PLANO ESTRATÉGICO
PLANO DE NEGÓCIOS E GESTÃO 2017- 2021

Setembro 2016



PETROBRAS

Avisos

Estas apresentações podem conter previsões acerca de eventos futuros. Tais previsões refletem apenas expectativas dos administradores da companhia sobre condições futuras da economia, além do setor de atuação, do desempenho e dos resultados financeiros da companhia, dentre outros. Os termos “antecipa", "acredita", "espera", "prevê", "pretende", "planeja", "projeta", "objetiva“ e "deverá", bem como outros similares, visam a identificar tais previsões, as quais, evidentemente, envolvem riscos e incertezas previstos ou não pela companhia e, consequentemente, não são garantias de resultados futuros da companhia. Portanto, os resultados futuros das operações da companhia podem diferir das atuais expectativas e o leitor não deve se basear, exclusivamente, nas informações aqui contidas. A companhia não se obriga a atualizar as apresentações e previsões à luz de novas informações ou de seus desdobramentos futuros. Os valores informados para de 2016 em diante são estimativas ou metas.

Adicionalmente, esta apresentação contém alguns indicadores financeiros que não são reconhecidos pelo BR GAAP ou pelo IFRS. Esses indicadores não possuem significados padronizados e podem não ser comparáveis a indicadores com descrição similar utilizados por outras companhias. Nós fornecemos esses indicadores porque os utilizamos como medidas de performance da companhia. Eles não devem ser considerados de forma isolada ou como substitutos de outras métricas financeiras que tenham sido divulgadas em acordo com o BR GAAP ou o IFRS.

Aviso aos investidores norte-americanos:

A SEC somente permite que as companhias de óleo e gás incluam em seus relatórios arquivados reservas provadas comprovadas por produção ou testes de formação conclusivos viáveis econômica e legalmente nas condições econômicas e operacionais vigentes. Utilizamos alguns termos nesta apresentação, tais como descobertas, os quais as orientações da SEC nos proíbem de usar em nossos relatórios arquivados.

ONDE ESTAMOS

AONDE QUEREMOS CHEGAR

COMO CHEGAREMOS LÁ

DIRECIONAMENTOS ESTRATÉGICOS
PARA O LONGO PRAZO



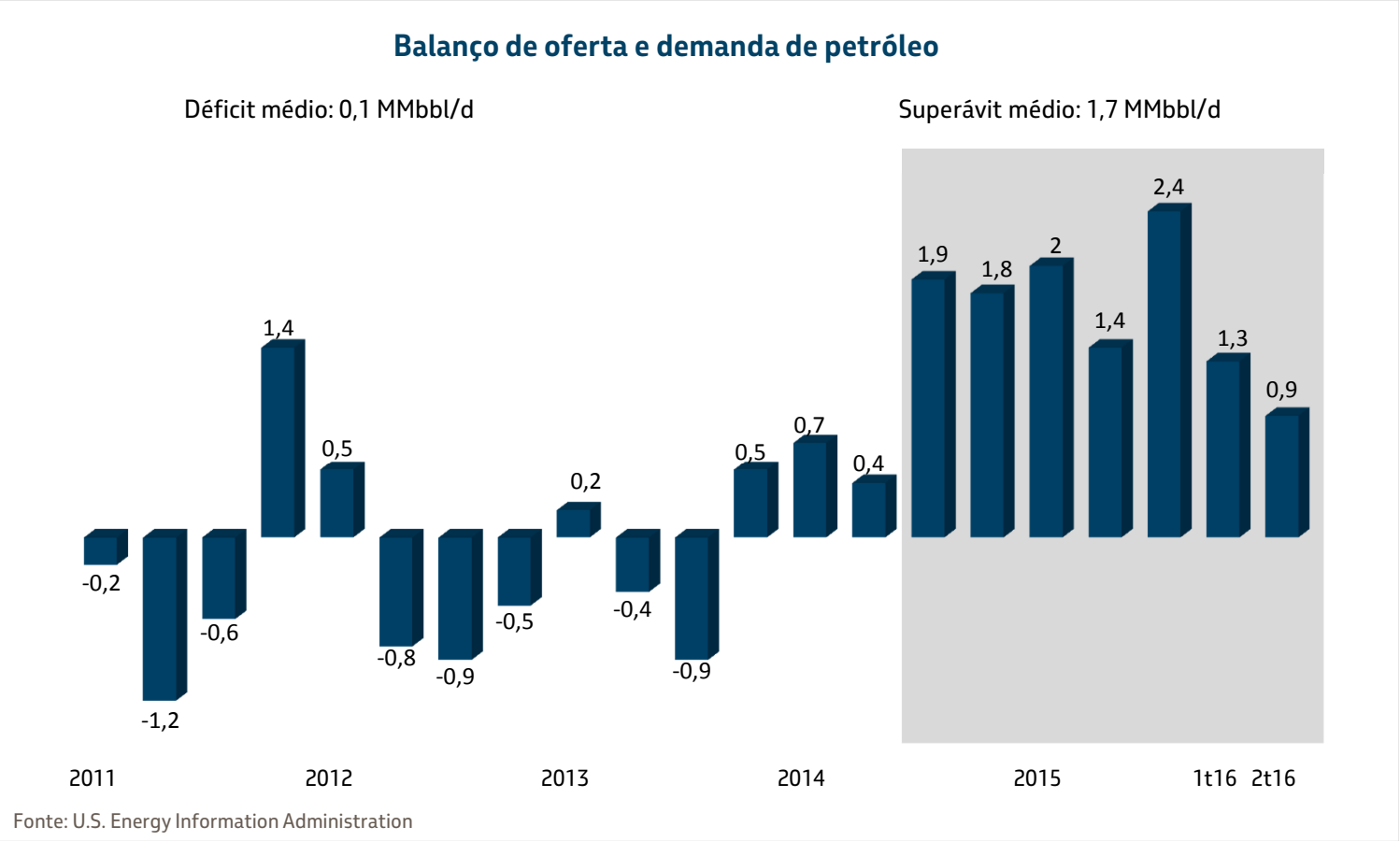

ONDE ESTAMOS

Incertezas na economia mundial

- Estagnação das economias europeias e japonesa
- Desaceleração da China
- Conjuntura no Oriente Médio
- Eleições nos EUA e política monetária do FED
- *Brexit*



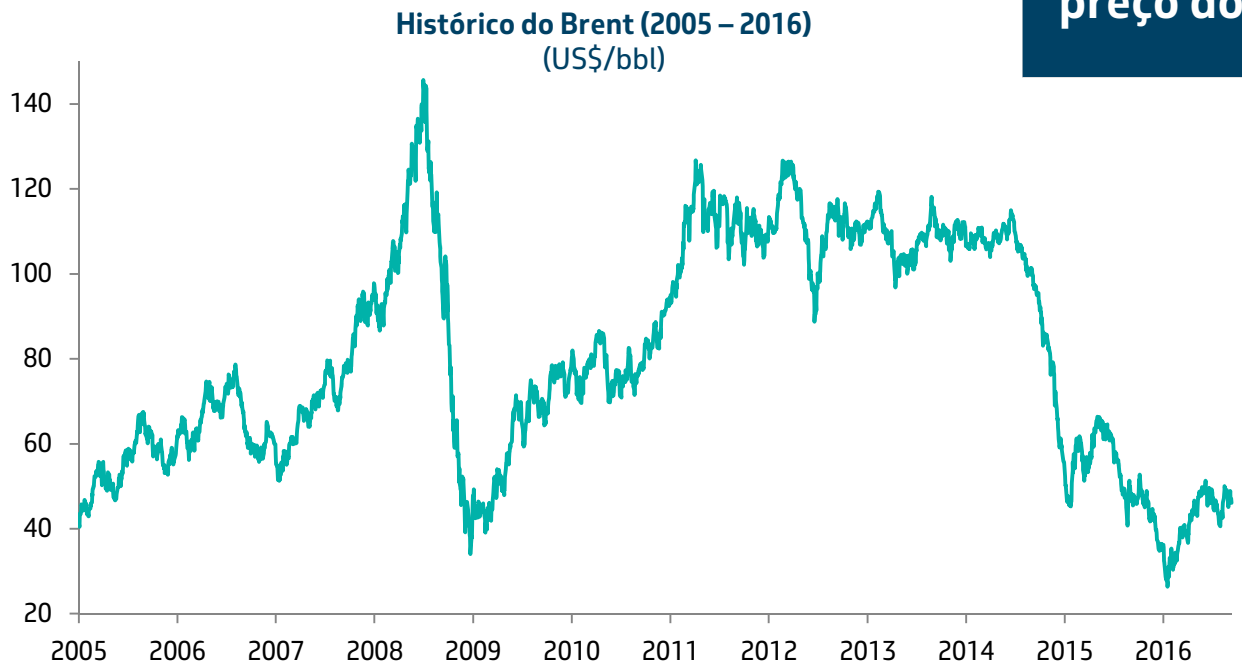
Excesso de oferta baixou os preços de petróleo



Fonte: U.S. Energy Information Administration

Incertezas da indústria do petróleo

Forte queda no preço do petróleo



Fonte: Bloomberg. Dados coletados em 13/09/2016

Transformações na indústria do petróleo

- Mudança no cenário competitivo: *shale oil/gas*
- Otimização de portfólio
- Venda de ativos
- Investimentos e custos operacionais menores
- Disciplina de capital e financeira
- Adequação do efetivo



Contexto brasileiro

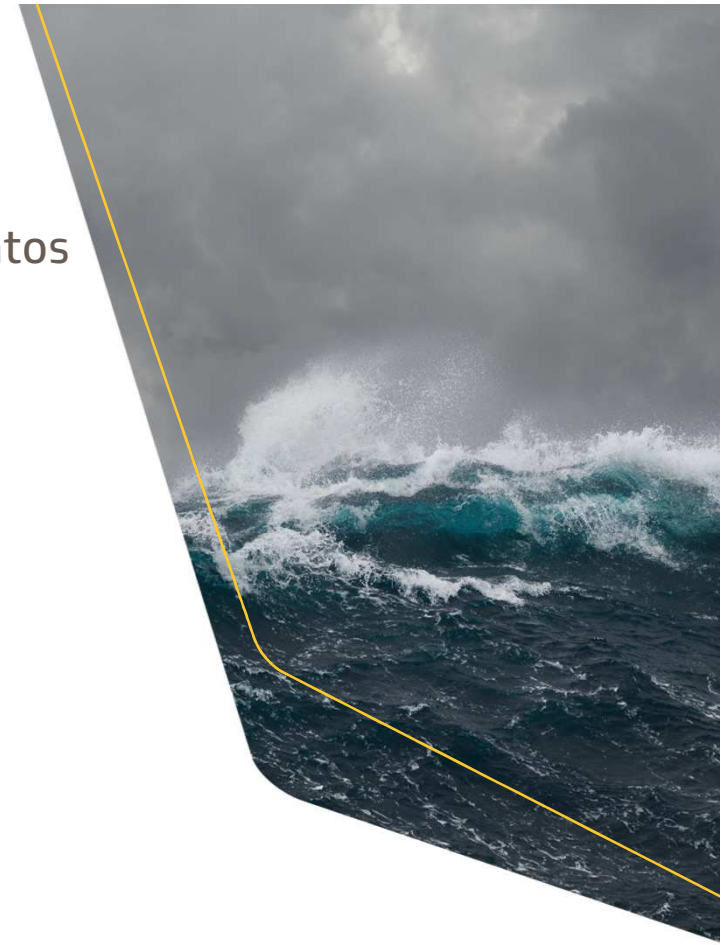


- Lava-Jato
- Cenário econômico desafiante
  - Desequilíbrio fiscal
  - Recessão profunda e prolongada
  - Desemprego elevado
  - Inflação fora da meta
- Transição política
- Programa de Parcerias de Investimentos do governo federal

Contexto Petrobras

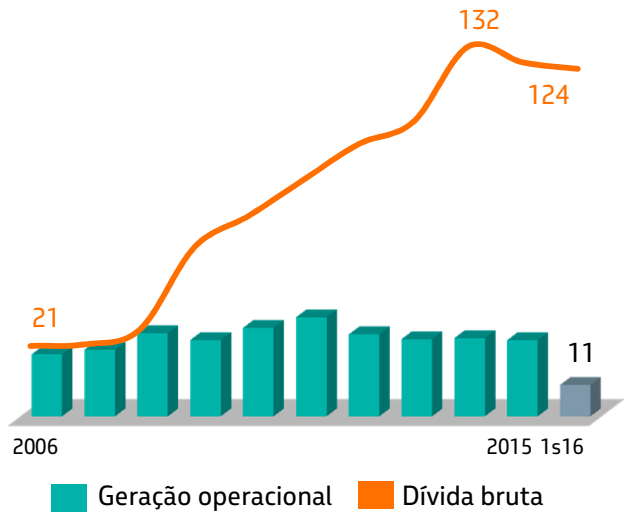
- Endividamento alto, com concentração de vencimentos
- Custos elevados de carregamento da dívida
- Marco regulatório desafiador
  - Política de Conteúdo Local
  - Obrigatoriedade de participação no Pré-sal
  - Mudanças frequentes de natureza estrutural

  (unificação de campos e criação/elevação de tributos)
- Disputas judiciais

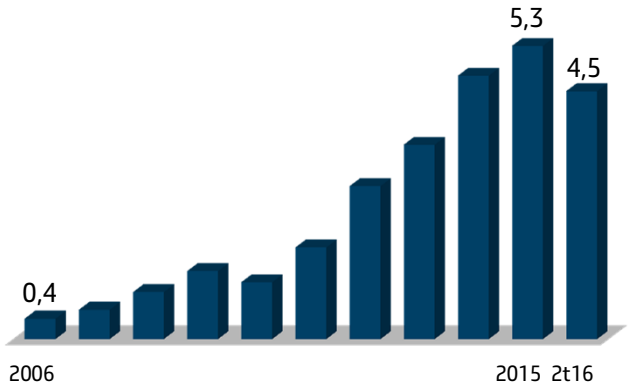


Situação financeira da Petrobras

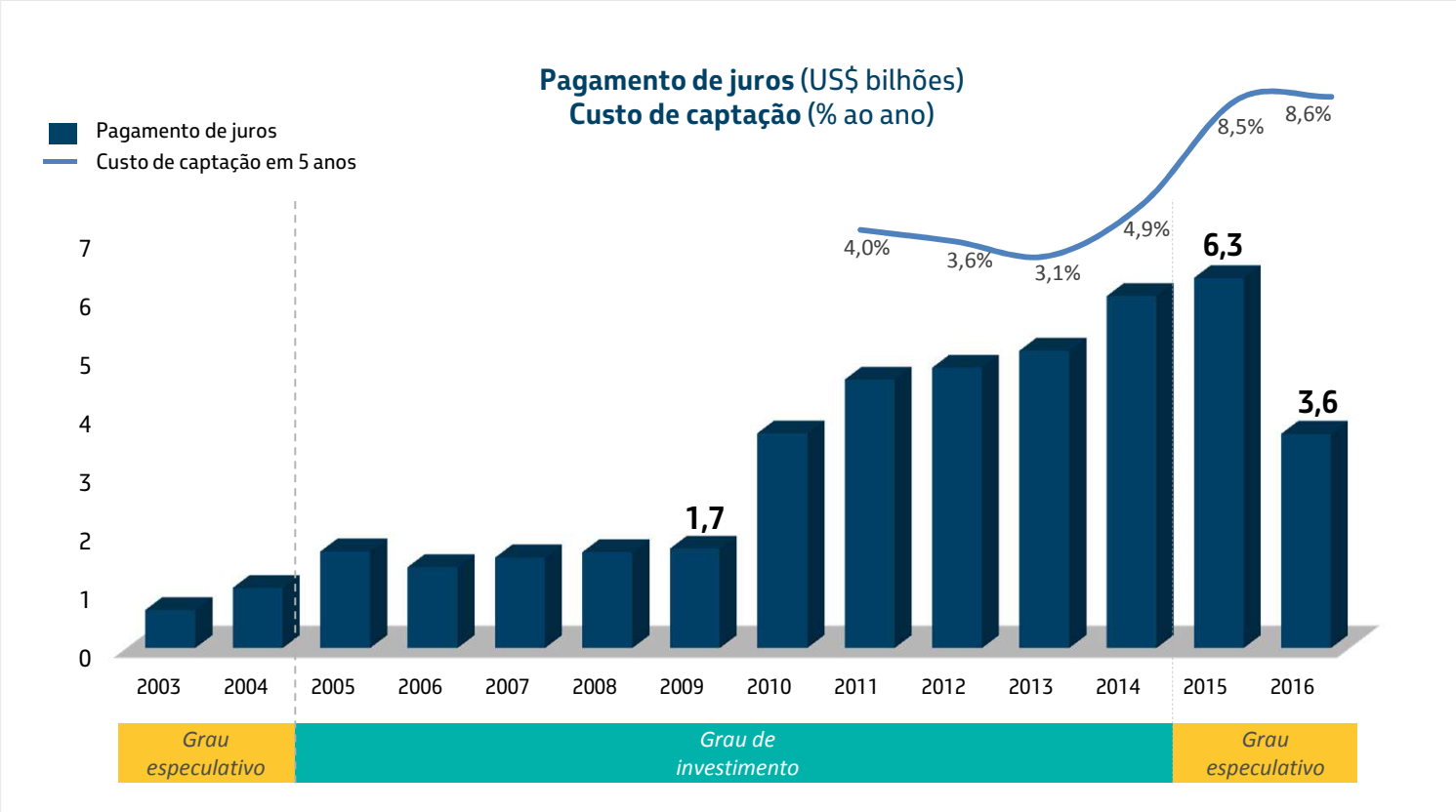
Elevação do endividamento x geração operacional (US$ bilhões)



Dívida líquida / EBITDA



Juros e custos de captação



AONDE QUEREMOS CHEGAR



NOSSA VISÃO



Uma empresa integrada de energia com foco em óleo e gás que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem capacidade técnica única

NOSSOS VALORES



- Ética e transparência
- Superação e confiança
- Respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente
- Orientação ao mercado
- Resultados

Principais métricas do Plano Estratégico (PE) e do Plano de Negócios e Gestão (PNG)

SEGURANÇA

Redução de

36%

da Taxa de Acidentados Registráveis (TAR*)

DE **2,2** em 2015

PARA **1,4** em 2018

* TAR = Taxa de Acidentados Registráveis por milhão de homens-hora

FINANCEIRA

Redução da

ALAVANCAGEM

Dívida Líquida/EBITDA

DE **5,3** em 2015

PARA **2,5** até 2018


COMO CHEGAREMOS LÁ

Destaques do Plano

Envolvimento de toda a **liderança**

2 métricas principais orientam a estratégia

Instrumento unificado **(PE e PNG)**

Novo sistema de gestão
com metas até supervisão

Disciplina na execução: acompanhamento sistemático de **metas e correção de desvios**

Novas ferramentas para
gestão de custos

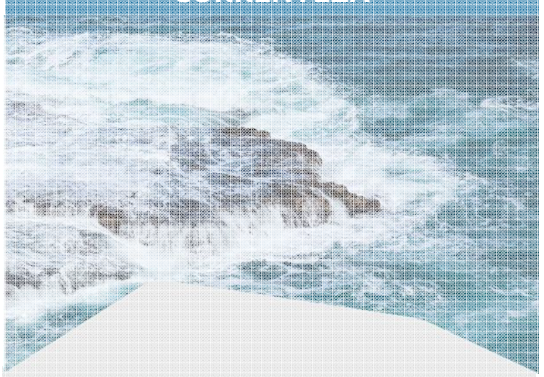
Meritocracia


SEGURANÇA
Parcerias e Desinvestimentos
Preços Competitivos
EVOLUÇÃO
Eficiência de Opex
Eficiência de Capex
TRANSFORMAÇÃO CULTURAL
SISTEMA DE GESTÃO

A Petrobras trabalha com 3 cenários de longo prazo

Cenário escolhido como referência para o PNG

CORRENTEZA



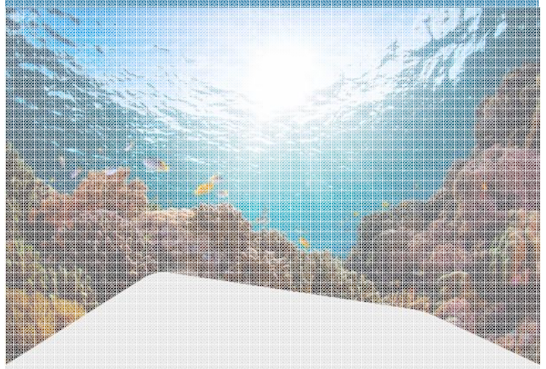
Um mundo de mudanças nas duas principais economias, EUA e China, mas sem transformações importantes na matriz energética e nos valores e comportamentos da sociedade.

CARDUME



O gás natural assume papel mais relevante na matriz energética, enquanto a sociedade está preocupada com questões ambientais locais.

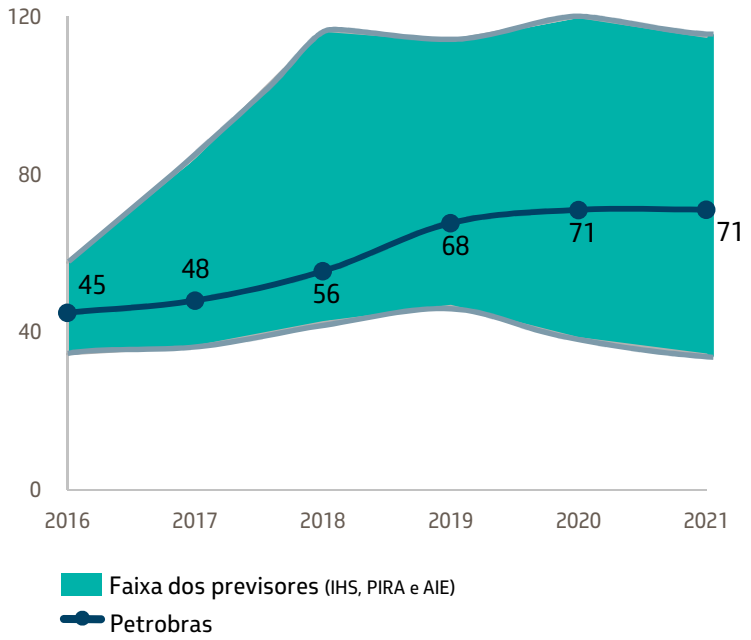
CORAL



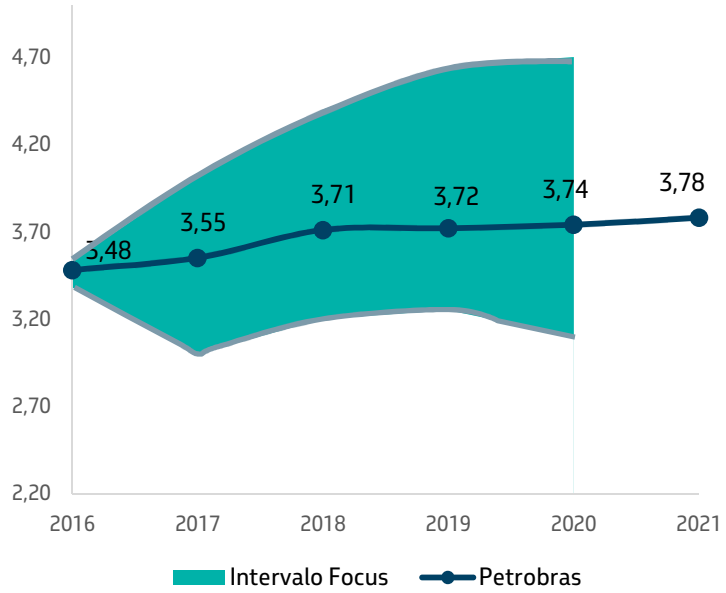
Transformações de comportamentos e valores do consumidor, com transição para matriz de baixo carbono.

Principais variáveis do cenário de referência

Preços do Brent
(ano-base 2016)

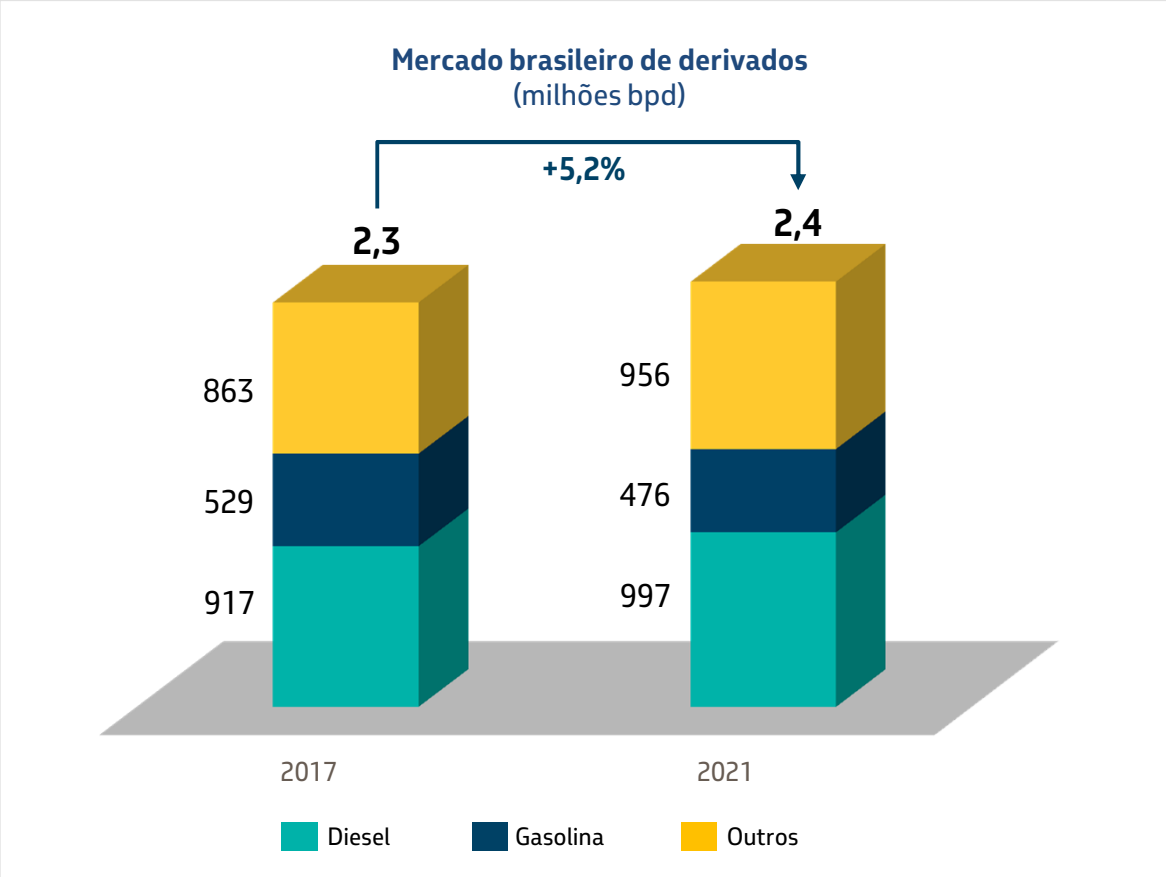


Taxa de câmbio nominal
(R$/US$)

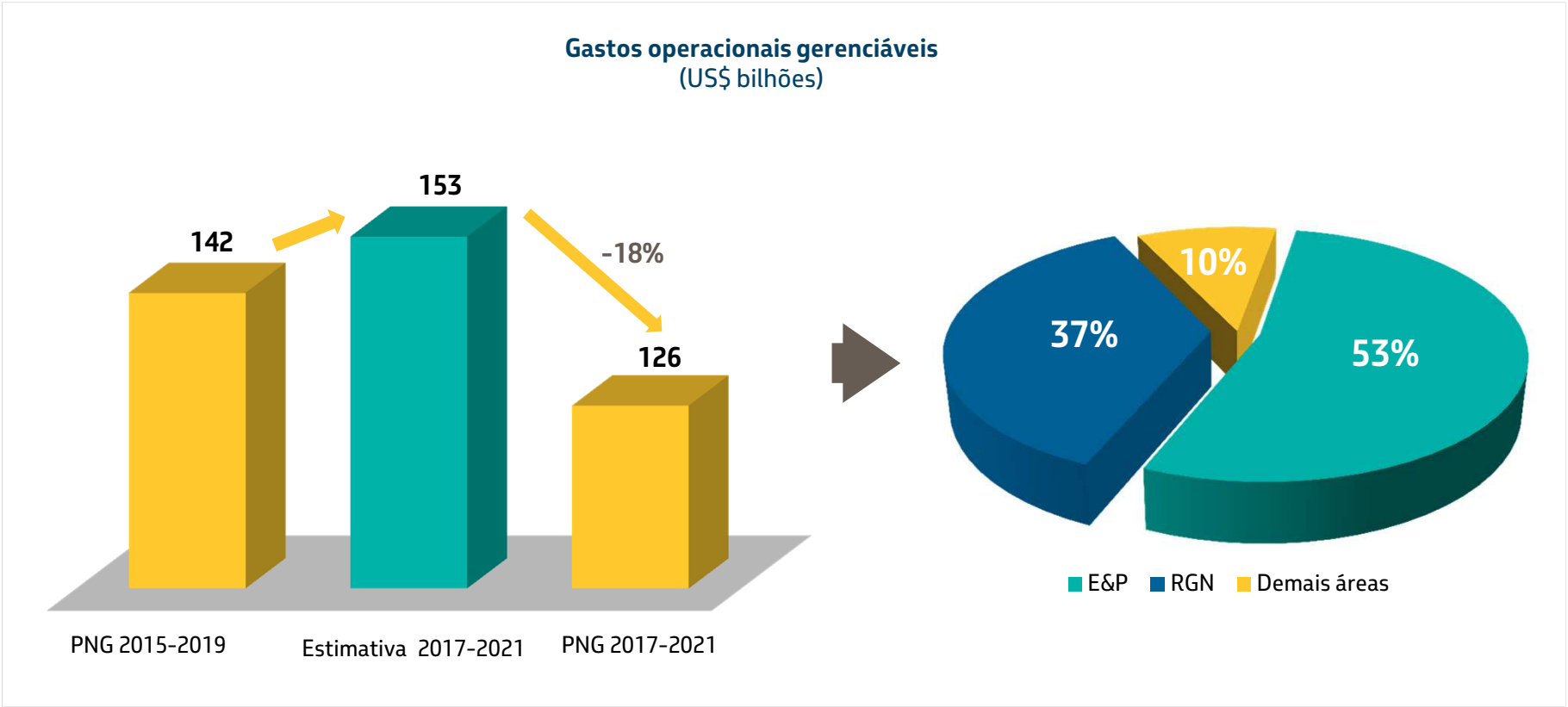


Fonte: Petrobras/Estratégia; IHS, PIRA, AIE, Boletim Focus

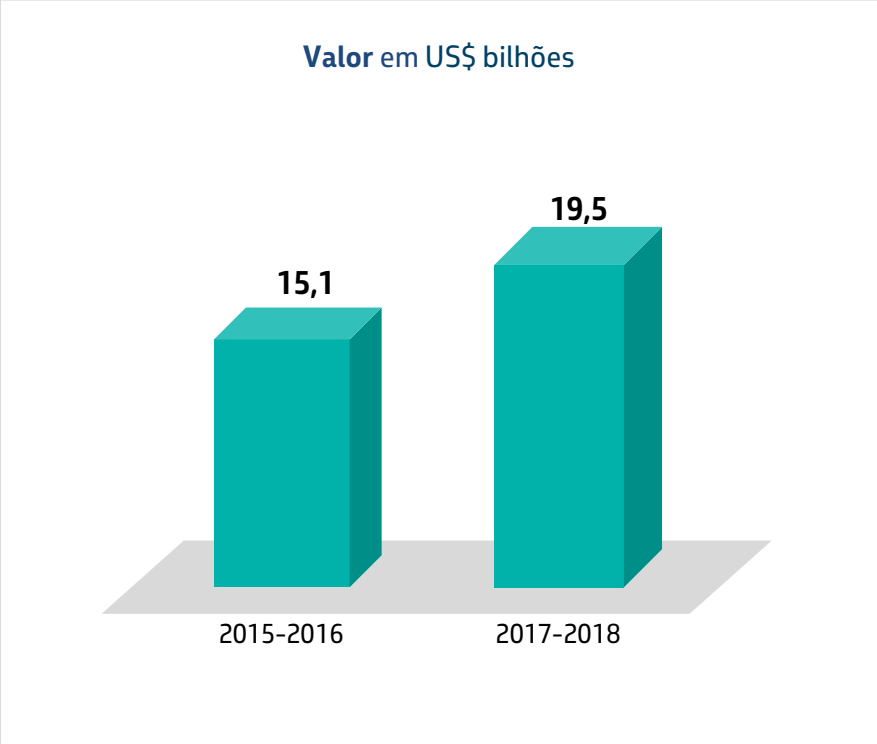
Mercado brasileiro de derivados volta a crescer



Redução de custos



Parcerias e desinvestimentos



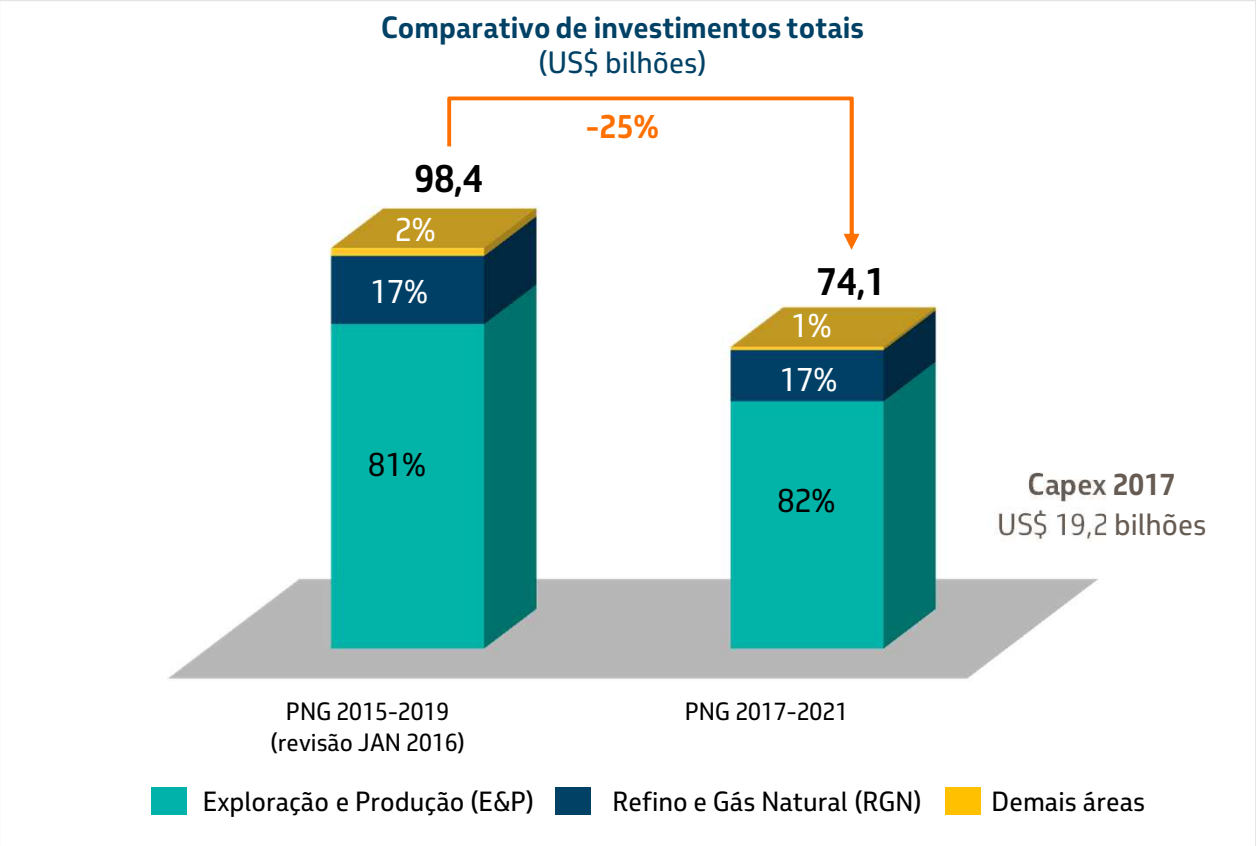
Benefícios das parcerias

- Compartilhamento de riscos
- Desoneração de investimentos
- Aumento da capacidade de investimento na cadeia
- Intercâmbio tecnológico
- Fortalecimento da governança corporativa

O programa de parcerias e desinvestimentos da Petrobras alavanca investimentos adicionais que podem superar US$ 40 bilhões* nos próximos 10 anos.

*Não considera investimentos de fornecedores no aumento da capacidade produtiva

Volume de investimentos próprios



Estratégias

Uma empresa integrada de energia com foco em óleo e gás que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem a capacidade técnica única

4 estratégias

Grandes temas das iniciativas

21 estratégias

72 iniciativas



Fortalecimento da cultura de segurança



Reforço à prevenção contra a corrupção



Gestão de desempenho baseada em meritocracia



Melhoria do processo decisório



Implantação do Orçamento Base Zero



Fortalecimento dos Controles Internos



Aprimoramento da gestão de riscos

EXPLORAÇÃO & PRODUÇÃO



Estratégias

Uma empresa integrada de energia com foco em óleo e gás que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem capacidade técnica única

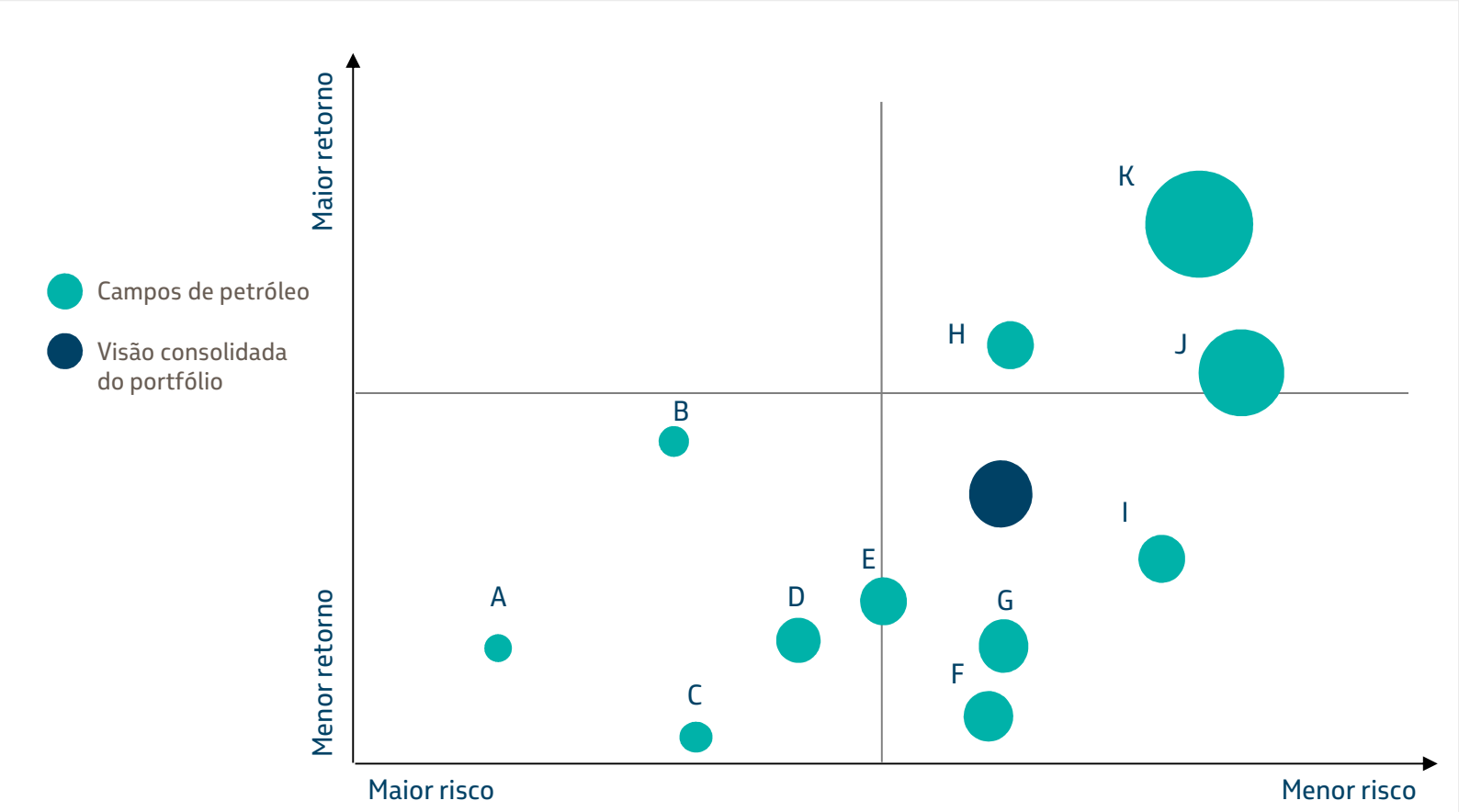
- **Gerir de forma integrada o portfólio de projetos** de E&P
- Priorizar o **desenvolvimento da produção em águas profundas**, atuando prioritariamente em parcerias estratégicas, congregando competências técnicas e tecnológicas
- Gerir o **portfólio exploratório** visando a **maximizar a economicidade** e a garantir a **sustentabilidade** da produção de óleo e gás
- **Maximizar continuamente a produtividade e a redução de custos** de acordo com as melhores práticas internacionais
- Fortalecer a **gestão de reservatórios** para maximizar o valor dos contratos de E&P em todos os regimes regulatórios, em busca de oportunidades para contínua incorporação de reservas

Ainda temos muitos desafios pela frente



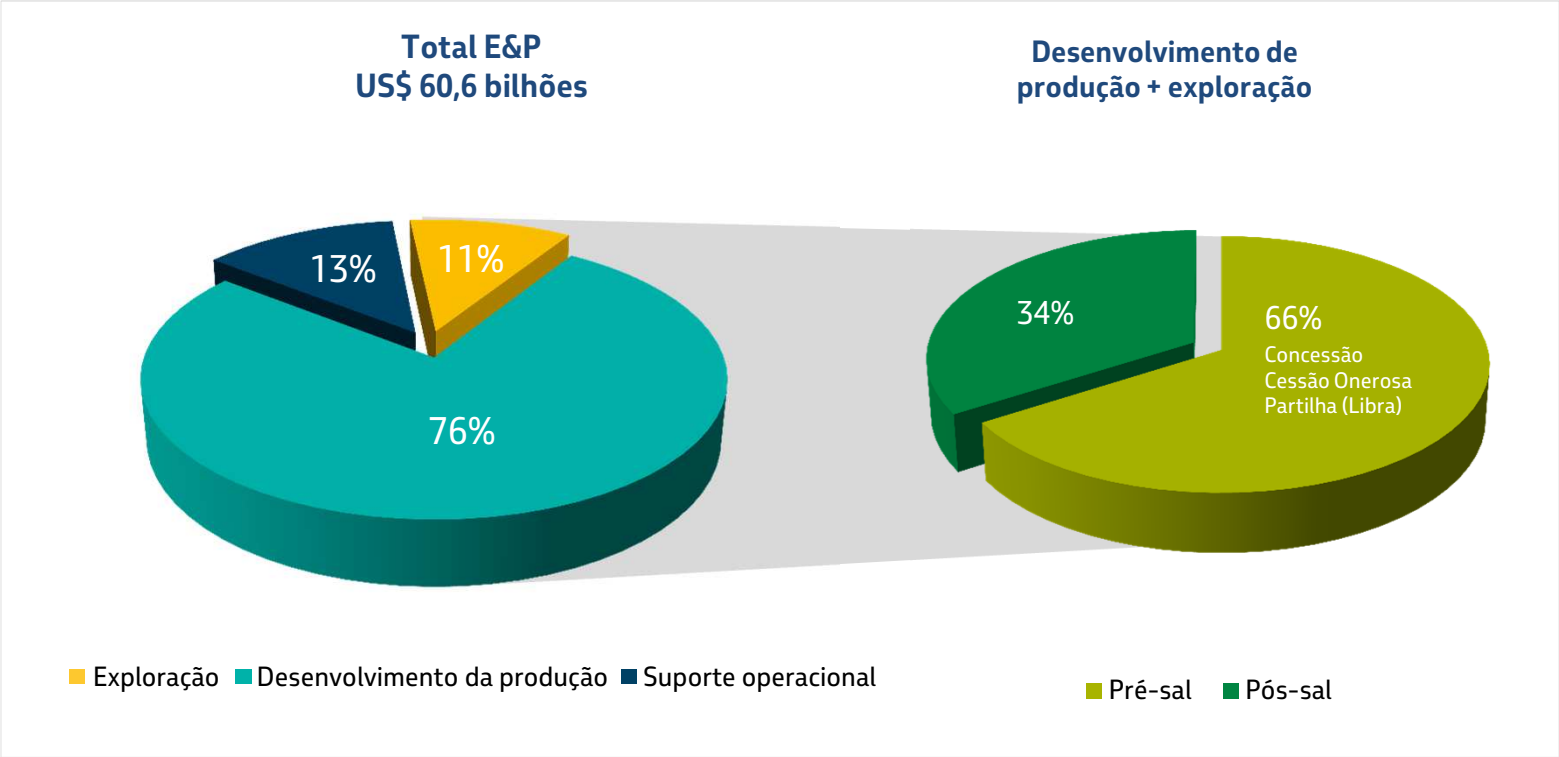
GESTÃO de reservatórios e aumento do fator de recuperação

Geração de valor por meio da otimização do portfólio



Exemplo ilustrativo

Investimentos planejados em exploração e produção



Ganhos de eficiência: experiência no polo Pré-sal da Bacia de Santos

Maior produtividade dos poços das concessões



Produtividade 30% maior

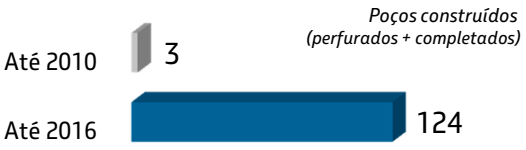
Menos poços para atingir a máxima capacidade da plataforma



25% menos poços

Menor necessidade de Capex para uma mesma produção

Experiência adquirida na construção de poços



204 poços perfurados

Menor tempo de construção dos poços nas concessões



Construção cerca de 3 vezes mais rápida

Campo de Lula: construção e interligação de poços mais rápida

2010

1 unidade
Angra dos Reis



2016

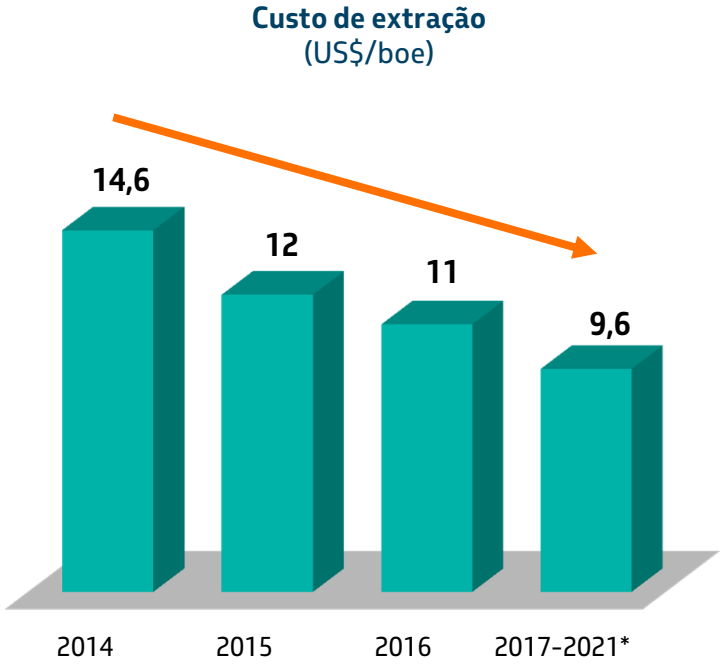


6 unidades

- Angra dos Reis
- Paraty
- Itaguaí
- Mangaratiba
- Maricá
- Saquarema

60% ↓ redução no tempo de construção e interligação de poços

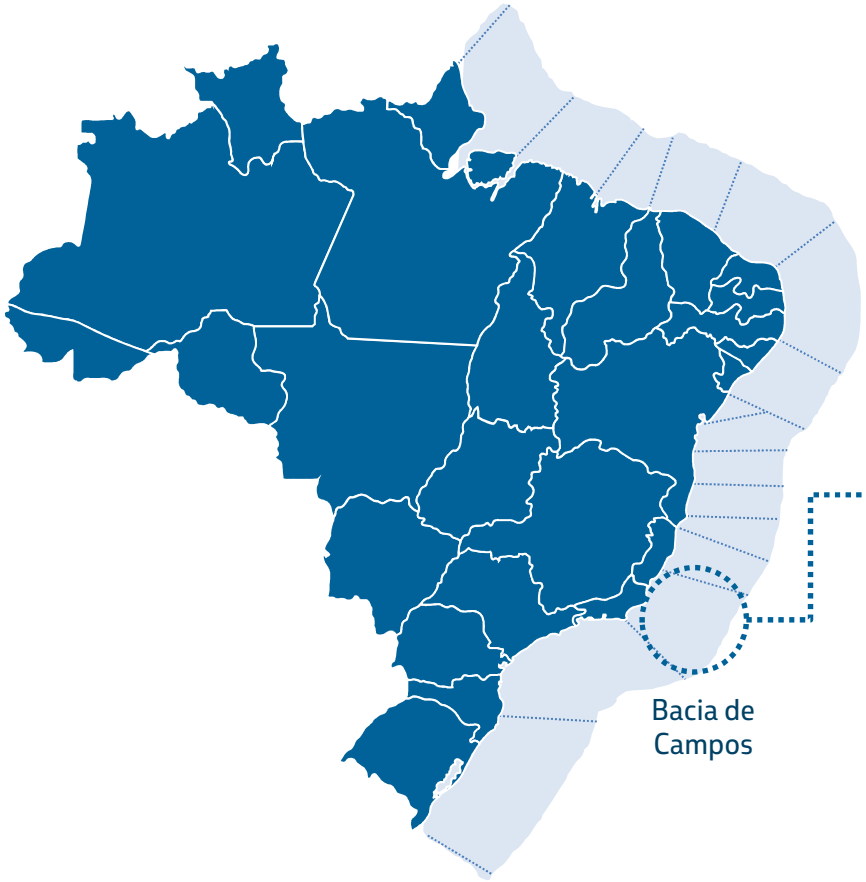
Redução de custos operacionais

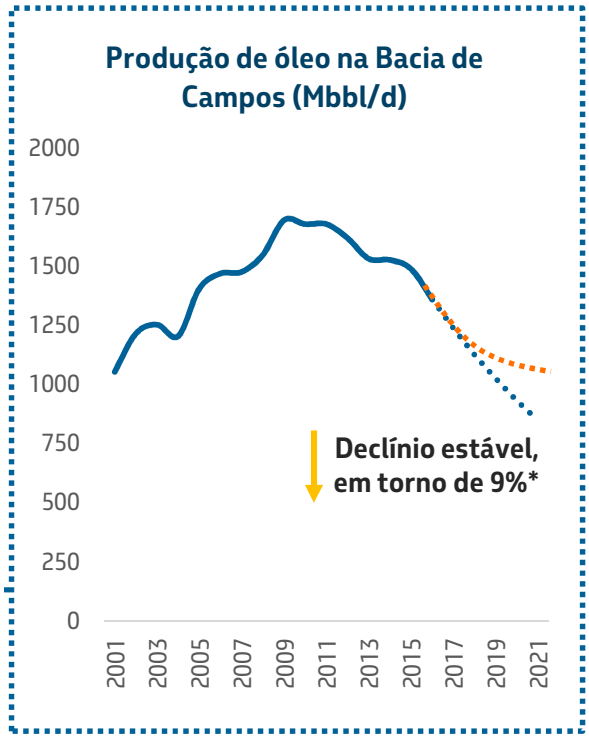


- Aumento da participação do Pré-sal na carteira, que tem menor custo de extração
- Ganhos com renegociações contratuais
- Gestão de ociosidade de sondas
- Otimização da frota de embarcações de apoio logístico
- Redução de gastos com pessoal

* Média do período

Oportunidades na Bacia de Campos

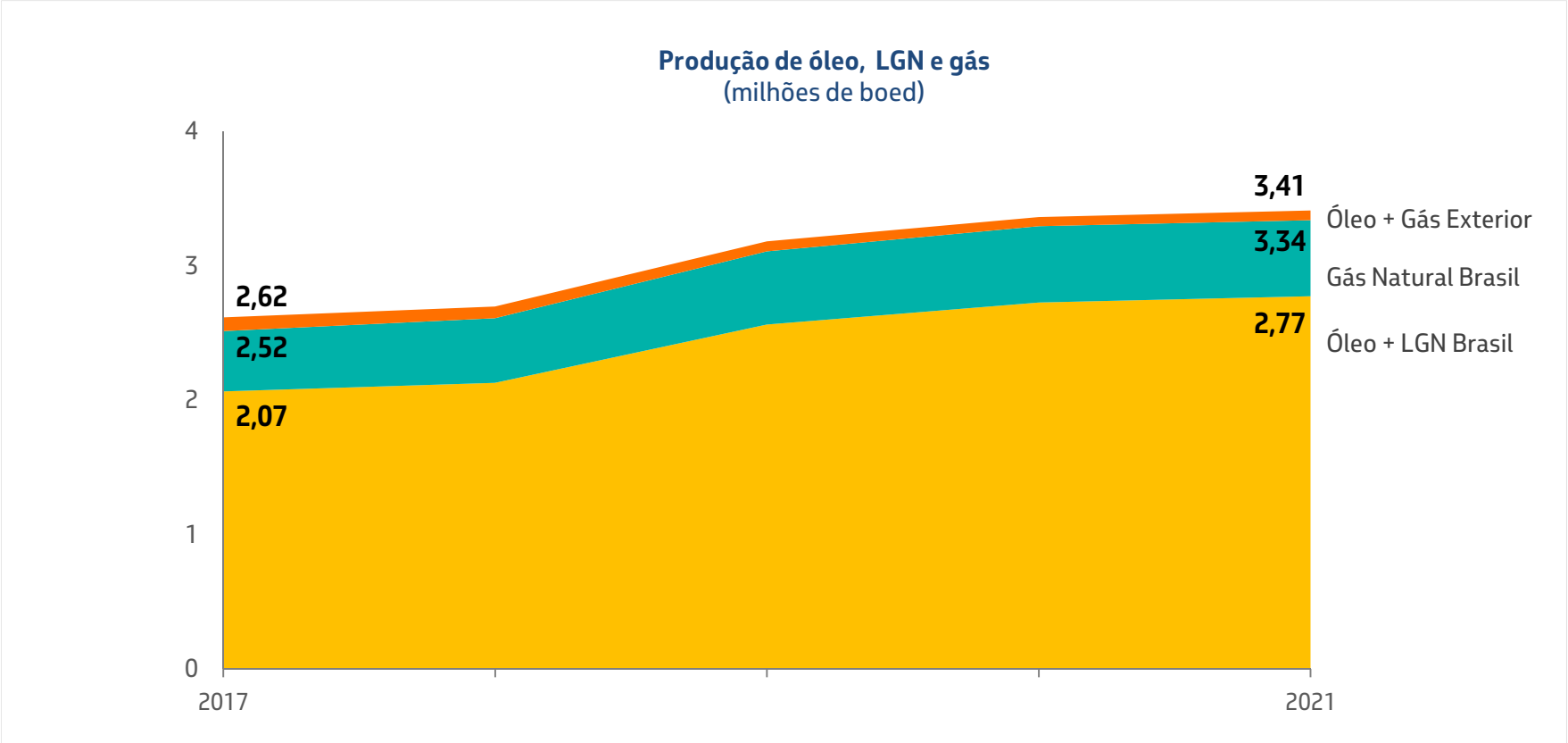




*Abaixo da média da indústria para águas profundas (12%)

- **Ênfase em parcerias estratégicas para aumentar o potencial de produção**
- **Extensão de concessões**
- **Revitalização de Marlim**

Produção da Petrobras





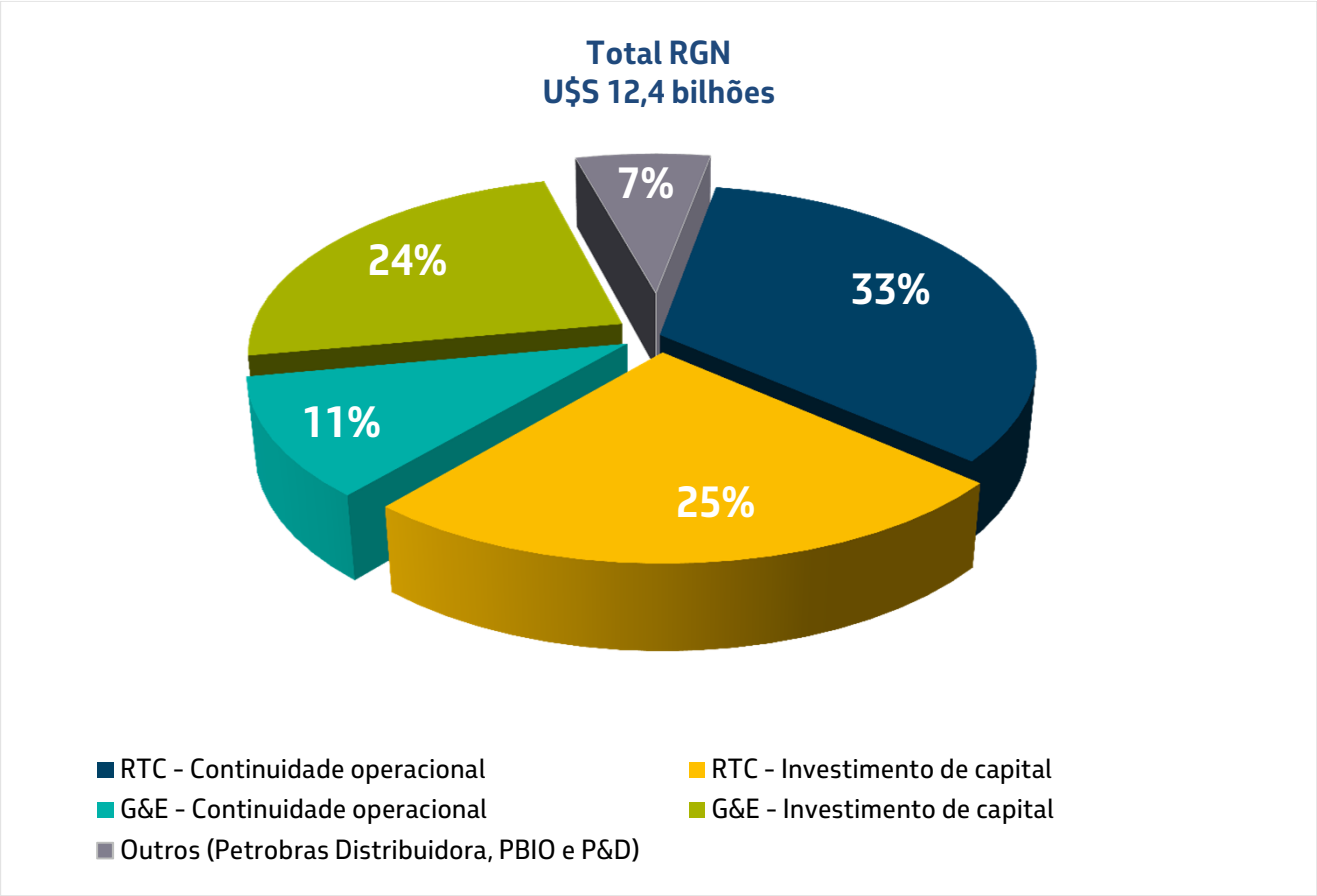
REFINO & GÁS NATURAL

Estratégias

Uma empresa integrada de energia com foco em óleo e gás que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem capacidade técnica única

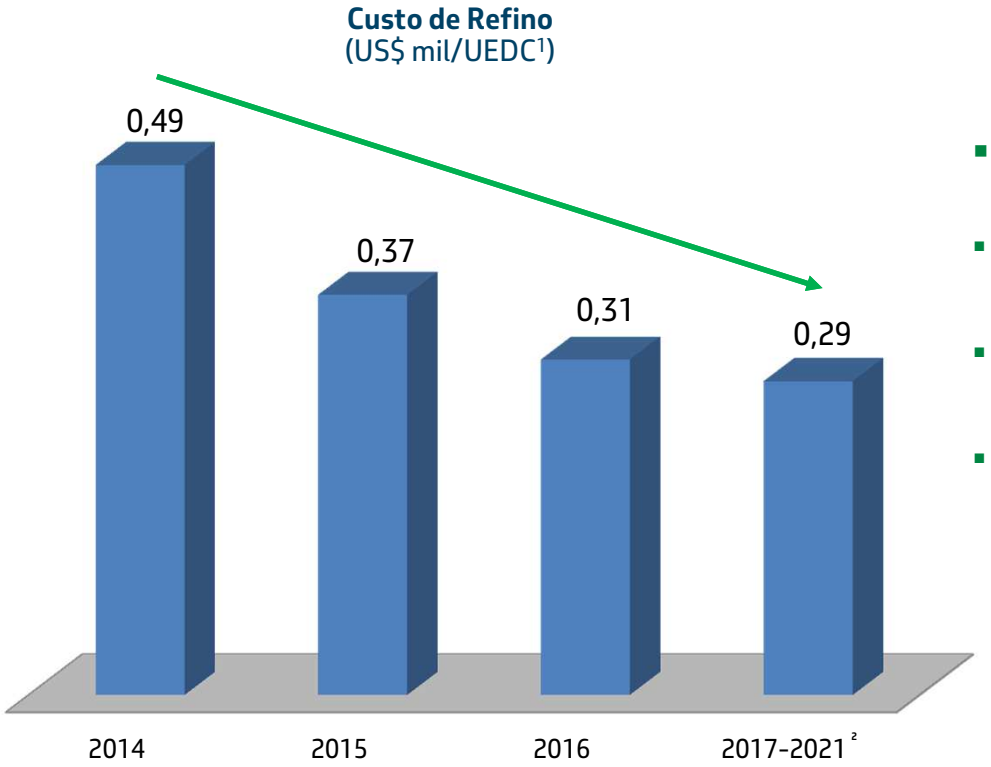
- Reduzir o risco da Petrobras na atuação em E&P, Refino, Transporte, Logística, Distribuição e Comercialização **por meio de parcerias e desinvestimentos**
- Promover **política de preços de mercado** e maximização de margens na cadeia de valor
- Otimizar o portfólio de negócios, **saindo integralmente das atividades de produção de biocombustíveis, distribuição de GLP, produção de fertilizantes e das participações em petroquímica**, preservando competências tecnológicas em áreas com potencial de desenvolvimento
- Maximizar a **geração de valor da cadeia de gás**, alinhada com a evolução regulatória, garantindo a monetização da produção própria e **adequando a participação na cadeia** de gás natural **como combustível de transição para o longo prazo**
- **Reestruturar os negócios de energia**, consolidando os ativos termelétricos e demais negócios desse segmento, buscando a **alternativa que maximize o valor para a empresa**
- **Rever o posicionamento do negócio de lubrificantes,** objetivando maximizar a geração de valor para a Petrobras

Investimentos planejados em Refino e Gás Natural (RGN)



RTC: Refino, Transporte e Comercialização; G&E: Gás & Energia; PBIO: Petrobras Biocombustível; P&D: Pesquisa & Desenvolvimento.

Redução de custos operacionais



- Integração das atividades comuns e interdependentes entre as refinarias.
- Utilização dos recursos de apoio de forma otimizada
- Otimização do consumo de energia, catalisadores e químicos
- Otimização de gastos de manutenção

1 Unidade Equivalente de Capacidade de Destilação; 2 Média do período

Principais projetos

RNEST (Abreu e Lima)	
1º conjunto de refino (Trem I)	100 kbpd → 130 kbpd Unidade SNOX (em contratação)
2º conjunto de refino (Trem II)	Em busca de parceria

COMPERJ	
UPGN	Em conclusão
Refinaria	Em busca de parceria

Escoamento Pré-sal	
Rota 1	Ampliação da UTGCA em estudo
Rota 3	Gasoduto e UPGN em implantação



SNOX: Unidade de Abatimento de Emissões; UPGN: Unidade de Processamento de Gás Natural; UTGCA: Unidade de Tratamento de Gás Monteiro Lobato.



DESENVOLVIMENTO DA PRODUÇÃO E TECNOLOGIA

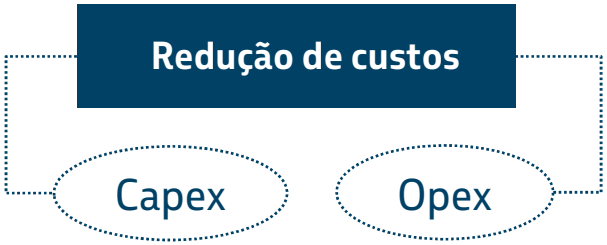
Estratégias

Uma empresa integrada de energia com foco em óleo e gás que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem capacidade técnica única

- **Viabilizar** a concepção e a implantação de **projetos com baixo preço de equilíbrio de petróleo**, com segurança e atendimento aos requisitos ambientais
- Garantir constante **desenvolvimento de competências tecnológicas em áreas com potencial de desenvolvimento**, fortalecendo o desempenho do negócio atual e abrindo opções para atuação competitiva em tecnologias de baixo carbono, energias renováveis e integração refino-petroquímica

Qual a contribuição da tecnologia para o plano de negócio?

Cenário de preço



Foco:

- Sistema de *subsea*
- Otimização de poços

Aprimoramento:

- Parceria entre operadores e fornecedores

História/futuro:

- Procap → Prosal → Programa de redução de custos

Cenário futuro



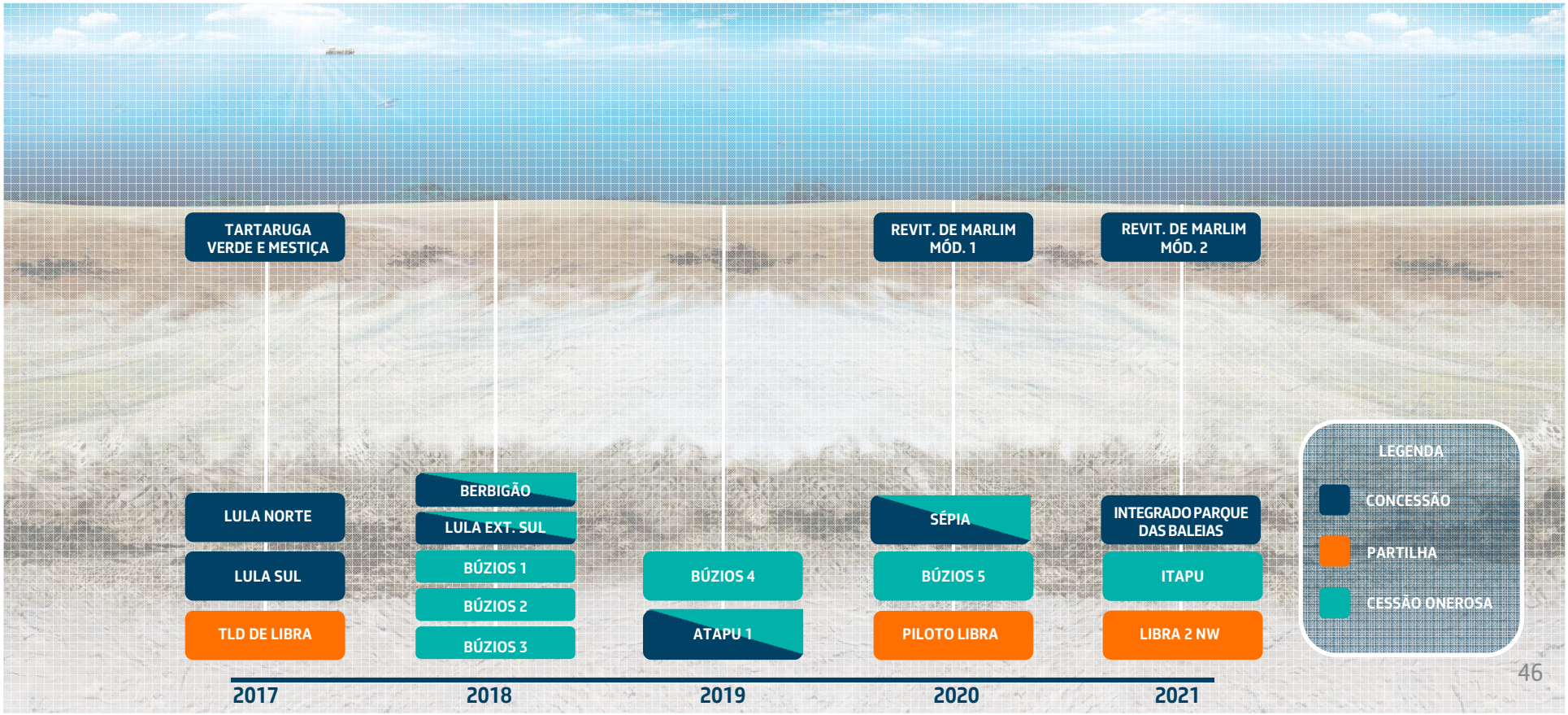
Foco:

- Redução da emissão de CO^2
- Gás como combustível de transição
- Eficiência energética

Aprimoramento:

- Monitoramento de oportunidades de novos negócios

Entrada das unidades de produção




CORPORATIVO

Estratégias

Uma empresa integrada de energia com foco em óleo e gás que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem capacidade técnica única

- Promover gestão da nossa força de trabalho em ambiente de **cultura participativa e de confiança mútua orientada para resultados que agreguem valor,** com segurança, ética, responsabilidade, estímulo ao debate, meritocracia, simplicidade e conformidade
- Alinhar as ações de **responsabilidade social** com os projetos da companhia
- Gerir **o processo de contratação de bens e serviços com foco em valor**, alinhado a padrões e métricas internacionais, atendendo aos requisitos de conformidade, mantendo flexibilidade em cenários adversos e de volatilidade de demanda e contribuindo para o desenvolvimento da cadeia como um todo

Programa Compromisso com a Vida

Segurança de processo baseada em risco	Obrigação de fazer	Sistema de consequências	Ações integradas
COMPROMETIMENTO DA LIDERANÇA			

- **Treinamentos focados em conhecimento dos riscos** e dos processos
- **Programa de treinamento** contínuo de internalização das **Regras de Ouro**
- **Sistema de consequências** e responsabilização com abordagem diferenciada para erro e violação; valorização de práticas e atitudes positivas
- **Processo de avaliação da gestão** com foco em segurança de processo e gestão de riscos, com obrigatoriedade de correção dos desvios críticos
- **Melhoria de desempenho da gestão de SMS das empresas contratadas**, mediante aplicação de sistema de consequências

Meritocracia

Gestão de **Competências**

Atração e retenção de **talentos**

Avaliação e gestão de desempenho baseada em **métricas objetivas**

Remuneração baseada em **desempenho**

Transformação cultural **orientada para resultados**

Redução de custos com pessoal

Redução de empregados próprios (Planos de Incentivo ao Desligamento Voluntário 2014-2016)

9.270 empregados já se desligaram, dos quais 2.470 já no PIDV 2016

9.670 empregados previstos para desligamento até meados de 2017, dos quais 400 do PIDV 2014

Redução dos prestadores de serviços

114.000 desligaram-se desde dezembro de 2014*

* Prestadores de serviços de obras e montagens, administrativos, de operação, de paradas programadas e do exterior

Gestão do processo de contratação



PROJETOS E OPERAÇÃO

- Planejamento
- Alinhamento de incentivos
- Redução de estoque



CONFORMIDADE

- Padronização
- Seleção de fornecedores
- Processo decisório e controles



GERAÇÃO DE VALOR

- Custo total de contratação
- Co-engenharia (mercado fornecedor)
- Novos modelos de negócio
- Desenvolvimento de fornecedores



RISCOS

- Gestão de fornecedores:
  - Qualidade
  - Risco financeiro
  - Risco de integridade
  - Risco de SMS
- Estratégia para redução de riscos orçamentários



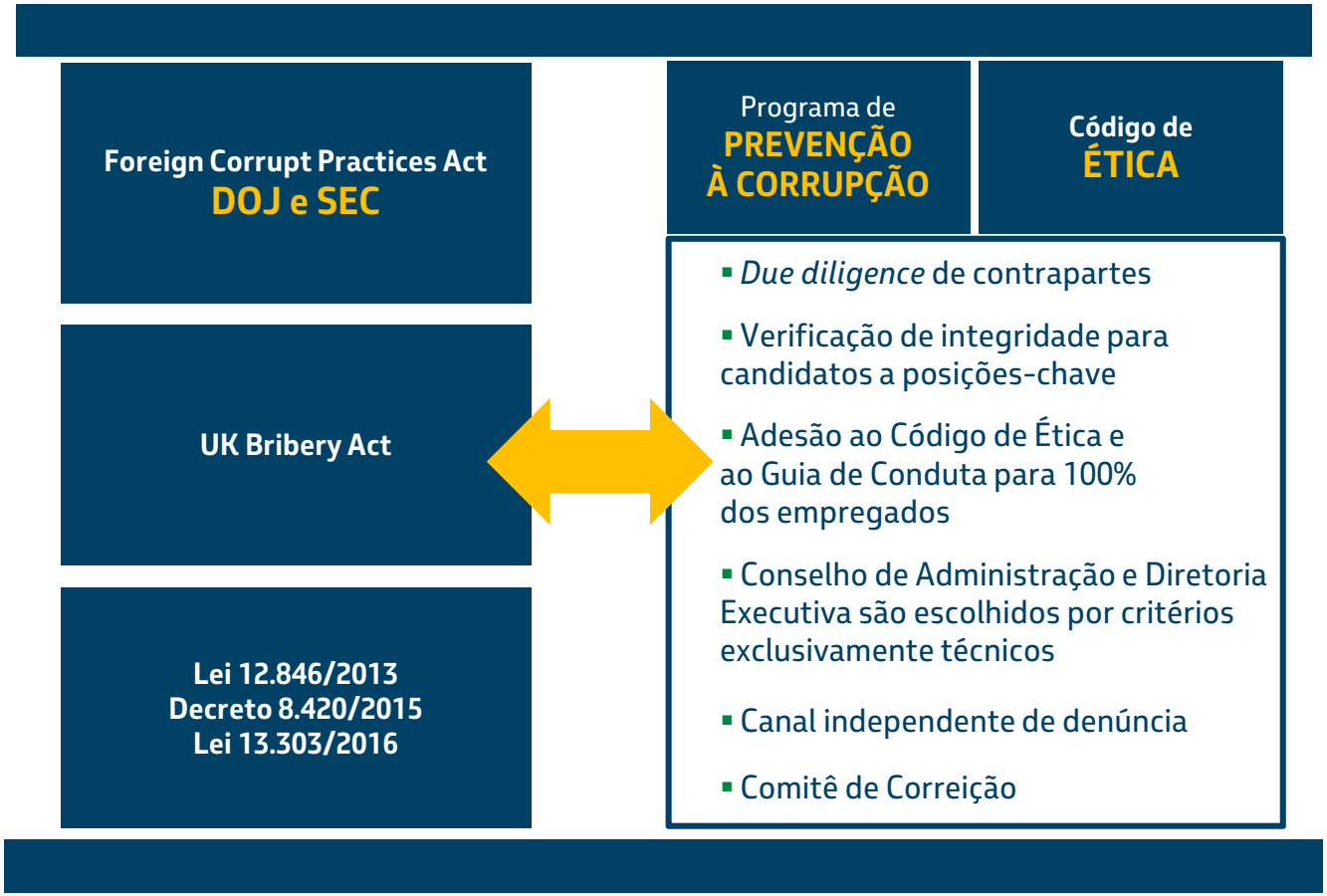
GOVERNANÇA E CONFORMIDADE

Estratégias

Uma empresa integrada de energia com foco em óleo e gás que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem capacidade técnica única

- **Fortalecer os controles internos e a governança**, assegurando **transparência** e eficácia do sistema de prevenção e combate a desvios, sem prejuízo da **agilidade da tomada de decisão**
- **Resgatar a credibilidade e fortalecer a relação e a reputação da Petrobras** junto a todos os públicos de interesse, incluindo os órgãos de controle e supervisão da empresa

Medidas adotadas para fortalecimento da Conformidade



Medidas adotadas para fortalecimento da Governança

- Revisão do processo decisório
- Eliminação de alçadas individuais
- Criação de comitês técnicos estatutários
- Comitê de auditoria estatutário
- Acréscimo de novos comitês de assessoramento do Conselho
- Alinhamento de diretrizes das empresas do Sistema Petrobras
- Definição de processo sucessório para funções gerenciais e diretoria
- Reorganização da estrutura da companhia

FINANCEIRO

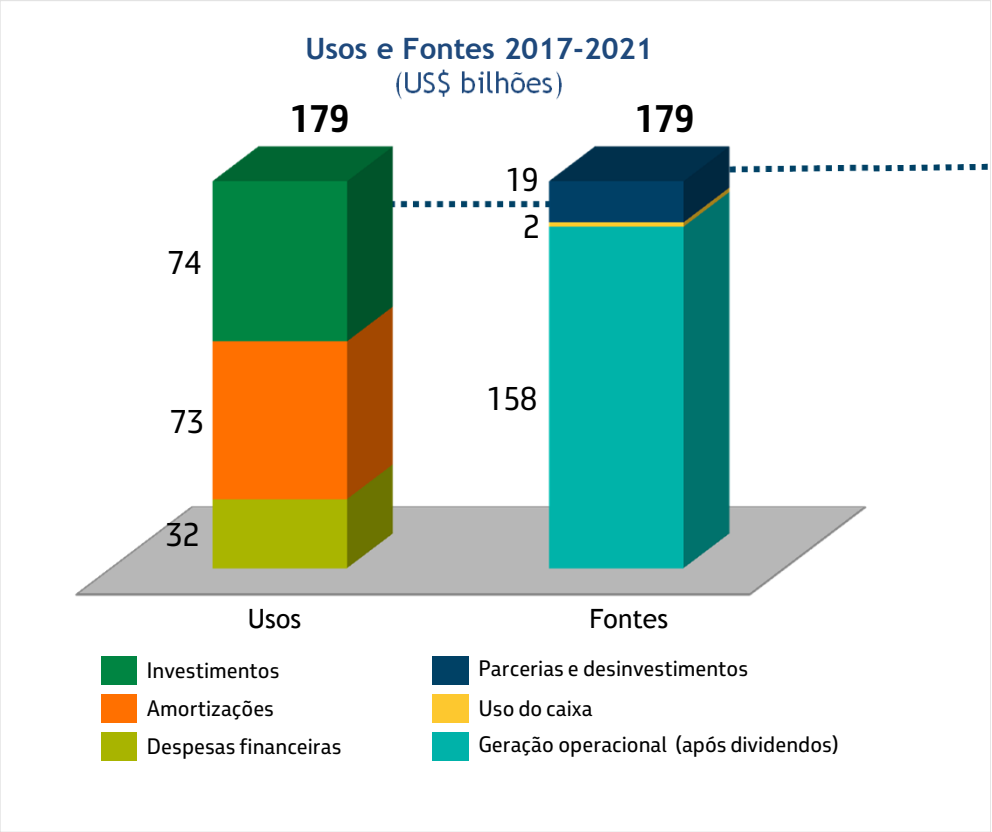


Estratégias

Uma empresa integrada de energia com foco em óleo e gás que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem capacidade técnica única

- Garantir **disciplina do uso de capital** e **retorno aos acionistas** em todos os projetos da Petrobras, com **alta confiabilidade e previsibilidade** na entrega
- Atuar com ênfase em **parcerias e desinvestimentos** como elementos-chave para a **geração de valor**
- Manter **diálogo transparente, respeitoso e proativo** com todos os públicos de interesse, com a utilização das melhores e mais modernas práticas de comunicação interna e externa

Usos e Fontes



Desinvestimentos e parcerias são essenciais para viabilizar a totalidade dos investimentos planejados

Sem necessidade de novas captações líquidas em 2017-2021

Principais riscos*

Mudanças relevantes nas condições do mercado

Parceria e desinvestimento abaixo do previsto

Disputas judiciais

Renegociação da Cessão Onerosa

Impacto de Conteúdo Local nos custos e prazos dos projetos

Atraso na construção de plataformas

Custos dos investimentos acima do previsto

Os riscos contam com responsáveis e/ou iniciativas para mitigação



*Estes riscos não são exaustivos

DIRECIONAMENTOS ESTRATÉGICOS PARA O LONGO PRAZO



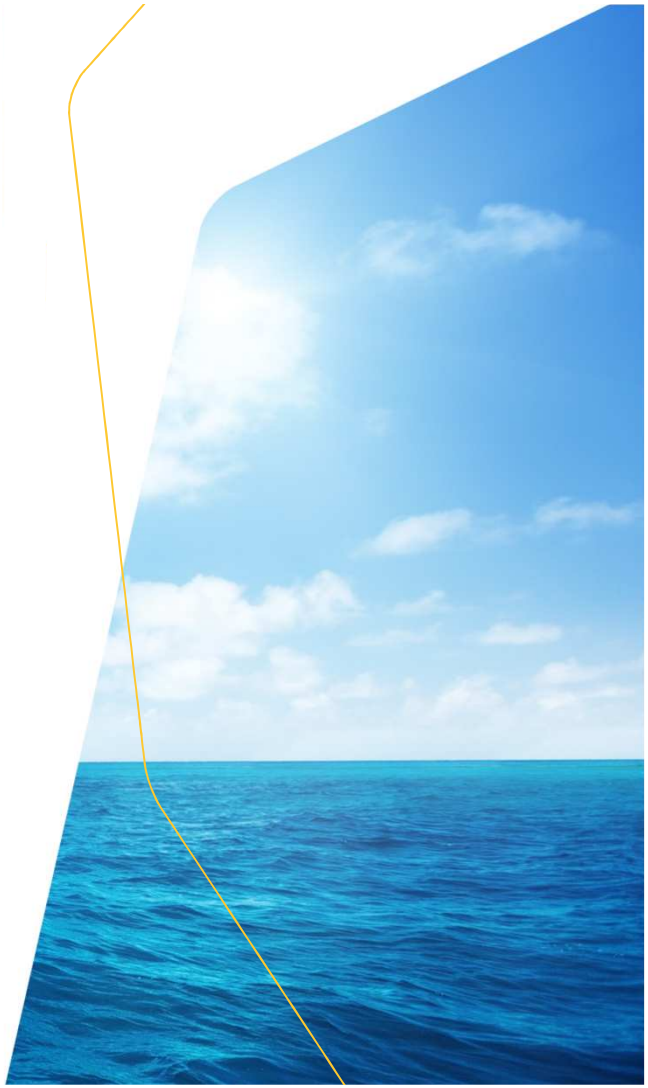
Seremos sempre referência em ética, governança, integridade de processos, segurança e produtividade, com mecanismos e cultura que impeçam a ocorrência de desvios éticos

A observância da lógica empresarial continuará a ser pressuposto para o atendimento dos objetivos sociais da nossa empresa

Teremos uma trajetória prudente e sustentável, com visão de longo prazo nas áreas financeira, ambiental e social

Seremos uma das melhores empresas para se trabalhar, onde o mérito é a base fundamental de reconhecimento e desenvolvimento de todos

Iremos considerar oportunidades para aumentar nossa participação no exterior, tirando proveito das lições do passado



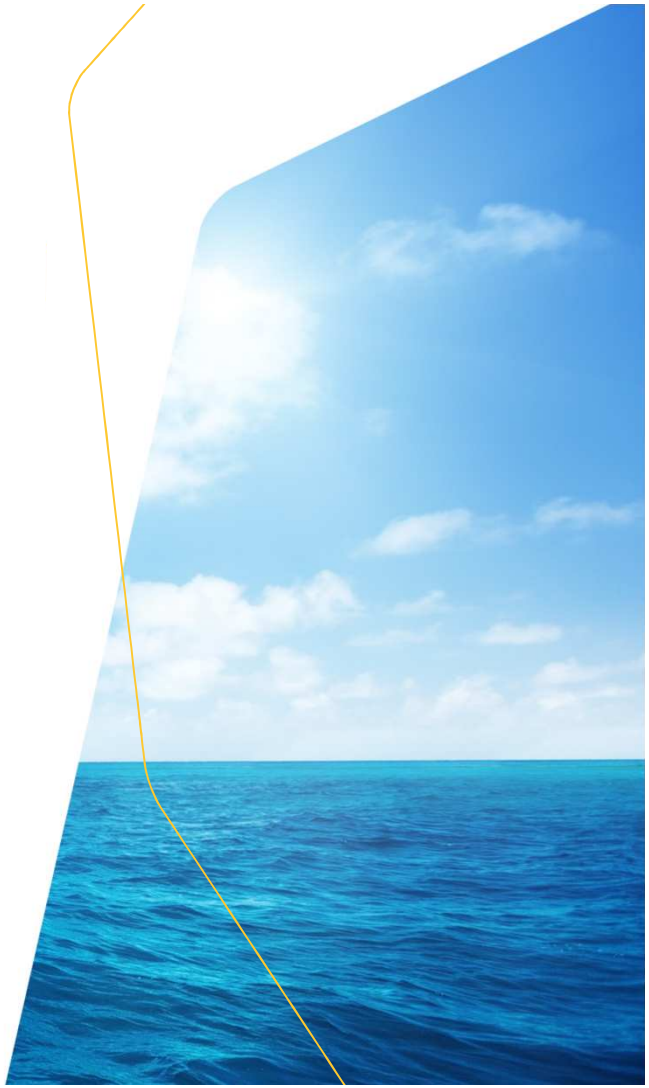
Buscaremos usos alternativos de maior valor agregado para o petróleo, incluindo a integração refino-petroquímica

Continuaremos na vanguarda do conhecimento tecnológico em águas profundas

Ampliaremos nossas competências em energias renováveis para permitir o retorno a estas atividades, em bases competitivas, a médio e a longo prazos

Buscaremos uma participação relevante no gás como energia de transição para uma sociedade de baixo carbono

Continuaremos a ser a maior companhia integrada de energia do Brasil, em petróleo e gás e com crescente participação nas energias alternativas



PLANO ESTRATÉGICO
PLANO DE NEGÓCIOS E GESTÃO 2017- 2021

Setembro 2016



PETROBRAS