



Petróleo Brasileiro S.A.
CNPJ Nº 33.000.167/0001-01 — Companhia Aberta

MINISTÉRIO DE
MINAS E ENERGIA



Relatório da Administração 2019

Disclaimer

O Relatório da Administração busca atender aos normativos vigentes, como a Lei nº 6.404/1976 e as orientações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Além disso, as informações financeiras contidas nesse relatório são elaboradas de acordo com o International Financial Reporting Standards (IFRS) e também em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).

Este documento pode conter previsões que refletem apenas expectativas dos nossos administradores. Os termos “antecipa”, “acredita”, “espera”, “prevê”, “pretende”, “planeja”, “projeta”, “objetiva”, “deverá”, bem como outros termos similares, visam a identificar tais previsões, as quais, evidentemente, envolvem riscos e incertezas previstos ou não pela companhia e, consequentemente, não são garantias de nossos resultados futuros. Portanto, os resultados futuros das nossas operações podem diferir das atuais expectativas, e o leitor não deve se basear exclusivamente nas informações aqui contidas.

Os comentários da Administração sobre o nosso desempenho financeiro consideram a abrangência de cada segmento de negócio, conforme definido na Nota Explicativa 12 das Demonstrações Financeiras Petrobras.

Em decorrência dos desinvestimentos ocorridos em 2019, da estratégia de reposicionamento do nosso portfólio previsto no Plano Estratégico 2020-2024, aprovado em 27 de novembro de 2019, bem como a materialidade dos negócios remanescentes, reavaliamos a apresentação dos negócios de Distribuição e de Biocombustíveis, que passaram a ser incluídos no Corporativo e Outros Negócios.

Desta forma, os segmentos de negócio da companhia divulgados separadamente são: (i) Exploração e Produção; (ii) Refino, Transporte e Comercialização; (iii) Gás e Energia; e (iv) Corporativo e Outros Negócios

MENSAGEM DO PRESIDENTE

O Primeiro ano da implementação de uma nova estratégia

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 volatilidade 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 barril¹, 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)². 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.

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, diminuimos 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 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 CO₂ 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 acidentes/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

¹ Desconsiderando leasing de plataformas.

² 1 PFLOPs equivale a capacidade de processamento de um quatrilhão de operações matemáticas por segundo.