



## Plano Estratégico e Plano de Negócios e Gestão 2017-2021

Rio de Janeiro, 20 de setembro de 2016 – Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras informa que seu Conselho de Administração aprovou, em reunião realizada ontem, o novo Plano Estratégico e o Plano de Negócios e Gestão 2017-2021.

O Plano Estratégico e o Plano de Negócios e Gestão foram elaborados de forma integrada e contaram com o envolvimento direto da Alta Administração e demais executivos da Companhia em todas as etapas de sua elaboração.

Foram definidas duas métricas principais, uma de segurança e outra financeira, que orientam a estratégia da empresa:

- Reduzir em 36% a Taxa de Acidentados Registráveis<sup>1</sup>, de 2,2 em 2015 para 1,4 em 2018
- Reduzir a alavancagem (dívida líquida/EBITDA) de 5,3 em 2015 para 2,5 em 2018

### Plano Estratégico

O novo Plano Estratégico traz cinco princípios fundamentais que definem o que a Petrobras quer ser: “Uma empresa integrada de energia com foco em óleo e gás que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem capacidade técnica única”; tendo como valores respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente; ética e transparência; orientação ao mercado; superação e confiança; e resultados.

#### 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.*

<sup>1</sup> TAR = número de acidentados registráveis por milhão de homens-hora

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

Para mais informações:

PETRÓLEO BRASILEIRO S. A. – PETROBRAS | Relacionamento com Investidores

e-mail: [petroinvest@petrobras.com.br](mailto:petroinvest@petrobras.com.br) / [acionistas@petrobras.com.br](mailto:acionistas@petrobras.com.br)

Av. República do Chile, 65 - 1002 B - 20031-912 - Rio de Janeiro, RJ

Tel.: 55 (21) 3224-1510 / 9947 | 0800-282-1540





Esses princípios desdobram-se em 21 estratégias, apresentadas a seguir:

### Empresa integrada de energia

- Reduzir o risco da Petrobras na atuação em Exploração e Produção, Refino, Transporte, Logística, Distribuição e Comercialização por meio de parcerias e desinvestimentos
- 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

### Foco em óleo e gás

- Gerir o portfólio exploratório visando maximizar a economicidade e garantir a sustentabilidade da produção de óleo e gás
- Gerir, de forma integrada, o portfólio de projetos de Exploração e Produção
- Otimizar o portfólio de negócios, saindo integralmente das atividades de produção de biocombustíveis, distribuição de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP), produção de fertilizantes e das participações em petroquímica, preservando competências tecnológicas em áreas com potencial de desenvolvimento
- Maximizar a geração de valor da cadeia de gás, alinhado 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

### Evolução com a sociedade

- 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

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

Para mais informações:

PETRÓLEO BRASILEIRO S. A. – PETROBRAS | Relacionamento com Investidores

e-mail: [petroinvest@petrobras.com.br](mailto:petroinvest@petrobras.com.br) / [acionistas@petrobras.com.br](mailto:acionistas@petrobras.com.br)

Av. República do Chile, 65 - 1002 B - 20031-912 - Rio de Janeiro, RJ

Tel.: 55 (21) 3224-1510 / 9947 | 0800-282-1540





- 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
- 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
- Alinhar as ações de responsabilidade social com os projetos da Companhia

### Geração de valor

- 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
- Garantir disciplina do uso de capital e retorno aos acionistas em todos os projetos da Petrobras, com alta confiabilidade e previsibilidade na sua entrega
- Maximizar continuamente a produtividade e a redução de custos de acordo com as melhores práticas internacionais
- Promover política de preços de mercado e maximização de margens na cadeia de valor
- Atuar com ênfase em parcerias e desinvestimentos como elementos-chave para a geração de valor
- 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
- 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 a cenários adversos e de volatilidade de demanda e contribuindo para o desenvolvimento da cadeia como um todo

### Capacidade técnica

- 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
- Priorizar o desenvolvimento da produção em águas profundas, atuando prioritariamente em parcerias estratégicas, congregando competências técnicas e tecnológicas
- Viabilizar a concepção e implantação de projetos com baixo preço de equilíbrio de petróleo, com segurança e atendimento aos requisitos ambientais

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

Para mais informações:

PETRÓLEO BRASILEIRO S. A. – PETROBRAS | Relacionamento com Investidores

e-mail: [petroinvest@petrobras.com.br](mailto:petroinvest@petrobras.com.br) / [acionistas@petrobras.com.br](mailto:acionistas@petrobras.com.br)

Av. República do Chile, 65 - 1002 B - 20031-912 - Rio de Janeiro, RJ

Tel.: 55 (21) 3224-1510 / 9947 | 0800-282-1540





Com base no novo sistema de gestão da Companhia, cada uma dessas estratégias possui iniciativas específicas associadas, totalizando 72. Cada iniciativa, por sua vez, possui metas, desdobradas até o nível de supervisão e com acompanhamento sistemático, de forma a garantir disciplina na sua execução.

### **Plano de Negócios e Gestão 2017-2021**

Integrado ao Plano Estratégico, o Plano de Negócios e Gestão detalhou o planejamento operacional, com foco em segurança, bem como o planejamento financeiro da Companhia para os próximos cinco anos.

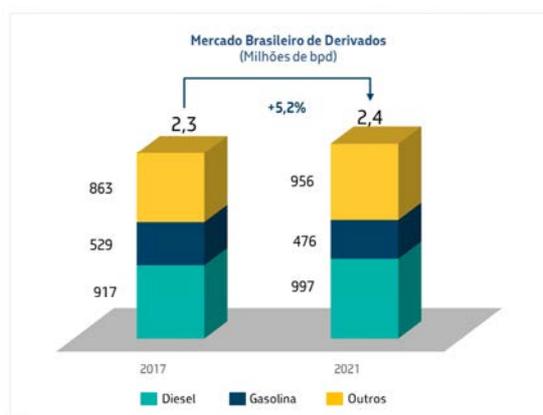
O Programa Compromisso com a Vida terá como objetivo principal a redução da Taxa de Acidentados Registráveis (TAR) para 1,4 em 2018, com base na disciplina operacional e segurança de processos. O programa pretende aprimorar a consciência de segurança na empresa, com comprometimento da liderança, treinamento contínuo focado no conhecimento dos riscos e dos processos, avaliação da gestão e sistema de consequências.

Dentre as premissas consideradas no planejamento, destacam-se:

- Preços competitivos para os derivados no Brasil;
- Preço médio do Brent e taxa média de câmbio, conforme a tabela abaixo;

		2017	2018	2019	2020	2021
Brent ano base 2016	US\$ / bbl	48	56	68	71	71
	R\$ / US\$	3,55	3,71	3,72	3,74	3,78

- Crescimento do mercado brasileiro de derivados em 5,2% no período.



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

Para mais informações:

PETRÓLEO BRASILEIRO S. A. – PETROBRAS | Relacionamento com Investidores

e-mail: [petroinvest@petrobras.com.br](mailto:petroinvest@petrobras.com.br) / [acionistas@petrobras.com.br](mailto:acionistas@petrobras.com.br)

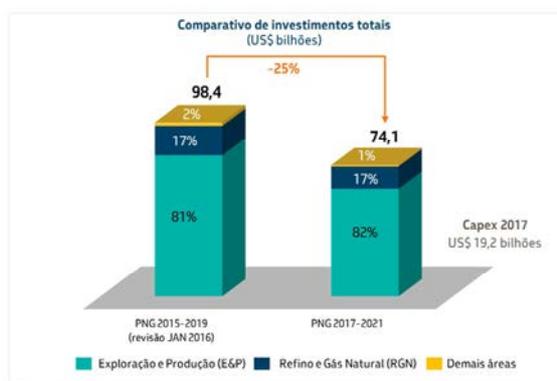
Av. República do Chile, 65 - 1002 B - 20031-912 - Rio de Janeiro, RJ

Tel.: 55 (21) 3224-1510 / 9947 | 0800-282-1540





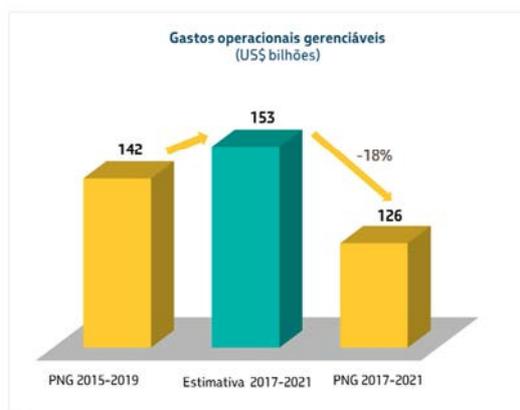
A carteira de investimentos do Plano prioriza projetos de exploração e produção de petróleo no Brasil, com ênfase em águas profundas. Nas demais áreas de negócios, os investimentos destinam-se, basicamente, à manutenção das operações e à projetos relacionados ao escoamento da produção de petróleo e gás natural. Os investimentos totais foram reduzidos em 25% quando comparados à última revisão do Plano de Negócios e Gestão 2015-2019, divulgada em janeiro de 2016, e estão distribuídos conforme o gráfico abaixo:



Dos investimentos da área de Exploração & Produção (US\$ 60,6 bilhões), 76% serão alocados para desenvolvimento da produção, 11% para exploração e 13% para suporte operacional.

Na área de Refino e Gás Natural serão investidos US\$ 12,4 bilhões, sendo 50% destinados à continuidade operacional dos ativos e o restante a projetos relacionados ao escoamento da produção de óleo e gás.

Além da maior eficiência na aplicação dos recursos investidos, que possibilitará a redução do volume de investimento sem grande impacto nas metas operacionais, o Plano também prevê a adoção de novas medidas para redução de custos (gastos operacionais gerenciáveis). Dentre essas ações destaca-se a implantação de novas ferramentas de gestão, como o Orçamento Base Zero (OBZ), a gestão diferenciada de contratos e de pessoal. A meta é reduzir em 18% os gastos operacionais gerenciáveis, quando comparado ao valor estimado caso nenhuma iniciativa fosse implementada.



Outra importante estratégia é a ampliação das parcerias e desinvestimentos, disseminando a experiência bem sucedida na área de exploração e produção para as demais áreas da Companhia. Estão previstos US\$ 19,5 bilhões de parcerias e desinvestimentos no biênio 2017/2018.



Essas iniciativas, associadas a uma geração operacional de caixa estimada em US\$ 158 bilhões, após dividendos, permitirão à Petrobras realizar seus investimentos e reduzir seu endividamento, sem necessidade de novas captações líquidas no horizonte do Plano.

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

Para mais informações:

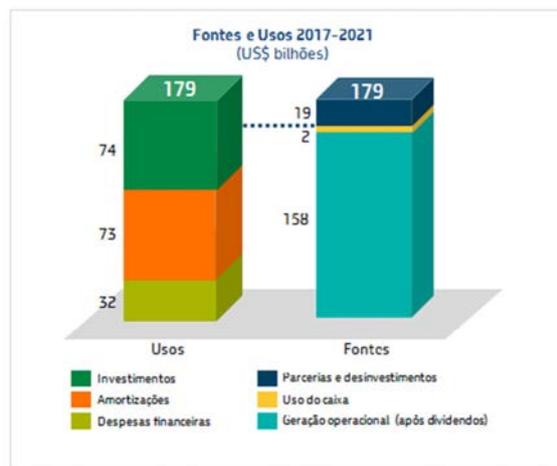
PETRÓLEO BRASILEIRO S. A. – PETROBRAS | Relacionamento com Investidores

e-mail: [petroinvest@petrobras.com.br](mailto:petroinvest@petrobras.com.br) / [acionistas@petrobras.com.br](mailto:acionistas@petrobras.com.br)

Av. República do Chile, 65 - 1002 B - 20031-912 - Rio de Janeiro, RJ

Tel.: 55 (21) 3224-1510 / 9947 | 0800-282-1540



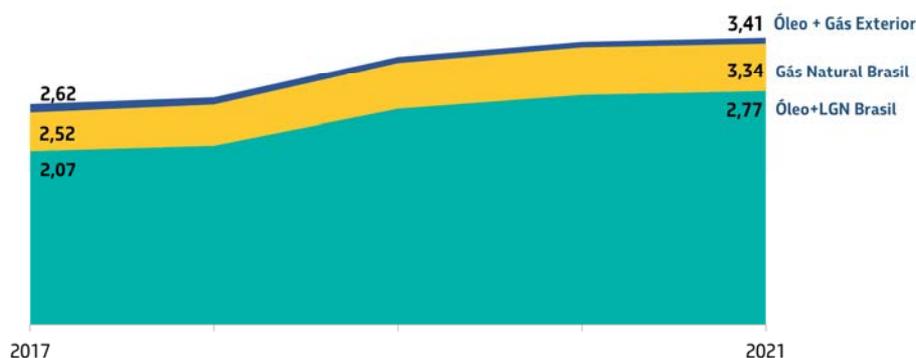


### Curva de Produção de Óleo, LGN e Gás Natural

A Companhia espera alcançar uma produção total de óleo e gás, no Brasil e no exterior, de 3,41 milhões de barris de óleo equivalente por dia (boed) em 2021, sendo 2,77 milhões de barris por dia (bpd) de óleo e líquido de gás natural (LGN) no Brasil, já considerando o novo nível de investimento, as parcerias e os desinvestimentos.

### Produção Óleo, LGN e Gás

(Milhões de boed)



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

Para mais informações:  
 PETRÓLEO BRASILEIRO S. A. – PETROBRAS | Relacionamento com Investidores  
 e-mail: [petroinvest@petrobras.com.br](mailto:petroinvest@petrobras.com.br) / [acionistas@petrobras.com.br](mailto:acionistas@petrobras.com.br)  
 Av. República do Chile, 65 - 1002 B - 20031-912 - Rio de Janeiro, RJ  
 Tel.: 55 (21) 3224-1510 / 9947 | 0800-282-1540





## Gestão de Riscos

A Petrobras está adotando iniciativas específicas para o aprimoramento da gestão de riscos, incluindo a identificação e o planejamento de ações de mitigação, de modo a permitir resposta tempestiva e adequada, em qualquer cenário.

Dentre os riscos identificados, destacam-se:

- Mudanças relevantes nas condições do mercado;
- Parcerias e desinvestimentos, sujeitos às condições de mercado vigentes à época das transações;
- 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.

## Sistema de Gestão e Disciplina de Execução

Será adotado um sistema de gestão baseado na meritocracia, com desdobramento de metas até o nível de supervisão, acompanhamento sistemático e correção de desvios, de modo a garantir a disciplina na execução das iniciativas e no alcance das metas estabelecidas no Plano de Negócios e Gestão.

Os empregados da Petrobras trabalharão em prol de uma empresa operacionalmente segura, financeiramente sólida, ética na condução dos seus negócios, que entrega o que promete, que gera valor e que aprende e evolui com toda a sociedade.

Este documento pode conter previsões segundo significado da Seção 27<sup>a</sup> da Lei de Valores Mobiliários de 1993, conforme alterada (Lei de Valores Mobiliários), e seção 21E da lei de Negociação de Valores Mobiliários de 1934, conforme alterada (Lei de Negociação) que refletem apenas expectativas dos administradores da Companhia. Os termos “antecipa”, “espera”, “prevê”, “pretende”, “planeja”, “projeta”, “objetiva”, “deverá”, bem como outros termos similares, visam a identificar tais previsões, as quais, evidentemente, envolvem riscos ou incertezas previstos ou não pela Companhia. Portanto, os resultados futuros das operações da Companhia podem diferir das atuais expectativas, e o leitor não deve se basear exclusivamente nas informações aqui contidas.

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

Para mais informações:

PETRÓLEO BRASILEIRO S. A. – PETROBRAS | Relacionamento com Investidores

e-mail: [petroinvest@petrobras.com.br](mailto:petroinvest@petrobras.com.br) / [acionistas@petrobras.com.br](mailto:acionistas@petrobras.com.br)

Av. República do Chile, 65 - 1002 B - 20031-912 - Rio de Janeiro, RJ

Tel.: 55 (21) 3224-1510 / 9947 | 0800-282-1540

