP (implantação do SAP 4 HANA)
- Plataforma de Produtividade (modernização de ferramentas de e-mail e de colaboração)
- Infraestrutura em Nuvem
- Ecossistema de Inovação Digital (acesso à startups)

Para a realização deste trabalho, foram solicitados representantes de cada Área que, em parceria com a TD, mobilizaram mais de 75 pessoas das diversas gerências executivas da empresa. A relevância estratégica e a ordem de grandeza do potencial de benefício ajudaram a dar importância para o tema transformação digital na Petrobras.

Em paralelo, a TD estruturou um processo de seleção de propostas de projetos digitais a serem lideradas pelos próprios proponentes em um modelo de intraempreendedorismo e segundo práticas ágeis e lean de desenvolvimento de software. Uma Comissão de TD composta por representantes da TD, da área de Tecnologia de Informação e Telecomunicações (TIC) e pelos coordenadores das comissões vinculadas ao Comitê Executivo de TIC, foi montada para realizar a seleção das propostas. Os projetos selecionados fizeram parte de uma primeira onda de projetos na empresa que conseguiu reunir áreas de negócio, áreas corporativas, equipes de tecnologia e profissionais especializados em metodologias ágeis em times dedicados. Apesar do caráter experimental do programa, foram selecionados projetos que já contribuem para a redução de paradas emergenciais de plataformas e para o aumento da confiabilidade de ativos industriais de refino e gás-natural.

Com a criação da Área de TDI, a TD assumiu o papel de coordenar o eixo “Be Digital”, com foco na mudança de modelo mental e na adoção de práticas ágeis e lean que acelerem a transformação digital da empresa. A execução da parte tecnológica das iniciativas digitais foi transferida para a TIC e foi elaborado um modelo colaborativo, buscando envolver todas as novas competências reunidas na Diretoria de TDI.

Três contratações foram realizadas em 2019 para sustentar estes resultados: i) consultoria estratégica para transformação digital; ii) desenvolvimento de times ágeis; e iii) espaço de co-working. O valor total destes contratos foi da ordem de R\$ 48 milhões.

## Gestão de Custos

Nosso plano estratégico inclui iniciativas de otimização e redução de custos, que incluem uma redução nas despesas corporativas (custos e despesas excluindo matérias-primas).

O Plano Estratégico 2020-2024 inclui iniciativas para otimizar e reduzir custos, com metas de redução de custos de 10% e uma redução de 15% nos gastos corporativos em 2020.

A Companhia possui uma área responsável por gerir o processo de gestão contábil de custos, de custeio da produção, de controle contábil das operações comerciais e pela contabilidade de suprimentos e de estoques de materiais, visando o suporte à elaboração das demonstrações contábeis da Controladora, Subsidiárias e do Consolidado e ao apoio contábil às unidades organizacionais da Petrobras, tendo como base a otimização de seus recursos, o uso do sistema integrado em sua plenitude e o estímulo à implementação e avanço de ações de transformação digital, zelando pela integridade e adequação das bases de gastos do SAP às normas, procedimentos, legislação e pronunciamentos contábeis emitidos internamente na companhia e/ou pelos órgãos reguladores dos mercados em que a Petrobras atue, bem como garantir a correta orientação e assessoramento às unidades e/ou empresas apoiadas sobre procedimentos de apropriação de gastos de forma correta e tempestiva nos módulos de origem de dados no SAP ERP.

### Principais custos e despesas evidenciados na Demonstração do Resultado:

	Notas	Consolidado 2018 - 2019 Reapresentado		Controladora 2018 - 2019 Reapresentado	
		2019	Reapresentado	2019	Reapresentado
<b>Operações continuadas</b>					
<b>Receita de vendas</b>	8.2	302.245	310.255	289.156	281.000
<b>Custo dos produtos e serviços vendidos</b>	9.1	(180.140)	(191.568)	(183.161)	(180.852)
<b>Lucro bruto</b>		122.105	118.687	105.995	100.247
 <b>Despesas</b>					
<b>Vendas</b>	9.2	(17.746)	(13.938)	(18.472)	(18.312)
<b>Gerais e administrativas</b>	9.3	(8.368)	(8.146)	(6.680)	(6.215)
<b>Custos exploratórios para extração de petróleo e gás</b>	26	(3.197)	(1.904)	(3.174)	(1.875)
<b>Custos com pesquisa e desenvolvimento tecnológico</b>		(2.268)	(2.345)	(2.268)	(2.343)
<b>Tributárias</b>		(2.484)	(2.475)	(2.108)	(2.106)
<b>Perda no valor de recuperação de ativos – Impairment</b>	25	(11.630)	(7.689)	(8.118)	(3.403)
<b>Outras receitas (despesas) operacionais líquidas</b>	10	4.742	(21.645)	5.659	(18.128)
		(40.951)	(58.142)	(35.161)	(52.382)

Para maiores informações sobre os custos operacionais vide capítulo deste relatório: INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS e CONTÁBEIS, bem como as notas explicativas 9 e 26 de nossas Demonstrações Financeiras em: <https://www.investidorpetrobras.com.br/resultados-e-comunicados/central-de-resultados/>

## Compromissos de Sustentabilidade

A responsabilidade ambiental é um imperativo ético de nossos negócios e fundamental para a geração de valor sustentada de nossos negócios, preservando o valor de nossos ativos e produtos. A pressão local e mundial por recursos naturais é crescente, afetando estruturalmente e progressivamente a sociedade e os mercados.

No contexto de transição para uma economia de baixo carbono e em um cenário de alta incerteza, reforçamos as medidas para resiliência de nosso portfólio a preços mais baixos de petróleo como fator fundamental de nossa competitividade futura. O conceito de resiliência do portfólio de óleo e gás envolve também operar com baixa intensidade de carbono em nossas instalações.

Adicionalmente, reforçamos a consideração de carbono em nossos processos decisórios, intensificamos o acompanhamento das emissões de nossa cadeia de valor e mantivemos ênfase na preparação tecnológica para negócios futuros em energias renováveis.

Até o momento, já avançamos com uma série de ações de descarbonização em nossos processos, que envolvem redução da queima de gás natural em flare, reinjeção de CO<sub>2</sub> e ganhos de eficiência energética.

Nesse sentido, estipulamos dez compromissos com a agenda de baixo carbono e sustentabilidade:

### 10 COMPROMISSOS DE SUSTENTABILIDADE\*



Crescimento zero das emissões absolutas operacionais até 2025



Zero queima de rotina em flare até 2030



Reinjeção de ~40 MM ton CO<sub>2</sub> até 2025 em projetos de CCUS



Redução de 32% na intensidade de carbono no segmento de E&P até 2025



Redução de 30%-50% na intensidade de emissões do metano no segmento de E&P até 2025



Redução de 16% na intensidade de carbono no refino até 2025



Redução de 30% na captação de água doce em nossas operações com foco no aumento do reúso até 2025



Crescimento zero na geração de resíduos de processo até 2025



100% das instalações Petrobras com plano de ação em biodiversidade até 2025



Manutenção dos investimentos em projetos socioambientais

\*Compromissos em carbono em relação à base 2015. Demais compromissos com base em 2018.

Em 2019 investimos no Brasil R\$ 67 milhões no segmento de biocombustíveis e R\$ 78 milhões no desenvolvimento de pesquisas em negócios de energia renovável com foco em eólica, solar e BioQav, totalizando R\$ 145 milhões, que representa 0,34% de nosso investimento total.

Para maiores informações sobre sustentabilidade veja no Form 20F e no Formulário de Referência, disponíveis para consulta em: <https://www.investidorpetrobras.com.br/resultados-e-comunicados/relatorios-anuais>

## Gestão Orçamentária e Financeira

### 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 2019 foi aprovado pela Lei 13.808/2019 (Lei Orçamentária Anual 2019) e suas suplementações.

A dotação total aprovada em 2019 para a Petrobras e suas controladas foi de R\$ 109,8 bilhões. Foram realizados investimentos totais de R\$ 44,2 bilhões em 2019, 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, manutenção do parque termelétrico 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.

O total realizado, R\$ 44,2 bilhões, corresponde a 40% da dotação aprovada. A realização a menor decorreu, principalmente, da não efetivação em 2019 de parte das nacionalizações previstas decorrentes das mudanças introduzidas pelo regime tributário conhecido como REPETRO-SPED (Lei 13.586/2017), que foram postergadas para 2020. Importante mencionar que a referida norma estabelece o prazo até dezembro de 2020 para conclusão das nacionalizações. Adicionalmente, também contribuíram para a menor realização orçamentária os desinvestimentos concluídos ainda em 2019, principalmente da BR Distribuidora, TAG e de ativos sediados no exterior.

No gráfico abaixo destacamos, além da Petróleo Brasileiro SA, suas subsidiárias PNBV, Transpetro e PIBBV. Essas empresas respondem por mais de 98% do orçamento realizado em 2019, assim como da dotação total aprovada para o Sistema Petrobras. As demais empresas controladas totalizam menos de 2% 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.



## Desempenho Financeiro

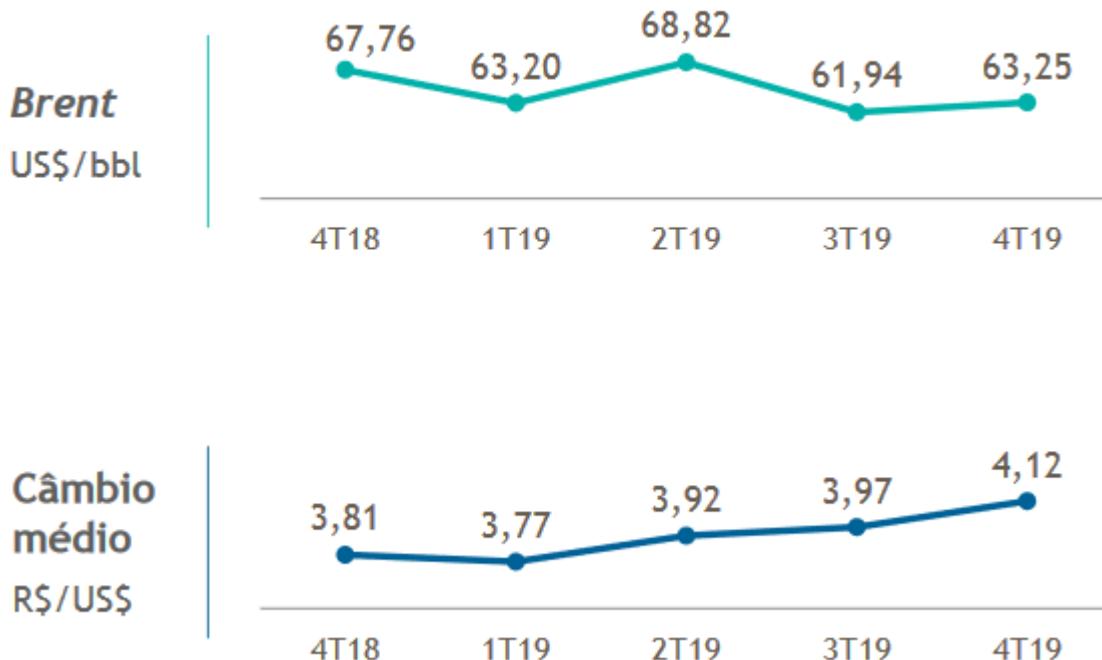
- Foco na geração de valor



Fluxo de caixa operacional de US\$25,6 bilhões em 2019, com um fluxo de caixa livre de US\$18,4 bilhões. Sólido EBITDA de US\$32,7 bilhões e US\$10,2 bilhões para o lucro, com um retorno aos acionistas de 2,5 bilhões em forma de dividendos e juros sobre capital próprio.

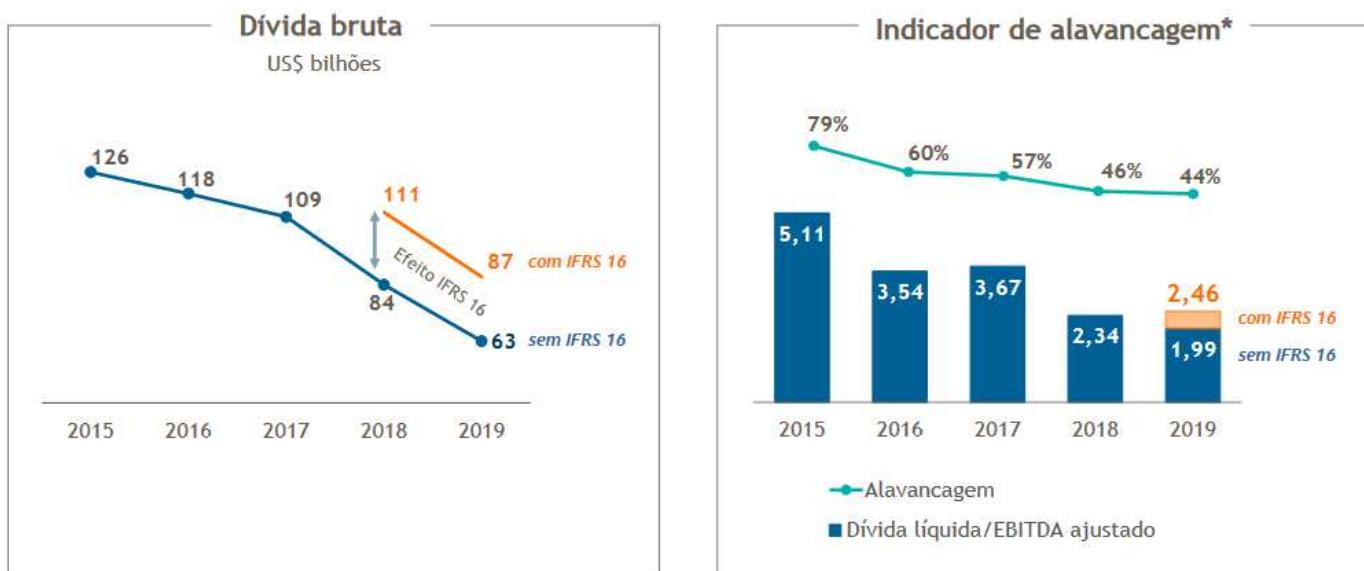
### Preços do petróleo e câmbio

Valorização do *Brent* e depreciação do real



Os resultados do quarto trimestre foram impactados positivamente por alguns fatores externos, como o Brent e o câmbio. O Brent alcançou cerca de 2%, variou, e o real se deprec当地 em cerca de 4%.

- Desalavancagem

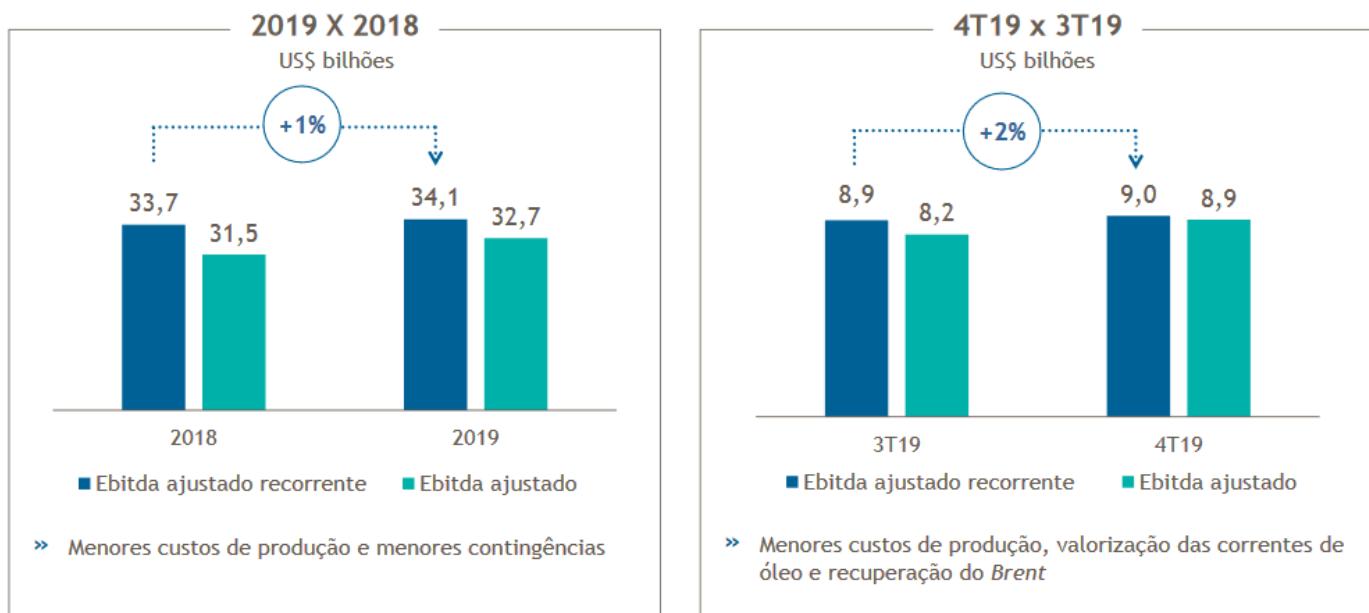


Uma das grandes conquistas de 2019 foi a redução do nosso endividamento, que teve uma queda de US\$24,5 bilhões, atingindo patamar de 87 bilhões. Lembrando sempre que neste total está incluído o impacto do IFRS 16, que hoje é de cerca de US\$24 bilhões.

A alavancagem medida pelo indicador dívida líquida/EBITDA atingiu o patamar 2,46. Nossa meta do ano de dívida líquida/EBITDA é de 1,5.

- EBITDA expressivo

#### Resiliência ao cenário de preços



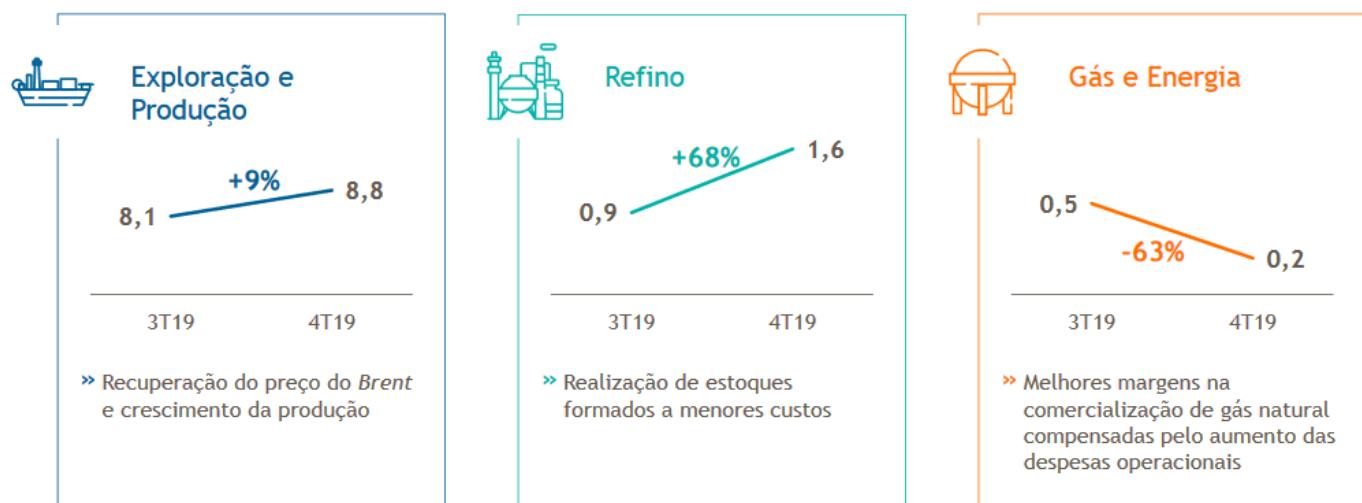
Apesar da queda de 9,5 do Brent em 2019, o EBITDA ajustado recorrente aumentou 1%, atingindo US\$34,1 bilhões em 2019, principalmente em função dos resultados obtidos dos custos de produção, menores contingências e pela adoção do IFRS 16.

Na comparação trimestral, o EBITDA ajustado recorrente aumentou 2%, atingindo US\$9 bilhões no quarto trimestre devido aos menores custos de produção, valorização das nossas correntes, principalmente impulsionado pelo IMO 2020 e pelo preço do Brent.

- EBITDA por segmento de negócios

Destaque para o bom resultado nos segmentos de E&P e Refino

#### EBITDA ajustado em US\$ bilhões



O destaque é o crescimento do EBITDA ajustado no segmento de E&P e refino. No E&P, o crescimento de 9%, atingindo um patamar de 8,8 bilhões no quarto trimestre, foi fruto do aumento da produção – e aí o foco é obviamente no pré-sal –, recuperação do preço do Brent e menores custos de produção no trimestre.

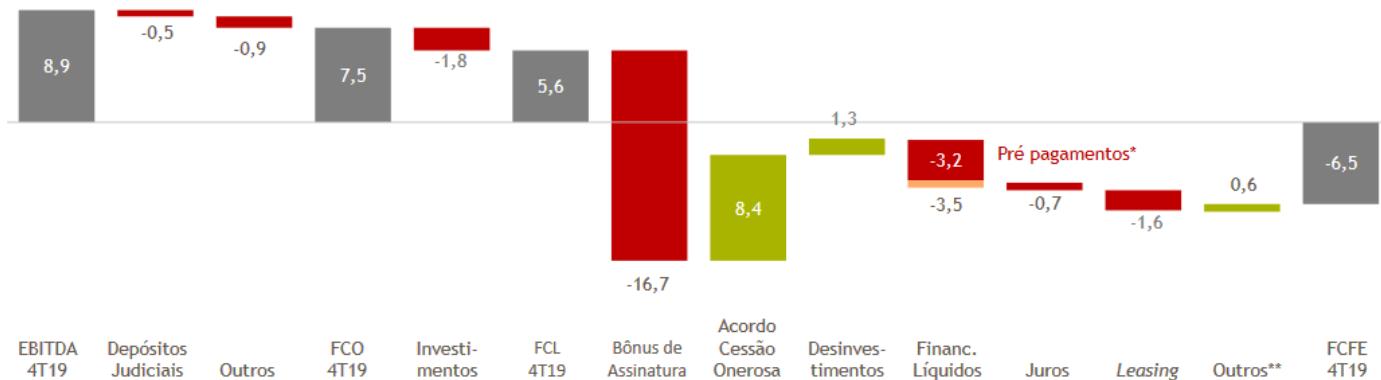
No refino, o aumento trimestral de 68% bastante expressivo, alcançando a marca de US\$1,6 bilhão, foi principalmente impactado por menores custos compensando as menores margens de diesel, GLP e gasolina. Esses menores custos foram executados por conta da formação de estoques a preços inferiores.

O segmento de gás e energia foi afetado pelo aumento das despesas operacionais apesar de apresentar melhores margens na comercialização do gás natural.

- Forte geração de caixa

Geração de caixa e desinvestimentos possibilitaram a aquisições de blocos nos leilões e pré-pagamentos de dívidas

## Evolução do fluxo de caixa no 4T 19 em US\$ bilhões



\* Inclui captações, pré pagamentos e ágio na recompra de títulos

\*\* Inclui dividendos recebidos e participação acionistas não controladores

Com a forte geração de caixa no quarto trimestre, que, juntamente com desinvestimentos do trimestre, possibilitaram as aquisições dos blocos nos leilões, com destaque para o leilão do excedente da cessão onerosa, adquirimos Búzios.

Mesmo investindo 18,5 bilhões neste trimestre, ainda conseguimos pré-pagar US\$5,9 bilhões de dívida, com destaque para o pré-pagamento do China Development Bank no valor de US\$5 bilhões.

- Gestão eficiente de passivos

### Alongamento da dívida a custos mais baixos e redução do caixa mínimo

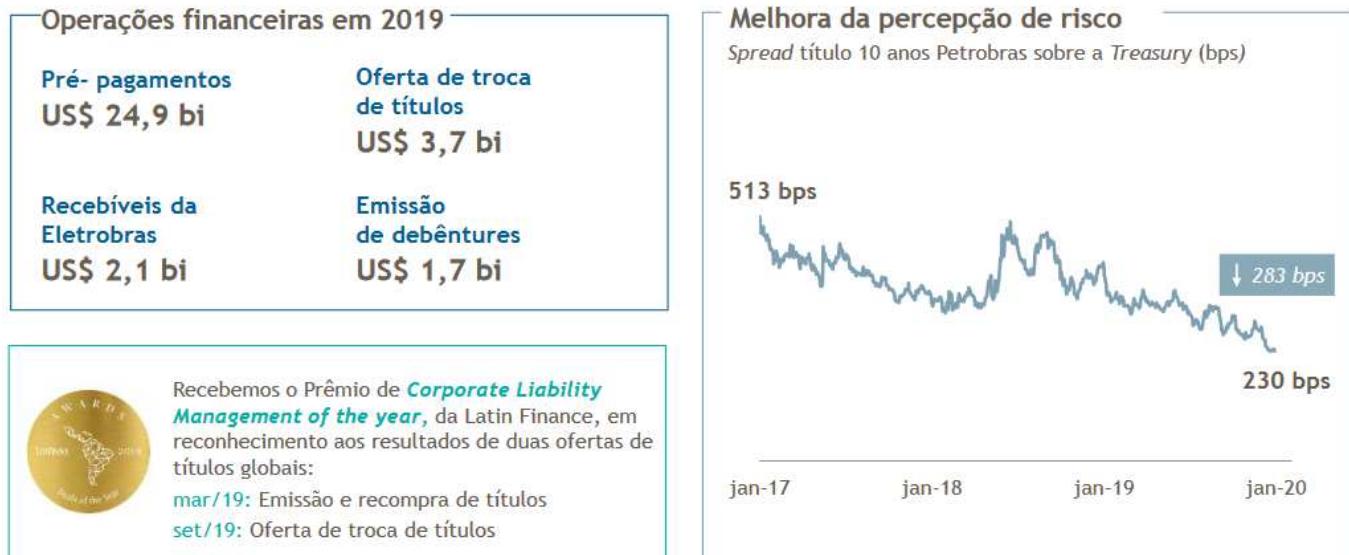


Nota: Visão gerencial

Fruto da nossa continua gestão eficiente de passivos, reduzimos em 2019 o custo da dívida para abaixo de 6%, atingindo o patamar de 5,9 no ano, e alongamos o prazo para 10,8 com 55% dos vencimentos concentrados após 2024. Além disso, temos linhas de crédito compromissadas de 9 milhões que nos permitiram a otimização do nosso caixa, atribuindo agora uma meta de caixa mínimo de US\$5,5 bilhões para a empresa. A retenção do volume excessivo de caixa atuava como redutor do retorno do capital empregado.

- Principais operações no mercado de capitais

Gestão eficiente de passivos contribuiu para a melhora contínua da percepção de risco da companhia



Recebemos a premiação da LatinFinance pelo melhor corporate liability management program de 2019, um reconhecimento de 2 ofertas que fizemos em março e setembro de 2019. Todos esses movimentos vêm contribuindo para uma melhor percepção do nosso risco de mercado. Do início de 2017 até o momento, houve uma queda de 283 basis points nos nossos títulos de 10 anos, o que mostra que o mercado já reconhece a Petrobras com um patamar de risco de crédito muito inferior, inclusive próximo às empresas Investment Grade.

- Operações de follow on

Crescimento expressivo da base acionária com ampliação do free float e redução da participação na BR

De abril de 2019 a fevereiro de 2020, também participamos e ajudamos em 3 importantes ofertas públicas secundárias de ações totalizando quase US\$10 bilhões. A primeira foi a venda das ações da BR Distribuidora, reduzindo a nossa participação para a 37,5, primeira privatização de uma empresa estatal via mercado de capitais no Brasil. Adicionalmente, enviamos 2 ofertas secundárias, a da Caixa e do BNDES, demonstrando confiança do mercado na agenda transformacional que estamos implementando. Após essas transações, o free float aumentou de 36 para 49,5% e o número de acionistas da Petrobras cresceu expressivamente, atingindo 480.000.

<b>CAIXA</b> <b>US\$ 1,9 bi</b>	<b>BNDES</b> <b>US\$ 5,2 bi</b>
241.340.371 ações ordinárias	734.202.699 ações ordinárias
26/06/2019	05/02/2020

Data	mai/19 (Pré operação da Caixa)	jun/19 (Pós operação da Caixa)	jan/20 (Pré operação do BNDES)	fev/20 (Pós operação do BNDES)
<i>Free float</i>	36,40%	39,64%	39,64%	49,50%
Nº de acionistas	350.134	350.320	430.342	478.548



<b>BR DISTRIBUIDORA</b> <b>US\$ 2,6 bi</b>
393.187.500 ações ordinárias
23/07/2019
Participação da Petrobras no capital social da BR: <b>71,25% → 37,5%</b>

» 1ª privatização de empresa estatal via mercado de capitais do Brasil

## INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS e CONTÁBEIS

*Conforme o art.8 da DN TCU 178/2019, informações classificadas como sigilosas não poderão ser inseridas na prestação de contas, assim foram suprimidas deste relatório as informações sobre o detalhamento da estrutura da contabilidade quanto a composição, competências, nomes, cargos e período de atuação dos responsáveis pela contabilidade.*

*A divulgação dos dados contidos no macroprocesso é considerada uma informação sensível cuja divulgação poderia afetar a governança da Petrobras e expor terceiros, cuja intimidade é preservada nos termos do art. 31 da Lei nº 12.527/2011.*

As demonstrações financeiras consolidadas e individualizadas da Petrobras foram preparadas de acordo com os International Financial Reporting Standards (IFRS), emitidos pelo International Accounting Standards Board (IASB) e também em conformidade com as práticas contábeis adotadas pelo Brasil pelo Comitê de pronunciamentos Contábeis (CPC) que foram aprovadas pela Comissão de Valores Imobiliários (CVM) e abrangem informações da Petrobras, e das suas controladas, operações controladas em conjunto e entidades estruturadas consolidadas.

As empresas subsidiárias e controladas são consolidadas a partir da data em que o controle é obtido até a data em que esse controle deixa de existir, utilizando práticas contábeis consistentes às adotadas pela companhia.

As entidades estruturadas são aquelas desenhadas de modo que os direitos de voto, ou similares, não sejam o fator dominante para determinar quem controla a entidade. Em 31 de dezembro de 2019, a Petrobras controla e

consolida 3 entidades estruturadas: CDC (EUA, E&P); CDMPI (Brasil, Refino, Transporte e Comercialização (RTC)) e, Fundo de Investimento em Direitos Creditórios Não-padronizados do Grupo Petrobras (Brasil, Corporativo).

Transações e saldos entre entidades do grupo, incluindo lucro não realizado oriundos dessas transações, são eliminados no processo de consolidação.

A companhia utiliza o sistema de gestão integrado (SAP ERP) para controlar e registrar as suas operações orçamentárias, financeiras e contábeis.

O estabelecimento e a manutenção dos controles internos da Companhia referentes à preparação e divulgação das demonstrações financeiras consolidadas, bem como a avaliação da sua eficácia, é um processo executado pelos gestores, desenvolvido sob responsabilidade do Presidente e da Diretora Executiva Financeira e de Relacionamento com Investidores e supervisionado pelo Comitê de Auditoria Estatutário, colegiado vinculado ao Conselho de Administração da Companhia.

A elaboração das demonstrações financeiras passa pelas etapas, conduzidas na Gerência de Relatórios: (i) atualização das informações do exercício a ser divulgado e das atualizações normativas que possam influenciar nos requerimentos de divulgação, verificando a aderência às mesmas, bem como aprimoramento contínuo do relatório; (ii) solicitação e recebimento dos insumos pelas respectivas gestores da informação, através do Sistema SAP DM ; (iii) elaboração de textos consolidadas de algumas notas explicativas; (iv) análise qualitativa e de consistência das informações e, se necessário, a obtenção de esclarecimentos adicionais aos respectivos responsáveis pela informação; (v) revisão das demonstrações financeiras pelos responsáveis pela área contábil da Companhia; (vi) envio das demonstrações financeiras para revisão dos auditores independentes; (vii) análise dos pontos de revisão dos auditores independentes e tratamento adequado através de reuniões com os auditores independentes fornecendo informações adicionais para entendimento dos assuntos ou ajustes contábeis ou de divulgação nas demonstrações financeiras; (viii) envio das demonstrações para aprovação da Diretoria Executiva, Comitê de Auditoria Estatutário, Conselho Fiscal e Conselho de Administração; (ix) após aprovação, publicação ao Mercado de Capitais.

Tais etapas são norteadas por controles SOX que permeiam todo o processo e que são auditados anualmente, tornando o processo de elaboração das demonstrações financeiras mais robusto. E eventuais apontamentos de auditorias independentes e/ou órgão de controle públicos são monitorados e as ações são realizadas nos prazos recomendados.

O relatório de auditoria emitido pelos Auditores Independentes relativos às demonstrações financeiras da Companhia referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2019 não apresentou ressalvas.

Os auditores independentes, no cumprimento de suas atribuições, avaliaram a adequação e a efetividade do sistema de controle interno sobre o processo de preparação e divulgação dos relatórios financeiros da Petrobras e no relatório preparado e encaminhado, nos termos da regulamentação do inciso II do artigo 25 da Instrução CVM nº 308/99 não foram apontadas deficiências classificadas como significativa nos controles internos e/ou impactos relevantes.

A Gerência Executiva da Contabilidade e Tributário, composta por 4 gerências gerais, integra o time da Diretoria Financeira e de Relacionamento com Investidores e tem como missão assegurar a gestão e execução de processos contábeis e tributários relacionando-se com os respectivos órgãos fiscalizadores e normativos.

## Principais destaques de 2019

### Implementação de uma agenda transformacional

	Lucro líquido e EBITDA expressivos		Produção de óleo no Brasil alcançou 2,172 MMbpd, excedendo a meta de 2,1 MMbpd
	Redução da dívida bruta em US\$ 24 bilhões		Recorde de produção no pré-sal, atingindo 59% da produção total no Brasil
	Desinvestimentos de US\$ 16,3 bilhões em ativos <i>non-core</i>		Aquisição dos ativos de Búzios e Itapu no leilão do Excedente da Cessão Onerosa
	Investimentos de US\$ 27,4 bilhões*		Crescimento da produção de óleo combustível de baixo teor de enxofre (IMO 2020)
	Elevação da nota de crédito <i>stand-alone</i> pela S&P, Moody's e Fitch		Acordo com o CADE para abertura do mercado de refino e gás natural

\* incluindo participação nos leilões da ANP

Nossos resultados expressivos em 2019 permitiram a remuneração aos acionistas sob a forma de dividendos e JCP no valor de R\$ 10,7 bilhões, equivalente a R\$ 0,74 por ação ordinária e R\$ 0,93 por ação preferencial em circulação.

Em 2019, mantivemos uma trajetória consistente de redução do índice dívida líquida sobre EBITDA ajustado para 1,99 (excluindo efeito IFRS 16)

A produção de óleo e gás em 2019 foi de 2,77 milhões de barris de óleo equivalente por dia (boed), sendo 2,69 milhões boed produzidos no Brasil e 0,08 milhões boed no exterior, refletindo a maior produção das plataformas que iniciaram a sua produção em 2018 (P-74, P-69, P-75 e FPSO Campos dos Goytacazes) e em 2019 (P-67, no campo de Lula, P-76 e P-77, no campo de Búzios, P-68 do campo de Berbigão), todas no pré-sal. Este efeito foi compensando pela cessão de direitos de 25% da participação do Campo de Roncador e o maior volume de perdas devido à realização de manutenções em plataformas e ao declínio natural de produção (nota explicativa 23 – Imobilizado). Em 2019, a companhia permaneceu sendo exportadora líquida de petróleo e derivados, com saldo de 379 mil bpd

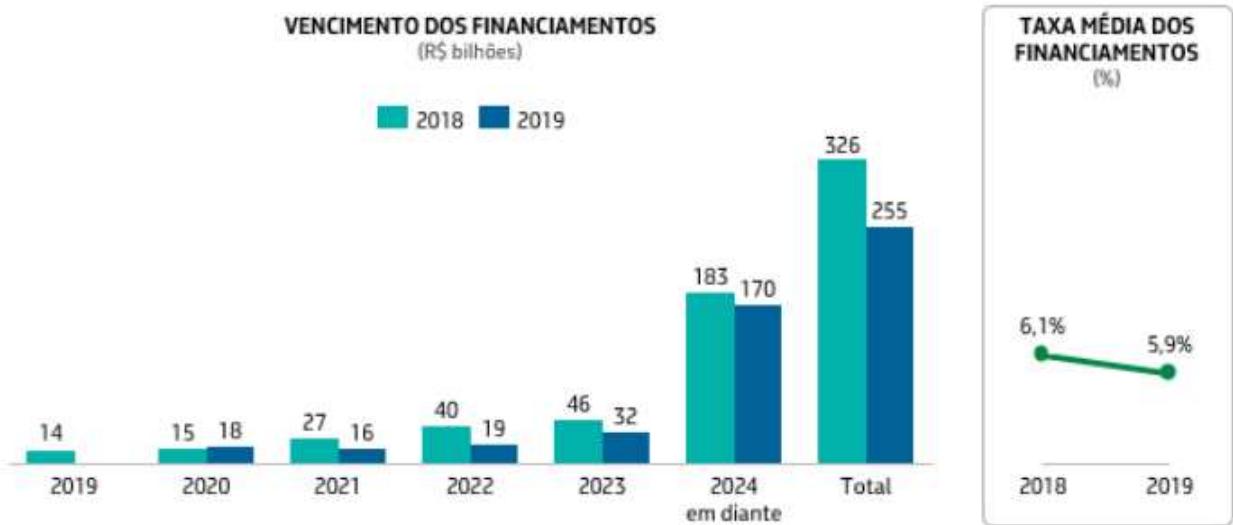
Os recursos da geração operacional de caixa, além dos recebimentos pela venda de ativos e de participações, revisão da cessão onerosa e acordos assinados com a Eletrobras – Centrais Elétricas Brasileiras S/A, foram destinados ao cumprimento do serviço da dívida, ao pré-pagamento ou rolagem de dívidas, permitindo redução da dívida bruta, além dos investimentos nos segmentos de negócio e na aquisição de blocos exploratórios.

Na gestão de portfólio, destacam-se a venda de ações da Petrobras Distribuidora (BR) e da Transportadora Associada de Gás (TAG), que deixaram de ser controladas pela Petrobras (nota explicativa 30 – Venda de ativos e outras reestruturações societárias).

Em 6 de novembro de 2019, a Agência Nacional de Petróleo (ANP) realizou a Rodada de Licitações do Excedente da Cessão Onerosa, na qual a Petrobras adquiriu o direito de exploração e produção do volume excedente ao Contrato de Cessão Onerosa do campo de Búzios, onde será operadora, com 90% de participação e parceria com empresas chinesas, com participação dos 10% restantes. O acordo de coparticipação deverá ser finalizado até

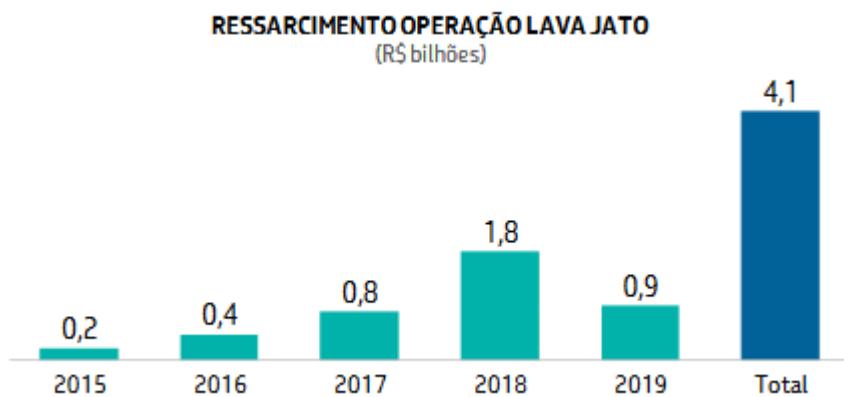
setembro de 2021, sendo que, até esta data, as nossas parceiras no consórcio têm o direito de adquirir mais 5% de participação cada ou, na data limite, caso o acordo não tenha sido assinado com a Pré-sal Petróleo S.A. (PPSA), de deixar o consórcio. A Petrobras também adquiriu integralmente o direito de exploração e produção relativo ao volume excedente do campo de Itapu (nota explicativa 24 – Intangível)

Em relação a estrutura de capital, a companhia permanece com uma gestão financeira ativa focada na redução da dívida, buscando alongar os prazos e reduzir o custo da dívida. Neste ano, tivemos pré-pagamentos no mercado de capitais internacional e de empréstimos no mercado bancário nacional e internacional, no montante de R\$ 97 bilhões (nota explicativa 32 – Financiamentos).

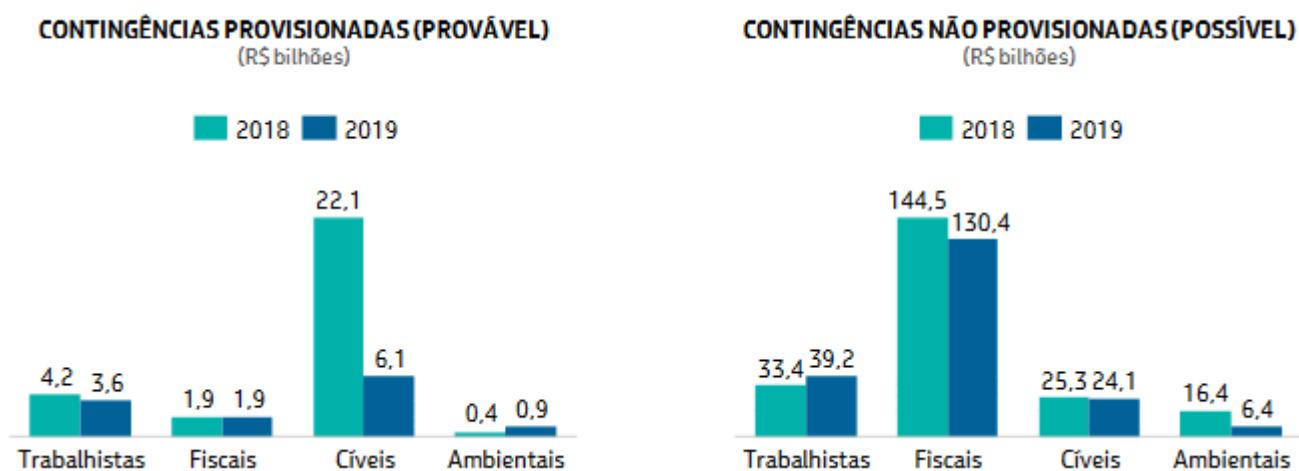


Além disso, com a adoção do IFRS 16, a partir de 1º de janeiro de 2019, a Petrobras reconheceu o valor de R\$ 102,9 bilhões nos saldos de ativo imobilizado e no passivo de arrendamento, em virtude da mensuração dos ativos de direito de uso ser equivalente ao passivo de arrendamento; tais mudanças não impactaram o seu patrimônio líquido. O resultado passou a contemplar efeitos da depreciação dos direitos de uso dos ativos arrendados e despesa financeira e a variação cambial apuradas com base nos passivos financeiros dos contratos de arrendamento, bem como deixa de apresentar custos e despesas operacionais oriundas de contratos de arrendamento operacionais (nota explicativa 33 – Arrendamentos). Perdas e reversões de perdas na recuperabilidade dos ativos foram reconhecidas neste ano, em função da gestão de portfólio e atualização das premissas econômicas de médio e longo prazo da companhia no âmbito do novo Plano Estratégico 2020-2024 (nota explicativa 25 – Impairment). O aumento na estimativa de gastos para desmantelamento de áreas dos campos de E&P contribuiu significativamente para o reconhecimento de perdas por impairment, decorrentes do maior custo com abandono de áreas (nota explicativa 20 – Provisão para desmantelamento de áreas)

Em decorrência dos acordos de colaboração e leniência celebrados por outras empresas no âmbito da Operação Lava Jato, a companhia foi resarcida em R\$ 874 ao longo de 2019 (nota explicativa 21 – Operação Lava Jato).



Ao longo do exercício de 2019, a Petrobras, em cumprimento ao processo atual de governança e na análise da relação custo e benefício, aderiu a programas de anistias e de remissão estadual para pagamento à vista de débitos de ICMS, com benefício de dedução média de 73% (nota explicativa 16.2 – Programas de anistias estaduais), além disso, reconheceu provisões para ações cíveis e fiscais. Destaque para a decisão da Corte de Apelações do Segundo Circuito, que homologou em definitivo o acordo da Class Action, com a reversão integral das três parcelas depositadas na conta designada pelo autor-líder da Ação Coletiva para quitação da obrigação constituída (nota explicativa 19 – Processos Judiciais e Contingências).



A celebração do contrato de cessão de direitos creditórios, sem direito de regresso ou coobrigação, celebrado no terceiro trimestre de 2019, em conjunto com a adimplência existente após privatização da distribuidora Amazonas Energia S.A. e a venda da Petrobras Distribuidora (BR), geraram uma redução relevante nos créditos em aberto do setor elétrico (nota explicativa 13.4 - Contas a Receber – Setor Elétrico).

## Custos e despesas por natureza

- Custo dos produtos e serviços vendidos

	Consolidado		Controladora	
	2019	2018 - Reapresentado	2019	2018
Matérias-primas, produtos para revenda, materiais e serviços contratados (*)	(81.481)	(99.103)	(80.393)	(100.266)
Depreciação, depleção e amortização	(47.398)	(39.764)	(53.785)	(30.141)
Participação governamental	(38.418)	(39.910)	(38.387)	(39.839)
Gastos com pessoal	(12.843)	(12.791)	(10.596)	(10.606)
<b>Total</b>	<b>(180.140)</b>	<b>(191.568)</b>	<b>(183.161)</b>	<b>(180.852)</b>

(\*) Inclui arrendamentos de curto prazo (12 meses ou inferior) e variação de estoques.

Em 2019, a redução nos custos em relação ao exercício de 2018, de matérias-primas, produtos para revenda, materiais e serviços contratados têm como destaque os menores gastos com operações no exterior, em razão dos desinvestimentos da Refinaria de Pasadena, dos ativos de E&P da PAI e venda de empresas de distribuição no Paraguai, menores custos com energia elétrica, refletindo a menor demanda termelétrica e menores custos e despesas operacionais oriundas de contratos de arrendamento operacional com a adoção do IFRS 16, compensados em parte pelo maior custo com importação de petróleo. Em contrapartida, com a adoção do IFRS 16, houve o incremento na linha de depreciação, depleção e amortização pelo reconhecimento de direito de uso dos ativos arrendados.

- Despesas de vendas

	Consolidado		Controladora	
	2019	2018 - Reapresentado	2019	2018
Materiais, serviços, aluquêis e outros	(14.549)	(12.608)	(15.855)	(17.496)
Depreciação, depleção e amortização	(2.160)	(518)	(2.079)	(363)
Perdas de créditos esperadas	(192)	(63)	(103)	(72)
Gastos com pessoal	(845)	(749)	(435)	(381)
<b>Total</b>	<b>(17.746)</b>	<b>(13.938)</b>	<b>(18.472)</b>	<b>(18.312)</b>

O aumento em despesas de vendas, principalmente o pagamento de tarifa pela utilização de gasodutos da TAG a partir da venda em junho de 2019, aumento dos gastos logísticos em razão do maior volume de exportações de petróleo e derivados e o efeito da desvalorização do real frente ao dólar.

- Despesas gerais e administrativas

	Consolidado		Controladora	
	2019	2018 - Reapresentado	2019	2018
Gastos com pessoal	(5.621)	(5.473)	(4.603)	(4.332)
Materiais, serviços, fretes, aluquêis e outros	(2.119)	(2.267)	(1.518)	(1.524)
Depreciação, depleção e amortização	(628)	(406)	(559)	(359)
<b>Total</b>	<b>(8.368)</b>	<b>(8.146)</b>	<b>(6.680)</b>	<b>(6.215)</b>

As despesas gerais e administrativas superiores refletem, principalmente, os maiores gastos com pessoal, em virtude dos reajustes salariais conforme Acordo Coletivo de Trabalho celebrado no último trimestre de 2018 e os processos de avanço de nível e promoção 2018 e 2019, assim como a revisão atuarial da AMS de aposentadorias futuras.

## Outras (despesas) receitas operacionais líquidas

	Consolidado 2018 -		Controladora	
	2019	Reapresentado	2019	2018
Plano de pensão e saúde (inativos)	(5.391)	(5.089)	(5.374)	(5.075)
Acordo com autoridades norte americanas	-	(3.536)	-	(3.536)
Paradas não programadas e gastos pré-operacionais	(5.208)	(4.746)	(5.044)	(4.223)
(Perdas) / Ganhos com processos judiciais, administrativos e arbitrais	(5.953)	(8.430)	(5.719)	(5.355)
Resultado com derivativos de <i>commodities</i>	(1.427)	(1.396)	(890)	(1.506)
Participação nos lucros ou resultados	(172)	(1.582)	(9)	(1.412)
Plano de carreiras e remuneração - PCR	(7)	(1.156)	(7)	(1.156)
Relações institucionais e projetos culturais	(716)	(656)	(701)	(638)
Despesas operacionais c/ termelétricas	(500)	(392)	(560)	(466)
Gastos/reversões com PDV	(791)	8	(791)	7
Equalização de gastos - AIP	3	(1.064)	3	(1.064)
Provisão para programa de remuneração variável	(2.550)	(1.009)	(2.427)	(1.009)
Subvenções e assistências governamentais	928	930	792	662
Resultado com alienações, baixa de ativos e resultado na remensuração de participações societárias	23.798	1.073	23.443	1.416
Gastos/Ressarcimentos com operações em parcerias de E&P	1.530	1.227	1.530	1.227
Ressarcimento de gastos referentes à Operação Lava Jato	874	1.801	874	1.801
Resultado relacionado a desmantelamento de áreas	(637)	2.365	(637)	2.365
Outros	961	7	1.176	(166)
<b>Total</b>	<b>4.742</b>	<b>(21.645)</b>	<b>5.659</b>	<b>(18.128)</b>

Os principais fatores da variação em relação a 2018 foram:

- maiores ganhos líquidos com alienação e baixa de ativos, com destaque para TAG e ganho com a venda dos campos de E&P;
- menor provisão para perdas e contingências com processos judiciais, em função, principalmente, do acordo com a ANP sobre a unificação de campos do Parque das Baleias e de arbitragem nos Estados Unidos sobre o contrato de prestação de serviços de perfuração do navio sonda Titanium Explorer (Vantage), ambos realizados em 2018, reversão de provisão devido à adesão ao programa de anistia com o Estado do Rio de Janeiro em 2018, além de menor despesa com variação cambial sobre a exposição passiva em dólar da Class Action, refletindo a desvalorização do real frente ao dólar; em contrapartida, houve provisão referente à arbitragem de quotistas da Sete Brasil em 2019;
- despesa com adesão ao Plano de Carreiras e Remuneração (PCR) da Petrobras em 2018;
- despesa em função de Acordos de Individualização da Produção (AIPs), que preveem equalizações de gastos e volumes de produção referentes aos campos de Sapinhoá, Lula, Tartaruga Verde, Berbigão e Sururu em 2018;

## Resultado financeiro líquido

	Consolidado 2018 - Reapresentado		Controladora 2019 2018	
	2019		2019	2018
<b>Receitas Financeiras</b>	<b>5.271</b>	<b>8.713</b>	<b>5.589</b>	<b>5.948</b>
Receita com aplicações financeiras e títulos públicos	2.212	2.051	611	598
Deságio na recompra de títulos de dívida	19	1.190	-	-
Ganhos com acordos assinados (setor elétrico)	310	2.640	310	2.640
Outros	2.730	2.832	4.668	2.710
<b>Despesas Financeiras</b>	<b>(27.878)</b>	<b>(20.479)</b>	<b>(32.626)</b>	<b>(14.826)</b>
Despesas com financiamentos	(19.060)	(21.528)	(20.514)	(16.341)
Despesas com arrendamentos	(5.973)	(36)	(12.670)	(499)
Ágio na recompra de títulos de dívida	(3.380)	(2.205)	-	-
Encargos financeiros capitalizados	5.250	6.584	5.193	5.350
Atualização financeira da provisão de desmantelamento	(3.128)	(2.366)	(3.127)	(2.304)
Outros	(1.587)	(928)	(1.508)	(1.032)
<b>Variações monetárias e cambiais, líquidas</b>	<b>(11.852)</b>	<b>(11.732)</b>	<b>(13.175)</b>	<b>(9.455)</b>
Variações cambiais	(253)	(307)	(2.819)	758
Reclassificação do hedge accounting	(12.397)	(12.121)	(11.170)	(10.967)
Outros	798	696	814	754
<b>Total</b>	<b>(34.459)</b>	<b>(23.498)</b>	<b>(40.212)</b>	<b>(18.333)</b>

Resultado financeiro líquido negativo superior a 2018, principalmente por:

- maiores despesas de juros relacionados a arrendamentos, refletindo os efeitos da adoção do IFRS 16;
- maiores custos líquidos (ágio/deságio) com recompra de títulos de dívidas no mercado de capitais;
- menor ganho decorrente dos acordos assinados referente ao setor elétrico;
- menores juros capitalizados, em razão do menor saldo de ativos em construção;
- acréscimo dos juros sobre desmantelamento de áreas, em razão do maior saldo da provisão;
- custos com deságio referente à antecipação de recebíveis do setor elétrico.

Estes efeitos foram parcialmente compensados por menores despesas com juros sobre financiamentos, reflexo, principalmente, do menor endividamento médio.

## Atualização sobre a Petros

Foco no equilíbrio do déficit e nova proposta de equacionamento



### Situação atual

- » Déficit acima de R\$ 30 bi em dez/19\*
- » Pagamentos de contribuições extras por 18 anos
- » 100% do déficit alocado no balanço da Petrobras, mas metade do déficit pago pelos participantes
- » Contribuição anual da Petrobras está em menos de R\$ 1 bilhão e diminui gradualmente
- » Planos de benefícios definidos fechados para novos participantes desde 2002



### Soluções em andamento

- » Melhorias na gestão e governança da Petros
- » Planos de benefício definido sendo reestruturados para solução do déficit: redução de benefícios futuros, novos níveis de contribuição extra e alongamento dos pagamentos extraordinários
- » Lançamento de um novo plano de pensão (PP3), contribuições definidas, com adesão voluntária

\* Visão Petros

Nossos balanços, demonstrações e notas explicativas encontram-se disponíveis para consulta em:  
<https://www.investidorpetrobras.com.br/resultados-e-comunicados/relatorios-anuais>