

RELATÓRIO ANUAL  
**INTEGRADO**

—  
2018

# SUMÁRIO

Página 3



**MENSAGEM DO  
PRESIDENTE DO CONSELHO  
DE ADMINISTRAÇÃO**

Página 7



**GRANDES NÚMEROS**

Página 15



**NOSSOS CAPITAIS**

Humano  
Intelectual  
Social e de relacionamento  
Natural  
Produtivo  
Financeiro

Página 48



**ESTRATÉGIAS  
E PERSPECTIVAS**

Planejamento  
Estratégico 2030  
Plano de Negócios  
e Gestão 2018-2022

Página 4



**MENSAGEM DO  
PRESIDENTE DA  
TRANSPETRO**

Página 10



**RELATO ESTRATÉGICO**

Página 34



**CONTEXTO EXTERNO**

Página 53



**GOVERNANÇA, RISCOS  
E CONFORMIDADE**

Governança e gestão  
Conformidade  
Controles internos  
Gestão de riscos empresariais

Página 6



**SOBRE O RELATÓRIO**

Página 11



**VISÃO GERAL DA  
ORGANIZAÇÃO E  
MODELO DE NEGÓCIOS**

Quem somos  
Onde estamos  
Como geramos valor

Página 36



**DESEMPENHO  
DOS NEGÓCIOS**

Dutos e Terminais  
Transporte Marítimo  
Desempenho financeiro  
consolidado

Página 61



**GLOSSÁRIO**

# MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO



Fazer sempre melhor aquilo que já sabe fazer bem é um compromisso. Pelo que demonstrou em 2018, nas suas realizações, a Transpetro segue alinhada a essa premissa. Os resultados alcançados demonstram o aprimoramento da gestão e a competência das equipes na execução do Plano Estratégico (PE), mesmo diante do cenário desafiador do mercado de petróleo e gás.

Com sua gestão voltada à otimização de custos e à diversificação da carteira de clientes, a empresa conseguiu atenuar os efeitos negativos da queda de movimentação de produtos em seus terminais e oleodutos e avançar no segmento de transporte marítimo, com o aumento na capacidade e na participação no volume movimentado na Petrobras. Os avanços incorporados ao nosso Estatuto Social, por sua vez, fortaleceram a governança da Companhia, impulsionando a busca de resultados cada vez mais sólidos.

O alcance das métricas de performance estabelecidas no Plano de Negócios e Gestão (PNG) para 2018, somado às diversas iniciativas empreendidas ao longo do ano, indica que a Transpetro segue empenhada em se tornar cada vez mais competitiva e rentável, valorizando as pessoas e priorizando a segurança nas suas atividades.

Nossa trajetória em 2018, reproduzida neste relatório, revela uma Companhia que está se consolidando como um competidor cada vez mais eficiente no mercado em que atua. Temos o compromisso de manter essa trajetória e conquistar resultados ainda melhores, atentos aos desafios e gerindo os riscos dos nossos negócios, como as derivações clandestinas (furto ou tentativa de furto de produtos diretamente nos dutos) que continuarão exigindo ações de prevenção e pronta-resposta.

É nesse contexto que o Conselho de Administração reforça sua missão de contribuir com a visão estratégica, orientando e apoiando o negócio na busca de resultados sustentáveis no longo prazo e na superação dos desafios que se colocam no nosso horizonte.

**Marco Antônio Mayer Foletto**  
Presidente do Conselho de Administração

# MENSAGEM DO PRESIDENTE



Em 2018 a Transpetro atingiu as métricas de performance estabelecidas no Plano Anual de Negócios (PAN) 2018. Alcançamos 0,87 na Taxa de Acidentados Registráveis (TAR), abaixo do Limite de Alerta (LA) de 1,00, e 2,81 no indicador de Dívida Líquida/Ebitda, melhor que a meta de 3,44.

Também conseguimos resultados importantes, melhores do que o planejado, com R\$ 2,04 bilhões em lucro bruto contra R\$ 1,85 bilhão previsto; com a redução de R\$ 220 milhões nos gastos operacionais gerenciáveis (GOG) em relação ao previsto (R\$ 5,16 bilhões contra R\$ 5,38 bilhões) e na realização de um Ebitda de R\$ 1,42 bilhão, 4,9% acima do orçado.

Em relação ao ano anterior, nosso lucro bruto cresceu 3% (R\$ 2,04 bilhões contra R\$ 1,98 bilhão). Em bases comparáveis após ajustes pela inflação, conseguimos reduzir nossos gastos operacionais gerenciáveis em R\$ 146 milhões. Nosso Ebitda reduziu em 10% devido a fatores não operacionais que impactaram o resultado.

Esses números demonstram o grande empenho de todos para superar as dificuldades de um ambiente de negócios ainda adverso, com a economia brasileira apresentando trajetória lenta de recuperação, além dos impactos da greve dos caminhoneiros, no primeiro semestre, sobre a movimentação de derivados de petróleo.

No segmento de Dutos e Terminais, convivemos ainda com os efeitos da redução de cargas processadas nas refinarias, agravada pela ocorrência operacional ocorrida em agosto na Refinaria de Paulínia, a maior da Petrobras em volume processado. Embora tenhamos recuperado parcialmente nossa participação no mercado de derivados, registramos, no ano, movimentação de 564 milhões de metros cúbicos de petróleo e derivados em nossos terminais e oleodutos, resultado 1,4% inferior ao estabelecido em 2017. Já a nossa movimentação média de gás natural – 64,6 milhões de metros cúbicos por dia – foi 7,4% menor que no ano anterior.

Na área do transporte marítimo, encerramos o ano com dois navios a mais no comparativo com 2017. Ao ampliarmos a capacidade de movimentação de nossa frota, alcançamos crescimento de 3,3% no volume de produto transportado em relação ao ano passado.

Apesar do efeito negativo do mercado em nossa receita operacional, o desempenho do Ebitda acima do previsto foi possível em função da

economia gerada pela redução dos gastos operacionais gerenciáveis. Em 2018, superamos pelo quarto ano consecutivo nossa meta de diminuição do GOG. Desconsiderando-se os efeitos da inflação e do câmbio, a redução acumulada nesse período atingiu o montante de R\$ 3,05 bilhões, proporcionando um ganho significativo de produtividade em custos na prestação de nossos serviços.

O resultado é consequência direta do trabalho de planejamento, execução e controle das ações de otimização de processos e estrutura e da redução de custos e gastos que permeiam todos os níveis da organização e dos nossos planos ao longo desses anos.

Apesar de todo esse esforço, o lucro líquido contábil do exercício foi impactado fortemente por uma provisão de baixa por impairment de R\$ 1,63 bilhão devido à expectativa de queda acentuada dos fretes marítimos projetados no Plano de Negócios e Gestão (PNG) 2019–2023 em relação ao previsto no quinquênio anterior, indicando elevada volatilidade nas projeções de frete do setor. Consequentemente, nosso

# MENSAGEM DO PRESIDENTE

resultado líquido contábil reportado registrou um prejuízo de R\$ 809 milhões. Desconsiderando-se o efeito do impairment, o lucro líquido alcançado foi de R\$ 267 milhões, muito próximo da meta prevista no PAN 2018, de 274 milhões (- 3%).

No comparativo com o ano anterior, o lucro líquido, desconsiderando o efeito de impairment, representou uma queda de 29% (R\$ 267 milhões versus R\$ 374 milhões), refletindo o impacto de fatores não operacionais já mencionados e maiores despesas financeiras devido à expansão de nossa frota de navios.

Merece destaque ainda um fato que persistiu neste exercício e influenciou negativamente no lucro líquido: os gastos decorrentes das derivações clandestinas para furto de petróleo e derivados em nossos dutos, que atingiu a soma de R\$ 116 milhões, com 261 ocorrências. As ações adotadas no período e a estrutura dedicada implantada neste ano pela Companhia já indicam uma diminuição no crescimento desses ataques.

Os investimentos realizados em 2018 totalizaram R\$ 1,45 bilhão. A

maior parte desse recurso, cerca de 80%, foi destinada à construção de novos navios – já contratados – no país: ao longo do ano, incorporamos à nossa frota três embarcações da classe aframax e um gaseiro, o que resultará no aumento das receitas futuras da Companhia.

Em conformidade com o nosso PNG, destinamos também nossos investimentos à manutenção da infraestrutura de Dutos e Terminais e à docagem de navios. O montante alocado é fundamental para conservarmos a integridade dos nossos ativos e instalações, prolongarmos sua vida útil e melhorarmos sua produtividade.

Os bons resultados operacionais e de redução de custos foram obtidos mantendo nosso compromisso com Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS). Apesar da boa performance nos indicadores de segurança, com destaque para a TAR de 0,87, abaixo do limite de alerta e bem melhor do que o indicador de 2017 (1,08), infelizmente registramos uma fatalidade em 2018, após quase três anos desde o último evento desse tipo.



**Ebitda ajustado**

**R\$ 1,42 bilhão**

**Investimentos**

**R\$ 1,45 bilhão**

Mesmo com a melhoria do desempenho, mantivemos ao longo do ano todos os colaboradores da Companhia mobilizados para ações de prevenção de acidentes por meio da implantação do Programa Integrado de Gestão de SMS, abrangendo todas as atividades da empresa e todos os programas em vigor, tanto os corporativos, como Regras de Ouro e Compromisso com a Vida, quanto os setoriais, além de novas medidas para focar no fator humano e no conceito da interdependência em nossa cultura de segurança.

Conforme mapeado em nosso planejamento estratégico, seguimos com forte orientação para realizar nossas operações de forma cada vez mais segura, eficiente e conforme, sempre buscando novas oportunidades de negócio. Os progressos que alcançamos na área de governança e gestão estão tornando a Transpetro mais integrada, ágil e capacitada tecnicamente, com melhor ambiência e mais bem preparada para superar os desafios atuais e futuros para que sejamos competitivos em qualquer cenário de negócio.

Uma comprovação de que estamos no caminho certo foi o recebimento do Certificado de Nível 1 (grau máximo) no Terceiro Ciclo do Indicador de Governança IG-Sest, concedido pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest) às empresas que cumprem os requisitos exigidos pela Lei das Estatais. Essa e outras informações estão detalhadas neste relatório integrado por todas as áreas da Companhia.

Em nome da Diretoria, agradeço e parabeno nossos empregados e prestadores de serviço pelo tra-

balho desenvolvido em 2018. O empenho e a capacidade técnica de nossos colaboradores e gestores foram fundamentais no ano e apontam para novas conquistas em 2019. Estendo os agradecimentos aos representantes do Conselho de Administração e seus comitês, bem como ao Conselho Fiscal pelo apoio, confiança e estímulo à realização do nosso trabalho e à gestão.

Vamos seguindo em frente com o mesmo empenho e comprometimento na execução de nossos planos e metas do PNG 2019-2023 e do planejamento estratégico!

**Antonio Rubens Silva Silvino**  
Presidente da Transpetro

# SOBRE O RELATÓRIO

---



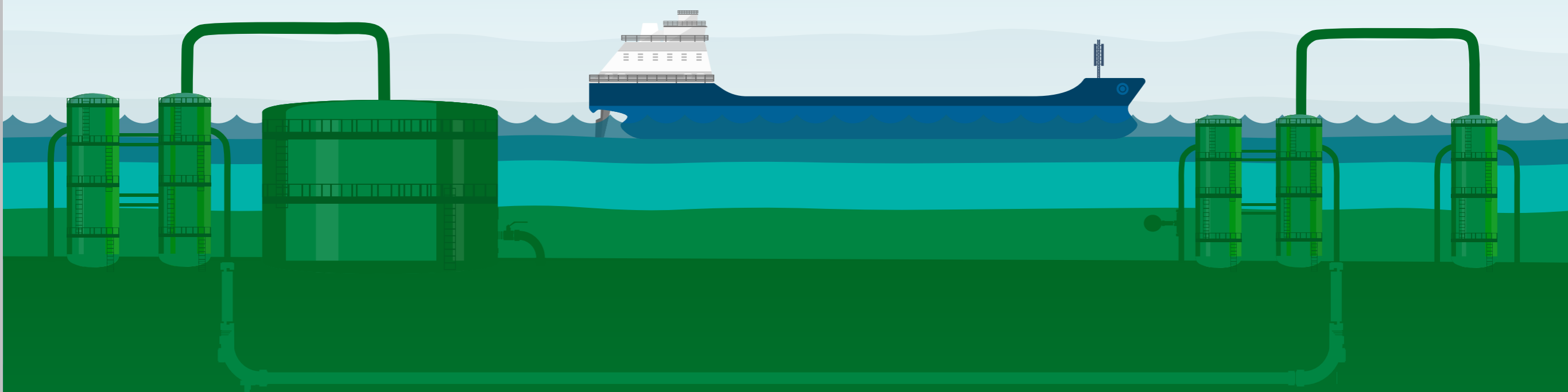
Este Relatório Anual traz os destaques da nossa atuação em 2018 e busca explicar como geramos valor ao longo do tempo. Com a atual edição, avançamos ainda mais no processo de elaboração deste relato, aprimorando a qualidade das informações disponibilizadas aos nossos públicos de interesse. O objetivo é sempre proporcionar maior transparência e conectividade às informações contidas nesta publicação.

O escopo deste relato compreende nossas atividades no Brasil e no exterior, contemplando, portanto, a Transpetro Controladora e a Transpetro International B.V, nossa empresa baseada na Holanda.

O relatório foi validado por nossa Diretoria Executiva e aprovado por nosso Conselho de Administração, que autorizou sua publicação.

# GRANDES NÚMEROS

Nossas atividades de transporte e logística se concentram em duas grandes áreas: Dutos e Terminais e Transporte Marítimo. Somos responsáveis pela operação de mais de 14 mil quilômetros de oleodutos e gasodutos, 47 terminais (20 terrestres e 27 aquaviários) e 57 navios.



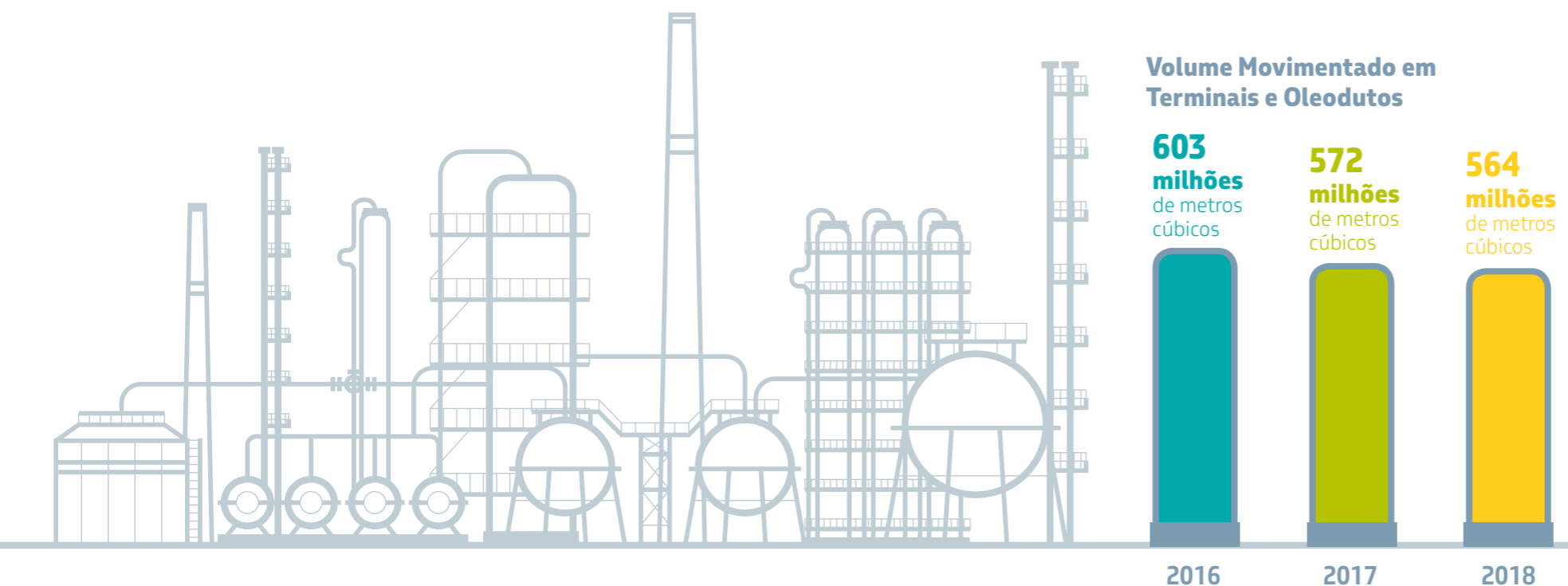
**20**  
TERMINAIS  
TERRESTRES

MAIS DE  
**14 MIL**  
QUILÔMETROS  
DE DUTOS

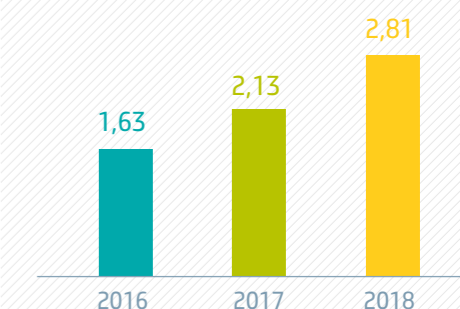
**27**  
TERMINAIS  
AQUAVIÁRIOS

**57**  
NAVIOS

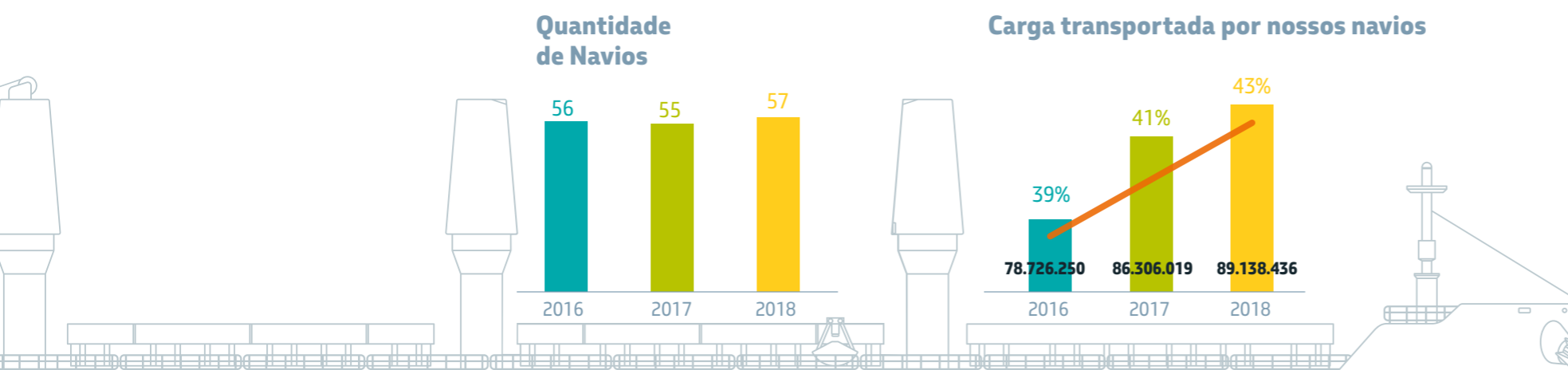
# GRANDES NÚMEROS



## Dívida Líquida sobre Ebitda

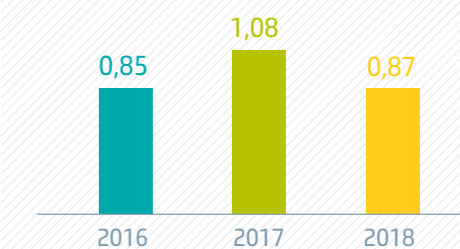


Ebitda - Sigla em inglês para lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização



O gráfico indica a carga de produtos (petróleo e derivados) transportada anualmente por nossos navios em toneladas métricas e o percentual representado por esse volume no total transportado pela Petrobras.

## Taxa de Acidentados Registráveis (TAR)



Indica a taxa de acidentados registráveis por milhão de horas-homem





RELATO  
ESTRATÉGICO

---

# RELATO ESTRATÉGICO

Nossos planos Estratégico (PE) e de Negócios e Gestão (PNG) mantiveram em 2018 as métricas de performance relativas à segurança e endividamento, respectivamente, Taxa de Acidentados Registráveis (TAR) e Dívida Líquida sobre Ebitda. Adicionalmente, para melhor aferir o resultado de nossa atuação, inserimos no PNG 2019-2023, em alinhamento com a Petrobras Controladora, uma terceira métrica para avaliar a rentabilidade: o Retorno sobre o Capital Empregado (Roce).

O Roce expressa o resultado obtido em relação ao capital empregado. Quanto maior o índice, melhor é o desempenho da Companhia em usar o seu capital para a geração de valor. O resultado é estabelecido a partir da divisão do lucro operacional líquido após os impostos pelo capital investido no negócio.

Em 2018, uma de nossas métricas de topo evidenciou a capacidade da Companhia de honrar seu endividamento frente a sua geração de caixa. A base de cálculo do indicador utiliza a relação entre a Dívida Líquida e o Ebitda. O resultado alcançado no ano foi 2,81, favoravelmente abaixo da meta estabelecida (3,44). Contribuiu para a significativa melhoria apresentada nesse indicador o Ebitda acima do previsto, resultado da economia gerada nos gastos gerenciáveis.

Já o nosso principal indicador de segurança mede a Taxa de Acidentados Registráveis (TAR) por milhão de horas-homem. Utilizado desde 2015 para mensurar a segurança na execução de nossas atividades e largamente praticado

pela indústria de óleo e gás, o indicador permite acompanhar nosso desempenho nessa área e compará-lo com as demais empresas de mesmo ramo e porte.

Em 2018, houve 33 acidentes qualificados na apuração da TAR, menos nove acidentados no comparativo com o ano anterior. Isso significa que obtivemos o resultado de 0,87 no indicador, 13% abaixo do limite de alerta estabelecido para o ano (1,00) e em conformidade com as melhores práticas do setor em nível internacional. Esse bom desempenho está associado à intensificação das ações do nosso Plano Integrado de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS).

Em que pese a significativa redução obtida na TAR, ocorreu, infelizmente, uma fatalidade, após quase três anos desde o último evento registrado. O episódio nos levou a ampliar ainda mais as medidas para a promoção da cultura de segurança dentro da Companhia. Dentre elas, o Programa Compromisso com a Vida II.

## SEGURANÇA



**TAR**  
(Taxa de Acidentados Registráveis)

Em 2018

**0,87**

## FINANCEIRA



**DÍVIDA LÍQUIDA**  
SOBRE EBITDA

Em 2018

**2,81**

# VISÃO

## GERAL DA ORGANIZAÇÃO E MODELO DE NEGÓCIOS

---

QUEM SOMOS

ONDE ESTAMOS

COMO GERAMOS VALOR



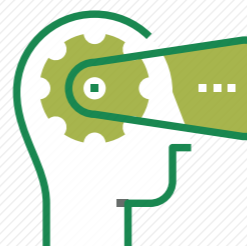
## VISÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO E MODELO DE NEGÓCIOS

# QUEM SOMOS

Somos uma empresa brasileira de atuação global que opera de forma integrada terminais, oleodutos, gasodutos e navios e interliga as áreas de produção, refino e distribuição da Petrobras. Em função de nossa estrutura e capacidade técnica, realizamos o armazenamento e o transporte de petróleo e seus derivados, etanol, gás e biocombustíveis, incluindo as atividades de importação e exportação.

Com competência e tecnologia bem desenvolvidas para o negócio, estamos sempre prontos a atender às demandas das diversas empresas do setor, priorizando sempre uma gestão eficaz e a redução de custos, sem abrir mão da competitividade e, sobretudo, da segurança.

### Nossa Visão



**Líder em transporte e logística,**  
*com foco em petróleo e seus derivados, gás e biocombustíveis no Brasil, competitiva e rentável, que evolui com a sociedade.*

### Nossos Valores



**Respeito à vida,  
às pessoas e ao  
meio ambiente**

**Ética e  
transparência**

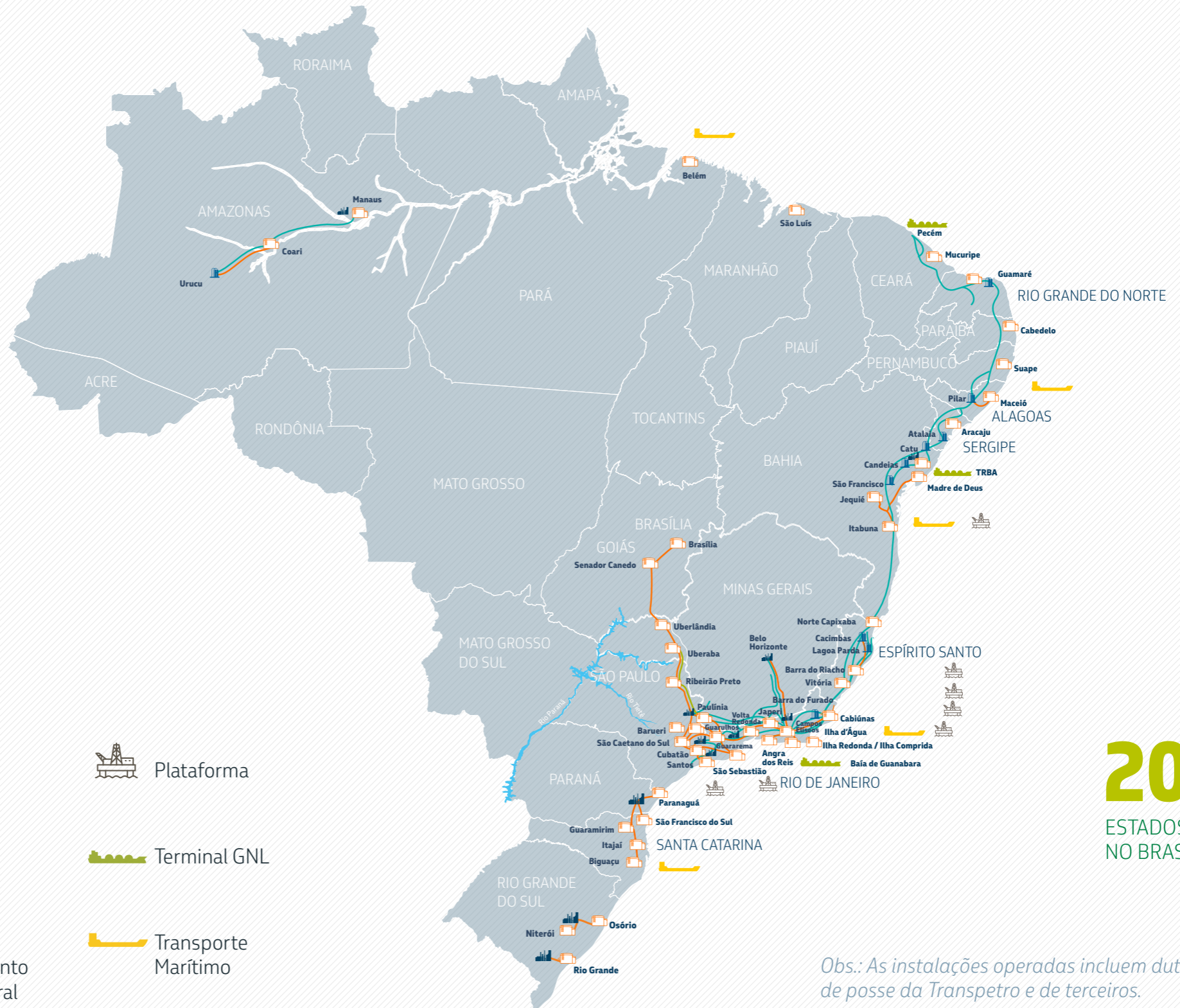
**Superação  
e confiança**

**Resultados**

**Orientação  
ao mercado**

VISÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO E MODELO DE NEGÓCIOS

ONDE ESTAMOS



-  Oleoduto
-  Gasoduto
-  Etanolduto
-  Terminal
-  Refinaria
-  Unidade de processamento de gás natural
-  Plataforma
-  Terminal GNL
-  Transporte Marítimo

**20**  
ESTADOS  
NO BRASIL

*Obs.: As instalações operadas incluem dutos de posse da Transpetro e de terceiros.*

## VISÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO E MODELO DE NEGÓCIOS

# COMO GERAMOS VALOR

Somos desafiados constantemente pelas rápidas mudanças provenientes de um mercado cada vez mais dinâmico e exigente.

Para o alcance dos objetivos estabelecidos, seguindo sempre o modelo de melhoria contínua dos processos, aprimoramos nosso método de acompanhamento e gestão do Planejamento Estratégico, com a implantação de ações estruturadas e integradas entre as áreas.

Dessa forma, estamos ainda mais habilitados a maximizar nossa capacidade operacional, focando no aumento da produtividade e na re-

dução de custos, sempre em busca de novas oportunidades de negócios, de impulsionar a geração de valor para a Companhia e de atender às demandas da sociedade.

Além dos desafios mercadológicos, em consonância com os nossos valores, estamos atentos às ameaças relacionadas às ações criminosas de furto de combustíveis das quais temos sido vítimas e que expõem a riscos as pessoas, o meio ambien-

te e as instalações sob nossa responsabilidade. Para tal, adotamos uma série de ações estruturadas de enfrentamento, executadas de forma matricial dentro e fora da Companhia, inclusive em conjunto com as autoridades competentes, geridas de forma centralizada pela recém-criada estrutura da Gerência Executiva de Proteção de Dutos, subordinada à Presidência.





# NOSSOS CAPITAIS

---

HUMANO

INTELECTUAL

SOCIAL E DE RELACIONAMENTO

NATURAL

PRODUTIVO

FINANCEIRO

## NOSSOS CAPITAIS

# HUMANO

O capital humano ganha mais importância nas organizações num contexto de constantes e velozes mudanças características de um mercado competitivo e global em que estamos inseridos. Acreditamos que as pessoas são um ativo valioso e prezamos pela excelência em produtividade. Por isso, orientados pela estratégia corporativa, investimos no desenvolvimento de nossos empregados e recompensamos seus esforços com base na meritocracia e no zelo pelo clima organizacional.

Nossa gestão de pessoas ocorre sob os princípios e diretrizes de nossa Política de Recursos Humanos. Promovemos o diálogo e valorizamos nossos colaboradores, em conformidade com as orientações corporativas e com base nos nossos valores e princípios éticos, a fim de alcançarmos os objetivos do negócio.

### Gestão de efetivo

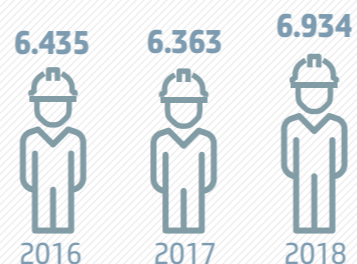
Em continuidade ao plano de adequação do efetivo, iniciado em 2017 com a publicação de edital de processo seletivo do quadro de mar, divulgamos em fevereiro de 2018 Processo Seletivo Público (PSP) para o quadro de terra, com a oferta de vagas para cargos de nível médio e superior. Em abril, prorrogamos por mais dois anos o PSP de auditores.

As ações, em alinhamento com o nosso Plano de Negócios e Gestão (PNG), tiveram dois objetivos: a recomposição do efetivo mínimo, principalmente devido ao Programa de Incentivo de Demissão Voluntária (PIDV) da Petrobras Controladora, que resultou na saída de empregados que atuavam na Transpetro, e a admissão de empregados do quadro de mar para possibilitar a substituição do regime de embarque 2 x 1 (dois dias de trabalho por um de folga) pelo 1 x 1 (um dia de trabalho por um de folga) na frota de navios da Companhia. A implantação da mudança de regime foi concluída em janeiro de 2019, em alinhamento às práticas de mercado e à demanda histórica dos nossos marítimos (integrantes do quadro de mar).

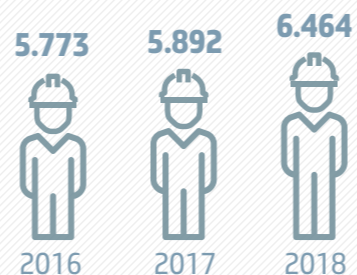
Considerando os quadros de terra e mar, admitimos em 2018 um total de 845 novos empregados oriundos dos Processos Seletivos Públicos vigentes. Com isso, terminamos o ano com uma equipe formada por 6.464 empregados, representando um aumento de 9,76% do nosso efetivo em relação a 2017.

### Composição do Efetivo

Visão com empregados cedidos para a Transpetro e sem empregados cedidos pela Transpetro

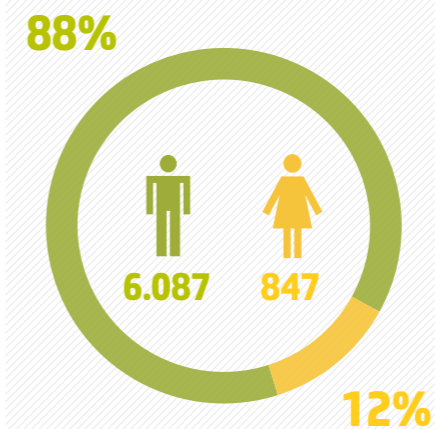


Visão sem empregados cedidos para a Transpetro e com empregados cedidos pela Transpetro

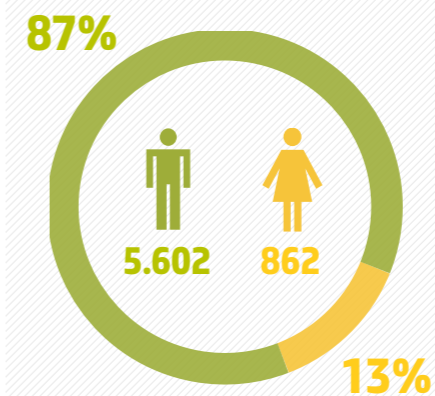


### Efetivo por gênero

Visão com empregados cedidos para a Transpetro e sem empregados cedidos pela Transpetro (2018)

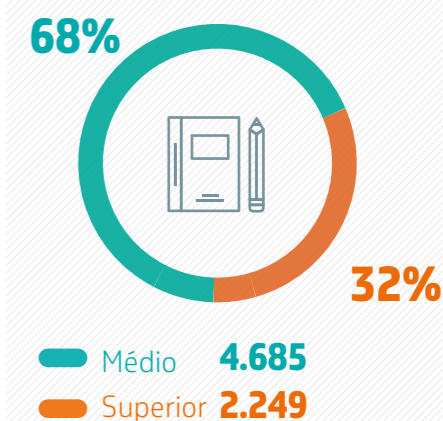


Visão sem empregados cedidos para a Transpetro e com empregados cedidos pela Transpetro (2018)

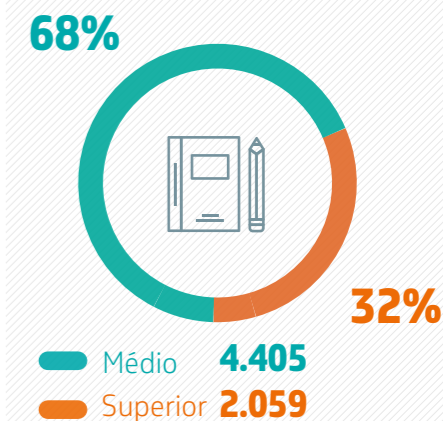


### Efetivo por escolaridade

Visão com empregados cedidos para a Transpetro e sem empregados cedidos pela Transpetro (2018)



Visão sem empregados cedidos para a Transpetro e com empregados cedidos pela Transpetro (2018)



**Nota:** Em 2018, passamos a considerar na composição do efetivo os empregados da Transpetro cedidos para a Petrobras e a não contabilizar os empregados da Petrobras cedidos para a Transpetro. Neste relatório, estamos mantendo as duas visões (contabilizamos também os empregados que atuam efetivamente na Transpetro, próprios ou cedidos, independentemente de sua empresa de origem na Petrobras) a título de comparação histórica.



## NOSSOS CAPITAIS

# HUMANO

## Gestão do Capital Humano

Com o objetivo de promover o alinhamento da nossa gestão de Recursos Humanos, disseminar boas práticas de gestão de pessoas e analisar o desempenho da função RH, contamos com o Comitê de RH. Composto por gerentes executivos das diversas áreas da Companhia, o comitê se reúne mensalmente e conta também com a participação trimestral da Diretoria.

Em alinhamento com a nossa visão, valores e estratégias, revisamos as iniciativas de RH para o horizonte 2018-2022. Direcionadoras de nossas ações, essas iniciativas são desenvolvidas por meio de projetos que contemplam atividades como planejamento, alocação e movimentação de efetivo, plano de carreiras e remuneração, sucessão gerencial, desenvolvimento de competências individuais e de líderes, e gestão da cultura e de desempenho.

**O desdobramento dessas iniciativas pode ser verificado em algumas ações realizadas em 2018:**



### Sucessão Gerencial

Com a implantação do modelo de sucessão gerencial, conferimos maior transparência e objetividade aos processos de seleção de gestores e oferecemos subsídios técnicos à autoridade competente de forma a orientar sua tomada de decisão. Assim, minimizamos os riscos inerentes à designação de empregados à função gerencial.

Em 2018, um terço das posições gerenciais já foram preenchidas por meio desse processo. Isso inclui as funções de diretor, conselheiro e integrante de comitês estatutários. No total, avaliamos no ano 98 candidatos.

Visando ainda atender às exigências legais e de órgãos externos de controle, 138 empregados indicados para posições gerenciais e dez dirigentes (entre diretores, conselheiros e membros de comitês estatutários) foram avaliados em relação ao atendimento de critérios corporativos, conforme definidos no modelo de sucessão aprovado.

Na Diretoria de Transporte Marítimo, a fim de garantir maior clareza e objetividade com relação às qualificações requeridas e desejáveis para provimento das funções gerenciais da área e, paralelamente, atender aos requisitos de auditoria do *Tanker Management Self Assessment* (TMSA), mapeamos as 37 posições existentes. Com essa iniciativa, estamos mais bem preparados para conduzir futuros processos de seleção e indicação para as funções de liderança. Além disso, podemos disponibilizar soluções educacionais mais aderentes às necessidades de cada função.



NOSSOS CAPITAIS

# HUMANO

## Gestão do Capital Humano



### Carreira

Implantamos em 2018 o novo Plano de Carreira e Remuneração (PCR), em atendimento a uma das iniciativas do nosso Plano de Negócios e Gestão 2018-2022. Medida similar foi adotada pela Petrobras Controladora. Ao modernizar essa importante ferramenta de gestão de pessoas, alcançamos maior mobilidade interna e flexibilidade no planejamento das carreiras de cada empregado e estimulamos a meritocracia.

Para validação do modelo do PCR, realizamos três workshops com todos os nossos gerentes executivos. Promovemos ainda quatro Grupos de Foco com 60 empregados sem função gratificada – dois na Sede (RJ), um no Terminal de Suape (PE) e outro no Terminal de São Caetano (SP) – antes de o novo plano ser encaminhado para aprovação do nosso Conselho de Administração. No lançamento do PCR, em 1º de outubro, nosso quadro de terra

era composto por 3.611 empregados, dos quais 3.094, o equivalente a 85,7%, migraram para o novo plano. Esse número tende a aumentar, visto que o empregado afastado pode migrar até 60 dias após o seu retorno ao trabalho.

Realizamos também em 2018 diversas iniciativas de alinhamento da gestão de desempenho de pessoas ao nosso Planejamento Estratégico (PE), que se refletiram em metas individuais dos empregados envolvidos.

Além disso, analisamos o desdobramento das metas em nossa estrutura hierárquica e realizamos auditoria das metas negociadas, como forma de identificar possíveis melhorias e garantir que a gestão de desempenho seja ferramenta para o alcance dos objetivos da Companhia.



### Regimes de Trabalho

A redução opcional da jornada de trabalho mediante diminuição proporcional de remuneração beneficiou 40 empregados em 2018. A opção disponibilizada aos empregados que atuam em regime administrativo com horário flexível e sem função gratificada não é definitiva e pode ser descontinuada ou renovada periodicamente.

Essa prática permite a flexibilização das rotinas de trabalho do empregado, propiciando um melhor balanço entre sua vida pessoal e profissional. O programa tem sido bem aceito, considerando que nenhum gestor até o momento solicitou o retorno do empregado ao regime tradicional antes dos prazos inicialmente acordados.

No quadro de mar, demos continuidade à implantação do Regime 1x1, que determina um dia de folga por um dia de trabalho. A implementação do regime em toda a frota resultou ainda na promoção de 165 profissionais a novos cargos.



### Teletrabalho

Iniciamos em setembro de 2018 o piloto do projeto de teletrabalho. O público-alvo são empregados das gerências executivas de Recursos Humanos e de Tecnologia da Informação e Telecomunicações, no total de 28 empregados.

O teletrabalho visa conciliar os interesses de otimização de desempenho e produtividade da Companhia ao pleito dos empregados por medidas de flexibilização de jornada e de local de trabalho.

O piloto do projeto tem a duração de seis meses. Ao final do período, realizaremos uma avaliação para definir a viabilidade da implementação do teletrabalho nas demais áreas da Companhia, respeitadas as particularidades de cada uma delas.



NOSSOS CAPITAIS

HUMANO

Gestão do Capital Humano



**Ambiência Organizacional**

Ambiência Organizacional é o conceito utilizado internamente na Petrobras para abrigar o conjunto de elementos que tratam das condições e relações de trabalho e do vínculo empresa-empregado, incluindo a seguinte combinação: satisfação com o trabalho, clima, cultura e comprometimento organizacional. A gestão da ambiência organizacional compreende ainda a intervenção em aspectos que impactam as condições e relações de trabalho.

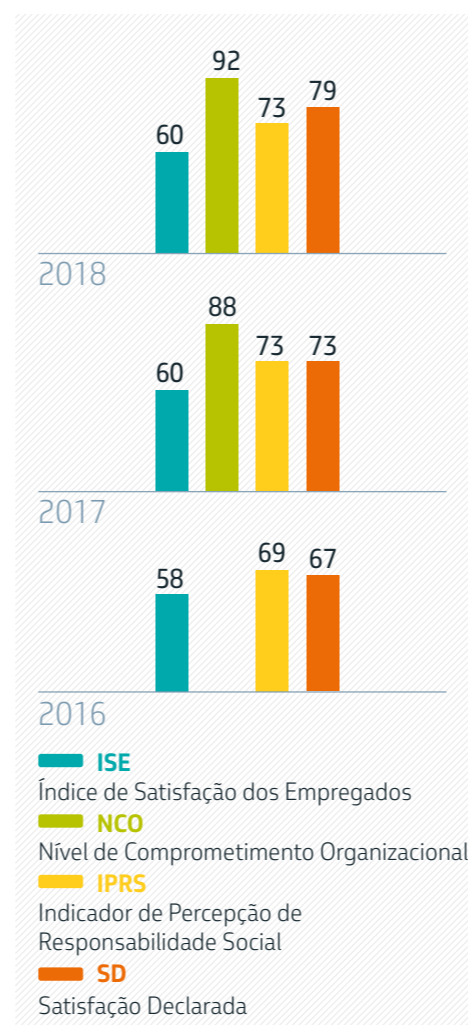
A Pesquisa de Ambiência é um importante instrumento de monitoramento e diagnóstico, que possibilita a proposição de ações de melhoria da ambiência organizacional a partir da avaliação dos empregados sobre as práticas de gestão da Companhia. Em continuidade ao desenvolvimento do nosso Plano Corporativo de Ambiência baseado nos fatores indutores apontados pela pesquisa, nossas gerências em todo o Brasil elaboraram 193 Planos de Ação Locais em 2018.

A aplicação da pesquisa referente a 2017 ocorreu entre abril e maio de 2018 e registrou um recorde de respondentes, com a participação de 70% dos nossos empregados. O quadro de mar também estabeleceu um recorde ao atingir 48% de respondentes. O Índice de Satisfação dos Empregados (ISE) alcançou 60 pontos.

A pesquisa de ambiência nos possibilita também conhecer o Índice de Satisfação Global (ISG) ou apenas Satisfação Declarada. Resulta de um item que mede o nível de satisfação geral com as condições e relações de trabalho da Companhia e é obtida a partir da média aritmética dos percentuais de satisfação dos empregados, considerando todas as dimensões pesquisadas. Com isso, dispomos de mais um insumo para as tomadas de decisão relativas ao clima organizacional. A Satisfação Declarada atingiu 79 pontos, seis a mais em relação à pesquisa anterior. A próxima edição da pesquisa está prevista para o primeiro semestre de 2019.

**Confira a evolução dos indicadores relativos à Pesquisa de Ambiência nos últimos anos:**

\* NCO (indicador implantado em 2016)



**Principais benefícios concedidos a empregados:**

**Planos de Previdência**



Patrocinamos um plano de previdência complementar na modalidade contribuição variável, o Petros 2. Os 5.008 inscritos no fim de 2018 correspondem a 79% dos nossos empregados.

**Plano de Saúde**



Nossos empregados são atendidos pelo plano de assistência médica supletiva da Petrobras: a Assistência Multidisciplinar de Saúde (AMS). O plano oferece serviços médico-hospitalares e odontológicos a todos os empregados ativos e inativos e seus dependentes, na modalidade coparticipação.

Os participantes também têm acesso a programas complementares como o Benefício Farmácia, destinado, principalmente, às pessoas em tratamento de doenças

crônicas priorizadas pela Organização Mundial de Saúde (OMS) e pelo Ministério da Saúde. Além disso, dispõem de tratamento de doenças psiquiátricas e neurológicas selecionadas tecnicamente, também em coparticipação.



**Benefícios Educacionais**

A fim de contribuir para a formação dos dependentes de nossos empregados, mantemos os programas Benefícios Educacionais e Jovem Universitário. Por meio deles, custeamos parte das despesas dos empregados com educação, desde a creche até o ensino superior.

O pacote de benefícios que oferecemos constitui importante ferramenta de atração e retenção do empregado, tendo em vista a quantidade e qualidade dos benefícios ofertados em comparação ao mercado.



## NOSSOS CAPITAIS

# HUMANO

### Segurança e Saúde

Implantamos em 2018 o Plano Integrado da Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS), em alinhamento ao nosso Planejamento Estratégico. Além de agregar todos os projetos, iniciativas e ações relacionadas ao tema, o plano tem como objetivo reforçar o comprometimento de nossos colaboradores com o assunto. “Observar e Agir” é o lema que traduz o nosso empenho em aperfeiçoar nossa cultura de segurança.

Essa concentração de esforços nos possibilitou uma melhoria significativa nos resultados dos indicadores de SMS, com destaque para a Taxa de Acidentados Registráveis (TAR), a Taxa de Ocorrências Registráveis (TOR) e o Percentual do Tempo Perdido (PTP). As medições executadas mensalmente demonstraram um alinhamento da curva de realização do plano com a melhoria dos indicadores.

A despeito da meta zero de acidentados, quando analisamos o indicador TAR de 2018 em comparação com o ano anterior, notamos uma significativa melhora, com a redução de nove acidentados. Esse bom resultado está associado à intensificação das ações do Programa Compromisso com a Vida e do Plano Integrado de Gestão de SMS, que contribuíram para reverter a

preocupante tendência de acidentes que vinham sendo registrados no ano.

Portanto, em 2018, com os esforços e ações de todos, cumprimos a meta de performance no item segurança. Ainda assim, devemos continuar atentos, pois segurança é um valor inegociável para a Petrobras e, conseqüentemente, para a Transpetro.

Em relação às Normas ISO 9.001 (Qualidade), ISO 14.001 (Meio Ambiente) e OHSAS 18.001 (Saúde e Segurança), mantivemos as nossas certificações em 2018 e, além disso, vencemos o desafio de adaptar a gestão de nossas unidades certificadas às novas versões internacionais das Normas de Gestão da Qualidade e de Gestão Ambiental.



NOSSOS CAPITAIS

# HUMANO

## Segurança e Saúde

### Segurança

Estamos evoluindo para implementar uma cultura de segurança interdependente visando atingir o nosso objetivo, que é acidente zero. Reforçamos também, durante o ano, a aplicação rigorosa das nossas diretrizes e procedimentos de SMS.

Elaboramos nosso Plano Integrado da Gestão de SMS, que engloba o Programa Compromisso com a Vida, comum a todo a Petrobras. No Plano Integrado destacamos as seguintes ações:

#### Pesquisa de Percepção de Cultura de SMS

Realizada em conjunto com a Petrobras Controladora e a DuPont. Fomos diagnosticados no estágio independente de percepção, segundo a Curva de Bradley. A cultura independente caracteriza a empresa em que os empregados entendem que segurança é importante e seguem as regras, mesmo quando a supervisão não está presente. Porém, ainda não é observada a disciplina em ajudar o outro em relação às questões de segurança. A mesma pesquisa nos subsidiou para a criação de um plano de ação voltado ao tratamento das lacunas encontradas, com o objetivo de atingirmos o estágio de interdependência.

#### Plano de Redução de Acidentes

Atingimos as expectativas ao promover a redução de acidentes.

#### Padrão Básico de Segurança

Inspirado em uma prática de sucesso adotada pela Petrobras Controladora na área do Refino, o PBS é um guia de bolso com as orientações mínimas de segurança que devem ser sempre cumpridas. A implantação piloto do PBS abrangeu os terminais do sul do país, com boa aceitação dos colaboradores e reflexo nos resultados de segurança.

#### Campanhas de segurança relacionadas às atividades críticas

Trabalhamos os principais tipos de acidentes de forma a motivar o processo de evolução da cultura de segurança.

#### Incident Command System (ICS)

Iniciamos a implantação dessa metodologia de gerenciamento de crise, pautada na atuação modular e expansiva, com foco nas ações de operação, planejamento, logística e finanças. A ferramenta visa padronizar as ações de resposta a situações de crise na Transpetro. Com modelos mundialmente utilizados, o ICS facilita o intercâmbio e a interação entre diferentes atores e órgãos públicos, quando necessária uma atuação conjunta.

#### Treinamento dos auditores

Treinamos auditores comportamentais com o objetivo de reforçar e melhorar a qualidade das auditorias e a análise crítica do processo. É importante que as auditorias sejam bem realizadas para a identificação e tratamento dos desvios, evitando a ocorrência de acidentes.

#### Libra

Aprimoramento, nos navios, da metodologia de isolamento de energia, com o objetivo de enquadrá-la ao recomendado pela sistemática de Liberação, Isolamento, Bloqueio, Raqueteamento e Aviso (Libra), visando à prevenção de acidentes dessa natureza.

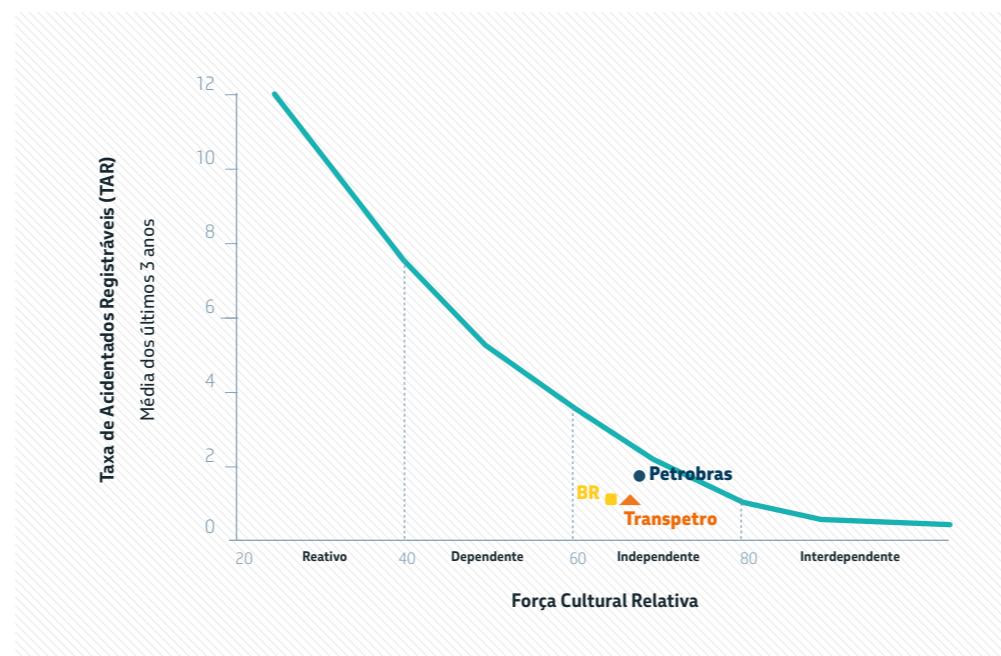
#### Visitas técnicas

Com vistas a aproximar os colaboradores em regime de embarque das melhores práticas da Petrobras, aumentamos o número de visitas técnicas realizadas por profissionais de segurança a bordo dos navios.

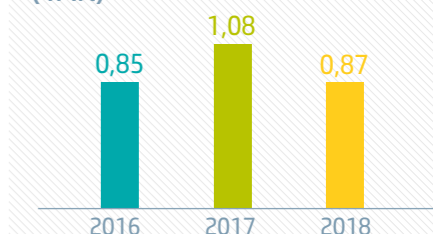
#### Tanker Management and Self Assessment (TMSA)

Adotamos a ferramenta de autoavaliação do sistema de gerenciamento de navios. O TMSA compara o grau da qualidade da gestão com as boas práticas da indústria marítima mundial, inclusive com foco em segurança.

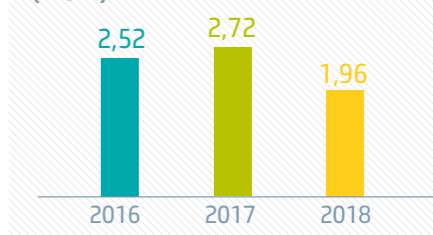
Todas essas ações contribuíram para a melhoria dos nossos resultados, sobretudo da TAR e TOR, conforme indicam os gráficos abaixo.



#### Taxa de Acidentados Registráveis (TAR)



#### Taxa de Ocorrências Registráveis (TOR)



Nossos resultados de 2018 apresentaram substantiva melhoria em relação a 2017 e exigem que estejamos cada vez mais vigilantes e atentos aos riscos, reforçando a necessidade do cuidado diário e constante com a segurança.

NOSSOS CAPITAIS

HUMANO

Segurança e Saúde

Saúde

Com visão integral e contínua do indivíduo, cuidamos do mais relevante capital da Companhia: o humano. Mantemos, como valor principal, o respeito à vida e às pessoas. Nossa gestão continua sendo realizada por meio de programas como o Compromisso com a Vida, de Prevenção de Riscos Ocupacionais, de Controle Médico de Saúde Ocupacional e de Promoção da Saúde, em uma abordagem integrada com os processos de segurança, meio ambiente e higiene ocupacional.

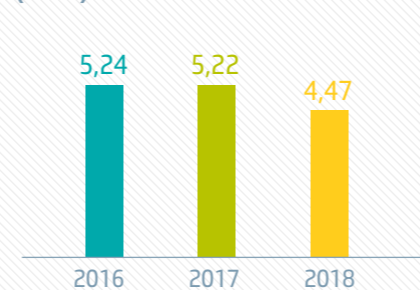
Em 2018, implantamos nos navios da nossa frota e no Centro Nacional de Controle e Logística (CNCL) o Programa de Alimentação Saudável, customizado para essas unidades. O programa tem como objetivo reduzir os fatores de risco para doenças crônicas não transmissíveis que possam estar relacionadas à alimentação.

Ações como redefinição de cardápio e educação para a saúde promoveram a redução do colesterol e da circunferência abdominal dos empregados do CNCL; e do risco coronariano e do índice de massa corporal dos empregados da Diretoria de Transporte Marítimo (DTM). A diminuição desses parâmetros contribui para a consequente redução do risco de doenças cardiovasculares dessas equipes.

Obtivemos o credenciamento pela Marinha do Brasil para ministrarmos o Curso de Primeiros Socorros Médicos aos oficiais tripulantes dos navios da frota. Com essa iniciativa, aprimoraremos o treinamento voltado a atender às urgências e emergências em saúde.

Alcançamos redução significativa no indicador Percentual do Tempo Perdido (PTP), sustentada pela diminuição das horas perdidas por doenças. O resultado se deve a ações efetivas de promoção da saúde e de resgate do potencial laborativo para a queda do absenteísmo. Pela primeira vez, fechamos o ano com o indicador abaixo do limite de alerta. No comparativo com 2017 e 2018, houve redução de 14,07% das horas perdidas com doença.

Percentual de Tempo Perdido (PTP)



Resultado das ações de gestão e do comprometimento dos empregados com as questões de saúde, encerramos 2018 com 99,93% dos Atestados de Saúde Ocupacional (ASO) válidos.



NOSSOS CAPITAIS

# INTELECTUAL

## Gestão do Conhecimento, Competências e Desenvolvimento de Pessoas

A fim de garantir a retenção e a disseminação do conhecimento necessário aos processos da Companhia, em 2018 investimos na implantação de práticas de gestão do conhecimento, com destaque para o rodízio gerencial, a tutoria e a coleta e registro de lições aprendidas.

O rodízio gerencial é uma prática que se caracteriza pela substituição temporária e planejada de um gerente por outro. Eles devem ser de áreas similares ou que tenham forte interface de processo. O objetivo é promover sinergia entre áreas e o desenvolvimento gerencial por meio da identificação de boas práticas e oportunidades de melhoria.

A tutoria, por sua vez, é uma prática que visa acelerar o aprendizado de nossos novos empregados sobre suas atividades, bem como melhor adaptá-los ao ambiente corporativo. Em 2018, realizamos um amplo programa, que contemplou os empregados recém-admitidos para o quadro de terra.

Quanto às lições aprendidas, realizamos workshops para coleta e registro. Todo o material reunido nos encontros ficará disponível para consulta em comunidades do Conecte, a rede corporativa virtual da Petrobras para colaboração e compartilhamento de informações. Com essa prática, esperamos que as áreas convertam sua experiência de trabalho em conhecimento para as equipes, melhorando seus processos por meio do aprendizado organizacional.

Outra iniciativa desenvolvida foi o mapeamento de conhecimentos estratégicos, aqueles que suportam os desafios da Companhia. Por essa ação, estamos identificando as lacunas e implementaremos um plano de melhoria. Em 2018, mapeamos os conhecimentos estratégicos de 64% de nossas gerências executivas.

Realizamos também a revisão do Modelo de Competências Transpetro, com o objetivo de garantir alinhamento ao nosso novo Plano de Cargos e Remuneração (PCR) e ao Modelo de Competências Petrobras. Com essa revisão, foi possível diferenciar as competências exigidas dos empregados conforme eixo de atuação e reforçar as competências distintivas para atuação de Gestores e Especialistas.

Contamos também com o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), uma das nossas ferramentas tecnológicas que suporta o nosso processo de Educação Corporativa. O AVA reúne uma gama de soluções educacionais, desenvolvidas por empresas parceiras, que disponibilizam ainda especialistas nacionais e internacionais de renome; e soluções técnicas, elaboradas por pro-

fissionais especializados da Transpetro. A iniciativa é considerada um projeto de Gestão do Conhecimento Técnico da Companhia.

Em 2018, criamos e reformulamos trilhas de aprendizagem no AVA. Entre elas, as trilhas de competências individuais corporativas, de conhecimentos transversais (comunicação, negociação, didática de ensino para instrutores, atendimento ao cliente e gestão de projetos) e de ambientação. Em relação ao ano anterior, registramos aumento de 44,30% em relação à carga horária realizada pelos empregados na ferramenta e 41,68% no número de participantes. A satisfação dos empregados com a ferramenta, mensurada pela Avaliação de Reação, é de 92%.

Entre as ferramentas disponibilizadas para o desenvolvimento de recursos humanos, investimos ainda nos simuladores de Passadiço e Máquinas, utilizados para a capacitação e qualificação das nossas equipes do quadro de mar. Em 2018, o simulador de praça de máquinas foi ampliado visando oferecer novos cursos de elevada importância para a carreira marítima.

Com vistas a manter o foco na Gestão de Pessoas, demos continuidade ao Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL). O objetivo é transformar gestores em líderes, provendo soluções eficazes de desenvolvimento, alinhadas às necessidades priorizadas por nossa Diretoria. O PDL é uma solução transversal, construída em conjunto com a Fundação Dom Cabral (FDC). São três módulos presenciais de 40 horas, que abordam conteúdos críticos aplicados à realidade da Transpetro, e atividades a distância de suporte a cada encontro presencial.

Dos nossos gestores, 86% já foram capacitados pelo menos no Módulo I do programa. Os números referentes a 2018 são os seguintes:



Módulo	Participações	Quantidade de turmas
I	228	8
II	172	6
III	65	3



NOSSOS CAPITAIS

# INTELECTUAL

## Gestão do Conhecimento, Competências e Desenvolvimento de Pessoas

Em 2018, iniciamos o Programa de Desenvolvimento de Executivos (PDE) para os nossos gerentes executivos, com temas referentes à gestão e liderança. Outro objetivo do trabalho é fortalecer as relações e ampliar a cooperação entre as áreas. Com carga horária de 65 horas, o programa é composto por atividades de workshop, coaching interpares e elaboração de Plano de Desenvolvimento Individual.

Adotamos também soluções customizadas, a fim de atender mais especificamente nossos objetivos estratégicos, voltados à ampliação de nossa carteira de negócios e clientes. Entre as atividades desenvolvidas em 2018, estão os Jogos de Negócio para a área de Comercialização; o Control Room Management (CRM)/Gerenciamento de Crise, além dos programas de Mercado e de Confiabilidade.

Ampliamos ainda o Programa de Qualificação em Dutos e Terminais (PQDT), com a disponibilização de dez novas disciplinas em 2018. Para atendimento dos empregados do quadro de mar, realizamos treinamentos na trilha de aprendizagem estruturada especificamente para o desenvolvimento dos marítimos.

A Marinha renovou nosso credenciamento para a oferta de dois cursos específicos do Ensino Profissional Marítimo: o Especial para Oficiais de Proteção de Navios (EOPN) e o Especial Básico de Conscientização sobre Proteção de Navios (EBCP). Obtivemos também novo credenciamento para a aplicação do Curso Especial de Primeiros Socorros Médicos (EPSM).



Esses reconhecimentos atestam a qualidade dos cursos que oferecemos e diminuem nossa necessidade de contratar entidades externas, possibilitando mais agilidade na disponibilização de soluções educacionais adequadas às nossas atividades.

Em conformidade com o processo de melhoria contínua de nossos resultados, promovemos ainda o Workshop de Operação Integrada. O encontro teve por objetivo a troca de experiências entre as lideranças da Sede e os representantes de nossas diversas regionais, resultando na apresentação de propostas para a formulação do plano diretor dos nossos sistemas de operação de dutos e terminais.

Para o aperfeiçoamento de nossas práticas perante as referências da indústria mundial, promovemos outros dois grandes fóruns de disseminação de conhecimentos. Fundamentado nos macroprocessos de gestão, engenharia de manutenção, planejamento e execução, o Workshop do Plano Diretor de Manutenção teve como foco o conceito de Gestão de Ativos e seus preceitos.

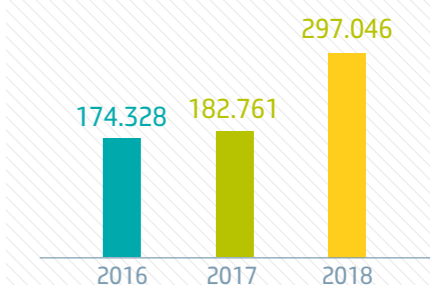
Já o Workshop de Otimização e Integração da Inspeção e Manutenção (Otiima) se mostrou uma oportunidade para o aumento da eficiência e eficácia do processo de Disponibilidade dos Ativos, com redução de custos e do impacto operacional.

Realizamos também em 2018 cursos de formação para a capacitação dos novos empregados, visando garantir as competências necessárias ao desempenho de suas atribuições. Os oficiais de náutica, oficiais de máquinas e empregados do quadro de terra recém-admitidos passaram inicialmente por um programa de ambientação para conhecer melhor a Companhia, os aspectos relativos a suas carreiras e o dia a dia de trabalho. Foram contemplados 813 novos empregados: 286 oficiais, 383 da guarnição e 144 do quadro de terra.

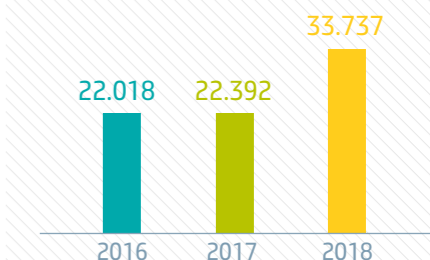
Todas as ações para os empregados de terra e de mar atendem às ações estratégicas das áreas de negócios, reforçam o papel fundamental da capacitação dos empregados para o aumento da produtividade e contribuem para a redução de custos e o aumento da rentabilidade. No total, investimos em 2018 mais de R\$ 14,6 milhões nas diversas formas de capacitação.

Confira nos gráficos ao lado números referentes aos treinamentos oferecidos a empregados Transpetro e cedidos pela Petrobras que atuam na nossa Companhia.

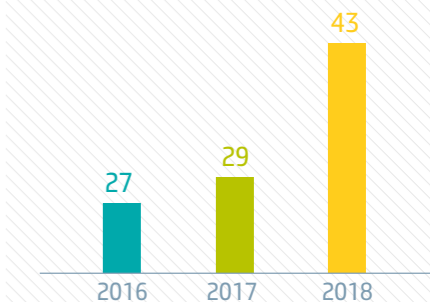
**Total de horas treinadas**



**Número de participações de empregados em treinamentos**



**Média de horas treinadas por empregado**



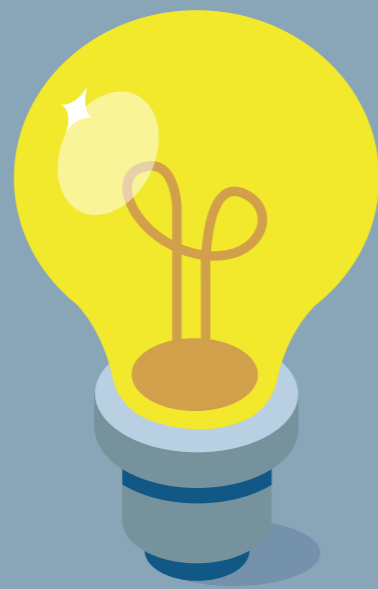
NOSSOS CAPITAIS

# INTELECTUAL

## Prêmios e Reconhecimentos

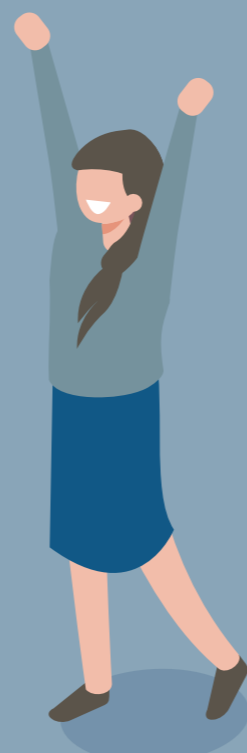
### Indicador de Governança (IG-SEST)

A Transpetro recebeu o certificado do Indicador de Governança, criado pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest). O indicador tem como objetivo avaliar o cumprimento dos requisitos exigidos pela lei nº 13.303/2016 e é apurado em três dimensões: Gestão, Controle e Auditoria; Transparência das Informações; e Conselhos, Comitês e Diretoria.



### Maiores e Melhores do Transporte

Pela 13ª vez, recebemos o prêmio Maiores e Melhores do Transporte, concedido pela OTM Editora, na categoria Transporte Marítimo e Fluvial. Para a premiação foram analisados os balanços financeiros de 1.200 empresas que, somadas, representam uma receita operacional líquida de R\$ 2,42 trilhões.



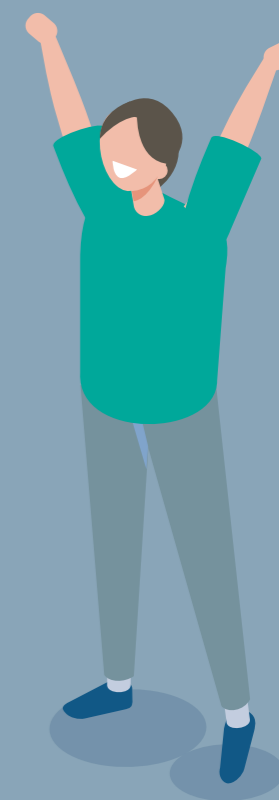
### Empresa Amiga da Criança

Em 2018 a Fundação Abrinq reconheceu a Transpetro, pela oitava vez, como uma Empresa Amiga da Criança, confirmando a importância das ações que desenvolvemos em 2017 a favor da infância e da adolescência. Entre os projetos que contribuíram para esse reconhecimento estão o Botos da Barra e o Tenda Itinerante, além de ações de voluntariado como as campanhas da Criança, do Livro, do Agasalho e de Natal.

Reforçando as temáticas voltadas à Garantia da Defesa de Crianças e Adolescentes (GDCA), realizamos também, em comunidades vizinhas às nossas instalações, as campanhas do Carnaval (com a divulgação dos canais Disque 100 e Disque 180), do Outubro rosa, do Novembro azul, de Combate à violência contra a mulher e de Enfrentamento ao abuso e à exploração sexual de crianças e adolescentes.

### Certificação Empresa Cidadã

Iniciativa promovida pelo Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro atestou a qualidade das nossas informações contábeis e valorizou as atividades socioambientais e práticas de responsabilidade social que desenvolvemos.



NOSSOS CAPITAIS

## SOCIAL E DE RELACIONAMENTO

O relacionamento com nossos públicos de interesse é mantido por meio do diálogo aberto e contínuo com a sociedade. Para isso, seguimos nossa Política de Comunicação, alinhada com as diretrizes adotadas pela Petrobras e adequada ao que estabelece a lei 13.303/2016, conhecida como Lei das Estatais.

Temos como princípios básicos a comunicação de forma consistente, coerente, verdadeira, transparente, simples e ágil com todos os nossos públicos, respeitando as diversidades humanas e culturais e fornecendo informações claras e precisas, inclusive em situações e eventos sensíveis.

Nesse contexto, mantivemos no último ano as ações de relacionamento com os moradores vizinhos às faixas de dutos com o objetivo de fortalecer nossa mensagem de alerta sobre os riscos de vazamentos, incêndios e explosões provocados pela intervenção intencional e criminosa de terceiros nos dutos que operamos. Instituímos o 16 de agosto como dia oficial de segurança na faixa. Nessa data, divulgamos nosso telefone de emergência, o 168, em oito comunidades localizadas nas capitais do Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais.

Em 2018, quando completamos 20 anos de atividades, fortalecemos nosso posicionamento de marca, desenvolvido a partir do propósito que direciona nossas atividades, o mesmo da nossa empresa controladora: prover a energia que move a sociedade a realizar o seu potencial.



Ressaltamos, por meio de ações de comunicação, nossa capacidade técnica única; o histórico de superação de desafios; nossa gestão empresarial com foco em resultados; a segurança e confiabilidade de nossas operações e o comprometimento das pessoas.

Consolidamos, ainda, nossa Política de Responsabilidade Social. O documento norteia as ações que promovemos para o desenvolvimento sustentável, para a identificação de risco social e mitigação de impactos relativos ao nosso negócio. Com a implantação da política bem como a ampliação e fortalecimento da atu-

ação do nosso Comitê de Diversidade, reforçamos nosso compromisso com os direitos humanos e com os nossos diversos públicos.

Mantivemos ações de incentivo ao voluntariado e em prol da equidade de gênero e raça, tanto entre nossos colaboradores quanto nas comunidades vizinhas às nossas instalações. Para isso, desenvolvemos 36 ciclos de palestras para cerca de 2.900 pessoas, em sete estados. Implementamos também projetos socioambientais para fortalecer o relacionamento direto com nossas comunidades, além de fomentar o desenvolvimento local e o senso de pertencimento em áreas influenciadas diretamente por nossas operações.

O projeto Faixa Limpa, desenvolvido em cinco municípios do estado de São Paulo, enfatizou a educação ambiental e a produção inclusiva social. Ao todo, contemplou cerca de 2.700 pessoas em 200 ações de mobilização. Já o projeto De Olho no Duto levou ações socioculturais, com informações sobre segurança, integridade de dutos e o canal 168, a cerca de 90 mil pessoas dos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Espírito Santo.



**Projeto  
Faixa Limpa  
2018**

**2.700**  
pessoas  
contempladas

## NOSSOS CAPITAIS

# SOCIAL E DE RELACIONAMENTO

O Programa de Conscientização e Relacionamento com Partes Interessadas das Faixas de Dutos é outro recurso que utilizamos para estreitar os vínculos de confiança com nossos diversos públicos. Por meio dele, mantemos uma cultura de boa convivência e corresponsabilidade com as comunidades vizinhas às nossas instalações, prezando pelo diálogo e interface responsável com o objetivo de orientá-las sobre impactos decorrentes dos nossos processos operacionais e eventuais medidas de mitigação e controle.

Para o relacionamento com a imprensa, contamos com uma equipe dedicada, em tempo integral, que atua conforme as diretrizes de comunicação da Petrobras. Ao longo de 2018, atendemos a 95 veículos de imprensa locais, regionais, nacionais e internacionais.

Nossa Ouvidoria-Geral dispõe de canais para o recebimento de demandas dos diversos públicos de interesse da Companhia e está funcionalmente vinculada ao Conselho de Administração, o que lhe confere independência para apontar uma atuação com transparência, equilíbrio e sustentabilidade.

Nosso Canal Único de Denúncia, gerido por uma empresa externa independente, conta com a garantia do anonimato e o nosso compromisso de não retaliação aos denunciantes. O canal é compartilhado por toda a Petrobras e está acessível 24 horas por dia, 365 dias por ano, por telefone ou pela internet.

Além disso, temos o Fale Transpetro, canal destinado ao recebimento de reclamações, sugestões, pedidos e elogios. Por fim, disponibilizamos o Serviço de Informação ao Cidadão, para o atendimen-

to à Lei de Acesso à Informação, e o Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses.

As manifestações recebidas pela Ouvidoria são analisadas de acordo com os princípios do Código de Ética e do Guia de Conduta da Petrobras, no intuito de preservar a imagem e a reputação da Companhia.

Valorizamos também as relações institucionais na interface com órgãos governamentais, sejam reguladores ou fiscalizadores, bem como atuamos de forma estratégica e proativa para preservar a eficiência de nossas operações e evitar prejuízos de imagem ou financeiros. Participamos de audiências e consultas públicas, reuniões formais, congressos, fóruns e feiras e integramos associações de classes como a Associação Brasileira dos Terminais Portuários (ABTP), Associação de Terminais Portuários Privados (ATP), Oil Companies International Marine Forum (Ocimf), Sociedade Latinoamericana de Operadores de Terminais Marítimos e Monobóias (Slom), entre outras.

Atuamos em constante interface com a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), a Comissão Nacional de Segurança Pública nos Portos, Terminais e Vias Navegáveis (Conportos), Ministério de Transportes, Portos e Aviação Civil (MTPA), Ministério de Minas e Energia (MME), Receita e Polícia Federal, órgãos da Marinha, entre outras instituições federais, estaduais e municipais.

Nossa estratégia de relacionamento é pautada na formação de grupos mistos de trabalho para discussões técnicas de interesse mútuo, obtenção de autorizações de construção e operação para empreendimentos, além da obtenção e manutenção de outorgas de funcionamento de terminais aquaviários, terrestres ou de navegação, inclusive com participação nos processos de licitação de áreas a serem arrendadas em portos públicos.



Projeto de olho no duto em ação na região metropolitana de São Paulo

## NOSSOS CAPITAIS

# NATURAL

Mantendo o cuidado de desenvolver nossas operações de forma ambientalmente responsável, implantamos em 2018 o Sistema de Gestão de Licenças Ambientais e Outros Documentos Legais (DOC Legal).

O novo sistema aprimora a gestão dos documentos legais, auxiliando no monitoramento dos prazos das licenças ambientais e suas condicionantes, bem como de demais documentos. Dessa forma, o DOC Legal permite minimizar os riscos ao negócio e a cobrança de multas.

A fim de ampliar essa solução para toda a Companhia, realizamos treinamento para o uso dessa importante ferramenta, concebida e desenvolvida internamente para atender às nossas especificidades operacionais.

No cumprimento de nosso compromisso socioambiental, obtivemos importantes licenças e autorizações ambientais no decorrer de 2018. Entre elas a de operações de transbordo entre navios (ship to ship). Assim, essas operações, que trazem ganhos significativos em receitas pelo aumento de volume movimentado nas unidades, são realizadas conforme os princípios de segurança e eficiência ambientais validados pelos órgãos competentes.

Para aperfeiçoar a gestão das emissões atmosféricas de nossas atividades, concluímos o projeto básico de instalação da Unidade de Combustão de Compostos Orgânicos Voláteis (COV) provenientes das operações de carregamento de navios no Terminal de Santos (SP).

Reforçamos o nosso compromisso com a preservação dos recursos naturais atuando no programa de conscientização de proprietários para recuperação de mata ciliar, na comunidade do Rio Quati em Guarimirim (SC), região por onde passa o Oleoduto Paraná-Santa Catarina (Opasc).

Nossa preocupação com a biodiversidade, uma constante em todas as tarefas que executamos, resultou, em 2018, no lançamento da nossa Cartilha de Manejo da Fauna. O objetivo é orientar nossos colaboradores quanto aos cuidados com os animais que transitam ou habitam em nossas instalações. Também promovemos treinamentos presenciais de manejo e contenção de fau-

na em nossas instalações em Joinville(SC) e Duque de Caxias (RJ).

Capacitamos também nossos colaboradores para o resgate e manejo de fauna oleada ou que possa ser atingida em incidentes com derramamento de hidrocarbonetos em emergências. Nos treinamentos, realizados em Vitória e Cariacica, no Espírito Santo, nossos profissionais e técnicos, os primeiros a atuar em uma emergência, foram capacitados a dar assistência primária aos

animais (recolher e atender pequenas aves e mamíferos) até a chegada da empresa especializada.

Além disso, promovemos a proteção e manejo adequados da fauna em nossa área de atuação no Terminal de São Sebastião/SP (Tebar). As aves aquáticas, marinhas e insulares que estabelecem seus ninhos nas estruturas de concreto e tubulações do píer foram monitoradas entre os meses de abril e outubro.



NOSSOS CAPITAIS

NATURAL

Com vistas a manter nosso compromisso socioambiental com as populações do entorno de nossas instalações, obtivemos, após longa negociação, permissão de acesso à comunidade do Cajuhiri Atravesado para realizar as atividades de manutenção da faixa do poliduto Urucu-Coari (AM), que passa pela terra indígena. Com o acordo, a Funai autorizou o início das atividades na faixa. Reafirmamos assim

nossa preocupação em garantir as rotinas de integridade das operações, sempre respeitando o meio ambiente e as populações tradicionais.

Destacamos ainda o resultado obtido em 2018 no indicador de Volume de Vazamento de Óleo e Derivados (Vazo). Nossas ações preventivas nos possibilitaram atingir o índice zero de vazamento.

**Volume de vazamento de óleo e derivados**  
(em metros cúbicos)



*Nota: O indicador não considera ocorrências provocadas pela ação de terceiros em nossas instalações.*

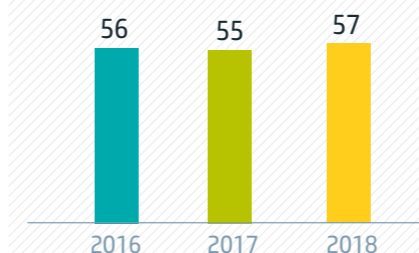
NOSSOS CAPITAIS

# PRODUTIVO

Nosso capital produtivo é composto essencialmente pelos terminais, dutos e navios que operamos, sejam eles próprios, da Petrobras ou de terceiros, arrendados ou não à Transpetro.

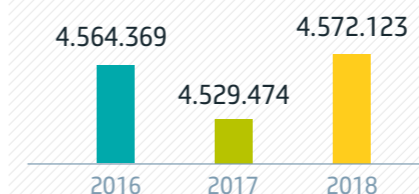
	2016	2017	2018
Número de terminais aquaviários	27	27	27
Número de terminais terrestres	20	20	20
Número de tanques de petróleo, derivados e etanol	538	538	536
Número de esferas de GLP	50	50	47
Oleodutos (km)	7.719	7.719	7.719
Gasodutos (km)	7.155	7.155	7.155
Número de pontos de entrega de gás natural	137	137	137
Número de estações de compressão de gás natural	20	20	10

**Número de navios em operação**



**Capacidade da frota em operação**

(Em milhares de toneladas de porte bruto)



Um dos nossos principais ativos é o Centro Nacional de Controle e Logística (CNCL). Localizado na Sede da Transpetro, no Rio de Janeiro, ele interconecta as áreas de produção, refino, processamento e distribuição da Petrobras. Desde 2002, atua com recursos tecnológicos constantemente modernizados para operar e monitorar remotamente os dutos e terminais distribuídos em diversos pontos do país. A operação do CNCL tem como base 129 profissionais, que trabalham diariamente em regime de turno de oito horas, garantindo assim cobertura ininterrupta.

Contamos também com o Centro Nacional de Acompanhamento de Navios (CNAN), que monitora as viagens dos navios da nossa frota, 24 horas por dia, garantindo eficiência e segurança.



NOSSOS CAPITAIS

PRODUTIVO

Investimentos

Realizamos R\$ 1,45 bilhão em investimentos em 2018, detalhados na tabela a seguir:

Investimentos (R\$ milhões)	2017	2018	Part %
Construção de navios no país	1.032	1.182	81%
Infraestrutura de dutos e terminais	219	138	10%
Docagem de navios	120	86	6%
Outros investimentos	27	48	3%
<b>Total de Investimentos</b>	<b>1.399</b>	<b>1.454</b>	<b>100%</b>

O Programa de Modernização e Expansão da Frota (Promef), aprovado pela Diretoria Executiva da nossa empresa controladora em 19 de agosto de 2004 e parte do Plano Estratégico Petrobras 2001-2015, tinha entre seus objetivos atender às necessidades da Petrobras com relação a navios e contribuir para o soerguimento da indústria naval brasileira, de forma a torná-la competitiva frente a preços e prazos praticados por estaleiros internacionais.

O Promef integrou o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), do Governo Federal, e concebeu, originalmente, a construção de 52 navios e 20 comboios hidroviários em estaleiros localizados no Brasil, com índice de 65% de nacionalização na primeira fase.

Em continuidade ao Promef, destinamos em 2018 a maior parte dos nossos recursos de investimentos à construção de navios no país. Ao longo do ano, incorporamos à frota quatro embarcações: três navios da classe aframax e um navio gaseiro. No exercício, os ativos adquiridos pelo programa geraram receita líquida de R\$ 695 milhões com custos operacionais de R\$ 509 milhões e R\$ 475 milhões referentes aos juros da dívida.

Mantendo o foco na nossa principal atividade de transporte de petróleo e derivados, realçamos os investimentos na manutenção da infraestrutura de dutos e terminais e docagens das nossas embarcações, investimentos fundamentais para conservar a integridade dos nossos ativos e instalações, prolongar sua vida útil e melhorar sua produtividade.





NOSSOS CAPITAIS

# FINANCEIRO

Nosso capital financeiro é composto pelos recursos financeiros disponíveis, sejam próprios ou de terceiros, alocados para nossa atividade produtiva.

## Endividamento

O nível de endividamento é parte da nossa principal métrica financeira, Dívida Líquida sobre Ebitda. Desde que iniciamos o programa de modernização de nossa frota de navios, o endividamento vem crescendo de forma gradativa e planejada. Isso ocorre em função do modelo como foi concebido o projeto, em que até 90% dos recursos para construção dos navios são financiados pelo Fundo da Marinha Mercante, por intermédio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil.

Os aportes desses financiamentos ocorrem ao longo das construções das embarcações e são amortizados pelo Sistema de Amortização Constante (SAC), com prazo de 48 meses de carência e de 240 meses para pagamento.

Para mais informações sobre o perfil da nossa dívida, veja a nota explicativa 25 das Demonstrações Financeiras.

## Geração Operacional de Caixa

Alcançamos em 2018 uma geração operacional de R\$ 1,2 bilhão, distribuindo mais R\$ 113 milhões em dividendos para a nossa empresa controladora. Desde 2015, mantemos a política de distribuição integral das reservas acumuladas e dos resultados gerados em cada exercício. Nos últimos quatro anos, os dividendos e juros sobre o capital próprio superaram R\$ 2,4 bilhões.

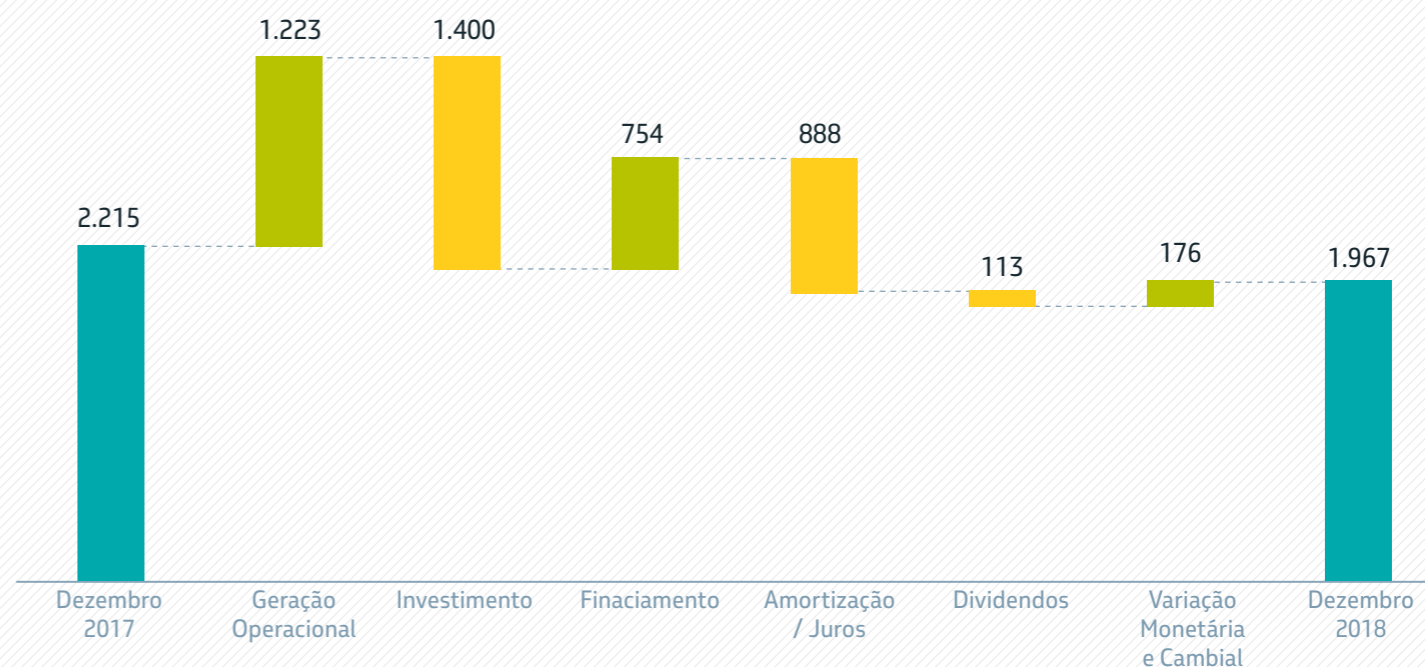
A redução de nossas disponibilidades (caixa e equivalente de caixa) em comparação a dezembro de 2017 se deu pela quitação do financiamento do BNDES para a construção dos três navios da classe panamax, que tiveram seus projetos cancelados após rescisão dos contratos. Além disso, o recebimento de quatro novos navios em 2018 (três da classe aframax e um gaseiro) elevou o patamar de investimentos no ano, o que resultará em um aumento de nossas receitas futuras.



**Geração operacional 2018**

**R\$ 1,2 bilhão**

**Varição das disponibilidades**  
(R\$ milhões)



A detailed nautical chart of a coastal area, likely in Brazil, showing a bay and several towns. The chart is overlaid with various drafting tools: a yellow ruler, a pair of yellow compasses, a yellow pencil, and a yellow protractor. The text 'CONTEXTO EXTERNO' is prominently displayed in white and yellow. The chart includes labels for 'B A H I A Q U I N T E R O', 'PENLA.', 'LOS MOLLES', and 'QUINTERO'. There are also various navigational symbols, depth soundings, and a compass rose.

# CONTEXTO EXTERNO



NOSSOS CAPITAIS

## AMBIENTE EXTERNO

O ano de 2018 apresentou uma trajetória ainda lenta de recuperação da economia, associada, em parte, aos impactos da greve dos caminhoneiros ocorrida em maio.

Em função disso, as vendas de diesel – principal derivado de petróleo consumido no país – pelas empresas distribuidoras cresceram apenas 1,6% em 2018. Entretanto, as vendas de gasolina C pelas distribuidoras caíram 13,1% em 2018, principalmente por causa de sua perda de competitividade frente ao etanol hidratado.

As importações de derivados, que nos quatro primeiros meses do ano estiveram em patamares equivalentes aos registrados em 2017, sofreram fortes quedas a partir da greve dos caminhoneiros. As empresas reduziram drasticamente suas importações alegando incertezas relacionadas ao programa de subvenção ao diesel lançado pelo governo federal após a greve.

Novamente, a competitividade do etanol hidratado frente à gasolina afetou a demanda pelo derivado de petróleo, impactando também os volumes de importação. As importações de diesel e de gasolina A recuaram, respectivamente, 10% e 34% em comparação a 2017.

Os eventos aqui relatados causaram impacto na movimentação dos oleodutos e terminais que operamos. No comparativo com 2017, o volume de produtos movimentados reduziu em 1,4%, mantendo a tendência de queda pelo quarto ano consecutivo. O volume médio diário movimentado nos gasodutos sofreu redução de 7,4% em comparação a 2017.

### Transporte Marítimo 2018



**3,3%**  
superior a 2017

No segmento de transporte marítimo, o cenário internacional de 2018 mostrou valores dos fretes aproximadamente constantes, com tendência de baixo crescimento para algumas classes de navio, após

forte queda em 2017. Em 2018, nossa frota de navios transportou volume de produtos 3,3% superior em relação ao ano anterior.

No âmbito regulatório, a Política Nacional de Biocombustíveis (Renova-Bio) começou a ser regulamentada em 2018 e representa desafios às nossas operações, mas também sinaliza com grandes oportunidades para consolidarmos nossa atuação na logística de biocombustíveis.

Outros dois programas do governo federal são acompanhados de perto pela Companhia. Lançado em 2016, o Programa Gás para Crescer tem como objetivo propor medidas de aprimoramento do arcabouço normativo do setor de gás natural. Já o Programa Combustível Brasil, de 2017, propõe ações e medidas para garantir o fornecimento dos demais derivados, com ênfase no estímulo à entrada de novos atores no setor e à livre concorrência. Ao longo de 2018, participamos de tomada pública e de reuniões com órgão do governo, de forma a defender os interesses da Companhia nesses programas.



# DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS

---

DUTOS E TERMINAIS

TRANSPORTE MARÍTIMO

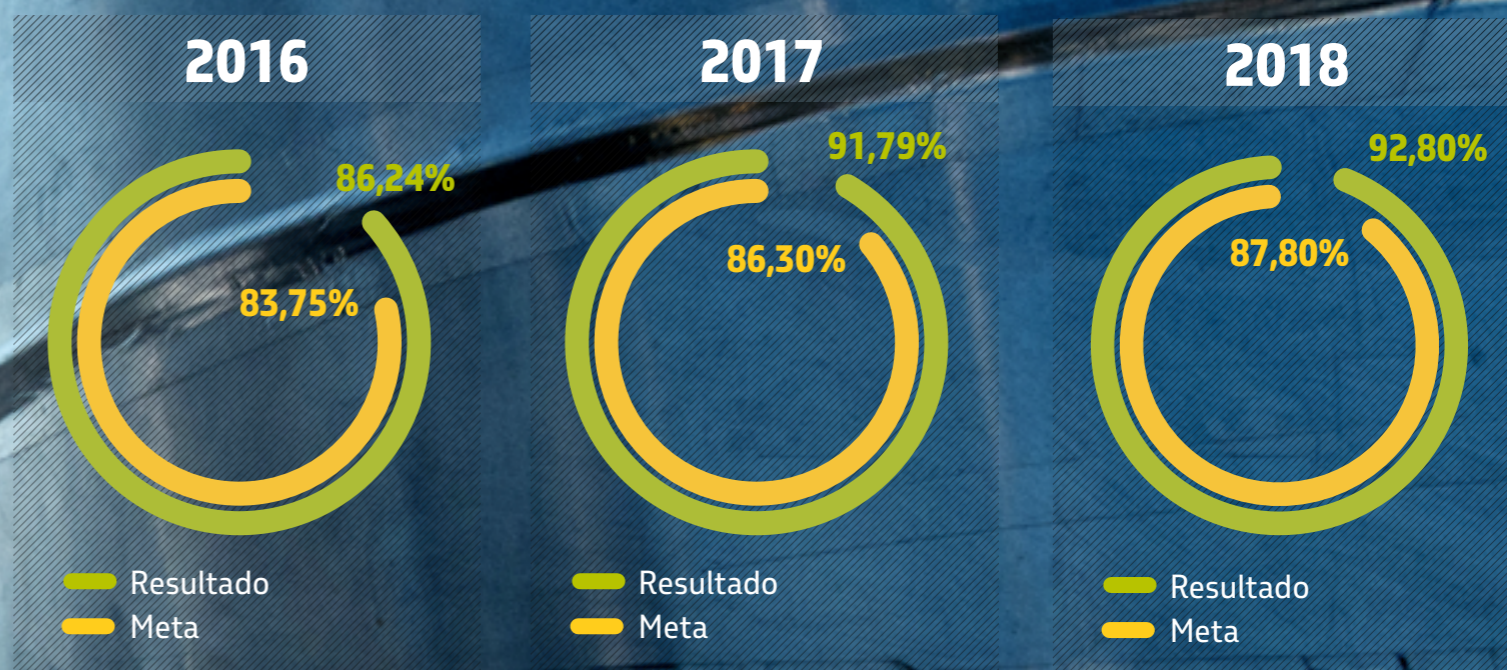
DESEMPENHO FINANCEIRO CONSOLIDADO

DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS

## DUTOS E TERMINAIS

### Indicadores de Performance

Eficiência das Operações com Navios em Terminais Aquaviários (EON-TA)



## DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS

# DUTOS E TERMINAIS

### Destaques 2018 e Desempenho do Negócio

De janeiro a dezembro de 2018, movimentamos 564 milhões de metros cúbicos de petróleo e derivados em nossos terminais e oleodutos, resultado 1,4% inferior ao total registrado em 2017.

No mesmo período, a movimentação média de gás natural foi de 64,6 milhões de metros cúbicos por dia, inferior em 7,4% ao valor alcançado no ano anterior.

A queda de 1,4% observada na movimentação de produtos nos terminais e oleodutos que operamos reflete a redução de cargas processadas nas refinarias, principalmente em virtude de uma ocorrência operacional na Refinaria de Paulínia (Replan), em agosto de 2018. A Replan é a maior refinaria da Petrobras em volume processado e responsável pelo abastecimento do mercado consumidor de São Paulo e do Centro-Oeste. Houve recuperação parcial da nossa participação no mercado de derivados. Porém, não foi suficiente para compensar a perda de movimentação de petróleo resultante da ocorrência.

Obtivemos resultados expressivos de eficiência das nossas atividades operacionais. O indicador que mede a eficiência das operações de carregamento e descarregamento de navios nos terminais, o EON-TA, fechou o ano em 92,8%, superando mais uma vez o valor alcançado no ano anterior, quando registrou 91,79%.

Apesar da queda da nossa movimentação, o número de navios operados nos terminais aquaviários (TAs) aumentou em relação a 2017,

o que também demonstra a melhoria contínua da eficiência das nossas atividades operacionais. O resultado se deve a otimizações internas nos processos dos terminais e à melhoria na disponibilidade de equipamentos decorrente das ações promovidas para a redução da deficiência de bombeio e de outras demoras e interrupções operacionais.

Destacamos a nossa participação no Comitê de Gestão de Crise da Petrobras durante a paralisação dos caminhoneiros. Na ocasião, buscamos viabilizar alternativas para as demandas dos sistemas de produção de petróleo, derivados e gás natural da Petrobras e assegurar o suprimento de bases de distribuição que atendemos diretamente. Ao longo de todo o processo, além de apoiar a empresa controladora nas decisões relativas ao abastecimento do país, produzimos relatórios de abrangência nacional e sugestões de movimentação de produtos por oleodutos e navios. Além disso, monitoramos as entregas a caminhões-tanques em nossas bases e nas instalações interligadas aos terminais que operamos.

Em atendimento ainda à demanda da Petrobras Controladora, assi-

namos contrato com a Unidade de Exploração e Produção do Espírito Santos (UO-ES) para a manutenção industrial e a gestão da integridade de dutos terrestres de escoamento de plataformas localizadas no litoral capixaba. Celebramos também contrato semelhante com a Unidade de Exploração e Produção da Bahia (UO-BA) para continuação de nossas atividades de manutenção das faixas dos dutos de produção terrestre do Ativo Norte Capixaba, que passou recentemente para a gestão da UO-BA.

Outro destaque de nossa área operacional foi o resultado estabelecido em setembro pelo Terminal de São Luís (MA). A unidade movimentou seu maior volume de derivados dos últimos quatro anos, 803.935 metros cúbicos, superando em 35% seu melhor desempenho nesse período. O principal motivo para o alcance dessa marca foi a necessidade da Petrobras de aumentar a importação de diesel S10 e gasolina para suprir a redução provocada pela parada não programada da Refinaria de Paulínia.



Terminal de São Luís (MA)

## DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS

# DUTOS E TERMINAIS

### Destaques 2018 e Desempenho do Negócio

A parada de produção da Replan alterou substancialmente a demanda de movimentação de petróleo e derivados e determinou a reprogramação das operações realizadas por alguns de nossos terminais e oleodutos. Um exemplo disso foi a movimentação atípica do Centro Nacional de Controle e Logística (CNCL) para o envio de quase 40 mil metros cúbicos de óleo combustível da Refinaria do Vale do Paraíba (Revap/SP) para a Replan. O transporte realizado pela malha de dutos de São Paulo em cumprimento à solicitação da Petrobras teve por objetivo otimizar o aproveitamento dos produtos da empresa controladora.

Registramos também outra importante ação desenvolvida para a Petrobras em função da parada não programada da Replan. Em decorrência do incêndio que atingiu a unidade operacional, mobilizamos recursos de Programação, Qualidade e Operação para atender à demanda da área de Logística da empresa controladora.

Para atender ao aumento da demanda do mercado, o Terminal de Rio Grande (Terig/RS) foi apresentado à Petrobras como opção para o fornecimento de GLP durante o inverno no Sul do Brasil. Anualmente, nesse período, a empresa controladora precisa montar logís-

tica alternativa para evitar o risco de desabastecimento da região. Realizamos cinco operações sequenciais de transbordo do produto entre navios atracados no píer da unidade. Para a Petrobras, a participação da Transpetro representou redução de custos e de riscos operacionais envolvidos na contratação, pois dispensa a utilização de outros pontos de atracação.

Com vistas à melhoria de nossos processos de relacionamento com clientes e o consequente aumento de nossas receitas, concluímos com êxito a negociação com a Braskem sobre o novo modelo para a logística de internação e armazenamento, no Terminal de Osório (Tedut), da nafta enviada ao polo petroquímico do Rio Grande do Sul.

A fim de diversificar os serviços que prestamos e, conseqüentemente, oferecer maior flexibilidade logística a nossos clientes, obtivemos da Superintendência de Administração do Meio Ambiente (Sudema), órgão ambiental do estado da Paraíba, a licença de operação de transbordo a contrabordo no Terminal Aquaviário de Cabedelo (PB). Trata-se de mais uma ação voltada ao atendimento do mercado e de ampliação de nossos negócios e receitas.

Merece registro também a retomada da operação de carregamento de navio de etanol no Terminal Aquaviário da Baía de Guanabara (TABG/RJ). Após quatro anos sem realizar essa operação, reassumimos papel essencial na logística de cabotagem de etanol, com boas perspectivas de aumento de demanda e de consolidação como opção modal atrativa para o suprimento do produto, sobretudo na Região Nordeste.

Ao longo do ano, desenvolvemos também ações voltadas à conquista de resultados cada vez melhores. Uma delas diz respeito às práticas recomendadas pela American Petroleum Institute (API) para o gerenciamento de salas de controle ou Control Room Management (CRM), como é conhecido internacionalmente. A aderência de nosso CNCL a essas práticas tem importância estratégica, pois fortalece a Companhia como um centro de excelência mundial na operação de dutos e terminais.

Para consolidar e ampliar nossas práticas de CRM, recebemos em nossas instalações representantes de empresas operadoras de dutos e terminais de diversos países sul-americanos, que com-

põem o Subcomitê de Gestão de Salas de Controle da Associação Regional das Companhias de Óleo, Gás e Biocombustíveis da América Latina e Caribe (Arpel). A Arpel e seus associados trabalham para a consolidação do manual de boas práticas para operação remota de dutos e terminais. A publicação do documento está prevista para o 1º trimestre de 2019 e o encontro realizado na Transpetro impulsionou significativamente a conclusão dos trabalhos iniciados em 2017.



Terminal de Rio Grande do Sul (RS)



Terminal Aquaviário da Baía de Guanabara (RJ)

## DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS

# DUTOS E TERMINAIS

### Destaques 2018 e Desempenho do Negócio

Nosso desempenho operacional em 2018 registrou recorde no fornecimento de bunker pelo Terminal de Santos, em São Paulo. Em um único lote no modal aquaviário, movimentamos cinco mil toneladas do produto (MF500) para o navio-tanque Monte Sarmiento, de Singapura. Superamos a melhor marca anterior, 4.040 toneladas, de maio de 2013. O terminal paulista ocupa a condição de maior fornecedor de bunker na Companhia, respondendo por cerca de 40% da movimentação do país e atendendo em média 220 navios por mês no Porto de Santos.

No Terminal de Suape (PE), realizamos no mês de novembro uma operação simultânea com nove navios. A manobra atesta a adequação da unidade para o atendimento das necessidades logísticas da Petrobras, utilizando todas as flexibilidades operacionais de que dispomos no local.

Em continuidade à integração dos processos operacionais, o CNCL, responsável pela operação integrada dos ativos da Companhia, ampliou ainda mais sua abrangência, com padrão de excelência, segurança e eficiência. Em 2018, o

CNCL assumiu a operação de bases de carregamento rodoviário no Terminal de Guarulhos (SP) e a realização de transferências internas no Terminal de Itajaí (SC).

Também merece destaque a implementação da operação centralizada dos Dutos do Terminal de Madre de Deus (Temadre/BA). Essa operação visa, principalmente, ao aumento da segurança operacional e à adequação à diretriz da Companhia sobre o papel do CNCL como área centralizada de Operação de Dutos. Trata-se de um processo desafiador, que ocorrerá em várias etapas.

Desenvolvemos uma nova ferramenta para possibilitar a tomada de decisões operacionais de forma mais rápida e eficiente. O Portal da Confiabilidade reúne as informações necessárias e em tempo real para garantir ainda mais segurança às nossas atividades de operação, manutenção e logística. A iniciativa da Transpetro de criar uma nova ferramenta de gestão de falhas foi reconhecida como uma evolução significativa para toda a Petrobras.

Com a melhoria contínua da qualidade dos serviços e da segurança

operacional e com foco na disciplina de custos, estamos nos tornando cada vez mais competitivos no mercado. Seja na área operacional, de manutenção, de inspeção ou na Sede, nossos gestores e equipes têm-se superado e implantado inovações que impulsionam nossos negócios, otimizando custos e aumentando a segurança dos serviços que prestamos a nossos clientes.



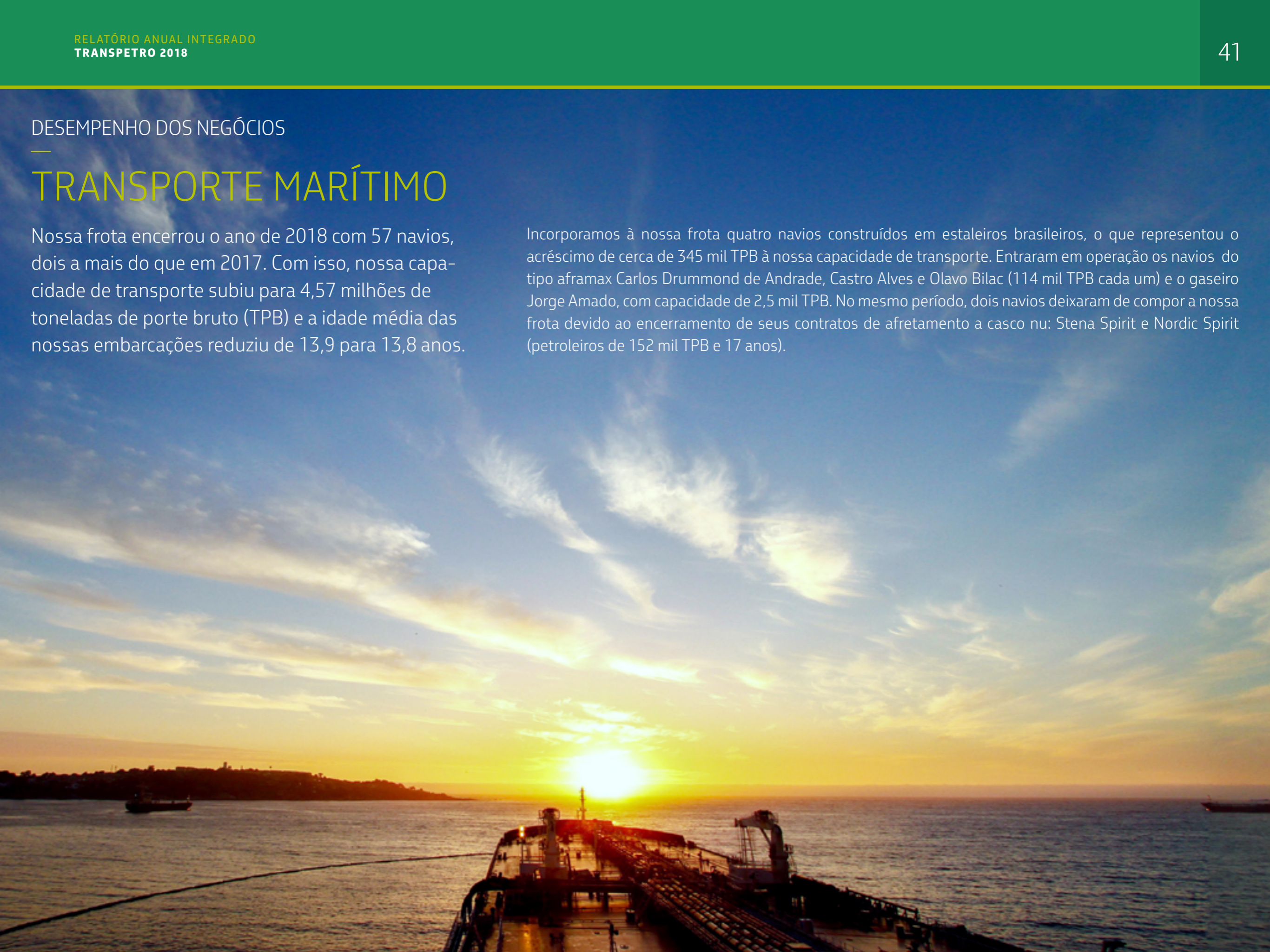


DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS

## TRANSPORTE MARÍTIMO

Nossa frota encerrou o ano de 2018 com 57 navios, dois a mais do que em 2017. Com isso, nossa capacidade de transporte subiu para 4,57 milhões de toneladas de porte bruto (TPB) e a idade média das nossas embarcações reduziu de 13,9 para 13,8 anos.

Incorporamos à nossa frota quatro navios construídos em estaleiros brasileiros, o que representou o acréscimo de cerca de 345 mil TPB à nossa capacidade de transporte. Entraram em operação os navios do tipo aframax Carlos Drummond de Andrade, Castro Alves e Olavo Bilac (114 mil TPB cada um) e o gaseiro Jorge Amado, com capacidade de 2,5 mil TPB. No mesmo período, dois navios deixaram de compor a nossa frota devido ao encerramento de seus contratos de afretamento a casco nu: Stena Spirit e Nordic Spirit (petroleiros de 152 mil TPB e 17 anos).



DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS

# TRANSPORTE MARÍTIMO

## Indicadores de Performance

### Volume de Operações

Em 2018, nosso transporte marítimo movimentou 89,1 milhões de toneladas métricas de petróleo e derivados, volume 3,3% maior do que o registrado em 2017. No total, realizamos 3.636 operações, uma média de 303 por mês.

A capacidade de transporte da nossa frota de navios é de 4,57 milhões de toneladas de porte bruto (TPB). Movimentamos petróleo e seus derivados e gás liquefeito de petróleo, seja por cabotagem ou navegação de longo curso, em atendimento às demandas da Petrobras.

Nossos navios transportaram 43% da carga de petróleo e derivados movimentada por via marítima na Petrobras.

### Perfil da Frota por tipo de navio

#### Gaseiros

**9** navios

#### Panamax

**4** navios

#### Produtos Claros

**15** navios

#### Suezmax

**12** navios

#### Aliviador DP Aframax

**8** navios

#### Aliviador DP Panamax

**2** navios

#### Aliviador DP Suezmax

**4** navios

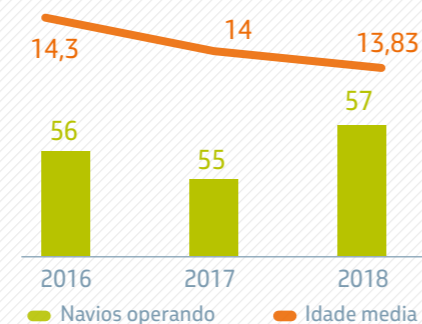
#### Aframax

**3** navios

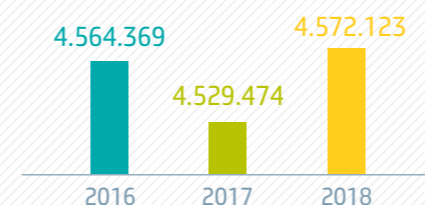


**Total 57 navios**

### Idade média e total de navios em operação



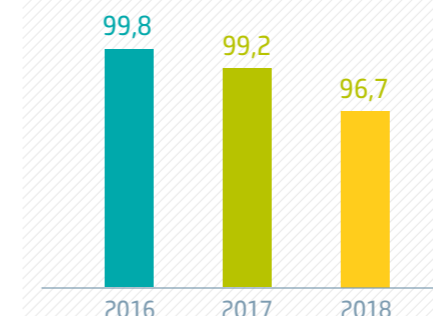
### Total transportado por nossos navios (Em toneladas métricas)



### Disponibilidade Operacional

Em 2018, a eficiência operacional da frota, representada pelo Índice de Disponibilidade Operacional (IDO), foi de 96,71%, excluindo os períodos de docagem (paradas obrigatórias dos navios, por força de legislação), e de 93,8% se considerarmos todas as paralisações programadas dos nossos navios para manutenção.

### Índice de Disponibilidade Operacional (IDO)



### Docagens

Ao todo, realizamos 13 docagens em 2018 (oito em dique seco e cinco inspeções subaquáticas), o que representa uma média de 38 dias de estaleiro e totaliza US\$ 1,86 milhão de custo. Os navios Cartola e Ataulfo Alves realizaram docagens com maior carga de serviços, devido à necessidade de grandes revisões nos equipamentos de posicionamento dinâmico e alívio *offshore*.

### Redução de Custos e Melhoria de Resultado

Nossa Diretoria de Transporte Marítimo, alinhada com o Sistema Petrobras, vem otimizando seus custos operacionais desde 2012, com as principais reduções concentradas nas rubricas de Manutenção e Materiais, nos aproximando dos *benchmarks* internacionais.

DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS

# TRANSPORTE MARÍTIMO

## Destaques 2018 e Desempenho do Negócio

### Programa de Melhoria Sistêmica

Elaborado em 2017 com vistas ao fortalecimento da cultura de segurança e à melhoria da eficiência operacional dos navios, consolidamos em 2018 as iniciativas que compõem o Programa de Melhoria Sistêmica da Diretoria de Transporte Marítimo. Utilizado como guia das atividades da área, esse programa é composto por várias iniciativas prioritárias, como o Navio 1000 e o *Tanker Management and Self Assessment* (TMSA).



## DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS

# TRANSPORTE MARÍTIMO

## Destaques 2018 e Desempenho do Negócio

### TMSA

Como instrumento de melhoria contínua, iniciamos em 2017 um projeto de aprimoramento de nossos processos e práticas que se baseia nos requisitos do *Tanker Management and Self Assessment (TMSA)*, sistemática altamente reconhecida no mercado e desenvolvida pela *Oil Companies International Marine Forum (Ocimf)*.

Adotada pelo Transporte Marítimo como ferramenta de gestão, a metodologia avalia os sistemas de gerenciamento das empresas de navegação ligadas à indústria do petróleo e os compara às melhores práticas do mercado. O foco são segurança e desempenho operacional. Dessa forma, avançamos de forma significativa para a adequação de nossas próprias políticas e procedimentos às melhores referências (*benchmark*) da indústria. O objetivo é atingir altos padrões de segurança e prevenção de acidentes para transpor os desafios existentes no mercado à atividade de transporte marítimo.

Elaborado a partir dos resultados obtidos em auditoria de TMSA realizada no primeiro semestre de 2017, o projeto gerou insumos para elaborarmos um plano de ação que se encontra em fase de conclusão (87,6% já foi realizado), com ênfase na melhoria da eficiência operacional e da cultura de segurança dos nossos navios.

Em maio de 2018, fomos submetidos a uma auditoria de *follow-up*, atingindo um resultado significativamente melhor do que o obtido em 2017, o que demonstra a consolidação das ações planejadas para o período.

### Vetting

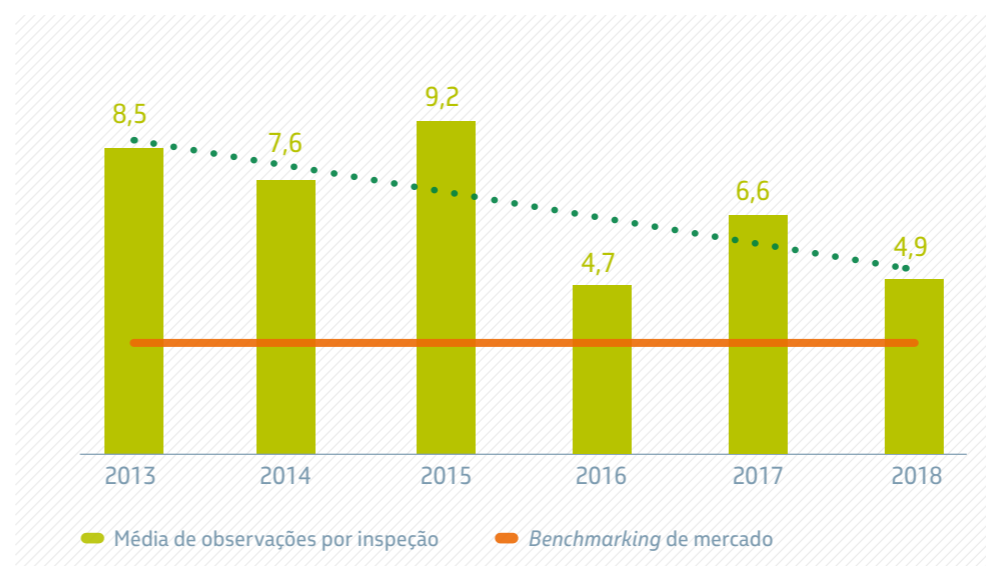
Uma importante ferramenta de gestão para a melhoria contínua dos níveis de segurança e eficiência no transporte marítimo é o *vetting*. Trata-se de um critério internacional de inspeção de navios, elaborado e padronizado também pela Ocimf, que gera um diagnóstico detalhado sobre a qualificação técnica do navio e de sua tripulação.

As inspeções são realizadas por inspetores credenciados pela Ocimf e os resultados são publicados no site da entidade, permitindo o acesso dos potenciais clientes ou dos demandantes dos navios inspecionados.

Em 2018, o *checklist* de verificação das inspeções de *vetting* foi revisado para alinhá-lo com as últimas atualizações de regras e regulamentos. No ano, nossos navios realizaram 32 inspeções externas de *vetting*.

Ressaltamos que, desde 2017, as inspeções de *vetting* são realizadas em todos os navios da frota e não apenas nos navios que operam no exterior.

O gráfico abaixo demonstra a média anual de observações apontadas nas inspeções de *vetting*:



Vetting  
2018

32  
inspeções  
externas

## DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS

# TRANSPORTE MARÍTIMO

## Destaques 2018 e Desempenho do Negócio

### Navio 1000

O Programa Navio 1000, que desenvolvemos desde 1994, é um dos nossos critérios mais completos de avaliação da performance do navio e, portanto, do desempenho de suas tripulações. O objetivo do projeto é medir o desempenho da frota, buscando alinhamento com as boas práticas e indicadores utilizados no mercado de transporte marítimo internacional.

A fim de reforçar a construção de uma cultura de segurança entre nossas tripulações, realizamos diversas alterações na composição dos indicadores do programa. A última delas conferiu 700 pontos aos aspectos de segurança, 500 deles dedicados às inspeções de *pré-vetting*, com vistas a preparar ainda melhor nossas embarcações para as inspeções de *vetting*.

Com essa metodologia de medição, estamos nivelando nossa frota às melhores práticas de desempenho do mercado, agregando segurança e confiabilidade operacional, associadas à gestão eficiente de recursos.

Em 2018, o navio José Alencar obteve 897 pontos e terminou o ano em primeiro lugar no programa, conquistando, portanto, o Prêmio Navio 1000.

### Regime 1x1

O Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) de 2016 estabeleceu alteração no regime de embarque de nossas tripulações: o 1 x 1 (um dia de embarque por um dia de repouso) substituiu o 2 x 1, adotado anteriormente. Até dezembro de 2018, o novo regime havia sido implantado em 43 dos nossos navios. A conclusão do processo em todas as nossas embarcações ocorreu em janeiro de 2019.

A mudança atende à demanda dos nossos marítimos e possibilita ganhos significativos, entre eles, a otimização do desempenho operacional dos navios e o aumento da produtividade. Como cada embarcação passa a ter tripulações fixas, a ambiência a bordo também melhora, visto que propicia aumentar o senso de pertencimento das equipes e reduzir a rotatividade dos empregados.

O novo regime levou à criação de 696 novos postos de trabalho. Ao todo, foram contratados 294 oficiais e 402 suboficiais e integrantes da guarnição.

### Contrato com a Total

Em 2018, assinamos com a empresa francesa Total contrato para transporte de petróleo bruto. Até então, o serviço era prestado somente para a Petrobras Controladora. O acordo firmado prevê viagens de alívio dos Floating Production Storage and Offloading (FPSOs) – unidade flutuante de produção, armazenamento e transferência – dos campos de Libra, Lapa e Iara, todos na Bacia de Santos (SP), para um navio de exportação, por meio da operação de transbordo a contrabordo.

O contrato foi firmado em janeiro de 2018. No decorrer do ano, realizamos cinco viagens combinadas para operação de transbordo a contrabordo em La Paloma, no Uruguai.

Essa prestação de serviços pela Transpetro faz parte da aliança estratégica firmada entre a Petrobras e a Total, que envolve a participação na exploração de campos do pré-sal da Bacia de Santos e interesses na cadeia de gás natural.

### Indicadores de gestão

<b>Segurança</b> 700 pontos	Taxa de Acidentados Registráveis (TAR)
	<i>Pré-vetting</i>
	Incidentes, acidentes e / ou fatos de navegação
	Incidentes de poluição / Contaminação de carga
<b>Operacional</b> 200 pontos	Desvios e quase acidentes (>= 2 por mês no navio)
	<i>Off-hire</i>
	SIGO (Perda de performance operacional)
	Cumprimento do Plano Anual de Negócios (PAN)
<b>Manutenção</b> 100 pontos	Índice de atualização de movimentação de pessoal no NS5
	Indicadores de manutenção

DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS

# DESEMPENHO FINANCEIRO

## Análise Financeira Consolidada

Em 2018, superamos mais uma vez a nossa meta de redução de gastos operacionais gerenciáveis (GOG), sem abrir mão da busca incessante pelas melhores práticas relacionadas à gestão de segurança, meio ambiente e saúde, áreas em que também superamos as metas estabelecidas para os nossos principais indicadores.

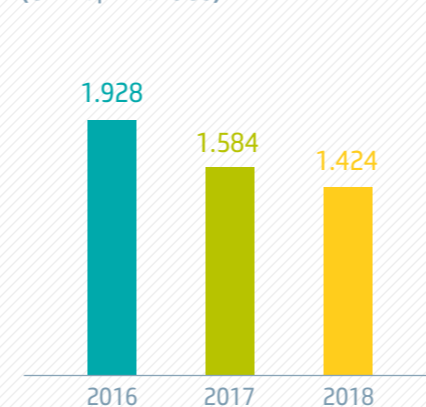
Foi o quarto ano consecutivo em que alcançamos redução efetiva de gastos gerenciáveis, desconsiderando os efeitos de câmbio e inflação. Tal resultado é fruto de um exercício contínuo de nossos colaboradores no planejamento, execução e controle de ações para otimização de custos, tema presente em todos os níveis de desdobramento do nosso plano estratégico.

Esses esforços, mais uma vez, foram fundamentais para superarmos a nossa meta de Dívida Líquida sobre Ebitda, alcançando o índice de 2,81, diante da meta de 3,44. O desempenho se deu em meio a uma redução, pelo quarto ano consecutivo, no volume movimentado em nossos oleodutos e terminais, motivada, principalmente, pela longa parada operacional não prevista na Refinaria de Paulínia (Replan).

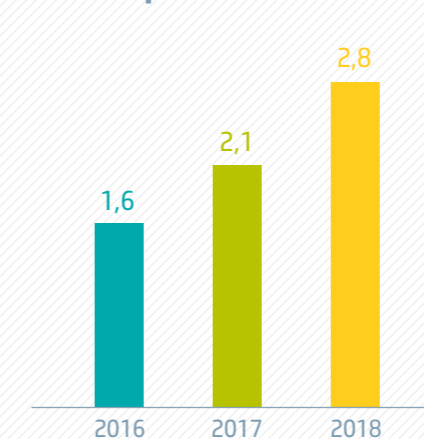
Nosso lucro líquido foi profundamente impactado pela volatilidade nas projeções de fretes futuros aplicadas à nossa frota de navios, levando-nos a provisionar o montante de R\$ 1,63 bilhão de perda por *impairment*. Essa provisão representou uma baixa não definitiva de 24% do ativo imobilizado testado, resultando em um prejuízo contábil de R\$ 809 milhões, ou um lucro líquido de R\$ 267 milhões quando desconsideramos o efeito do *impairment*.

Destacamos a seguir a evolução de nossos principais indicadores financeiros:

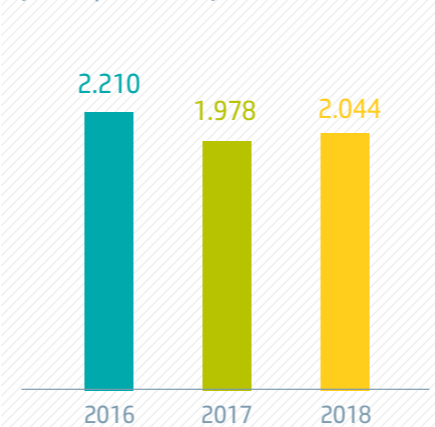
**Ebitda ajustado**  
(em R\$ milhões)



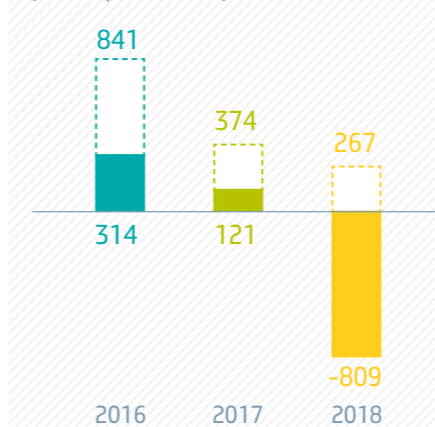
**Dívida líquida sobre Ebitda**



**Lucro bruto**  
(em R\$ milhões)



**Resultado líquido**  
(em R\$ milhões)



OBS: As linhas pontilhadas representam o resultado líquido sem impairment

DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS

# DESEMPENHO FINANCEIRO

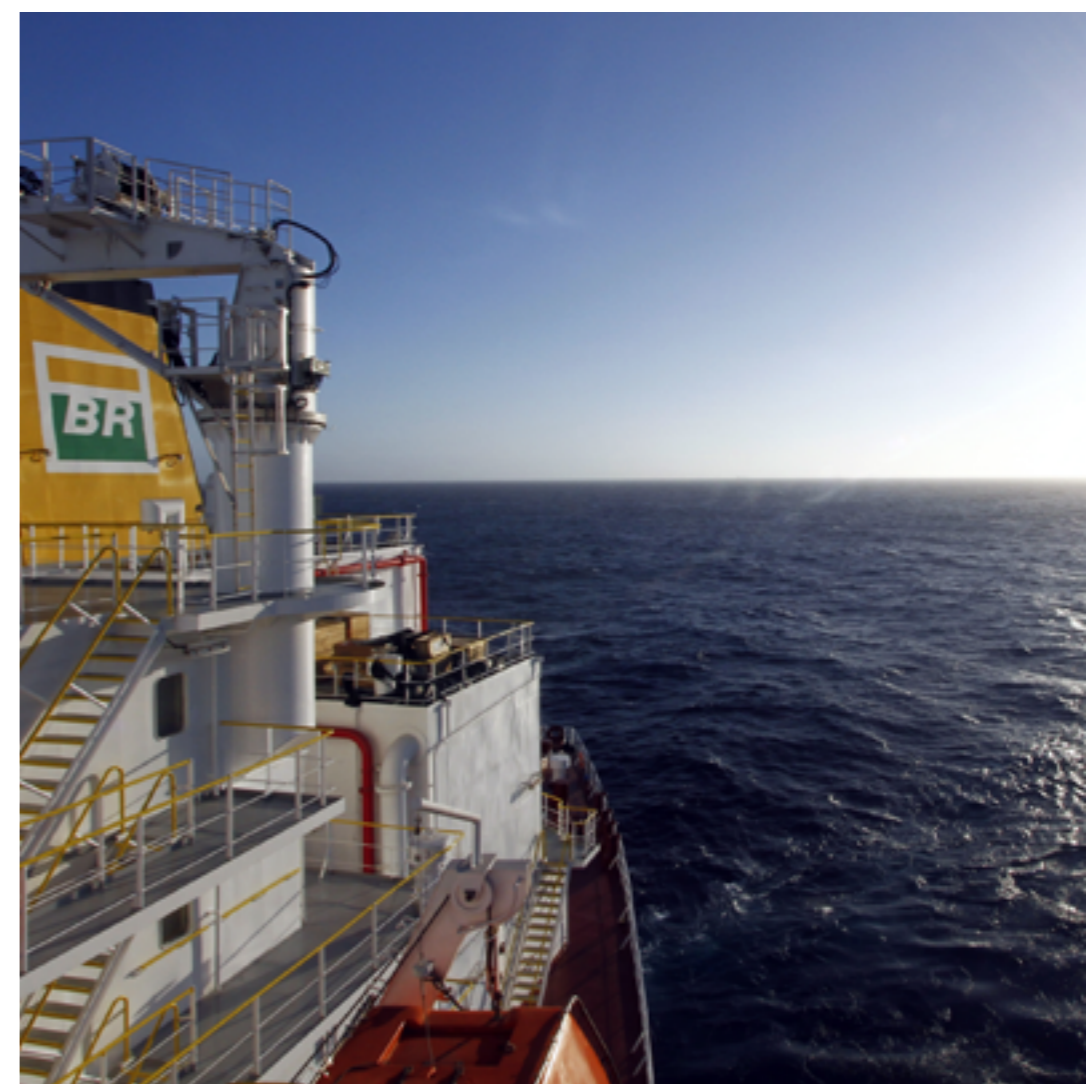
## Análise Financeira Consolidada

### Reconciliação do Ebitda ajustado (Em R\$ Milhões)

	2016	2017	2018
<b>Lucro líquido</b>	<b>313,8</b>	<b>121,2</b>	<b>(809,2)</b>
Resultado líquido financeiro	(267,5)	(241,9)	(386,9)
IR / CSLL	4,8	(188,5)	330,9
Depreciação e amortização	(620,0)	(645,1)	(547,2)
<b>Ebitda</b>	<b>1.196,5</b>	<b>1.196,8</b>	<b>(206,1)</b>
Varição ativo imobilizado	5,8	(4,0)	(0,2)
Equivalência patrimonial	60,9	0,0	0,0
Impairment	(798,6)	(383,2)	(1.630,00)
<b>Ebitda ajustado</b>	<b>1.928,4</b>	<b>1.583,9</b>	<b>1.424,2</b>

### Ebitda e Ebitda Ajustado

Com o intuito de refletir a visão dos administradores quanto à formação do resultado das atividades correntes da Companhia, o Ebitda também é apresentado ajustado (Ebitda Ajustado) por resultado da participação em investimentos, impairment, resultados provenientes de desinvestimentos e baixa de ativos, e efeitos cambiais acumulados de conversão (CTA) reclassificados para resultado. Utilizamos o Ebitda ajustado na apuração do indicador Dívida Líquida sobre Ebitda.



# ESTRATÉGIAS E PERSPECTIVAS

---

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2030

PLANO DE NEGÓCIOS E GESTÃO 2018-2022



ESTRATÉGIAS E PERSPETIVAS

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2030

O ciclo de Planejamento Estratégico 2030 foi atualizado com base no processo de monitoramento estratégico, que sofreu ajustes em relação ao modelo do ano anterior. Em 2018, contamos com 12 estratégias e 43 iniciativas, conforme o quadro ao lado.

Os ajustes foram realizados para manter o alinhamento entre os processos de monitoramento estratégico da Transpetro e da Petrobras Controladora e também em função dos resultados do ciclo anterior, que culminaram com a conclusão de algumas iniciativas estratégicas, inclusão de novas ou ajustes de escopo de outras.

Em 2018, as 43 iniciativas estratégicas foram acompanhadas em sete grupos de projeto, definidos pelos seguintes temas: Novas Receitas, Redução de Custos, Investimentos, SMS, Inovação, Melhoria de Processos e RH. O percentual de realização dos marcos das iniciativas previstas para o ano superou a marca de 87%.

Atributo da visão	Estratégias	Iniciativas estratégicas
Líder em Transporte e Logística	2	8
Competitiva e rentável	4	20
Que evolui com a sociedade	6	15
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>43</b>



ESTRATÉGIAS E PERSPETIVAS

# PLANO DE NEGÓCIOS E GESTÃO 2019-2023

Nosso Plano de Negócios e Gestão (PNG) 2019-2023 está centrado no aumento da segurança, na redução da alavancagem financeira e na rentabilidade dos negócios, conforme as três métricas de performance definidas e que orientam nossas ações estratégicas.



### Segurança

Taxa de Acidentados Registráveis

De **1,08** em **2017**  
para **0,87** em **2018**  
e **0,99** em **2019**



### Financeira

Dívida Líquida sobre Ebitda

De **2,1** em **2017**  
para **2,8** em **2018**  
e **2,6** em **2019**



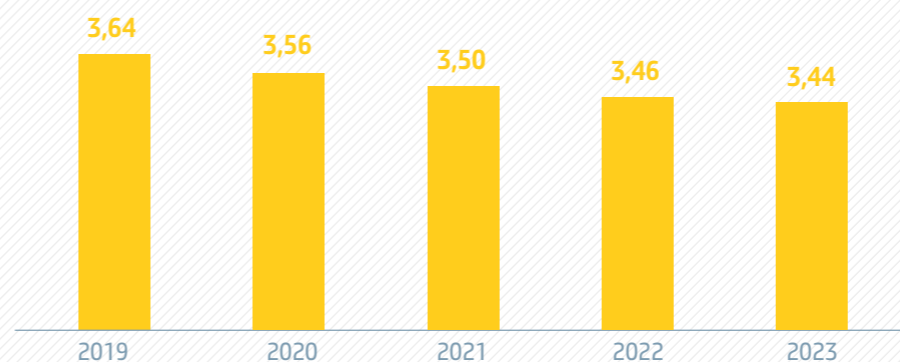
### Rentabilidade

Retorno sobre o Capital Empregado

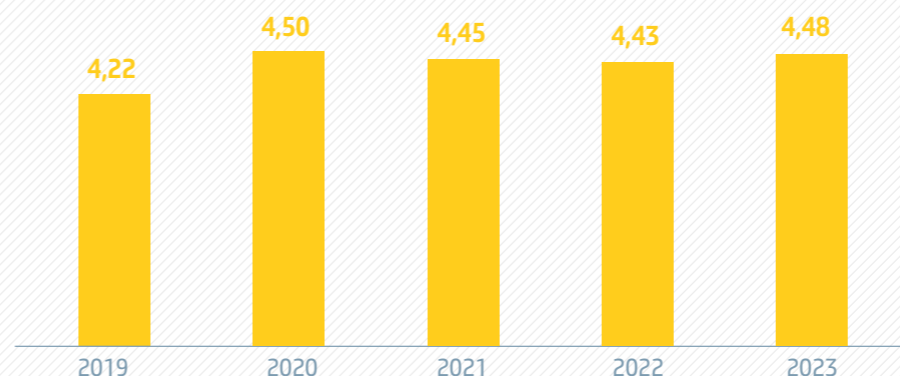
De **7,4%** em **2017**  
para **6,6%** em **2018**  
e **8,2%** em **2019**

As premissas de inflação (IPCA) e a taxa média de câmbio adotadas para o PNG 2019-2023 estão representadas nos gráficos abaixo.

### Taxa de câmbio nominal (R\$/ US\$)



### Inflação (IPCA %)



O PNG 2019-2023 visa à geração de valor para nosso acionista, mediante o fortalecimento da gestão, a otimização dos custos, a busca de novas oportunidades de negócios e a eficiência na aplicação do capital.



ESTRATÉGIAS E PERSPETIVAS

# PLANO DE NEGÓCIOS E GESTÃO 2019-2023

Com relação ao pilar de eficiência de investimentos, a carteira do PNG 2019-2023, de R\$ 4,1 bilhões, apresenta um aumento de 5% em comparação ao plano anterior. Isso se deve, sobretudo, à licitação de Terminais Públicos em Portos Organizados, leilões em áreas portuárias dedicadas à movimentação de grãos líquidos combustíveis, sendo algumas dessas áreas já ocupadas com operações de movimentação e armazenamento (*brownfields*) e outras novas áreas (*greenfields*).

O aumento resulta também de novos investimentos em instalações de Estações de Medições (Emeds) para a quantificação dos volumes que movimentamos e a consequente melhoria da rastreabilidade e confiabilidade dos registros de medição de transporte de petróleo e derivados. Em contrapartida, o investimento no Programa de Modernização e Expansão da Frota (Promef) terá uma redução no horizonte do plano, devido à conclusão do programa, com a entrega dos dois últimos navios prevista para 2019.

A carteira de investimentos prevê a utilização dos recursos em cinco grandes grupos, com destaque para os projetos de manutenção da infraestrutura para as operações nos segmentos de dutos e terminais e de transporte marítimo. Nosso objetivo é maximizar a segurança das operações e a integridade das instalações, bem como garantir a continuidade operacional com cada vez mais produtividade e eficiência.

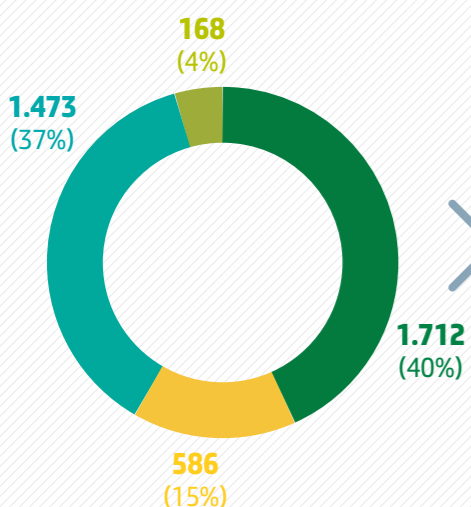
Relativamente aos gastos operacionais gerenciáveis (GOGs) con-

tidos no PNG 2019-2023, de R\$ 27,4 bilhões, convém apontar uma redução de R\$ 41 milhões em comparação ao ciclo anterior, resultado dos esforços empreendidos para otimizar e racionalizar nossos processos. Continuamos perseguindo a melhoria de nossa eficácia operacional e dedicados a otimizar gradualmente nossos custos.

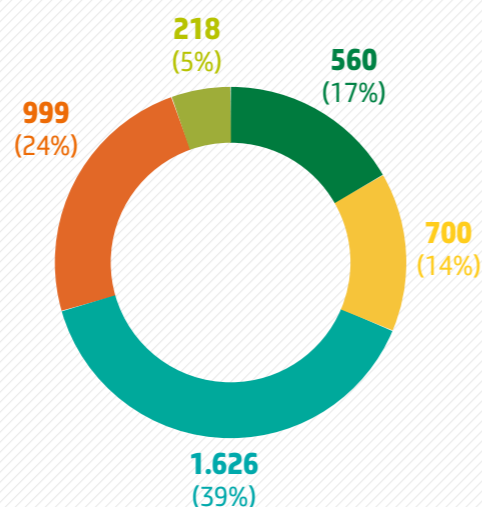
A principal fonte de financiamento projetada para o período 2019-2023 é a geração operacional. O desembolso será garantido tam-

bém pelo saldo do caixa, os financiamentos e a alienação de bens, sobretudo pela venda de sucata dos navios que atingirão o fim de sua vida útil nesse período. Somados, esses quatro itens são responsáveis por garantir em quase 100% os valores previstos para o investimento, os pagamentos de juros, as amortizações e os pagamentos de dividendos previstos para esse ciclo.

**PNG 2018 - 22:**  
R\$ 3.938 milhões  
(R\$ milhões)

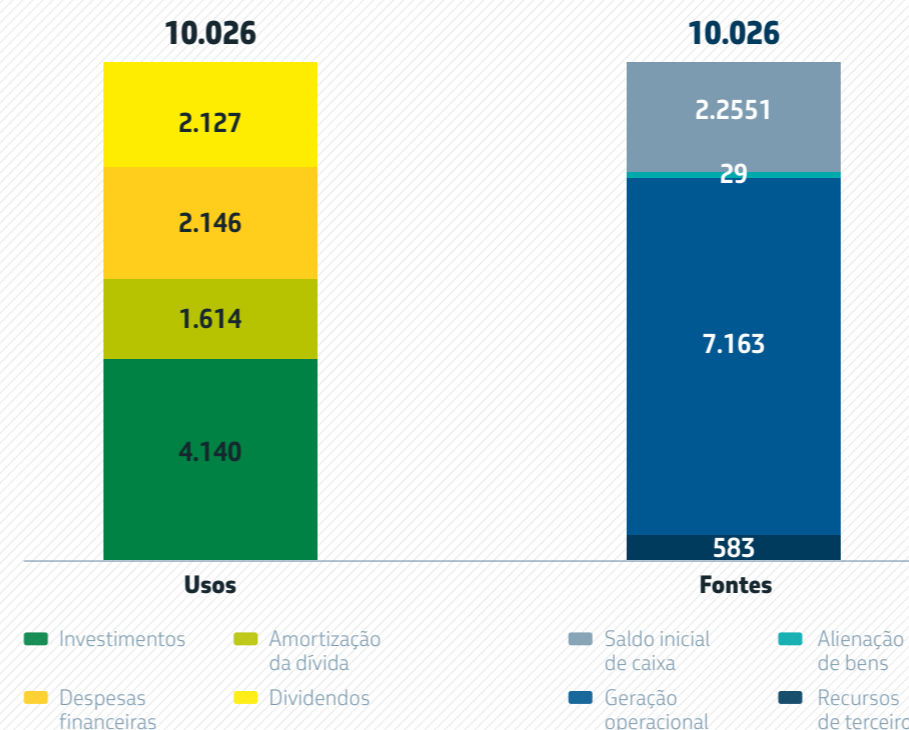


**PNG 2019 - 23:**  
R\$ 4.140 milhões  
(R\$ milhões)



■ Promef   
 ■ Manutenção de infraestrutura de D&T   
 ■ Licitação de terminais   
 ■ Docagem   
 ■ Outros (TI, mobiliário e bens imóveis)

**Usos e fontes 2019 - 2023**  
(R\$ milhões)



**Investimentos Totais**  
2019 a 2023

**R\$ 4,1 bilhões**

ESTRATÉGIAS E PERSPETIVAS

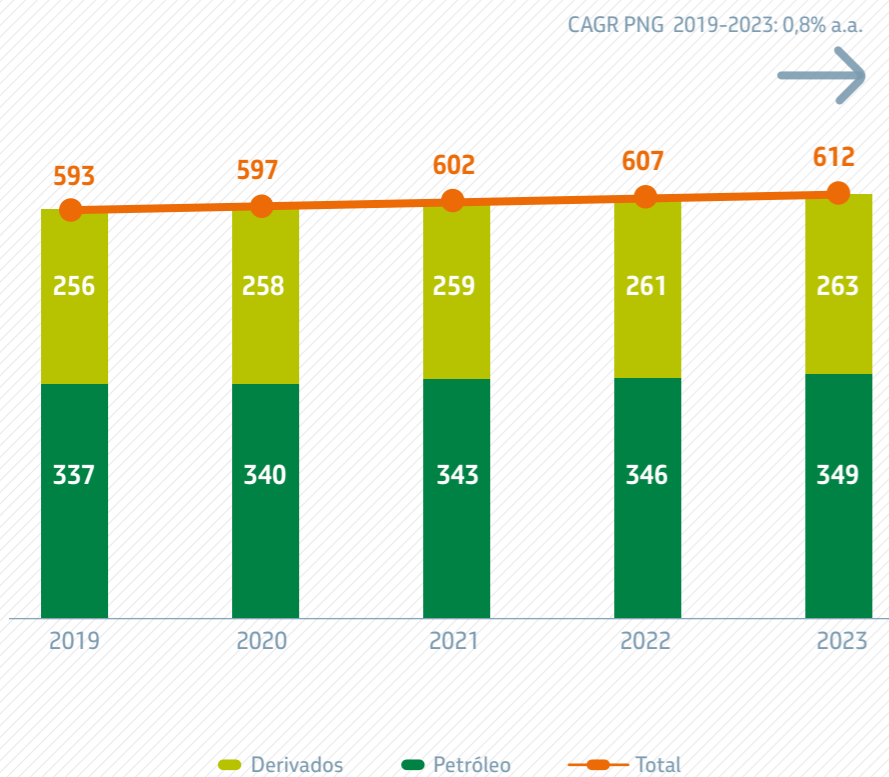
# PLANO DE NEGÓCIOS E GESTÃO 2019-2023

## Movimentação de produtos

Projetamos para 2023 uma movimentação total de líquidos de 612 milhões de metros cúbicos em nossos dutos e terminais. Esse número representa crescimento médio anual de 0,8% sobre a movimentação projetada para o ano de 2019.

### Metas físicas

Projeção de volume movimentado em dutos e terminais



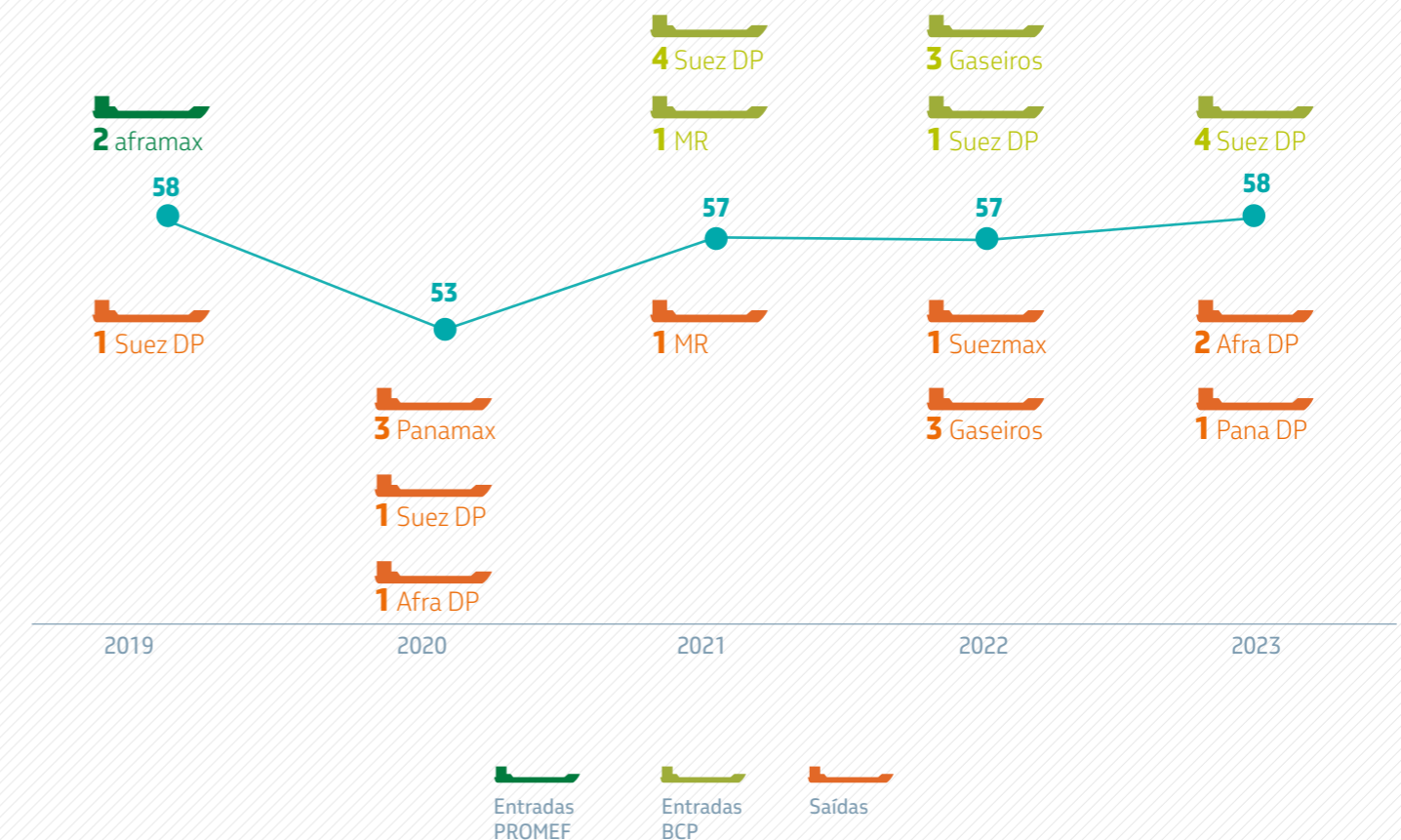
## Frota em operação

Nosso PNG 2019-2023 projeta o seguinte quantitativo da nossa frota: iniciamos 2019 com 57 navios e terminaremos 2023 com 58 navios em operação. Está prevista a entrega de dois navios pelo Promef já em 2019. A expectativa é adicionarmos mais 13 embarcações à nossa frota pelo modelo Bareboat Charter Party (BCP). Nesse ciclo, preveremos ainda a saída de 14 navios, em decorrência do encerramento do respectivo contrato de afretamento existente ou do fim de sua vida útil.

### Metas físicas

Projeção da frota de navios

Quantidade de navios em operação (fim do ano)





# GOVERNANÇA, RISCOS E CONFORMIDADE

---

GOVERNANÇA E GESTÃO

GESTÃO DE RISCOS EMPRESARIAIS

CONFORMIDADE

CONTROLES INTERNOS

GOVERNANÇA, RISCOS E CONFORMIDADE

## GOVERNANÇA E GESTÃO

O ano de 2018 foi de continuidade no fortalecimento dos nossos mecanismos de governança corporativa. Ao longo do exercício, promovemos ações com o intuito de aprimorar os processos e práticas da Companhia e alinhá-los aos requisitos contidos na lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais), no decreto nº 8.945/2016, em resoluções emanadas pela Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; e nas Regras Corporativas Comuns (RCCs) emitidas pela Petrobras.

Destacamos o recebimento do Certificado de Nível 1 (Grau Máximo) no Terceiro Ciclo do Indicador de Governança IG-Sest, desenvolvido pela Secretaria de Coordenação e Governança das Estatais (Sest) com o objetivo de avaliar o cumprimento dos requisitos exigidos pela Lei das Estatais. Foi a primeira participação da Companhia.

No terceiro ciclo do indicador, a Sest incluiu sete empresas de controle indireto, dentre elas a Transpetro, e priorizou a avaliação da efetividade do funcionamento de suas estruturas de governança, bem como as melhores práticas de governança corporativa adotadas no mercado. A avaliação foi realizada por membros independentes da Fundação Dom Cabral (FDC), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Fundação Getúlio Vargas (FGV), Universidade de Brasília (UnB) e Brasil Bolsa Balcão (B3).



Em 2018, adotamos o Regulamento de Licitações e Contratos da Petrobras (RLCP). O documento substitui o Manual da Petrobras para Contratação (MPC) e é utilizado por toda a Companhia desde 14 de junho de 2018.

Aprovamos também a reforma do nosso Estatuto Social. O objetivo foi adequá-lo aos dispositivos da Lei das Estatais e atualizar nosso Objeto Social. Com isso, o documento reflete melhor nossas atividades e possibilita o desenvolvimento de novos negócios, em alinhamento ao nosso Planejamento Estratégico 2030.

Um importante instrumento da nossa estrutura de governança e do processo decisório é a gestão dos limites de competência dos gestores, por meio da avaliação contínua da Tabela de Limite de Competências (TLC). O instrumento estabelece os valores de que dispõem o presidente, os diretores e os titulares de funções gerenciais para o cumprimento de suas atribuições e gestão da Companhia, respeitadas as competências estatutárias. Em 2018, foram realizadas três revisões na TLC, que, na versão atual, possui 175 itens divididos em 18 capítulos, contendo definições de competência para os principais atos de gestão que praticamos.

GOVERNANÇA, RISCOS E CONFORMIDADE

## GOVERNANÇA E GESTÃO

Os comitês de assessoramento ao Conselho de Administração e à Diretoria Executiva, que se reúnem periodicamente para avaliar e discutir temas relevantes em suas áreas de atuação, também constituem instrumentos fundamentais da nossa estrutura de governança e processo decisório. Contamos em 2018 com os seguintes comitês:

### Assessoramento ao Conselho de Administração

#### **Estatutários:**

Comitê de Auditoria Estatutário (CAE) – Utilizamos o CAE da Petrobras Controladora no período de constituição do nosso Comitê Estratégico e Financeiro (Coestfin)  
Comitê de Elegibilidade - Utilizamos o Comitê de Indicação, Remuneração e Sucessão (CIRS) da Petrobras Controladora

#### **Não Estatutários:**

Comitê de Auditoria (Coaud) - Extinto em 13 de novembro de 2018  
Comitê de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS)

### Assessoramento à Diretoria Executiva

Comitê de Desempenho Empresarial  
Comitê de Investimentos  
Comitê de Riscos  
Comitê de SMS  
Comitê de Segurança de Dutos  
Comitê de Recursos Humanos  
Comitê de Correição e Comitê de Gestão

Destacamos ainda o Diagnóstico de Gestão do Presidente (DGP), exercício de liderança que possibilita o contato direto da Alta Administração com os colaboradores e tem como principais objetivos a verificação do nível de aplicação de práticas de gestão nas gerências e a identificação de práticas inovadoras e de oportunidades de melhoria a serem implementadas nas áreas diagnosticadas ou em outras com as quais tenha interface.



GOVERNANÇA, RISCOS E CONFORMIDADE

# GESTÃO DE RISCOS EMPRESARIAIS

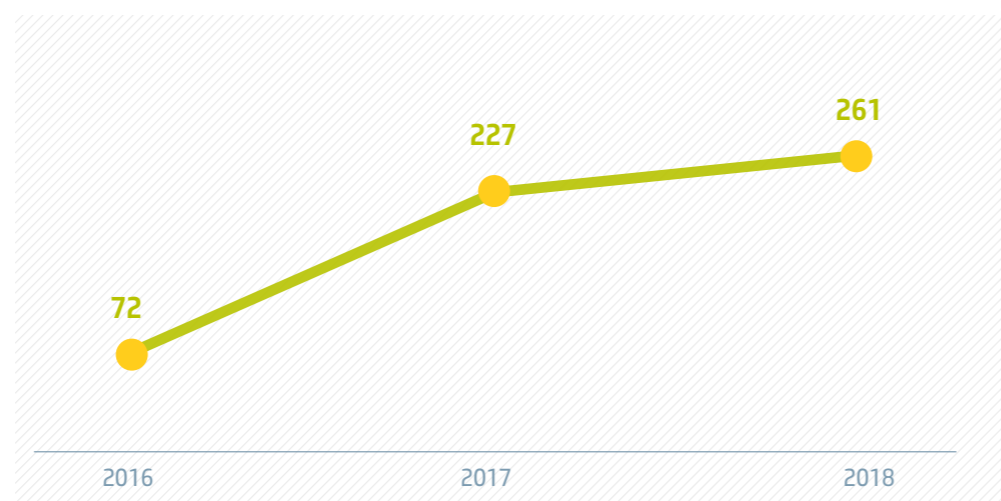
Ao longo de 2018 aprimoramos a identificação, análise e tratamento de riscos empresariais, desenvolvendo ações alinhadas com nosso Planejamento Estratégico. Nesse sentido, destaca-se a emissão do Mapa de Riscos Empresariais Monitorados (Marem), que contém a avaliação de severidade de 145 riscos potenciais mapeados na Companhia. Ações específicas de prevenção e mitigação estão sendo priorizadas, considerando especialmente os riscos de maior severidade.

Emitimos também o Guia para Identificação e Análise dos Riscos Empresariais da Transpetro. O documento foi estruturado para apoiar todos os colaboradores envolvidos no processo de construção dos mapas de riscos, fornecendo orientação adequada para a identificação e análise de riscos por parte das nossas gerências.

Destaque ainda para a criação do Comitê de Riscos da Transpetro, composto por 11 membros representantes das gerências com maior interface com o tema. As principais atribuições do comitê são a análise e emissão de recomendações sobre políticas, estratégias e processos de gestão de riscos empresariais; a proposição e avaliação de medidas de mitigação de riscos; e a proposição de ações de resposta a riscos e contingências.

Em 2018, um dos principais riscos que enfrentamos foi o aumento das intervenções intencionais de terceiros para furto de petróleo e derivados em nossos dutos, as denominadas derivações clandestinas. Essas ações criminosas, favorecidas por um cenário de insegurança pública e desorganização social, colocam em risco a segurança das pessoas, do meio ambiente e das instalações sob nossa responsabilidade.

Conforme gráfico abaixo, registramos no ano passado 261 casos de furto ou tentativa de furto em nossos dutos em todo o país, um crescimento de 15% no número de ocorrências no comparativo com 2017. Do total de casos, 151 (57%) aconteceram no Estado de São Paulo e 69 (26%), no Estado do Rio de Janeiro.





GOVERNANÇA, RISCOS E CONFORMIDADE

# GESTÃO DE RISCOS EMPRESARIAIS

Essa grande ameaça exige cada vez mais ações da Companhia para a prevenção e redução dos impactos. Por conta disso, reforçamos a estrutura dedicada ao tema, transformando-a numa gerência executiva, responsável por centralizar e integrar as ações de combate às derivações clandestinas de forma matricial e integrada. O trabalho realizado em 2018 tomou por base as seguintes disciplinas.

No combate às derivações clandestinas, realizamos um conjunto de ações. De forma integrada com a Petrobras Controladora, colaboramos com as investigações das autoridades de segurança pública e investimos constantemente no desenvolvimento de tecnologias de monitoramento. Nossa preocupação maior é a segurança das famílias, pois intervenções criminosas nos dutos podem trazer riscos

para a comunidade. Diante disso, diversas atividades foram desenvolvidas para aproximar e informar a população vizinha aos dutos.

Nas operações de combate, reforçamos as inspeções terrestre e aérea nas faixas de dutos com o objetivo de localizar tentativas de derivações clandestinas, com base nas diversas técnicas disponíveis. E na vigilância da faixa, intensificamos as patrulhas com a finalidade de coibir as tentativas de furto.

Intensificamos ainda nas comunidades vizinhas às faixas de dutos a divulgação do telefone 168 (gratuito e disponível 24 horas por dia, sete dias por semana) e do número de WhatsApp (21) 99992-0168, canais de comunicação simples e diretos para o envio de informações sobre qualquer movimentação suspeita na faixa de dutos ou em terrenos próximos.

Ampliamos também os canais de comunicação para recebimento de manifestações voltadas a contribuir para as atividades de combate às ocorrências de derivações clandestinas, ao firmar parceria com o Disque Denúncia de São Paulo. Além disso, renovamos nossa parceria com o Disque Denúncia do Rio de Janeiro.

Promovemos exercícios simulados de resposta à emergências nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. O objetivo foi preparar nossas equipes para qualquer contingência envolvendo o furto de combustível nos dutos que operamos, treinar as ações coordenadas com os órgãos públicos e alertar as comunidades vizinhas às faixas sobre os riscos da ação de terceiros nos dutos.

A constante interação que mantemos com os órgãos públicos tem por finalidade a troca de informações e apoio técnico recíproco no combate a ações criminosas nos dutos que operamos. Em 2018, celebramos acordo de cooperação com o Ministério Público Estadual do Rio de Janeiro (MPERJ) e demos passos importantes para a integração com a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) e a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT).

Por meio de projetos de benchmarking, buscamos parcerias com empresas internacionais operadoras de dutos na América Latina e na Europa, igualmente impactadas pelas ações criminosas de furto em dutos.



Telefone  
**168**

**24**

horas por dia

**7**

dias por semana

Em 2018, realizamos ainda outras ações e entregas na área da Gestão de Riscos Empresariais, tais como a estruturação dos critérios ou réguas de riscos, ferramentas que viabilizam as avaliações de riscos e a construção dos Mapas de Riscos Empresariais; e a implantação do Documento de Análise de Riscos Específicos (Dare), instrumento formal para subsidiar e fortalecer a tomada de decisão, contendo avaliação de risco específica para casos concretos encaminhados por nossas gerências.

GOVERNANÇA, RISCOS E CONFORMIDADE

## CONFORMIDADE

Em 2018, mantivemos o foco no aprimoramento e na garantia de um ambiente íntegro para os nossos negócios. Atuamos na ampla disseminação e fortalecimento da cultura de conformidade, na prevenção, detecção e correção de desvios e não conformidades associadas, principalmente, à fraude, corrupção e lavagem de dinheiro, bem como na análise de integridade dos gestores e contrapartes.

Destacamos também os resultados obtidos na auditoria operacional realizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) para avaliar os controles de prevenção e detecção relacionados à fraude e à corrupção de órgãos e instituições do Poder Executivo Federal (Acórdão 2.604/2018 – TCU – Plenário, Relatora: Ministra Ana Arraes). Nossos resultados foram expressivos. Recebemos classificação no grau máximo (Nível Aprimorado) nos controles de Combate à Fraude e Corrupção, Gestão de Riscos e Controles Internos, Ética e Integridade, Designação de Dirigentes, Transparência e *Accountability*.

Para promover a integração e fortalecer as nossas iniciativas de conformidade, dispomos ainda de instrumentos como o Código de Ética, o Guia de Conduta e o Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção. Em 2018, o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva aprovaram nossa Política de Conformidade Corporativa, que estabelece as diretrizes e princípios para a prevenção e combate à corrupção, em todas as suas formas, estimulando um ambiente de comportamento ético e íntegro, de envolvimento responsável e de práticas leais nas relações com toda a cadeia produtiva e públicos de interesse.

Um importante instrumento de prevenção utilizado para a avaliação de integridade são os pareceres de conformidade, elaborados para dar suporte à tomada de decisão e minimizar riscos em nossos processos decisórios. Em 2018, foram emitidos 231 pareceres, relacionados a assuntos diversos, com destaque para a solicitação de aditivos contratuais, a realização de processos licitatórios e contratações diretas, e a assinatura de termos para encerramento de pendências.

De forma preventiva, realizamos avaliações de Background Check de Integridade (BCI), que consiste no levantamento sistemático de informações pessoais, por meio de consulta a banco de dados públicos e privados, e de informações de diversas áreas de controle da Companhia, com a finalidade de subsidiar os gestores na tomada de decisão. No ano, foram emitidos 245 BCIs, seis deles referentes aos indicados para o novo Comitê de Auditoria Estatutário e Comitê Estratégico e Financeiro.

Nesse contexto, outra iniciativa estratégica de prevenção e orientação fundamental para multiplicar conhecimento, mitigar riscos e proteger a Companhia são os treinamentos realizados anualmente sobre ética e conformidade, como os destacados ao lado:

**Treinamentos para a Liderança associados ao Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL)**, que contemplaram 205 empregados-líderes em 2018;

**Treinamentos para Novos Empregados**, oferecidos a 231 dos nossos recém-admitidos;

**Treinamento para a Alta Administração** (Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria), que contemplou 21 administradores;

**Treinamentos de Ética e Conformidade por Ensino a Distância (EAD)**, que totalizaram 2.904 participantes em 2018.



Emissão de pareceres de conformidade 2018

231



## GOVERNANÇA, RISCOS E CONFORMIDADE

# CONFORMIDADE

Além das ações preventivas, ressaltamos os procedimentos investigativos associados à fraude e à corrupção, envolvendo as atividades de apuração de denúncias oriundas do nosso Canal de Denúncias, bem como a apuração de indícios de irregularidades provenientes de outras fontes (auditoria, órgãos de controles, entre outros). Os desvios e não conformidades identificados são tratados e deliberados pelo Comitê de Correição, com base no nosso Regime Disciplinar.

Destacamos ainda as ações realizadas para atendimento à lei 13.303/2016, como a avaliação de requisitos de habilitação de fornecedores para a indicação do Grau de Risco de Integridade (GRI) atribuído a eles nas fases

de verificação de efetividade, habilitação, homologação e na que antecede a assinatura do instrumento contratual.

Em 2018, o avanço das investigações conduzidas pela Operação Lava Jato resultou para a Companhia na recuperação financeira de R\$ 924 mil. Os valores correspondem à multa penal e acordos de leniência firmados entre a Controladoria Geral da União (CGU) e empresas envolvidas em esquemas de fraude ou corrupção que, direta ou indiretamente, atingiram a Transpetro.

Merece destaque ainda a celebração de acordo entre a Petrobras e o Departamento de Justiça (DoJ) dos Estados Unidos para encerramento das investigações rela-

cionadas aos controles internos, registros contábeis e demonstrações financeiras no período de 2003 a 2012. Pelos termos firmados, a Petrobras Controladora se comprometeu a continuar aprimorando seu programa de compliance, projetado para prevenir e detectar violações ao *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) e outras leis anticorrupção aplicáveis às suas operações e de suas subsidiárias, agentes e joint ventures, bem como de seus contratados e subcontratados.

No que se refere à Transpetro, a implementação das medidas previstas no acordo deverão estar integralmente concluídas até junho de 2019 e contarão com acompanhamento periódico do nosso Comitê de Auditoria Estatutário (CAE).



GOVERNANÇA, RISCOS E CONFORMIDADE

## CONTROLES INTERNOS

Em 2018, em alinhamento ao previsto no nosso Plano Estratégico, realizamos iniciativas com o objetivo de aprimorar nossos controles, além de aumentar a capacidade preventiva e o grau de automação deles. Assim, dos 449 controles disparados para a Companhia, mais de 90 deles foram objeto de reelaboração e otimização, visando também ao atendimento a demandas de Oportunidades de Melhorias (OM) provenientes do Diagnóstico do Presidente (DGP).

Em atendimento ainda à Lei Sarbanes-Oxley (SOx) e outras iniciativas, tais como a lei 13.303/2016, acrescentamos 285 perguntas aos controles em nível de entidade (ELC) indicados pela Petrobras Controladora à Transpetro.

Nossa Política e Diretrizes de Controles Internos passou por atualização em 2018. Um dos principais ajustes foi a imputação da atribuição de responsabilidade sobre a execução de controles internos a todos os nossos empregados. O documento está disponível ao público em nosso site externo.

Em alinhamento à metodologia utilizada na Petrobras, realizamos análises de risco para identificar os processos mais sensíveis e desenvolver controles apropriados. Com vistas a garantir a confiabilidade e a integridade de nossas atividades, dispomos de controles internos

de governança, processos e tecnologia da informação. A eficácia desses controles é avaliada internamente e por auditoria externa. Uma vez identificada eventual deficiência de controles, atuamos ativamente propondo ações de melhoria e remediação.

A avaliação da eficácia de nossos controles internos sobre relatórios financeiros toma por base os critérios da Estrutura Integrada de Controles Internos, emitidos pelo Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (Coso), em atendimento à SOx.

Esses critérios regem a certificação da nossa empresa controladora e abrangem a Transpetro, por se tratar de empresa relevante da Petrobras. A partir dessas avaliações, verificamos que nossas ações remediaram, em todos os aspectos relevantes, as defi-

ciências identificadas até 2018, comprovando a efetividade dos nossos controles internos sobre relatórios financeiros.

Nesse contexto, destacam-se ainda as atividades de definição e acompanhamento de soluções de controles de processo no sistema integrado de gestão ou em legados. O objetivo é automatizar regras de negócio e inibir, automaticamente, a materialização de erros, bem como coordenar a padronização de soluções sistêmicas de controle e conformidade adotadas na Transpetro, visando à efetividade em Segregação de Funções e Controle de Ações Críticas. Para essas atividades, priorizam-se os sistemas com histórico de escopo na Certificação SOx/CVM48.

## GLOSSÁRIO

**Accountability** – Conceito da língua inglesa que pode ser traduzido como responsabilidade com ética. Remete à obrigação dos membros de um órgão administrativo ou representativo com a transparência e a prestação de contas a instâncias controladoras ou a seus representados.

**Alavancagem** – Relação entre a dívida e a geração de caixa de uma empresa.

**Benchmark** – É a empresa que se torna referência em algum aspecto ou processo.

**Benchmarking** – É o ato de identificar algumas empresas que são excelentes em algum aspecto e copiar ou adaptar suas melhores práticas.

**Bunker** – Combustível que alimenta o motor do navio.

**CNCL** (Centro Nacional de Controle Logístico) – Estrutura da Transpetro que utiliza tecnologia de ponta para monitorar e operar, remotamente e de forma centralizada, o transporte dutoviário da Companhia.

**CVM** – Comissão de Valores Mobiliários

**Continuidade operacional** – Conceito que expressa a capacidade de uma organização de continuar suas operações em um período futuro.

**Control Room Management** (CRM) – Práticas recomendadas pela American Petroleum Institute (API) para o

gerenciamento de salas de controle. Nossa aderência a essas práticas fortalece nossa condição de centro de excelência mundial na operação de dutos e terminais.

**Curva de Bradley** – É um sistema patenteado pela DuPont que avalia o desempenho de uma organização na área de segurança. Esse sistema relaciona o número de lesões com o estágio da cultura de segurança na empresa.

**Docagem** – Serviço de reparo, em dique seco ou flutuante, dos navios da Transpetro. O objetivo é restaurar ou manter o padrão original de desempenho previsto da embarcação. É realizada em períodos regulares, previamente estabelecidos de acordo com a política interna de manutenção da Companhia.

**Ebitda** – Sigla em inglês para earnings before interest, taxes, depreciation and amortization, que pode ser traduzido por lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

**Empregados cedidos** – Empregados da Petrobras Controladora ou de suas controladas requisitados por outras empresas da própria Petrobras, Petros ou órgãos/entidades dos Poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios.

**Governança** – Relação entre agentes econômicos (acionistas, executivos, conselheiros) com capacidade de influenciar/determinar a direção e o desempenho das corporações. A boa

governança corporativa garante aos sócios equidade, transparência e responsabilidade pelos resultados.

**Hidrocarboneto** – Classificação de um grande grupo de compostos químicos orgânicos, constituídos por átomos de carbono e hidrogênio. No presente trabalho, constitui uma denominação abrangendo o petróleo bruto.

**Impairment** – Perda no valor de recuperação de ativos.

**Incident Command System (ICS)** – É um sistema projetado para permitir o gerenciamento de incidentes domésticos, integrando instalações, equipamentos, pessoal, procedimentos e comunicações dentro de uma estrutura organizacional comum. Tem por objetivo permitir a identificação das principais preocupações associadas ao incidente sem prejudicar a atenção a qualquer componente do sistema de comando.

**Limite de Alerta (LA)** – Parâmetro máximo admissível de um determinado indicador em um período definido, utilizado para aplicação de ações de correção e melhorias nos processos.

**Navio Aframax** – Petroleiro para o transporte de óleo cru com capacidade de carga entre 80 mil a 120 mil toneladas de porte bruto (TPB). O nome é baseado na terminologia Average Freight Rate Assesment (Afra), ou, em português, Valor Médio de Frete.

**Navio Gaseiro** – Embarcação para o transporte de gás liquefeito de petróleo, destinado prioritariamente à navegação de cabotagem.

**Navio Suezmax** – Petroleiro para o transporte de óleo cru com capacidade de carga na faixa de 140 mil a 175 mil TPB. Com seu calado, boca e comprimento, tem capacidade para trafegar pelo canal de Suez.

**Offshore** – Relaciona-se à atividade desenvolvida ao largo da costa por empresas de exploração petrolífera.

**Passadiço** – Na linguagem marítima, designa o local do navio de onde os oficiais de Náutica manobram a embarcação sob as ordens do comandante.

**Sustentabilidade** – É o trabalho da organização na gestão de fatores sociais e ambientais - em especial no relacionamento com as comunidades e demais públicos de interesse - com o intuito de desenvolver os espaços onde atua por meio de processos que estejam atrelados às estratégias de negócios da empresa. Numa gestão sustentável, integram-se os aspectos sociais, econômicos e ambientais. Também é associada à perenidade do negócio.

**Tanker Management Self Assessment (TMSA)** – Desenvolvida pela Oil Companies International Marine Forum (Ocimf), a metodologia avalia os sistemas de gerenciamento das empresas de navegação ligadas à indústria do

petróleo e os compara às melhores práticas do mercado. O objetivo é elevar as empresas aos mais altos padrões de segurança e prevenção de acidentes, bem como adequar o desempenho operacional delas às melhores referências (*benchmark*) da indústria.

**Taxa de Acidentados Registráveis (TAR)** – É o número de acidentados registráveis sem afastamento, com afastamento e fatalidades para cada um milhão de horas-homem de exposição ao risco no período considerado.

**Teletrabalho** – Significa, literalmente, trabalho a distância. Pode ser entendido como o trabalho realizado para o empregador fora do ambiente da empresa. É também chamado de trabalho remoto.

**Transbordo a contrabordo** – Operação que consiste na transferência de petróleo e derivados entre navios atracados.

**Valores** – São as virtudes, crenças e princípios da empresa. Indicam o que é relevante para a organização no dia a dia do negócio.

**Vetting** – São inspeções responsáveis por certificar se o navio está apto a operar em qualquer porto, nacional ou estrangeiro, em condições de segurança, garantindo a preservação do meio ambiente e dos operadores envolvidos no processo.





[www.transpetro.com.br](http://www.transpetro.com.br)