



Relatório da Administração - Way2 Tecnologia

Relatório anual referente ao exercício social de 2021

Considerações Iniciais

No cenário macroeconômico, o país teve um crescimento no PIB de 4,6%, grosso modo retomando os patamares pré-pandemia. O fenômeno se repetiu em relação ao consumo de energia, com a particularidade de que alguns segmentos específicos, como o Mercado Livre de energia e a Geração Distribuída continuaram a crescer mais rapidamente. O mercado teve um novo recorde nas migrações de Consumidores Livres, com incremento de 21% no número de unidades consumidoras desta modalidade. Já o mercado de Geração Distribuída cresceu próximo a 70% em potência instalada, puxado pela energia solar fotovoltaica. O ano foi marcado ainda pelo cenário inflacionário, com o IPCA alcançando 10,06%.

Neste cenário, a empresa conseguiu um crescimento percentual da Receita Operacional Líquida (ROL) total de 21%, porém com EBITDA de 28% negativo. Este indicador estaria em linha com o orçado se não fossem os gastos registrados por conta das assessorias contratadas no processo de M&A. Do ponto de vista operacional, entretanto, o cenário foi bastante desafiador. As medidas restritivas de combate à COVID-19 se alongaram durante todo o ano, e a retenção de talentos se tornou um grande desafio, com a redução de barreiras geográficas para contratação. Isto gerou a necessidade de medidas estruturantes para aquisição e retenção de talentos, e conseqüente aumento da estrutura de custos.

A parcela de receita eventual (licenças, serviços pontuais, etc) superou a expectativa do ano, encerrando o exercício com variação positiva de 95%. Já o MRR - Receita Recorrente Mensal – fechou o período menor do que o previsto para dezembro, totalizando um crescimento de 8%.

Uma conquista importante do ano foi a conclusão do projeto de M&A iniciado em 2020, concretizando um acordo para investimento e aquisição de ações com a **VOTENER – VOTORANTIM COMERCIALIZADORA DE ENERGIA LTDA**. O acordo foi concluído em 29 de outubro de 2021. A nova sócia é um dos principais players de energia renovável do Brasil, e após aquisição de participação e aporte financeiro na companhia, passou a ser detentora de 50% de suas ações. Os gastos com o processo, que incluíram assessoria e advogados, afetaram o resultado, que passou de uma posição lucrativa (visão sem os custos do projeto), para um prejuízo 18% da ROL.

Em suma, o ano foi bastante importante, e é concluído com ótimo posicionamento no mercado, uma boa carteira de contratos e caixa para a continuidade das operações e investimentos.

Aspectos da operação interna

O prolongamento da pandemia de COVID-19 iniciada em 2020 trouxe consequências para a operação da companhia. As campanhas de vacinação se alongaram durante o ano de 2021, e as interações presenciais, tanto da equipe quanto com clientes foram bastante limitadas, com breves intervalos de maior intensidade. A queda de barreiras geográficas para atração de talentos continuou a inflacionar o custo de mão de obra no setor de TI, e tornou a retenção um dos maiores desafios operacionais para o ano.

Dado o cenário, a empresa tomou diversas ações para adaptar a operação:

- Reforços na equipe de Gestão de Pessoas;
- Opção por contratações sem restrições geográficas, com grande parte das contratações de fora da grande Florianópolis;
- A empresa seguiu em operação 100% remota, melhorando progressivamente suas ferramentas e ritos de comunicação;
- No último trimestre, a partir da possibilidade de retomada parcial das atividades presenciais, a empresa posicionou oficialmente o modo de trabalho como “*Remote First*”, dando a opção da atividade presencial, mas reforçando a necessidade de suporte ao trabalho remoto distribuído pelo país;
- A empresa investiu na formação de um nível de entrada na gestão (coordenadores de times), visando aumentar a capilaridade da gestão e o apoio individualizado aos membros de cada equipe;

Apesar das adequações, e mesmo com relativo sucesso nas dimensões de produtividade, os desafios de comunicação e engajamento com a empresa em operação 100% remota são notáveis. Com o fim da pandemia, a perspectiva é que a empresa mantenha uma operação mais híbrida, continuando com a modalidade “*Remote First*”, porém, conseguindo promover maior número de encontros, seja para reuniões periódicas, *onboarding* de novos colaboradores, ou imersão de times em formação ou transformação.

Ambiente de Marketing e Comercial

Não houve grandes mudanças na estratégia para o portfólio de produtos. Os recursos advindos dos negócios maduros continuaram a ser aplicados em novas linhas de produtos, com ajustes táticos na exploração do “*market-fit*”. Além da PowerHub, para consumidores de energia, em 2020 já havia sido lançado o Line, produto para o segmento de Geração Distribuída. Boa parte da atenção foi para o amadurecimento destes segmentos, e evolução em adjacência muito próximas da oferta básica.

Distribuição

O segmento trouxe bastante receita eventual, com o licenciamento de módulos e crescimento das bases de Consumidores Livres, que são incorporados às instalações da



Plataforma Integrada de Medição. Tivemos também ampliação de ofertas complementares, que melhoram nossa penetração na base de clientes, como operações *On Site* e novos contextos de medição, com destaque para Qualidade de Energia nos consumidores do grupo B, onde conseguimos um primeiro contrato associado à Resolução Normativa ANEEL 871.

Do ponto de vista estratégico, ainda há um risco associado à abertura de mercado, e concorrência com sistemas que realizam a telemetria dos consumidores Cativos. O formato e ritmo de abertura devem impactar neste desdobramento. Por enquanto nosso posicionamento, investindo de forma proativa nas adequações e melhorias na plataforma, tem se mostrado adequado e a opção por manter e ampliar o sistema é clara na maioria dos grupos, configurando o risco como oportunidade.

Geração

Apesar das vendas em linha, a ampliação da receita recorrente foi aquém do desejado. O principal ofensor foi a perda de receita, em alguns casos por redução de escopo, em outros por rescisão contratual ou não renovação. Foram *churns* concentrados em poucas contas. Um deles veio programado já desde 2020, previsto em orçamento, e o de maior relevância teve relação com o processo de M&A, que gerou insegurança em relação à possibilidade de associação da empresa com players estratégicos de concorrência direta. Com a conclusão do processo, este fator é mitigado e a expectativa é conseguirmos retornar o indicador para patamares reduzidos.

Consumidores

O *churn* do nosso maior cliente iniciado em 2020, a partir da internalização da solução, afetou bastante o resultado de 2021. Ainda que a retirada de equipamentos (e mensalidades associadas) tenha se alongado durante o ano, e um pequeno residual ainda tenha perdurado até 2022, todo o esforço de vendas e ativação foi para recompor o MRR.

Tendo a perda de receita como um determinante para o ano, realizamos 2 apostas paralelas nas vendas, com diferentes graus de sucesso:

- *Gestoras de energia*: apesar de alguma insegurança temporária durante o processo de M&A, foi o segmento que melhor performou;
- *Consumidores direto (que faz a própria gestão)*: apesar do indicador de *bookings* ter alcançado a meta orçamentária, a iniciativa apresentou dificuldades. Conseguimos elevar o ticket médio abordado e melhorar o pipeline, mas estatisticamente as conversões ainda estão abaixo do esperado. O sucesso no Booking teve muita concentração de receita (cliente “*Enterprise*”), sem que se convertesse em receita recorrente ainda dentro do ano de 2021;

O saldo foi uma leve retração de receita recorrente no ano, alguns desafios para ativar a receita em carteira entrando 2022, e boas oportunidades de crescimento no médio prazo, com ajustes táticos em andamento.



Geração Distribuída

O segmento foi responsável por 16.5% dos *bookings* de MRR, refletindo o potencial de crescimento deste mercado. As dificuldades operacionais, entretanto, superaram as expectativas iniciais, gerando uma carga alta de serviços para atendimento e tratamento de exceções. Cresceu também a necessidade de investimentos na solução Line, em especial para garantir a robustez dos processos de digitalização de faturas e as regras de negócio do abatimento de créditos, ambas com grande quantidade de variações e mudanças. Tivemos alguns casos de *churn* prematuro (antes mesmo da ativação de receita), levando a um estreitamento dos critérios para fechamento ainda no processo comercial.

Ou seja, o setor segue uma aposta promissora, mas há um trabalho de amadurecimento, tanto do mercado quanto da oferta, em especial no escopo dos serviços e em sua escalabilidade, que atualmente afetam a margem da operação.

Perspectivas gerais e vetores de crescimento

Apesar das dificuldades no ano, muito da frustração de Receita Recorrente Mensal (MRR) que cresceu abaixo do esperado, foi em função de *churns* específicos, distribuídos entre os segmentos, e mesmo anteriores ao ano, sem caracterizar necessariamente uma tendência. O ano termina com desafios na execução, com trabalho de eficiência e foco no incremento do MRR, sustentando os investimentos necessários tanto para esta busca de eficiência nos custos quanto para a entrega da promessa de valor das duas ofertas em maturação. A posição de caixa da empresa é saudável, mesmo com a quitação quase que total de dívidas.

O sucesso junto a gestoras e varejistas de GD é bastante alinhado à principal tendência do setor nos próximos anos, que é a abertura do Mercado Livre. O ano de 2022 se inicia com a tramitação do Projeto de Lei 414, que propõe abertura do mercado total em 4 anos: o grupo A totalmente aberto em 2024 e o grupo B em 2026.

Independentemente desta perspectiva mais otimista, o crescimento do Mercado Livre já vem gerando oportunidades, inclusive nos segmentos mais maduros, como observado nas distribuidoras.

Ricardo Grassmann

CPF: 134.833.698-64

Diretor Presidente na Way2 Serviços de Tecnologia S.A.



Datas e horários baseados no fuso horário (GMT -3:00) em Brasília, Brasil
Sincronizado com o NTP.br e Observatório Nacional (ON)
Certificado de assinatura gerado em 02/05/2022 às 17:46:30 (GMT -3:00)


Way2 - Relatório da Administração

 ID única do documento: #41bfd88a-f753-4588-8611-fd28f599d54a

Hash do documento original (SHA256): 720b14a539636aafb89cb05fcb3d495f753db1c2cceff2df3157f5a388340fd6

Este Log é exclusivo ao documento número #41bfd88a-f753-4588-8611-fd28f599d54a e deve ser considerado parte do mesmo, com os efeitos prescritos nos Termos de Uso.

Assinaturas (1)

-  Ricardo Grassmann (Diretor Presidente na Way2 Serviços de Tecnologia S.A.)
Assinou em 02/05/2022 às 17:46:31 (GMT -3:00)

Histórico completo

Data e hora

02/05/2022 às 17:22:50
(GMT -3:00)

02/05/2022 às 17:46:31
(GMT -3:00)

02/05/2022 às 17:46:31
(GMT -3:00)

Evento

Max Bellíssimo solicitou as assinaturas.

Ricardo Grassmann (CPF 134.833.698-64; E-mail ricardog@way2.com.br; IP 200.146.56.249), assinou utilizando certificado digital. Titular do certificado digital: RICARDO GRASSMANN:13483369864 (CPF 13483369864; E-mail ADM@WAY2.COM.BR). Autenticidade deste documento poderá ser verificada em <https://verificador.contraktor.com.br>. Assinatura com validade jurídica conforme MP 2.200-2/01, Art. 10o, §2.

Documento assinado por todos os participantes.