

Petrobras Day *30 de novembro de 2020*

Carla Albano:

Bom dia. Bem-vindos ao Petrobras Day 2020.

Hoje, teremos a oportunidade de assistir a apresentações e participar em discussões sobre o nosso novo plano estratégico para os anos de 2021 a 2025.

Gostaríamos de informar que todos os participantes acompanharão a transmissão pela Internet como ouvintes. Depois dessa nossa introdução e apresentações, também teremos uma sessão de perguntas e respostas. Vocês podem enviar suas perguntas pelo e-mail petroinvest@petrobras.com.br.

Este ano, trazemos também uma novidade: estamos transmitindo as apresentações do Petrobras Day pelo LinkedIn, trazendo ainda mais transparência para a divulgação do nosso plano estratégico.

Estão presentes conosco hoje Roberto Castello Branco, Presidente da Petrobras; Andrea Almeida, Diretora Executiva Financeira e de Relacionamento com os Investidores; Anelise Lara, Diretora Executiva de Refino e Gás Natural; André Chiarini, Diretor Executivo de Comercialização e Logística; Carlos Alberto Pereira de Oliveira, Diretor Executivo de Exploração e Produção; Nicolás Simone, Diretor Executivo de Transformação Digital e Inovação; Roberto Ardenghy, Diretor Executivo de Relacionamento Institucional e Sustentabilidade; Rudimar Lorenzato, Diretor Executivo de Desenvolvimento da Produção.

Informamos que a apresentação permanecerá disponível ao longo do evento no nosso site de Relações com Investidores.

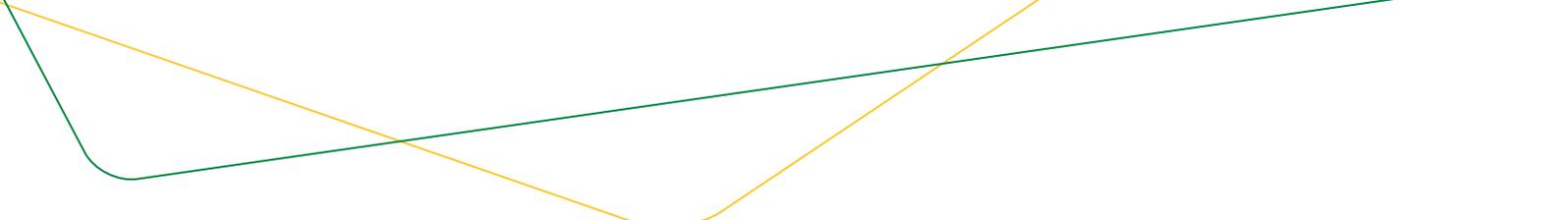
Iniciaremos agora o evento ouvindo o Presidente da Petrobras, Roberto Castello Branco. Roberto, por favor.

Roberto Castello Branco:

Petrobras Day é o evento mais importante de relacionamento com investidores da Petrobras durante cada ano.

Começando, eu diria que as pessoas, assim como as empresas, devem ter um propósito em suas vidas, e a Petrobras tem um propósito. Este propósito é ser a melhor empresa de energia, dar geração de valor para o acionista, com foco em petróleo e gás, com segurança, respeito às pessoas e ao meio-ambiente.

Mas as palavras muitas vezes nada significam. Para cumprir com este objetivo, nos baseamos em cinco pilares estratégicos. O primeiro deles é a maximização do retorno



sobre o capital empregado, que se baseia em dois conceitos muito simples: primeiro, o de dono natural. É só investir, só ter na nossa carteira de ativos aquilo que nós somos realmente bons, que nós fazemos melhor do que ninguém. Isso norteia esse princípio, norteia o programa de desinvestimentos.

O segundo princípio é a escassez de capital, algo também muito óbvio. O capital é escasso. Então, para ter acesso a ele, tem que haver uma competição forte entre projetos.

Nós só aprovamos projetos e seus méritos em termos de retorno e risco. Somente aqueles que geram valor, isto é, apresentam retorno maior que o custo do capital, merecem aprovação. E, além disso, nós privilegiamos valor sobre o volume. Nosso objetivo não é maximizar volume de produção, é maximizar valor.

O segundo pilar é a redução do capital, que se mostra indispensável em um negócio de commodities onde a volatilidade de preços e conseqüentemente de fluxo de caixa é muito grande.

Nós estamos em uma trajetória de desalavancagem e, para reduzir o custo de capital, é muito importante ter uma comunicação ampla e transparente com a comunidade financeira global.

O terceiro pilar é a busca incessante por custos baixos e a eficiência. Em 2020, reduzimos custos, mas vamos continuar. Esse esforço é contínuo, não vai parar. Inclusive, tem uma visão de longo prazo envolvida nisso.

Nós não estamos cortando custos somente para o curto prazo. Nós acreditamos em um cenário de preços de petróleo mais baixos a médio e longo prazo, e, para sobreviver e gerar valor nesse ambiente, temos que ter custos baixos.

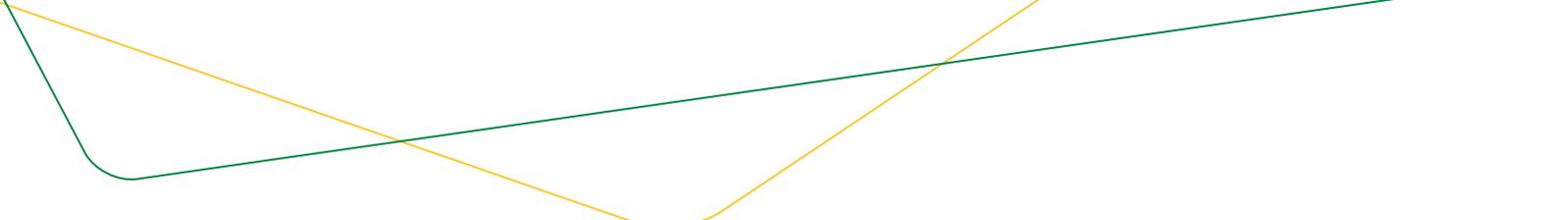
A meritocracia é outro pilar estratégico. Nós procuramos criar uma cultura de valor apoiada em remuneração variável, um EVA que é extremamente importante. É um método universalmente aprovado, adotado pelas melhores empresas do mundo, e que tem como mérito fazer, de cada, um pequeno empresário, um pequeno empreendedor que tem que gerar lucro econômico na sua atividade.

E temos como pilar estratégico importante a segurança, saúde, respeito às pessoas e ao meio-ambiente. A segurança nas operações é extremamente importante; é vital, eu diria, para uma empresa de petróleo. Qualquer descuido na segurança pode custar bilhões de USD, ou colocar em jogo até a sobrevivência da empresa.

Estamos muito atentos à transição energética. Temos, como vocês verão, uma estratégia bem definida, e nosso objetivo é fazer com que essa transição energética se processe da melhor forma possível para a sociedade, da forma mais segura possível, sem extremos para a sociedade.

E o respeito às pessoas é fundamental. Se nós quisermos ser respeitados, se queremos criar um ambiente de trabalho saudável, temos que respeitar as pessoas. Temos que ser humanos e respeitar a todos de forma igual, desde os cargos mais elevados, até aqueles que ocupam as posições mais modestas em uma empresa.

Existem dois temas transversais aos pilares estratégicos: a transformação cultural e a transformação digital. O melhor plano estratégico do mundo naufraga se a cultura não



aceitar, e a melhor tecnologia não tem sucesso se a cultura não for impregnada da necessidade de utilizar os instrumentos providos pelas inovações tecnológicas.

A transformação digital tem um enorme potencial transformacional para reduzir custos, dar maior eficiência, e nós estamos fazendo isso de forma acelerada. A transformação cultural se consegue em convencendo as pessoas, procurando ter uma comunicação transparente e verdadeira.

Nós temos sido muito ativos nisso, utilizando os instrumentos da revolução digital, como a comunicação mais fácil, tal como estamos fazendo com vocês, para ter reuniões regulares com nossos empregados, mostrando os valores, procurando criar a cultura de valor, procurando mostrar como eles se beneficiarão dessa cultura de valor.

É um modelo de gestão que prioriza coragem. Coragem é muito importante para a tomada de decisões. Qualquer decisão que nós tomemos envolve riscos, então envolve ter coragem para enfrentar riscos, evidentemente que apoiada em fatos e dados; nós privilegiamos conceitos, fatos e dados.

A transparência, como citei, e a integridade. Nós repudiamos fraude e corrupção, e somos muito firmes na integridade, que é um instrumento de criação de valor. Ele não é simplesmente algo que trave a empresa.

Uma comunicação ampla e eficiente, interna e externamente, transparente. A consistência estratégica. Nós temos que nos ater aos pilares que norteiam nossa estratégia. Nada que fuja a isso será provado.

Dentro disso, nós podemos discutir, divergir, mas a consistência estratégica é fundamental. Nós não vamos lançar um projeto para construir uma refinaria enquanto estamos vendendo refinarias.

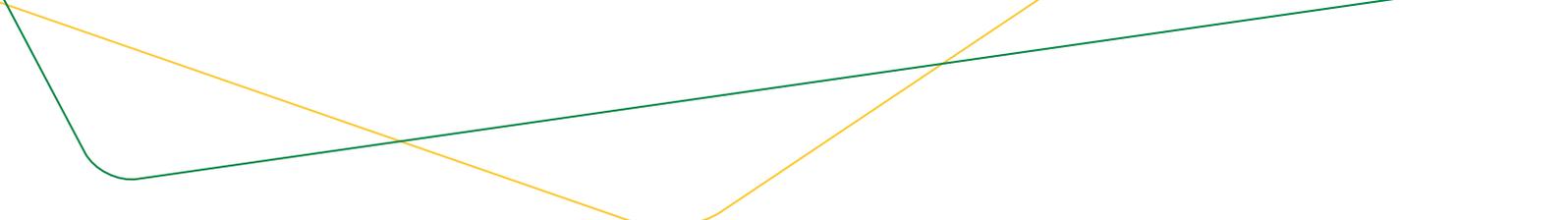
Fundamental também é a agilidade. Nós estamos criando, e foram muito importante nessa jornada de resposta à covid-19, os times ágeis multidisciplinares, que interagem entre si, formados por pessoas talentosas, que aprendem muito com a troca de ideias e respondem rapidamente.

A eficiência, temos que sempre buscar a melhor solução possível de forma que atenda aos critérios de eficiência, não aquela que é de consenso. Como dizia a falecida e saudosa Margaret Thatcher, “consenso é falta de liderança”.

E decisões que sejam *data driven*. Como eu falei, nós privilegiamos conceitos, fatos e dados. As nossas decisões são todas baseadas em dados, em evidências. Não existe espaço para “eu acho”, “eu acredito”. Tem que ser fundamentada com base em dados.

Accountability. A nossa filosofia é liberdade com responsabilidade. As pessoas têm que se sentir livres para pensar, para inovar, para estarem cientes de que nós aceitamos erros. O erro é permitido, mas tem que haver responsabilidade individual. Nada de diluição de responsabilidade por comitês, por grupos de trabalho, o que é muito comum nos governos, onde, no final das contas, a diluição é tamanha que ninguém assume responsabilidade por nada.

Meritocracia, confiança. Nós encontramos na Petrobras um ambiente de desconfiança. Uma das melhores formas de matar uma companhia é existir desconfiança entre seus membros.



E finalmente, a preparação de sucessores, que é muito importante, e a valorização de talentos. Queremos ser uma empresa com alta densidade de talentos. A Petrobras tem muitos, e nós estamos rejuvenescendo as lideranças e valorizando os talentos.

Como todos sabem, este foi um ano atípico, em que enfrentamos, no mundo, a maior crise sanitária desde a Gripe Espanhola, há 100 anos, e, como consequência disso, uma recessão global.

Dentro desse contexto, quando estouraram essas duas crises, a nossa prioridade foi a saúde. A saúde dos nossos empregados, com ações de combate à covid, e a saúde financeira da Empresa onde, assim como em uma guerra, fomos obrigados, compelidos a reagir rapidamente e a tomar medidas para que a companhia pudesse sobreviver.

Inicialmente, as previsões eram muito sombrias. Acreditávamos, nas primeiras projeções, que iríamos sangrar US\$1 bilhão de caixa por mês, e evidentemente isso seria um fim não muito bom.

No combate à saúde, adotamos imediatamente o home office e, ao mesmo tempo, a testagem maciça. Até ontem, já aplicamos 350.000 testes em nossos empregados e empregados de empresas contratadas. O rastreamento das pessoas e a quarentenagem.

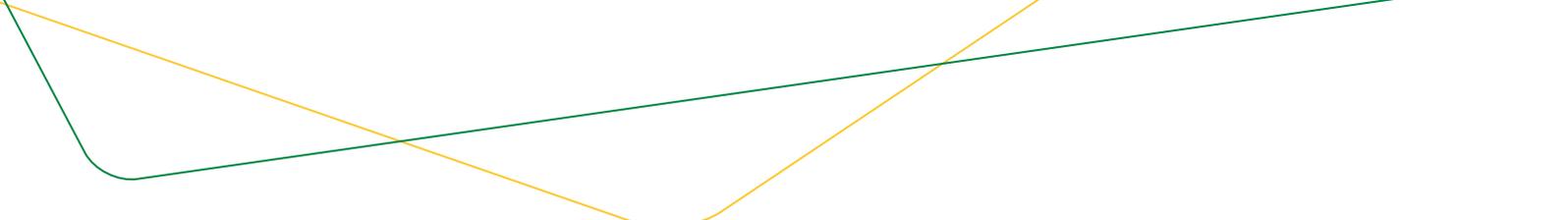
Mudamos o sistema de trabalho nas operações, com ajuste nas rotinas operacionais. E sem falar que avaliamos continuamente os riscos com base no início de um novo ciclo de alta da covid no Brasil, como já víamos em outros lugares do mundo, na Europa e nos Estados Unidos. Resolvemos estender o home office, que iria até 31 de dezembro, para 31 de março de 2021, e, ao mesmo tempo, redobrar as medidas de contenção nas operações.

Mas por melhores que sejam as medidas tomadas por uma companhia, o comportamento das pessoas é muito importante. No fundo, cada um tem que tomar uma decisão de se proteger.

As ações de resiliência tiveram muito sucesso. Não foi apenas uma corrida, um *sprint* de 100m, em que nós tomamos várias medidas que tiveram muito sucesso. A Petrobras foi a empresa de petróleo, entre as companhias de petróleo listadas no mundo, que melhor desempenhou em termos de geração de caixa. Nós tivemos o maior fluxo de caixa operacional ao longo dos 9M20. E, ao mesmo tempo, fomos a única entre as grandes empresas que reduziu a dívida. Nosso fluxo de caixa operacional representou quase 7x a média das *major oil companies*.

Mas não é uma corrida de 100m apenas. Nós estamos em uma maratona. E nesse impulso de acelerar a execução da estratégia, tomar medidas de emergência para sobreviver ao tsunami que foi o início da recessão global e da covid-19, nós reenergizamos para acelerar a execução do plano estratégico tendo em vista o longo prazo. E vocês verão as iniciativas que os diretores vão apresentar em cada área para ficarmos mais fortes, com maior capacidade de geração de valor para o acionista.

Nosso programa de desinvestimento foi afetado pela covid-19. Tivemos uma desaceleração. Ano passado, fomos capazes de vender US\$16 bilhões de ativos, e este ano apenas US\$1 bilhão, mas temos mais de 50 ativos à venda, muitas transações já chegando ao seu estágio final, ou para a assinatura do acordo de compra e venda, ou



para o *closing*, e teremos ainda bons resultados a mostrar, eu acredito, nos próximos seis, sete meses.

Graças à mudança que fizemos, ao foco em logística e comercialização, vendas e marketing, conseguimos obter recorde de exportações, tanto de petróleo como óleo combustível com baixo teor de enxofre.

Houve melhora na percepção de risco da Petrobras. Fizemos uma emissão de títulos de dez anos com o menor *yield* da história da Petrobras, e esses títulos se valorizaram. Hoje, tem um *maturity* de 4% somente, o que era inimaginável há alguns anos para a Petrobras.

Estamos lançando combustíveis mais limpos e com maior valor agregado, como a nova gasolina com maior octanagem. A produção e venda recorde de diesel S10, com apenas 10 partes por milhão de enxofre, em contraposição ao S500, com 500 partes por milhão.

E temos metas bem estruturadas para 2021. Nós não só temos como objetivo estratégico contribuir para a transição energética, para redução da temperatura do aquecimento da Terra e da aceleração de aquecimento da Terra, mas temos a emissão de gases de efeito estufa como elemento em nosso programa de remuneração variável.

Todos os executivos da companhia têm uma meta de topo de emissão de gases de efeito estufa, que é uma média ponderada das emissões da exploração e produção do petróleo e do refino.

Temos um volume de vazamento como meta, uma dívida bruta de US\$67 bilhões. Como disse, nós conseguimos reduzir a dívida bruta até setembro, mesmo diante de um ambiente muito hostil, e continuamos a reduzir a dívida bruta no 4T. Como foi comunicado, pré-pagamos US\$2 bilhões de dívida.

A variação do EVA tem uma meta de US\$1,6 bilhão, e na taxa de acidentes registráveis, queremos chegar a menos que 0,7 acidentes registráveis por milhão de homens/hora trabalhados, o que é uma meta bastante agressiva. Nós já somos *benchmark* em segurança das operações no mundo por essa métrica.

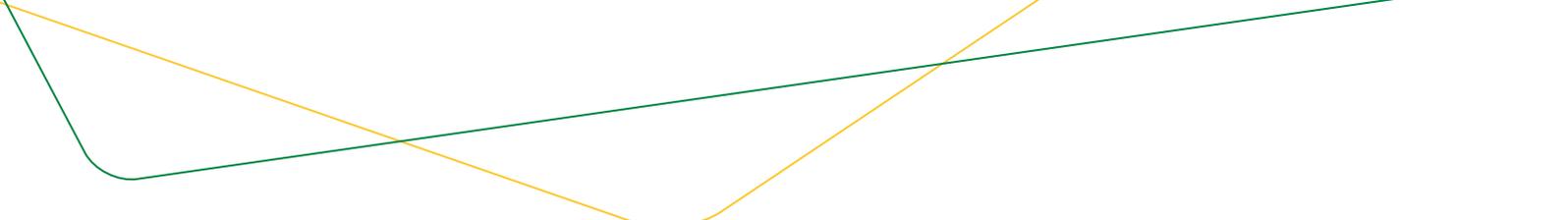
Eu agradeço a vocês pela atenção, e vou passar agora para a Carla, que rodará um vídeo institucional.

Vídeo:

Parece ficção. E se contarmos, talvez ninguém acredite. É difícil até imaginar como é possível extrair petróleo nas mais longínquas profundezas no meio de um vasto oceano. Parece impossível, mas a Petrobras faz isso. É parte do nosso dia a dia.

Tudo isso porque temos uma fonte de energia muito poderosa: o conhecimento. Movidos por essa força, descobrimos o pré-sal, e seguimos batendo recorde atrás de recorde, gerando o máximo de valor e focando no negócio que fazemos melhor. Tanto que somos líderes mundiais em águas ultraprofundas.

E essa energia inventiva não está só nas nossas novas tecnologias. Ela está em novas formas de criar projetos, de fazer escolhas, alcançar resultados, agir com responsabilidade.



As escolhas que fazemos hoje garantem o nosso futuro. Os desafios são muitos, mas não nos intimidam. Somos movidos por transformação, e estamos lançando novos programas estratégicos que nortearão nossa atuação até 2030.

São soluções inovadoras, que vão transformar projetos em resultados. O intransponível em realização. O impossível em incrível. Vem com a gente conhecer e fazer história. Somos energia para transformar.

Roberto Ardenghy:

Como o Roberto mencionou na sua apresentação, a Petrobras não está apenas comprometida em produzir energia acessível para a sociedade com uma operação segura e de baixo custo, mas também com menos emissão de carbono. Essa é a visão que estamos trazendo.

Essa visão já está permeada dentro da estratégia da Petrobras. Em 2021, por exemplo, nós vamos continuar colocando métricas de sustentabilidade como métricas de topo da Petrobras. Isso já começou no ano passado; aliás, desde 2019 isso já havia começado, e em 2020 foi estendido para todos os colaboradores da Petrobras. Então, tanto o IGEE, que é a intensidade de emissões de efeito estufa, quanto o VAZO, que é o volume vazado de óleo e derivados, eles integram, são duas das quatro métricas de topo da Petrobras, que são a dívida bruta e o delta EVA.

Então, essa estratégia de sustentabilidade é uma estratégia de negócio. Nós estamos procurando nos últimos anos melhorar a nossa gestão e a transparência na questão do carbono, que é muito importante.

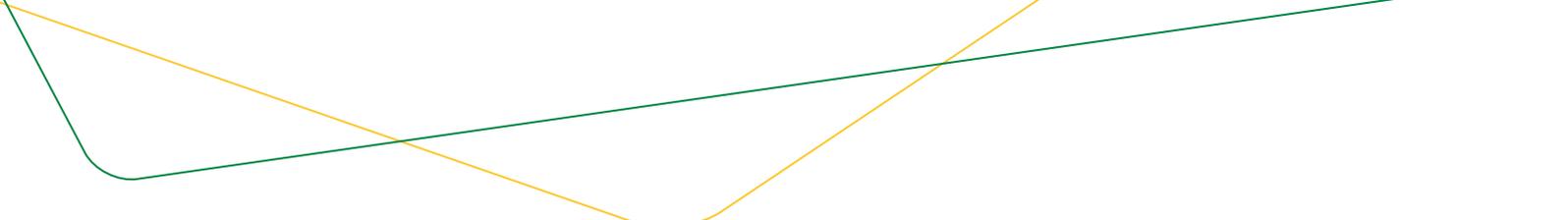
Nós reformulamos a nossa governança nessa área, criamos uma Gerência Executiva de Mudança Climática dentro da Empresa, dando a esse assunto uma hierarquia maior. Nós também transformamos a Diretoria de Relacionamento Institucional como Diretoria também de Sustentabilidade. Então, esse é um objetivo em que vemos continuar perseverando.

Também na área de combate à corrupção, estamos fazendo um esforço muito grande. Por exemplo, nos últimos anos, subimos dois níveis no ranking do TPI, que é o *Transition Pathway Initiative*, uma entidade baseada em Londres, e em outubro agora recebemos a notícia de que atingimos o nível 4, com o atingimento de praticamente todos os requisitos possíveis desse índice, o que também nos dá bastante alegria.

No que diz respeito à questão do compromisso com o clima e com a energia acessível, estamos trabalhando, então, em três vertentes principais: a questão da transparência, o carbono quantificado nos processos críticos; a resiliência, como o Roberto já mencionou, em um momento de transição para o baixo carbono; e o fortalecimento das competências da tecnologia para criar valor em baixo carbono. Isso faz com que essa dupla resiliência seja tanto de natureza econômica, quanto de natureza ambiental.

Esses são os dois pilares que estamos utilizando relevantes à questão do desempenho. Fizemos uma grande reestruturação do nosso portfólio para focalizar ativos com maior geração de valor, que sejam compatíveis com esse cenário que o Roberto mencionou, de transição acelerada.

Em um mundo que requer cada vez menos emissões, é importante que os mercados sejam atendidos com um petróleo que tenha menos emissão e também menor custo,



conciliando, portanto, energia acessível, mas contribuindo para a redução das emissões.

Estamos planejando uma série de ações e de projetos com tecnologia inovadora. Por exemplo, o caso do All Electric, que é uma tecnologia que nós vamos implementar nas nossas FPSOs. Estamos apenas aguardando uma modificação na resolução Conama 382. Já estamos em conversas com o Ministério do Meio-ambiente e com o Ibama com relação a isso para poder implementar esse novo parâmetro de eficiência da geração elétrica das nossas FPSOs.

E também é importante ressaltar que a transição traz novas oportunidades, e que muitas vezes os projetos de P&D podem criar valor no mercado de baixo carbono no futuro.

Um exemplo prático, o Roberto já mencionou aqui, é o diesel renovável, o BioQAV, que foi inicialmente uma linha de pesquisa que nós adotamos, e que agora passa a integrar a estratégia comercial da Empresa. Estamos aguardando, também nesse caso do diesel renovável, a autorização dos órgãos reguladores para que possamos começar a produzir em escala industrial esse grande produto, que é um produto que será fornecido ao mercado brasileiro, e é um diesel que, parcialmente, é de origem vegetal.

Então, quando você pensa na questão de tecnologia e inovação no nosso *core business*, você tem essas três vertentes: a inovação das operações, a questão do biorefino e a questão das competências para o futuro.

Isso faz com que esse plano estratégico 2021-2025 reserve, então, US\$1 bilhão de CAPEX para ações relativas à sustentabilidade. Como nós tivemos uma redução geral dos investimentos, estamos mantendo esse valor, que era o valor do plano anterior. Então, na prática, estamos dando uma maior hierarquia a esses projetos ligados à questão da gestão de carbono e à questão das mudanças climáticas.

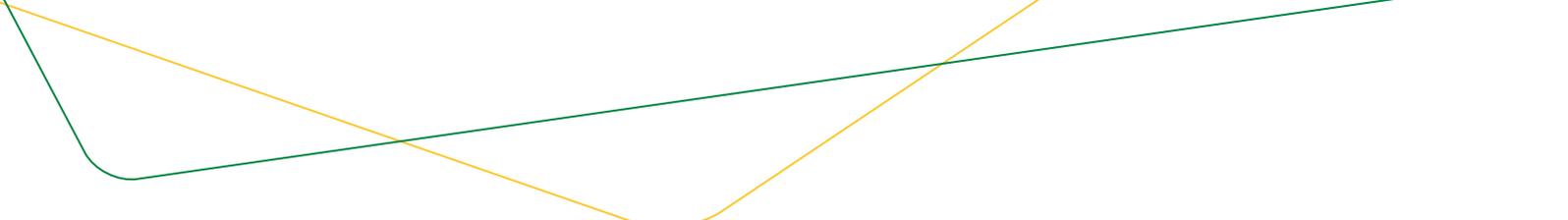
Então, nesse contexto, os nossos compromissos de sustentabilidade são compromissos fixados dentro da Empresa em todas as áreas. Nós temos reforçado esses compromissos.

Tem esses seis compromissos que estão inicialmente ligados à gestão de carbono. Chamamos a atenção que ampliamos nosso compromisso com a redução das emissões absolutas totais e operacionais da companhia. O nosso novo compromisso é reduzir em 25% as emissões até 2030, tendo como base o ano de 2015, o que é uma contribuição real, palpável e concreta sobre a questão da emissão global.

Além disso, nós estendemos compromissos até 2030, e aprofundamos mais a eficiência, como por exemplo, no caso do nosso Refino. Em 2030, o Refino será de 30% mais eficiente em carbono do que em 2015, e a Exploração e Produção será 32% mais eficiente do que em 2015 e 50% mais eficiente do que em 2009.

Também ampliamos o nosso compromisso com os recursos hídricos e chegaremos a 2030 com a captação de água doce 50% abaixo de 2018. Isso é um valor muito importante.

Continuamos fazendo investimentos também na área socioambiental, temos projetos estruturantes, como é o caso da baleia Jubarte, que, graças à ação da Petrobras, junto com vários parceiros não governamentais, saiu do risco de extinção desde 1996.



Temos outro projeto que também é muito importante, que é o Projeto Tamar, muito conhecido pelo público, um projeto de preservação das tartarugas marinhas. Esse Projeto Tamar nós está conosco há mais de 40 anos e nós já fizemos o lançamento no mar de mais de 40 milhões de tartarugas de diversas espécies existentes na fauna brasileira, também muito importante.

A nossa produção, como já foi mencionado aqui, nós já temos a segunda menor intensidade de carbono na indústria de óleo e gás offshore. Temos essas métricas, reforçando então o nosso compromisso de operar na liderança do mercado de óleo e gás, nos mantermos no primeiro quartil da nossa indústria.

São grandes ganhos de eficiência ao longo dos anos. Isso não começou da noite para o dia, isso já vem sendo implementado pela Petrobras. Na última década, por exemplo, 2009 a 2019, aumentamos a nossa produção operada em 40% sem aumentar as emissões, operando hoje como um dos produtores de petróleo mais eficientes no que diz respeito ao mundo do carbono.

Temos também um dos maiores programas de reinjeção de CO₂ direto no poço. Nosso compromisso é reinjetar o equivalente a 40 milhões de toneladas entre 2015 e 2025. Em 2019, por exemplo, reinjetamos 4,6 milhões de toneladas de CO₂, separando o gás produzido do nosso campo do pré-sal, e isso representa 12% da capacidade global dos projetos de captura de carbono em operação.

Passando para o próximo, falando um pouco também da questão do retorno social dos nossos projetos, temos os resultados das pesquisas coordenadas pelo economista Prêmio Nobel James Hackman, e ele comprova que a melhoria na qualidade do desenvolvimento na primeira infância é capaz de gerar resultados econômicos palpáveis, que se sustentam a longo prazo.

Então, nós temos dado prioridade a esse tipo de projeto, conectando os projetos de desenvolvimento social aos projetos de educação na primeira infância, que são muito importantes e que reforçam essa nossa visão de valor e de olhar para o futuro.

E finalmente, falando um pouco sobre governança, e também é uma área prioritária dentro da Petrobras, nós implementamos diversas medidas de governança e conformidade, criamos canal de denúncia independente, avaliamos mecanismo de combate à fraude e corrupção.

Estamos passando para a nossa cadeia de fornecedores todos os princípios e as éticas que temos usado no relacionamento interno da Petrobras; ou seja, queremos estender aos nossos fornecedores também os meus princípios.

Após um período de muita rigidez, que foi necessário naquele momento, estamos fazendo uma reavaliação dos nossos controles, sem perder eficiência, mas também tornando esses controles equilibrados entre o que diz respeito à eficiência e o que diz respeito ao controle.

Ou seja, integridade, transparência e tolerância zero à fraude e à corrupção continuam sendo pedras importantes na nossa estratégia.

Então, queria agradecer a oportunidade. Obrigado pela atenção. Vou passar agora à Andrea Almeida, que vai falar sobre a parte financeira. Andrea, está contigo.

Andrea Almeida:

Bom dia a todos. Muito legal estar aqui com vocês de novo falando sobre nosso plano estratégico.

Começando pelas estratégias financeiras, continuamos focado em quatro pilares. Manter o que vimos fazendo tem funcionado, e em time que está ganhando não se mexe. Acho que a desalavancagem é um foco muito importante, e se voltarmos lá atrás, para 2015, a Petrobras dividiu uma pequena parte do seu valor em risco com seus acionistas. Na prática, 80% do valor estava na mão dos credores financeiros, e só 20% de fato como os acionistas.

Isso mudou, que bom. Desde 2018, por exemplo, vimos reduzindo a dívida. Se olharmos para o patamar agora incluindo IFRS, só reduzimos US\$4 bilhões, mas temos que lembrar que US\$24 bilhões foram adicionados à dívida em 2019. Ou seja, conseguimos efetivamente estar em um patamar agora inferior ao patamar anterior à inclusão do efeito do IFRS.

Só neste ano, já reduzimos em torno de US\$7,5 bilhões na nossa dívida bruta. E como o Roberto mencionou, temos a meta de 2021 de US\$67 bilhões, e a de 2022 de US\$60 bilhões para a nossa dívida.

Em termos das operações de *liability management*, continuamos focado em repagar as dívidas mais caras e alongar o prazo médio da dívida, evitando fortes concentrações de amortizações.

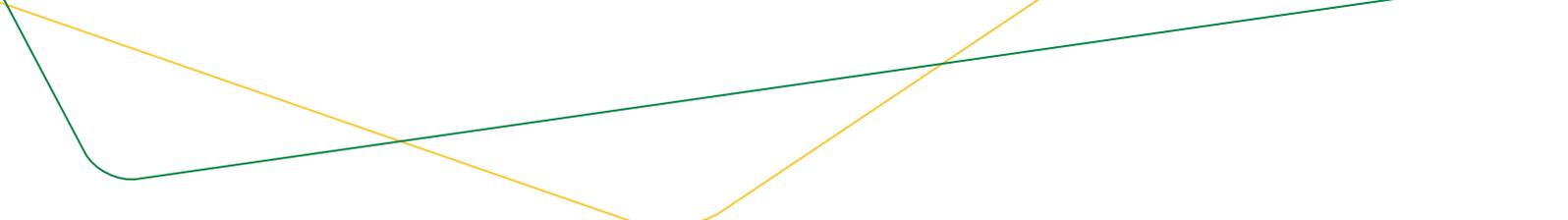
Já fizemos este ano em torno de US\$5,2 bilhões de recompras de *bonds*, e estamos no mercado agora exercendo o *make whole premium* para recomprar em torno de US\$2 bilhões que acabamos de anunciar.

Além da dívida, sabemos que temos diversas obrigações acessórias e contingências que podem virar obrigações futuras. Por isso a gestão eficiente dessas obrigações é muito importante.

Nessa área, já vimos falando muito pra vocês, mas fizemos um trabalho muito grande junto com a Petros, e em junho conseguimos implementar o plano de equacionamento de um déficit de aproximadamente R\$31,5 bilhões, e agora estamos trabalhando para implementar mais um plano de contribuição definida, que é o PP3, para as pessoas que desejem migrar suas reservas para esse plano, inclusive algumas que estão saindo no PDV corporativo.

Na parte do plano de saúde, também vimos implementando mudanças significativas, e temos a expectativa de redução em torno de US\$6,2 bilhões em valor presente ao longo dos próximos dez anos, com uma gestão mais eficiente através de uma associação, e também com a mudança que estamos implementando de maior participação dos empregados, de 40/60 em 2021 e 50/50 em 2022, de acordo com a CGPAR, que é uma regra que temos que cumprir.

Nas contingências, também vimos trabalhando muito forte. Só falando de alguns exemplos, por exemplo, voltados para a parte tributária, conseguimos este ano reclassificar para perda remota alguns autos de infração relacionados ao recolhimento de ICMS nas importações de gás natural da Bolívia, isso com um valor representativo de US\$2,3 bilhões.



Fizemos acordos com os estados do Rio e Espírito Santo onde reduzimos R\$4 bilhões de contingência com o pagamento em torno de R\$2 bilhões, e também tivemos um ganho significativo aí no ICMS na base do PIS/COFINS, que permitiu o aproveitamento de R\$16 bilhões, que pretendemos utilizar todo até o 1S21.

No campo de maximização do retorno, obviamente aí a gestão de portfólio e o desinvestimento são muito importantes, e vimos a cada semana, como vocês podem ver, divulgando um novo teaser. Nosso desinvestimento permanece forte, e de fato queremos concentrar em ativos de maior retorno.

A otimização de capital de giro também tem sido uma forte estratégia e, este ano, na parte de clientes, implementamos fortemente o risco sacado para não afetar o capital de giro no que diz respeito ao contas a receber, porém viabilizando prazos mais longos para clientes. Isso, inclusive, ajudou a estratégia de venda no mercado interno no momento bem difícil pelo qual passamos durante a crise.

A gestão de estoques também tem sido muito relevante, e vimos tentando trabalhar com estoques de combustível e petróleo bem otimizados.

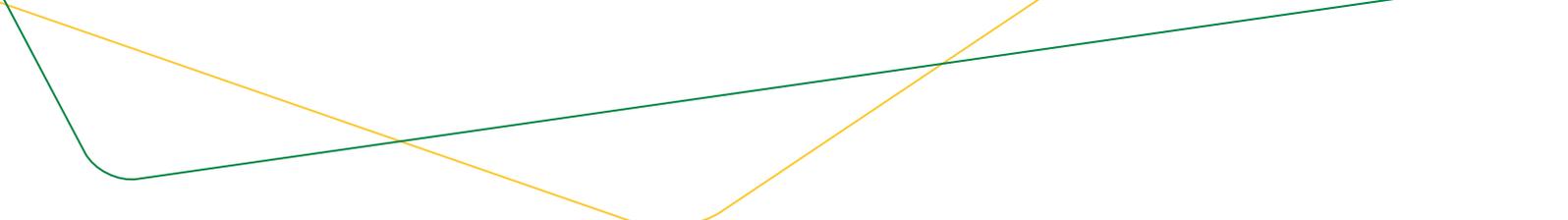
Na frente de fornecedores, lançamos o Mais Valor, que é o nosso programa de financiamento de fornecedores, que inclusive vai apoiar os fornecedores com financiamentos a um custo muito mais baixo, que é o custo da Petrobras. Estamos disponibilizando uma nova ferramenta que acreditamos que vai, inclusive, nos ajudar a alongar o prazo de pagamento dos fornecedores e vamos conseguir um ganho de capital de giro muito relevante.

Indo para o próximo slide, onde mostramos, de certa forma, usos e fontes nos próximos cinco anos, talvez o ponto mais forte seja a geração de caixa que vimos mostrando ao longo deste ano, apesar da crise, e mostramos um *range* em torno de US\$115 bilhões a US\$125 bilhões.

Também, claro, o desinvestimento continua sendo representativo, de US\$25 bilhões a US\$35 bilhões, e do lado de investimentos, também é importante reforçar que isso é a visão caixa, então na parte de investimentos estamos com um *range* de US\$40 bilhões a US\$50 bilhões, e o E&P, de fato, é o que tem a maior participação, que vamos comentar no próximo slide.

Os dividendos também mostram que a nossa política de dividendos que foi desenhada já no ano passado tende a remunerar os nossos acionistas, obviamente de uma forma mais relevante após atingir a meta de dívida bruta de US\$60 bilhões. E também conseguimos ver que os dividendos, assim como a desalavancagem, são muito relevantes nos próximos cinco anos.

Se evoluirmos para o próximo slide, mostramos os desinvestimentos que estão no plano. Acho que no ano passado falávamos que poderíamos adicionar alguns ativos ao plano, e agora eles estão incorporados, como é o exemplo de Marlim que temos aí. E, obviamente, continuamos com as refinarias, o que é forte nesse plano, e também os ativos de gás que acordamos no TCC com o CADE, e também alguns como as rotas, que não estão no TCC com o CADE, mas que pretendemos efetivamente fazer ao longo do tempo.



Se olharmos a visão CAPEX no próximo slide, ajustamos o CAPEX de US\$75 bilhões do último plano pra US\$55 bilhões, sendo que US\$38 bilhões são capital, US\$17 bilhões de investimento corrente. O E&P continua sendo a maior parte desse valor. 84%. E se olharmos as principais variações do E&P do ano passado, dos US\$64 bilhões para os US\$55 bilhões, as principais e mais representativas foram a desvalorização do Real, a otimização do investimento exploratório, claro, mantendo nossos compromissos acordados com a ANP, o CAPEX evitado associado aos desinvestimentos e a revisão da carteira de projetos que já havíamos comentado com vocês.

No próximo slide, focamos em qual é o nosso plano de desalavancagem ao longo do tempo. Como eu já mencionei, esse tem sido um foco muito relevante da Empresa. Conseguimos no 3T, inclusive atingir US\$80 bilhões, bem abaixo da meta do ano, que era de US\$87 bilhões, e continuamos recomprando dívidas e seguindo com *liability management*.

Percebemos também o resultado na redução do custo médio ponderado da dívida. No último trimestre teve um aumento pequeno, que foi resultado do repagamento das linhas compromissadas, o que, de fato, é importante que as tenhamos recompostas para quaisquer eventos de liquidez futura.

E nessa área também podemos destacar a precificação do *bond* de dez anos ao menor *yield* da história da Petrobras, em torno de 4,4%. Aliás, se olharmos esse *bond* agora no mercado, ele já está abaixo disso, em torno de 4% de *yield*, o que mostra a nossa trajetória positiva ao longo do tempo.

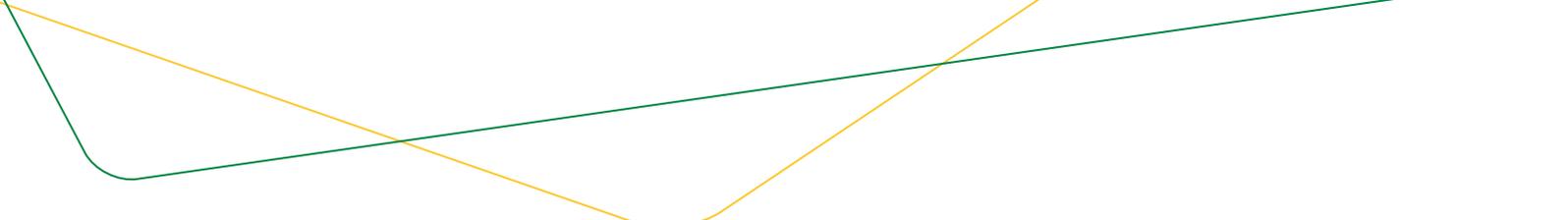
Acho que talvez uma informação bacana para termos é que, se mantivéssemos o endividamento que vimos em 2018 de US\$84 bilhões, nos próximos dez anos pagaríamos US\$15 bilhões a mais de juros. Esse dinheiro será mais bem utilizado nos nossos investimentos do que pagando juros, obviamente, para os bancos e para todo mundo que nos apoia na parte de captações.

Se olharmos o próximo slide, que é também importante, vemos a forte geração de caixa da Petrobras, mostrada pelo *breakeven* de US\$23 por barril para o fluxo de caixa livre. Só lembrando, o fluxo de caixa livre, estamos pegando a geração de caixa operacional e tirando apenas os investimentos.

Já o *cash flow neutral* que mostramos de US\$28 dólares já inclui, sim, pagamento de juros e *leasings*, e também, obviamente, não estamos incluindo nele dividendos, e estamos incluindo um pedaço de caixa que vamos usar, chegando ao caixa de em torno de US\$5,5 bilhões, que é o caixa que trabalhávamos antes da crise como caixa mínimo da empresa.

Em termos de sensibilidade de fluxo de caixa pra 2021, temos que US\$0,50 real vão gerar em torno de US\$1,6 bilhão no fluxo de caixa operacional, e em torno de US\$10 por barril de Brent, chegamos em torno de US\$5,5 bilhões. Se olharmos um cenário de Brent próximo a US\$50 que estamos vivendo, e um FX de R\$5,4, temos uma geração de caixa operacional na ordem de US\$22,9 bilhões.

E aí, terminando com a parte de suprimentos, que foi muito importante neste momento de gestão da crise, a parceria total e agora a área incorporada dentro do meu time, também vimos trabalhando com cinco direcionadores estratégicos.



O primeiro, talvez mais importante, compliance. Acho que um processo de suprimentos tem que ter controles eficientes e procedimentos bem definidos, isso é muito importante, e nessa área lançamos este ano um guia de conduta ética de fornecedores que incorpora as principais diretrizes de conformidade, saúde e segurança, meio-ambiente e social, que partimos a incluir isso nos nossos editais e contratos. Mais um passo importante nas nossas evoluções nas práticas de ESG.

O *early engagement*, temos trabalhado com a padronização de minutas contratuais e especificações técnicas tentando reduzir o tempo que utilizávamos em termos de negociações de engenharia e também de negociações contratuais com a área jurídica. Essa é uma das estratégias que estamos usando dentro do Prod 1000 para viabilizar a agilidade maior do primeiro óleo nos nossos projetos.

Na sinergia de volume, estamos também analisando as contratações do ponto de vista de custo total de *ownership*. Isso simplesmente quer dizer avaliamos ao longo do tempo não só o CAPEX como o OPEX envolvidos nos processos, e em alguns processos, como, por exemplo, compras de árvores de Natal, temos mudado um pouco a forma de contratação, adicionando a prestação de serviços na licitação do bem, também.

O alinhamento de incentivos, que é muito importante, isso já tínhamos e vimos mantendo, o bônus por performance, ou, por exemplo, a entrega antes do tempo no caso do leasing de FPSO, isso gera um benefício para o fornecedor, e isso é muito importante para nós, então é um pilar também muito importante.

E na parte de capital de giro, voltando com o programa Mais Valor, que é o programa de financiamento ao fornecedor, que vai ajudar a cadeia como um todo não só a melhorar o capital de giro da Petrobras, mas também a cadeia de fornecedores. Tudo isso focado na geração de valor para a Petrobras.

Além disso, não podemos esquecer que, sem a transformação digital, nada disso é possível. Um grande exemplo em suprimentos que teremos será a implantação do Ariba, que vai nos ajudar a acelerar processos e garantir ainda mais a conformidade no processo de suprimentos.

Muito obrigado. Agora passo a palavra para Capo.

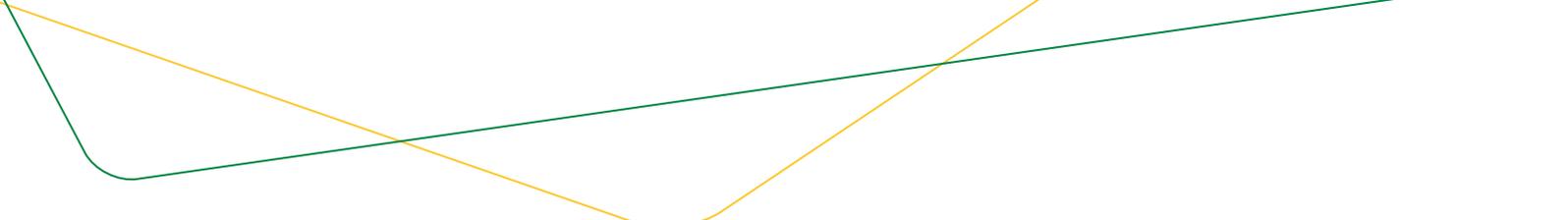
Carlos Alberto Pereira de Oliveira:

Eu vou iniciar a apresentação do segmento de Exploração e Produção lembrando as nossas estratégias.

Creio que todos já perceberam que estamos nos concentrando cada vez mais em águas profundas e ultraprofundas, e que nossa estratégia de crescimento está sustentada em ativos de classe mundial.

Nesse sentido, estamos promovendo uma gestão ativa de portfólio profunda, que nos tem levado, dentre outros, a sair integralmente de terra e águas rasas. Nosso propósito é caminhar para ter um portfólio que, no horizonte de cinco anos, nos levará a menores volumes de produção após efetuados os desinvestimentos, mas a um portfólio com maior valor e maior capacidade e resiliência a baixos preços de petróleo.

Vamos ao próximo slide, por favor. Com a expectativa de redução nos preços futuros do petróleo, com conseqüente redução na estimativa de geração operacional futura, nós



reduzimos os nossos investimentos de cinco anos, fazendo ajustes com foco na maximização de valor. Estamos hoje projetando investimentos de US\$46,5 bilhões nesse período 2021 a 2025, o que representa quase 30% de redução com respeito ao plano anterior.

Contribuíram para essa redução, como vemos neste slide, o Real desvalorizado em relação ao USD, e também o fato de termos agregado mais ativos à nossa carteira de desinvestimentos, evitando assim os investimentos associados a esses ativos, que é o caso de Albacora, Albacora Leste, onde estamos vendendo integralmente as nossas participações, e é o caso também do Polo Marlim, onde o objetivo é a venda parcial das nossas participações em Marlim Voador, Marlim Sul e Marlim Leste.

Ajustamos ainda nossos investimentos em exploração e, por fim, otimizamos, postergamos e até cancelamos projetos que, na nova realidade de preço de petróleo, não se mostram mais atrativos. Então, o portfólio resultante apresenta investimentos majoritariamente concentrados no pré-sal. O Rudimar dará um pouco mais de detalhes disso daqui para frente.

No próximo slide, o resultado das nossas ações de maximização de valor. Nós vemos neste slide uma curva de produção que seria crescente em termos volumétricos, sem os desinvestimentos, e, por outro lado, uma produção relativamente estável até 2025, após considerarmos os desinvestimentos.

Mas essa curva com desinvestimento é sustentada em um portfólio de ativos que gera muito mais valor e que apresenta maior resiliência a baixos preços do petróleo.

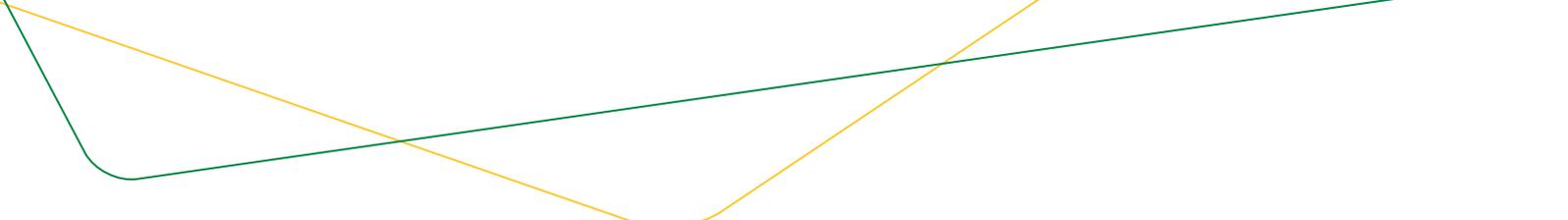
Quando olhamos para o ano de 2021, por exemplo, vemos uma produção de 2,75 milhões de barris de óleo equivalente por dia antes de desinvestimentos, e de 2,72 milhões após desinvestimentos que ainda irão ocorrer em 2020 e 2021. Olhando agora para o ano de 2025, vemos uma produção total de 3,3 milhões antes de desinvestimentos e uma produção de 2,7 milhões após os desinvestimentos.

Essa diferença de 600.000 barris de óleo se deve aos desinvestimentos que faremos em terra e águas rasas, em que sairemos integralmente, também ao desinvestimento em Albacora e Albacora Leste, que estamos fazendo um desinvestimento integral, e no Polo Marlim.

E na parte de baixo do slide vemos uma participação crescente da nossa produção no pré-sal chegando a 80% no ano de 2025 em comparação com os 67% de 2021.

Não vemos mais números após 2025 neste slide, mas pós 2025 poderíamos esperar um crescimento da produção, mesmo com desinvestimentos, em função do crescimento da produção em Búzios, onde até sete novos sistemas estão sendo planejados ou contratados para serem adicionados ao campo a partir de 2024.

Vamos ao próximo slide, por favor. Eu gostaria era de dar mais detalhes sobre a nossa produção de 2021, e vemos neste slide, na coluna mais à esquerda, que originalmente havíamos previsto produzir 2,9 milhões de barris de óleo equivalente por dia em 2021 quando apresentamos o plano estratégico 2020-2024. E, naquela ocasião, mencionamos que esse número não incluía os desinvestimentos previstos em 2020 e 2021.



Se olharmos agora para segunda coluna deste slide, veremos a produção prevista para 2021, mas já descontada de 80.000 barris por dia que estão associados aos desinvestimentos previstos em 2020 e 2021, e chegamos então ao valor de 2,82 milhões de barris de óleo equivalente por dia.

Quero observar que esse número já inclui a redução de produção de 30.000 barris que está associada à hibernação de 63 plataformas em águas rasas que nós realizamos em 2020.

Na sequência, vemos essa faixa laranja, que é o impacto no crescimento do *ramp up* da nossa produção como consequência do covid-19. Esse impacto é em relação ao que havíamos previsto no planejamento estratégico passado.

E esse impacto se deu de forma direta, como é o caso do atraso pelos estaleiros asiáticos nas obras das plataformas dos sistemas de produção de Sépia e Mero, por exemplo, mas também se deu de uma forma indireta, já que o covid também impactou, de certa maneira, na redução da estimativa de preços futuros de petróleo, com consequente redução dos nossos investimentos para torna-los compatíveis com a menor geração de caixa.

Então, vejam que o impacto provocado pelo covid resultou em uma redução da nossa produção de cerca de 200.000 barris por dia, com respeito ao que havíamos previsto anteriormente.

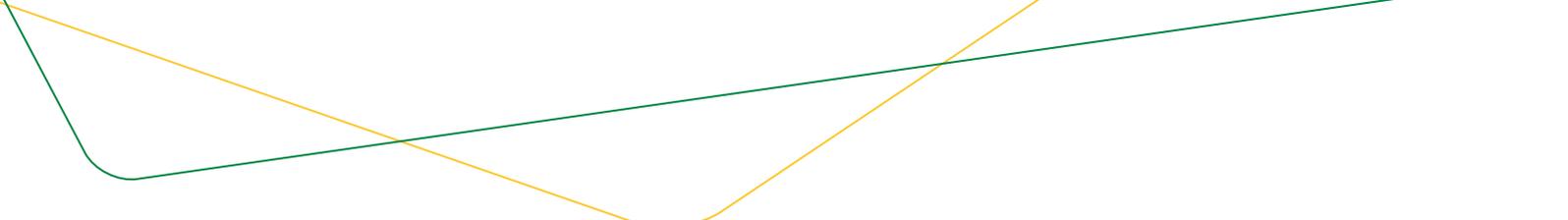
E na sequência, por outro lado, quando olhamos à direita, vemos três efeitos positivos para mitigar esse impacto negativo. Primeiramente, vemos um acréscimo na produção em relação ao que havíamos previsto no plano anterior de cerca de 20.000 barris em função do melhor desempenho, confiabilidade, integridade e segurança. Isso se deve a menores perdas de produção no controle e tratamento da corrosão por CO₂ nos dutos de injeção de gás nos campos do pré-sal da Bacia de Santos.

Na coluna seguinte, vemos um acréscimo de produção com relação ao que havíamos previsto de cerca de 30.000 barris por dia em função do menor declínio de produção nos campos de Sapinhoá e Tupi, graças ao melhor desempenho dos seus reservatórios.

Na próxima coluna, também à direita, vemos o novo acréscimo na produção com relação ao que havíamos previsto de cerca de 50.000 barris por dia em função de estarmos conseguindo produzir acima da capacidade de processamento nominal das plataformas de Búzios. E, nesse valor, estamos também considerando que a vigência do acordo de coparticipação em Búzios vai ocorrer mais próxima ao 3T21. Fizemos isso de uma forma mais conservadora.

Quero observar que nós otimizamos as paradas originalmente previstas para 2021 e, por esse motivo, não estamos prevendo um impacto em 2021 como consequência da postergação das paradas programadas de 2020 para 2021. Aquelas paradas que passaram de 2020 para 2021, nós otimizadas as de 2021, então não há impacto na produção de 2021.

E finalmente, quero mencionar que, pelas incertezas ainda presentes associadas ao covid-19, estamos trabalhando com a possibilidade da produção de 2021 variar em 4% para mais ou para menos.



Próximo slide, por favor. Neste slide, vemos que, com a expectativa de menores preços de petróleo no futuro, nossos projetos e nossos ativos devem apresentar um *breakeven* menor que US\$35 por barril para permanecerem no nosso portfólio. E essa condição nos faz convergir para trabalharmos cada vez mais com ativos de classe mundial em águas profundas e ultraprofundas, que se mostram mais resilientes ao cenário de baixo preço de petróleo.

E é nesses ativos que temos a capacidade de otimizar continuamente os nossos investimentos e custos em função do nosso diferencial tecnológico, da nossa capacidade de inovação e de transformação digital.

Então, o nosso Diretor Nicolás, depois, vai detalhar mais o impacto da transformação digital nos nossos resultados futuros, e eu peço para seguirem para o próximo slide, por favor.

O movimento contínuo que estamos fazendo de crescimento da nossa participação no pré-sal traz como resultante uma redução no nosso *lifting cost* e no nosso *breakeven* prospectivo, que são dois fatores chave para garantirmos a nossa resiliência diante do baixo preço do petróleo.

Na comparação dos períodos de 2021 a 2025 e 2015 a 2019, vemos uma redução de 12% no custo de extração médio do pré-sal, caindo de US\$4,3 por barril para US\$3,8 por barril. E em função de estarmos incrementando cada vez mais a nossa participação no pré-sal, a redução do custo de extração do E&P é ainda mais intensa comparativamente à mesma base, de 43%, saindo de US\$9 por barril no período 2015 a 2019 para US\$5,2 por barril no período 2021 a 2025.

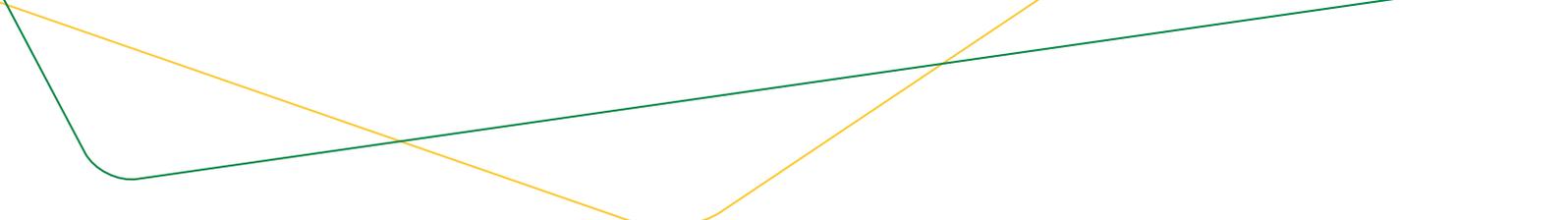
Com respeito aos nossos investimentos, na parte de baixo do slide, vemos que continuamos a trabalhar com *breakeven* prospectivos bastante baixos, US\$19 por barril no pré-sal e US\$20 por barril em nosso portfólio como um todo.

No próximo slide, no que diz respeito à Bacia de Campos, ela continua sendo estrategicamente relevante para nós. Quero pontuar isso aqui. Quero observar que, no plano estratégico 2020-2024, nós mencionamos nossa intenção de retornar em 2024 a um patamar de produção equivalente ao da produção de 2019, não computando os desinvestimentos a efetuar.

E, nesse plano, conforme podemos ver neste slide, a nossa intenção permanece a mesma. Ou seja, é um retorno em 2024 com a produção de 2019, não computados, obviamente, os desinvestimentos.

Nós vamos investir US\$13 bilhões 2021 a 2025 nesse plano de renovação da Bacia de Campos, e esse valor foi reduzido em relação ao previsto no Plano Estratégico anterior em função dos seguintes motivos: incrementando ativos na nossa carteira de desinvestimento, fizemos otimizações, postergações e até cancelamento de projetos, em função exatamente de eles não ficarem ligados mais com esse novo cenário de preços, onde temos um preço do petróleo mais baixo; e também tem a questão da desvalorização do Real.

Cerca de 10% desse valor de US\$13 bilhões se refere a investimentos em exploração dos 14 blocos que nós adquirimos em 2017 a 2019 nessa bacia. Esse número de blocos, os 14 blocos, corresponde a quase 60% do total de blocos que nós adquirimos nessas



licitações. Em 2021, devemos perfurar quatro poços exploratórios, todos com objetivos no pré-sal.

Vamos ao próximo slide, que é o meu último. Então, encerrando essa apresentação, quero mencionar quem dentro do nosso foco estratégico de investir em ativos de classe mundial em águas profundas e ultraprofundas, nós prevemos investimentos relevantes em outras bacias fora das bacias do Sudeste.

Temos cerca de US\$1 bilhão para investir em exploração na margem equatorial, onde vemos uma frente exploratória potencialmente importante, e também daremos seguimento ao projeto de desenvolvimento de Sergipe de águas profundas, onde prevíamos investir cerca de US\$2 bilhões.

Com isso, passo a palavra ao diretor Rudimar Lorenzato, que dará mais informações sobre o segmento de Exploração e Produção, mas, antes de passar a palavra, só quero terminar observando que, se nós juntarmos os nossos compromissos com a sustentabilidade que foram apresentados pelo Diretor Ardenghy, com a nossa preocupação constante em reduzir custos e sermos mais eficientes que vimos nesta apresentação, podemos concluir que somos e seremos capazes de produzir uma energia acessível para a sociedade, e com cada vez menos emissões de carbono.

Muito obrigado a todos.

Rudimar Lorenzato:

Obrigado, Capo. Bom dia a todos. Espero que estejam todos bem e com saúde.

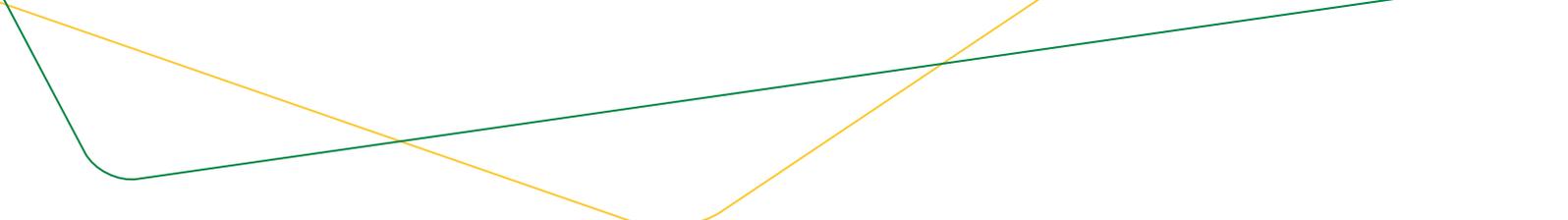
Para iniciar minha fala, trago aqui um cronograma de entrada dos novos FPSOs até 2025. Como vocês podem ver, no período de cinco anos, teremos 13 novas unidades que entrarão em operação, sendo 11 no pré-sal e duas no pós-sal.

Das próximas unidades aqui mostradas neste slide, oito já estão em construção, sete delas na China.

É importante destacar que, no próximo ano, temos prevista a entrada de duas unidades, de Mero I e Sépia. Estamos mantendo o primeiro óleo para 2021 para ambas as unidades, com as datas mais prováveis de Sépia para o final do 1S21, e Mero no 4T21. Ambas foram afetadas pelo covid em Dalian, na China. A unidade de Sépia já está a caminho do Brasil, com previsão de chegada em janeiro de 2021, e Mero I está finalizando a sua atividade de *lifting*, iniciando a sua fase de comissionamento na China, em Dalian, como já falei, e provavelmente chega ao Brasil no início do 2S21.

Os investimentos nesses seis projetos representam US\$17 bilhões no plano estratégico 2021-2025 da Petrobras.

Por favor, o próximo slide. Aqui, vemos um detalhamento dos investimentos do segmento de Exploração e Produção da Petrobras. Como a Diretora Andrea mostrou anteriormente, fazemos uma reavaliação do nosso portfólio de projetos com foco na geração de valor para a empresa, considerando principalmente o cenário de preços de petróleo, que sabemos que alterou bastante, e a crise do covid, que também mudou o nosso contexto.



No segmento de Exploração e Produção, nosso investimento total previsto para os cinco anos é de US\$46,5 bilhões, sendo 70% desse total focado no pré-sal.

Aqui, podemos ver os principais projetos, com destaque para os projetos de Búzios, com 36% dos investimentos previstos. Temos também 25% desse CAPEX destinados para outros projetos do pré-sal, mostrando o nosso foco no pré-sal. Temos também no período investimentos em projetos no pós-sal e na nossa campanha de exploração, conforme já comentado pela Andrea e pelo Capo.

Próximo slide, por favor. Neste próximo slide, vemos os custos de descomissionamento para o período. Estamos com previsão de descomissionar 18 sistemas no período 2021-2025, que somam aqui US\$4,6 bilhões.

Aqui, incluímos as atividades de superfície, *subsea* e poços, principalmente. Os custos estão concentrados em sistemas localizados principalmente na Bacia de Campos, como podemos ver nesse círculo, mas também teremos atividades no litoral do Espírito Santo e em campos offshore do Nordeste.

Por favor, o próximo slide. Aqui, eu gostaria de destacar importantes projetos que estão em andamento nas áreas de *downstream*; Refino, Gás e Energia e Logística de *downstream*.

Primeiro, a Rota 3, nossa terceira rota de gás do pré-sal, que vai possibilitar a ampliação da capacidade de escoamento e processamento de gás natural. Temos previsão de entrada em operação entre o 4T21 e o 1T22.

Na área do Refino, destaco também três projetos que focam na redução da emissão de enxofre, que irão ampliar a produção do diesel S10, que é o diesel com baixo teor de enxofre.

Quais são esses projetos? A modernização das unidades da Reduc e Revap, e uma nova unidade em construção na Replan, em São Paulo.

Na Logística, dentro do programa Pró-Dutos, a Petrobras está concluindo o projeto do Plano Diretor de Dutos em São Paulo, que visa a retirada da movimentação de dutos de petróleo, GLP nafta de áreas densamente povoadas desse estado.

Próximo, por favor. Voltando agora ao *upstream*, mostro nos próximos slides a evolução obtida nos últimos anos nas três grandes áreas do desenvolvimento da produção, quer sejam a área de poços, *subsea* e instalações de superfície, em nossa visão de futuro focando sempre na geração de valor dos ativos, com novas otimizações, inovações tecnológicas e reduções das emissões.

Para o sistema de superfície, capturamos nos últimos anos uma série de avanços e lições aprendidas e que têm nos permitido evoluir no design e na gestão dos projetos de desenvolvimento da produção. O desempenho no tempo de *ramp up* dessas novas unidades instaladas nos últimos anos apresentou uma redução de 4% ao ano.

Como iniciativas ora em andamento, podemos destacar a estratégia de construção dessas novas unidades com mais redução das interfaces e com um maior alinhamento de interesses entre a Petrobras e os fornecedores, e o uso de fornecedores mais qualificados e projetos com maior grau de maturidade.

Vale citar que já temos uma série de ações de descarbonização nos nossos projetos de FPSOs que envolvem ganho de eficiência energética e redução de queima de gás no *flare*.

E, para o futuro, vislumbramos outras melhorias: acelerar o tempo de implantação das nossas unidades, redução de CAPEX, aumento de eficiência, maior confiabilidade das nossas plantas, e a redução de emissões de CO₂, conforme já comentei.

Próximo slide, por favor. Na área de poços, capturamos avanços com várias ações, conforme vemos no slide, que permitiram uma redução média de 7% ao ano dos custos totais de construção de poços ao longo dos últimos dez anos.

Estamos no momento trabalhando com três iniciativas bastante relevantes: o PEP 70, o TOT3P e o PAP 30, que buscam novas e adicionais inovações, novas otimizações e simplificações nos projetos do pré-sal, no caso do PEP 70, especialmente para Búzios; no pós-sal, o TOT3P, que é uma configuração diferente de perfuração e completação; e a redução dos custos de abandono dos poços, que no caso é o PAP 30.

Nossa revisão futura indica que teremos poços com maior confiabilidade, utilizando sondas com maior automação, e por isso mais rápidas, e o uso de completações inteligentes elétricas.

Próximo slide, por favor. Na área submarina, capturamos avanços com redução média de 7% ao ano dos custos de interligação de poços nos últimos cinco anos, conforme podemos ver neste slide.

Estamos no momento com várias iniciativas que nos trarão novos benefícios, tanto no design quanto nas configurações submarinas, como no aprimoramento das nossas estratégias de contratação.

Na nossa visão futura, sempre focando no aumento do valor dos projetos, nós temos qualificação e padronização de equipamentos submarinos e novas tecnologias submarinas para águas ultraprofundas, até 3.000m de profundidade; operações *diverless* e cada vez mais autônomas, e o aumento da sinergia entre o processamento submarino e as plantas dos FPSOs.

No próximo, vou destacar uma inovação patenteada pela Petrobras que estamos trabalhando e que fala com esse último ponto que comentei. Aqui, podemos ver o HISEP, que tem sua qualificação esperada para 2025, e tem o potencial de viabilizar o desenvolvimento de produção em campos com alta RGO e alto teor de CO₂ – Mero e também Júpiter. O projeto envolve várias áreas da Petrobras, incluindo o nosso centro de pesquisas, o Cenpes.

É um sistema de separação submarino capaz de segregar o CO₂ no leito submarino, com o grande benefício de desengargalar as plantas de processamento de gás nos *topsides* e aumentar o fator de recuperação dos campos.

Claro que existem outras grandes vantagens nessa tecnologia, como a maximização e a aceleração da produção, o menor investimento, o menor custo de operação, o menor tempo de implantação e, claro, a redução das emissões.

Eu encerro aqui a minha apresentação. Obrigado pela atenção. Passo a palavra para a Diretora Anelise Lara.

Anelise Lara:

Bom dia a todos. É um prazer estar com vocês neste Petrobras Day apresentando os principais pontos do nosso plano estratégico nas áreas de Refino, Gás Natural e Energia.

Próximo slide, por favor. Iniciando pelo refino, trabalhamos com duas macroestratégias. A primeira é focar nosso parque de refino na região Sudeste, próximo dos grandes campos do pré-sal e também do maior mercado consumidor brasileiro.

A segunda estratégia é transformar esse parque de refino remanescente para o primeiro quartil de benchmarking internacional em todas as dimensões. Isso fala com um refino mais eficiente, de menor custo, mais rentável, com menor emissão de gases de efeito estufa, e produzindo derivados mais sustentáveis e de maior valor agregado. Assim, estaremos preparados para competir no mercado aberto, e em uma economia de baixo carbono.

A seguir, vou detalhar as ações que executaremos relacionadas a essas duas grandes estratégias. Próximo slide, por favor. Como eu disse, nossa estratégia de foco no mercado premium passa pela venda de parte do nosso parque de refino atual.

Hoje, a Petrobras tem 13 refinarias, localizadas em várias regiões do país, e passaremos a ter cinco refinarias concentradas no Sudeste. A nossa capacidade atual é de 2,2 milhões de barris por dia, e passaremos a ter 1,1 milhão de barris por dia de capacidade. E apesar das restrições de movimentação por causa do covid, estamos avançando bem para cumprirmos os nossos compromissos assumidos com o CADE para abertura desse mercado de refino.

Um aspecto a ressaltar é que temos, nas cinco refinarias remanescentes de São Paulo e do Rio, um elevado grau de integração logística, que nos permitirá uma maior flexibilidade operacional, e assim poderemos continuar perseguindo oportunidades de otimização de custos.

Destaco ainda as ações de portfólio que prevemos para as nossas subsidiárias e coligadas. Temos o *closing* da venda da Liquigás previsto agora para dezembro, já tivemos a aprovação do CADE; temos a venda integral da PBIO e das ações remanescentes da Petrobras, o *follow-on* da BR Distribuidora, que já anunciamos, está previsto para acontecer em um momento de mercado mais favorável; e finalmente, a venda da nossa participação na Braskem em modelo a ser oportunamente anunciado.

Próximo slide, por favor. Para os próximos cinco anos, estamos prevendo um CAPEX de US\$3,7 bilhões na área de Refino, sendo 34% para o desenvolvimento de novos projetos para as refinarias que ficarão no parque remanescente.

São projetos, como o Rudimar comentou, de novas unidades de HDT na Reduc, na Revap e na Replan, visando maior produção de diesel S10, e também estamos estudando a possibilidade de integração entre Reduc e o polo GASLUB em Itaboraí, onde pretendemos investir na produção de lubrificantes mais avançados, além de combustíveis de altíssima qualidade e baixíssimo teor de enxofre.

Vejam que 35% dos investimentos estão direcionados a projetos de eficiência operacional e maximização da eficiência energética, que visam a redução de custos,

mas também a redução das emissões de gases de efeito estufa, e também, como o Ardenghy colocou, o maior reuso de água nas nossas refinarias.

Próximo slide, por favor. Em setembro deste ano, lançamos o programa BioRefino 2030, que prevê projetos para a produção de uma nova geração de combustíveis, mais modernos e sustentáveis que os atuais, como o diesel com conteúdo renovável e o bioquerosene de aviação, BioQAV.

O diesel renovável é um biocombustível avançado, produzido a partir de óleos vegetais, e com a mesma estrutura química do óleo diesel convencional, capaz de reduzir as emissões de gases de efeito estufa em 70% quando comparado com diesel regular, e em 15% quando comparado com o biodiesel convencional base éster.

O diesel renovável é o terceiro biocombustível mais produzido no mundo, atrás do etanol e do biodiesel produzidos pelas rotas convencionais, e atualmente é o que mais cresce;

Próximo slide, por favor. A produção de diesel renovável em coprocessamento em unidades de hidrotreatamento já existentes nas nossas refinarias é viável, e os testes foram concluídos com sucesso na Repar.

Como eu disse, estamos também trabalhando em projetos *green field* para produzir BioQAV e também parte de diesel renovável, mas em unidades dedicadas. Estamos aguardando autorização do CNPE e da ANP para comercialização desse diesel renovável no Brasil.

O reconhecimento do diesel renovável para fins de atendimento às métricas obrigatórias do RenovaBio é importante para viabilizar economicamente a sua produção, para a diversificação do suprimento, e também para reduzir os efeitos colaterais nos motores de caminhões que sofrem com a adição do biodiesel convencional no diesel.

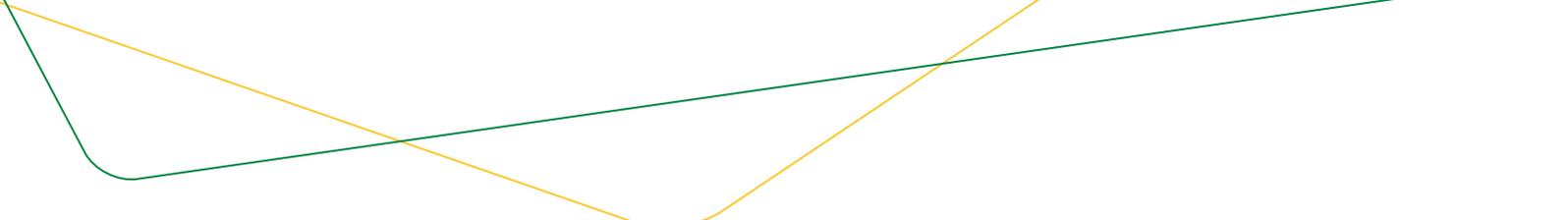
Esses problemas já são reconhecidos na Europa e nos Estados Unidos, que estabeleceram limites máximos de 5% e 7% de adição do biodiesel convencional no diesel rodoviário.

Próximo slide, por favor. Na área de Gás e Energia, nossas grandes estratégias estão também aderentes aos pilares estratégicos que o Roberto comentou, e envolvem ações buscando agregar mais valor à comercialização do gás natural e na otimização do nosso portfólio termelétrico, com foco na geração de valor do gás produzido pela Petrobras.

Próximo slide, por favor. Estamos prevendo um CAPEX de US\$1,1 bilhão no nosso planejamento, com destaque para a finalização da unidade da UPGN de Itaboraí, que o Rudimar comentou, que receberá o gás escoado pela Rota 3, ampliando a capacidade integrada das rotas do pré-sal para 44 milhões de m³/dia, o que conferirá maior segurança à produção de óleo nos campos do pré-sal.

Estamos também investindo em melhoria nas nossas turbinas a gás, visando aumentar a potência e a eficiência operacional, bem como nos sistemas de controles e partidas.

Próximo slide, por favor. Atentos à estratégia de buscar segregação de valor na comercialização de gás, prevemos chegar a 2025 com ampliação significativa da nossa capacidade nos terminais de regaseificação através da ampliação do Terminal da Baía



de Guanabara de 20 milhões para 30 milhões, totalizando uma capacidade total de 50 milhões de m³/dia.

A partida da UPGN de Itaboraí vai agregar mais 21 milhões de m³/dia de capacidade de processamento de gás, e, em linha com os compromissos assinados com o CADE para abertura do mercado de gás e algumas outras ações em andamento, estamos também totalmente compromissados em deixar os setores de transporte e distribuição de gás.

No nosso parque termelétrico, pretendemos manter capacidade de geração de 4,3 GW, mantendo o nosso foco em unidades a gás natural de maior eficiência e capacidade instalada, com foco na geração de valor para a comercialização do nosso gás produzido pelo E&P, e buscando competitividade na participação dos leilões da Aneel.

Último slide, por favor. Com a abertura do mercado de gás, vamos continuar sendo um *player* relevante, mas estamos deixando a posição até então monopolista da Petrobras no transporte, importação e comercialização do gás.

Com isso, a demanda de gás no Brasil passará a ser atendida por diferentes *players*, competindo em um mercado aberto e dinâmico.

Quanto à Petrobras, estaremos sempre buscando eficiência e otimização do nosso portfólio de oferta, que consiste na produção de gás próprio entre 40 milhões e 50 milhões de m³/dia, na importação do gás da Bolívia, que vai ficar na faixa de 15 milhões de m³/dia, e na importação de GNL, que, como eu disse, tem uma capacidade de 50 milhões de m³/dia.

Eu destaco a rapidez desses movimentos. Deixaremos de ter uma participação quase integral no suprimento doméstico de gás para, em quatro anos, atingirmos patamares próximos a 55% desse mercado. Entendemos a importância dessa diversificação para o mercado brasileiro, mas há certamente necessidade dos avanços regulatórios no setor.

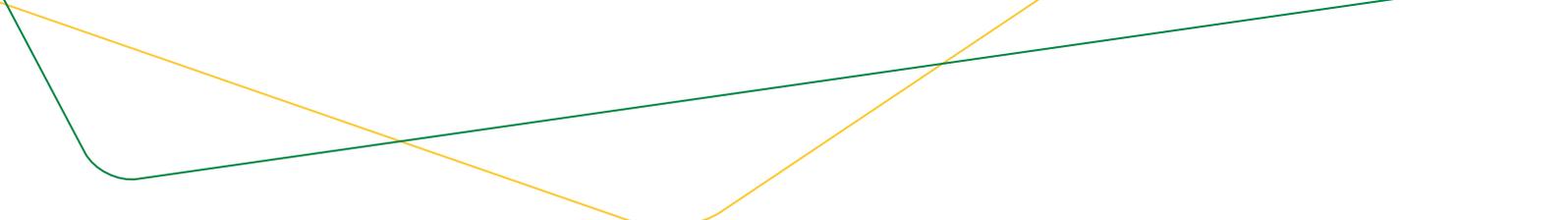
Muito obrigada, e eu passo agora para o André Chiarini.

André Chiarini:

Obrigado, Anelise. Bom dia a todos.

A Diretoria de Comercialização e Logística foi criada neste ano já refletindo todo o movimento de abertura do mercado de refino. O objetivo foi dar mais ênfase às funções de marketing, vendas e logística, além de viabilizar também o papel de maestro da cadeia produtiva, visando harmonizar a nossa capacidade produtiva com as demandas de mercado.

Toda a nossa equipe vem trabalhando firme para implementarmos uma cultura de alto desempenho, com muito foco no cliente. Nesse sentido, estamos dividindo com vocês a nossa ambição: oferecer soluções de comercialização e logística eficientes, com produtos e atividades sustentáveis, sendo a escolha número um de nossos clientes.



Temos diversas frentes: maximização de valor voltadas para marketing e vendas, soluções logísticas para comercialização e também para o E&P, assim como diversas ações de otimização gestão de estoques.

Por exemplo, obtivemos excelentes resultados na diversificação do nosso portfólio de clientes do mercado externo, o que tem sido fundamental para batermos os seguidos recordes de exportações já comentados pelo Roberto.

Seguimos com objetivo também de manter o nosso óleo combustível de baixo enxofre como referência no mercado mundial, com soluções de tancagem e mistura nos principais mercados.

Com relação a diesel e gasolina, nossos maiores volumes, seguimos atuando de forma ativa, visando garantir competitividade em todos os mercados em que atuamos. E como já foi comentado pelo Roberto Ardenghy, viabilizaremos uma nova carteira de derivados, com menor pegada de carbono, como bunker e diesel renovável, bioQAV, bionafta, além do desenvolvimento de produtos não combustíveis.

Com relação à Logística, estamos viabilizando soluções para ampliarmos a nossa capacidade de entrega de diesel S10, como, por exemplo, no Centro-Oeste, que, por conta do agronegócio, segue apresentando um grande potencial de aumento no consumo de diesel.

Além de iniciativas de transformação digital que serão mais bem detalhadas pelo Nicolás, estamos nos baseando também em informações cada vez melhores de inteligência de mercado e simuladores capazes de antecipar movimentos no mercado competitivo.

Estamos evoluindo bastante na gestão de ativos. Como exemplo, cito a retirada de operação de 12 navios da Transpetro, e outros cinco serão retirados da frota em breve. A idade média da frota da Transpetro já caiu de 14 anos para sete. A disponibilidade operacional dos nossos navios atingiu 99,1% no 3T20, o melhor resultado dos últimos três anos.

Como também já foi citado pela Andrea, tivemos redução significativa no estoque de petróleo. Cito que foi acima de 30% no estoque operacional de abril até hoje.

Seguimos também com um grande esforço de alinhamento com as subsidiárias integrais Transpetro e PB-LOG. Temos também iniciativas na parte gestão de estoques, como atuação como maestro do *inbound supply chain* da Empresa, a racionalização da malha de armazenagem, em que pretendemos basicamente reduzir pela metade o número de armazéns da companhia, diversas iniciativas de digitalização de armazéns, além da criação de centrais de materiais descartados e criação também de contratos globais de sucata.

Diversas iniciativas olhando para o futuro, e diversas iniciativas sendo desenvolvidas também com o nosso centro pesquisas, o Cenpes, envolvendo manufatura aditiva com impressão 3D de componentes críticos, reduzindo assim o *downtime*, transporte e armazenagem; Internet das Coisas; veículos não tripulados, temos já testes sendo implementados e realizados com veículos não tripulados; embarcações automatizadas também, com o uso de inteligência artificial, mobilidade 4G, 5G.

Um projeto bem interessante, o *digital ship*, que vem sendo desenvolvido com *insights* em tempo real e automação com foco em eficiência operacional e energética, além de um novo modelo de planejamento operacional que será capaz de antecipar movimentos de concorrentes e nos gerar informação em tempo real.

Interessante também da criação da Diretoria de Comercialização e Logística é a capacidade de começar a destacar os investimentos significativos que estamos fazendo também na área. São US\$2,1 bilhões, onde os principais projetos são de manutenção de dutos e terminais, docagem de navios, mas também, por exemplo, competição na licitação do terminal de Santos, em Alemoa, além do Plano Diretor de Dutos na região de São Paulo, em que pretendemos substituir ainda mais dutos.

O CAPEX de crescimento é de 22%. 70% do nosso investimento estão na parte de logística, e 27% com a Transpetro.

Nosso portfólio também está sendo gerido de forma ativa na Logística com um novo *footprint* cada vez mais eficiente. Nossos terminais aquaviários serão reduzidos para oito terminais no Sudeste, um no Sul, um terminal no Nordeste, 13 terminais terrestres no Sudeste, além de dois terminais terrestres no Centro-Oeste, e também seguimos com 82 dutos no Sudeste e seis dutos no Centro-Oeste.

Por fim, destaco aqui a importância das exportações de petróleo. Como comentei, vimos tendo um ótimo resultado nessa frente. Apenas para terem uma ideia, em 2020, conseguimos exportar para 18 países em três continentes e 41 refinarias ao todo, totalizando 700.000 barris por dia, já um grande crescimento em relação aos anos anteriores, 2015 e 2019, e a nossa projeção para 2021 a 2025 é seguir aumentando para uma média nesse período de 891.000 barris por dia.

Muito obrigado. Passo a palavra para o Nicolás.

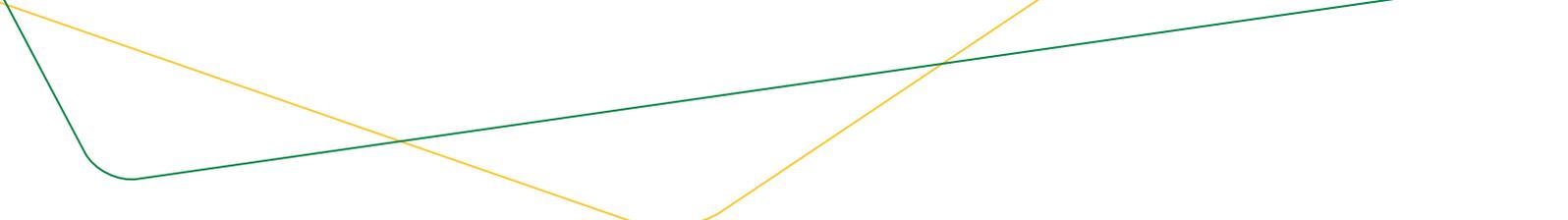
Nicolás Simone:

Bom dia a todos. Seguindo um pouco o que foi apresentado pelos diretores e pelo Roberto, estamos ancorando a transformação digital em três eixos principais, principalmente no que se refere a tudo que é inovação dentro da Petrobras, também.

O primeiro foco é na parte do *go digital*. Se vocês veem o eixo verde, o que estamos focando na Petrobras é em rever nossa tecnologia, rever nossa arquitetura, rever as plataformas tecnológicas, claramente com o objetivo de agregar valor. Tudo o que fazemos tecnologicamente é um meio para a agregação de valor.

Quando vemos o eixo de *go digital*, estamos vendo a aquisição de supercomputadores, em plataformas que são commodities e diferenciando realmente o que é *make or buy*; ou seja, que tecnologias nós captamos do mercado e que tecnologias vamos desenvolver internamente.

Quando vemos o eixo de *go lean*, ou seja, o que queremos é ter uma Petrobras mais leve, menos burocrática, *paperless*, e aí estamos focando muito em digitalização de processos, robotização de processos, e focando também em ter um centro de serviços compartilhados mais digital.



Como bem falou o Roberto, toda essa transformação digital tem que ser feita através das pessoas. E, por isso, estamos focando em um eixo que chamamos de *be digital*, ou ser digital, onde temos o *mindset* digital, trabalhamos muito na transformação cultural, reciclagem de nossos colegas e colaboradores internos, e um *change management*, uma questão de mudança muito forte.

E, à esquerda do slide, vocês veem algumas tecnologias que estamos utilizando. Muito foco em *agile at scale*, que foi um ponto até comentado pelo Roberto, ou seja, como eliminamos as barreiras entre as áreas técnicas e as unidades de negócios, para, como uma só equipe, poder avançar. E tudo focando em inovação, e também muito foco em segurança da informação.

Podemos passar, por favor. Agora, eu explicarei a vocês algumas das frentes em que estamos trabalhando nas distintas áreas e unidades de negócios. Em *upstream*, estamos focando muito na manutenção preditiva, com foco em inteligência artificial e *analytics*, trabalhando muito na prevenção de *shutdowns* em plataformas.

Analytics é extremamente fundamental para a Petrobras, porque queremos uma companhia que seja orientada a dados, que foi um ponto também comentado pelo Roberto.

Trabalhamos muito também nas tecnologias de *digital twins*. Queremos focar muito na rocha digital. Então, o solo digital, ou o gêmeo digital que nos permite sermos mais preditivos e, com isso, eliminar tempos no que se refere à exploração e produção.

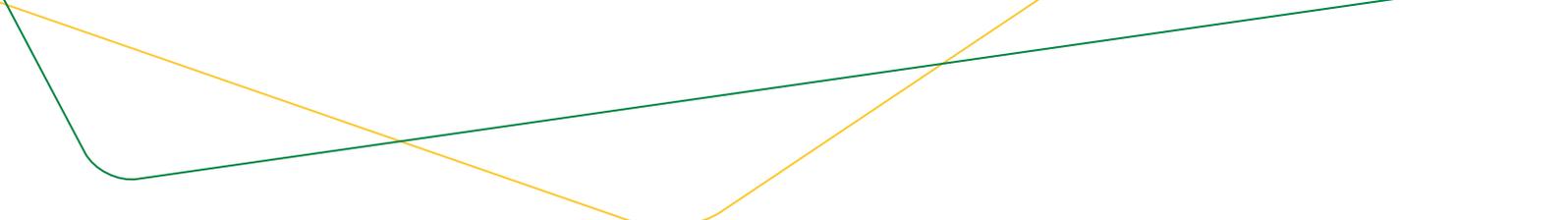
E focando em algumas plataformas mais *cross*. Estamos trabalhando muito em *upstream* com plataformas integralizadas, computação de alto desempenho, os famosos super computadores, onde estamos pedindo para acelerar os tempos de simulação e poder reduzir esses tempos, o que agrega muito valor ao negócio; e focar muito também na conectividade *offshore*, porque, quando vemos plataformas que estão a 300km da costa, nós temos que lançar malhas ópticas, e já estamos trabalhando com satélite de baixa órbita para poder conectar nossas plataformas e poder alavancar toda essa tecnologia que temos pela frente.

Podemos passar, por favor. Para *downstream*, muito foco em *digital twins*, e aqui eu trouxe alguns dos exemplos que aplicamos, que estamos girando no gêmeo digital. Ganhos até setembro de US\$125 milhões, e um potencial anual de US\$173 milhões.

Aqui, a mensagem que quero passar a vocês é que tudo o que fazemos como transformação digital e inovação tem que trazer valor. Não existe tecnologia por tecnologia para nós.

Referente à parte de *analytics* e inteligência artificial, também estamos com foco muito forte em *downstream* e, principalmente, na parte de previsão, desligamento automático, diagnóstico de falhas, e como podemos trabalhar, como bem falou a Anelise, toda a parte de eficiência no *downstream*, como cuidamos dos centavos para cuidar dos milhões, porque isso é muito importante na frente das refinarias, e claramente também na parte de robotização e digitalização.

Podemos passar, por favor. Na parte de comercialização e logística, como o André Chiarini acabou de falar, temos várias frentes. Nós temos muitas oportunidades na Logística para trabalhar o *paperless*; ainda estamos muito analógicos. Estamos



implementando muito IoTs, RFIDs, também sensorização, e estamos trabalhando na parte de inteligência artificial e *analytics* com análise de desempenho e como otimizar as operações, tanto aéreas, marítimas, como terrestres.

Na parte de plataformas tecnológicas, estamos trabalhando muito em S&OP, e como trabalhar o CRM 360; ou seja, o foco é em nosso cliente, no centro, e trabalhar muito na experiência ao cliente com plataformas de referência no mercado. Então, acho extremamente importante trabalhar e conectar dados com plataformas para poder alavancar e gerar valor para a Petrobras.

Podemos passar, por favor. Quando falamos das áreas corporativas, porque a transformação digital impregna a companhia como um todo, estamos falando de suprimentos digitais, também, como a Andrea bem falou, estamos implementando o

Ariba, e temos projetos de mais valor, que são plataformas tecnológicas que fazem conectar-nos com nossa cadeia de fornecimentos para nos tornar eficientes e agregar valor.

Um RH digital focado muito em *employee experience*, ou seja, colaborador no centro, como podemos trabalhar para melhorar a experiência e termos os processos mais digitais, também. Aí temos muita oportunidade por termos processos muito analógicos.

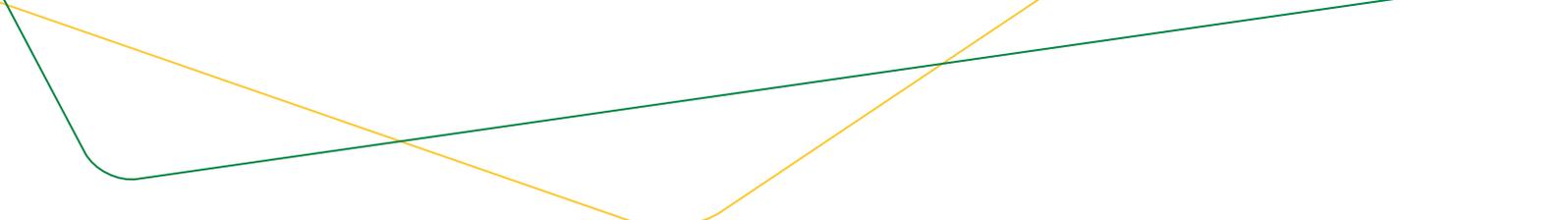
Finanças digitais, ou seja, o foco na Andrea, temos várias frentes como *block chain*, estamos implementando o SAP S4/HANA na companhia como um todo. Jurídico digital, estamos implementando plataformas que nos permitam reduzir as folhas, como digitalizamos o *workflow* de documentos para poder otimizar a operação do jurídico. Já com a implementação do PJUR, em janeiro deste ano, nós conseguimos reduzir 20.000 documentos internos que eram gerados todo ano.

SMS digital e resposta ao covid. Aí, temos infinitas ações que estamos desenvolvendo, tanto na parte de tecnologia, como colocar quase 30.000 colaboradores em *home office*, mas também como suportar as operações para virarmos referência, como o Roberto falou, em SMS.

E um centro de serviços compartilhados muito mais digital, com foco na simplificação, em deixar a Petrobras mais leve e menos burocrática. É um grande foco para nós. Estamos lançando aplicativos também compartilhados, como *car sharing*, e uma série de serviços para otimizar os processos internos que temos na companhia.

Podemos passar, por favor. E, para finalizar, aqui eu queria mostrar também que a Petrobras, quando olha a parte de transformação digital e inovação, não trabalha só para dentro, mas também para fora.

Como falei, estamos eliminando barreiras dentro da Petrobras, e estamos também eliminando barreiras para fora. Estamos nos conectando com *startups*, lançamos vários programas de *startups*, onde tivemos mais de 500 inscrições, selecionamos. E quando vemos a seleção de Petrobras, nós olhamos para dentro de casa; como procuramos *startups* para fora, estamos procurando *startups* dentro de casa. Temos excelentes profissionais na Petrobras, com excelentes ideias, e temos que dar oportunidades, o caminho para esses profissionais poderem implementar essas ideias que são excelentes para agregar valor.



Também temos uma rede de colaboração científica muito grande, parcerias competitivas. Fechamos um acordo muito forte com o MIT REAP para criar um ecossistema de inovação também, com foco em sustentabilidade e energia.

Estamos criando ambientes de *co-working*, *smart offices*, mudando a forma como a Petrobras trabalha também para eliminar não só as barreiras entre áreas, mas as barreiras físicas, deixando espaços mais abertos para incentivar essa co-construção e colaboração entre as áreas.

E nós temos o Cenpes, o famoso *lab of the labs*, que é o maior centro de pesquisa da América Latina, e acredito que estamos alavancando muito valor. A inovação está dentro do DNA da Petrobras, e acreditamos que podemos acelerar ainda mais com todas as parcerias estratégicas e *startups* que estamos fazendo.

E lançaremos daqui a pouco uma plataforma para inovação aberta, o famoso *open innovation* utilizado por grandes referências de inovação, como a NASA e algumas empresas do Silicon Valley, para podermos nos conectar com o mundo todo para, partindo da necessidade de um problema, podermos encontrar a solução e agregar valor para a companhia.

Então, dando bem rapidamente uma visão para todos do que é transformação digital e inovação, passo a palavra para a Carla para continuar com o evento. Muito obrigado a todos.

Carla Albano:

Muito obrigada, Nicolás. Eu agora gostaria de agradecer a todas as pessoas que acompanharam a transmissão pelo LinkedIn, e informar que suas principais dúvidas serão respondidas nos comentários. Agora daremos início a nossa sessão de perguntas e respostas.

Rodolfo de Angele, JPMorgan:

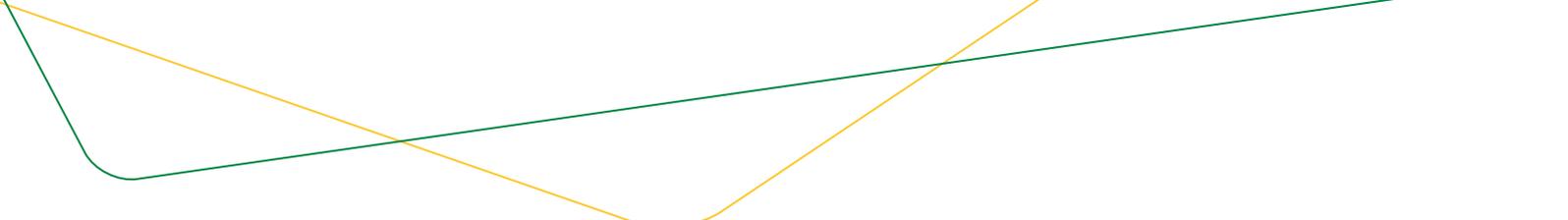
Poderiam explicar o racional para a nova curva de produção? Vimos algumas mudanças, antecipações de umas e atraso de outras, como em Marlim e Parque das Baleias. Podem comentar sobre as mudanças anunciadas e racional das mesmas?

Carlos Alberto Pereira de Oliveira:

Posso fazer um comentário sobre isso, Rodolfo. Como quando eu comentei na apresentação como resultado das nossas ações de maximização de valor, nosso objetivo principal é esse.

Nós estamos projetando uma curva de produção que seria crescente em termos volumétricos, sem os desinvestimentos, e relativamente estável até 2025 pós desinvestimentos, mas sustentada em um portfólio de ativos que apresenta mais valor e maior resiliência a baixo preço de petróleo.

Então, a lógica foi essa. Dentro do ajuste que tivemos que fazer, até porque os preços do petróleo reduziram, e nós também sofremos alguns impactos devido diretamente ao covid, como eu apresentei, nós fizemos alguns ajustes de investimentos e priorizamos



o valor, e colocamos esses investimentos numa sequência tal que nós fôssemos capazes de atender com a nossa geração de caixa, ao mesmo tempo olhando para o lado da dívida, e ao mesmo tempo maximizando o valor. Então esse é o racional, é o valor.

Rodolfo de Angele:

Andrea, mesmo com o petróleo mais baixo, os dividendos projetados continuam quase sem mudança. Isso vem de um CAPEX menor? Como a Petrobras antevê os pagamentos? Eles devem ser constantes nos próximos cinco anos ou mais concentrados no final dos cinco anos, quando o balanço estará mais alavancado?

Andrea Almeida:

Rodolfo, primeiro, obrigada pela pergunta. Se olharmos o *slide* dos usos e fontes, vemos que tanto o dividendo, que está no *range* de 30 a 35, como o repagamento da dívida está mais ou menos o mesmo valor, em termos de 30 a 35, fora o *leasing*, que também é em um *range* desse valor, então eles são tão importantes quanto para nós.

É claro que, até 2022, será mais focado na desalavancagem. Após 2022, ou seja, pagamento de dividendos após 2023, é o que nós acreditamos será maior.

Então, em termos de concentração, no início, nos primeiros anos nós estaremos mais focados na desalavancagem até chegar aos US\$60 bilhões de dívida bruta em 2022, e em 2023, quando já atingir US\$60 bilhões, começamos a pagar mais dividendos. Então, a concentração estará mais voltada para os anos após 2023, depois de atingir a dívida bruta de US\$60 bilhões.

Bruno Montanari, Morgan Stanley:

Entendemos que a companhia está utilizando um preço de petróleo de US\$35 por barril para aprovar novos projetos da carteira do E&P. Em um eventual cenário de preços do petróleo ficando mais fortes por um ou dois anos, por exemplo, spot em perspectiva acima de US\$50 dólares o barril, qual seria o *upside* incremental na curva de produção e que projetos poderiam entrar na carteira?

Carlos Alberto Pereira de Oliveira:

Bruno, nós entendemos que, mesmo que tenhamos essa recuperação de preço do petróleo, nosso objetivo é ter uma carteira que trabalhe, que seja bastante resiliente a baixo preço do petróleo, porque com isso geramos muito mais valor.

Nós percebemos até que nos cortes que nós fizemos, na realidade tivemos um menor número de cancelamentos, e na realidade fizemos um ajuste muito de postergações, e uma adequação também no tempo de forma que conseguíssemos ficar com a carteira resiliente mais rapidamente.

Então, a nossa ideia é continuarmos trabalhando essa carteira e buscarmos cada vez mais resiliência. O cenário de custos baixos é o mais atraente neste momento, em que enxergamos que, no futuro, temos que entregar energia para a sociedade. Essa energia

tem que ser acessível para a sociedade, e temos essa preocupação do carbono também.

Então, a ideia é trabalharmos sempre com o cenário de estresse bem baixo. Os projetos têm que passar por esse cenário de estresse baixo, mesmo que depois o preço do petróleo seja mais alto. Estamos trabalhando, nisso e o nosso caminho é buscar isso sempre mais e mais, através, inclusive, da transformação digital.

Rudimar Lorenzato:

Eu poderia complementar também que as iniciativas que nós temos hoje de redução de CAPEX, como eu mostrei na minha apresentação, podem trazer melhorias para projetos, e esses projetos, sempre olhando para a resiliência, virem a ser mais robustos e voltarem para a carteira. Só para complementar o comentário do Capo.

Roberto Castello Branco:

Só para dizer mais ou menos o que o Rudimar falou, nós estamos desenvolvendo vários projetos de inovações tecnológicas, ajudados pela transformação digital, é claro a inteligência artificial, *analytics*, para reduzir mais ainda o *breakeven price* de nossos projetos.

Alguns deles, que foram postergados agora, poderão, com essas inovações, se tornarem viáveis a US\$35. Se os preços forem acima de US\$35, digamos, US\$50, melhor, a Petrobras vai ganhar dinheiro. Mas em um cenário de preço baixo, isso é um seguro para que nós consigamos sobreviver e gerar valor.

André Hachem, Itaú BBA:

Com os prazos finais da venda da Repar e da Refap nas próximas semanas, vocês poderiam comentar quando, de fato, esperam fazer a entrega desses ativos para o novo operador? E de que forma isso se dará? Vão junto com os ativos os funcionários e o capital de giro?

Nesse sentido, o que precisa ser feito na forma com a qual a Petrobras administra esse *business* para se adaptar a essa nova realidade, na parte de sistemas, integração, inteligência, *pricing* etc.?

Anelise Lara:

André, eu vou passar o *modus operandi* de como vai funcionar o desinvestimento nas refinarias, e é o mesmo que vai valer para todos os ativos de Refino.

Realmente, estamos recebendo na próxima semana as ofertas vinculantes de Repar e Refap, e depois você tem um período mais ou menos até ao final do 1T21, que é a negociação dos contratos, ajustes no SPA, toda a rodagem da governança para termos o *signing* dessa operação.

Uma vez executado o *signing*, transferimos os ativos daquela refinaria, e sua logística associada, para uma NewCo. Então, em todas as refinarias, já pedimos autorização para SEST para criar oito NewCos, que são oito empresas estatais que vão receber os ativos das refinarias. E não vão as pessoas, vão os ativos físicos e também estoques,

capital de giro, que depois serão ajustados no *closing* da operação em termos de ajuste de preço.

Mas entre o *signing* e o *closing*, a nova empresa fica operacional, ela gera o seu próprio balanço, e é essa empresa que será entregue para o futuro comprador.

Isso foi feito única e exclusivamente para facilitar a gestão. Vocês podem imaginar que esse o nosso parque de refino tem mais de 50 anos, várias das refinarias, a RLAM, por exemplo, tem 70 anos, e seria muito difícil vender os ativos separados. Então nós agrupamos o ativo em uma NewCo, e essa NewCo será ser vendida.

Nós esperamos, para Refap e Repar, fazer o *signing* no 1T21, e talvez uns nove meses para o *closing*. Aí sim, a nova refinaria, a NewCo, passa às mãos do futuro comprador.

Com relação ao pessoal, nós já definimos que os nossos empregados terão uma cesta de oportunidades. Quem tiver interesse e puder se transferir para outros locais da Petrobras onde haverá necessidades de operadores e de técnicos, de profissionais, essas pessoas serão transferidas.

Mas o que temos ouvido dos futuros compradores é um interesse muito grande em ficar, senão com toda, com boa parte da força de trabalho da Petrobras, que tem a *expertise* em refino aqui no país.

Então, eu acho justo até que essas refinarias comecem rodando, sim, com o pessoal que migrou da Petrobras para a nova empresa, ou o pessoal aposentado que a nova empresa contratou. Enfim, nós vamos criar um novo e parque de empregos nessa área de refino aqui no Brasil. Esse é o *modus operandi* de todas as nossas refinarias.

André Hachem:

Durante o evento do ano passado foi anunciada uma série de paradas de manutenção ao longo do ano de 2020. Você poderia comentar se essas ações foram desempenhadas neste ano, ou se sobrou alguma coisa para 2021?

Carlos Alberto Pereira de Oliveira:

Sobrou, sim, um pouco para 2021. Na realidade, conseguimos fazer a maior parte das ações que estavam previstas em 2021, e algumas que não estamos fazendo, faremos em 2021.

Mas, como eu comentei, como fizemos algumas otimizações também no número de paradas em 2021, essas paradas que estamos levando de 2020 para 2021 não contribuem negativamente em relação ao que era o número que nós tínhamos previsto de paradas para 2021.

Então, estamos permanecendo mais ou menos com o mesmo volume impactado por paradas no ano de 2021 por conta dessas ações de otimização. Já levamos em consideração isso e aprendemos também alguma coisa durante 2020, com esses processos de paradas, quando fizemos uma otimização e não terá impacto em 2021, como eu havia comentado na apresentação.

Luiz Carvalho, UBS:

Roberto, gostamos bastante do plano apresentado com um foco no retorno do acionista, prioridade em ESG e em outros pontos. Ficou bastante claro que em alguns anos a Petrobras será uma companhia menor, porém mais rentável. Dado esse cenário, no seu entendimento, quais são os principais *gaps* que a Petrobras precisa fechar para que os investidores precifiquem múltiplos mais próximos aos múltiplos das *peers* globais?

Roberto Castello Branco:

Luiz, muito obrigado. Acho que a Petrobras, em primeiro lugar, não vai ficar menor, ela ficará mais forte. Você pode ser muito grande e ser um gigante de pés de barro, como a Petrobras era. Ela tinha múltiplos negócios, era praticamente um conglomerado, com negócios que destruíam valor.

A intenção da estratégia é fazer da Petrobras uma companhia muito forte, muito boa naquilo que faz, e então gerar uma quantidade de valor extraordinária para seus acionistas.

Os pontos a endereçar são os alvos da nossa estratégia: alocação de capital, tanto em termos de desinvestimentos como novos projetos, a redução de custos, a desalavancagem. São esses os pontos cruciais. E, por trás disso tudo, temos o ESG, temos a meritocracia, a constituição de uma cultura de valor, a transformação digital que vai viabilizar isso, a transformação cultural, que é extremamente importante. Isso está abordado pelo plano estratégico.

São essas as questões fundamentais abordadas pela companhia, que são difundidas através de múltiplas ações de natureza operacional, de natureza tática, em todas as áreas da Petrobras.

E mais importante que isso é que o EVA, que, em resumo, mede a geração de valor, está impregnado dentro do quadro de empregados da Petrobras. Eu vejo as pessoas perguntarem, “mas e o impacto sobre o EVA?”, e isso é muito bom. A popularização do EVA significa que há um enorme passo para a formação de uma cultura de geração de valor, que se traduzirá em bons resultados para os acionistas.

Luiz Carvalho:

Capo, no início do processo de gestão ativa de portfólio, a companhia iniciou com muitos ativos fora do segmento de E&P. Depois de um tempo, vocês incluíram ativos *onshore* e águas rasas, e agora, mais recentemente, vimos a exclusão de ativos como Marlim, Albacora e Frade, que ou necessitam de investimento adicional mais relevante, ou possuem um *breakeven* mais alto que os ativos de pré-sal. O objetivo é ter um E&P mais enxuto, que esteja no primeiro quartil da curva de custos do ponto de vista global para ser competitivo mesmo a um preço do petróleo a US\$30 o barril?

Carlos Alberto Pereira de Oliveira:

Luiz, obrigado pela pergunta. Você viu aí que, quando olhamos os movimentos estratégicos que estamos fazendo, começamos a enxergar um *breakeven* prospectivo bem baixo na nossa carteira. Nós falamos do pré-sal a US\$19, de carteira da E&P a US\$21.

De fato, esses movimentos que nós estamos fazendo, quando fizemos desinvestimentos em terra e águas rasas, esses ativos não são nossa vocação natural, por isso nós estamos saindo integralmente deles. E onde nós, de fato, somos o dono natural, é nos ativos do *offshore* profundo e ultraprofundo.

Mas mesmo em *offshore* profundo e ultraprofundo, encontramos ativos em que temos que fazer um investimento realmente relevante na perspectiva do projeto, mas, mais que isso, são ativos mais antigos, e nós temos que ter a preocupação que esses ativos também vão requerer um bocado de investimento para fazer o seu abandono.

Então, quando olhamos para o projeto em si, ele é muito bom, mas quando olhamos para o ativo como todo, eles não ficam tão alinhados com os ativos que nós estamos querendo, que são ativos de classe mundial.

Por isso a prioridade é nos ativos do pré-sal e vamos trabalhar para que, de fato, fiquemos cada vez com custos menores e cada vez mais resilientes. Ao final desse processo, queremos ter uma carteira com mais valor e muito mais resiliente a preços baixos de petróleo.

Régis Cardoso, Credit Suisse:

Andrea, como evoluiu a meta de corte de OPEX do último plano de negócios? Esse plano contempla reduções adicionais?

Andrea Almeida:

Régis, muito obrigada pela pergunta. Nós vivemos este ano um ano desafiador, mas que, por outro lado, nos ajudou a implantar algumas reduções bem significativas em termos de custo. Só olhando, por exemplo, o que o Capo nos mostrou, comparando o custo de extração, o *lifting cost* do plano anterior de todo o E&P pra este, nós já temos uma redução de US\$ 6 por barril pra US\$5.2. Então, nós temos, sim, algumas reduções de custos implantadas que vão melhorar o plano estratégico.

Em relação, por exemplo, a este ano, em que já temos reduções significativas, em 2021 estamos estimando uma redução adicional de US\$ 1 bilhão quando normalizarmos o câmbio, e obviamente adequada ao nível de atividade. Então, aproximadamente US\$1 bilhão adicionais.

Tudo isso, obviamente, em função das reduções de pessoal que nós já conversamos com vocês, do PDV; também falamos um pouco das reduções que teremos nesse novo mundo com a otimização de prédios, o *lifting cost* obviamente.

Então, temos, sim, algum efeito ainda bem positivo nos próximos cinco anos em relação à redução de custo. Em 2021 em relação a 2020, nós temos em torno de US\$ 1 bilhão com o câmbio normalizado esperado.

Continuamos firmes na trajetória de redução e vamos buscar mais. Acho que todo o trabalho de gestão do EVA que o Roberto menciona muito bem é focado em que todas as pessoas da Empresa tragam iniciativas para gerar mais valor, não apenas no custo, obviamente, como em todas as linhas.

De certa forma, temos conseguido com isso, seja no Refino através do trabalho que está sendo feito com a Sólomon para melhorar a eficiência energética, a parte de manutenção, seja no E&P, otimizando os *layers* nos portfólios, nós vimos buscando e vamos continuar buscando redução de custos ao longo do tempo.

Régis Cardoso:

Anelise, qual percentual da produção de diesel pode virar diesel verde? Esse *feedstock* de óleo vegetal implica mais volume de diesel no output ou redução do *feedstock* de petróleo no input do refino?

Anelise Lara:

Régis, obrigada pela pergunta. O teste que fizemos na Repar era um *feedstock* de óleo vegetal de 7,5%. Nós vemos valor em chegar a até 10% de diesel de óleo vegetal na mistura com o diesel fóssil.

Mas, como eu disse, estamos fazendo esse diesel renovável nas nossas unidades de HDT que já existem nas refinarias. Então, tem que ter hidrogênio suficiente para promover essa mistura do óleo vegetal com o diesel fóssil, e também para a própria produção de diesel fóssil no HDT.

Então, a oferta de hidrogênio nas refinarias é que vai definir o balanço de diesel fóssil e diesel renovável que nós poderemos implantar nas unidades de HDT. E obviamente, isso passa também por um balanço econômico e, como eu disse, para isso, é muito importante que o MME e a ANP regularizem, aprovelem o diesel renovável para o mandato de biodiesel. Isso sim será um golaço, e permitirá com que possamos deslançar os projetos de investimento em produtos com teor renovável, que é o que o mundo está fazendo.

Na verdade, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa, nós temos conversado muito com as operadoras, algumas querendo fazer parceria conosco etc., na produção desses combustíveis mais sustentáveis, sem perder de vista a pegada do diesel fóssil.

Não tem como você substituir tudo por diesel renovável, mas, com isso, você reduz as emissões e colabora para a redução de temperatura, enfim, para toda essa questão climática que é tão relevante para a nossa sociedade hoje em dia.

Christian Audi, Santander:

Roberto, entre os *targets* de 2021, vocês mencionam uma mudança no EVA de US\$1,6 bilhão. Quais são os principais drivers por trás desse *target*, e como podemos traduzir o impacto disso, por exemplo, na sua geração de caixa/EBITDA?

Roberto Castello Branco:

Obrigado, Christian, pela pergunta. O aumento do EVA é viabilizado por redução de custos, por maior eficiência. Tem projetos que não trazem redução de custo, mas trazem aumento de receitas sem aumentar os custos, como é o caso do *digital twins* nas refinarias, um projeto que aumenta a receita, aumentando a eficiência do refino, sem reduzir custos. Ele é *cost neutral*.

E o EVA traduz toda a gestão da companhia. Nós não trabalhamos com o EBITDA como meta porque EBITDA é uma figura contábil em um mundo irrealista.

As empresas costumam pagar impostos, e juros e remunerar o capital do acionista. Então, nós nos concentramos em fluxo de caixa, no EVA, no custo do capital, pois esses são aqueles *drivers* da criação de valor efetiva no mundo real. Isso é que vai criar valor. A Empresa pode aumentar o EBITDA e não criar valor nenhum. Então, é essa a explicação.

Christian Audi:

No slide 22 da apresentação, vocês mostram os ativos que estão à venda. Quais desses ativos são viáveis para a venda agora em 2021? O mercado parece principalmente focado nas refinarias, no *stake* da BR e no *stake* da Braskem.

Andrea Almeida:

Christian, muito obrigada pela pergunta. É difícil afirmarmos no que conseguimos efetivamente fazer o *closing* em 2021. Mas, como a Anelise falou, vamos trabalhar duro nas primeiras refinarias para tentarmos fazer o *closing* em 2021, que era a nossa meta inicial, de fazer todas, e agora acreditamos que conseguiremos fazer de algumas.

E outras empresas, como o próprio caso da BR e da Braskem, vai depender um pouco do mercado, de oportunidades, de uma janela de mercado, no caso da BR, do preço da ação, e nós sempre temos que comparar com o nosso *valuation* interno. Então, vamos observar e buscar uma janela de mercado positiva para fazer a transação.

E na Braskem, obviamente, também temos a intenção, sim, mas sabemos que não é simples fazer efetivamente a venda desse ativo. Vimos trabalhando nele há algum tempo, mas encontramos algumas barreiras no caminho.

Então, é difícil confirmar o que esperamos para 2021, mas vamos trabalhar duro, sim, para termos alguns ativos relevantes com *closing* em 2021.

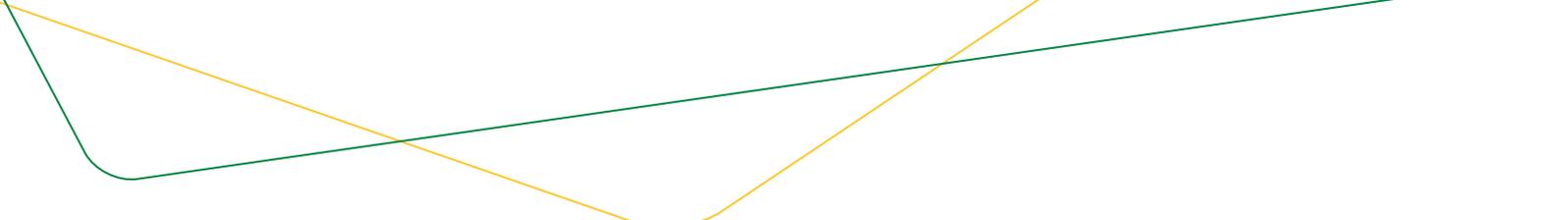
Vicente Falanga, Bradesco BBI:

Dado que a companhia está na reta final da venda de três importantes refinarias, além de outros ativos, você não considera a projeção de US\$67 bilhões de dívida bruta muito conservadora?

Andrea Almeida:

Vicente, obrigada pela pergunta. É difícil. Nós consideramos que ela é realista, os US\$67 bilhões. É difícil falarmos sobre cenários de preços, e vivemos este ano um cenário muito volátil de preços de Brent. O tivemos bem baixo nos primeiros meses da crise, e agora vemos, a cada notícia nova de vacina, ele recuperando.

Então, eu diria que é difícil prever. É um número que acreditamos, sim, que somos capazes de atingir, eu acho que esse é um número realista. Mas se os preços do Brent se comportarem de forma diferente, e aí você pode usar a nossa sensibilidade de geração de caixa operacional que colocamos na apresentação, ou o que eu mencionei para 2021, por exemplo, os US\$10 de Brent gerando em torno de US\$5,5 bilhões



adicionais de fluxo de caixa operacional. Claro que se tivermos uma geração de caixa mais forte, vamos trabalhar para pagar dívida mais rápido.

Mas é difícil determinar. O que nós temos que atuar é sobre a gestão de custo, é onde nós conseguimos atuar. No preço, não temos ação direta, então temos que trabalhar para reduzir custos e para manter empresa sustentável ao longo do tempo. Eu diria que é uma meta realista.

Vicente Falanga:

Chiarini, como a Petrobras pretende vencer os gargalos de exportação? Os terminais da companhia estão próximos da utilização total de capacidade. A Petrobras pretende fazer mais *ship-to-ship* ou usar terminais de terceiros?

André Chiarini:

Muito obrigado, Vicente. Logo no início da pandemia, uma eventual restrição de capacidade de exportação de petróleo era tida como uma dificuldade que enfrentaríamos com a queda brusca do mercado doméstico em abril.

Nós vimos o contrário. Na verdade, desafiamos os nossos times e, como decorrência desse aumento da integração, a eficiência logística e comercial nesse período, alcançamos recorde de movimentação e entrega de produtos. Até o fim do 3T, já tínhamos um recorde de 180 cargas para a exportação em 2020. No 3T também, passamos a fazer operações pioneiras, como a solução logística do *ship-to-ship* na Baía de Todos os Santos.

Eu diria que nós temos capacidade de exportação nos terminais operados pela Transpetro, que já se consolidou como maior *ship-to-ship provider* do país, além de contratos de operações *ship-to-ship* com terminais de terceiros que nos garantem uma capacidade mais do que suficiente para as nossas projeções de exportações nos próximos anos.

Então, não vemos, no horizonte de médio prazo, necessidade de soluções logísticas adicionais voltadas para a exportação de petróleo.

Fernanda Cunha, Citi:

Capo, na curva de CAPEX, haverá alguma mudança caso as empresas chinesas decidam exercer sua opção de adquirir mais 5% cada uma em Búzios? Ou seja, dado o avanço das negociações, isso já está contemplado no plano, ou não?

Carlos Alberto Pereira de Oliveira:

Não, Fernanda, O que nós estamos contemplando no plano é 10% de participação no total, ou seja 5% da CNOOC e 5% da CNEDC. E se elas vierem a exercer posteriormente, aí haverá um ajuste, sim, no CAPEX.

Mas, no plano, nós estamos considerando 10% de participação total por parte delas, e nós com 90%.

Fernanda Cunha:

Ardenghy, vocês incluíram duas iniciativas relacionadas à sustentabilidade que podem impactar a remuneração dos empregados. Com o foco em desalavancagem e disciplina de alocação de capital, como vocês priorizam essas decisões com as iniciativas de ESG?

Roberto Ardenghy:

Fernanda, essas métricas de topo que nós estamos colocando, que são a intensidade de emissão de gases de efeito estufa e o volume vazado de óleo e derivados, o VAZO, são métricas ligadas à sustentabilidade, mas são métricas de valor, são métricas de eficiência. Quanto mais nós formos capazes de atingir essas métricas, isso vai mostrar que nós estamos conseguindo produzir, não só de uma maneira ambientalmente sustentável, mas também com maior eficiência. Estamos nos preparando para o futuro, porque a demanda no futuro será uma demanda por baixa emissão de carbono.

Então, o que pode ser uma aparente contradição, não é. Faz parte de um conjunto de métricas de valor que estamos colocando para todos os colaboradores da Empresa.

Eu não sei se a Andrea quer complementar alguma coisa.

Andrea Almeida:

Eu só ia adicionar, Fernanda, que se você olhar os nossos pilares estratégicos, a desalavancagem é um dos pilares, mas o meio-ambiente, a valorização dos nossos empregados é um pilar estratégico, também. Então, na verdade, esses dois pilares têm a mesma importância pra nós.

Então, sim, vamos trabalhar nos dois, tanto na desalavancagem como na evolução para um mundo de baixo carbono através do desenvolvimento dos nossos ótimos ativos que temos no E&P.

Lilyanna Yang, HSBC:

Rudimar, pode detalhar o estágio de construção e o nível de conclusão das plataformas que entram em operação de 2021 a 2025?

Rudimar Lorenzato:

Posso, sim. Obrigado, Lilyanna. Dessas 13 unidades, oito encontram-se em construção e cinco em contratação. Eu já expliquei que as unidades de Sépia e de Mero I vão entrar em operação no ano que vem, conforme aquele detalhamento do impacto do covid na China, e as outras unidades estão entre 10% e 60% de conclusão hoje, sendo que cinco delas estão na China.

Existem incertezas, por conta da dúvida se teremos novos impactos do covid nos estaleiros asiáticos, nós esperamos que não. Mas nós acreditamos que, como são plataformas que vão entrar em 2022, 2023, 2024, as afretadoras e os estaleiros conseguem recuperar se os impactos forem pequenos.

E temos cinco unidades que estão em contratação, que são IPD, Mero 4, Búzios 6, 7 e 8. E tem também a P-71 que está no estaleiro Jurong, que estamos antecipando um

ano. Ela está em um grau de completação já elevado, de 90%, mais ou menos, e temos algumas alterações em *topsides*, que são pequenas, para migrar, como originalmente era de Lula, para Itapu.

Então, a antecipação de um ano da P-71 pela Itaipu está, no caso, vinculada ao estaleiro Jurong do Brasil, que está operando normalmente com todos os cuidados necessários e exigidos pelos reguladores, e também pela política da Petrobras de segurança sanitária.

Lilyanna Yang:

Anelise, favor atualizar sobre o processo de venda da Gaspetro, das termelétricas e do modelo de monetização dos terminais GNL para *open access*.

Anelise Lara:

Lilyanna, começando pela Gaspetro, saiu até um Fato Relevante, uma nota à imprensa, a própria Compass colocou esse fato na imprensa, comentando que ela foi excluída do processo de venda da Gaspetro.

Isso ocorreu por uma solicitação do CADE. Vocês sabem que todo nosso processo de desinvestimento na área de gás e na área de refino é acompanhado pelo CADE através de um *trustee* que monitora todos os processos, e foi considerado no caso que a Compass não preenchia os requisitos de desverticalização que estavam incluídos no TCC.

Isso coloca um problema para nós também, porque nós vamos ter agora que buscar outro formato, outro modelo de desinvestimento da nossa participação na Gaspetro.

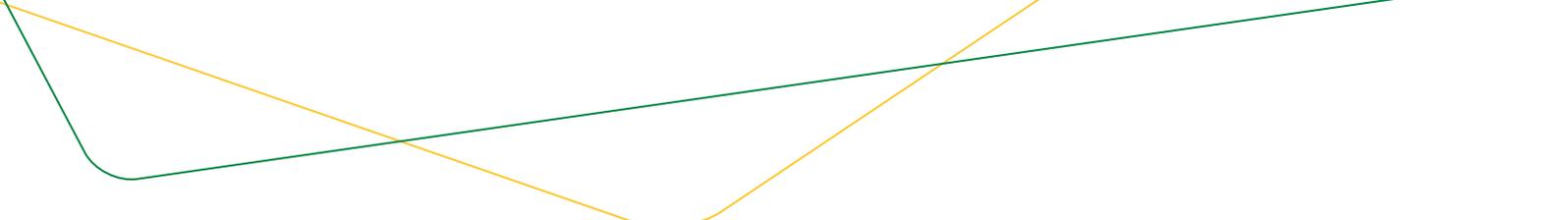
A Mitsui também está querendo sair, e muito provavelmente deveremos buscar uma forma de sair juntos desse processo a partir de agora, uma vez que houve essa resposta do CADE.

Com relação às termelétricas, nós temos várias térmicas em processo de desinvestimento, já em fase de recebimento de oferta ou de assinatura de contratos. Nós temos 16 plantas em processo de desinvestimento e, como eu disse, a nossa expectativa é ficarmos com cerca de dez plantas 100% Petrobras para monetizar o nosso próprio gás que é produzido pelo E&P.

Então, ainda teremos alguns processos de desinvestimento de algumas térmicas que ainda não estão no *pipeline*, mas devem seguir na sequência.

E no terminal de regaseificação, o nosso compromisso com o CADE era arrendar o terminal de regaseificação da Bahia por três anos, de 2021 a 2023. Esse processo também teve uma interrupção, porque a única empresa que deu a oferta válida era uma empresa que estava com um grau de risco de integridade elevado, segundo os padrões da nossa área de *compliance*, e por isso não pudemos seguir com o processo.

Então, a nossa expectativa é, logo no início do ano, reabrir um novo processo de arrendamento do terminal de Regás da Bahia.



Carla Albano:

Obrigada, Anelise. Obrigada a todos. Encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas. Caso vocês tenham alguma pergunta adicional, podem enviar para o nosso time de RI.

Passo agora a palavra para o Roberto, para os comentários finais. Por favor, Roberto.

Roberto Castello Branco:

Muito obrigado, Carla. Nós vivemos ainda um momento de incertezas. Evidentemente, elas são menores do que as prevalecentes há oito meses, em março e abril deste ano. Mas existem ainda incertezas associadas às vacinas, quando elas chegarão, quando elas serão aplicadas, como será a distribuição, quando podemos considerar a população global imunizada, e como será a performance das economias depois dos incentivos fiscais e monetários lançados pelas autoridades em diversos países. Tudo isso ainda é ainda um fator de incerteza.

Além do mais, existe a velocidade das inovações tecnológicas. Nós vivemos em um mundo extremamente dinâmico, em que a revolução digital proporcionou maior velocidade às inovações.

Nós vemos aqui vacinas contra a covid sendo desenvolvidas em tempo recorde. Pode ser que fiquem prontas em janeiro, fevereiro ou março, não importa, já é um tempo recorde, supera de longe o que foi no passado. Esse é só um exemplo. E, além do mais, o fenômeno das *startups* contribuiu para acelerar também a inovação. Isso traz muitas perguntas sobre o futuro.

Então, nós podemos até ser muito conservadores, mas o conservadorismo se faz necessário diante de um ambiente tão incerto. E se os preços do petróleo forem mais elevados do que nós pensamos, ótimo, poderemos gerar mais valor. Se forem baixos como pensamos, nós vamos sobreviver e continuar a gerar valor.

Dito isso, eu gostaria de agradecer a todos pela participação, e lhes desejar uma boa semana e saúde.