



**Local Conference Call
Petrobras
Conferência Extraordinária
05 de dezembro de 2018**

Operadora: Boa tarde, senhoras e senhores. Sejam bem-vindos ao webcast e teleconferência da Petrobras para a apresentação do plano estratégico 2040 e plano de negócios e gestão 2019-2023.

Informamos que os participantes acompanharão a transmissão pela internet e por telefone apenas como ouvintes, com tradução simultânea para o Inglês. Após a apresentação, será aberta a Sessão de Perguntas e Respostas, quando serão dadas as orientações aos participantes.

Caso alguém necessite de assistência durante a transmissão, por favor, solicite a ajuda de um operador digitando *0.

Estão presentes hoje conosco:

- O Sr. **Rafael Salvador Grisolia**, Diretor Financeiro e de Relacionamento com Investidores;
- O Sr. **Nelson Luiz Costa Silva**, Diretor de Estratégia, Organização e Sistema de Gestão;
- A Sra. **Solange da Silva Guedes**, Diretora de Exploração e Produção;
- O Sr. **Hugo Repsold Júnior**, Diretor de Desenvolvimento da Produção e Tecnologia;
- O Sr. **Rafael Mendes Gomes**, Diretor de Governança e Conformidade;
- E demais executivos da companhia.

Lembramos que esta reunião está sendo gravada e solicitamos especial atenção ao slide número dois, que contém um aviso aos acionistas e investidores. As palavras “acredita”, “espera” e similares, relativas às projeções e metas, constituem-se em meras previsões baseadas nas expectativas dos executivos em relação ao futuro da Petrobras.

Para começar, ouviremos o **Diretor Financeiro e de Relacionamento com Investidores, Sr. Rafael Salvador Grisolia**. Posteriormente, serão respondidas as perguntas dos participantes.

Por favor, Sr. **Rafael**, pode prosseguir.

Sr. Rafael Grisolia: Boa tarde a todos, estamos aqui reunidos com bastante satisfação para apresentar o plano. O diretor Nelson vai fazer a apresentação e logo depois a gente passará para a nossa sessão de Q&A aqui.

Nelson, por favor.

Sr. Nelson Silva: Muito obrigado, Rafael. Boa tarde a todos. Queria começar agradecendo aí a todos que trabalharam neste plano, é um trabalho que tem uns oito a meses de reuniões, workshops em todas as áreas da companhia envolvidas e que, acredito, nos trouxe este plano que representa um plano com uma maturidade que é consequência já dos planos 17-21,18-22 que nós vamos falar.

Como um breve momento de segurança, eu queria dizer que hoje nós estamos com o TAR em 1.03, um pouco acima da nossa métrica de topo de segurança, que é 1, mas estive aí um pouco mais acima de 1,03 nas últimas semanas, então, nós estamos satisfeitos que estamos caminhando aí para atingimento da meta, portanto, 1,03 é o número de acidentados por milhão de horas trabalhadas.

Eu vou começar pela página número três da apresentação, que agora já está projetada, e aqui temos as quatro partes da nossa apresentação, que é um novo movimento, nós vamos falar da mudança do nosso cenário mundial de energia, a nossa jornada até aqui, um breve apanhado no trabalho que foi feito até agora, onde estamos e as nossas ambições, que é aonde nós queremos chegar com este plano estratégia 2040 e plano de negócios e gestão 2019-2023 e caminhos para evoluir, que é como chegaremos lá para atingirmos as métricas deste plano estratégico de 2040 e o plano de negócios e gestão 2019-2023.

Próximo slide, por favor. O mundo em movimento. Nesta parte, nós vamos apresentar, então, nossos cenários, e este ano temos aqui uma novidade, que é a divulgação externa do nosso book de cenários, que foi feito exatamente hoje, coincidente com o plano. Convido os senhores a verificarem através do site, do nosso site, o nosso book de cenários, que lá está.

Próximo slide, por favor, aqui nós colocamos os vetores das dinâmicas dos negócios de energia que mais afetam os nossos negócios. Basicamente, o que nós estamos vendo é que nós estamos saindo de um mundo linear, aonde bastava olhar a oferta convencional de hidrocarbonetos e comparar com a demanda de energia, tanto no setor de energia, que geralmente é propiciado pelo aumento do GLP mundial, e também no setor de transportes, e esta análise era mais facilmente feita de oferta e demanda no passado neste mundo linear, e nós hoje nós movimentamos rapidamente para um mundo chamado “não linear”, onde nós temos impacto de vetores como sustentabilidade (do lado esquerdo do gráfico, do slide), acesso e segurança.

Então, a questão do impacto das emissões e um controle de emissões, mudanças climáticas impactando os nossos negócios, as fontes renováveis de energia – onde o Brasil tem um potencial muito grande, como acredito que todos os senhores sabem, principalmente na área eólica, já é uma realidade no Brasil, e solar também –, revolução tecnológica impactando principalmente a frota mundial de veículos e a mobilidade, e a também a tecnologia afetando o comportamento dos nossos clientes, nos mercados aonde nós atuamos, atuando fortemente aí no comportamento também não só na adoção de carros

elétricos, uso compartilhado de carros, *smart grids*, etc., mas o comportamento das pessoas mudando bastante.

A inclusão energética, onde mais e mais pessoas, bilhões de pessoas, pelo menos 1 bilhão de pessoas vão ser incluídas no mercado de consumo, então, a gente vê também alinhamento de consumo de energia, e a questão geopolítica, o nosso mercado muito afetado, principalmente no lado da oferta, onde nós temos mais de 40% da produção mundial em áreas que têm constantemente conflitos políticos, portanto, há um impacto aí na oferta.

Agora eu estou indo para o slide número seis, estamos aqui no slide número seis, onde temos as três visões distintas do cenário da Petrobras, como eu disse hoje, publicamos estes cenários pela primeira vez, onde nós dividimos em três cenários, três possibilidades de cenários: Correnteza, Cardume e Coral, que variam, a principal diferença entre estas visões de futuro é a velocidade que vai ocorrer a transição energética, portanto, a transição energética dado como certo e com maior ou menor velocidade em função de adoção ou não de determinados parâmetros, regulações e que vão contribuir para que tenhamos um cenário da correnteza, cardume ou coral. Cardume sendo o cenário médio, que é o cenário que nós temos adotado como transição energética moderada, como cenário base dos nossos estudos.

Indo agora para slide número sete, nós vemos que, apesar que estes cenários estão bastante diferentes entre si, como podemos ver do lado esquerdo do gráfico, entre o cenário correnteza e o coral temos uma oferta primária de energia variando bastante e a demanda também variando se olharmos do lado direito do slide, e em qualquer um deles o petróleo segue como principal fonte de energia. Este é um dado muito importante porque o petróleo continuará sendo o protagonista em qualquer um destes cenários na medida em que a gente olha no horizonte de 2040 e no horizonte do plano.

Slide número oito, aqui nós temos as tendências de todos os cenários. Então, nós temos o crescimento da demanda, temos de energia, restrições ambientais, principalmente a parte do acordo de Paris e com tantos países signatários se tornando um fator cada vez mais importante, falamos já da revolução tecnológica, que afeta mobilidade, mas afeta também o comportamento das pessoas, demanda por renováveis crescendo cada vez mais, e no Brasil com grande potencial, o Brasil despacha já diariamente em torno de 6 a 7 GW de eólica, por exemplo, que é uma fonte hoje fundamental na região Nordeste do Brasil, por exemplo, para citar um exemplo, e com uma perspectiva de praticamente duplicar a capacidade nos próximos dez anos.

Entre energias fósseis e o gás natural, apresentando uma taxa maior de crescimento, isso se explica porque o gás é o combustível de transição, então, as grandes mudanças, adequações em termelétricas a carvão vão ocorrer através de substituição do carvão pelo gás natural, e o setor petroquímico mostrando uma resiliência muito grande em todos esses cenários, seja em termos de absorção de derivados e integração com o refino, ou também como uma agregação de valor e menor da dependência no caso do petróleo Brent.

Então, o setor petroquímico se destacando aí dos demais também e mostrando uma resiliência grande em todos os cenários.

O slide número nove, de transição, mostra para pensar o quê que faremos no futuro, e é importante mostrar como chegamos até aqui. Então, eu acho fundamental – e agora estamos no slide número dez – que a gente faça aqui um apanhado do esforço que foi feito na empresa, na companhia desde 2015 até os últimos números publicados no terceiro trimestre de 2018. Começando pela taxa de acidentados registráveis, nós temos uma redução de 2,5 para 1,06, como eu disse no início da nossa apresentação, hoje estamos com 1,03, um pouco acima do limite máximo admissível de 1, mas já um pouco mais abaixo daquilo que tivemos no terceiro trimestre de 2018. Continuaremos fazendo grandes esforços no sentido de ficar abaixo de 1 na nossa jornada com direção a zero acidentados na companhia.

Reduzimos a dívida, a relação dívida líquida sobre Ebitda pela metade, também em números do terceiro trimestre de 2018 de 5,1 dívida líquida sobre Ebitda e geração de caixa para 2,7, redução e alongamento da dívida líquida de US\$106 bilhões para US\$73 bilhões, uma redução significativa aqui de US\$33 bilhões num período relativamente curto, instalamos oito novos sistemas de produção, isto é fundamental para que a gente continue crescendo a produção com mais três programados no quarto trimestre de 2018 – estou olhando para o Hugo aqui, que até fazendo sinal para mim que vamos entregar estes sistemas – e fundamentalmente entregando as nossas metas de produção também nos últimos quatro anos, isto é muitíssimo importante, é nossa espinha dorsal.

A política de preços alinhada com o mercado internacional, isto vai continuar, é importante frisar que não houve nenhum relaxamento no sentido de abrir mão das nossas quatro alavancas de valor – depois a gente vai falar um pouco mais adiante –, que são: Parcerias em desinvestimentos, disciplina em capital, otimização de Opex e a nossa política comercial alinhada com preços internacionais. Portanto, nenhum relaxamento em nenhuma dessas alavancas, vamos continuar trabalhando nessa direção.

Slide número 11 temos aqui o modelo de governança da companhia, que foi aprimorado também. Aqui nós temos hoje 81% dos membros independentes, quando o mínimo é 40% no nosso Conselho, vedação à indicação política em total alinhamento com a lei das estatais, membros independentes da União selecionados em uma lista tríplice e avaliação individual, comitês para o Conselho de Administração, que apoiam as decisões do Conselho, adesão ao nível II da B3, programa de destaque de governança das estatais, política de transações com partes relacionadas e eliminação de todas as fraquezas materiais, temos um canal de denúncia independente, mais de 60.000 empregados foram treinados desde 2015 e mais de 15.000 fornecedores também avaliados desde 2015, portanto, um modelo de governança aprimorado bem mais robusto do que já tivemos no passado.

Aqui é o slide que eu me referi, o slide número 12, onde nós mostramos um breve histórico dos últimos planos, e aqui a ideia é mostrar como tem havido uma evolução, os senhores devem se lembrar do nosso projeto evolução, também havendo uma evolução entre os três planos recentemente divulgados da companhia, o 17-21,18-22 e 19-23, mostrando uma clara sequência e consistência entre esses planos.

Então, o sistema evolução, o projeto evolução, que agora foi rebatizado de sistema de gestão e evolução, se tratava de um projeto que tinha um período finito estimado para ser realizado dentro da companhia, nós hoje transformamos isto num sistema de gestão e evolução perene, está sendo mantido a longo prazo. Então, aquelas quatro alavancas de valor elas permanecerão intactas na medida em que a gente vai caminhando na nossa jornada em direção aí ao futuro, então: A otimização das receitas, preços competitivos alinhados com o mercado internacional, como eu me referi, a eficiência dos processos e custos através de aplicação de base zero, simplificação de processos e otimização de custos vai continuar firme aí no nosso dia-a-dia, disciplina de capital e Capex cada vez mais, à medida que a gente agora nós teremos que fazer escolhas, e a gestão ativa de portfólio.

Então, as parcerias e desinvestimentos elas dão espaço a uma gestão contínua, ativa do portfólio, também que fará parte do dia-a-dia da Petrobras a partir de agora.

Então, no 17-21 tivemos preços competitivos, eficiência em Opex e Capex, redução da dívida e parcerias e desinvestimentos. Vejam que isto se repetiu em 18-22, continuará sendo assim daqui para frente em 19-23 com algumas novidades, como a meta de rentabilidade, que nós vamos falar um pouco mais adiante, e esta questão da gestão ativa de portfólio e não mais nos referindo a parcerias e desinvestimentos, mas algo como parte do dia-a-dia da empresa.

O slide 13 é um slide de transição. Então, a partir da análise dos cenários que eu mencionei antes das informações de ambiente externo e dos negócios e da análise do ambiente interno, as estratégias vão sendo desenvolvidas com foco na sustentabilidade da companhia no longo prazo, considerando disrupções advindas de uma economia de baixo carbono, falamos disto também, da transformação digital, do ambiente competitivo e da complexidade dos nossos negócios, que vai se tornando cada vez maior.

No slide número 14 nós falamos aí da nossa visão. Ela, basicamente, os senhores verão que é praticamente a visão que nós tínhamos no passado, no entanto, aquela expressão com foco em óleo e gás deu lugar a um enunciado que diz “uma empresa integrada de energia que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem capacidade técnica única”. Então, promovemos este ajuste na nossa visão buscando traduzir a nossa intenção de sermos uma empresa integrada de energia com geração de valor no futuro, sem nos referir especificamente ao foco de óleo e gás, ainda que óleo e gás vá permanecer, por muitos e muitos anos, a maior fonte de receita e de negócio da companhia

sem dúvida alguma, e veremos isto um pouco adiante quando nós discutirmos e apresentarmos o nosso plano de capital para estes cinco anos de plano.

No slide número 15, temos o nosso propósito. Não houve alteração, que é prover a energia que move a sociedade a realizar o seu potencial. Continuaremos, portanto, provendo energia que dá movimento à vida.

Os nossos valores, no slide número 16, eu queria chamar a atenção sobre os valores, continuam sendo os mesmos do plano 17-21, no entanto, eu gostaria de lembrar, mais uma vez, quais são estes valores, que é: Respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente – deixamos isto claro quando dizemos que segurança das pessoas e integralidade de ativos, ética e confiabilidade são prioridades absolutas para companhia –, ética e transparência é o nosso segundo valor, superação e confiança o terceiro, orientação ao mercado quarto, e uma empresa voltada a resultados, resultados, portanto, como é o nosso quinto valor, sem que tenha havido nenhuma modificação aqui com relação aos valores.

No slide número 17, vamos começar agora a falar das nossas estratégias. Os senhores devem se lembrar que nós tivemos no primeiro ano 21 estratégias, depois reduzimos para 20 estratégias e a empresa ela vai ficar ainda mais focada a partir de agora com dez estratégias: três na área de exploração e produção; três na área de refino, transporte, comercialização e petroquímica, e quatro estratégias corporativas – eu estava falando muito perto do microfone, me desculpem aí!

Bom, as três... estamos agora no slide número 17, as três estratégias de exploração são, portanto: maximizar o valor da Petrobras por meio da gestão ativa de portfólio de E&P, falamos disso um pouco antes, que basicamente nós vamos dar continuidade à gestão ativa de portfólio com o objetivo de aumentar a rentabilidade no conjunto de ativos da companhia, isto, os senhores verão, também é válido para a área de refino e transporte e gás e energia, e promoveremos iniciativas que garantam a sustentabilidade futura do negócio. Portanto, rentabilidade é a palavra-chave aqui e redução de riscos também.

Isso será feito através da priorização dos ativos em águas profundas, aumento da eficiência dos processos, mencionamos isso, explorando o potencial de novas tecnologias, atuação em parcerias é muito importante, e a recomposição de reservas em patamares sustentáveis veremos também que existe uma atribuição de mais capital atribuído ao esforço exploratório.

Com relação ao gás natural, otimizar a posição do segmento de gás natural e energia no Brasil e desenvolver posições no mercado global por meio de parcerias. Nós entendemos que isto é importantíssimo inclusive porque contribui para a redução da nossa concentração geográfica fortemente feita no Brasil e concentração em uma commodity; concentração em petróleo – somos uma empresa que tem uma relação entre petróleo e gás em torno de 80% óleo e 20% gás – e participar do mercado global de GNL é importantíssimo, entendemos isto como muito importante para permitir conectar os nossos

mercados, o mercado doméstico, que sempre será o mercado mais importante para a Petrobras, o mercado brasileiro, mas conectar também com o mercado global, permitindo assim a captura de custos de oportunidade e eventualmente arbitragens que possam ser possíveis ao longo do caminho.

Página número 18. Aqui temos as três estratégias do refino, e eu queria chamar a atenção para estas três... aliás, duas em refino e uma de renováveis, sendo do refino maximizar o valor da Petrobras por meio de uma gestão ativa de portfólio, similar ao já mencionado em exploração e produção, petroquímica e petroquímica integrada às atividades de produção de óleo e gás nacionais.

Então, esta integração da produção de óleo com petroquímica aqui é a palavra-chave. Então, nós estamos comprometidos com o nosso reposicionamento no refino por meio de parcerias. Isto também é muito importante mencionar, a decisão reiterada de sair dos negócios de fertilizantes, distribuição de GLP e das participações de produção de biodiesel e etanol. Nós aqui continuaremos comprometidos com o reposicionamento da companhia no refino através de parcerias, e vamos mostrar um pouco adiante, daqui a alguns slides, como é que ficará a nossa participação no setor uma vez que a gente realize esta estratégia.

Com relação aos renováveis, o foco, sem dúvida alguma, é em eólica e solar. Aqui eu chamo a atenção às nossas parcerias recentemente assinadas com a Total e com a Equinor: com a Total com foco em eólicas e com a Equinor com foco, principalmente, em eólica *offshore*. Estamos desenvolvendo uma planta piloto e, repito, estas parcerias com empresas que têm uma reconhecida experiência nestes setores vão permitir com que a Petrobras tenha um rápido desenvolvimento nessas modalidades de energia, de geração de energia, que, repito, o Brasil tem potencial muitíssimo grande, tanto *onshore*, em terra, como *offshore* também.

Exploraremos oportunidades de bioQAV e diesel renovável integradas aos ativos de refino, desenvolvimento de novas tecnologias e buscando, assim, atender aos requisitos de uma economia de baixo carbono passa a ser uma preocupação maior da companhia.

Estamos agora no slide número 19, e aqui temos as quatro e últimas, que com as outras seis são, então, dez estratégias, estratégias corporativas, dez no total. Começando pela primeira, no topo do slide, que é basicamente preparar a nossa força de trabalho para os desafios futuros desta Petrobras que vai se desenhando, esta nova Petrobras que tem esse futuro onde fará novas escolhas de negócios e de formas de atuar, portanto, esta força de trabalho vai ter que demonstrar maior desempenho e produtividade, até em função da concorrência que a gente sofre de outras empresas também, desenvolvimento da liderança e todo um plano de transformação cultural – falaremos isto também um pouco mais adiante na apresentação – para adequar a nossa força de trabalho, os nossos empregados para atender os desafios que vão se apresentar, estes novos desafios que já se apresentam e que continuarão se apresentando no futuro.

Reforçar a competitividade da empresa é muitíssimo importante, tecnologias disruptivas e inovação vão ser estudadas e adotadas a medida do necessário preparando a Petrobras para um ambiente mais competitivo, apoiando-se na eficiência de custos, escala e transformação digital, que, os senhores devem se lembrar, foi uma estratégia também lançada no plano de 18-22.

Continua sendo muito importante fortalecer o compliance e a governança dentro da companhia, isto é um trabalho constante, como a mesma atenção que nós damos aos aspectos de segurança, todos os dias nós só podemos falar do passado, nada garante o futuro, portanto, um esforço continuado do dia-a-dia de cada empregado da companhia, reforçar a gestão de segurança e meio ambiente e saúde e implementar tecnologias de transformação digital, como mencionei anteriormente.

A atuação por meio de parcerias é um ponto muito importante, uma tônica do nosso planejamento estratégico, havendo um processo de desenvolvimento de parcerias que deve ser constantemente avaliado de forma a garantir a integridade e a geração de valor.

Sistematizar práticas de gestão e comunicação que priorizem a transparência, o diálogo e o relacionamento com públicos de interesse, seria, então, a nossa quarta e última estratégia das dez estratégias deste plano.

No slide de transição número 20 abre a fase de caminhos para evoluir aqui da nossa apresentação, no sentido que, para tangenciar o nosso plano estratégico, entraremos em detalhes de como serão estes próximos anos, cinco anos na nossa caminhada.

Estamos agora no slide número 21, que são as nossas métricas de topo, duas delas já muito familiares a todos aqueles que acompanham os planos 17-21,18-22 e agora 19-23, que é o TAR, e aqui estabelecendo como o nosso limite admissível máximo 1 em 2019, então, colocando aí um desafio adicional a todos nós empregados da Petrobras para que cuidemos de nós mesmos, cuidemos de nossos colegas e que nos deixemos cuidar pelo companheiro de trabalho no sentido de que todos trabalhem em direção à taxa zero de acidentes na companhia. Então, esta seria a nossa primeira métrica de topo TAR.

A redução da dívida sobre geração de caixa, então dívida líquida sobre Ebitda, vemos aí no meio do slide número 21, abaixo de 1,5 a partir de 2020. Então, dando aí uma certa margem para atingirmos a faixa onde estão as empresas do nosso grupo de empresas, empresas integradas de energia, então, estabelecendo aí como 1,5 o máximo a partir de 2020. Isto é o que temos como meta de topo este ano 2,5, como todos sabem.

E aqui, então, acrescentando pela primeira vez um indicador de rentabilidade, o retorno sobre capital empregado, o ROCE, acima de 11% a partir de 2020. Então, este é um dos destaques deste plano de negócios e gestão, que é esta

a nossa nova métrica de topo com que nos comprometemos, então, a partir de 2020, 11%. Repito, as quatro alavancas de valor do PNG continuam intactas e elas vão continuar sendo utilizadas para atingirmos estas métricas e estas metas no plano 19-23.

O slide número 22 são as premissas do PNG. Então, temos aí que para balizar estas decisões de investimento e rentabilidade, nós estamos trabalhando com um conjunto de premissas de projeção e preço de petróleo, como já fizemos nos planos anteriores, taxa de câmbio e crescimento no mercado brasileiro em linha com os demais previsores, e aí vemos as faixas dos previsores e aonde se situam as nossas próprias premissas nos anos do plano até 2023.

No slide número 23, também uma novidade no plano, onde nós lançamos aqui o conceito de motores de geração de valor, e que são três motores que nós estamos batizando da força motriz, que são os nossos ativos centrais, de maior geração de valor para a companhia, tanto ativos de refino como da área de E&P e, naturalmente, esta força motriz, este motor central que gera o maior caixa da companhia recebe a maior parcela do capital investido, o capital total de US\$84,1 bilhões, praticamente 10 bilhões a mais do que o plano anterior, 78,4 bilhões destes 84,1 são atribuídos, então, ao primeiro motor, ao grande motor, que é a força motriz, que é o centro, *core* da companhia, onde estão os nossos maiores ativos geradores de caixa, tanto do refino quanto do E&P.

Temos também um outro motor, que é a evolução, que é a força para evoluir, expansão alavancando competências e habilidades deste lucro da força motriz que eu me referi antes, aí temos os projetos da área de gás e energia e os projetos de petroquímica recebendo uma dotação de investimentos de 5,3 bilhões deste total de 84,1. E olhando para o futuro, movimento para o futuro, a construção de um motor que vai perpetuar a equação do crescimento da companhia atento a tudo o que está ocorrendo ao nosso redor, principalmente na área de energia renováveis, e atribuindo a essa parcela, este movimento para o futuro, algo em torno de US\$400 milhões, US\$0,4 bilhão do total de 84,1.

Portanto, temos aí três motores centrais de geração de valor para a empresa descritos desta maneira que eu acabo de mencionar. Também é uma novidade deste plano.

Agora vamos passar a destacar as áreas onde nós estamos fazendo investimento de capital, repito, onde disciplina de capital vai ser o grande pano de fundo de tudo o que nós temos feito. Então, indo para o slide 25, temos aí os investimentos de E&P, retomada do crescimento de investimentos nas atividades exploratórias, acho que além de E&P receber uma dotação de capital maior do que nos planos anteriores, queria chamar a atenção aqui que principalmente a área de atividades exploratórias, que vinha num platô 17-21, 18-22 em torno de US\$7 bilhões, passa a recuperar e neste plano tem uma atribuição de quase 11 bilhões, US\$10,8 bilhões, que serão detalhados no próximo slide, mas vejam que nós vínhamos aí do ano de 2014 até o plano 18-22 com uma redução bastante forte de capital empregado nas atividades

exploratórias e agora 19-23 demonstrando que a empresa entra numa fase de recuperação. Vemos esta curva aí, então, inverter e temos aí novamente um número parecido inclusive com o plano de 15-19, em torno de 10,8, em torno de US\$11 bilhões para a área, então, de atividades exploratórias.

No próximo slide, 26, mostra que, provavelmente olhando uma das mais importantes da apresentação, é como nós prevemos um crescimento de 5% médio anual durante os cinco anos do plano com quatro sistemas de produção já instalados e entrada em produção este ano e mais nove sistemas no total... digo 13 novos sistemas de produção, que, com mais estes quatro, nós teremos, então, no total, 17 sistemas de produção durante os cinco anos do plano.

Com a instalação do último sistema de produção no Campo de Lula, nós teremos aí nove sistemas no Campo de Lula e com destaque também para o início de produção de Búzios, o primeiro campo da cessão onerosa, que tivemos aí a P75 entrando em operação há pouco tempo atrás.

Então, com isto, um plano bastante vigoroso no investimento, com um crescimento de 5% ao ano nos cinco anos do plano e com 17 unidades, sendo que quatro já novos sistemas de produção instalados, e a partir daqui até 2023 no total, inclusive estas quatro de 2018, teremos aí um total de 17 unidades de produção.

O slide número 27 fala sobre o valor da área de exploração e produção, então, os 13 novos sistemas de produção no plano, além dos que já instalados, revitalização da bacia de Campos – que é muitíssimo importante para que a gente possa trabalhar sobre o declínio da bacia de Campos, e aqui temos uma parceria importante também com a Equinor, que vai contribuir para este esforço –, a gestão ativa de portfólio, que já me referi anteriormente, e eficiência de custos continua também, como já disse, como um fator importantíssimo no dia-a-dia da companhia com custo de extração do pré-sal abaixo de US\$7,00 e custo de extração abaixo de US\$10,00 para toda a companhia a partir de 2020 e com ROCE esperado de 11% também a partir de 2020 na área de exploração e produção.

No slide número 28 temos o nosso portfólio exploratório, como eu mencionei anteriormente, com um aumento de investimento exploratório bastante significativo, passando de US\$6,8 bilhões no plano 18-22 para 10,8 no plano 19-23, um aumento de quase 60%, 21 blocos contratados, 136 blocos exploratórios, portanto, um enorme esforço exploratório suportado por um plano de investimento equivalente e muito importante, que inverte a tendência de redução de investimentos nessa área.

No slide número 29 nós temos os principais projetos de E&P aí listados, dando destaque a Búzios, com 9 bilhões, Lula 4,6, Berbigão-Sururu US\$1,7 bilhões, Atapu 2,7 bilhões e Mero 3,5 bilhões. Na bacia de Campos, um total de 20,5 bilhões com a parceria com a Equinor, que eu me referi anteriormente, mas

mostrando aí um muito robusto plano de investimento nos principais projetos da área de exploração e produção.

Passando agora para o slide número 30, já indo para o slide número 31, temos aqui os investimentos do refino e gás natural, em US\$13,9 bilhões, e aqui um ponto importante este plano é o reposicionamento da Petrobras no setor de refino, como já tinha sido comentado, como já tinha sido divulgado isto amplamente, este esforço vai continuar de reposicionar a companhia no setor de refino, transporte e comercialização, bem como a sua visão de atuação futura no segmentos de gás natural e energias renováveis. Então, estas grandes novidades aqui no plano do refino e gás natural, que têm impacto naturalmente sobre o capital alocado para investimento nessa área da companhia.

Então, temos aí o Capex previsto de US\$13,9 bilhões e a maior parte do segmento de refino, transporte e comercialização visando eficiência operacional dos nossos ativos.

Falando no slide 32 sobre reposicionamento em refino, vemos aí como fica o... primeiro, é bom que se diga que o mercado brasileiro é o mercado premium, o mercado de segmento de refino um dos melhores mercados de refino do mundo em termos de demanda que cresce, já somos o sétimo maior mercado consumidor de derivados e temos perspectiva de crescimento nos próximos anos, coisa que não se vê em muitos mercados do planeta.

Então, continuaremos atuando fortemente neste mercado e, do lado direito do slide, nós temos aí como fica a nossa participação de mercado antes e depois de implementarmos esta mudança que as parcerias e o desinvestimento que nós temos planejado na área de refino, portanto, passando praticamente 99% hoje, quase a totalidade do mercado tem um posicionamento em torno de 60%, onde a Petrobras terá 60% deste mercado, atraindo aí parceiros e criando um mercado inclusive muito mais dinâmico, que vai, sem dúvida alguma, beneficiar a companhia no longo prazo.

Slide 33 temos os principais projetos de refino, todos aqui especificados. Eu acho que, dos projetos que estão aqui, sem dúvida alguma, o mais relevante de todos eles é o segundo trem, a conclusão do segundo trem, uma nova unidade de refino da Rnest, com mais de 160.000 barris por dia, sem deixar de lado que nós estaremos aí também investindo em projetos de tratamento e para atender o mercado de diesel S10 em função também de novos regulamentos em função de mudanças climáticas e controles de emissões.

Os principais projetos de gás natural, no slide 34, queria chamar a atenção aqui para rota 3, que já está em execução, o rota 1 é a atuação da TGA, a unidade de tratamento de gás de Caraguatatuba para processar o gás do pré-sal, adequação desta unidade, um volume maior, e viabilizar o escoamento e processamento de gás dos campos de águas profundas em Sergipe e Alagoas, que é este primeiro quadro cor laranja no topo do slide. Portanto, estes são os

principais projetos de gás natural, o gasoduto da rota 3 sendo o maior destaque de todos eles já em execução.

No slide número 35 temos a questão do desenvolvimento da posição de um mercado, da companhia no mercado global de gás natural, nós entendemos que isto é fundamental para conectar o mercado brasileiro com os mercados globais e onde a Petrobras passa a ter um papel importante. Então, nós nos moveremos da situação atual de produtores domésticos, venda doméstica de gás natural em terminais de importação de GNL e *trading spot* de curto prazo para uma posição de *player* global, de ator global no mercado mundial de gás, buscando suprimento competitivo de longo prazo e aumentando a atividade, como consequência a otimização de *trading* do produto. Nós entendemos que no futuro o gás será o compressor de transição, de fato isso já está ocorrendo, para uma economia de baixo carbono e o GNL é o veículo de crescimento, é o meio para o estabelecimento de uma posição global para a Petrobras neste segmento sem dúvida alguma.

No slide número 36, os principais projetos em renováveis. Participação em leilões de energia solar, aqui destacando a parceria com a Total e a Equinor, que já está em andamento, lembrando que o Brasil tem um potencial enorme para fornecimento de energias renováveis e a Petrobras intensificará sua jornada na diversificação de projetos capazes de agregar valor para o seu portfólio. Sempre é bom lembrar que estes investimentos em renováveis vão transitar exatamente a mesma governança de aprovação de projetos como qualquer outro projeto na companhia e que, portanto, tem que ter a sua lógica econômica, tem que garantir o retorno do capital investido para que seja aprovado pelos órgãos de aprovação dentro da empresa.

Estamos agora no slide 37, são as metas e ambições da Petrobras para emissões. Isto é muito importante também porque nós estamos aqui deixando claras as nossas metas e de que maneira que nós estamos nos comprometendo com essas metas no sentido de reduzir a intensidade de produção de gás carbônico do barril produzido e intensidade tanto no E&P como no refino também, não somente no horizonte do plano, mas inclusive no horizonte de 2040. Eu quero lembrar aqui que a Petrobras este ano, no início deste ano, juntou-se ao GCI, que é a organização das empresas de óleo e gás, que hoje representa praticamente 30% da produção mundial de iniciativa climática, portanto, somos membros atuantes aí nesta organização.

No slide em número 38, mostra fontes e usos, e neste quadro vemos que estamos esperando uma geração operacional de caixa no período muito robusta, de US\$114,2 bilhões, uma entrada de caixa de 26,9 bilhões de parcerias e desinvestimentos, a gestão ativa de portfólio que eu me referi no início, e destacamos uma redução significativa da dívida, vai continuar este esforço, nós ainda não atingimos o ponto ótimo, como mencionei antes, de 1,5 relação dívida líquida sobre geração de caixa previsto agora para 2020, então, do lado do uso destacamos, além desta redução da dívida, menores amortizações com juros também em função de uma dívida mais reduzida. Faremos frente ao plano de investimentos esse de US\$84,1 bilhões sem

necessidade de novas captações líquidas no período. Isto é um dado muito importante.

No slide número 39, parcerias e desinvestimentos, aqui estão as várias parcerias que estão hoje em andamento na companhia aguardando continuidade em função de decisões ou jurídicas ou regulatórias, *teaser* em fase não vinculante e a fase vinculante aí as 3 fases e os ativos que estão inclusos em cada uma delas. Nós daremos continuidade aos projetos em curso nas fases de *teaser* não vinculante e vinculante, este esforço, sim, continua.

No slide número 40, temos um sumário dos riscos dos nossos negócios. Como deixamos claro desde aquele plano 17-21, riscos passa a ser um aspecto fundamental de todas as fases de análise dos nossos investimentos e dos grandes projetos com relação a nossa política comercial, parcerias e desinvestimentos, o contencioso jurídico da companhia, que ainda é bastante elevado, e a continuidade operacional. Então, riscos permeando o dia-a-dia da empresa e sendo considerado em todas as fases de decisão de investimentos da companhia.

No slide número 41 é a transformação cultural ao qual eu me referi no início da apresentação. Nós entendemos que a gestão de pessoas é movida pela transformação cultural e adequação das capacidades, da nossa força de trabalho é fundamental inclusive para fazer frente a esses novos desafios que vão se apresentando para a companhia, maior foco e eficácia no valor dos negócios, a capacitação dos empregados, o mérito com base no reconhecimento, nada mais que mérito, o estímulo à autonomia, flexibilidade e qualidade no ambiente de trabalho, a transparência que a gente sempre se refere, fortalecimento dos processos de atração, movimentação, desenvolvimento, retenção e sucessão dentro da companhia e incorporação da visão da transformação digital no dia-a-dia do empregado, que, acima de tudo, altera a maneira com que a gente faz as coisas, como as pessoas se comportam.

As competências críticas, no slide número 42, aí mapeadas no PNG 19-23, eu não vou entrar em detalhes, mas todas elas suportando o conceito de que nós temos que nos adequar, a força de trabalho tem que ser adequada a este novo momento, a estes desafios novos que se apresentam já, no presente, e no futuro mais ainda para a companhia.

No slide número 43, temos as contribuições que nós esperamos dar ao investidor da companhia através da disciplina de capital, portanto, esta meta de rentabilidade ela vem mostrar um compromisso da empresa com o retorno adequado sobre o capital investido pelos acionistas, alocação eficiente dos investimentos, aprovação de projetos com cenários e robustez, isso eu ressaltar bastante quando falamos aí dos investimentos na área de renováveis, atingir a alavancagem ótima de 25% e a manutenção da política de remuneração aos acionistas, muitíssimo importante, eventual alteração de distribuição no caso que haja redução dos indicadores de endividamento e novas oportunidades de investimentos. Portanto, isso vai ser constantemente

sendo avaliado com a intenção de manter esta política de remuneração aos acionistas.

E aqui vamos agora ao penúltimo slide, que é a contribuição estimada para a sociedade, igualmente importante. Prevemos R\$600 bilhões pagos em tributos federais, estaduais e municipais em cinco anos de plano, 13 bilhões de investimento que o P&D com a metade deste valor em universidades brasileiras, aí mais de 100 universidades, 6 bilhões em projetos sociais e ambientais em todo o país e a criação de praticamente 450.000 postos de trabalho em torno de toda a economia e desenvolvimento gerado pela companhia.

E no último slide, nós tentamos aqui resumir com uma frase, apenas uma frase, como nós vemos esse momento da companhia e, basicamente, a gente entende que o nosso maior desafio é realmente descobrir hoje o que importará para a Petrobras amanhã e preparar a companhia para o futuro que está se desenvolvendo agora, diante dos nossos olhos, assim que nós tenhamos uma clara visão de que futuro é esse, nós estaremos preparados para ele. Muito obrigado.

Sessão de Perguntas e Respostas

Operadora: Agora terá início a sessão de perguntas e respostas. Solicitamos que cada participante faça no máximo duas perguntas de forma pausada e clara e que sejam feitas seguidamente para que os executivos as respondam na sequência.

Solicitamos também que as perguntas não sejam feitas através da função viva voz.

As perguntas feitas em inglês serão ouvidas por todos os participantes no idioma original e respondidas pelos executivos em português com tradução simultânea para o inglês.

Para fazer uma pergunta, por favor, digite asterisco um. Para remover a sua pergunta da lista, por favor, digite asterisco dois.

A nossa primeira pergunta vem de Bruno Montanari, Morgan Stanley.

Sr. Bruno: Boa tarde, obrigado pela apresentação e pela oportunidade de fazer pergunta. A primeira eu queria entender e fazer uma comparação um pouco das fontes e uso de caixa. Olhando a geração operacional, ela caiu de 141 bilhões no plano anterior para 114 bilhões neste ano sendo que a curva de câmbio dos dois planos é bem parecida, o plano novo tem um preço de óleo maior, então, eu queria entender um pouco se esta redução seria por considerar eventualmente um pagamento de dividendos maior ou por excluir caixa gerado por ativos que foram ou serão vendidos ou alguma outra razão para esta redução.

A segunda pergunta, em relação ao mercado de refino, parece ainda ter um pouco de incerteza no ambiente de precificação em termos de periodicidade ou até com o próprio evento do subsídio do diesel este ano, por exemplo. Vocês acreditam que é possível desinvestir destes ativos nestas circunstâncias de mercado? E queria entender se nas discussões que aconteceram no passado com potenciais interessados quais foram os principais pontos debatidos para fazer esta quebra de monopólio emblemática que pode acontecer aí no futuro? Muito obrigado.

Sr. Grisolia: Bruno, Rafa Grisolia, obrigada pela participação, de novo, só para reforçar para todos, a gente está bastante satisfeito e felizes aqui com a divulgação do nosso plano.

Com relação a tua pergunta, na comparação do que a gente apresentou no último plano com este daqui, é importante aí na geração de caixa que a gente está identificando que é uma geração de caixa após dividendos, impostos e contingências, tá. É importante que aqui, como o Nelson endereçou, a gente está num novo momento da Petrobras hoje, a gente já vem falando isso com os investidores, com o mercado, e este plano endereça muito isto, bastante, quer dizer, se a gente considerar o período de 18-23, estamos com 18 novos sistemas entrando, produzindo, e isto aí se liga naturalmente à curva de produção, isto daí, obviamente dependendo das nossas premissas de Brent e de óleo, isto vai gerar para a gente um valor substancial aí de receitas que formam o Ebitda e depois obviamente é o novo indicador de geração de caixa.

Então, tudo isto hoje a gente está, para administração financeira, utilizando esta geração de caixa, otimização os investimentos que garantem a Petrobras na perenidade, então, tudo isto que o Nelson passou, com alocação muito disciplinada, mais identificada com a visão, com a estratégia de longo prazo garantido aí a rentabilidade do investidor na perenidade, e a gente está precisando, quer dizer, o que vai acontecer é que esta geração de caixa aqui já desconta o eventual pagamento adicionais de dividendos que a gente possa imaginar neste período todo do plano.

Então, a gente sai, sim, uma vez confirmados todos os indicadores que a gente está se propondo a trabalhar, confirmadas as premissas, a gente vai ter uma variável importante aí, que ao longo do tempo vai se confirmar isto, como a gente colocou, a gente vai estar identificando o elemento nesta política de dividendos e esta geração de caixa já considera isto. Eu acho que seria a primeira grande diferença.

Mas é claro que aí também tem os efeitos que se dão na combinação até que a gente está utilizando na gestão ativa de portfólio com relação a desinvestimentos, principalmente os impactos aí no nosso novo posicionamento de refino, onde a gente agora fica com uma posição menor em termos de *market share* dentro do que a gente está identificando e já se confirmou, já é pública também a nossa intenção da saída da participação nos *clusters* Norte e Sul.

Com relação à precificação, acho que também a gente tentou endereçar, embora tenha mudança de nomenclatura, eu acho que o Nelson reforçou também, vamos deixar muito claro que para a Petrobras, como política de empresa, continua muito importante, isto faz parte da criação de valor para o acionista a gente manter uma política de preços atrelada às nossas variáveis de mercado internacional, que são os nossos custos de oportunidade e a nossa base, né, a nossa forma de olhar isso para as nossas decisões de investimento, que isso continua, a gente continua a olhar os nossos naturais competidores para o mercado de refino, que são basicamente os importadores, a gente vai continuar sim a manter uma política que segue, sim, uma ótica sobre a paridade de importação e mais uma margem. A gente precisa deixar muito claro que isto, o Nelson tentou reforçar isso, é bastante importante para a gente, sim, no nosso plano como fundamento.

Por fim, a questão do posicionamento deste projeto de refinarias que é [incompreensível] do *clusters* de refino no Norte e Nordeste e Sul, né, que já está anunciada a nossa participação, eu acho que é importante, eu destaco que tem toda uma sistemática de desinvestimentos que a gente tem que seguir, conhecida aí pelos diversos atores de mercado, então, também significativas. Então, a gente tem os nossos assessores financeiros nos indicando como é que nossos ativos, principalmente os maiores, né, que este com certeza será um dos maiores que a gente está no plano, ele tem uma notificação de quais são os potenciais *players*, o quanto isto se alinha a nossa estratégia, e aí você vai ter uma decisão de quais são os *players* e qual mercado que a gente pode atrair aqui de interesse dentro de propostas competitivas.

Então, tudo isto foi identificado e a determinação de quanto a gente continua a nossa parceria e quanto a gente desinveste têm todo este calibre entre interessados. Posso te garantir que, até a suspensão, há um interesse importante, a gente identificou, sim, bastante interessado dentro do que a gente se propôs a receber as propostas, e está dentro da nossa premissa de plano que, em algum momento do tempo, a gente volta a trabalhar nessas propostas e desenvolvê-las e no momento em que a gente tiver as conclusões, tempestivamente vamos comunicar ao mercado.

Sr. Bruno: Legal, só um *follow-up* rápido nessa questão do desinvestimento de refino, na visão de vocês, isto seria algo para ser concluído nos anos um, dois e três do plano ou talvez nos anos três, quatro e cinco do plano?

Sr. Grisolia: São os anos mais anteriores, tá. Eu não vou... para depois você não cobrar da gente números [sobreposição de vozes]...

Sr. Bruno: Não, não, é claro. [sobreposição de vozes]...

Sr. Grisolia: Mas a gente entende que os processos suspensos, de forma geral, a gente vai ter uma melhor solução daquilo que o Nelson colocou como estão suspensos por razões, vamos dizer assim, regulatória e jurídica, a gente

vai ter uma estratégia endereçando estes pontos mais no curto prazo do que mais no médio prazo. Então, seria mais nos anos iniciais, sim.

Eu acho que o Nelson tinha um comentário para fazer também na tua pergunta.

Sr. Nelson: Não, eu queria só fazer um reparo, Bruno, se você me permite, porque eu menciono 13 sistemas de produção contando 18 nos cinco anos do plano, eu, na verdade, acabei pulando o Lula Norte. São 18... aliás, 13 não, eu falei 17. São 18, quatro já instalados, o Lula Norte ainda sendo instalado, cinco em 2018 e mais 13, portanto, 18. Eu queria fazer esta correção. Obrigado.

Sr. Bruno: Está joia, obrigado.

Operadora: A próxima pergunta vem de Christian Audi, Santander.

Sr. Christian: Obrigado. Gostaria de explorar dois tópicos. O primeiro, sobre venda de ativos, vocês podiam falar um pouco sobre a distribuição dessas vendas de ativos? Parece que na parte de exploração e produção na fase vinculante você tem aí um maior número de potenciais ativos. Se você pudesse comentar um pouco sobre distribuição de combustíveis, se isso é ou não parte do portfólio ou se vocês acham que continua a ser algo estratégico que não deve ser considerado para venda.

E no setor químico, como é que vocês veem esta relevância do setor dado que vocês falam que é, do ponto de vista de integração, importante para a companhia, mas quando a gente olha Capex focado em químico não parece ser tão grande. Então, um *overview* assim deste plano de desinvestimento ajudaria muito.

A segunda pergunta é voltada ao tópico de retorno no capital investido. Primeiro, parabéns anunciar um *target*, que é algo que não é fácil para empresas integradas fazerem, e o que eu queria entender é se esses 11% que vocês mencionaram é o número consolidado e não só para exploração e produção, e, se este for o caso, é só exploração e produção que está demonstrado no decorrer do plano uma melhoria no ROCE ou todos os outros segmentos, refino, químico e outros também esperam mostrar uma melhoria de ROCE? Obrigado.

Sr. Grisolia: Christian, é Rafa Grisolia de novo, obrigado pela pergunta e pela participação. Deixa eu comentar aqui a tua pergunta, eu vou passar também para a Solange no ponto específico sobre E&P, alguns comentários de investimento, mas o que eu vou te falar é, com relação ao programa de desinvestimento, é basicamente o que a gente está apresentando aqui são os ativos que a gente menciona no slide que a gente coloca aí que a gente tem nas diversas fases. Basicamente, é o que a gente já anunciou, né, então, que está informado ao mercado e com aquela condicionando que tem alguns deles que estão suspensos, que a gente entende que, num espaço mais para o curto prazo do que para o médio, a gente vai ter uma reversão disto e vamos voltar aqui aos processos.

Com relação a outros tipos de ativos, como você mencionou, como, por exemplo, a distribuição, não estão no plano atual. A gente está sempre, de novo, né, a nossa disciplina aqui é criar valor para o acionista na sua perenidade e vamos reciclar algumas informações, mas, neste plano, não se considera nenhum ativo que não esteja mencionado ali.

É importante dizer que no slide a gente diz que, com relação à sua pergunta sobre químicos, a gente tem esse planejamento estratégico de químicos, entende o que químicos faz, entende que a petroquímica é um posicionamento para toda empresa de petróleo hoje principalmente o que era no passado aquela colocação de usar o *downstream* como *hedge* do *upstream*, hoje também as empresas de petróleo, assim como a Petrobras, têm que olhar petroquímica como sendo uma possível utilização quando a curva da demanda de óleo tende a ter uma reversão.

Só que, assim como qualquer outra companhia de petróleo, um ativo petroquímico faz mais sentido quando ela tem integração com sua capacidade de refino. Então, é isso que a gente está buscando. A identificação que a gente tem hoje é dentro desse número que a gente anunciou de investimento e, com relação ao que a gente colocou também no slide ali como observação, a questão do nosso posicionamento na Braskem a gente está ainda aguardando a resposta à condução da negociação da Lyondell com a Odebrecht e aí a gente tomar a nossa decisão com relação a este específico processo.

Com relação ao ROCE, agradeço aí o seu cumprimento, eu acho que as pessoas aqui, controladores, estão bastante felizes, a gente acha que é uma, como a gente já conversou em alguns momentos, é uma forma de a gente trazer disciplina, uma forma de interagir bastante com o mercado sobre tendo esta meta clara de o quê que a gente quer atingir de rentabilidade. A gente fala tanto com mercado, investidores e *stakeholders* e também internamente a gente trabalha a disciplina de capital, reforçar este ponto.

O número que a gente está apresentando é um número consolidado, não tenha dúvida disso, e a gente tem, sim, em todos os negócios, ou melhor, a gente está se propondo a buscar as melhores rentabilidades. É claro que o ano de 19 é um ano de transição com relação ao que a gente consegue fazer, principalmente uma meta que envolve, como você sabe, redução de capital empregado, que não é só melhorar o retorno, mas tem que fazer também a otimização de capital empregado, a gente está, sim, em todos os segmentos, buscando essa transformação, tanto que vai vir pelas rentabilidades que a gente consegue melhorar com a disciplina de custos, a gente tem uma redução importante de gastos gerenciáveis aí também que a gente colocou no plano, que a gente está buscando, então, melhorar a rentabilidade, e o nosso programa de gestão de ativo de portfólio vai ajudar com certeza também na questão do próprio denominador, no ajuste do seu capital empregado.

Então, estas duas alavancas aí coordenam aí a meta que a gente está se propondo a fazer.

Solange, tem algum comentário sobre os ativos que estão aqui de E&P e que está dentro da nossa ótica de estratégias para a gestão ativa de portfólio dentro da área de exploração e produção?

Sra. Solange Guedes: Obrigada, Rafael. Boa tarde, Christian. Eu acho que o comentário que eu tenho que fazer aqui ele, na verdade, meio que conecta tudo o que o Rafael acabou de endereçar aqui. No momento em que a gente tem um plano de negócios onde a gente explicita, como a gente falou, e num momento muito oportuno, dado que a gente está, digamos assim, começando a percorrer um período de transição, colocar o ROCE como uma métrica de topo também.

No caso particular do E&P, nós temos um carro-chefe, vou dizer assim, da gestão do nosso portfólio, que faz com que a gente, através desse carro-chefe, a gente consiga chegar nestas métricas de ROCE que foram colocadas assim ali e que têm como consequência, como a gente anunciou aqui, algo que a gente também tem bastante orgulho, de a gente ter uma perspectiva real de que a gente possa fazer uma operação de E&P, do seu portfólio, abaixo de US\$10,00 por barril. Isto é uma coisa extremamente positiva, nós temos que criar um portfólio robusto, e essa ferramenta a que eu me refiro, que é a gestão ativa de portfólio, ele, objetivamente e de forma com referenciais internos, a gente faz a alocação de investimentos no médio e longo prazos, a definição de que tipo de desinvestimento vai aprimorar o nosso portfólio, e daí surge isto que você falou, de quando você olha para este material tem uma série de ativos de E&P em fase vinculante, outros tantos de fase não vinculante, você experimentou aí recentemente o que foi alguns desinvestimentos que nós fizemos do nosso portfólio de terra e água rasa e ali fica bem claro, e mostra muito claramente, o benefício que a gente tem a fazer esses desinvestimentos, que existe mercado hoje para este tipo de ativo e a influência que, ao final, ao cabo, essa gestão ativa de portfólio ela impacta nessas premissas, nestes *targets* que a gente está anunciando aqui de retorno sobre capital empregado e também de a gente operar um portfólio com um Brent de equilíbrio bastante robusto e um custo de extração que permita que a gente esteja forte se houver algum tipo de desafio do ponto de vista de mercado.

Sr. Christian: Obrigado, Rafael e Solange. Só um *follow-up* rápido. Quando vocês mencionam que vocês usaram na curva de petróleo de vocês esse plano para os anos mais para frente, 2021 e 2022, vocês aumentaram um pouco o preço de petróleo. O quê que levou a este aumento e quanto flexível o Capex de vocês é? Porque vocês têm demonstrado uma disciplina de Capex muito boa nos últimos dois, três anos, mas o Capex agora aumentou um pouco.

Então, eu só queria entender quão flexível é este Capex em caso que essa queda no preço de petróleo continue e ponha pressão no Capex de vocês. Daria para vocês diminuírem Capex de uma forma relativamente rápida ou esse Capex já está muito contratado?

Sr. Grisolia: Christian, é Rafa Grisolia de novo. Bom, primeiro, assim, acho que a gente até está fazendo um trabalho adicional esse ano, o Nelson e o time, com relação à apresentação de como a gente trabalha os cenários, isto é muito importante porque a gente trabalha não necessariamente um número determinístico, mas a gente trabalha numa faixa de valores e a gente se prepara e toda a governança e decisão de investimentos sobre estas variáveis-chave entre o que é o preço do Brent e a própria taxa de câmbio.

Então, a resposta para a tua pergunta bem direta: Sim, a gente tem, como já tem cenários para contemplar variações deste Brent, e com certeza a gente... esse Capex que a gente está colocando aqui ele se ajusta para valores que estão fora da nossa faixa de planejamento. Então, a gente tem esta plena consciência e disciplina que assim será se a gente precisar se ajustar, ou seja, que a gente consegue mexer eventualmente numa redução de Capex ou que a gente possa fazer alguns ajustes caso o Brent se apresente fora da nossa faixa de planejamento.

Operadora: A próxima pergunta vem de Régis Cardoso, Credit Suisse.

Sr. Régis: Obrigado, Rafa, obrigado, Nelson, pela apresentação. Bom ver que vocês continuam tendo um plano com foco em retorno e diligência na redução da alavancagem, mas eu queria insistir em alguns pontos que inclusive já foram discutidos em perguntas anteriores, então, dois *follow-ups* e aí uma terceira pergunta original.

Na pergunta anterior, vocês explicaram que parte da redução da geração operacional de caixa face ao plano anterior você explicaria por maiores dividendos. Eu queria entender se é isto mesmo, ou seja, se você confirma que esse plano tem embutido lá naquela expectativa de geração de caixa pós-dividendos se ela é menor porque tem mais dividendos. Me parece que o delta é muito grande, saiu de 141 para 114 a despeito de um Brent a maior no plano, uma variação de 27 bi, isto te colocaria num *dividend yield* que é muito acima da média dos seus *peers*, no *payout* de quase que a totalidade do lucro que a gente esperaria na faixa de Brent que vocês propuseram. Eventualmente, a explicação pode ser outra coisa, por exemplo, se vocês têm expectativa de maiores contingências.

Eu estou perguntando isto pelo seguinte motivo: A diferença entre geração de caixa operacional menos Capex e pagamento de juros, no horizonte do plano, acumulado cinco anos, dá só US\$10 bi, que me parece pequeno para uma empresa que tem um *market cap* de mais de 90 bi.

Enfim, se você pudesse desenvolver um pouco mais a questão da geração de caixa, o quanto é dividendo, o quanto pode ser contingência e o quê que vocês têm de expectativa de remuneração de acionista no período.

A segunda questão, também sobre uma pergunta anterior, vocês comentaram que têm uma visão de petroquímica integrada. O quê que vocês consideram uma petroquímica integrada? Ela tem que estar no mesmo site ou ela tem que

estar nos mesmos *clusters*? Eu estou perguntando isto porque vocês comentam no plano que petroquímica é resiliente, e eu queria entender um pouco qual o caminho que a Petro deveria adotar, dado que a experiência passada de projetos *greenfields*, sobretudo, na Citepe, na petroquímica Suape, não foi bem-sucedido. Por outro lado, você tem um ativo hoje, a Braskem, que já é operacional e que potencialmente está à venda e, de certa forma, pode ou não, a depender de como vocês considerarem integrado, ser considerada que já está integrada aos seus *clusters* de refino.

Por fim, uma pergunta sobre Capex, se vocês já contemplam nos investimentos algum bônus de assinatura de cessão onerosa ou alguma coisa relacionada ao segundo trem da Rnest, se tem plataforma própria ou eventualmente BOT que você tenha transformado plataforma afretada e um componente de Capex maior. Obrigado.

Sr. Grisolia: Oi, Régis, é Rafa Grisolia. Eu vou passar para a Solange e aí eu volto para suas duas primeiras perguntas, ok, Régis?

Sra. Solange: Boa tarde, Régis, eu vou me ater aqui acho que à sua terceira pergunta, que você disse que era a única aí que não era *follow-up* das anteriores. Objetivamente, nosso plano não contempla nenhum *budget* para *bid* de uma forma geral, aí entendido inclusive se houver licitação da cessão onerosa, e a outra coisa que você disse sobre a presença, existem algumas premissas aqui de que algumas unidades, sim, podem ser operação própria, nós temos sempre que cotejar no nosso plano de negócios o quanto um determinado mercado ele pode estar exaurido, ou mais difícil, ou extremamente demandante, como é o caso de unidades afretadas vis-à-vis à política de controle por ser um produtivo da companhia, então, nós temos a projeção de fazer este exercício nos projetos que ainda a gente não tem definido qual o modelo de contratação.

Então, a premissa da companhia é que, sim, existem algumas previsões que isso aconteça, mas ele será feito caso a caso, no momento e do mercado que irá definir o quanto aquela estratégia ela é aplicável naquele momento olhando para o mercado e para a companhia.

Sr. Grisolia: Bom, Régis, voltando as suas duas primeiras perguntas, é Rafa Grisolia de novo, então, deixa falar, sobre a geração de caixa, realmente, de novo, se você está aí no seu modelo trabalhando com os números que a gente está te propondo aí como premissa, você vai chegar à mesma conclusão aqui com a medida financeira, que é, principalmente a partir de 2021, você precisa usar este caixa, você vai acabar usando este caixa para sustentar uma estrutura de capital ali em torno de 1 ou 1,5 vezes dívida líquida Ebitda no tempo. Para sustentar isto, você vai acabar aumentando a dívida em *payout*, sim. Só que a gente está tendo realmente um *disclosure* que a tendência é se confirmar e talvez mais a partir de 2020.

Entre 2019 e 2021 provavelmente a gente vai ficar no *payout ratio* em torno de 25% mesmo, mas, a partir de 2021, provavelmente a gente vai subir o *payout*

para poder manter a estrutura de capital neste nível ótimo entre 1 vez e 1,5 vezes.

Isto é importante, quer dizer, eu acho que o que está por trás disso é, a Petrobras, que é o meu ponto de início da outra pergunta, Petrobras hoje se coloca no mesmo posicionamento de geração adicional de caixa, nove sistemas em produção, a gente está numa curva de produção crescente, esta taxa de crescimento que a gente está apresentando na nossa curva de produção eu acho que você compara, ela é importante comparado aí com outros *players*, com nossos competidores globais, isso aí reforça a nossa geração de caixa, o primeiro mandato da nossa geração de caixa vai ser trazer ainda assim a nossa estrutura de capital para este nível entre 1 e 1,5 vezes, a gente está falando de 1,5 vezes, passando aí o ano de 2019 por um momento de transição, e a partir dali a gente vai estar garantindo a otimização dos investimentos na perenidade, mas, dada a geração que a gente está identificando nesses níveis de Brent que a gente está assumindo, a gente entende, sim, que vai ter uma geração adicional, vai acabar aumentando o *payout* de dividendos com certeza.

Existe também nesta lógica, a gente está fazendo todo o esforço, tem uma redução importante aí de ajuste de custos que a gente está fazendo, como eu falei, nos gastos gerenciáveis a gente está fazendo um esforço grande de um plano para o outro.

Com relação à sua pergunta sobre petroquímica, sim, elas têm que estar necessariamente... o que a gente entende de otimização, a gente e a indústria, o setor entende, é a utilização da petroquímica com a indústria de petróleo é dentro do seu site de refino. Então, assim, são correntes dentro das nossas atuais refinarias que a gente pode identificar otimizações de ativos... [silêncio - corte de som] em termos de Capex identificado para petroquímica e tem o valor que a gente entende que consegue fazer no tempo dado esses princípios, é um valor que, dentro desse princípio, que é pontual, dentro do que a gente identifica nas atuais refinarias que a gente consegue desenvolver ativos específicos para já voltado um pouco mais para petroquímica.

Sr. Christian: Obrigado, pessoal. Desculpe, Rafa, na sua segunda resposta sobre petroquímica, cortou no ponto que eu acho que você estava falando sobre oportunidades pontuais no parque petroquímico dentro do parque de refino existente. Se puder comentar isto de novo. E sobre a outra pergunta, se a gente isolasse o efeito do dividendo na estrutura de capital, não sei se você tem este exercício aí, como é que você compraria a geração de caixa deste plano em relação ao anterior. Eu entendo que, em vista do Brent a maior, não seria de se esperar que fosse uma geração de caixa menor. Por outro lado, a diferença é muito grande. Então, enfim, queria que você comentasse, se possível.

E se me permitir só uma pergunta para o Nelson, no GNL ele fala em busca de suprimento competitivo e de longo prazo e em reduzir concentração no Brasil e que participar do mercado global de GNL é importantíssimo. O quê que isto

quer dizer? O Brasil vai continuar sendo importador de gás? É importante que a Petrobras tenha projetos de liquefação fora do Brasil? É isto que explica o aumento do Capex no *gas and power*? Obrigado.

Sr. Grisolia: Régis, com relação à petroquímica, a segunda pergunta, e que cortou, o que a gente estava dizendo é que você tinha feito uma pergunta se as nossas decisões de investimentos com relação à petroquímica elas estão atreladas a *clusters* ou estão atreladas à otimização de nosso parque de refino. Então, o que eu estava tentando que passar é que o que a gente está colocando neste plano são otimizações, são ativos que a gente possa conectar nas nossas atuais refinarias, então, é aqui que a gente entende a otimização.

Então, não tem decisão de *greenfield*, tem decisões de a gente otimizar correntes nas nossas atuais refinarias, investimentos que a gente faça nas nossas próprias refinarias para otimizar estas correntes. É isto que a gente está colocando aqui no plano pelo tamanho do Capex que a gente está identificando.

Eu vou passar para o Nelson para a tua pergunta sobre GNL e volto para falar sobre o caixa com você de novo.

Sr. Nelson: Régis, obrigado pela pergunta. Basicamente, quer dizer, para você imaginar o que vai ser o Brasil daqui a 10, 15 ao até 20 anos em termos de produção de petróleo, você tem que imaginar um parque de FPSO enorme no pré-sal e talvez em outras regiões do Brasil também, é superimportante com gás associado, portanto, para garantir a produção dessas unidades de produção, você tem que ter um equacionamento para o gás, então, desenvolver o mercado local, acima de tudo, é a primeira prioridade, não tenho dúvida alguma, mas, até para uma questão de segurança operacional, nós não podemos depender simplesmente de rotas de escoamento, gasodutos para o continente. É claro que, isto eu volto a dizer, para continuar sendo a nossa resposta prioritária para o equacionamento do gás e maximização do valor do gás, desenvolver o mercado local, escoamento através de gasodutos, mas temos, sim, que ter uma conexão com um mercado global, e isso se faz através da liquefação.

Eu volto a dizer, não é uma questão que afeta somente a Petrobras, mas todos aqueles produzindo gás no pré-sal ou no Brasil, gás associado, e também vamos procurar participação em liquefação, estudar a possibilidade de participação em liquefação em parceria, sempre é importante frisar, com os nossos parceiros tradicionais, e também em outros lugares fora do Brasil. Então, a análise vai ser feita tanto aqui como em outros lugares também, e aí ideia é não ficar simplesmente dependente de uma geografia de mercado, mas diversificar o mercado e de *commodity* também, como eu falei durante a apresentação.

Sr. Grisolia: Régis, e para fechar a sua pergunta sobre geração de caixa, a gente pode até talvez fazer depois uma outra análise à parte, mas, só para não deixar a sua pergunta, assim, realmente, de novo, o dividendo é um fator

importante, é claro que você está olhando... lembra que nas fontes a gente também tem a geração de caixa vinda dos investimentos e, claro, como a gente está neste plano endereçando claramente a decisão da nossa revisão da nossa participação no refino com a introdução das parcerias no *cluster* Nordeste e *cluster* Sul, é claro que na geração operacional, mesmo após dividendos, você tem um impacto aí do próprio desinvestimento na geração operacional. A contrapartida disso, óbvio, vai ser o que a gente está colocando como fonte daquilo que a gente espera receber dentro desta participação.

Eu não sei, depois a gente pode fazer uma reconciliação *off-line* a gente trabalha um pouco mais nisto com você na tua eventual disponibilidade, ok?

Operadora: A próxima pergunta vem de Pedro Medeiros, Citibank.

Sr. Pedro: Boa tarde a todos, obrigado por pegarem minha pergunta. Bom, só começando fazendo uma ressalva também, parabéns pelo plano, pela maturidade e nas considerações de estratégias que a empresa foi tomando e sucesso na execução do plano até agora.

Eu tenho três perguntas, em parte também *follow-ups* de perguntas anteriores. A primeira delas, eu queria falar um pouquinho sobre o cronograma de projetos dos novos sistemas de produção. Eu fiquei um pouco surpreso com o atraso de tantos projetos para período de 2021 e 22, então, eu queria entender, objetivamente, se vocês podem mencionar qual é o atraso médio esperado para eles e quais foram os motivadores, e como foram considerados novos ou o porquê que não tivemos a inclusão de novos sistemas de produção dada a visibilidade que vocês têm até 2023.

A minha segunda pergunta ela tem um pouco de interação com essa e com o investimento total que vocês anunciaram, mas no plano anterior vocês divulgaram algo de extrema utilidade para a gente, foi uma escada de como os investimentos se comportam ao longo dos cinco anos, e eu queria entender a evolução desta escada porque ela apresentava uma queda relevante e sequencial entre 2019, 2020 acompanhando o andamento dos projetos previstos na área de *upstream*, e depois uma evolução e um aumento destes investimentos em 21, 22 e 23. Então, eu queria entender como a curva atual se compara com a interior, especialmente à luz dos atrasos nos projetos de 21 e 22.

E a minha última pergunta é mais para entender também a evolução do aumento de investimento. Quando a gente olha, aparentemente um dos principais tíquetes de evolução foi o desenvolvimento de produção e infraestrutura de E&P, a conta aqui comparando os dois planos, o plano atual e o plano do ano anterior, subiu em torno de US\$6 bilhões apesar da conclusão de quase US\$10 bilhões de investimentos em 2018, que foi um ano muito intenso de desenvolvimento, e, quando a gente olha para frente, não houve inclusão de novos sistemas de produção e o *guidance* para a bacia de Campos parece ficar mais ou menos estável.

Então, o quê que está proporcionando o aumento relevante nesta conta? Estas são as minhas perguntas, obrigado.

Sr. Grisolia: Pedro, é Rafa Grisolia, você só pode... é que na hora que você fez a primeira pergunta, cortou um pouquinho. Você pode só, por favor, repetir só para a gente ver se todo mundo entendeu aqui, por favor?

Sr. Pedro: Claro, Rafa.

A primeira pergunta foi para entender o que motivou e o quê que vocês podem falar para a gente, dar um pouco de cor, sobre o atraso médio de tantos sistemas que estavam previstos para 2021 e 22 e foram atrasados ao longo dos três anos de 21, 22 e 23, e porque que a gente não... como é que vocês consideraram e porque que a gente não teve a inclusão de novos sistemas de produção dada a visibilidade que vocês têm de recursos e potenciais novos projetos ao longo dos próximos cinco anos.

Sr. Grisolia: Vou passar aqui para o Hugo e ele vai endereçar e eu volto aqui um pouquinho para falar sobre a tua pergunta da curva de investimento aqui.

Sr. Hugo Repsold: Pedro, obrigado pela pergunta. O teu ponto ele é bastante relevante, a gente teve um processo aqui nesses últimos dois, três anos, o primeiro deles de corrigir uma série de desvios que a gente tinha na execução desses projetos para o passado, e isso levou a uma série de percepções de que muitos dos prazos de que a gente vinha adotando, para aqueles projetos ali, eles não contemplavam uma série de incertezas que existiam nesses projetos já que houve muitos cascos modificados, retirados de um lugar, levados para outro com *carry over* de obras para realizar, e o planejamento disso foi muito difícil uma vez que a gente precisava que os novos executantes entrassem nestas unidades e avaliassem todas essas unidades aí para a gente poder realizar.

E ao longo do planejamento desses projetos que você está olhando mais lá para frente, o que aconteceu foi que nós fomos ganhando maturidade em relação a estes projetos e fomos identificando, pelo grau de maturidade deles, o melhor prazo e a melhor adequação em função das soluções que a gente está adotando. Muitas dessas unidades que a gente está olhando mais para frente são unidades afretadas, e a gente teve processos de contratação e teve processos que ainda estão em andamento de contratação, e o que a gente está fazendo é que o plano vai refletindo o grau de maturidade que a gente tem hoje da efetiva realização destes processos e da contratação desses projetos todos aqui, de forma que essa visão, vamos dizer assim, ela é mais adequada ao nível de maturidade que a gente tem hoje desses projetos.

Sr. Grisolia: Pedro, com relação a tua pergunta sobre a curva de Capex, o que a gente preferiu informar, bom, primeiro é que a gente está aumentando o investimento do período do plano, então, a gente está reforçando aí o nosso foco associado à estratégia, à visibilidade ali que o Nelson colocou, mas ele tem um posicionamento importante aí na área de exploração e produção,

principalmente na área de exploração também. Então, a gente tem aí o total ele aumenta e a gente reconhece aí, estamos trabalhando a planilha financeira para o aumento do investimento.

Quanto à curva, eu acho que no passado realmente a gente tem um *disclosure* para o ano de 2020 que a melhor indicação que a gente pode dar é que a gente está com uma curva mais suave para este período deste plano, ele não necessariamente passa por aquele Brent que a gente falou em não passar em 2020, a gente tem uma curva talvez mais *flat* porque ela tem que ser crescente, é claro, mas ela é mais em torno de uma média aí do total que a gente está indicando, tá?

Operadora: A próxima pergunta vem de Luiz Carvalho, Banco UBS.

Sr. Luiz: Oi, pessoal, obrigado pelo tempo da pergunta...

Operadora: A linha do Sr. Luiz Carvalho desconectou-se. A próxima pergunta de Liliana Yang, HSBC.

Sra. Liliana: Oi, obrigada pela oportunidade. Queria entender um pouquinho a sua curva de produção, de novo. Quando vocês falam que devem crescer 10% este ano, em 2019, *year over year*, vocês estão considerando, na verdade, os ativos que vocês venderam recentemente e estão considerando os outros ativos que estão naquele slide de desinvestimento?

Sr. Grisolia: Lili, é Rafa Grisolia. Sim, a resposta é sim, direta é sim. Obrigado pela pergunta, com certeza se você quiser mais robustez eu passo para a Solange, mas, sim, esta curva já considera os desinvestimentos que a gente está apresentando no nosso plano de gestão ativa de portfólio.

Sra. Liliana: Aqueles da fase vinculante, né? E vocês poderiam dar uma indicação de quantos por cento ou quantos barris por dia teriam eles de forma combinada? Tartaruga Verde, Maromba?

Sr. Grisolia: Eu vou passar aqui para a Solange, ela comenta um pouquinho a curva, Lili. Obrigado de novo pela pergunta.

Sra. Solange: Boa tarde, Liliana. Na verdade, nós temos, como alguém comentou um pouco antes, nós temos ao longo deste plano uma sequência bastante grande de projetos que vão fechando ao longo do tempo, então, nós tivemos projetos que tiveram o fechamento aqui em 2018 e impactou a curva de 2018, vocês conhecem, que acompanham os nossos dados, nós temos os que estão previstos para fechar o ano de 19, nós temos aí mais de 100.000 barris previstos de impacto nesta curva de 2019 por causa desses investimentos que estão previstos para este ano, e assim se segue aos anos seguintes, nós temos um conjunto deles que vão terminar em 2020 e etc.

Assim, a gente não tem assim exatamente aberto projeto por projeto, mas eu te anteciparia o seguinte: o maior impacto anual que vai existir ao longo do plano

ele equivale assim a uns 10% da nossa curva de produção naquele ano do ponto de vista de impacto acumulado, porque, obviamente, só para exemplificar, Roncador é um caso que aconteceu impacto dele em 2018, e, obviamente, se a gente olhar no passado, havia essa projeção ao longo dos anos.

Então, se a gente olhar o impacto dos investimentos na curva da Petrobras, de uma forma em geral, eu diria que um número simplificado para te dizer é 10%.

Sra. Liliana: Obrigada. Só para eu entender melhor, aqueles que estão na fase vinculante ainda seriam o que, não sei, 3, 4 pontos percentuais em ordem de grandeza se tiver a granularidade?... [sobreposição de vozes]...

Sra. Solange: Depende, porque não é tão simples assim. Desculpe, não é tão simples porque, por exemplo, você vê que tem muita coisa em fase vinculante, que são campos terrestres, e o impacto é muito pequeno, ao passo que você tem projetos maiores, que são de águas rasas ou mesmo de águas rasas do Sudeste, que já têm um impacto relevante no nosso projeto.

Então, depende do projeto. Quando você trata de impactos de terra, o impacto é muito pequeno, ele é menor do que 2%.

Sra. Liliana: Tá certo. Tá bom, obrigada.

Operadora: A próxima pergunta vem de Luiz Carvalho, UBS.

Sr. Luiz: Oi, pessoal, obrigado, eu acho que minha ligação tinha caído. Primeiro, obrigado por compartilhar a visão de vocês aí de cinco anos, eu acho bastante interessante esse exercício que vocês fazem com uma visão pouco mais de longo prazo.

A minha primeira pergunta é, me pareceu que nesse plano, de fato, o senso de urgência, ou pelo menos o foco na desalavancagem, ele não é que está menor, mas ele está talvez compartilhado com outros objetivos, eu diria assim. Eu queria entender o quanto este plano foi, como é um plano de longo prazo, um de cinco anos e outro de 40, o quanto ele foi compartilhado ou abordado com o presidente da Petrobras, quer dizer, o novo presidente da Petrobras que vai assumir em 1 de janeiro de 2019, dado que em alguns pontos me parece que, em discursos um pouco mais públicos, existem algumas, eu diria, um pouco de incongruência em pontos talvez estratégicos, como, por exemplo, a petroquímica e tal. Eu queria entender se isso já foi discutido ou não e se neste caso BR Distribuidora não seria um ativo a ser incluído no plano de desinvestimento.

Segunda pergunta, e aí, Rafa, talvez seja mais para você, acho que ficou claro, pelo menos aqui nas perguntas anteriores, que para a gente não ficou muito clara a questão da geração de caixa operacional, que caiu em torno de uns 27 bilhões mesmo vocês utilizando uma curva de óleo, vamos dizer, mais alta,

com talvez premissas, vamos dizer assim, macro talvez um pouco mais agressivas do que no plano anterior.

Talvez se a gente pudesse, de novo, tentar dar um pouco mais de detalhe nesta reconciliação seria interessante para a gente ter um pouco mais de visibilidade de onde pode ter algum tipo de risco nessa geração de caixa e em processo de desalavancagem nos próximos cinco anos. Obrigado.

Sr. Grisolia: Luiz, obrigado aí, de novo, pela pergunta, pelo interesse. Eu vou fazer um pouco invertendo, eu vou falar um pouquinho da geração de caixa e vou chegar um pouco aí de novo no ativo com relação à BR e vou passar a tua pergunta para o Nelson com relação à revisão do plano de forma geral.

Só me permita discordar, eu acho que as premissas de administração financeira desse plano elas estão mais do que reforçadas. De novo, a gente está identificando uma oportunidade, a companhia está gerando muito mais caixa, a gente está atingindo um nível de alavancagem, se propondo a atingir uma estrutura melhor de capital do que a gente tem hoje, a gente entende que vai fechar o ano perto de 2,5% e a gente vai passar do ano de 2019 em torno de 2, ou abaixo de, e a gente estabiliza a companhia numa estrutura de capital em torno de 1,5 vezes.

Para fazer isto acontecer, a gente tem que, a partir de 2021, exercer uma política de dividendos bem mais agressiva mesmo. Se você botar aí na sua intenção de modelo você vai ver que para sustentar uma estrutura de capital a 1,5 vezes dívida líquida/Ebitda, a gente vai estar aumentando significativamente o *payout* de dentro da identificação de investimentos que a gente tem hoje. É claro que se tiverem mais investimentos, a curva for diferente, este ajuste de *payout* vai ser feito, mas ele é, sim, uma variável importante, fora que, de novo, na conta, quando você fala geração operacional, tem um impacto de desinvestimentos, principalmente num momento de um plano que a gente fala do desinvestimento do parque de refino, mas é claro que ele tem a sua contrapartida naquele quadrinho de usos e fontes na sua entrada de caixa a partir do que a gente está desinvestindo.

Mas eu acho que, se eu estou entendendo direito as suas perguntas anteriores, a gente tem, sim, uma variável importante, que eu vou botar de outra forma; se você colocar nesse horizonte do plano simplesmente o *payout* a 25%, você vai ver uma geração muito maior de caixa do que a gente está colocando aí. O que a gente mostrou é, o *payout* vai ser aumentado pela indicação importante que ele pode ser aumentado a partir de 2021 em cima da geração de caixa que se propõe uma vez que eu vá sustentar o nível de estrutura ótima de capital em torno de 1,5 vezes.

A gente não vai, assim, não está aqui no plano... ou melhor, no aspecto de planejamento financeiro desse plano de negócio não está a gente trazer a companhia para a desalavancagem total, né, que é o que vai acontecer com a geração de caixa, que, pelo contrário, ela está muito mais robusta.

Sr. Luiz: Eu acho que o ponto aqui é, a gente está vendo petróleo a 62 e, de fato, vindo para baixo e construindo um petróleo de 72, 75 de longo prazo. A gente viu petróleo voltando para 58 agora, e isso faz uma bela diferença na geração de caixa operacional que vocês têm.

E aí a minha preocupação é, de fato, pensar, por exemplo, em petroquímica, a estratégica eu acho superimportante, mas, de fato, ainda continua achando que este processo de desalavancagem, apesar de vocês acho que vão chegar muito próximo dos 2,5, talvez esteja mais sob risco nesse plano do que no plano anterior. Eu acho que esse é o meu ponto.

Sr. Grisolia: Você tem um ponto, mas aí entra um outro aspecto, que são as variáveis de risco que a gente coloca no plano, que, como eu também já identifiquei numa outra pergunta, que é: a gente trabalha numa faixa que a gente entende que existe uma resiliência, que são as faixas de planejamento do plano.

Existe para nós uma resiliência que a gente acredita muito que a desalavancagem continua aquele risco que a gente se propõe um Brent aí na faixa entre 50 e 40, tá... desculpe, 60 e 40. Então, é nessa faixa onde a gente... embora a gente está monitorando dentro da variável de risco, é claro que a gente vai estar trabalhando nos ajustes que a gente possa fazer tanto via ajuste de redução de Capex caso seja necessário num caso muito extremo e continuar com a nossa política de *hedge* como uma espécie de seguro para faixas que a gente ainda tem mais risco de acontecer, quer dizer, a gente vai estar monitorando no plano.

Mas concordo com você, é um ponto. Você hoje, no dia de hoje, o Brent tem mais volatilidade do que a gente poderia identificar há 30 dias atrás. Isso é verdade. O que a gente está tentando dizer é que nosso melhor instrumento de planejamento, e dos instrumentos de *hedge* que a gente dispõe e na nossa melhor visibilidade, a gente está ainda... a gente continua bastante confiante que a gente vai perseguir, de fato, uma meta de desalavancagem que coloque essa companhia numa estrutura de capital de 1,5 vezes.

Dando tudo muito errado, volto ao meu ponto do *payout* de dividendos que a partir de 2021 a gente vê um número X de *payout* de que a gente possa usar lá para frente, ele vai ser um pouco menor, mas ele necessariamente tende a ser maior do que os atuais 25%.

De novo, com relação à pergunta um pouco mais com relação ao ativo BR Distribuidora, de novo, a gente faz todo um exercício de análise de valor, não está no atual plano. Então, assim, a gente acha que tem outras prioridades neste momento, outros ativos identificados que a gente vai estar trabalhando, e estamos sempre olhando a geração de valor deste conceito, tá.

Vou passar para o Nelson aqui para falar da primeira pergunta, sobre a revisão.

Sr. Nelson: Luiz, obrigado pela pergunta. Só reforçando aqui o que o Rafa acaba de dizer, quer dizer, de maneira alguma pode ser interpretado como falta de urgência, foco na redução da alavancagem. Nós continuamos com este esforço, eu acho que eu deixei isto claro durante a apresentação. É claro que nós não estamos mais numa situação de estresse financeiro como estávamos há dois anos atrás, e que bom que é assim! Quer dizer, nós, quando começamos a trabalhar no plano 17-21, todos se lembram, estávamos com mais de quatro de alavancagem, prometemos e vamos entregar uma alavancagem até 2,5 até o final do ano, estabelecemos como métrica de topo reduzir continuamente até 2021 1,5, portanto, o compromisso é exatamente o mesmo, a concentração de disciplina de capital e investimentos na área de exploração e produção, que é onde nós temos um retorno maior, é de 82%, até um pouquinho acima do plano anterior.

Quer dizer, não houve nenhum afrouxamento de esforço, disciplina, foco neste sentido. O que nós estamos vendo é que a empresa agora, justamente porque reduz o seu estresse financeiro que, repito, não é desejável, nós queremos ter condição de poder fazer as nossas escolhas e investimentos como qualquer um outra empresa integrada de energia, então, a partir daqui, nós podemos, sim, olhar adiante e pensar em outras alternativas se forem rentáveis. Deixei isto muito claro durante a apresentação, de maneira alguma nós estamos fazendo isto simplesmente porque é uma tendência e vamos fazer o que os outros estão fazendo. Tem que passar pelo nosso crivo de aprovação de projetos.

E, falando disto, eu queria dizer que este plano é um plano da instituição Petrobras, isto não é o plano de uma pessoa ou da diretoria ou do conselho de administração; este é um plano que envolveu mais de 100 pessoas, é um plano que está sendo elaborado há oito meses, nós tivemos pelo menos sete *workshops*, dezenas de leilões departamentais, todas as áreas da companhia, sem nenhuma exceção, contribuíram para este plano e chegamos agora em dezembro como resultado deste trabalho de oito meses de confecção de que todas as pessoas aí contribuíram e que somente aqueles que contribuíram, que estão lá no dia a dia sabem a real profundidade do plano e aí a robustez desse plano.

Então, é um plano que muito nos orgulha e que passou por todos os passos de aprovação que reza o nosso processo de aprovação de um plano com a importância que tem este. Então, os comitês, constantemente a diretoria executiva sendo atualizada, o conselho de administração também tendo acesso frequentemente ao estágio em que se encontrava o desenvolvimento do plano até chegarmos ao ponto agora, como já havíamos anunciado, no início de dezembro, da aprovação do plano, e assim foi.

Então, é um plano institucional da empresa, isso não é o plano de uma pessoa ou de duas, isto é um plano de toda a empresa, que contribuiu com todas as suas áreas para que nós tivéssemos este plano que você mesmo – e obrigado pelo comentário – descreveu como sendo robusto.

Então, é esta a história da aprovação deste plano, Luiz.

Sr. Luiz: Muito obrigado. Meu único comentário, Nelson, é que, talvez – e aí é muito mais uma percepção minha, tá – talvez, como é um plano de muito longo prazo, como vocês mesmos colocaram, e talvez este processo de alavancagem, ele esteja um pouco mais ligado a variáveis externas como preço de petróleo, câmbio, coisas que, de fato, a companhia não controla totalmente, talvez este processo de foco talvez estratégico do refino e etc. e tal, mas talvez fosse mais seguro, se, poxa, a alavancagem já tivesse um pouco mais baixa, mas é uma coisa totalmente discutível. Mas obrigado pela resposta e ficou superclaro. Obrigado pessoal!

Sr. Nelson: Luiz, então, só aproveitando o gancho do seu último comentário, até porque você deve se lembrar, o projeto evolução e o sistema de gestão de evolução também está com uma área que eu sou responsável, eu quero dizer que para nós – e também acho que falei isso durante a apresentação – em nenhum momento nós vamos relaxar o controle de custos, a simplificação de processos, a aplicação das reservas onde for possível e procurar sempre fazer as coisas da melhor maneira possível porque sabemos que nós não controlamos o preço da *commodity* nem a taxa de câmbio. Nós somos tomadores de preço no mercado como uma empresa que produz e vende commodities.

Então, nós temos que ser uma empresa competitiva em qualquer cenário, e a gente faz teste de estresse, sempre fizemos nos planos, é óbvio que quando a *commodity* tem o seu preço... quando cai o preço da *commodity* nós temos que nos ajustar, nós temos que apertar o cinto, não tenho dúvida alguma, mas basta ver o resultado da redução de custos que nós obtivemos nestes anos. Então, este esforço vai continuar sim e a ideia é que a Petrobras seja uma empresa viável financeiramente em qualquer cenário de Brent. Lembrando que a gente não controla isso, nós somos tomadores de preço em qualquer circunstância. Obrigado.

Operadora: A próxima pergunta vem de Gabriel Francisco, XP Investimentos.

Sr. Gabriel: Olá, muito obrigado. A maioria das minhas perguntas já foi respondida, só tem um ponto do Rafael, bem no começo, que falou sobre “nós estimamos a alavancagem de 1,5 em 2020”, não ficou claro, peço desculpas pela confusão, se é no começo ou no fim de 2020. A frase, para mim, ficou um pouco confusa. Era só isto, obrigado.

Sr. Grisolia: Gabriel, obrigado pela participação e pela pergunta. É mais para o final de 2020, quer dizer, como a gente fala 2,5 para o final de 2019... desculpa, 2,5 para o final de 2018, um número em torno de ou um pouco abaixo de 2 para o final de 2019 e aí uma meta de 1,5 ao fechamento de 2025. Então, é uma curva que a gente está traçando aqui e depois a tentativa de manutenção da nossa estrutura de capital em torno desta 1,5 vezes dívida líquida Ebitda no tempo, e é isso que a gente está se colocando aqui no nosso plano deste ano.

Operadora: A próxima pergunta vem de Leonardo Marcondes, Itaú BBA.

Sr. Leonardo: Boa tarde, pessoal. A minha pergunta é referente à venda de ativos. Vocês mencionaram que a companhia vai dar continuidade aos projetos de desinvestimentos e que o programa tem o potencial de entrada de caixa de US\$26,9 bilhões. Bom, vocês poderiam nos informar se estes 26,9 é referente apenas à venda dos ativos que já foram anunciados ou se este valor contempla ativos que ainda não foram anunciados? Muito obrigado.

Sr. Grisolia: Leonardo, é Rafa Grisolia de novo, obrigado pela participação e pela pergunta. Aquele valor que a gente está botando de 26,9 é exatamente dos ativos que a gente menciona aí na apresentação, tá. Então, são todos que estão nas diversas fases, obviamente todos estão já anunciados, que estão nestas diversas fases na nossa sistemática, e são todos eles ali que a gente anunciou. Então, o valor total da linha de 26,9 se refere aquele conjunto que a gente já está mostrando aí na apresentação, incluindo, é claro, também de novo, reforço, o reposicionamento do refino com relação ao *cluster* Nordeste e Sul.

Operadora: A próxima pergunta vem de Osmar Camillo, Bradesco.

Sr. Osmar: Boa tarde a todos. Obrigado pela pergunta. Continuando em venda de ativos, eu tenho duas perguntas, uma é só para confirmar, pelo modelo proposto aí de venda nas refinarias, vocês venderiam 100% dos *clusters* do Sul e Norte e Nordeste, ou haveria parceria? E uma segunda pergunta seria em relação a como anda ou quais seriam os próximos passos necessários para a venda da TAG? Obrigado.

Sr. Grisolia: Oi, Osmar, Rafa Grisolia de novo. Obrigado pela pergunta. Se você vir como a gente fez o anúncio, como a gente está tentando demonstrar com relação ao refino, os *clusters* Nordeste e Sul a proposta é que a gente continue, na verdade, até com mais uma parceria, que a gente continue com 40% destes dois *clusters*, né. Então, o que a gente estaria fazendo é a tentativa de venda para 60%. Então, a gente continua, sim, nestes *clusters* com 40%.

A outra pergunta, os processos que estão suspensos, que a gente coloca ali naquele quadrinho como processos suspensos que inclui a TAG, eles estão dependendo, como o Nelson também coloca na apresentação, de estratégia jurídica. Então, a gente tem ali um posicionamento de uma liminar, que a gente tem que se posicionar, e a gente tem trabalhado nisto e é a fase que está.

Então, assim, acho que foi uma pergunta anterior, né, a gente entende que é mais para o curto prazo a gente conseguir ter uma definição da nossa estratégia jurídica com relação a seguir em frente com estes projetos que hoje estão em suspenso e que incluem a TAG.

Sr. Osmar: Ok, obrigado, Rafa.

Operadora: A próxima pergunta vem de João Lorenzi, Bank of América.

Sr. João: Boa tarde, obrigado pela pergunta. Na verdade, ficou uma coisa um pouquinho não clara para mim depois de ver a apresentação, talvez eu não tenha compreendido direito, sobre o reposicionamento de vocês na parte de refino do Brasil. Olhando a apresentação 19 de abril que vocês fizeram falando sobre este tema, vocês falam, acho que no slide 20 se eu não me engano, que vocês vão manter, depois desta operação de venda de 60% de participação, 75% mais ou menos de *share* de refino no Brasil, e, olhando para o plano agora de 2019-2023, aparece ali no slide 32 uns 60% de *share* que vocês manteriam. Eu não sei se talvez eu não tenha compreendido direito, mas o quê que mudou de uma apresentação para outra?

E a segunda pergunta sobre é *lifting cost*. Antes, no plano de 2018-2022, a gente tinha ali 9,9 de média no período que estava sendo contemplado no plano anterior, sendo que agora o que a gente tem, na verdade, é 10 em 2020. Esse 10 é o que vocês querem atingir no final do ano ou vocês já consideram isto mais ou menos uma média do ano depois do *startup* do FPSO de 2019? Obrigado.

Sr. Grisolia: Obrigado, João, pela sua pergunta e participação. Eu vou inverter um pouquinho e vou passar a sua segunda pergunta para a Solange e volto para sua primeira pergunta.

Sra. Solange: Boa tarde, João. Em relação à sua pergunta sobre custo de extração, nós, na verdade, vamos sofrer um efeito, no ano de 2019, que é o custo cheio de várias unidades entrando sem que ainda eles estejam no seu potencial. Então, na verdade, o que nós vamos experimentar num primeiro momento – isto é bastante comum nos momentos de entrada de muitas unidades – o custo ele se eleva e, imediatamente após a entrada do potencial, que vai acontecer mais no final do ano de 2019, aí ele cai significativamente.

O que nós estamos anunciando aqui, e bastante orgulhosos com isto, é que a gente vai, a partir de 2020, que foi o que foi colocado aqui no slide, a gente vai operar, por gestão de custos e também por gestão ativa de portfólio, nós vamos estar operando ativos de produção que vão estar operando abaixo de US\$10,00 o barril de uma forma consistente a partir de 2020. Foram estas informações.

Sr. Grisolia: João, e na sua primeira pergunta, não tem diferença se você se referiu àquela primeira apresentação quando a gente fez o anúncio, mas ele basicamente é a mesma coisa, só a forma que a gente resolveu se comunicar agora é que aqui a gente está comunicando o percentual que a gente fica de capacidade de refino direta. Então, o que eu tenho ali é: a gente tinha feito um *approach* também que é não só o que teria direta, mas também o que indiretamente, via dividendos ou equivalência patrimonial, eu continuaria a ter numa unidade chamada capacidade.

Então, não tem nenhuma novidade, não; é o mesmo projeto, é o mesmo objetivo, a forma só que acho que agora é mais clara, sem ter que fazer aqui a



reconciliação de como é que a gente chega lá naquela indicação de que aqui é a capacidade indireta e a gente preferiu só mostrar a capacidade direta aqui que a gente ficaria no final do dia, tá.

Operadora: Passo agora a palavra ao Sr. Rafael Grisolia para seus comentários finais. Por favor, diretor.

Sr. Grisolia: Bom, só reforço aqui, em nome da diretoria, dos diretores aqui presentes, o nosso CEO Ivan Monteiro também, a nossa satisfação com o atual plano, a nossa satisfação com a evolução de tudo o que a Petrobras fez ao longo dos últimos anos, estamos cada vez mais confiantes aí no nosso futuro, eu acho que é um momento importante aí para todos nossos *stakeholders*, investidores, funcionários, com a nossa contribuição aí para a sociedade.

Então, agradecer a presença de todos. De novo, reforço que nosso time de RI, a diretora Isabela vai estar à disposição para eventuais e maiores esclarecimentos, e falamos muito em breve. Um forte abraço a todos.

Operadora: Obrigada. Senhoras e senhores, o áudio desta teleconferência para *replay* e apresentação de slides estarão disponíveis no site de investidores da companhia, no endereço: www.petrobras.com.br/ri.

Isto conclui este *webcast* e teleconferência. Muita obrigada pela sua participação. Por favor, desconectem suas linhas e tenham um bom-dia.