



# Reposicionamento estratégico

**Roberto Castello Branco**  
*Presidente*

*Outubro de 2019*





## Estratégia da Petrobras

- Gestão de portfólio
- Recuperar o grau de investimento
- Custo baixo
- Meritocracia
- Segurança e respeito às pessoas e ao meio ambiente

# Apesar de ter vencido a mais séria crise de sua história, a Petrobras ainda se encontra em situação bastante delicada

---

A Petrobras possui dívida de US\$ 101 bilhões, o dobro da média do endividamento das 10 maiores empresas de petróleo do mundo:

- 3 vezes a geração de caixa anual, contra cerca de 1 vez para competidores no resto do mundo.
- Pagamento de juros elevados, o que consome cerca de 35% do caixa operacional, muito superior a seus concorrentes, que comprometem apenas 3%.

# O endividamento reduz direta e indiretamente a capacidade de investir e de competir

---

O alto nível de endividamento consome recursos que poderiam gerar riqueza para nosso País sob a forma de milhares de empregos e muitos bilhões de reais de receita para o Estado, nas três esferas de poder (federal, estadual e municipal).

- São quase US\$ 7 bilhões anuais pagos a título de juros, valor suficiente para instalar a cada ano um sistema completo de produção de petróleo e gás com capacidade de produzir 150 mil barris diários.
- No leilão de excedentes da cessão onerosa, a PETROBRAS só foi capaz de manifestar interesse em 2 dos 4 blocos oferecidos pois seu custo de capital é superior ao retorno esperado. Seria como tomar empréstimo no banco para aplicar em caderneta de poupança.

# Corremos o risco de deixar passar uma oportunidade fantástica para nosso País

---

- A produção de petróleo e gás da Petrobras, nosso principal negócio, está estabilizada há 10 anos, em torno de 2 milhões de barris diários.
- Em decorrência de uma onda de inovações tecnológicas e preocupações com o aquecimento global, o consumo de petróleo tende a crescer mais lentamente, estagnar ou até mesmo se reduzir.
- Urge, portanto, concentrar e acelerar investimentos em projetos de exploração e produção de petróleo e gás com melhor retorno, desenvolvendo as reservas do pré-sal.

# Petrobras ainda tem custos elevados e baixa produtividade

Empresa	Receita líquida por empregado Em US\$ milhões 2018
Shell	4,9
Equinor	4,4
BP	4,1
Exxon	4,0
Total	1,8
Petrobras	1,5
Pemex	0,7

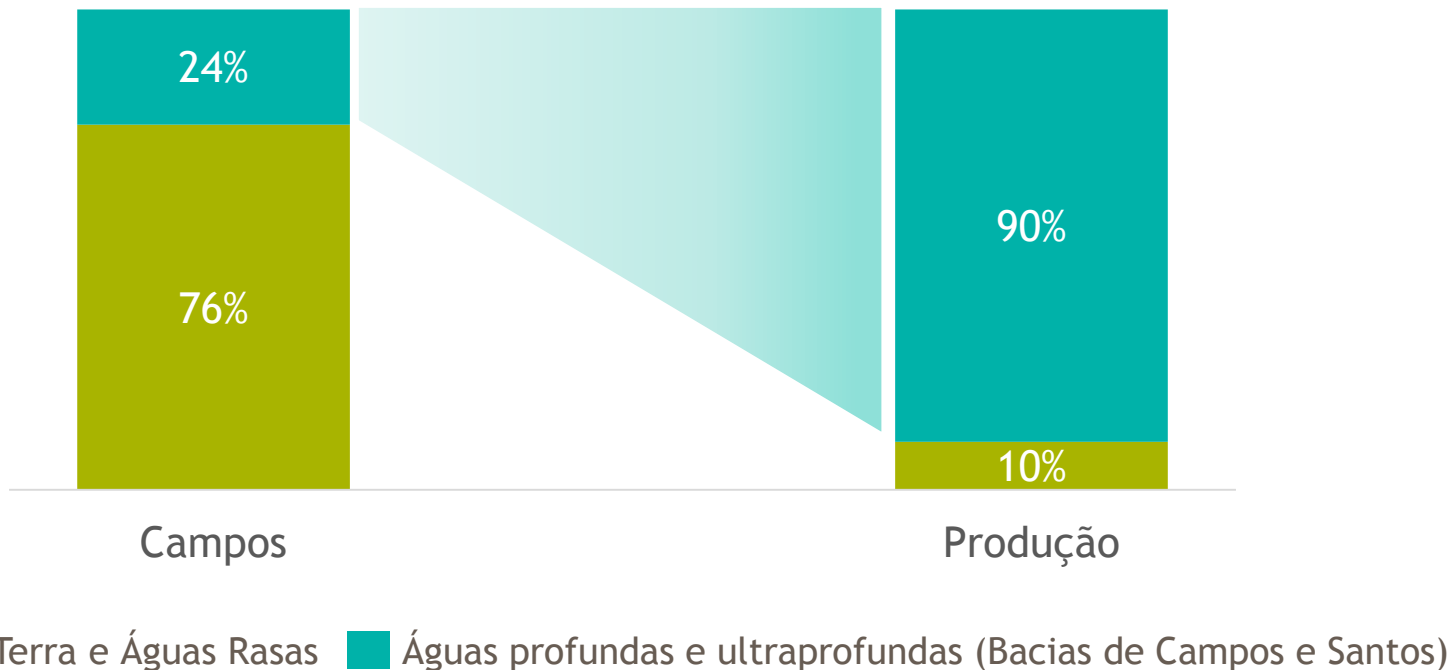
FONTE: Evaluate Energy

# Foco do investimento em águas profundas e ultraprofundas

---



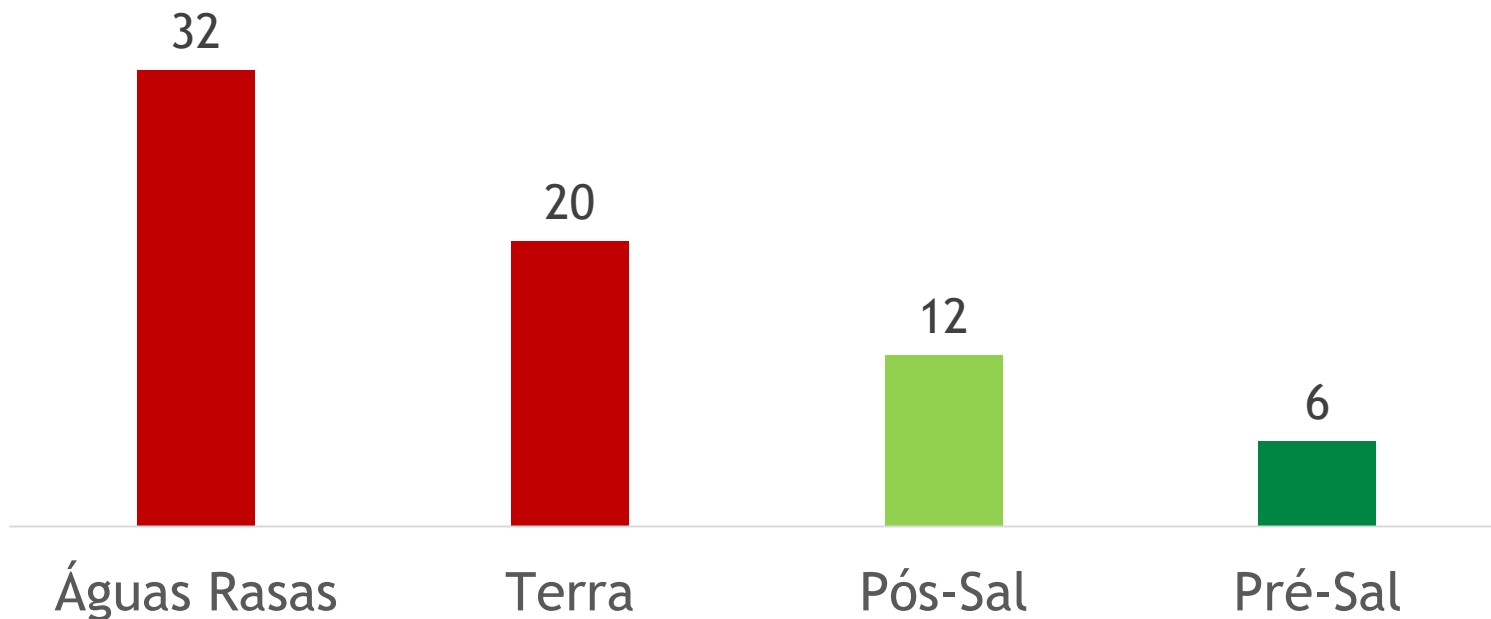
# Campos em águas profundas e ultraprofundas geram 90% da produção de petróleo





# Um bom portfólio depende de eficiência

Custo de extração - Brasil  
US\$/boe



# Crescente alocação de recursos para os negócios de maior retorno

Investir em exploração em águas profundas é uma escolha estratégica motivada por critérios empresariais



Negócio intensivo em capital

O foco do investimento em águas profundas leva a um reposicionamento do investimento em outros negócios

Entrada em operação de novas unidades de produção:

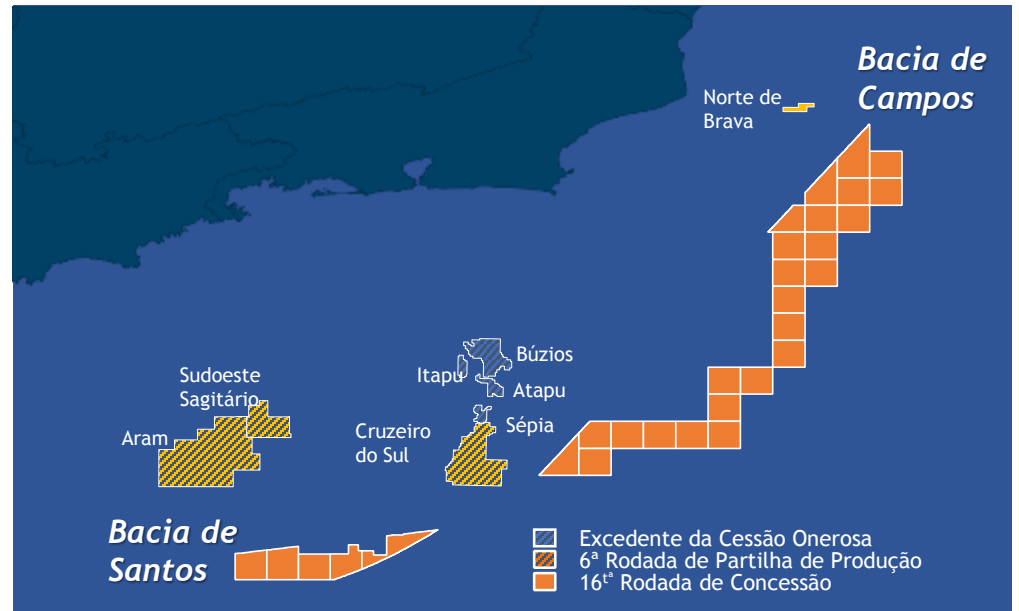


# Investir em novas áreas exploratórias é fundamental para capturar oportunidades e garantir o futuro

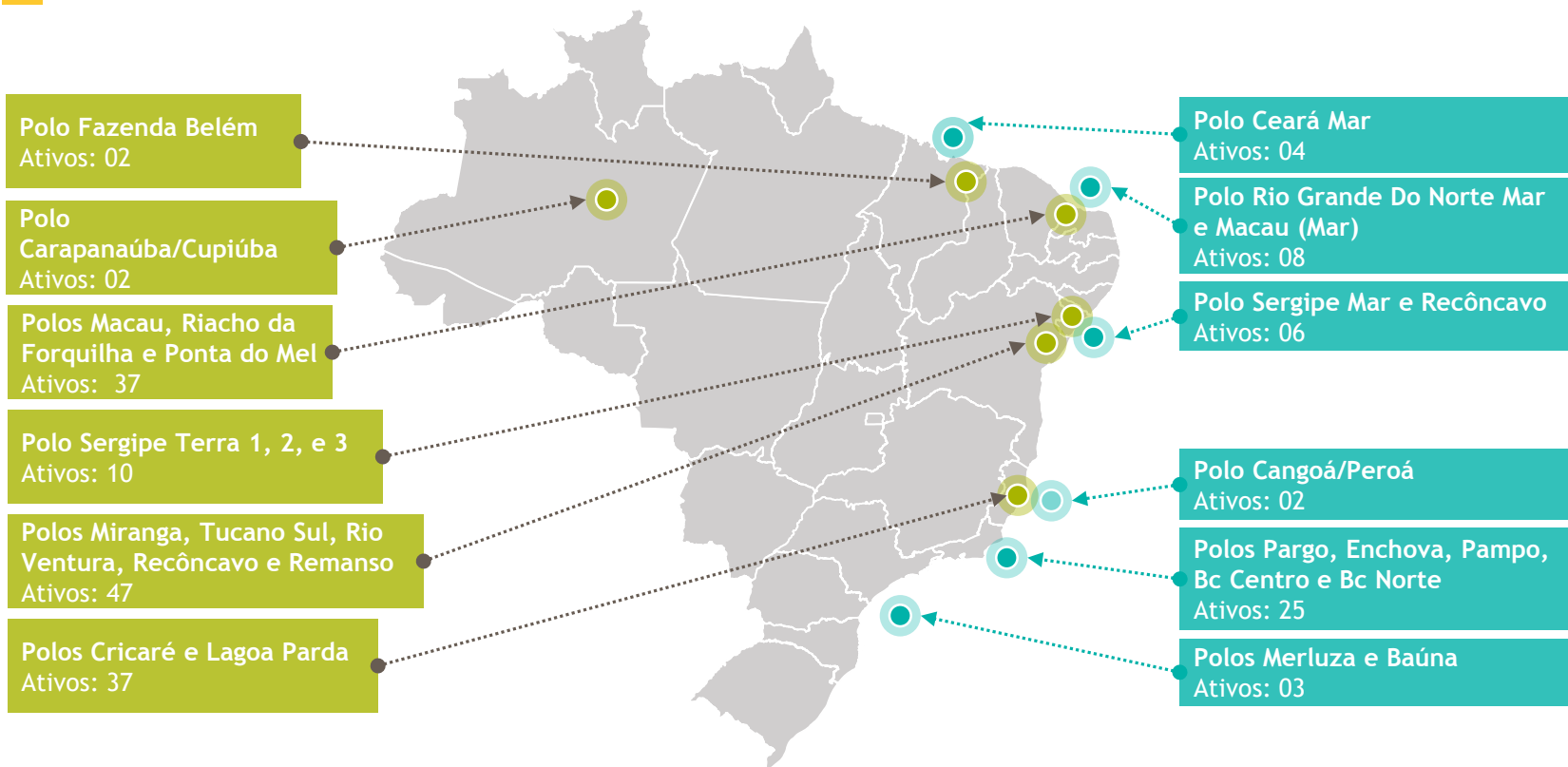


Apenas para manter a produção constante, é necessário incorporar reservas de 1 bilhão de barris ao ano, ao custo de US\$ 3 bilhões

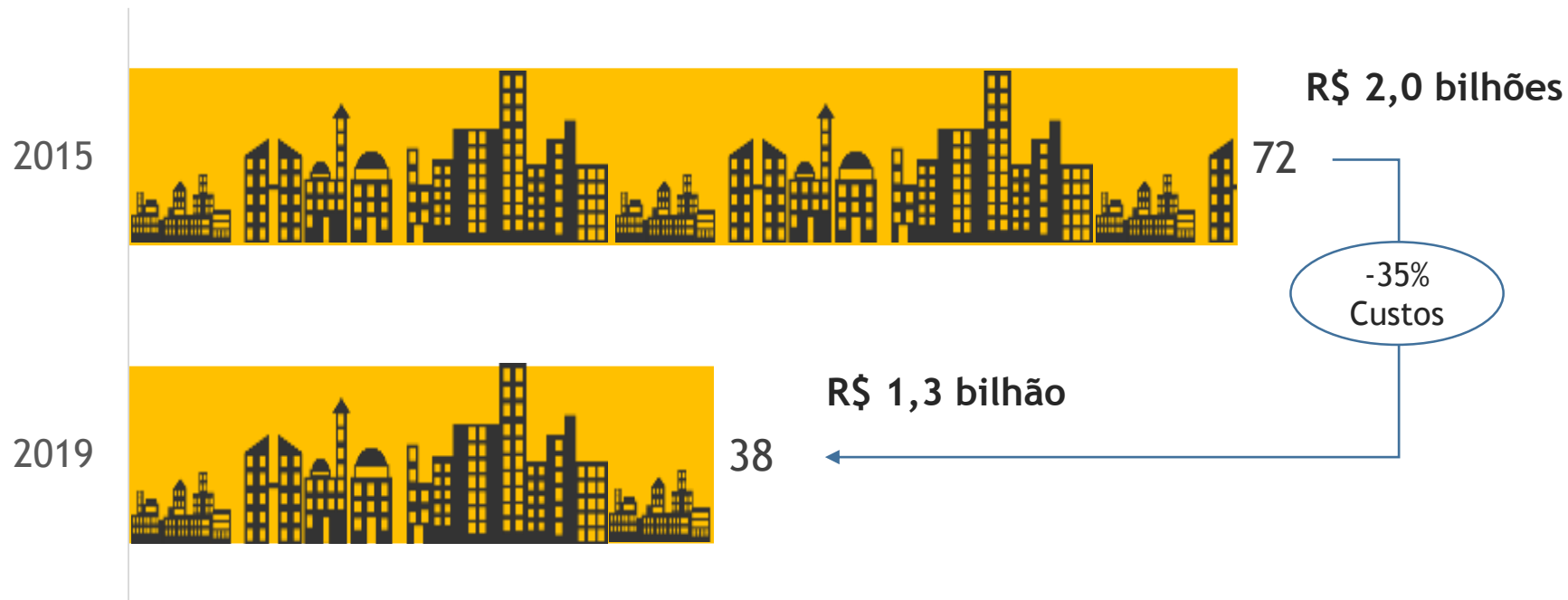
Áreas a serem leiloadas pela ANP em 2019



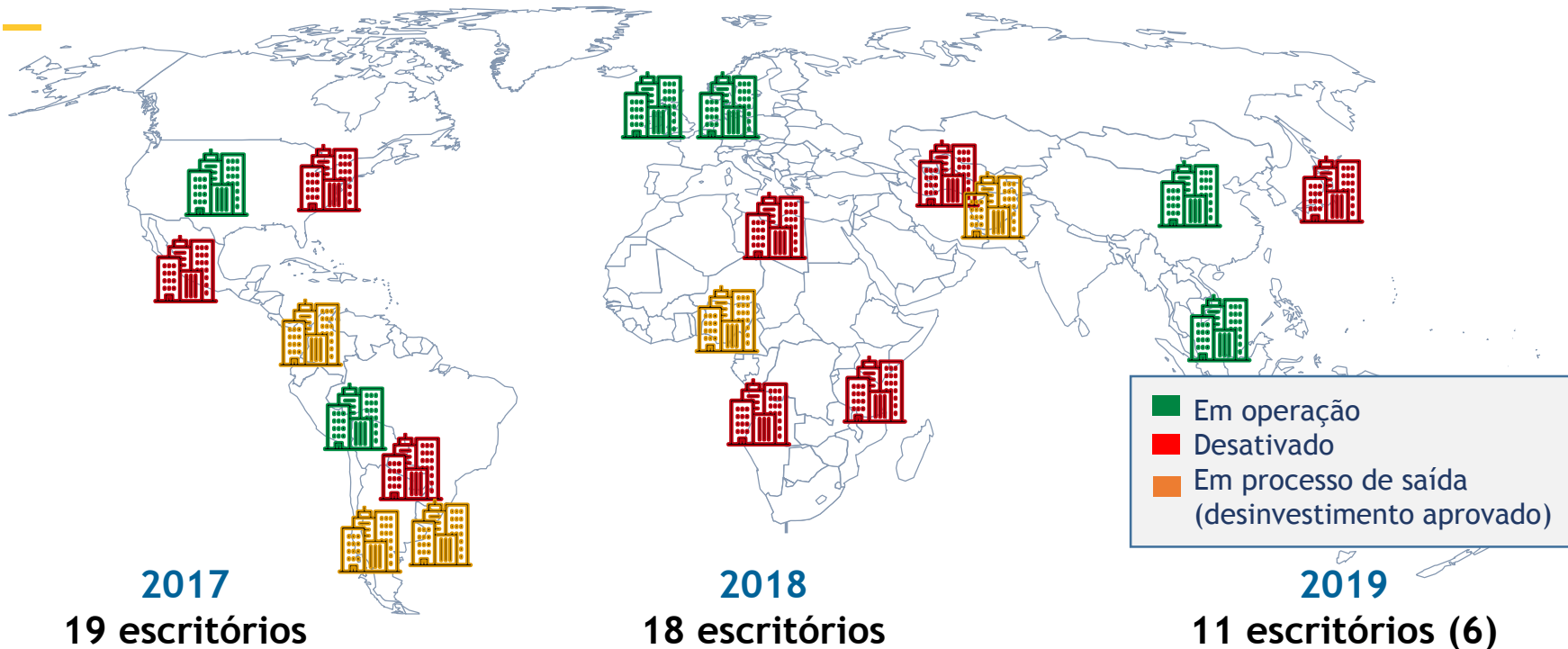
# Na Petrobras, a gestão do portfólio de E&P considera a venda de 183 campos em terra e águas rasas



# Prédios ocupados no Brasil



# Escritórios no exterior



Angola, Argentina, Bolívia, Colômbia, China, Cingapura, NYC, Houston, Holanda, Inglaterra, Japão, México, Nigéria, Paraguai, Uruguai, Tanzânia, Líbia, Turquia, Irã

~~Angola~~, Argentina, Bolívia, Colômbia, China, Cingapura, NYC, Houston, Holanda, Inglaterra, Japão, México, ~~Nigéria~~, Paraguai, Uruguai, Tanzânia, Líbia, Turquia, Irã

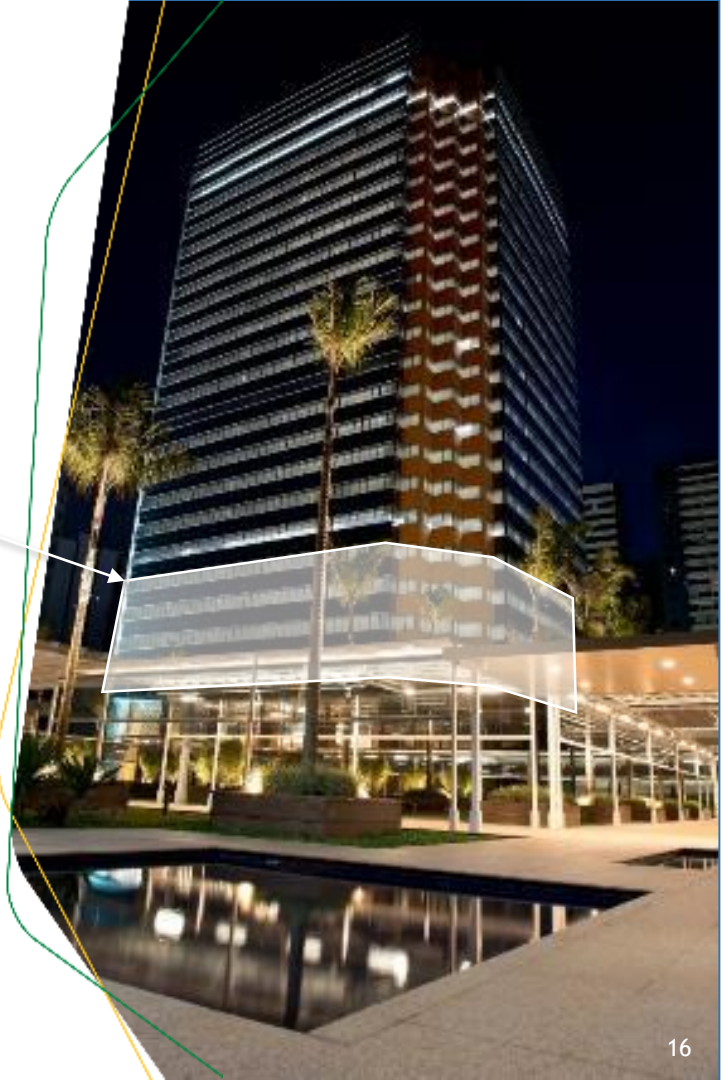
~~Angola~~, ~~Argentina~~, Bolívia, Colômbia, China, Cingapura, ~~NYC~~, Houston, Holanda, Inglaterra, ~~Japão~~, ~~México~~, ~~Nigéria~~, ~~Paraguai~~, ~~Uruguai~~, ~~Tanzânia~~, ~~Líbia~~, ~~Turquia~~, Irã

# Conjunto Pituba



# Conjunto Pituba

- **Torre Pituba**
  - 46.400 m<sup>2</sup>
  - 22 andares (5 ocupados)
  - 22 elevadores
  - 1 Heliponto
- **Garagem**
  - 2.634 vagas
  - 7 andares
  - 8 elevadores
- **Custo total : R\$ 2,087 bilhões**
- **Contrato de locação atípico “Built to suit”  
2016-2046**





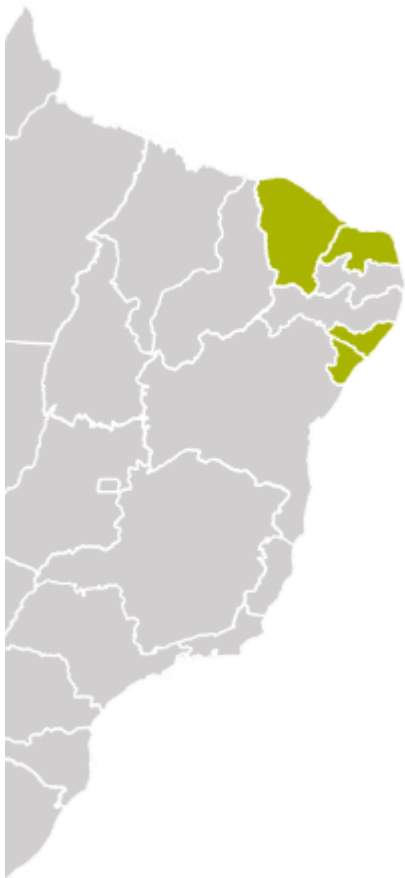
# Nossos ativos de petróleo e gás na Bahia

---

- Poços produtores: 2.980
- Produção:
  - 27.000 bpd de óleo e 3M m<sup>3</sup>/d gás natural
  - 1% da produção de óleo e 1,5% da produção de óleo e gás da Petrobras
- Produtividade:
  - 35 boed/poço
  - Pré-sal: 21.000 boed/poço



# Produção e produtividade no Nordeste



Estado	Produção óleo e gás Mil boed	% Produção total	Produção / poço boed
Ceará	6	0,2	4
Rio Grande do Norte	44	2,0	9
Alagoas	9	0,4	23
Sergipe	27	1,0	11

# Entrada de novos atores apoia os mercados locais

## NOTÍCIAS

**Petroleiras estimam demanda de mais de 1,2 mil poços até 2023**

ARMANDO AVENA: A VENDA DA MAIOR EMPRESA DA BAHIA VAI DINAMIZAR A ECONOMIA

**Competição em refino de petróleo deve beneficiar o CE**

## Petrobras avança no processo de venda de campos de petróleo no ES

*“A expectativa é de que a venda dos campos atraia mais investimentos para o Espírito Santo, amplie a produção de óleo e gás, e crie empregos diretos e indiretos na região Norte do Estado. Segundo especialistas, espera-se que a empresa compradora invista para aumentar a produção dos poços e, com isso, faça a arrecadação com royalties crescer e gere 3 mil empregos na região.”*



PETROBRAS Cade aprovou venda de oito das 13 unidades de refino da empresa, incluindo a Rinvest

## Sinal verde para vender refinarias

*“Para Pernambuco, a venda de parte da Refinaria Abreu e Lima pode significar a retomada das obras da segunda fase do empreendimento, que ficaram suspensas graças ao freio de investimentos da Petrobras”*

**Empresa de gasodutos TAG prevê investimentos de R\$1 bi em 5 anos**

# Caso Azulão: investimento de R\$ 1,8 bilhão em dois estados

## ENEVA INVESTIRÁ R\$ 1,8 BILHÃO NO AMAZONAS E RORAIMA PARA A EXPLORAÇÃO DO CAMPO DE GÁS DE AZULÃO

Empresa informou que operação para produzir gás natural em terreno situado no município de Silves, interior do Amazonas, deve começar em 2021. Gás de Azulão será utilizado para levar energia para Boa Vista (RR)

Compartilhar 22



Foto: Divulgação



Eneva construirá uma unidade de tratamento de gás e uma planta de liquefação do gás produzido nos municípios de Silves e Itapiranga

*No interior do Amazonas, a Eneva [...] vai colocar em operação o campo de gás de Azulão, no município de Silves (a 202 quilômetros de Manaus). Descoberto pela Petrobras há 20 anos, o campo nunca produziu. Comprado pela Eneva há um ano, a expectativa é que entre em operação em 24 meses.*

*O gás produzido em Azulão será utilizado para levar energia para Boa Vista, capital de Roraima [...]. Para viabilizar todo o projeto, a companhia vai investir R\$ 1,8 bilhão nos dois Estados.*

**O AMAZONÊS - MANAUS (AM)**

FONTE: [http://oamazones.com/site/noticia/eneva-investira-r\\$-1-8-bilhao-no-amazonas-e-roraima-para-a-exploracao-do-campo-de-gas-de-azulao/](http://oamazones.com/site/noticia/eneva-investira-r$-1-8-bilhao-no-amazonas-e-roraima-para-a-exploracao-do-campo-de-gas-de-azulao/)

# Não há desmonte, está sendo construída uma companhia mais forte e saudável

Petrobras: mais investimentos, empregos e receita para os governos

## Criação de novas indústrias

- Petróleo
- Refino
- Gás natural



# Gestão de portfólio

---



# Gerir portfólio é parte da estratégia das empresas

Engie: Decisão estratégica de sair do negócio de carvão para focar em serviços



*A Engie, que acaba de comprar a rede de gasodutos brasileira TAG, vai "acelerar seu esforço" no Brasil, onde a demanda "vai aumentar muito fortemente", declarou sua diretora-geral, Isabelle Kocher.*

*"A demanda de energia no Brasil vai aumentar muito fortemente nos próximos anos. Na França, não", declarou Isabelle à imprensa.*

*O ESTADO DE MINAS*

# Gerir portfólio é parte da estratégia das empresas

## Shell: redesenho do portfólio e reforço do resultado financeiro



### Simplificação do portfólio entre 2016 e 2018:

- US\$ 30 bilhões em venda de ativos
- Saída integral de países: Argentina, Irlanda, Gabão, Tailândia, Japão e Nova Zelândia
- Esforço continua, com venda de pelo menos US\$ 5 bilhões adicionais por ano em 2019 e 2020
- Foco no desenvolvimento de grandes projetos, especialmente águas profundas no Brasil (Pré-sal)



# Concentração no mercado de refino é pouco usual

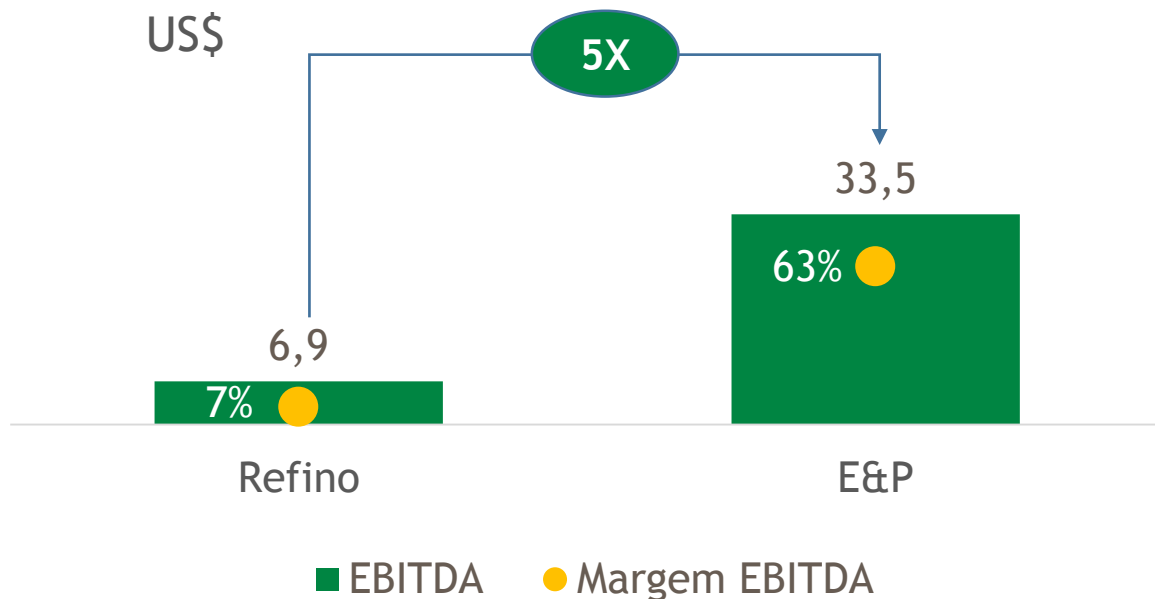
A situação do mercado de refino no Brasil é uma anomalia

Participação do maior refinador	
90 - 100%	<b>Brasil</b> , México, Venezuela, Irã, Indonésia
80 - 90%	Arábia Saudita
60 - 80%	Turquia, Espanha
40 - 60%	África do Sul, Argentina, Itália
20 - 40%	China, Índia, Rússia, Japão, França, Reino Unido, Austrália
< 20%	Canadá, Alemanha, EUA

Majors têm reduzido o número de refinarias			
	2005	2017	Variação %
Capacidade - Milhão bpd	18,5	13,0	- 30%
Número de refinarias	169	84	- 50%

# O negócio de petróleo e gás é muito mais vantajoso para a Petrobras do que o de refino

Geração operacional de caixa por barril no E&P é 5x maior do que no refino



# Firmamos dois termos de compromisso com o CADE

Incentivo à entrada de novos agentes econômicos no mercado de refino e gás natural, **propiciando condições concorrenciais**



*Mercado de refino*

**8**

Refinarias

**1,1**

Capacidade  
MMbpd

RNEST  
RLAM  
REPAR  
REFAP

SIX  
REGAP  
REMAN  
LUBNOR

*Já se encontram em fase não vinculante*



*Mercado de gás*

*Venda de participação acionária*

- NTS - 10%;
- TAG - 10%;
- TBG - 51%
- Participação em companhias distribuidoras de gás



O processo de gestão de portfólio segue rigorosa política de seleção de potenciais compradores e cuidado com os colaboradores

---





## Respeito às pessoas

- Além da possibilidade de contratação de empregados pelos novos proprietários, cada projeto de venda de ativos terá um plano de pessoal com regras específicas, baseadas em um modelo amplamente divulgado aos empregados e ao mercado

### Opções disponibilizadas pela Companhia

- Transferência interna
  - Desligamento por acordo
  - Programa de Desligamento Voluntário indenizado
- Objetivo é criar condições que permitam que os empregados planejem seu futuro

# Seleção criteriosa de compradores

- Cuidado na seleção de compradores
  - *Avaliação de integridade: não estar sujeito a sanções de organismos internacionais (ex: OCDE), não constar de cadastros nacionais de empresas inidôneas*
  - *Saúde financeira: exigência de receita anual mínima*
  - *Experiência: para ativos de E&P, o potencial comprador deve estar qualificado pela ANP a atuar como operador ou declarar que cumpre os requisitos para qualificação*
  - *Declarar formalmente que não pratica atos violadores das normas anticorrupção brasileiras, americanas, Reino Unido e outros*
- Processo de transição que visa à manutenção da segurança de instalações e pessoas, bem como a continuidade das operações



## *Preços de combustíveis*

---



# Como são precificados os combustíveis no Brasil

---

**PPI =**

**Preço internacional +**

**Frete Marítimo +**

**Seguro +**

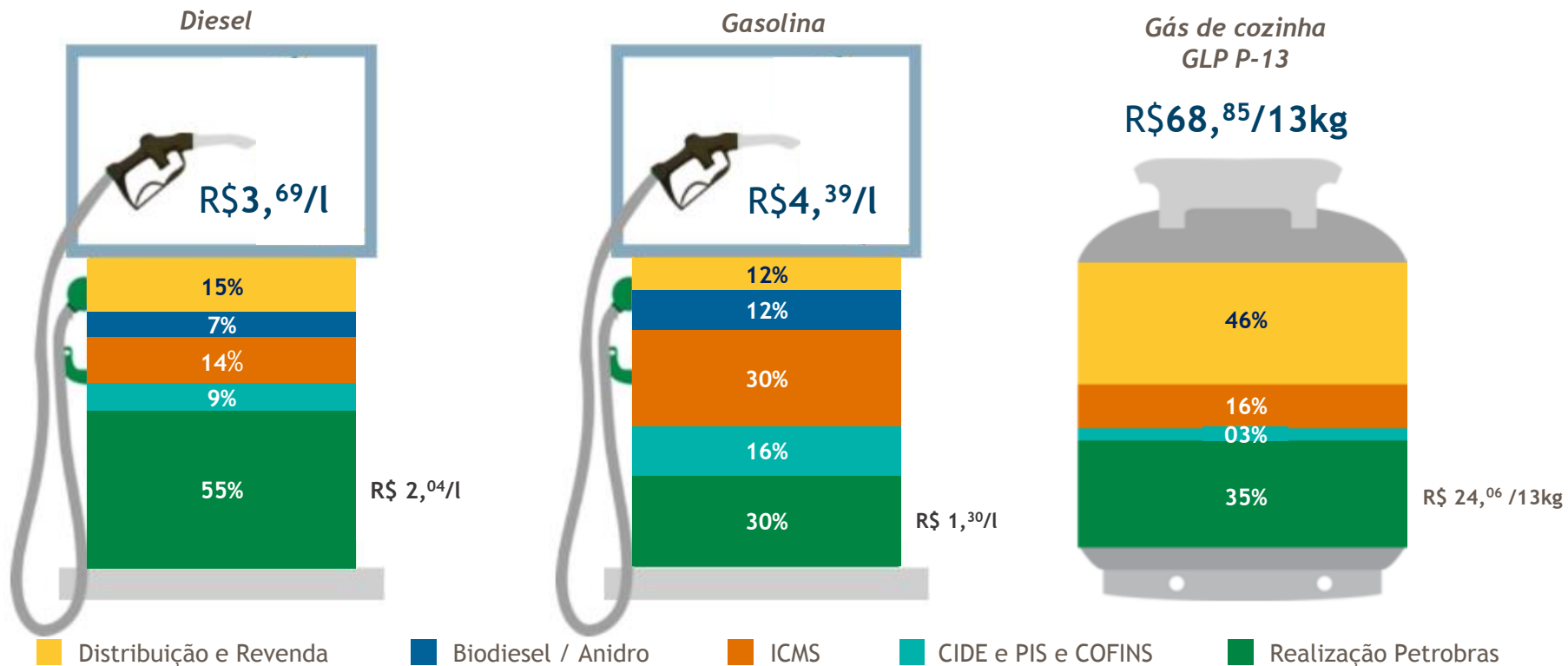
**Frete Doméstico +**

**Outros custos de internacionalização**

- Brasil é importador de alguns tipos de derivados;
- Custo de produção é menor do que PPI;
- Se preço de venda for menor do que o PPI → **Petrobras torna-se a única importadora;**
- Comprar a preço de mercado e vender ao custo → **Perda de Receita.**

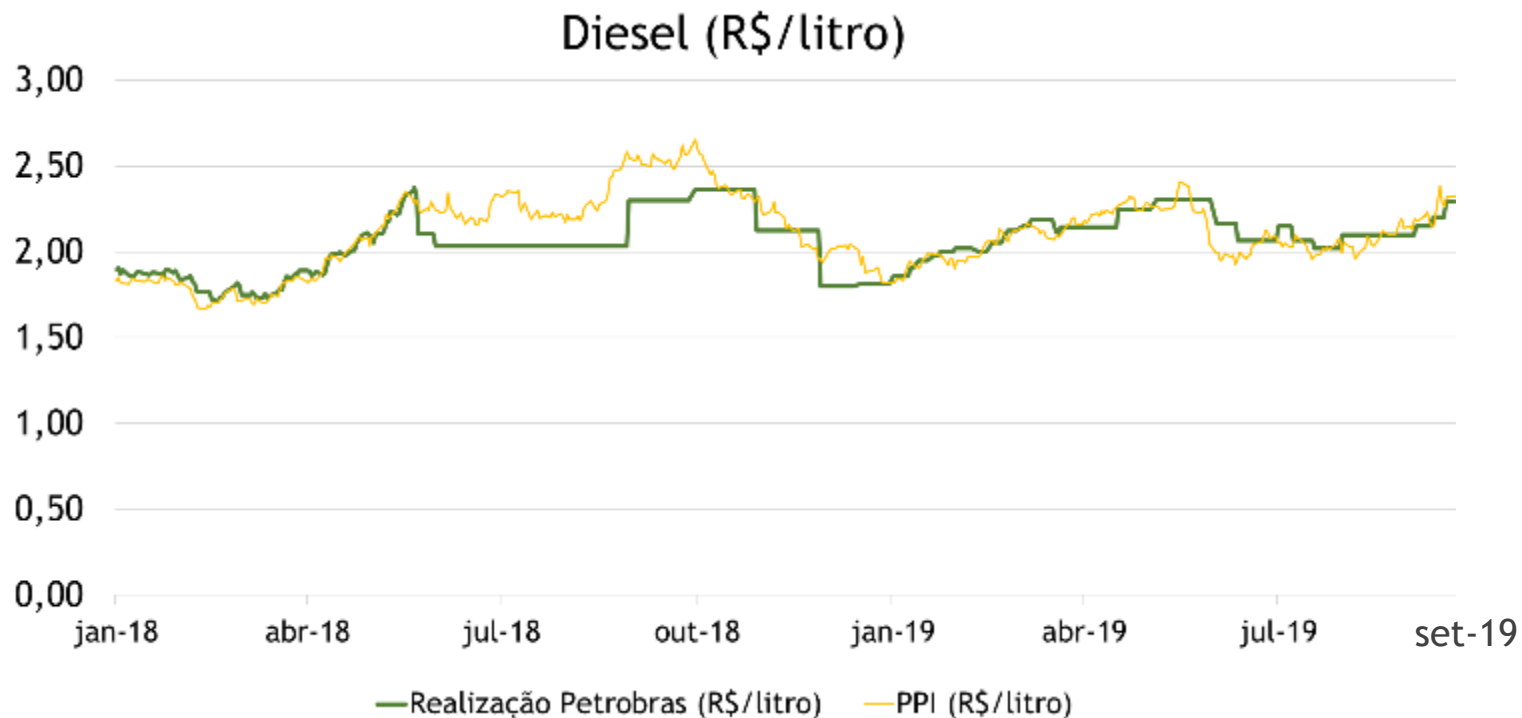


# Composição do preço dos combustíveis



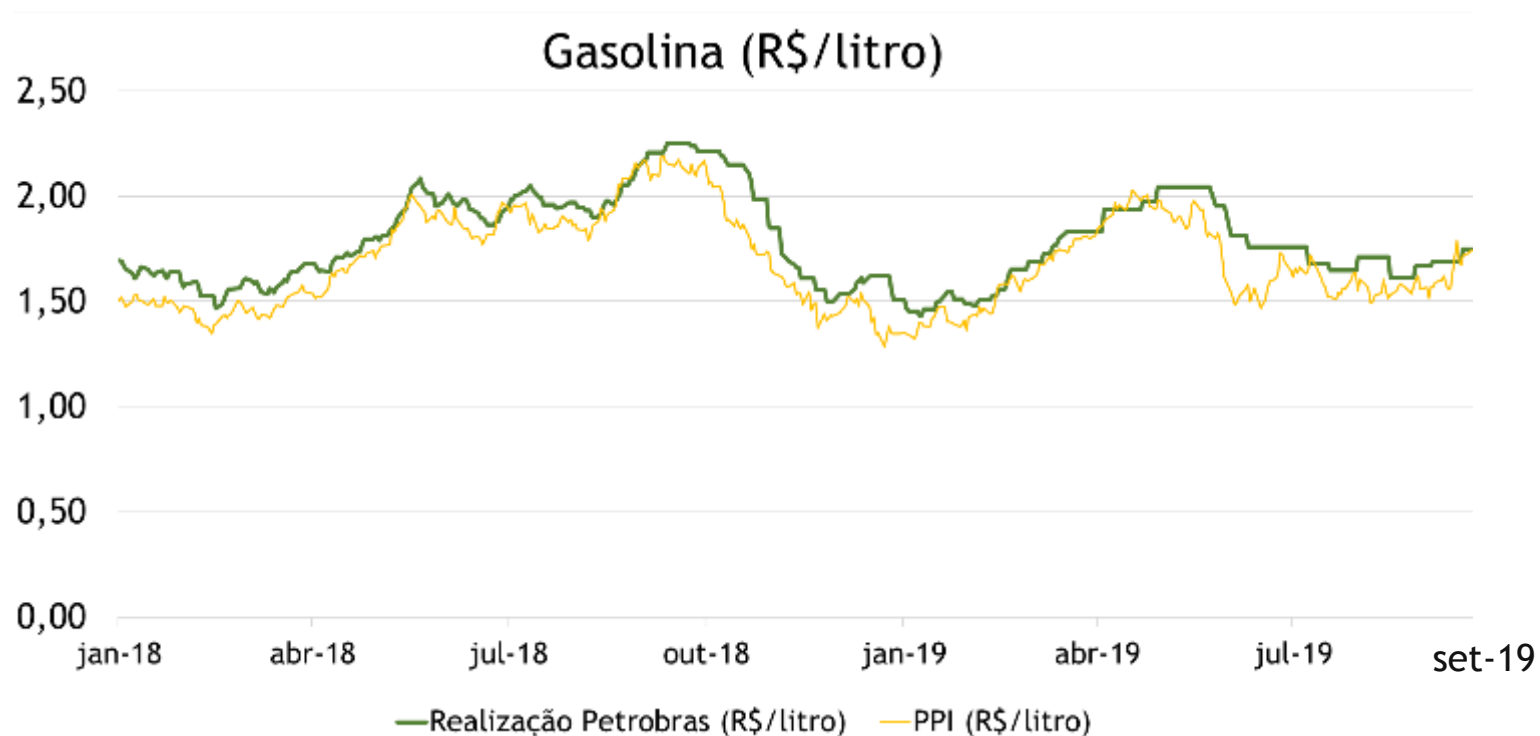
1. Período da coleta de 22/09 a 28/09/2019.
2. Média de 13 capitais: RJ, SP, PR, MG, DF, GO, BA, PE, CE, PA, RS, MS, ES.
3. Elaboração a partir de dados da ANP e CEPEA/USP.

# Variação do preço Petrobras x paridade de importação

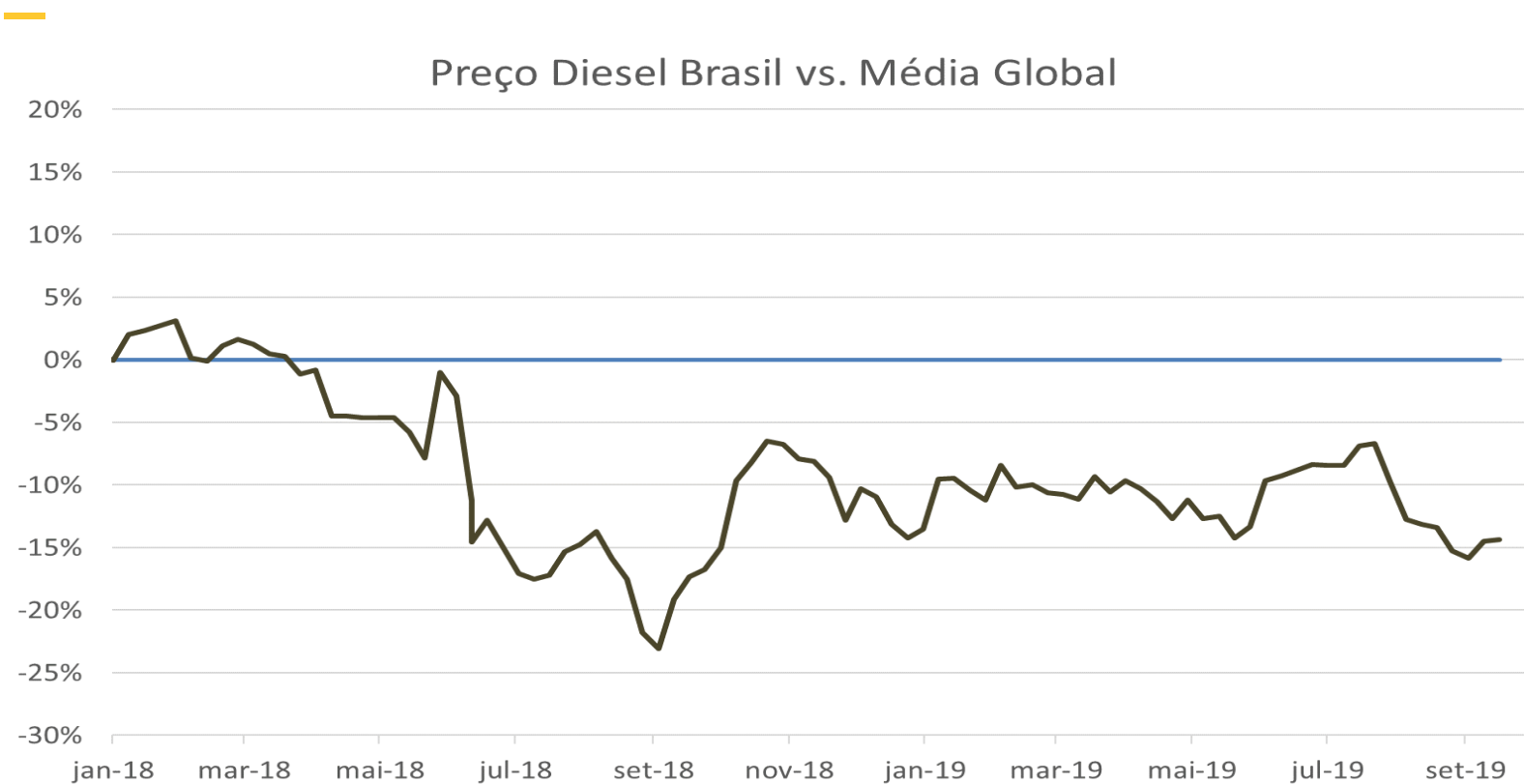


\* no período de maio/18 a dez/18 estava vigente o programa de subvenção do diesel, gerando o descolamento entre as curvas de preço e paridade

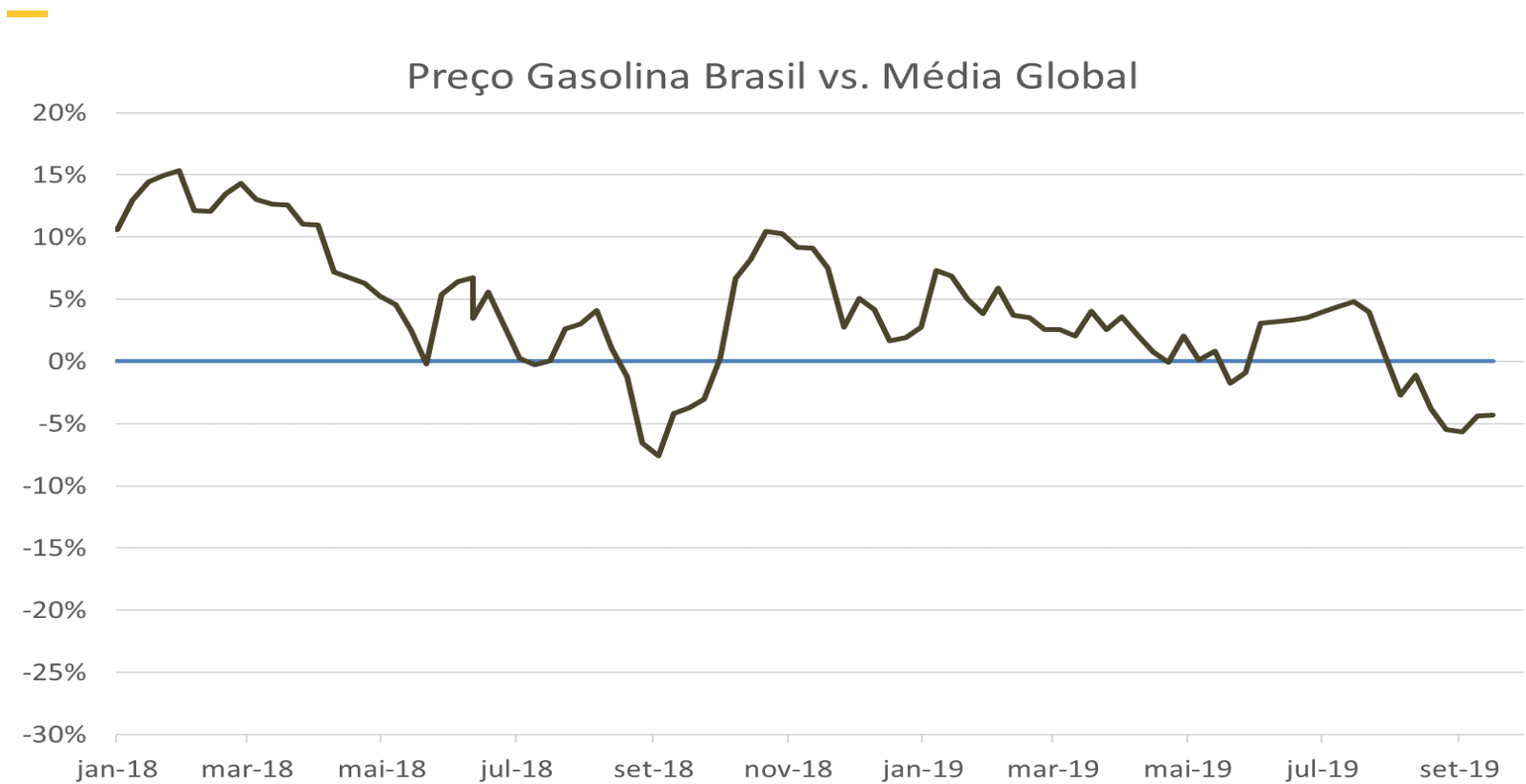
# Variação do preço Petrobras x paridade de importação



# Diesel: preço ao consumidor no Brasil vs. média global

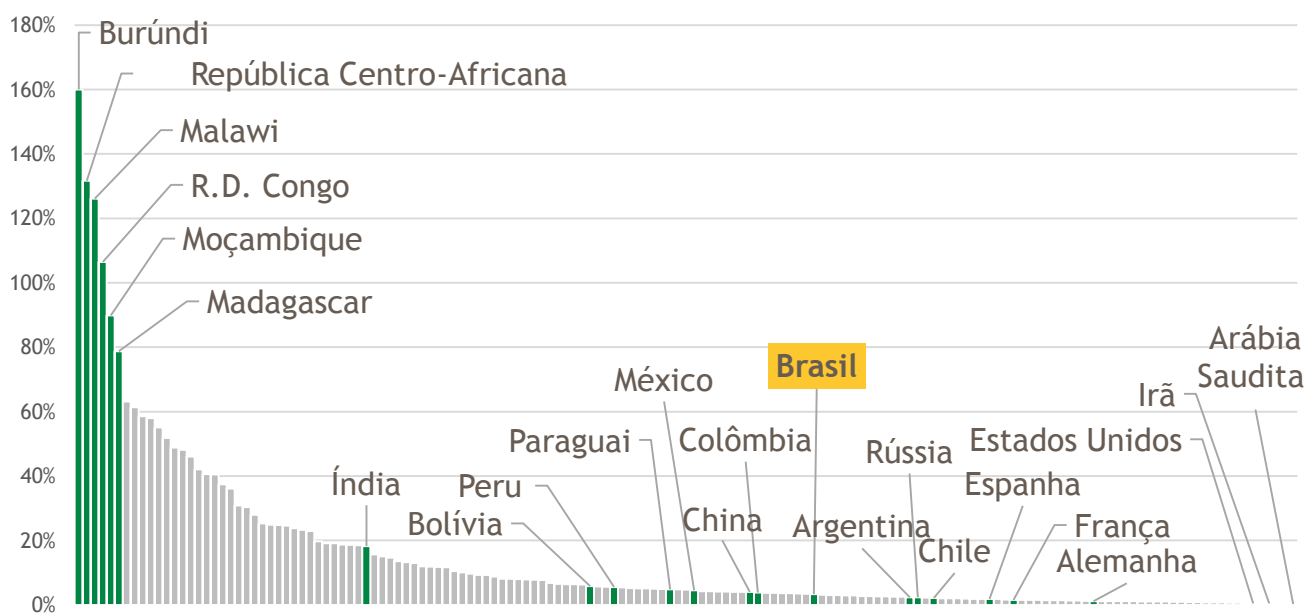


# Gasolina: preço ao consumidor no Brasil vs. média global



# O preço do diesel no Brasil como proporção do PIB per capita está no segundo quartil mais baixo

Preço do diesel/PIB per capita diário



# Problemas no modal rodoviário de transporte de cargas

---

- Frota de caminhões aumentou 47,3% entre 2008 e 2017;
- PIB cresceu apenas 10% no mesmo período.
- Efeito do tabelamento de fretes sobre o licenciamento de veículos (2019/2017)
  1. *Veículos Pesados: +86,7%*
  2. *Veículos Leves: +6,6%*
- Salário nominal médio dos Autônomos caiu 15% relativamente a 2014 (PNAD);
- Caminhões velhos, com média de 20 anos contra 8 anos para Empresas;
- Estradas de baixa qualidade: Brasil ocupa 112º posição entre 140 países (*World Competitiveness Report*).



**PETROBRAS**

**No caminho da  
prosperidade**

---

**Roberto Castello Branco**  
*Presidente*