Carta aos Acionistas

Prezados Acionistas,

No momento em que escrevo para vocês, seguimos enfrentando um período inimaginável, marcado pelos efeitos profundos e avassaladores da pandemia, um acontecimento inédito dos nossos tempos. Grandes catástrofes, por natureza, nos levam a viver a vida no agora, buscando fazer o possível para proteger e cuidar das necessidades diárias de nossos familiares, amigos, colegas e comunidades. Períodos assim também trazem novas oportunidades, ao mesmo tempo em que aceleram planos de transformação que já estavam em curso.

Analisando os últimos seis anos, a Eneva enfrentou desafios inéditos - nada comparado à atual pandemia - que nunca nos impediram de alcançar algumas conquistas extraordinárias. Mais uma vez, quero que saibam o quanto sou grato e orgulhoso dos nossos mais de mil funcionários. Também gostaria de agradecer aos meus sócios, Lino Cançado, Marcelo Habibe, Damian Popolo, Thiago Freitas e Renato Cintra, pela liderança excepcional demonstrada nas circunstâncias mais difíceis. É evidente que tivemos nossas divergências e discussões ao longo do tempo, mas o fato de compartilharmos valores semelhantes e um senso comum afinado nos ajudou a superar os momentos de turbulência.

As complexidades enfrentadas em 2020 certamente fizeram com que este ano fosse um dos mais desafiadores da nossa história recente. O início de uma crise não é o momento de descobrir o que você quer ser. É preciso já ser uma organização em pleno funcionamento, preparada para mobilizar seus recursos com agilidade, aceitar as perdas e sobreviver mais um dia, pelo bem de todos os seus *stakeholders*. **Não importa o desafio, nós administramos nossa empresa de forma consistente, com princípios que se sustentaram ao longo do tempo.** Eu já escrevi sobre esses princípios em cartas anteriores, são eles: i) a necessidade de se ter uma equipe extremamente talentosa e motivada; ii) um balanço sólido que nos permita investir em momentos bons e ruins; iii) uma avaliação de riscos clara, abrangente e precisa, que nos permita tomar decisões rápidas e acertadas sobre alocação de capital; iv) uma dedicação à saúde e segurança e às comunidades; e v) investimentos contínuos em tecnologia para lidar melhor com as importantes mudanças que esperamos no mercado de energia.

Encerramos o ano de 2020 fortalecidos. Este foi mais um ano robusto para a Eneva, com geração recorde de receitas e lucro líquido, bem como diversos outros recordes em nossas linhas de

negócios. O lucro líquido atingiu R$ 1 bilhão e a receita chegou a R$ 3,2 bilhões. O EBITDA de R$ 1,6 bilhão refletiu um forte desempenho. Batemos recorde de resultados em quatro dos últimos cinco anos, e temos certeza de que continuaremos neste caminho. Elevamos o EBITDA em 9,8%, reduzimos o fluxo de caixa operacional em 8,6%, devido a uma diminuição momentânea no contas a pagar e aumento nos estoques de carvão, e, de maneira geral, mantivemos a alta eficiência das nossas UTEs, sem deixar de manter a disciplina na alocação de capital e a robustez do balanço.

Apesar de não gerirmos a companhia nos preocupando com o preço das ações no curto prazo, no longo prazo o preço das ações é uma medida do progresso alcançado ao longo dos anos. **Em 2020, geramos um retorno total aos acionistas de 42%. Olhando para os últimos quatro anos, desde o "Re-IPO" da Eneva, nossa ação superou consideravelmente o Ibovespa e o Índice IEE: 426%, comparado a 55% e 96%, respectivamente.** Esse avanço se deve a investimentos contínuos, em períodos bons e ruins, para desenvolvermos nossos recursos e uma forte base de ativos. Tais investimentos alavancam o potencial da nossa empresa, nos posicionando para o crescimento e a prosperidade ao longo de décadas.

Reconhecemos que a natureza do nosso negócio nos submete a mudanças constantes, e devemos estar preparados para a adaptação a esses movimentos. Na Eneva, nós sempre adotamos uma perspectiva de longo prazo em nossos investimentos e em nosso processo de decisão. Para vencermos os desafios, continuaremos promovendo mudanças internas para construir um negócio sustentável e moldado ao futuro.

Nosso compromisso em manter um alto padrão de governança corporativa e práticas sustentáveis é a base da nossa abordagem de negócios. Ficamos satisfeitos em observar maior interesse, na sociedade, por questões ambientais, sociais e de governança, principalmente entre investidores e reguladores. Para lidar adequadamente com essas questões, que foram aceleradas pela pandemia do Covid-19, é necessário ter visão e comprometimento de gestão com foco no longo prazo, aspectos estes que sempre foram a essência da Eneva.

Novos Ventos: ESG e o Jogo Infinito

Em 2018, Larry Fink, fundador, chairman e CEO da Blackrock, causou certo burburinho no mundo dos negócios quando escreveu uma carta aberta aos CEOs intitulada "Um Senso de Propósito". Na carta, ele pediu que os líderes construíssem suas empresas com metas mais realistas do que apenas ganhos financeiros no curto prazo. Segundo Fink, *"Sem um senso de propósito, nenhuma empresa pública ou privada consegue atingir todo seu potencial. Acabará perdendo a licença para operar dos principais stakeholders. Sucumbirá a pressões de curto prazo para distribuir os lucros e, no processo, sacrificará investimentos em desenvolvimento de colaboradores, inovação e capex, necessários para o crescimento a longo prazo*". Eu concordo plenamente.

Em um artigo de 1970, Milton Friedman, economista ganhador do Prêmio Nobel, considerado um dos maiores teóricos do capitalismo atual, definiu os fundamentos do conceito conhecido como primazia dos acionistas. Segundo Friedman: *"Em um sistema de livre iniciativa e propriedade privada, um executivo de uma empresa é funcionário de seus donos; [...] a única*

responsabilidade social da empresa é utilizar seus recursos e participar de atividades destinadas a aumentar seu lucro, desde que siga as regras do jogo". Com todo respeito, discordo em parte neste caso.

Não pretendo ter a arrogância intelectual para questionar a visão de Friedman, mas partilho a crença dos críticos (apesar de ser ex-aluno da Universidade de Chicago) de que precisamos de uma nova definição da responsabilidade das empresas, mais alinhada à ideia de que a liderança de uma empresa deve considerar decisões que atendam às condições de um jogo infinito. Quando jogamos um jogo finito, jogamos para ganhar uma única rodada, ou um número específico delas. A motivação para jogar um jogo infinito é completamente diferente. Em vez de focar em ganhar, é preciso pensar em continuar jogando. Friedman propôs que uma empresa tem uma única responsabilidade: o lucro. Precisamos aprimorar a definição de Friedman com uma noção que ultrapasse o lucro e considere as outras dinâmicas e facetas que movimentam um ambiente corporativo. O ambiente corporativo, como em qualquer jogo de repetição infinita, é mais potente quando é fortalecido para as pessoas e pelas pessoas. Ao passo que a definição finita de Friedman sobre responsabilidade é focada na maximização de recursos, uma definição infinita também vai além e considera a vontade dos demais *stakeholders*.

Em seu livro The Infinite Game, Simon Sinek afirma que *"qualquer líder que deseja ficar à frente no jogo infinito deve ter um propósito bem definido"*. Segundo ele, *"o propósito é uma visão específica de uma condição futura que ainda não existe; uma condição futura tão atrativa que as pessoas se dispõem a fazer sacrifícios para materializar essa visão"*.

Em uma cultura meritocrática como a nossa, "vencer" proporciona uma empolgação momentânea, um estímulo intenso, porém efêmero, de nossa autoconfiança. Mas ninguém consegue se agarrar para sempre ao sentimento de realização por uma meta alcançada, uma promoção recebida ou um torneio ganho há um ano. Esses sentimentos passam. Para sentirmos tudo isso novamente, precisamos tentar ganhar mais uma vez. Entretanto, quando há um propósito, nossos dias ganham mais significado e são mais recompensadores. Um senso de propósito possibilita maior visibilidade sobre os caminhos a serem percorridos. Ele define para onde estamos indo. Ele descreve o mundo em que esperamos viver e cuja construção terá nosso comprometimento.

A geração de eletricidade é a base da transição para uma energia limpa, tornando fundamental o combate às mudanças climáticas, o controle do aquecimento global e o atendimento das crescentes exigências ESG por parte dos *stakeholders*. Apesar do crescimento e da maior competitividade de custo das energias renováveis, a descarbonização deverá ser um processo longo, com muitas soluções, acontecendo em diferentes ritmos ao redor do mundo. Ainda precisamos de grandes descobertas em tecnologias que nos permitirão fornecer energia limpa à matriz energética em dias sem vento, nublados ou durante a noite. Por exemplo, nosso caminho em busca de uma geração de eletricidade de carbono zero também envolverá possivelmente a captura e o armazenamento de carbono (CCS), que separa e armazena permanentemente a poluição de CO_2 oriunda do sistema de exaustão de uma usina para afastá-

la da atmosfera, além do desenvolvimento de soluções de hidrogênio verde e cinza. O investimento em inovação é crucial para a descarbonização.

Nossa opinião é que não será suficiente combater as emissões de gases de efeito estufa, principalmente nas regiões carentes em que atuamos. Precisamos ampliar nossa atuação. **Talvez um dos grandes desafios pela frente será equilibrar a necessidade de eliminar as emissões de carbono e manter o progresso socioeconômico.** Estudos recentes na economia, ciência política e epidemiologia revelam que, a menos que a desigualdade econômica seja reduzida, será extremamente difícil alcançar outros objetivos do desenvolvimento sustentável. A deterioração do meio ambiente, que costuma ser considerada um dano passado de geração para geração, também intensifica as desigualdades sociais ao longo das gerações. Desta forma, tem o efeito de aumentar os desequilíbrios preexistentes. Em quase todos os países, a relação entre desigualdades ambientais e econômicas se assemelha a um círculo vicioso. A injustiça das desigualdades ambientais reforça, mecanicamente, a injustiça das desigualdades socioeconômicas: a deterioração da saúde por conta da poluição torna a situação dos mais pobres ainda mais precária, prejudicando sua situação em relação ao restante da sociedade.

Não encontraremos uma solução abrangente no curto prazo, mas precisamos começar de algum lugar. Encerramos 2020 com o lançamento da nossa narrativa, um mapa para guiar nossa companhia no futuro próximo e nos ajudar a entregar nosso propósito: oferecer soluções de energia confiáveis e acessíveis para a sociedade, melhorando o bem-estar socioeconômico. O plano inclui cinco "medidas críticas", cujo intuito é reposicionar a Eneva, consolidando o fim de uma fase de restruturação para uma trajetória de crescimento sustentável, conforme as expectativas dos nossos *stakeholders*:

- **Compromisso com os mais altos padrões de ética e governança**: assumimos o compromisso de atingir os padrões mais rigorosos de ética e governança corporativa, trabalhando para que todos os *stakeholders* adotem as mesmas práticas;

- **Promoção de uma matriz de energia limpa sustentável**: queremos ser facilitadores da transição de fontes de energia mais poluentes (como diesel e carvão) para uma matriz de energia limpa e mais confiável;

- **Preparação para a "energia do futuro"**: participar ativamente de projetos de pesquisa e desenvolvimento, buscando avaliar e desenvolver opções de expansão em diferentes fontes de energia para endereçar metas referentes às mudanças climáticas;

- **Estímulo ao desenvolvimento de fornecedores e comunidades locais**: queremos garantir a segurança e o desenvolvimento sustentável das comunidades nos locais onde atuamos, gerando renda e oportunidades de educação em algumas das regiões mais remotas do país;

- **Conservação da biodiversidade e dos recursos naturais**: assumimos o compromisso de proteger a biodiversidade nos ecossistemas onde atuamos, bem como utilizar os

recursos naturais de forma consciente, priorizando a eficiência e reduzindo o impacto sobre o meio ambiente.

Em um ambiente de aumento global das temperaturas e de cada vez mais necessidade de energia, a descarbonização se torna uma questão ainda mais relevante, não apenas no desenvolvimento do nosso portfólio, mas também na análise do movimento de transição da matriz energética.

A implementação da UTE Jaguatirica II, em Roraima, é um ótimo exemplo do papel que estamos desempenhando nesta transição, pois estamos substituindo a geração dos motores a diesel e reduzindo as emissões de CO2 em 178.700 toneladas/ano. Neste sentido, nossos projetos de ciclo combinado no Complexo Parnaíba trarão uma capacidade de geração adicional de 477 MW ao sistema, sem consumo adicional de gás, reduzindo as emissões em 1.1 milhão de toneladas/ano, equivalente a uma usina térmica de ciclo aberto.

Temos plena consciência dos impactos de nossas atividades sobre o meio ambiente e questões climáticas. Por isso, estabelecemos limites internos mais rigorosos que as metas e medidas de emissões regulamentadas, a fim de controlar as emissões oriundas de nossas operações. **Por meio do inventário de emissões do GHG Protocol, nós conseguimos reduzir as emissões provindas das nossas operações de 0,66 tCO2e/MWh para 0,60 tCO2e/MWh em um ano.**

Continuaremos crescendo com responsabilidade, fornecendo energia segura, criando empregos e renda, e monitorando continuamente os impactos ambientais de nossas operações. **A fim de possibilitar essa transição para a energia limpa e garantir o crescimento do país, continuaremos ampliando nosso modelo de negócios.** Assumimos o compromisso de não desenvolver novos projetos movidos a carvão sem comprometer a energia assegurada vinculada aos nossos contratos atuais. Junto aos nossos *stakeholders*, buscamos encontrar soluções mais sustentáveis, que não prejudiquem a estabilidade do sistema e, ao mesmo tempo, acelerem a transição para uma matriz mais limpa.

O valor e a perenidade dos nossos negócios dependem integralmente da nossa capacidade de criar e aproveitar sinergias entre tecnologia e geração de energia. Estamos constantemente focados em aumentar a eficiência das nossas operações e promover novas oportunidades de crescimento para nos reposicionarmos no jogo infinito. Neste contexto, estamos acompanhando o crescimento do ecossistema brasileiro de startups de energia, que vem amadurecendo rapidamente, exigindo uma interface mais ágil. **Para um engajamento mais eficiente com as startups, em 2019 nós criamos a Eneva Ventures, um veículo para identificar e selecionar startups alinhadas aos nossos pilares de inovação e transformação digital contínua.** Após uma avaliação inicial de mais de mil empresas, selecionamos sete startups e contratamos cinco delas. O objetivo das empresas selecionadas, entre outros, é encontrar soluções para a digitalização de nossas operações, eletrificação da matriz de transporte, descarbonização da indústria, reposição eficiente das reservas e descentralização da cadeia energética com o avanço do mercado livre.

Nos próximos anos, a geração de energia renovável (a partir da energia eólica e solar) continuará crescendo consideravelmente. Desta forma, também será cada vez mais necessário encontrar métodos de geração que tornem o sistema confiável. Por isso, é preciso complementar as "baterias naturais" (hidroelétricas) com novas fontes, preferencialmente controláveis, menos poluentes e mais competitivas. Sem essa complementação, a sustentabilidade do sistema integrado nacional estaria em risco.

Acreditamos que nossas reservas de gás podem desempenhar esse papel. Elas têm despacho flexível e podem ser usadas sempre que o sistema demandar. Também possuem custos mais baixos em comparação com as reservas de gás *offshore* ou o gás liquefeito importado; e são mais limpas que o diesel e o óleo combustível. **Em resumo, o gás funciona como um combustível de transição e desempenha um papel fundamental na confiabilidade do sistema, sendo uma solução mais limpa, mais competitiva e local.**

Queremos continuar liderando o desenvolvimento de projetos que proporcionem energia segura, estável e acessível à sociedade, além de apoiar a transição e o crescimento da energia renovável. Sabemos que o desenvolvimento em grande escala de novas tecnologias de armazenamento de energia tem evoluído consideravelmente nos últimos anos e, possivelmente, teremos em breve soluções que complementam a geração de gás e energia hidrelétrica, como é que o caso das baterias. Soluções antigas, como as usinas hidrelétricas reversíveis, poderiam se tornar importantes novamente, devido à necessidade de modular as variações de carga. É por isso que estudamos novos modelos de negócios, monitoramos as mudanças regulatórias necessárias para a implementação e avaliamos diversas possibilidades para desenvolver novas soluções.

Temos investido em diversas iniciativas ESG, dando maior visibilidade ao tema através do nosso relatório de sustentabilidade, publicado em setembro do ano passado. Levamos o assunto a sério e não queremos nos comprometer com KPIs e metas específicas antes de uma extensa avaliação das principais métricas que estão diretamente ligadas à nossa estratégia. A definição de uma narrativa e um propósito são um grande passo na direção certa.

Crescemos rápido. Nosso valor de mercado saltou de R$ 3,5 bilhões em 2017 para mais de R$ 20 bilhões hoje, aumentando nossa capacidade de geração em mais de 30% e expandindo nossos negócios em toda a cadeia de valor. Somos como pais que um dia percebem que seus filhos se tornaram adultos – tudo acontece em um piscar de olhos. Ficamos entusiasmados em poder disseminar nossa cultura de inovação em prol de iniciativas concretas relacionadas a temas sociais e de sustentabilidade.

Cultura como Vetor da Excelência do Desempenho

A pressão que os investidores podem exercer sobre as empresas para que atuem na direção de metas de curto prazo pode ser, e muitas vezes é, devastadora para as perspectivas de longo prazo da companhia. Não existe crescimento constante, nem uma regra para que o crescimento acelerado seja, necessariamente, uma excelente estratégia para promover a perenidade de uma empresa. Um líder de mentalidade finita enxerga o crescimento rápido como meta, ao passo

que um líder de mentalidade infinita enxerga o crescimento como uma variável ajustável. Às vezes, é importante ajustar estrategicamente o ritmo de crescimento, para ajudar a garantir a segurança no longo prazo ou, simplesmente, garantir que a empresa esteja devidamente equipada para suportar as pressões adicionais decorrentes de um crescimento acelerado. Construir uma empresa moldada ao seu propósito não garante sucesso, mas não ter os recursos certos para lidar com o crescimento é um grande indicativo de fracasso.

Considerando o tamanho da companhia hoje, é muito importante nos certificarmos de que estamos plantando corretamente as sementes que se transformarão em novos negócios, o que requer certa disciplina, um pouco de paciência e muita prudência. Nossos negócios são mudas bem enraizadas. Elas estão crescendo, desfrutam de alto retorno sobre o capital investido e operam em segmentos de mercado em expansão. Essas características elevam a barra de comparação de qualquer novo negócio que possamos engajar. Mas antes de investirmos o capital de nossos acionistas em um novo negócio, devemos nos convencer de que a nova oportunidade poderá gerar os retornos sobre capital que nossos investidores esperam ao investirem na Eneva. Também devemos estar convictos de que o novo negócio poderá atingir uma escala que seja relevante no portfolio da empresa e nas necessidades da sociedade.

Existem algumas armadilhas sutis em que até mesmo grandes organizações de alto desempenho podem cair e temos que aprender a nos proteger contra elas. Um erro comum entre grandes organizações, que acaba prejudicando a agilidade e a inovação, é a tomada de decisões de forma "padronizada".

Algumas decisões têm consequências significativas e irreversíveis, ou quase irreversíveis, e devem ser tomadas com método, cuidado, e após extensos debates. Uma vez tomada a decisão, não é possível voltar atrás. Mas a maioria das decisões não funciona assim. É possível mudá-las ou revertê-las, como vias de mão dupla. Se tomarmos uma decisão insatisfatória, não precisamos conviver com as consequências por tanto tempo. Podemos mudar o rumo e retornar pela outra via.

À medida que as empresas crescem, parece haver uma tendência a adotar um processo enrijecido de tomada de decisões irreversíveis. O resultado final é lentidão, aversão excessiva ao risco, incapacidade de experimentar, e consequentemente, um pior desempenho. Temos que descobrir como enfrentar essa tendência. **Como sempre dissemos, pensamos grande, mas buscamos a agilidade e a cultura empreendedora de startups.**

Pensar no futuro nos fez refletir sobre a jornada que realizamos desde nosso Re-IPO. Embora tenhamos orgulho de nossas conquistas, estamos interessados não somente no que podemos aprender com elas, mas também no que podemos aprender com nossos erros. **Descobrimos que nossas realizações foram ancoradas por três características principais: nosso espírito empreendedor, nossa disciplina na alocação de capital e nossa relação de confiança.**

Nosso objetivo é construir uma grande empresa, e grandes empresas seguem o mais alto padrão de desempenho, se destacam em seu ramo, agem de forma responsável e buscam renovação e mudança.

Os valores que adotamos para atingir nosso objetivo são:

- **Ambição & Humildade**: Temos grandes ambições, mas mantemos os pés no chão;
- **Curiosidade & Foco**: Buscamos novas ideias priorizando o que importa;
- **Paciência & Motivação**: Adotamos uma perspectiva de longo prazo, mas somos implacáveis na realização do nosso trabalho;
- **Coragem & Responsabilidade**: Tomamos atitudes ousadas, sem deixar de ter cautela com as consequências;
- **Confiança & Caráter**: Respeitamos uns aos outros e arriscamos com responsabilidade.

Ao definirmos nossa cultura desta forma, somos capazes de assimilar nosso espírito empreendedor, desenvolver um ambiente de confiança mútua e promover uma disciplina financeira na alocação de capital. Naturalmente, o que importa mais é como essas palavras se traduzem nas ações que realizamos diariamente. Conseguimos isso através de nossos líderes que compartilham dos nossos propósitos e valores, e estabelecem uma governança que alinhe esses comportamentos a ações.

Uma característica que acreditamos ser fundamental para o nosso sucesso no longo prazo é de nunca estarmos satisfeitos. Isso, juntamente com franqueza, humildade e uma postura "pé no chão" são elementos essenciais para cumprirmos nossas promessas. Aprendemos com nossos sucessos e erros e concluímos que o comportamento dos nossos líderes é tão importante quanto suas competências e conhecimento. **Buscamos pessoas que se identifiquem com nossos valores, que sejam orientadas para resultados, que tenham o desejo de sempre querer fazer mais – especialmente em períodos de sucesso.** Somos gratos aos líderes que fizeram parte da nossa história e estamos ansiosos para trabalhar com aqueles que nos acompanharão no futuro.

A confiança é um componente muito importante da nossa cultura. Por mais difícil que possa ser desenvolver e manter um ambiente de confiança nas empresas, isso é essencial. Quando as pessoas confiam umas nas outras e em seus líderes conseguem superar divergências; assumem riscos de forma mais inteligente; trabalham com mais dedicação; ficam na empresa por mais tempo; contribuem com melhores ideias e vão mais a fundo no que fazem do que qualquer outra pessoa. No entanto, caso não confiem na empresa e em seus líderes, acabarão se afastando de seu trabalho para se concentrar em rumores, politicagem e atualização de seus currículos. Muitos de nós sabemos disto porque já vimos acontecer. Por termos tido a oportunidade de trabalhar em grandes empresas, conhecemos os incentivos e os comportamentos errados decorrentes da falta de confiança.

Mas não é fácil mensurar o nível de confiança na cultura de uma empresa, até mesmo na nossa. Ainda que fosse possível mensurá-la perfeitamente, a verdade é que nenhuma empresa teria uma pontuação perfeita. As empresas e as pessoas são complicadas demais para isso. **Mas a confiança é o principal ingrediente da eficiência organizacional da Eneva. Construí-la, mantê-la e restaurá-la quando estiver prejudicada é uma de nossas prioridades.**

Em resumo, o sucesso dos últimos anos é fruto do um trabalho árduo de um grupo talentoso e em um ambiente de confiança mútua; como mencionei anteriormente, tenho muito orgulho de

fazer parte desta equipe. **Elevar o padrão em nossa abordagem de contratação tem sido, e continuará sendo, o elemento mais importante do sucesso da Eneva.** Não é fácil trabalhar aqui. Ainda assim, reconhecemos que estamos trabalhando para construir algo importante, algo que nossos *stakeholders* valorizam, algo que todos nós poderemos contar com orgulho aos nossos netos. Temos muita sorte de termos este grupo de líderes e sócios dedicados, cujo sacrifício e paixão constroem a Eneva.

Pensando como Donos, não apenas como Executivos: Programa de Partnership da Eneva

Na Eneva, tentamos ser igualmente diligentes em relação à remuneração e à alocação de capital. Ao definirmos nossa política de remuneração variável, gostamos de manter a promessa de entregar boas recompensas, mas nos certificamos de que a entrega seja diretamente associada aos resultados. Em 2020, estabelecemos 10 metas corporativas, desdobrando-as em 110 metas gerenciais e 229 metas individuais nos diferentes níveis da companhia - todas elas com donos, entregáveis e datas de conclusão específicas, seguindo o conceito SMART (específico, mensurável, atingível, relevante e temporal).

O resultado desta abordagem "dinheiro não vem de graça" está muito claro dentro da companhia. Tornou-se uma prática recorrente entre as empresas de capital aberto descrever quase todos os planos de remuneração como um alinhamento dos interesses da administração com os interesses dos acionistas. **Para a Eneva, alinhamento significa parceria em ambas as direções, não apenas para o lado bom.** Muitos planos de "alinhamento" são reprovados neste teste básico, por serem uma espécie de "cara-ou-coroa" viesado.

Para ir um passo além e permear uma cultura de "espírito de dono", temos que pensar como donos, ou sócios, e não apenas como executivos. Centenas de sociedades foram estabelecidas em todo o mundo ao longo das duas últimas décadas. Algumas delas duraram apenas um curto período; outras, estão em funcionamento há muito tempo. **Uma sociedade de sucesso aumenta a eficiência das decisões, através do uso combinado e mais eficiente dos recursos; promove inovação; e se distingue pelo grande comprometimento de cada sócio.**

A essência de uma sociedade é alinhar incentivos e compartilhar valores e cultura. Estes são os alicerces do programa de partnership que elaboramos na Eneva, aprovado pelo Conselho no início de 2021. O componente cultural já foi amplamente abordado nesta carta, mas é importante destacar os princípios e valores que defendemos:

i. Somos focados na alocação de capital eficiente. Nossa experiência revela que, se alocarmos bem o capital, maximizaremos o valor para o acionista e o bem-estar social.

ii. Nossos ativos são as pessoas, o capital e a reputação.

iii. Temos muito orgulho da qualidade profissional do nosso trabalho. Temos grande determinação para alcançar a excelência em tudo o que fazemos. Embora possamos estar

envolvidos em uma grande variedade de atividades e comprometidos com o crescimento dos nossos negócios, se necessário, preferimos ser os melhores em vez de ser os maiores.

iv. Valorizamos a criatividade e a imaginação em tudo o que fazemos. Embora reconhecendo que atuamos em setores de atividades centenárias, nos esforçamos constantemente para encontrar uma solução melhor para os problemas. Temos orgulho de sermos pioneiros em algumas das práticas e técnicas que se tornaram referência no setor.

v. Fazemos um esforço fora do normal para identificar e contratar a melhor pessoa para cada cargo. Embora nossas atividades sejam de capital intensivo e mensuradas em bilhões de dólares, selecionamos nosso pessoal um a um.

vi. Oferecemos às pessoas a oportunidade de crescer. O crescimento dentro da empresa depende da capacidade das pessoas, seu desempenho e sua contribuição para o sucesso da companhia, independentemente de raça, cor, idade, credo, sexo ou nacionalidade.

vii. Valorizamos o trabalho em equipe e a colaboração em tudo o que fazemos.

viii. A dedicação de nossos colaboradores à empresa e seu esforço intenso em entregar resultados superam o que se vê na maioria das outras empresas. Para nós, este é um fator importante para o nosso sucesso.

ix. Temos uma curiosidade genuína, pois nos esforçamos constantemente para prever as mudanças nas necessidades do nosso negócio.

x. A integridade e a honestidade são a essência do nosso negócio. Esperamos que nossos colaboradores mantenham altos padrões éticos em tudo o que fazem, tanto em seu trabalho para a empresa quanto em suas vidas pessoais.

As culturas se auto propagam. Winston Churchill disse certa vez: “Nós damos forma às nossas casas, e depois elas nos dão forma”. Esse entendimento também se aplica às empresas. Os procedimentos burocráticos geram mais burocracia e induzem a um processo moroso de decisão (como disse um humorista: "Você sabe que não é mais CEO quando entra no banco de trás de seu carro e ele não se move"). **Se nós – executivos e sócios – demonstramos que tratamos o capital dos acionistas como se fosse nosso, é muito provável que os gestores da Eneva sejam igualmente cuidadosos com ele.**

Sobre o alinhamento de incentivos, a teoria do agentes sugere que a má administração pode ocorrer quando há divergência entre os interesses dos donos e dos administradores, e que uma solução para este problema seria um alinhamento entre esses interesses através da remuneração dos agentes e a participação no capital social. Desta forma, **buscando alinhar os incentivos, elaboramos uma diretriz de participação em ações como parte do nosso programa de partnership. Através desta diretriz os principais executivos da Eneva se comprometem a manter uma parcela significativa de sua remuneração através de uma participação acionária na empresa por determinado tempo.**

Através da exigência de titularidade, cada sócio deve adquirir – e continuar a deter durante seu mandato ou cargo na empresa – as ações da Eneva com valor equivalente ao múltiplo de seu salário em base anual, indicado na tabela a seguir.

Cargo	Múltiplo de Salário Anual
Diretor-Presidente	6x
Diretores Executivos	4x
Diretores	3x
Gerentes Gerais	1x

Como destacado anteriormente, acreditamos firmemente em planos de incentivo de curto prazo, com métricas e KPIs bem definidos, pois eles servem a um propósito importante: comunicar as prioridades da empresa e fornecer *feedback* adicional anual sobre o desempenho. Entretanto, qualquer análise do alinhamento da remuneração com os acionistas que se concentre no bônus anual e não inclua a influência esmagadora dos incentivos de longo prazo e da participação no capital estará incompleta. **Considerando a natureza dos nossos negócios, nossa filosofia de alocação de capital e nosso compromisso de longo prazo com a sociedade, manter um programa de partnership é um elemento fundamental para o sucesso dos negócios.**

Estratégia de Aquisição e de Crescimento

Fizemos poucas aquisições desde 2017. **Temos focado no crescimento orgânico, com uma capacidade adicional de aproximadamente 613 MW e retornos reais no patamar alto de dois dígitos. No entanto, o fato de não termos participado de uma transação de fusão e aquisição não significa que não tenhamos um pipeline forte e um bom fluxo de negociações, pelo contrário: nos últimos anos, avaliamos diversas oportunidades em todo o setor de energia.** Avaliamos nossa equipe de M&A não como uma unidade de banco de investimento, com um viés de sell-side, mas como uma boutique de M&A dentro da empresa. As estatísticas indicam que 70% a 80% das aquisições costumam falhar. As previsões se tornam infladas e não é feita uma análise suficientemente rigorosa. A principal causa de fracasso, no entanto, é a ânsia de aquisição por parte do comprador.

Construímos um balanço forte, com sólida geração de caixa e posição de caixa considerável. Um portfolio de aquisição muito farto, entretanto, pode ser o inimigo de melhores resultados na alocação de capital. Como nos lembra Charlie Munger, sócio de Warren Buffet, *"se não houver sentido em fazer negócio, não vale a pena fazer bem feito"*. Somente devemos alocar tempo e esforço na aquisição de ativos se acreditarmos que o investimento poderá aumentar consideravelmente os retornos marginais do nosso portfólio.

Nossas decisões de aquisição têm sido, e sempre serão, focadas em a maximizar retorno, e o tamanho da companhia ou os resultados para fins contábeis. Em nossa visão existem duas grandes armadilhas – nas quais não esperamos cair – na maioria das aquisições:

i. Os "animal spirits" costumam prevalecer incitando a administração a buscar maiores atividades e desafios. **Na Eneva, o valor emocional nunca prevalece quando há uma aquisição em vista.**
ii. A maioria das empresas avaliam a si mesmas e remuneram seus gestores muito mais pelo referencial de tamanho do que qualquer outro. **Continuamos focando no valor.**

Alguns anos atrás, vi o CEO de uma grande empresa descrever despretenciosamente a patologia de muitas aquisições. Ele estava explicando à diretoria que queria adquirir determinada companhia. Após falar longamente, sem convicção, sobre os aspectos econômicos e o racional estratégico por trás da aquisição, ele abandonou o roteiro subitamente. Com um ar inquieto, disse, simplesmente: "OK, pessoal, todas as empresas fazem este tipo de *deal*".

Poder fazer escolhas ajuda a encontrar forças para desistir de um possível negócio. Isso nos proporciona uma perspectiva melhor, evitando nos amarrar a uma transação. Evidentemente, é necessário lidar com a frustração de perder um negócio, mas é muito mais importante ter a disciplina de saber quando se afastar, evitando decisões ineficientes.

A transação com a AES Tietê é um ótimo exemplo de armadilha que evitamos. Em março de 2020, após quase um ano de análise cuidadosa e estudos aprofundados, enviamos uma proposta não solicitada para uma combinação de ativos com a AES Tietê. Se bem sucedida, a transação resultaria em um prêmio imediato de 10% para os acionistas da AES Tietê, uma quantia relevante em dinheiro em mãos, e a opção de participar de uma empresa de energia bem diversificada.

Apenas alguns dias após nossa proposta, o Covid-19 chegou ao Brasil a todo vapor. Apesar das dificuldades despertadas pela crise, dentre elas um mercado de capitais menos líquido, continuamos a perceber valor na transação. Após nossa primeira oferta ser recusada pela administração da AES Tietê, decidimos formular uma nova proposta, oferecendo um prêmio superior e uma maior participação societária.

Também envolvemos o BNDES, o segundo maior acionista da AES Tietê na época, que percebeu o valor da transação e decidiu lançar um processo formal para alienar sua posição. Nesse momento, havia dois possíveis compradores no processo: Eneva e AES Corp.

O resultado é conhecido: considerando o posicionamento de aversão a risco do BNDES, o banco de fomento priorizou o componente de caixa na proposta da AES Corp e decidiu vender metade de sua posição antecipadamente em dinheiro, com o compromisso formal da AES Tietê de fazer um *follow-on* no mercado de capitais em 2021 e abrir mão do restante de sua participação no banco.

Após uma negociação complexa por quase seis meses, envolvendo a Bolsa de Valores do Brasil (B3), a CVM e muitos outros *stakeholders*, era natural acabarmos tendo longos debates sobre até onde deveríamos persistir com o negócio. Felizmente, seguimos fiéis à nossa abordagem e não deixamos que os "animal spirits" nem o ímpeto de crescer prevalecessem.

Em algumas grandes empresas, pode ser difícil gerar novos negócios a partir de pequenas oportunidades, por conta da paciência e do cultivo necessários. Na Eneva, avaliamos com atenção pequenas empresas com grande potencial (afinal, foi assim que começamos), e acreditamos firmemente que este é um vetor de vantagem competitiva.

Nossas aquisições recentes de ativos de exploração e produção oferecem boas evidências de como alimentamos nossos negócios: i) nova área de exploração ao redor do Azulão e na bacia do Paraná; ii) aquisição do campo de Juruá na última rodada de licitações da ANP; e iii) avanço na aquisição do ativo Urucu do processo de alienação da Petrobras. Além do sucesso contínuo das campanhas exploratórias na Bacia do Parnaíba, essas aquisições recentes resultaram em uma grande quantidade de recursos de gás natural operados pela companhia. **Esses recursos estão localizados em regiões atualmente mal servidas pela infraestrutura (gasodutos) e, em sua maioria, não são alcançados pela rede elétrica nacional. Tais restrições representam uma oportunidade única para que a Eneva possa preencher a lacuna e transformar a região.**

Também fomos pioneiros na cadeia de valor do GNL em pequena escala na região norte do Brasil, com a implementação do projeto Azulão-Jaguatirica. A replicação desta cadeia de valor, apoiada por recursos significativos de gás, permitirá à Eneva fornecer combustível mais limpo, eficaz e competitivo para uma grande variedade de clientes em todo o país, acelerando a transição energética. **Mas nós queremos dar um passo além. Queremos oferecer soluções energéticas completas aos nossos clientes, seja eletricidade em um sistema isolado, soluções personalizadas para processos industriais, ou mesmo através da conversão de equipamentos pesados para transporte fluvial e terrestre.** Os estudos iniciais de marketing indicam um amplo potencial para essas aplicações. Estamos nos posicionando como o parceiro preferencial em soluções de fornecimento de energia. Além do retorno esperado de dois dígitos, uma vez implementadas, estas soluções também resultarão em um desenvolvimento regional significativo, proporcionando novas oportunidades para as comunidades locais e contribuindo para reduzir o impacto ambiental.

Além disso, o processo de desinvestimentos da Petrobras apresenta outro grande conjunto de oportunidades para alavancar nossas competências. Reconhecida como a melhor operadora de E&P em terra, a companhia está bem posicionada para a aquisição de campos maduros selecionados no processo de alienação da Petrobras, pois vários desses ativos ainda possuem quantidades consideráveis de hidrocarbonetos recuperáveis, incluindo gás natural, GLP, condensado e petróleo, além do acesso à sua infraestrutura. Considerando que a maioria desses ativos não teve capex sustentável nos últimos anos, as competências da Eneva são oportunas para a restruturação dos campos e o impulsionamento da produção no curto prazo, melhorando os fluxos de caixa e acessando gás abandonado. Esta produção adicional de gás natural e

unidades de processamento melhorará ainda mais nossa capacidade de implementar os negócios de soluções de energia GNL em pequena escala (SSLNG).

Um bom primeiro passo nessa direção é o polo de Urucu, que contém grandes quantidades de reservas comprovadas remanescentes de gás natural, GLP, condensado e óleo leve, aliadas a uma infraestrutura operacional para esses produtos. Na visão da Eneva, o potencial é muito maior, com um plano para aumentar a produção do campo e, consequentemente, a produção de gás natural, que por sua vez será usado para abastecer nossa linha de negócios SSLNG e soluções de energia. Além disso, a atual infraestrutura pode ser usada para integrar o campo de Juruá ao sistema de produção e estender ainda mais o ciclo de vida dos ativos. Essas oportunidades, juntamente com algumas outras propostas de valor, já foram mapeadas e melhorarão ainda mais o valor dos ativos e o retorno do capital investido.

Recap dos Resultados de 2020

Foi um ano atípico, mesmo quando desconsideramos os efeitos da pandemia. A temporada de chuvas começou mais tarde do que o esperado, e os reservatórios de água iniciaram o ano apresentando níveis historicamente abaixo da média – indicando altos volumes de despacho de nossas usinas termelétricas (UTEs), que operavam a plena capacidade em janeiro e assim permaneceram até o final de fevereiro.

No início de 2020, previmos um ano com crescimento econômico razoável, níveis elevados de consumo de energia e, consequentemente, a necessidade de aumentar o despacho de energia térmica para garantir fornecimento de energia confiável. No entanto, o início da Covid-19 mudou consideravelmente nosso cenário base, resultando em uma redução anual no consumo de energia no Brasil de quase 12% em abril. Foi só em julho que começamos a observar uma aceleração da demanda.

Uma queda significativa na demanda de energia do país levaria a níveis muito baixos de despacho térmico, impactando negativamente nosso fluxo de caixa. Naquele momento, considerando que estávamos executando o maior plano de capex da nossa breve história, tivemos que nos adaptar e replanejar.

Em tempos de mudança, devemos nos adaptar, desenvolver rapidamente formas de responder ao que é desconhecido e estar preparados para o pior. O General Péricles (461 a 429 a.C.), um proeminente e influente estadista grego, liderou o exército ateniense durante sua era dourada, construindo um dos maiores impérios da história. Em um de seus discursos, quando questionado sobre o segredo do sucesso em inúmeras batalhas, mesmo quando contra adversários mais fortes, ele afirmou: “O segredo é não querer prever o futuro, e sim se preparar para ele”.

Para nos prepararmos, precisamos nos adaptar. Imagine uma crise que obriga os funcionários de sua empresa a mudarem a maneira como trabalham quase da noite para o dia. Apesar dos receios iniciais de que a pressão seria grande demais, descobrimos que esta nova forma de trabalho poderia resultar em uma excelente solução no longo prazo. **Assim, mudamos nossos**

processos; implementamos procedimentos mais rígidos de saúde e segurança; revisamos as prioridades de despesas; e melhoramos o monitoramento e as previsões. Nossos gestores passaram por uma curva de aprendizado em liderar equipes virtualmente, construindo capital social, e em manter a coesão sem o benefício do café informal, almoços ou bate-papos de corredor. Quando passamos a considerar o retorno ao trabalho presencial, compreendemos que um novo conjunto de habilidades havia surgido para esta transição, com mais mobilidade e maior eficiência em atividades transacionais. Entretanto, também **concluímos rapidamente que, considerando a natureza do nosso negócio e a complexidade dos nossos projetos, o ambiente de trabalho presencial possui um valor inestimável – com todos os procedimentos de segurança em vigor.** Fomos uma das primeiras empresas a adotar o conceito "de volta ao escritório". Apesar da localização remota da maioria de nossas operações, fomos bem sucedidos no controle do contágio em nossos ativos, mantendo a produtividade e apoiando os *stakeholders* na abordagem dos desafios relacionados à Covid-19.

Em resumo, mesmo considerando o inesperado, acabamos registrando fluxos de caixa estáveis e zero inadimplência, mantendo, assim, nossa capacidade de financiamento e assegurando a continuidade da construção dos projetos Parnaíba V e Azulão-Jaguatirica, bem como a continuidade da nossa estratégia de crescimento. Em última instância, o pior cenário possível não se concretizou, e saímos mais fortes:

i. Nossa tese de que nossos contratos regulados de venda de energia são robustos mesmo sob condições de estresse do mercado foi confirmada, uma vez que tivemos zero inadimplência e nenhum pedido de renegociação de contratos.

ii. Os prazos dos nossos projetos em construção sofreram atrasos mínimos.

iii. O mercado de capitais de dívida permaneceu aberto a empresas com balanços sólidos. Não só conseguimos manter um plano de financiamento de custos competitivos para os projetos existentes, mas também colocamos em prática uma estratégia de gestão ativa de passivos para refinanciar dívidas mais caras mantidas no nosso balanço.

iv. Mantivemos o compromisso com nossas campanhas exploratórias nas bacias do Parnaíba e do Amazonas, pois estas são um dos principais vetores de valor de nossa estratégia de longo prazo, e acabamos tendo **reservas certificadas adicionais de 3,25 Bcm e 2,24 Bcm em ambas as regiões, respectivamente.**

Registramos um **EBITDA de R$ 1,6 bilhão**, comparado a R$ 1,46 bilhão alcançados em 2019, representando um **crescimento de 9,8% em relação ao ano anterior.** De maneira geral, conseguimos manter os custos fixos abaixo da inflação e melhorar as margens variáveis, devido aos maiores custos variáveis e preços médios à vista.

Como devem lembrar, em 2019 destacamos, como parte de nossa estratégia, uma reformulação do nosso negócio de comercialização de energia. Nosso investimento começou a gerar retorno! **Em 2020, o EBITDA da nossa unidade comercializadora atingiu R$ 35 milhões, com receita líquida de R$ 490 milhões e 1,2 GWm de volume de energia comercializada.** Este resultado se

compara a um EBITDA de R$ 1 milhão em 2019, com receita líquida de R$ 413 milhões. Mantivemos nossa abordagem conservadora da Eneva Comercializadora com um VaR máximo de R$ 4 milhões ao longo do ano. **Com um patrimônio líquido de R$ 40 milhões e um VaR médio no período de R$ 1,8 milhão, a Eneva Comercializadora apresentou uma relação risco-retorno de 22x!** À medida que os mercados de energia e gás se tornam cada vez mais abertos e menos regulados, continuamos acreditando que o posicionamento de nossa unidade comercializadora será fundamental para atender à demanda de um mercado de "prosumers".

O ano também foi marcado por um forte indicativo de confiança na equipe administrativa e por uma declaração de compromisso de longo prazo com as perspectivas da empresa quando, em um posicionamento inovador para o mercado de capitais brasileiro, **três dos maiores e mais prestigiados gestores de recursos do país (Atmos, Dynamo e Velt) decidiram combinar sua participação acionária nos termos de um acordo de acionistas minoritários.** O acordo permite o estabelecimento de um bloco de acionistas independente, ágil e articulado que atuará em benefício dos melhores interesses da Eneva no longo prazo. Além disso, a Atmos, a Dynamo e a VELT acreditam que a criação deste bloco de acionistas reforça seu apoio à administração da Eneva para continuar executando suas estratégias com uma visão de longo prazo. Sentimo-nos muito honrados com esse posicionamento e esperamos cumprir nossas promessas, como fizemos durante os últimos anos, continuando a gerar valor aos acionistas.

Em dezembro, **fomos vitoriosos em outra rodada de licitação (oferta permanente)** patrocinada pela Agência Nacional de Petróleo e Gás (ANP) e **adquirimos i) três blocos na bacia do Amazonas; ii) o campo de Juruá no Solimões; e iii) quatro blocos na bacia do Paraná - este último em parceria com a Enauta.** Por meio deste aumento de área, expandimos nossa presença nas quatro mais importantes bacias terrestres brasileiras (Parnaíba, Amazonas, Solimões e Paraná) e **avançamos com a espinha dorsal de nossa estratégia: o acesso à molécula de gás.**

Nosso **índice de reposição de reservas atingiu 241%**, dando continuidade à tendência positiva observada nos últimos anos. No campo Azulão, após a perfuração e teste dos poços de produção, **nossas reservas de gás 2P aumentaram em 2,24 BCM, ou 62% YoY. Nossas reservas totais 2P no Parnaíba e no Amazonas representam agora 31,8 BCM, um aumento de 15% em comparação a 2019.** Os esforços da campanha de exploração continuam a todo vapor, com uma alocação total de capital de R$ 82 milhões em nossa campanha exploratória. Na Bacia do Parnaíba, adquirimos mais 5.000 km de sísmica 2D - que foi processada e interpretada - gerando perspectivas e alvos para novos poços exploratórios a serem perfurados no 2T21. Na Bacia do Amazonas, também foram identificadas áreas de prospecção, e uma campanha de perfuração exploratória será retomada no 4T21, estendendo-se pela primeira metade do ano seguinte.

O capex de sustentação atingiu R$ 189 milhões, destinados, principalmente, à grande reforma de Itaqui (R$ 22 milhões) e aos HGPs das turbinas Parnaíba I, II e III - que totalizaram aproximadamente R$ 110 milhões. Também destinamos R$ 90 milhões para o desenvolvimento de conexões de clusters e R$ 1,9 bilhão para projetos de crescimento.

Como parte de nossa reorganização financeira, em 2019 iniciamos um **programa abrangente de gestão de passivos**, com o objetivo de i) trocar aproximadamente R$ 4 bilhões de dívida de alto custo e curta duração; e ii) visar estruturas de alavancagem total para levantar capital para os projetos Parnaíba V e Azulão-Jaguatirica.

Nos 18 meses que se seguiram, cumprimos nossas promessas. Estendemos prazos, reduzimos custos e estabelecemos estruturas de financiamento de projetos com o BNDES que evitaram que nossas controladas de carvão pagassem dividendos à controladora. Considerando nossa estratégia de crescimento, é extremamente importante evitar estruturas de alto consumo de caixa, a fim de evitar gargalos de liquidez. Com as soluções implementadas, o caixa circula de maneira mais eficiente entre as controladas, permitindo a aceleração da distribuição de dividendos de Pecém II e Itaqui já a partir de 2021.

Também **emitimos mais R$ 1,0 bilhão em debêntures de infraestrutura e R$ 1,8 bilhão do Banco do Nordeste e do Banco da Amazônia para financiar os projetos Parnaíba V e Azulão-Jaguatirica.** Ambos os projetos foram integralmente financiados com capital de terceiros, com um custo médio ponderado da dívida abaixo da inflação + 2,75% e um prazo médio de pagamento de aproximadamente 10 anos. Agora temos uma posição de dívida de curto prazo confortável, que permite o financiamento da dívida do Capex esperado para nossos projetos, e nos permite usar o excesso de geração de caixa para reinvestir em projetos atrativos e/ou distribuir dividendos.

Por fim, no último dia útil do ano, a B3 confirmou a **inclusão da ENEV3 no índice Ibovespa**. Esta foi uma conquista muito esperada para a Eneva, coroando o trabalho árduo da nossa equipe e o sucesso de nossa estratégia ao longo dos anos que se seguiram ao nosso Re-IPO.

Um ano após termos superado o desconhecido, começamos 2021 mais fortes e mais confiantes de que estamos no caminho certo. Estamos em uma posição diferente como uma das poucas empresas (ou talvez a única) com expertise considerável no setor de energia e E&P, posicionada em um setor que está no epicentro de uma (r)evolução regulatória (Nova Lei do Gás), com um balanço robusto e uma equipe renomada e qualificada para tomar decisões agéis.

Metas para 2021

Levamos muito a sério nossa gestão de desempenho e nosso processo de estabelecimento de metas. De maneira geral, o conjunto de objetivos representa nossa abordagem fundamental. Não podemos garantir que iremos alcançar todas as metas deste ano. Entretanto, podemos garantir que continuaremos obcecados por alocação de capital. Temos forte convicção de que esta abordagem, no longo prazo, é tão boa para os nossos acionistas como para todos os nossos *stakeholders*.

Em 2021, a Eneva tem cinco grandes metas: i) manter nosso índice de reposição de reservas em, pelo menos, 100%, e desenvolver ainda mais nosso portfólio de exploração no Parnaíba e na Bacia do Amazonas; ii) concluir a implementação dos projetos Azulão e Jaguatirica II e executar o fechamento do ciclo de Parnaíba I (projeto Parnaíba V); iii) expandir ao longo das

cadeias de valor *gas-to-power* e SSLNG; iv) aprimorar nossa estratégia de marketing; e v) divulgar compromissos de longo prazo com um futuro mais sustentável e desenvolver KPIs ESG para monitorar nossos avanços no atingimento de nossas metas.

i) **Índice de reposição de reservas e portfólio de exploração** – a estratégia de maior valor agregado para manter nossa vantagem competitiva e expandir nosso modelo de negócios é encontrar e desenvolver mais reservas. **Estabelecemos a meta de perfurar 12 poços, dos quais 2 serão na Bacia do Amazonas e 10 serão na Bacia do Parnaíba.** Este investimento anual contínuo em exploração é crucial para garantir o objetivo de longo prazo de expansão ao longo da cadeia de valor *gas-to-power*.

ii) **Implementação dos projetos Parnaíba V e Azulão-Jaguatirica** – como mencionamos, acreditamos que a entrega desses projetos marcará definitivamente nossa capacidade de execução. Apesar da pandemia, continuamos seguindo nosso plano de **início da operação comercial de Parnaíba V no primeiro trimestre de 2022 e de Azulão/Jaguatirica no quarto trimestre de 2021.**

iii) **Expandir ao longo da cadeia de valor *gas-to-power*** – Demos passos significativos na parceria com os desenvolvedores para conceber e erguer um complexo UTE. Dependendo das condições de mercado, esperamos exercer a opção de expansão ao longo da cadeia de valor *gas-to-power* com os dois leilões programados para o ano. Além disso, durante o ano de 2020 nos comprometemos com clientes potenciais a comercializar SSLNG e/ou fornecer soluções energéticas para eles. Este é um mercado promissor, onde observamos muitas empresas caminhando para a substituição de petróleo por gás na cadeia de produção. No norte do Brasil, é possível atingir uma capacidade de mais de 13 milhões de m3/dia. **O objetivo é fechar pelo menos um contrato comercial e iniciar a implementação deste modelo de negócios na medida em que aprimoramos nossos recursos de marketing nas regiões norte e nordeste.**

iv) **Aprimorar nossa estratégia de marketing** – As dinâmicas do mercado de energia estão mudando e continuarão se transformando em um ritmo ainda mais acelerado. Questões referentes a mudanças climáticas continuarão demandando maior uso de energia variável (vento, sol ou ondas, por exemplo), com maior necessidade de usinas de energia de reserva para preencher a lacuna da demanda por energia que não pode ser atendida.

Antes da existência de energia renovável em escala de malha, o ritmo lento e consistente sempre prevaleceu. Não havia muita concorrência no segmento de eletricidade (principalmente devido a contratos de longo prazo com capacidade garantida), nem uma proteção legal que fizesse com que cada concessionária fosse dona de seu território. **Esperamos uma mudança no perfil de clientes, de "Rede" para "prosumers", e estamos nos preparando para nos posicionarmos neste ambiente de mercado livre, entregando soluções de energia a nossos clientes e à sociedade.** O desenvolvimento da nossa estratégia de marketing nos ajudará a responder melhor às mudanças do mercado, dando um passo além em nosso propósito. Queremos ter a capacidade de gerar, disseminar e responder melhor às

informações do mercado, e faremos as mudanças necessárias na organização para atingirmos nosso objetivo.

v) **Divulgar compromissos de longo prazo para um futuro mais sustentável e desenvolver os KPIs ESG para monitorar nosso progresso no atingimento das nossas metas** – As mudanças climáticas são um desafio global compartilhado e a energia está no centro de qualquer solução. Precisamos enfrentar este desafio, investindo em inovações que ajudarão a energizar o mundo com uma energia livre de carbono. Paralelamente, devemos encontrar maneiras de fornecer energia acessível e confiável e fomentar o crescimento econômico das comunidades locais, para que elas possam ter uma vida mais saudável e encontrar um caminho para sair da pobreza. **Temos o compromisso de alinhar nossa estratégia de crescimento para o longo prazo com metas que equilibrarão os objetivos de desenvolvimento ambiental e socioeconômico.** Pretendemos definir papéis e responsabilidades claros em diferentes estágios do processo de gestão ESG, a fim de garantir que planos de ação abrangentes sejam implementados e que o monitoramento de dados seja preciso e confiável.

Para concluir, é importante consideramos que: uma série de choques exógenos devem ocorrer na próxima década. Não tentaremos nem prever esses acontecimentos, nem lucrar com eles. Se conseguirmos identificar negócios semelhantes àqueles nos quais investimos no passado, as surpresas externas terão pouco efeito sobre nossos resultados no longo prazo. Imagine qual seria o custo para nós se tivéssemos deixado que o medo do desconhecido nos fizesse adiar ou alterar o uso do capital. De fato, normalmente fizemos nossas melhores aquisições no pico de incertezas no âmbito macro. O medo é inimigo do fadista, mas amigo do fundamentalista.

Diante das turbulências da economia global, **nossa abordagem fundamental permanece a mesma. Mantenha a cabeça baixa, focada no longo prazo e obcecada por alocação de capital**. O pensamento de longo prazo impulsiona nossas competências e nos permite fazer coisas novas que, de outra forma, não poderíamos contemplar. Apoia o fracasso e a repetição necessários para um resultado de sucesso no jogo infinito, e nos liberta para sermos pioneiros em espaços inexplorados. Se buscar a recompensa instantânea (ou sua fugaz promessa), provavelmente terá uma multidão à sua frente. **A orientação de longo prazo interage bem com as melhores práticas ESG e com o caminho à nossa frente. Nossa abordagem nos permite trabalhar pacientemente por muitos anos para desenvolver soluções que contribuam para uma matriz energética mais limpa e confiável.**

Como sempre, nós da Eneva somos muito gratos aos nossos *stakeholders* por seu trabalho e confiança, ao nosso pessoal pelo trabalho árduo, e aos nossos acionistas pelo apoio e incentivo. Muito, muito obrigado.

Pedro Zinner