

VALE S/A (VALE3)**VBM Day 2026****31 de março de 2026****Transcrição da apresentação**

Locução: Minerais críticos são essenciais para atender à crescente demanda de um mundo em transição. É preciso um fornecimento seguro e responsável para alimentar as tecnologias que vão transformar o futuro, da transição energética à inteligência artificial, até o setor aeroespacial e de defesa. Nós somos a Vale Base Metals. Somos guardiões de operações de cobre e níquel líderes do setor no Canadá, Brasil, Indonésia, Reino Unido e Japão, atendendo clientes no mundo todo. Nosso propósito é claro: oferecer segurança mineral a um mundo em transição. É um papel que cumprimos com responsabilidade há mais de 100 anos. E, à medida que o mundo muda, nós também mudamos. Estamos nos transformando em uma organização mais enxuta, ágil e empreendedora, construída sobre segurança, sustentabilidade e confiança. Maximizamos valor entregando desempenho confiável e investindo no nosso crescimento singular. Estamos honrando nosso propósito, e fazendo isso de forma responsável e sustentável, como o parceiro preferencial para um fornecimento confiável e de baixo carbono. Nós somos a nova VBM.

James Wear: Olá a todos. Eu sou James Wear, Diretor de Relações com Investidores da Vale Base Metals. Obrigado a todos por estarem aqui e bem-vindos ao nosso *Investor Day*. Como o vídeo mostrou, é um momento empolgante na VBM, e esperamos compartilhar essa empolgação com vocês hoje, enquanto a equipe de liderança apresenta uma atualização sobre nossa transformação, nossos resultados até aqui e, principalmente, as oportunidades de crescimento que temos pela frente. Agora, por favor, observem nosso *disclaimer* habitual. Obrigado. Hoje começaremos com algumas observações iniciais de Marcelo Bacci, CFO da Vale S.A. Em seguida, ouviremos membros da equipe de liderança da VBM: Shaun Usmar, CEO; Tina Gauthier, *Chief Commercial Officer*; Alfredo Santana, *Chief Operating Officer*; Chris McCleave, *Chief Technical Officer*; Laura Brooks, Diretora de Sustentabilidade; e Murilo Muller, nosso CFO.

Após as apresentações, vou conduzir uma sessão de perguntas e respostas e dar às pessoas na sala a oportunidade de fazer perguntas. Dito isso, convido Marcelo ao palco.

Marcelo Bacci: Obrigado, James. É um grande prazer estar aqui. Este é o primeiro VBM Day e, na Vale, pretendemos que este seja um evento recorrente. Como vocês vão ver ao longo da apresentação, a VBM vem se tornando cada vez mais relevante dentro do portfólio da Vale. Então, estou muito feliz por estar aqui. Isso é um sinal do sucesso do *carve-out* e da equipe de gestão liderada pelo Shaun, que vem entregando resultados incríveis e criando muitas possibilidades para nós, na Vale. Vou compartilhar com vocês a perspectiva da Vale como acionista e tenho certeza de que falo também em nome dos nossos parceiros da Manara, que igualmente estão muito orgulhosos e satisfeitos com os resultados que temos alcançado na companhia. A VBM é um pilar muito importante e estratégico da Vale, e vem ganhando cada vez mais relevância ao longo do tempo, como vocês verão aqui. Na Vale, tomamos uma decisão estratégica de concentrar nosso portfólio nos produtos em que temos vantagens competitivas significativas. Por isso, estamos presentes em minério de ferro, cobre e níquel. E, naturalmente, a VBM é responsável pelos negócios de cobre e níquel. Temos uma ambição clara de sermos líderes em criação de valor na nossa indústria e faremos isso por meio desse portfólio de minério de ferro, cobre e níquel. Gostamos de enxergar a Vale como uma empresa de dois

motores. Temos um portfólio de minério de ferro muito forte, robusto e consistente, atuamos em um mercado enorme, mas de baixo crescimento. Hoje produzimos entre 235 e 245 milhões de toneladas de minério de ferro. Pretendemos chegar a 360 milhões de toneladas. É um mercado relativamente estável, com oferta e demanda muito bem balanceadas e crescimento muito baixo, no qual temos grande presença, grande escala, e somos líderes de custo. E pretendemos continuar sendo líderes de custo e reforçar nossa posição como líderes de custo nessa indústria. O crescimento vem da VBM. Gostamos de ver a VBM como um negócio de metais básicos de rápido crescimento, com um portfólio de cobre no qual enxergamos um potencial significativo de expansão. E vocês verão, pelas apresentações dos meus colegas, que pretendemos chegar a 700 mil toneladas nos próximos nove anos, com potencial de ir além, com base nas reservas que temos. E temos um negócio de níquel muito forte, no qual também podemos crescer em até 50% a produção nos próximos anos, com os ativos que já possuímos. O que diferencia, na nossa visão, o negócio da VBM, em relação, eu diria, à concorrência entre os *players* diversificados do setor de mineração, é o fato de termos capacidade de crescer organicamente entre 4% e 6% ao ano nos próximos anos, o que é um potencial enorme quando comparado aos nossos pares. Temos capacidade de fazer isso no negócio de cobre em uma região onde operamos há mais de 40 anos, que é a região de Carajás, onde temos as pessoas, a infraestrutura, o conhecimento, as relações, temos todas as condições para entregar esse crescimento. E isso é sustentado por um potencial significativo de recursos, que nos dará ainda mais escala no futuro.

Ao longo dos anos, depois do *carve-out*, há dois ou três anos, a VBM foi se tornando cada vez maior dentro do nosso portfólio, como resultado do trabalho realizado pela equipe de gestão que estará representada aqui hoje. Em 2024, a VBM representava 10% do EBITDA da Vale. Neste ano, de acordo com os preços de consenso, deve ficar em torno de 26%. E temos potencial de chegar a 30% a 35% no longo prazo, o que fará com que o negócio de metais básicos, como percentual do EBITDA total da Vale, seja muito semelhante ao que ele representa nos outros *players* diversificados, em que se vê uma participação entre 25% e 45% nos nossos pares. Então, isso será muito relevante. Já é muito relevante e vai se tornar ainda mais relevante ao longo do tempo para a Vale. E, claro, uma das intenções que temos é ver isso refletido no valor da companhia. Isso tem sido feito e continuará sendo feito por meio de uma transformação muito importante do negócio. Acho que a equipe de gestão que temos hoje vem promovendo uma revisão e uma remodelagem incríveis das operações, como vocês verão aqui, e isso continuará gerando valor e criando a oportunidade de reprecificação, especialmente dado o potencial de crescimento que temos.

Acreditamos que, na VBM, temos uma organização feita sob medida para o que precisamos. Temos uma organização, pessoas e recursos para entregar os resultados que temos entregado, e, mais do que isso, para executar de forma rápida e eficiente nossa estratégia de longo prazo. Então, estamos muito felizes de estar aqui, muito orgulhosos do que esse time está alcançando. E, com isso, passo a palavra ao meu amigo Shaun, que vem liderando isso por nós. Obrigado.

Shaun Usmar: Obrigado, Marcelo. Bom dia. É muito bom estar com vocês aqui hoje, neste primeiro evento do tipo, e podermos compartilhar um pouco da nossa jornada até aqui, e o entusiasmo que, espero, vocês vejam nos meus colegas, tanto quanto veem fora deste fórum, pelo trabalho que temos feito neste negócio nos últimos 15, 16 meses.

Para começar, quero apenas contextualizar. Assumi esta função em outubro de 2024, bastante confiante e, eu diria, extremamente animado com o que um *carve-out* poderia representar, como alguém que trabalha neste setor há muito tempo: ter um portfólio que parecia enterrado sob uma pedra, com tanto potencial, mas que não era visível e que vinha apresentando uma queda substancial de desempenho e de relevância para a Vale ao longo de um período prolongado. E, para mim, surgiu a oportunidade em um momento em que o mundo estava despertando para a sua necessidade de minerais críticos, para, como vocês veem nos nossos materiais lá fora e no vídeo de abertura, ajudar a viabilizar tecnologias, justamente quando, sob uma perspectiva ocidental, fomos, de certa forma, beneficiários inconscientes de um fornecimento confiável e de baixo custo por muito tempo. E isso está começando a se romper. E isso fica evidente neste momento, diante dos conflitos no Oriente Médio e em outras partes do mundo, especialmente no contexto energético. Isso tem efeitos em cadeia sobre um modo de vida que realmente não poderíamos ter antecipado, talvez de maneiras inesperadas. Fornecimento de hélio, de todo tipo de insumos além de energia. Isso vale para minerais críticos, seja para inteligência artificial, energia renovável, segurança mineral. Então havia aqui uma oportunidade: uma plataforma bastante incomum e completamente subapreciada, verticalmente integrada, com uma base profunda de recursos sobre a qual se fala há muito tempo. E, para mim, a grande oportunidade era: como pegamos essa plataforma, como garantimos que podemos reverter esse desempenho e mudar a trajetória, e realmente criar um fornecimento consistente e confiável, de forma a conquistar o direito a mais capital e crescimento e destravar esse valor para os nossos proprietários e, de fato, para a sociedade? E, a partir daí, conseguir crescer como um campeão de minerais críticos. Porque é ótimo, todos vocês já foram a conferências de mineração. Depois de um tempo, tudo começa a soar genérico: “classe mundial”, “vamos fazer X, Y e Z”. Mas o setor tem tido dificuldade de entregar isso. Então tudo começa com um plano simples, simples. Precisamos começar entregando nosso desempenho trimestral e anual. Este negócio não atingia *guidance* há uma década. Precisávamos acertar isso primeiro.

Ponto dois: estamos aqui para aumentar valor. E vocês verão a estrutura que usamos, porque sabemos que temos as pessoas, os ativos e a dotação mineral. E, à medida que avançamos, era garantir que conseguíssemos destravar e revelar esse potencial de crescimento. Podemos fazer isso de forma responsável. E vocês verão, vamos falar com entusiasmo sobre o que isso significa e sobre a nossa licença social. E, por fim, como rejuvenescer a cultura desta organização? Porque eu acho que esse é o fator X. As pessoas e os ativos são, em grande medida, os mesmos. O que vocês estão prestes a ver é a culminação de um grupo de pessoas que reencontrou seu ritmo. E é um momento empolgante. Vocês verão aqui que é uma história um pouco bifurcada. Cobre, todo mundo adora e precisa. Trata-se de como garantimos produção confiável e, de fato, viabilizamos crescimento. Vamos entrar em detalhes sobre isso. E, no caso do níquel, vimos uma oferta excessiva dramática, principalmente da Indonésia. E, na prática, estamos entre a oferta da Rússia e da China. Essencialmente, somos um dos últimos fornecedores ocidentais. Temos uma base incrível, uma base estratégica, mas ela precisa ser competitiva. E o foco ali, e ainda estamos nessa jornada, é garantir que fiquemos na metade inferior da curva de custo e destravar esse potencial, e então levar isso ao próximo nível, porque há muita oportunidade. Agora, se fizermos tudo isso, a última peça, e parte do motivo de estarmos aqui hoje, parte do motivo de termos publicado muitos materiais que vocês verão *online*, estudos técnicos, relatórios de sustentabilidade, atualizações de exploração e de declarações de reservas e recursos minerais, é que também precisamos garantir que as pessoas entendam. Porque não

adianta fazermos e vocês não terem as informações necessárias para formar suas próprias opiniões sobre qual é o valor intrínseco deste negócio. Ainda existe uma lacuna significativa aí. É nosso trabalho ajudar a fechá-la.

Vamos entrar em mais detalhes sobre isso, mas este é um setor que, usando cobre apenas como exemplo, tem enfrentado muita dificuldade. Acho que temos um setor que, particularmente no Ocidente, ficou atrofiado por um longo período. Competências, falta de exploração, falta de capital de risco e dificuldade para colocar nova oferta em operação. Uma série de estudos, incluindo o da S&P Global, mostram aumentos de 50% na demanda por cobre até 2040, mais ou menos, e déficits enormes projetados quando se olha para os projetos e as oportunidades disponíveis. Eu diria a vocês hoje que não vamos fechar essa lacuna de forma dramática. Mas, quando vocês começam a olhar para o crescimento que estamos destravando neste negócio, temos uma oportunidade que não está sendo vista pelo mercado agora, e que pode, de fato, ajudar a melhorar essa dinâmica. E esse tem sido o foco. Como aumentamos as chances a nosso favor? No ano passado, o cobre teve um déficit de cerca de 6% versus as expectativas do início do ano. Esse é um desafio recorrente. Precisamos entregar com consistência e precisamos crescer.

E aqui está apenas uma visão rápida do portfólio. Vocês podem ver que, no caso do negócio polimetálico de níquel, temos um conjunto globalmente diversificado, com núcleo no Canadá, em distritos minerais icônicos e realmente de classe mundial, onde operamos há mais de 100 anos. E, de fato, não temos apenas minas: percorremos toda a cadeia de valor. Coisas de que governos falam, nós fazemos, e fazemos há muito tempo, com *smelters* e refinarias. E, no Brasil, o núcleo da nossa história de crescimento em cobre está totalmente evidente. Nossa presença global nos dá flexibilidade, e nossos principais ativos estão em jurisdições estáveis, o que, como podemos ver neste momento, é uma fonte de vantagem real.

Este é o *framework*. Não veio de um consultor e não é nada revolucionário. Mas, ao passar um tempo no início com as nossas equipes, vimos que havia complexidade demais neste negócio, e como, então, reengajar nossos operadores? Então voltamos ao básico e descentralizamos o negócio. Construímos um ecossistema no qual passamos tempo com os líderes das operações e, também, das funções, focando em como cada um pode entender suas principais restrições, seus riscos e o que pode destravar para capturar valor e entregar mais do que apenas lucro e o *bottom line*. Precisamos fazer isso para sermos sustentáveis. Precisamos alocar capital a partir do centro e definir uma boa estratégia. Mas, no fim do dia, os operadores competem por capital e talento e precisam realmente ver e sentir esse crescimento de valor. Se queremos um múltiplo decente, precisamos entregar de fato o que projetamos e os nossos resultados. Vamos tocar nisso em um momento, mas isso é o mínimo, o básico. Depois, precisamos entender como destravar valor e, não apenas dizer que estamos destravando valor, mas demonstrar isso com ação e execução. Nossa licença social está no centro, e é um dos desafios que o setor de mineração enfrenta repetidamente. A necessidade aqui é lembrar que sempre operamos a convite das nossas comunidades anfitriãs e dos nossos governos anfitriões. Precisamos fazer um trabalho excelente e garantir que isso não fique restrito a algum departamento isolado, mas que, como time, sejamos muito mais integrados e que nossos operadores tenham isso incorporado ao nosso planejamento de negócio, o que fizemos. Quebramos silos, reduzimos dramaticamente as despesas gerais do negócio e reconectamos tudo, investindo mais em risco. Mas, bem no centro disso, está este ponto sobre pessoas e cultura. Eu realmente acredito que o que vocês verão nesta organização é um

rejuvenescimento, e esse é o fator-chave e a diferença do que eu, pelo menos, estou vivenciando. Acho que estamos dois a três anos à frente do que eu imaginava que conseguiríamos fazer, organizacionalmente, quando assumi como CEO. O nível de resposta das pessoas tem sido realmente notável.

Este é o meu slide de “pai orgulhoso”. Isso é do ano passado. Como vocês podem imaginar, como um CEO novo na época, eu entrei esperando que levaria bastante tempo para reverter a trajetória de estouros de capital e, de fato, de *guidances* inadequados. No ano passado, seis semanas após eu assumir, iniciamos a maior reestruturação da história deste negócio. Fizemos mais de US\$ 400 milhões em melhorias de caixa apenas em despesas gerais globais, adotamos o modelo descentralizado, investimos mais em risco. E, importante: pela primeira vez, superamos o *guidance* tanto em cobre quanto em níquel. Reduzimos o *guidance* de custo em cobre e níquel no 3T e superamos. Vamos falar disso. Mas parte disso também é simplesmente uma melhoria sistemática. Sorte é o que acontece quando você tem uma ou duas áreas do negócio indo muito bem. Mas, quando você vê uma melhoria sistemática e vê as equipes respondendo, é realmente notável. E, importante, com essas melhorias, vimos uma melhora de US\$ 1,9 bilhão no EBITDA no ano passado em relação ao ano anterior, algo como US\$ 850 milhões. Isso foi por ação da gestão. Uma melhora dramática nesse período. Melhora dramática sustentada. E, importante, dissemos que não poderíamos facilitar mudanças incrivelmente disruptivas e prejudicar as nossas pessoas. E fizemos isso em um momento em que tivemos alguns dos melhores resultados de segurança que este negócio já viu. Não dá para ter grande performance sem boa performance em segurança. E isso foi uma mudança cultural no grupo. O resultado é que temos uma dívida líquida muito baixa, e vamos falar disso com mais detalhes em breve. E uma trajetória muito atraente, com uma trajetória de crescimento que agora se autofinancia, e um negócio que está performando bem em todas as frentes.

E só comentando um pouco mais sobre alguns conjuntos de ativos no portfólio. Salobo, nosso carro-chefe. Novo recorde no ano passado, recorde histórico nesse negócio em cobre e ouro. 217 mil toneladas de cobre, quase 400 mil onças de ouro. Sossego, perto do final da vida da mina, melhor performance desde 2021. Onça Puma, entregue dentro do orçamento, com o *ramp-up* do segundo forno com e alcançando taxas de processamento que nunca havia visto. Este ano, vai operar em capacidade total pela primeira vez na história. Em Ontário, com as nossas seis minas, já passamos de 5 milhões de toneladas no moinho de Clarabelle. O tema ali é, primeiro, reduzir custos fixos se quisermos competir globalmente com a Indonésia. Fizemos isso. Depois, precisamos aumentar a taxa de processamento para diluir os custos fixos, das minas aos moinhos, ao concentrador, ao *smelter*. Os custos unitários e as despesas gerais são significativos nesses negócios. Então acertamos 5 milhões. Vamos para 5,5 a 6 e depois além. E seguimos reduzindo custos para tornar o norte de Ontário globalmente competitivo. E, por fim, Voisey's. Investimos bilhões nessa área ao longo do tempo. Importante, depois de investir quase US\$ 3 bilhões em 2024 e nos anos anteriores na expansão da mina de Voisey's Bay, trouxemos o *ramp-up* com sucesso antes do nosso plano, o que nos deu minério para operar Long Harbour na capacidade nominal pela primeira vez em seus 11 anos de história. De novo, diluindo custos fixos e permitindo produção recorde.

Se vocês levarem apenas um slide daqui, e eu volto a esse tema, uma coisa é entregar o *guidance*, outra é otimizar nossos planos do negócio e nossas dotações e alocar capital bem. Mas aí precisamos executar. E precisamos dar aos investidores as informações necessárias para que possam formar suas próprias opiniões sobre se a gestão está só

falando ou se está executando. No ano anterior, estávamos em 350 mil toneladas. No ano passado, produzimos 382 mil toneladas de cobre. Estamos indicando 350 a 380 porque teremos paradas relevantes. Serão 110 dias em Sossego mais adiante neste ano. Mas esta linha aqui, na verdade, mostra onde está a faixa dos analistas. E isso não depende do analista, depende de nós. Temos uma oportunidade aqui, e vocês vão ver que os estudos técnicos que já estão disponíveis no nosso site foram feitos para oferecer mais detalhe, para que as pessoas tenham as informações de que precisam para preencher suas planilhas e formar suas próprias visões. As 700 mil toneladas, vamos tocar mais nisso nos slides, mas, quanto mais trabalho fizemos e quanto mais reformulamos por completo o planejamento do negócio, e fizemos uma mudança fundamental em como conduzimos de fato nossos projetos, e vou falar disso em breve, é isso que está no centro dessas taxas de crescimento. É extremamente empolgante, e o risco-retorno, dado que a maior parte disso fica no Pará, onde operamos há décadas, não estamos a 4 ou 5 mil metros acima do nível do mar. Temos esses polos regionais com infraestrutura existente. Temos pessoas ali, altamente dedicadas e trabalhando há muito tempo. Temos uma oportunidade incrível de, quase em um contexto de *brownfields*, especialmente nos primeiros quatro ou cinco anos, trazer essa oferta para o mercado, e, depois, ir além. Como o trabalho que acabamos de divulgar sobre nossa exploração por sondagem e o que vem depois, que estamos fazendo perto dos nossos corpos de minério existentes, em vez de ir para coisas mais distantes que talvez nunca saiam do papel ou que estejam, sei lá, 20, 30 anos à frente. Estamos impulsionando VPL, impulsionando opcionalidade e uma probabilidade maior de valor futuro. Vocês verão esse potencial, e vamos tocar nisso em um minuto.

A reestruturação. Quando eu cheguei, tínhamos um grupo muito dedicado de pessoas em projetos, cerca de 1.100, operando em silos. Não por culpa delas: era um grupo muito centralizado, com muita complexidade. Voltamos aos primeiros princípios. Integramos equipes e removemos os silos. Porque, muitas vezes, uma coisa é fazer todo o trabalho técnico; outra é garantir que analisamos isso com muito cuidado do ponto de vista comercial e de risco e execução, e isso inclui licenciamento. Vamos tocar um pouco nisso mais adiante para dar uma noção do que isso significa. Mas o que isso fez foi reduzir dramaticamente nossa intensidade de capital ao longo do portfólio. Vamos dar um pouco mais de detalhe, e vocês verão isso *online*. Mas isso é uma redução dramática. Está bem abaixo da média do setor, e já vínhamos vendo que muitos projetos estavam abaixo da média. Mas pegamos Bacaba como o primeiro. Estamos em execução agora e vamos dar mais detalhes mais tarde. Estamos bem avançados nesse projeto. Nós o simplificamos, focamos em execução. O cronograma está muito bem no trilho, e as taxas de retorno, como vocês verão, foram de em torno de 15% em muitos casos para acima de 50% nos nossos dois primeiros projetos. Mesmo que o preço do cobre sofra uma correção significativa, são projetos fortes e robustos, que precisam ser executados, e temos fundos para fazer isso. Vocês verão isso em Alemão, e vamos tocar nisso já. Mas isso é incrivelmente empolgante. Cobre, ouro, mudanças fundamentais em como conduzimos a execução e tornamos mais fácil obter licenciamento. Vocês verão por toda a parte.

Exploração. Acabamos de publicar, e vocês verão o *press release* que saiu. Chris e a equipe dele fizeram um trabalho incrível com a Chiara. Temos metas ainda mais ousadas nos próximos anos com as sondas do que o que demonstramos nesse *press release*. No Brasil, fora do ciclo orçamentário, nós seguimos o nosso orçamento, mas estamos aqui para alocar capital e encontrar as melhores oportunidades de risco-retorno. Dobramos a perfuração no Pará no ano passado. Vamos dobrar de novo neste ano. Se pudéssemos fazer ainda mais, isso não é uma restrição de capital. É sobre quão rápido conseguimos

fazer as sondas girarem, e os resultados que estamos encontrando são incríveis. Ricos em cobre, ricos em ouro. Em Ontário, seguimos fazendo o mesmo, entre Ontário e Voisey's Bay, com nossa dotação em *brownfields*.

Então, juntando tudo: o mapa para 700 mil toneladas, vamos entrar em mais detalhes. Há muito mais. E acredito que existe muito mais oportunidade além desse horizonte, e é isso que estamos explorando. Não estamos apenas dizendo: "Como chegamos a 700?" Estamos olhando além, e é aí que está a oportunidade. Como fazemos a redução de riscos da execução, garantimos que entregamos nossos compromissos e encontramos oportunidade para ir ainda mais longe?

E então, sobre níquel. Importante: Sudbury, por exemplo, é sinônimo de níquel. Mas vocês podem ver, no canto superior direito, que é polimetálico. Você precisa jogar com as suas vantagens. Temos muito cobre, ouro, PGMs. São fluxos de receita diversificados. Eu mencionei como estamos buscando reduzir custos, diluir custos fixos e garantir que possamos ser o mais produtivos possível para impulsionar esse negócio, assegurando que ele seja resiliente independentemente do que vier da Indonésia e de outros lugares. Estrategicamente, estamos nisso há mais de 100 anos. Temos gerações. Temos pais e filhas trabalhando no subsolo que são mineradores de quarta geração. Esse é um ativo tão subestimado para o Canadá e, de fato, para o Ocidente. O mesmo vale para Voisey's e Long Harbour. É uma dotação incrível, e esta é uma área em que vamos passar muito mais tempo destravando valor. À medida que focamos nossos esforços e nosso portfólio, anunciamos, acho que uma transação incrível com alguns parceiros nossos, Exiro, o Canada Growth Fund e a Orion Mine Finance, para colocar mais dinheiro em Thompson e garantir que continuaremos a aproveitar ao máximo essa dotação extraordinária daqui para frente. Mas, para nós, a estratégia aqui é nos polimetálicos, não tentar ser tudo para todos. E, como parte disso também, ficamos satisfeitos em, depois de décadas de tentativas, anunciar um acordo com a Glencore em Sudbury. Vamos perseguir isso de forma agressiva, e pode haver outras oportunidades no futuro. Talvez não as oportunidades de "*big bang*" que poderiam ter existido 20 anos atrás. Mas, de fato, vamos começar com essa e encontrar mais por vir, ricas em cobre, e que são uma ótima opção de crescimento para nós daqui para frente.

Esta é a oportunidade aqui. Vocês viram, ano a ano, o aumento com muito controle de gestão, não apenas preço e FX, que impulsionou essa melhora. É aí que está o consenso. Nosso trabalho é garantir que esse consenso seja estreito e, de fato, reflita o que acreditamos ser capazes de fazer internamente. Parte do motivo de estarmos aqui e de estarmos publicando informações. Mas, mesmo aqui, vocês podem ver o que isso significa à medida que continuamos a crescer. Apliquem um múltiplo, qualquer múltiplo que vocês escolherem, e já dá para começar a ter uma noção do potencial de valor dentro do portfólio da Vale de forma mais ampla.

Então, vou encerrar por aqui e dar uma noção, ao passar para os meus colegas, o que me deixa muito animado por poder dar a eles este palco hoje. Este negócio está em outra trajetória. Estamos entregando nossa performance operacional. Mudamos fundamentalmente como fazemos projetos. Estamos destravando crescimento em cobre. Estamos alocando capital, acredito que, de uma forma mais dinâmica e eficiente, com foco nas melhores oportunidades. Nossos operadores entendem quais são suas restrições dominantes e, de fato, estão competindo entre si pela próxima posição na fila, com certas oportunidades para elevar o potencial em áreas específicas dos seus negócios. E ainda temos mais trabalho a fazer para continuar enxugando o portfólio que

delineamos, tanto finalizando a transação de Thompson. Temos o trabalho que estamos fazendo com a Glencore, que esperamos converter no próximo ano. E, de fato, temos algum trabalho que pretendemos finalizar ainda neste ano em Hu'u, que é uma oportunidade muito empolgante de cobre-ouro. Então, sem mais delongas, e, importante, estamos em menos de 0,4x de net debt/EBITDA. Temos um balanço incrível para nos permitir fazer isso. E, no centro de tudo, estão algumas das pessoas que vocês vão ver hoje. Então, com isso, obrigado; passo a palavra à Tina.

Tina Gauthier: Obrigada, Shaun. E obrigada a todos vocês por virem ouvir a nossa história hoje. Este é um momento crítico para minerais críticos. Estamos vendo uma convergência de sistemas de energia, geopolítica e política industrial, o que deixa evidente que minerais críticos estão deixando de ser commodities e passando a ser ativos estratégicos. Vou falar com vocês sobre os nossos dois principais metais: cobre e níquel. Vou passar um pouco pelos mercados, pela demanda crescente e mostrar como a Vale Base Metals está posicionada de forma preferencial para atender essa demanda no futuro.

O crescimento do cobre normalmente acompanha o PIB em torno de 2% a 3% ao ano. No entanto, a história da eletrificação está levando o cobre a uma nova fase de crescimento estrutural da demanda. Até 2030, a demanda de eletricidade de *data centers* nos EUA pode subir de 5% da demanda total de eletricidade do país hoje para 14%. Segundo um estudo da S&P Global, a demanda de eletricidade aumentará aproximadamente 50% até 2040. A eletrificação é intensiva em cobre. O cobre é a espinha dorsal dos sistemas elétricos. EVs, energia renovável e infraestrutura de rede exigem significativamente mais cobre do que alternativas baseadas em combustíveis fósseis. Veículos elétricos exigem quase três vezes mais cobre do que carros convencionais. Aumentar a oferta de cobre leva tempo e restrições de oferta, como a queda nos teores de minério e os desafios de licenciamento e de jurisdição, significam que a oferta de cobre não consegue responder rapidamente. A taxa de disrupção anual da produção de cobre é superior a 5%. Isso significa que mais de 5% da oferta esperada de cobre de minas e projetos a cada ano é perdida, atrasada ou fica abaixo do plano. Demanda em alta, restrições de oferta e taxas de disrupção reforçam um mercado estruturalmente apertado pelos próximos anos. Em 2025, a Vale Base Metals entregou produção de cobre no topo do nosso *guidance*. Nosso plano de crescimento de longo prazo para a oferta de cobre a partir dos nossos ativos existentes nos diferencia dos nossos pares, pois conseguimos crescer mais rápido e com menor intensidade de CAPEX do que projetos *greenfield* de cobre do setor. Como Alfredo e Chris vão falar mais sobre a nossa dotação única de cobre, vou focar mais na nossa produção de níquel para garantir que o nosso posicionamento preferencial como o principal produtor ocidental de níquel possa ser facilmente compreendido.

Em níquel, o crescimento futuro do aço inoxidável deve permanecer estável em 2,5% ao ano, mantendo sua posição como o vetor constante por trás da demanda por níquel. A demanda de baterias continua a emergir como um vetor de crescimento, com a adoção de EVs seguindo em escala global. As vendas globais de EVs cresceram mais de 20% em 2025 e devem aumentar cerca de 10% novamente em 2026. Globalmente, a penetração de EVs hoje está em 23%, o que significa que mais de um em cada cinco veículos é vendido com capacidade de carregamento *plug-in*. Embora a tecnologia de baterias LFP ainda esteja ganhando participação de mercado, as baterias à base de níquel continuarão fazendo parte do mix, devido à preferência pelo níquel em veículos grandes e premium que exigem características de alta densidade energética. Além das baterias e do aço inoxidável, o papel do níquel em superligas e na defesa acrescenta uma camada de demanda de alto valor, não substituível, e a demanda nessa aplicação também está

aumentando. Em 2025, os produtos de níquel de alta qualidade da VBM representaram quase 50% do consumo de metais dos Estados Unidos em aplicações de alto valor e fora do segmento de aço inoxidável. Em resumo, estamos vendo um aumento de 42% na demanda por níquel nos próximos dez anos, incluindo um aumento de 29% vindo do mercado de alto valor, no qual somos o ofertante preferencial. Do lado da oferta, a Indonésia atualmente fornece 65% do níquel do mundo. Em 2026, continuamos a ver a Indonésia migrando de um foco em crescimento de volume para otimização de valor. Ações de política, incluindo cotas, exigências de integração a jusante e, recentemente, um possível aumento da tributação, sinalizam um movimento para melhorar o valor realizado em toda a cadeia de suprimento do níquel. Além disso, as importações de enxofre pela Indonésia aumentaram mais de 400% em volume nos últimos quatro anos, já que o ácido sulfúrico é necessário para produzir níquel a partir de minérios lateríticos. Os preços spot do enxofre na Indonésia agora estão 340% acima dos níveis de 2023. O aumento dos custos de enxofre e ácido sulfúrico está elevando o custo marginal da produção de níquel na Indonésia e está diretamente ligado a escalabilidade da produção de HPAL no país.

Vocês ouviram isso mais cedo. Temos minas, refinarias e *smelters* em várias jurisdições. E daí? Do ponto de vista comercial, os clientes valorizam o fato de podermos oferecer produtos de níquel Classe 1 a partir de três refinarias separadas e níquel Classe 2 a partir de outras duas. Oferecemos muitos produtos de níquel para aplicações críticas, com um fornecimento geograficamente diverso em três continentes diferentes. “Nossa refinaria de cobalto em Port Colborne fica a uma hora de carro de muitos grandes fabricantes dos Estados Unidos. Nossas fundições de cobre no Brasil estão voltadas para o Atlântico, a uma curta viagem marítima dos principais fundidores de cobre da Europa. Esses fatores nos permitem uma posição privilegiada junto a clientes que buscam fornecimento seguro e, como resultado lógico, somos o maior fornecedor de níquel metálico para os Estados Unidos a partir de nossas refinarias de níquel no Canadá.

Este slide tem muita coisa acontecendo. Nós o incluímos no material para que vocês possam estudá-lo depois. Não vou gastar muito tempo aqui; apenas para dizer que o nosso Fluxograma integrado de níquel nos dá a capacidade de deslocar produção entre sites, otimizar margens de produtos e manter nossa performance de produção de níquel ao longo dos ciclos. Podemos alternar entre produção intermediária e produtos refinados e maximizar margens de acordo com onde enxergamos valor no mercado atual. Nosso controle ponta a ponta sustenta qualidade e rastreabilidade consistentes, o que, por sua vez, apoia nossos segmentos de clientes de alto valor.

E embora eu tenha falado principalmente sobre cobre e níquel, temos uma posição de mercado significativa em várias outras commodities. Nossas refinarias de cobalto no Canadá produzem mais de 50% do suprimento de metal de cobalto nas Américas. Ter múltiplas commodities fortalece a resiliência dos nossos ganhos e reduz a dependência de qualquer mercado específico. Isso também nos dá maior relevância para clientes estratégicos e cadeias de suprimento que podem querer que forneçamos múltiplos minerais críticos, reforçando nosso posicionamento de mercado.

Como discutimos anteriormente sobre o cobre, nosso principal produto é o concentrado de cobre, que em média contém 34% de cobre. Vendemos esse concentrado para fundições de cobre, principalmente na Europa e no Canadá, que então produzem cobre

refinado. No caso do níquel, produzimos produtos acabados de níquel puro que são vendidos para usos finais estratégicos. Isso significa que temos exposição a mercados de alto valor, orientados por especificações. Nossos produtos são utilizados em ligas especiais, na indústria aeroespacial e em baterias, onde o desempenho é essencial e nosso níquel é mais difícil de substituir. Temos contratos de longo prazo e nossas especificações de níquel estão incorporadas nos processos e ciclos de qualificação de clientes líderes nos setores aeroespacial, automotivo e industrial.

Nossa estratégia comercial está deliberadamente ancorada em mercados premium, orientados por desempenho, onde qualidade do material, confiabilidade e certificação são fundamentais. Nossos clientes atuam em aplicações críticas para segurança, altamente engenheiradas, com padrões rigorosos que se alinham diretamente ao nosso portfólio de produtos. Como resultado, nossos produtos de níquel metálico atraem consistentemente prêmios acima do preço do níquel da LME. Além disso, nossos produtos de níquel de alta pureza estão posicionados no primeiro quartil em intensidade de carbono. Baixo carbono não é apenas um atributo de sustentabilidade para nós. Acreditamos que se tornará uma fonte de diferenciação em onde e como colocamos nossos volumes de níquel. No lado direito do gráfico, você pode ver a presença da nossa força de vendas. Estamos bem diversificados nas Américas, Europa e Ásia, com risco de concentração limitado, o que aumenta a resiliência em um cenário global fragmentado.

Como vocês ouviram, nossa posição como fornecedor de níquel é única. Temos cinco instalações de refino de níquel geograficamente diversas e somos o único fornecedor global com essa flexibilidade. Produzimos o maior volume de níquel refinado fora da Ásia e da Rússia e fornecemos nossos metais de forma transparente, alinhada a frameworks e certificações de política pública e de compras que estão evoluindo globalmente, como vocês vão ouvir da Laura mais tarde hoje. Somos o maior fornecedor de níquel metálico confiável para os mercados ocidentais e a solução para evitar o risco de concentração de fornecimento.

Em resumo, eu gostaria de deixar vocês com estes quatro pontos. O crescimento estrutural da demanda está acelerando nos metais da eletrificação. Tanto níquel quanto cobre estão sendo impulsionados por demanda de longo prazo, respaldada por políticas públicas, sustentando uma perspectiva de crescimento durável. Estamos posicionados de forma única em ambos os metais com nossa plataforma integrada de baixo carbono e escala *multicommodities*, o que nos permite capturar valor. Nosso portfólio está alinhado com as prioridades de segurança de fornecimento, fontes confiáveis e rastreáveis de minerais críticos. A exposição diversificada com produtos premium e clientes fortalece a durabilidade das margens, reduz a volatilidade e promove a criação de valor de longo prazo. O níquel possibilita desempenho. O cobre possibilita eletrificação. E nós fornecemos ambos onde isso mais importa. Agora passo a palavra para Alfredo, nosso Diretor de Operações, para contar um pouco mais sobre nossas operações. Obrigada.

Alfredo Santana: Obrigada. Bom dia a todos. Para mim, é um grande prazer estar aqui hoje com vocês para compartilhar um pouco da nossa jornada na VBM. Então, vou começar com uma ideia simples. Na mineração, a coisa mais difícil não é ter um trimestre forte ou até mesmo um ano forte. A coisa mais difícil, na verdade, é tornar a boa performance repetitiva. E, para mim, essa é a história da VBM hoje. Quando olhamos para dentro do nosso negócio, simplificamos isso em três pilares: segurança em primeiro lugar, capaz e estável, e confiável. Nos últimos anos, focamos no básico: segurança, disciplina operacional, capacidade técnica, confiabilidade e eficiência de custos. Primeiro, fizemos

uma avaliação profunda e investimos nas necessidades técnicas dos ativos. Depois, avançamos para um modelo mais descentralizado, reforçando *accountability* onde ela precisa estar e tornando nossa tomada de decisão mais rápida. E por que isso importa? Isso importa porque performance consistente e escalável é o que cria valor no longo prazo. E nossas melhorias agora são mais estruturais do que ocasionais. E, se eu tivesse que resumir nossa filosofia operacional em uma frase, eu diria que estamos construindo um sistema desenhado para impulsionar consistência.

Mas quero ficar um momento em segurança, porque é aí que tudo começa. O que estamos fazendo aqui é criar um ambiente operacional em que as pessoas estão mais alertas, mais focadas nos potenciais incidentes críticos e fatalidades. Aumentamos muito a nossa gestão de riscos e os líderes estão mais presentes no campo. Então, quando eu digo segurança em primeiro lugar, eu não quero dizer segurança no lugar de performance. Quero dizer que segurança é a condição que permite performance sustentável. E eu acredito que essa base sólida impulsiona alta performance. Não tivemos vidas perdidas ou alteradas há mais de dois anos. Reduzimos incidentes de processos críticos em cerca de 70%. Estamos mantendo nossos incidentes de alto potencial em patamares muito baixos. E reduzimos nosso TRIFR de acima de 7 para abaixo de 2. E estamos mantendo essa taxa nos últimos três anos. Mas, mais importante, estamos construindo as rotinas, os comportamentos de liderança e a qualidade de decisão que tornam a performance mais segura e, novamente, mais repetível.

Agora, deixe-me olhar para todo o portfólio. Você pode ver o resultado dessa abordagem. Não se trata de um único ativo tendo bom desempenho isoladamente. Trata-se de uma melhoria ampla em todo o portfólio. Salobo aumentou o processamento da planta em 40% e o movimento de mina em 13%, enquanto mantemos hoje o melhor desempenho de escavadeira elétrica no Brasil. Sossego aumentou a utilização de caminhões em quase 20% e melhorou o processamento da planta em 10%. Ao passarmos para Onça Puma, aumentamos a disponibilidade da planta em 30% e o teor de níquel no ferro-níquel em 20%. Em Ontário, Sudbury melhorou nosso minério extraído em mais de 40%, as taxas de desenvolvimento de mina em mais de 10% e o processamento da planta em 25%. E Voisey's Bay teve uma impressionante expansão no ano passado. Já Long Harbour alcançou seu melhor resultado desde o início das operações. E por que isso é importante? Porque demonstra que nosso novo modelo operacional está funcionando. Quando você vê melhorias em diferentes geografias, diferentes corpos de minério, diferentes contextos operacionais e culturas, isso mostra algo muito importante, certo? Não são melhorias aleatórias. São melhorias sistêmicas. E isso nos dá confiança de que o que você está vendo pode ser sustentado.

Agora deixe-me falar um pouco sobre nossos ativos. Ao passarmos para Salobo, nossa mina de cobre e ouro de referência no Brasil, o minério processado aumentou de 25 milhões de toneladas para 35 milhões de toneladas em 2025, e vamos chegar a 42 milhões de toneladas até 2029 ou antes com o CPF. Nosso caminho crítico aqui é muito claro: continuar impulsionando a produtividade e manter alto foco na mina. Grande foco e manutenção preventiva na planta. Na mina, com a frota autônoma, vamos aumentar a produtividade e a segurança. E, finalmente, a modernização dos nossos sistemas de correia transportadora para mais de 5.000 toneladas por hora elevará nossa capacidade e diluirá nosso custo fixo. Portanto, o ponto principal aqui não é apenas que Salobo teve um bom ano; estamos construindo um ativo melhor, com desempenho de classe mundial.

Passando agora para Sossego. Sossego é a base da nossa jornada corporativa no Brasil, a nossa primeira mina de cobre no país. Em 2023, moemos 11 milhões de toneladas e estamos indo para um *run rate* de 13 milhões de toneladas em 2026, com a meta de chegar a 15 milhões de toneladas até 2029. Para atingir isso, estamos atacando nossa restrição dominante com uma parada planejada de 110 dias do moinho SAG em 2026 para realizar upgrades críticos. Também implementamos um sistema de britagem móvel que vai manter a produção estável ano a ano. Assim, vocês não verão impacto de produção em 2026 versus 2025, mesmo com 30% menos tempo de planta que teremos neste ano. E, quando olhamos para Bacaba, nossa próxima mina no Hub Sul, o projeto segue no cronograma para iniciar produção em 2028. Então, de novo, a mensagem não é apenas que o crescimento está vindo; é que o crescimento está sendo preparado sobre uma base operacional crível.

Agora passando para Ourilândia do Norte, no Brasil. O objetivo em Onça Puma, nossa potência de ferro-níquel no país, é fazer a transição da recuperação para a competitividade. Produzimos 17.000 toneladas de ferro-níquel em 2023 e depois 26.000 toneladas em 2025. E estamos avançando para 40.000 toneladas em 2026 com os dois fornos totalmente operacionais. Nossas prioridades ali são muito claras: aumentar a produtividade da mina por meio de melhor utilização da frota, otimizar insumos e o teor do produto. Avançar em circularidade com as escórias da planta e em descarbonização via tecnologia de *off-gas*, que já está em implementação. Portanto, o que se vê em Onça Puma é que o ativo está se tornando altamente competitivo no curto prazo e está abrindo caminho para se tornar o maior produtor de ferro-níquel do Brasil até 2026.

Agora, voltando aqui ao Canadá, onde temos nossos ativos polimetálicos. Vamos contar uma história semelhante, mas em um contexto diferente. Sudbury é onde a nossa história de níquel e cobre está enraizada no Canadá. Sudbury tem um dos complexos de mineração mais icônicos do mundo, com um *smelter*, refinarias, um conjunto de minas e pessoas extremamente apaixonadas em uma comunidade mineradora muito orgulhosa, que nos apoia há mais de 100 anos. Lá, aumentamos o processamento da planta de 4 milhões de toneladas em 2023 para 5 milhões de toneladas. E estamos levando a planta para a capacidade neste ano, entre 5,5 e 6 milhões de toneladas. Nossas prioridades são adotar designs de mina mais eficientes para melhorar produtividade, eficiência de turnos, alimentar o moinho, e reduzir em 30% as paradas planejadas da planta. Também buscamos reduzir nosso custo operacional entre 7% e 10% e melhorar a eficiência de capital do desenvolvimento subterrâneo em até 30% até 2028. E vamos fazer isso de forma muito técnica. Então, nosso objetivo é levar Sudbury para a metade inferior da curva de custo e ser competitivo ao longo do ciclo.

Por fim, Voisey's Bay e Long Harbour têm um papel-chave no nosso plano. Nosso objetivo é atingir capacidade total, melhorar a estabilidade do moinho e abastecer Long Harbour de forma consistente com concentrado de Voisey's Bay. O processamento da planta cresceu 40% nos últimos três anos e buscamos atingir a capacidade do moinho em Voisey's Bay neste ano, com 2,8 milhões de toneladas por ano, e, em Long Harbour, ficar acima de 45 mil toneladas de ferro-níquel produzido. Nossa prioridade no nosso belo Newfoundland & Labrador é otimizar a combinação entre Voisey's Bay e Long Harbour como um sistema. Então, juntando tudo: a jornada de 2022 a 2025 foi sobre restaurar performance e voltar ao básico. Em 2026, começamos a etapa de tornar isso seguro, estável, capaz e repetível. E, quando a performance se torna repetível, o crescimento se torna crível. Com isso, passo a palavra ao Chris McCleave, que vai apresentar a nossa plataforma de crescimento. Obrigado.

Chris McCleave: Obrigado, Alfredo e bom dia. Eu sou Chris McCleave, e é um enorme prazer apresentar este segmento sobre como estamos entregando crescimento na Vale Base Metals. O que vocês vão ouvir de mim hoje não é uma lista de desejos. É um portfólio de projetos reais, em diferentes estágios de maturidade, que, em conjunto, sustentam uma história crível de crescimento em cobre. Quero que vocês saiam daqui hoje com três mensagens. Primeiro: temos um plano estratégico claro e executável para chegar a 700.000 toneladas de cobre. Segundo: enxergamos potencial crível além desse nível. E terceiro: porque estou confiante de que vamos entregar. Mudamos fundamentalmente a forma como trabalhamos.

Com esse contexto, deixe-me explicar brevemente o que mudou antes de apresentar o portfólio. Nos últimos dois anos, mudamos fundamentalmente a forma como entregamos crescimento. Nosso foco está em margem, sequenciamento, eficiência de capital e rigor técnico. Mas, mais importante, mudamos o sistema por trás dessas palavras. Desde o *carve out*, fortalecemos significativamente nosso rigor técnico e profundidade de expertise, aumentando o foco em nossas commodities e tornando-nos mais disciplinados na alocação de capital. Isso está se traduzindo em retornos mais fortes e consistentes. Reorganizamos para aplicar a melhor expertise em metais básicos onde ela gera mais valor, com uma linha de visão clara para a entrega. Deixe-me ilustrar isso com alguns exemplos.

Primeiro, Alemão. Mudamos o design da mina para uma configuração subterrânea de *ramp-up* mais rápido, antecipando receitas, reduzindo o capital inicial e diminuindo riscos. Também aprimoramos o conhecimento do corpo de minério. Retomamos o registro de testemunhos para descrever intervalos geotécnicos críticos no nível subterrâneo adequado de granularidade. E melhoramos significativamente os dados de tensões *in situ*, adicionando sete medições de alta qualidade apenas nos últimos 12 meses. Também olhamos além dos limites tradicionais do projeto em busca de ganhos práticos. O trabalho geometalúrgico está em andamento para avaliar a prata como uma fonte adicional de receita e opções para reduzir custos e melhorar a sustentabilidade por meio da circularidade, como usar escórias de Onça Puma como cinza volante para preenchimento. Em segundo lugar, o potencial subterrâneo em Paulo Afonso, Sequeirinho e Mata. Há dezoito meses, estudos formais de mineração subterrânea não haviam avançado, apesar das informações disponíveis. Mudamos isso, aproveitando a expertise subterrânea canadense para concluir avaliações iniciais em nível PA e agora estamos definindo formas de acelerar a exploração subterrânea. Em terceiro lugar, o design das plantas de processamento. Historicamente, nossas plantas ou expansões foram construídas com intensidades de capital de 80 a 100 milhões de dólares por milhão de toneladas por ano. Nosso target agora é 30 a 50, alinhado aos *peers* regionais de cobre e ouro. Fizemos benchmark de forma agressiva, engajamos múltiplas casas de engenharia e redesenhamos conceitos de planta de 12 milhões e 24 milhões de toneladas por ano, reduzindo pegadas de carbono, simplificando escopo e padronizando *layouts*. Por fim, modelagem de recursos. Reavaliamos vários depósitos conhecidos, muitos dos quais fazem parte da nossa dotação há décadas, mas não eram revisados em profundidade havia muitos anos, adicionando recursos e melhorando sequenciamento e opções de desenvolvimento. Por exemplo, estamos atualizando Cristalino para incluir recursos satélite como Cristalino, 118 e Borrachudo, e fazendo o mesmo em Visconde ao incorporar Emilia e Visconde Leste. Em conjunto, isso reflete dados melhores, decisões melhores e um vínculo mais estreito entre geologia, engenharia e execução.

Nós conectamos essa base por meio de três partes do modelo operacional. Primeiro, como o Shaun mencionou, um processo aprimorado de planejamento de negócio que liga estratégia à execução e ao budget, definindo um caminho claro para chegarmos a 700.000 toneladas de cobre até 2035. Esse processo dá disciplina para as operações entregarem a estratégia, assegura progresso contínuo rumo ao potencial além de 700.000 toneladas, e traz consistência e previsibilidade ao longo dos anos, reduzindo incerteza para stakeholders locais-chave, como comunidades, órgãos ambientais e governo. Segundo, um modelo aprimorado de entrega de projetos: um design *fit-for-purpose*, engenharia orientada à construtibilidade e modelos de execução alinhados a risco e incentivos, que já entregaram cerca de 30% de otimização de CAPEX no portfólio. Terceiro, exploração disciplinada, focada em crescimento orgânico e conhecimento da dotação, entregando uma redução de 34% nos custos de perfuração nos últimos dois anos. Em paralelo, também otimizamos nossas operações existentes para aumentar valor e resiliência. Em Salobo, aplicamos ferramentas avançadas de otimização e programação *direct-block* para criar novos desenhos de fase que antecipam metal no perfil de vida da mina, melhoram o início do fluxo de caixa e fortalecem a atratividade econômica. Em todo o Hub Sul, melhoramos a minerabilidade em Sequeirinho, reduzimos *stripping* e avançamos o 118 para otimizar o perfil de teor que alimenta Sossego, enquanto fortalecemos o caminho do licenciamento. E, em Ontário, simplificamos projetos de extensão de mina, otimizamos o desenvolvimento de mina e reduzimos substancialmente necessidades de CAPEX para permanecer mais enxutos em mercados de níquel mais competitivos e apertados. Em Voisey's Bay, melhoramos materialmente a confiança geológica em Reid Brook, adicionando 381 novos furos de sondagem desde 2022, um aumento de cerca de 70% no banco de dados geológico, reduzindo riscos de vida da mina e estendendo recursos. Esses exemplos mostram que nosso foco não é apenas crescimento futuro, mas melhorar de forma sistemática a performance e a resiliência do que já operamos.

E, importante, isso já está mostrando resultados. Esses resultados foram apresentados mais cedo hoje pelo Shaun e anteriormente no Vale Day em dezembro. Então existe uma mensagem consistente aqui. Estamos alcançando crescimento com uma intensidade de capital materialmente menor do que antes e melhorando os retornos dos projetos por meio de escolhas de design melhores, sequenciamento e trabalho técnico disciplinado. Esses resultados reforçam nossa confiança de que o modelo operacional está funcionando e estabelecem a base para o portfólio que vou apresentar agora.

Nosso plano base é um portfólio por hubs sequenciado, que sustenta produção de 700.000 toneladas de cobre até 2035, além de 210.000 a 250.000 toneladas de níquel até 2030. Isso foi sequenciado de forma deliberada, desenhado para ganhar escala enquanto gerencia riscos, usando processamento compartilhado, infraestrutura compartilhada e capital faseado. Este é, em termos técnicos, um portfólio fundamentalmente simples. A maioria dos nossos projetos se baseia em métodos convencionais de mineração a céu aberto (open pit) e subterrânea (underground), apoiados por rotas de processamento bem conhecidas. Não estamos dependendo de infraestrutura inédita, de alto risco, ou de uma inovação disruptiva para entregar isso. Além disso, nossa ambição aqui não é usar parâmetros de ponta global ou suposições extremas. É entrega consistente de produtividade, recuperação, disponibilidade e performance de custos em padrão de indústria, executada bem, repetidamente e em escala. Junto com o plano base, temos potencial como opcionalidade, expansões de capacidade, extensões subterrâneas, novos corpos minerais e então alavancas tecnológicas, todas atualmente em estudo, e vocês

vão ouvir mais sobre isso nos próximos 12 meses. Agora, este é um negócio integrado e intensivo em capital. O que mudou é como lidamos com esses riscos. Hoje, o risco é desenhado nos nossos planos desde cedo, em vez de só aparecer depois que o capital já foi comprometido. Nós testamos decisões antecipadamente, técnica e comercialmente, e engajamos cedo em licenciamento. Como vocês podem imaginar, estamos licenciando múltiplos projetos em paralelo, investindo cedo para desenvolver conceitos de mineração mais sustentáveis, transições para underground, estratégias de rejeitos e configurações otimizadas de componentes de processamento. Essas escolhas reduzem risco, aumentam credibilidade com reguladores e evitam mudanças disruptivas tardias. É por isso que o portfólio é sequenciado, balanceado e baseado em hubs.

Vamos agora focar no crescimento de cobre em Carajás. Carajás é um dos maiores distritos de minério de ferro e de IOCG (*iron oxide copper gold*) do mundo. É uma jurisdição estável e conhecida, onde temos um longo histórico operacional, conhecimento institucional profundo e relações estabelecidas com comunidades, reguladores e governos. Isso nos ajuda a engajar cedo, planejar os caminhos de licenciamento de forma mais intencional e reduzir o risco de surpresas tardias. Então, quando eu digo que este é um plano de crescimento técnico de baixo risco, eu não me refiro apenas ao lado técnico, mas também ao geográfico, ao logístico e ao jurisdicional. Essa combinação é uma das principais razões pelas quais acreditamos que este portfólio é claramente executável.

Agora vamos entrar um pouco mais a fundo. Vamos começar com Bacaba, um projeto já em execução, então vale dedicar um pouco mais de tempo. Bacaba é a âncora de curto prazo do Hub Sul, consistindo em uma mina convencional a céu aberto (open pit) e acesso por estrada, incluindo uma ponte, para transportar minério até o Moinho de Sossego. A licença de instalação (LI) já foi concedida, o *pre-stripping* começou, a execução está conforme o plano, com aproximadamente 23% de conclusão física. Desde o estudo de viabilidade, reduzimos o capital em mais da metade sem aumentar os custos operacionais. Como fizemos isso? A primeira alavanca foi simplificação. Resetamos o projeto para ser genuinamente adequado ao propósito, em vez de aplicar um padrão interno tradicional "*one-size-fits-all*". Ancoramos o design em normas brasileiras e padrões da indústria usando uma abordagem baseada em risco, informada pelos nossos próprios aprendizados operacionais. Só isso entregou mais de US\$ 100 milhões de redução de capital. E, importante, foi feito antes de o design ficar travado. A segunda alavanca foi como executamos. Fizemos parceria cedo com um empreiteiro de mineração a céu aberto e usamos essa parceria para desafiar o nosso *status quo*. Juntos, identificamos oportunidades para reduzir capital inicial, simplificar o sequenciamento da construção e melhorar construtibilidade, sem comprometer a segurança ou o desempenho. A terceira alavanca foi o desenho da mina e o sequenciamento. Reduzimos requisitos de *stripping* de estéril e antecipamos o primeiro minério. Coisas bem simples. Isso melhora diretamente o fluxo de caixa inicial e reduz tanto o risco de capital quanto o risco de execução. A quarta alavanca foi manuseio de materiais. Reduzimos o retrabalho do minério de Bacaba no Sossego, ampliando o *feed* direto sempre que possível, reduzindo a complexidade operacional e diminuindo tanto a exposição de capital quanto a exposição operacional. E, por fim, mantivemos deliberadamente o escopo do projeto simples e bem integrado às operações existentes de Sossego, reduzindo materialmente custos indiretos e as despesas gerais do projeto. Tudo isso, em conjunto, mostra que Bacaba é uma prova forte de como simplificação disciplinada, parcerias fortes, decisões técnicas melhores e execução integrada podem destravar valor e, ao mesmo tempo, reduzir risco. Barão é o próximo na sequência, uma oportunidade de alta qualidade e pequena escala, que

planejamos acelerar usando uma estrutura de parceria, enquanto mantemos nossas operações principais focadas em oportunidades maiores, de classe mundial.

Ativos como 118 e Cristalino estendem ainda mais o Hub Sul. Novamente, cavas convencionais a céu aberto, aproveitando infraestrutura compartilhada e o processamento em Sossego. Estamos avançando nesses projetos para preservar flexibilidade técnica e de licenciamento, de forma a permitir o adequado sequenciamento e a otimização de múltiplas fontes de *feed*. No nosso cenário de potencial, estamos avaliando o potencial subterrâneo entre as cavas de Sossego, Mata e Sequeirinho. Sondagens recentes confirmaram forte continuidade vertical abaixo das cavas a céu aberto existentes. Também começamos a explorar alternativas para destravar valor a partir dos minérios de óxido de cobre nos depósitos do Hub Sul. Esse é exatamente o tipo de opcionalidade que buscamos. A flotação de partículas grossas (Coarse Particle Flotation, ou CPF), é um processo que remove estéril mais cedo na planta de processo, antes da moagem fina, evitando gastar energia moendo desnecessariamente o material estéril. O processo utiliza células de flotação especializadas que permitem que os minerais de cobre se liguem às bolhas de ar mesmo quando o material ainda está relativamente grosso. Ao realizar a flotação do cobre a partir de material mais grosseiro, o CPF remove cerca de 30% do estéril logo no início do processo. Isso libera capacidade ao longo da cadeia, permitindo processar mais minério e produzir mais cobre com o mesmo equipamento, utilizando menos energia por unidade de cobre produzido. Em Salobo, o CPF aumentará a capacidade de processamento em cerca de 6 milhões de toneladas por ano, ao mesmo tempo em que reduzirá o consumo específico de energia em aproximadamente 10%. Em conjunto com maior movimentação de mina por meio da expansão de frota e de operações de transporte autônomo, isso gera aproximadamente 30.000 toneladas por ano de produção adicional de cobre. Trata-se de um excelente exemplo de crescimento *brownfield* com baixa intensidade de capital. Já iniciamos as obras iniciais e levaremos a decisão final de investimento ao comitê executivo para aprovação no próximo trimestre. O ponto-chave da CPF, no entanto, não é apenas Salobo mas sim sua escalabilidade. A CPF se torna uma capacidade replicável, que pode ser implementada gradualmente em vários de nossos concentradores ao longo do tempo.

Alemão é um alavancador relevante de crescimento e um marco importante para a VBM. Embora esteja no pipeline de projetos há algum tempo, nossa abordagem técnica revisada otimizou o caminho de desenvolvimento, reduziu materialmente os riscos e tornou o projeto executável. Após uma revisão técnica focada, alteramos o método de lavra. O escopo atual contempla uma operação subterrânea por subníveis com realces abertos (sub-level open stoping), com uma planta de processamento de 5,5 milhões de toneladas por ano. Essa mudança reduz significativamente os riscos de licenciamento, construção e operação.

O projeto entregou cerca de US\$ 500 milhões em otimização de CAPEX, com resultados dos estudos indicando uma produção da ordem de 80 mil toneladas de cobre e 140 mil onças de ouro por ano. Mais uma vez, esse resultado é fruto de rigor técnico, e não de otimismo. Com isso, temos confiança para avançar com o projeto. A licença prévia foi requerida em outubro de 2025 e, novamente, estamos atuando de forma antecipada para mitigar riscos.

O Hub Norte representa nossa próxima fronteira de expansão em cobre, tendo a cava a céu aberto de Paulo Afonso como elemento central do plano base. Novamente, trata-se de uma mina convencional a céu aberto com planta de processamento de 12 milhões de

toneladas por ano, com produção estimada em cerca de 80 mil toneladas de cobre e potencial vida útil de 16 anos. Existe ainda um potencial adicional relevante, com resultados iniciais de sondagem indicando forte potencial subterrâneo em Paulo Afonso, que estamos desenvolvendo enquanto mantemos o caso base com um desenho disciplinado e consistente. Além disso, o Hub Norte conta com outros grandes volumes de recursos minerais em PGG e Furnas, projetos que também estão avançando em termos de maturidade.

O Canadá oferece crescimento estável, com eficiência de capital e margens sólidas. A joint venture Victor NRSE com a Glencore é um bom exemplo disso. O escopo envolve a captura de sinergias entre os corpos mineralizados de Victor e as propriedades Nickel Rim South, da Glencore, com a transição para uma joint venture em partes iguais (50:50) e a liberação de valor *brownfield* de alto teor e longa vida útil. Considerando uma base de 100%, os resultados dos estudos indicam uma produção de cerca de 50 mil toneladas de cobre por ano e uma vida útil de mina superior a 20 anos, além de conteúdo de níquel, ouro, platina e paládio. Ainda no Canadá, estamos ativamente buscando potencial adicional por meio de otimizações de lavra e processamento, incluindo estudos de expansão de capacidade em Sudbury e Voisey's Bay. Essas iniciativas se apoiam na sólida base operacional que vem sendo construída, à medida que Alfredo segue impulsionando maior consistência e confiabilidade em todas as operações. Além do Canadá e do Brasil, Hu'u representa um compromisso com uma fonte relevante e atrativa de crescimento futuro em cobre. O projeto Hu'u encontra-se atualmente em revisão estratégica e estaremos em posição de compartilhar mais detalhes assim que esse trabalho for concluído.

Outra mudança importante foi a forma como abordamos a exploração. Deliberadamente redirecionamos a exploração *brownfield*, afastando-nos do crescimento genérico de recursos e focando em sondagens direcionadas, com um claro objetivo de negócio. Essa mudança está entregando exatamente as melhorias que buscávamos. Retomando o exemplo de Bacaba, até o momento as sondagens estiveram em grande parte limitadas ao interior da cava existente. Agora, estamos perfurando ativamente as extensões sul e sudoeste do corpo mineralizado. Isso nos proporciona opcionalidade adicional além dos limites atuais da cava — puro potencial de *upside*. Esse avanço contribui para um melhor sequenciamento dos depósitos no Hub Sul, para a potencial utilização futura de disposição de rejeitos em cava (in-pit tailings disposal) e para uma sequência de lavra mais otimizada ao longo do tempo. Outro exemplo mencionado anteriormente é Sequeirinho, onde estamos conduzindo sondagens específicas e direcionadas para testar extensões subterrâneas. Novamente, isso nos permite ampliar rapidamente o conhecimento geológico e converter esse potencial adicional em opções executáveis muito mais cedo. Em paralelo a esse foco, colocamos forte ênfase em produtividade e eficiência de custos — fazer mais com menos. Um direcionamento mais preciso, escopos mais enxutos e critérios de decisão mais claros fazem com que cada dólar investido em exploração gere maior retorno para o negócio.

Também aprimoramos nossa estratégia *greenfield*. Atualmente, estamos focados principalmente no Peru e no Chile, onde detemos áreas altamente prospectivas, ainda pouco exploradas e inseridas em cinturões de cobre já comprovados. Essa abordagem garante que nosso pipeline de exploração permaneça alinhado à nossa ambição de crescimento, alimentando o portfólio com opções de alta qualidade, sempre com disciplina.

Não podemos ficar parados. Precisamos continuar inovando e evoluindo. Para nós, inovação consiste em um portfólio intencional de tecnologias e parcerias que ampliam a capacidade ao mesmo tempo em que fortalecem a sustentabilidade e a competitividade. Contamos com uma infraestrutura e expertise de P&D de classe mundial, incluindo o Sheridan Park, em Mississauga, com quase 60 anos de atuação. Colocamos em operação uma planta piloto de processamento em Carajás e temos orgulho de ser o primeiro e único operador de tecnologia carbonil no mundo ocidental. Estamos incorporando a inovação de forma estruturada em nossos planos e investimos mais de US\$ 100 milhões em P&D de manutenção ao longo dos últimos cinco anos. Nossas principais áreas de foco incluem a otimização da lixiviação em pilhas (heap leaching) de cobre em Carajás; alternativas de alimentação para a cadeia de suprimentos de níquel, incluindo MHP com tecnologia carbonil; além de iniciativas de circularidade, reprocessamento de rejeitos, soluções de lixiviação em pilhas para minérios de baixo teor e mapeamento de microbiomas para recuperação de metais e biorremediação. De forma crítica, mantemos foco na escalabilidade — implantando tecnologias em múltiplos ativos, como demonstrado pela CPF. É assim que traduzimos nossa dotação em maior produção de metal, margens mais robustas e melhores resultados de sustentabilidade ao longo do tempo.

Assim, quando combinamos os projetos apresentados hoje com uma exploração disciplinada e inovação escalável, sobre uma base já executável, vemos um caminho robusto para crescimento adicional de produção ao longo da próxima década. Nesse contexto, uma ambição acima de 700 mil toneladas de cobre torna-se plausível.

Vale deixar claro que isso não constitui *guidance*, mas sim um exercício de cenários tecnicamente fundamentado, baseado em ativos, infraestrutura e dotação mineral que já controlamos. Nossa prioridade é clara: entregar bem o portfólio base. O potencial adicional existe, e iremos antecipá-lo quando e onde fizer sentido.

Para encerrar, retomo as três mensagens com as quais começamos. Primeiro, temos um caminho claro e crível para atingir 700 mil toneladas de cobre. Segundo, enxergamos um potencial real além disso, sustentado por resultados iniciais, pelo nossa dotação, pela estratégia de *hubs* e por tecnologias escaláveis. E, terceiro, mudamos fundamentalmente a forma como trabalhamos e estamos executando com disciplina. Construímos um sistema desenhado para entregar crescimento, e os primeiros resultados demonstram que esse sistema está funcionando, promovendo de forma consistente a criação de valor na Vale Base Metals. Com isso, agradeço a atenção e passo a palavra para Laura Brooks, que irá detalhar como nossa estratégia de sustentabilidade é um pilar central da nossa história de crescimento. Obrigado.

Laura Brooks: Obrigada, Chris. Bom, hoje vocês ouviram sobre os atributos únicos do nosso negócio de minerais críticos. Como parte disso, desenvolvemos uma abordagem de sustentabilidade que garante que esses minerais sejam produzidos de forma responsável. Essa abordagem está estruturada em quatro alavancas, que vocês podem ver neste slide. Elas foram desenhadas para gerar valor mútuo, tanto para o nosso negócio quanto para nossos stakeholders. E hoje vou detalhar cada uma dessas alavancas, além de apresentar exemplos bastante concretos de como isso se traduz na prática, no dia a dia das operações.

Assim, a primeira alavanca está focada na busca pela excelência operacional. Já ouvimos o Alfredo falar sobre como vem impulsionando melhorias em todo o negócio, e parte disso envolve incorporar a sustentabilidade ao planejamento e à execução do *core business*. O

que isso significa na prática? Vou compartilhar hoje alguns exemplos bastante concretos de ativos que temos no Brasil e no Canadá.

Na mina de Sossego, no Brasil, a operação passou a registrar um aumento no volume de reclamações a partir de 2023, relacionadas a ruído, poeira e vibração. Em resposta, a equipe local estruturou fóruns de engajamento com as comunidades e adaptou diretamente as práticas de desmonte, considerando as preocupações levantadas. Como resultado, houve uma redução de 60% no número de reclamações ao longo de um período de dois anos. Ao mesmo tempo, o site intensificou o foco em contratação local, fortalecendo os vínculos econômicos com a região, o que permitiu aumentar o emprego local em 138%. Em conjunto, iniciativas como essas ajudam a reforçar nossa licença social para operar e a proporcionar um ambiente operacional mais estável para o negócio.

No pilar de descarbonização, temos muito orgulho do perfil de baixo carbono de nossos produtos. Atualmente, 69% do níquel que produzimos e 92% do cobre que produzimos estão no primeiro quartil em intensidade de carbono. Reduzimos nossas emissões absolutas de escopos 1 e 2 em 22% em relação à linha de base de 2017 e seguimos avançando na entrega da nossa trajetória de descarbonização. Além de reduzir emissões, essas iniciativas também trazem benefícios diretos para o negócio, ao reduzir custos, eliminar ineficiências, minimizar nossa exposição a impostos sobre carbono e melhorar o ambiente de trabalho. Um exemplo disso é Sudbury, onde iniciamos a introdução de veículos elétricos a bateria em operações subterrâneas, substituindo veículos a diesel. Essa mudança contribuiu para a melhoria da qualidade do ar e para a redução de ruído.

É por meio de iniciativas como essas que conseguimos fortalecer e assegurar nossa licença social para operar.

A segunda alavanca está focada em viabilizar um pipeline de crescimento para o nosso negócio. Já ouvimos o Chris falar sobre as oportunidades empolgantes que temos pela frente e sobre os projetos que estão em desenvolvimento. Estamos trabalhando de forma muito próxima ao Chris, à sua equipe e aos times de projeto em campo para evitar e minimizar impactos sociais e ambientais, respeitar os direitos humanos e dos povos indígenas, além de identificar oportunidades para gerar valor compartilhado e impactos positivos para as comunidades localizadas no entorno de nossas operações.

Em relação aos impactos associados ao uso da terra, o Chris mencionou anteriormente que realizamos estudos de *trade-offs* multifatoriais e identificamos um método de lavra preferencial que permitiu reduzir pela metade o tamanho das estruturas de disposição de rejeitos, além de diminuir a pegada total do projeto em 34%. Isso contribui para minimizar os impactos ambientais em Alemão e, ao mesmo tempo, reduzir riscos do projeto.

Também temos orgulho de nossas contribuições para a conservação da natureza. A região é amplamente reconhecida pela presença de ninhos da harpia, espécie protegida no Brasil, e estamos trabalhando em parceria com ONGs locais de conservação para apoiar iniciativas educacionais e atuar junto às comunidades em temas relacionados à preservação ambiental.

Por fim, no que diz respeito às comunidades e aos direitos humanos, estamos conduzindo avaliações de impacto em direitos humanos para compreender e mitigar potenciais riscos associados ao projeto, além de identificar oportunidades de geração de valor. Embora o projeto ainda não tenha recebido a licença de instalação e as obras e atividades iniciais

estejam previstas para os próximos meses, já estamos buscando oportunidades de capacitação, desenvolvimento de habilidades e contratação de mão de obra local, de forma a estarmos preparados quando o projeto avançar. É por meio desse conjunto de iniciativas que conseguimos reduzir riscos e fortalecer nosso pipeline de projetos.

A terceira alavanca estabelece o nosso caminho de certificações. Já ouvimos a Tina falar sobre a alta qualidade dos produtos que produzimos. Nossos clientes esperam que esses produtos sejam produzidos de forma responsável. Por isso, definimos um *roadmap* de certificações desenhado para responder aos interesses e às preocupações dos clientes, preservar relacionamentos estratégicos de longo prazo, manter nossas certificações na LME e, ao mesmo tempo, oferecer conforto aos stakeholders no território de que estamos gerenciando de forma eficaz nossos impactos sociais e ambientais. Vemos as certificações como uma ferramenta estratégica para manter nossa posição como um produtor responsável de minerais críticos.

A quarta e última alavanca está focada em demonstrar transparência. Enxergamos a transparência, novamente, como uma ferramenta estratégica para construir credibilidade e confiança junto aos nossos stakeholders, atender aos requisitos regulatórios e oferecer uma plataforma de diálogo e engajamento. Divulgamos nosso desempenho em relação ao GISTM — o Padrão Global de Gestão de Rejeitos — e temos muito orgulho em dizer que estamos 98% em conformidade, com o compromisso de fechar os 2% restantes das lacunas até maio deste ano.

Publicamos anualmente um Relatório de Escravidão Moderna, alinhado às exigências legais do Reino Unido e do Canadá. No ano passado, também publicamos um relatório específico abordando riscos e oportunidades relacionados à natureza. E hoje, como o Shaun mencionou anteriormente, temos o prazer de anunciar a publicação do nosso primeiro relatório de sustentabilidade, disponível no site da Vale Base Metals.

Para concluir, desenvolvemos uma abordagem de sustentabilidade orientada à geração de valor. Ela foi concebida para garantir que os minerais que produzimos sejam produzidos de forma responsável, e esperamos compartilhar novas atualizações com vocês por meio de publicações e eventos como este no futuro.

Com isso, passo a palavra para o Murilo, que irá apresentar o nosso desempenho financeiro. Muito obrigada.

Murilo Muller: Obrigado, Laura. Bom dia a todos. É um prazer estar aqui. Esta é a parte final da apresentação antes de irmos para o Q&A. Então vou tentar ser o mais rápido possível, sem perder nenhum conteúdo importante. Vou fazer um resumo do que discutimos esta manhã. Mais do que dobramos o nosso EBITDA de 2024 para 2025. Parte disso vem de fatores externos como preço e FX, mas há uma parte importante, cerca de US\$ 800 milhões, que vem de melhorias internas que fizemos ao longo do último ano. Uma organização mais simples: reduzimos uma parte significativa dos nossos *overheads* e descentralizamos nossas operações. Tudo isso combinado representa cerca de US\$ 500 milhões. Também temos uma operação mais confiável. Aumentamos a produção, como vimos esta manhã. Salobo atingiu o maior nível de produção da sua história. Tivemos um *ramp up* muito bem-sucedido em VBME e um *ramp up* bem-sucedido em Onça Puma, entregando antes do cronograma e com *budgets* menores. Tudo isso combinado, em termos de volumes, representa cerca de US\$ 300 milhões. Então, quando somamos, são US\$ 800 milhões entre produtividade e volumes mais altos. Também precisamos reconhecer os esforços em CAPEX, que caiu de US\$ 1,9 bilhão para US\$ 1,6 bilhão, uma

redução de US\$ 300 milhões. Desse total, acreditamos que US\$ 200 milhões, sob nosso controle, também vêm de melhorias iniciais significativas que fizemos por meio do processo e da parte organizacional que o Chris acabou de mencionar.

Deixem-me avançar rapidamente aqui para falar de *all-in costs*. Vou começar por cobre. Temos sido muito bem-sucedidos nos últimos anos com cobre. Estamos muito bem posicionados na curva de custo do setor como um todo. E sempre há áreas para melhoria. Mas estamos confortáveis com a forma como temos operado os nossos ativos de cobre. Certamente, em 2025, o ouro como subproduto teve um papel importante nessa contribuição. Quando olhamos para o nosso *guidance* de 2026, que considera ouro a US\$ 3.500 por onça, se vocês atualizarem isso com os preços *spot*, esse *guidance* de 1 a 1,5 já estaria abaixo de zero, ou seja, estaria no lado negativo. Pensando em níquel: quando eu olho para *all-in costs*, também tivemos melhorias significativas em 2024 e 2025, muito importantes.

Mas eu gostaria de chamar a atenção para a forma como olhamos para o que chamamos de negócio polimetálico. Não se trata apenas dos custos. É importante também incluir a parte de *sustaining investment*. Isso é o que realmente faz esse negócio virar positivo em fluxo de caixa. É isso que buscamos. Aqui, quando adicionamos o *sustaining investment*, o nosso *all-in cost* em 2024 era de quase US\$ 25.000 por tonelada. Com as melhorias significativas que mencionamos ao longo da apresentação, conseguimos reduzir por ganhos de produtividade em *sustaining* e também por alguns benefícios de subprodutos. Essa é parte da história dos polimetálicos. Assim, encerramos o ano em US\$ 17,3 mil por tonelada de níquel. Isso não é suficiente. Queremos ir além. Em agosto do ano passado, iniciamos um projeto interno que vai nos permitir ir além disso e chegar ao *cash flow breakeven* mesmo em cenários de preços muito baixos, não o preço *spot* de hoje, mas um cenário de preço que consideramos historicamente. Estamos avançando nisso. Os planos estão progredindo muito bem. Vocês vão notar que não há resultados no início de 2027. Esse é um negócio de médio a longo prazo, certo? Então não tomamos decisões de tempos em tempos; precisamos avançar de forma consistente, e é isso que estamos fazendo nesses ativos. Aqui, a história dos polimetálicos é super importante. Quando vocês olham para a curva de custo do setor, não estamos muito bem posicionados em mineração subterrânea (*underground*). É aí que precisamos fazer progresso significativo, e estamos fazendo. O Hub de Sudbury é um carro-chefe importante para nós e vai se tornar cada vez mais importante no futuro. Estamos olhando não apenas para níquel, operamos níquel há mais de 100 anos, mas agora também estamos muito mais focados em todas as outras boas commodities que temos na região: cobre, ouro e PGMs. Elas já representam mais de 40% das receitas que vêm de alguns desses ativos. Então é uma história muito importante, e vamos além disso.

Em termos de investimentos, nos últimos dois anos conseguimos manter o nosso CAPEX abaixo de US\$ 2 bilhões, e vamos fazer isso novamente neste ano: deve ficar em torno de US\$ 1,6 bilhão. Isso inclui manutenção e crescimento. Quando olhamos para frente e pensamos em como vamos crescer a nossa história de cobre, é provável que, a partir de 2027, fiquemos mais próximos de US\$ 2 bilhões, em média. É o que tende a acontecer. À medida que o CAPEX de crescimento aumenta, é isso que vocês podem ver no lado direito do slide, em verde. Essa é a história de crescimento de cobre para a região de Carajás, ano a ano. Nos próximos anos, vamos reduzir o CAPEX de manutenção para chegar ao *cash flow breakeven* que mencionei e vamos abrir mais espaço para financiar parte desse crescimento que está vindo. Essa é uma parte importante.

E não é só isso. Quando falamos de como vamos financiar o crescimento, eu também gostaria de passar por isso do ponto de vista do nosso balanço. Temos um balanço muito forte desde o *carved out* da Vale. Operamos a nossa própria estratégia financeira. Contratamos com bancos comerciais, nossas linhas de crédito, nossos empréstimos. Não dependemos da Vale nem da Manara. Não recebemos nenhum dinheiro adicional deles desde o *carve out*. Portanto, somos realmente uma empresa totalmente autossustentável e autofinanciada. No fim do ano, em 31 de dezembro, nossa dívida líquida era de cerca de US\$ 1,2 bilhão, o que nos deu uma Dívida Líquida/EBITDA de 0,4x, muito saudável e confortável. Outro aspecto importante da nossa estratégia é o fato de termos classificação de investimento junto às agências de crédito. Isso é, obviamente, fundamental para financiar o negócio em termos estratégicos, ou seja, para garantir que obtenhamos taxas de juros competitivas em nossos empréstimos.

Por fim, para financiar o negócio, é muito importante como criamos valor por meio da geração de fluxo de caixa. No ano passado, trabalhamos muito e conseguimos encerrar o ano em uma posição de *cash flow breakeven*. Para 2026, quando olhamos para os nossos planos, as nossas projeções e os preços de consenso de mercado dos analistas, se considerarmos o cenário mais pessimista de preço para cada commodity, ainda assim estamos olhando para geração de fluxo de caixa. E essa é a última linha após impostos, depois de servir a dívida. Isso dá algo em torno de US\$ 400 milhões de fluxo de caixa positivo. Se tomarmos o cenário mais otimista de preços de commodities do consenso dos analistas, ficamos perto de US\$ 2 bilhões de geração de fluxo de caixa. Então isso também nos dá muita confiança de que vamos conseguir financiar o negócio com sucesso e garantir que o *pipeline* de crescimento que está vindo será autofinanciado.

Dito isso, para encerrar, eu gostaria de destacar três temas principais, independentemente de preço. Não importa o preço; vamos manter o foco em eficiência de custos. Cada dólar conta. Então, se os preços subirem, isso não muda a nossa disciplina em como gerenciamos custos. Segundo: alocação de capital, a mesma história. Não vamos simplesmente decidir colocar dinheiro em investimentos adicionais só porque podemos ter algum caixa a mais ou porque, “ah, o mercado está quente e talvez sejamos aceitos com uma taxa de retorno menor”. Não vamos fazer isso. Vamos ser muito disciplinados para alocar capital aos ativos corretos. Vocês viram quando o Chris McCleave apresentou: o *pipeline* é muito impressionante. Precisamos financiar isso, e estamos muito confiantes de que conseguimos, com esses projetos, obter o máximo em termos de retornos para nós. E, por fim, o balanço. Estamos comprometidos em manter *investment grade* e ter um balanço muito forte em diferentes cenários de preço. Sabemos que o mercado é muito volátil; o preço pode mudar ao longo do ciclo. Queremos estar bem protegidos no nosso balanço para financiar esse crescimento. Com isso, vou passar a palavra de volta ao Shaun para as observações finais. Obrigado.

Shaun Usmar: Muito obrigado. Vou manter meus comentários breves. Já passamos um pouco do horário e vamos entrar no Q&A. Então, mandem ver. Chegamos até aqui sem falar de inteligência artificial como equipe de gestão. O que vocês viram foi inteligência humana. Imaginem as possibilidades além disso. Mas vamos apenas reorganizar rapidamente o palco e, em seguida, receberemos todas as perguntas. Temos cerca de meia hora para isso. Obrigado.

James: Teremos essa oportunidade. Por favor, procurem a mim ou a um membro da equipe de RI da Vale. Se tiverem qualquer dúvida, vamos adorar conversar com vocês depois. Então, com isso, eu vou pedir. Ok, muito obrigado. Pode começar.

Pergunta: Oi, obrigado, pessoal. Aqui é o Chris LaFemina, da Jefferies. Obrigado pela apresentação. No ano passado vocês entregaram US\$ 800 milhões em melhorias de produtividade e eficiência. Você acabou de começar em outubro de 2024. Então, basicamente, logo de cara, houve um *upside* grande no ano passado. Presumivelmente, houve melhorias ao longo do ano. Então minha primeira pergunta é: o *run rate* no fim do ano estava materialmente acima disso? E a segunda pergunta é: acho que o Alfredo falou sobre, ele nos mostrou alguns dados de melhorias de produtividade no ano passado, melhorias de *throughput*, que presumivelmente ficaram melhor do que vocês esperavam. Existe mais potencial para vocês entregarem acima do que está no *guidance* hoje para 2026 e 2027? Obrigado.

Shaun: Sim, olha, acho que a resposta curta, começando pela sua segunda pergunta, é sim. Um ano atrás, estávamos aqui falando sobre o que poderia acontecer com tarifas e como iríamos navegar isso, mas isso não necessariamente foi embora. E agora estamos lidando com toda a incerteza de energia e logística e com o que está acontecendo, e acho que isso vai impactar o setor global de mineração. Então, para nós, o foco é muito no que podemos controlar. Quando iniciamos o que chamamos de Project Catalyst, seis semanas depois de eu assumir, naquele momento tínhamos um *target* que era algo como um *run rate* de US\$ 200 milhões. Nós passamos muito além disso. E o que descobrimos é: quanto mais engajamos a força de trabalho, quanto mais engajamos a nossa organização, quanto mais simplificamos e tentamos focar nas coisas que realmente impulsionam progresso e valor e risco e licença social no nosso negócio, mais energia e momentum isso cria. Vocês viram os resultados. Eu olhei nossos números do conselho apresentados ao conselho da Vale S.A. na semana passada, e mesmo na atualização de agosto do ano passado os números que projetávamos eram uma estimativa de US\$ 600 a US\$ 700 milhões para o ano, pior do que o que entregamos. Então, obviamente, tivemos um vento a favor muito bom. Tivemos dificuldades com o níquel, mas o cobre nos ajudou, e assim por diante. Mas, a esta altura, há mais oportunidade. Seguimos focando nas coisas que podemos controlar, e precisamos fazer isso, particularmente no negócio polimetálico. O Alfredo deu um pouco do contexto. Certamente em Sudbury e em outras partes do negócio, a forma como garantimos que competimos com o que vier da Indonésia e de outros lugares: temos corpos minerários incríveis que existem há gerações. Precisamos assegurar o futuro não apenas com coisas que fazemos em escritórios aqui, mas no chão de fábrica, no campo. E espero que vocês tenham tido um pouco dessa noção. Quando vocês vão e visitam nossos *sites*, e teremos algumas visitas mais adiante neste ano, vocês vão começar a ver que, com esse modelo descentralizado, os operadores não estão apenas seguindo procedimentos. Eles estão começando a encontrar caminhos, com essas atualizações trimestrais de performance e, com o pessoal no campo, trazendo ideias. Eles sabem onde estão suas restrições dominantes. Eles entendem o Pareto de como podem adicionar valor. Estão surgindo ideias criativas. Acho que em Sossego observamos uma redução de cerca de 40% nos custos unitários de mineração, graças a um jovem engenheiro que se dedicou a realizar estudos de tempo e movimento, utilizou uma van alugada para transportar as pessoas no início e simplesmente ajustou os fluxos de trabalho. Acredito que, quanto mais trabalharmos, mais oportunidades de otimização encontraremos.

James: Para aquele ali. Obrigado.

Pergunta: Oi, aqui é Matt Murphy, do BMO. Obrigado por todas as informações de hoje. Uma pergunta sobre a trajetória de CAPEX. Então, você tem o CAPEX de crescimento do cobre aumentando e mencionou a geração de capital de manutenção para manter o CAPEX total, digamos, relativamente na faixa de US\$ 2 bilhões. Quais são as maiores fontes de reduções de CAPEX de manutenção nos próximos cinco anos?

Murilo: Sim. Em termos de manutenção, como eu estava comentando, o negócio polimetálico é onde estamos realmente trabalhando para um processo bem diferente de fazer parte do que fazemos, e temos avançado nisso. O desenvolvimento lateral (*lateral development*), como chamamos, que é quando você tem, em termos de acesso aos corpos minerários, estamos fazendo de forma diferente. Estamos pensando em modelos operacionais diferentes. Quando comparamos o custo com concorrentes, com outras empresas de mineração, estamos vendo que conseguimos avançar para um custo menor por metro e por quilômetro que desenvolvemos. Essa é uma parte significativa disso. E, à medida que nos beneficiamos do fato de que quanto mais sabemos, quanto mais conhecimento obtemos sobre alguns desses corpos minerários, também mudamos a forma como implantamos e acessamos esses corpos minerários. Então, uma parte significativa dessa redução vem do programa que lançamos no ano passado, que vai nos permitir reduzir isso sem comprometer, claro, a estabilidade dos ativos, toda essa parte de consistência. Quando fazemos *benchmark*, e temos feito muito isso com a equipe do CTO, essa é uma parte importante do exercício também. Conseguimos ver e comparar; nossa equipe de engenharia consegue olhar para o que temos feito mina a mina. Operamos seis minas diferentes só em Sudbury e até o *benchmark* entre elas mesmas mostra melhorias significativas, simplesmente entendendo o que uma mina está fazendo de diferente das outras. Então são muitas coisas que nos dão confiança de que vamos chegar a um CAPEX de manutenção bem mais baixo no futuro.

Pergunta: Talvez só como *follow-up*: a Flotação de Partículas Grossas parece uma oportunidade bem interessante. A decisão de investimento é só uma função de viabilidade técnica ou isso já está bem fechado neste ponto?

Chris: Sim. Eu vou levar para o time para aprovação no mês que vem. Então é basicamente só o *timing* do nosso processo. Estamos praticamente lá; TIR bem acima de 50%. Acho que, se olharmos para o ano passado, o CAPEX era quase o dobro nesse projeto, e o trabalho piloto que eles realizaram tem sido bastante notável.

James: Ótimo, obrigado. Talvez aqui na frente, ali. Obrigado.

Pergunta: Muito obrigado pela apresentação. Como vocês veem o perfil de custo de Sossego à medida que avançam para Marsaba e depois para os outros projetos que vão alimentar a planta de moagem existente? E quando vocês tomariam uma decisão de ir para *underground* em Sossego? E vocês conseguiriam antecipar que isso potencialmente, mesmo sendo mais próximo do moinho existente do que ir para [inaudível] ou alguns dos outros [inaudível]?

James: Chris, quer começar?

Alfredo: Eu posso começar respondendo. O foco em todo o portfólio é levar nossa operação para o menor custo da indústria, certo? Sossego não é diferente. Em Sossego, estamos chegando perto, quer dizer, do fechamento da mina existente que temos lá. Estamos muito focados em aumentar produtividade e utilização, e em baixar custo à medida que avançamos. E estamos pensando em formas diferentes de operar, com

parceria, etc. E bastante *benchmarking* no setor também, como o Murilo acabou de mencionar. E, ao baixar esses custos, isso também está habilitando para nós reduzir custos de projetos. Então, sim, estamos levando Sossego para um custo mais baixo na curva, e isso ajuda nos projetos que colocamos em operação. Acho que o Chris pode complementar.

Pergunta: [inaudível]

Shaun: Na verdade, eles são menores. Há alguns pontos adicionais, certamente, quando você entra em Bacaba, basicamente vai ser tudo diferença de teor.

Alfredo: No ano passado fizemos uma grande mudança em como operamos Sossego para melhorar a utilização dos caminhões em 20%. Mesmo com a maior distância que temos, reduzimos o custo de forma significativa, certo? É disso que eu estou falando. Mesmo com o desafio à frente, na mineração é sempre assim, né? Você vai ficando mais profundo e mais longe e precisa se reinventar o tempo todo. Mas agora estamos muito focados em ganhar eficiência no que precisa ser: produtividade. E é isso que estamos fazendo em todos os ativos. E isso, para mim, é um dos maiores habilitadores para o que o Chris vai falar: como estamos avançando projetos mais rápido e com mais rentabilidade, certo?

Chris: Se eu puder complementar. Primeiro, Bacaba é uma cava relativamente rasa. Sequeirinho, de onde vem a maior parte do nosso minério para Sossego no momento, é bem profundo. Então existe uma diferença em termos de *trade-off*: altura vertical versus distância horizontal. Cristalino, quando começar a operar, vai transportar minério para Sossego provavelmente com uma correia transportadora. E estamos comprovando esse conceito agora. Sobre Sequeirinho e o potencial subterrâneo em Sossego, é absolutamente uma oportunidade muito empolgante e estamos perfurando o máximo que conseguimos para consolidar isso. Em termos do nosso perfil de sondagem, estamos colocando a maior parte do esforço nisso. Então, assim que tivermos confiança geológica para transformar em engenharia, será uma das primeiras coisas que vamos trazer para o plano. Mas ainda não estamos no ponto de ter isso no *base case*.

James: Talvez no meio, ali. Obrigado.

Pergunta: Daniel McConaughy, da Rossport Investments. Eu ia perguntar também sobre a aplicação do Core Spark, acho que vou fazer esse *follow-up* informalmente. Mas talvez uma pergunta para o Shaun e, talvez, para todos vocês. O Shaun mencionou mais cedo que as coisas se juntaram três anos mais rápido do que ele imaginava quando entrou. Vocês podem nos dar um resumo do porquê? O que aconteceu? O que se encaixou?

Shaun: Sim, olha, primeiro eu faria um comentário para contexto. No meu último negócio, nós olhamos cerca de 1.000 oportunidades de investimento e você, de certa forma, atua em diversas áreas, desde a análise de dívida e capital próprio até financiamento estruturado e assim por diante. E um dos maiores desafios, eu acho, como investidor, é encontrar, primeiro, boa geologia, projetos que tenham uma probabilidade maior de serem executados com sucesso. Não estamos tentando simplesmente “minerar o mercado”, por assim dizer. E encontrar isso em jurisdições que, francamente, sejam estáveis. Então, este portfólio como um todo é, contextualmente, bem incomum nesse sentido quando você começa a pensar no conjunto de oportunidades que existe por aí. E também no nível de visibilidade que talvez o mercado tenha, espero que isso tenha ficado claro. Acho que você entra em todo cargo novo com uma hipótese do que vai encontrar.

É diferente ser recrutado ao estar na cadeira, mas acho que você precisa ter a mente aberta. Charlie Munger diz: “Cuidado com o homem com um martelo”, certo? Aquele que já tem a cura ou já sabe o que vai fazer. E eu acho que, bem no começo, quer dizer, eu rejeitei o projeto Bacaba que me foi apresentado na segunda semana porque estava com o dobro do capital. Nós resetamos a nossa abordagem. Sabe, dispensamos a maioria dos nossos consultores na segunda ou terceira semana, porque precisávamos capacitar a equipe de gestão para que assumisse a responsabilidade e analisasse tudo do zero. Três semanas depois, reunimos todos os nossos líderes funcionais e os líderes operacionais do portfólio no nosso centro de tecnologia por quatro dias. Não para “conduzir” as pessoas, mas para ouvir. E foi nesse momento em que, por um lado, eu tive visibilidade direta, em primeira mão, de parte do que compartilhamos hoje, ainda que numa versão anterior, e que mostrou que havia mais oportunidade aqui do que eu havia assumido de fora. E também dava para ver um nível de dedicação. Eu tenho uma visão forte de que, no Ocidente, e certamente na América do Norte, nós falhamos como setor em atrair talentos e em construir a próxima geração de talentos. Isso é um ativo subvalorizado aqui. Estamos usando jovens engenheiros de lugares como o Pará e outros, ajudando o time do Chris e além. Existe uma profundidade enorme de dedicação e oportunidade com pessoas tentando mostrar o que são capazes de fazer. E, para nós, ao sair dessa iniciativa de quatro dias, seis semanas depois, eu iniciei a reestruturação. Parte disso é que eu conseguia ver cedo que o potencial estava lá. Mas o problema era que havia complexidade demais neste negócio, e isso vira sinal contra ruído. Se você reseta e volta para o básico de “como criamos valor?”, “quais são os riscos que, no fim, estamos tentando gerenciar bem?”, “como garantimos...?” muitas vezes, o mais difícil no setor é você ter suporte e um ambiente contextual com a sua licença social, e um time capaz de fazer isso bem, aquele *framework* que eu compartilhei. Reduzimos drasticamente os relatórios, recusamos projetos, eliminamos os silos, acabamos com a duplicação de despesas gerais, derrubamos as barreiras de informação entre as unidades regionais da empresa e, principalmente, delegamos a responsabilidade ao nível mais baixo possível da organização, com padrões simplificados. Eu pedi para o Chris comentar, por exemplo, sobre padrões e projetos. Mas o trabalho que eles fizeram ali e a integração é surreal, e uma parte grande do sucesso que vimos é impulsionada por isso. E, como o Alfredo comentou, a repetibilidade dos ativos e a cultura que vem junto.

Chris: Eu acho que, para complementar, os times de projetos trabalharam com bastante diligência e muito duro para pegar o nosso formato pré-padronizado com 50.000 requisitos de engenharia que colocávamos para os nossos parceiros de engenharia, dizendo: “É assim que queremos que vocês se restrinjam para construir”. E tudo isso adiciona custo. Então, ao adotar uma abordagem muito mais orientada a indústria e baseada em risco, essa lista de requisitos que hoje discutimos com as firmas e parceiros de engenharia tem menos de 100 itens. Isso nos permite sair daquele custo de US\$ 100 milhões por milhão de toneladas por ano e cair para 30 a 50. Então é uma mudança fundamental em como estamos fazendo as coisas.

James: Sim, aqui na frente. Obrigado.

Pergunta: Duas perguntas sobre Sudbury. A primeira, para a Tina. Nós fornecemos níquel de alta pureza, baixa intensidade de carbono, pureza extrema, de um país aliado, há tipo 100 anos. Quanto os seus clientes estão realmente pagando por isso? Quanto além do LME?

Tina: Eu não vou responder essa pergunta, mas eles estão pagando um prêmio. E eu diria que os prêmios publicados – e existem prêmios publicados; a Argus e, acho, a Fastmarkets publicam prêmios. Então estamos em linha com os prêmios publicados. Em alguns momentos estamos à frente dos prêmios publicados, acima dos prêmios publicados, e em outros momentos não. Então, sim, existe o reconhecimento de que produzimos um produto de qualidade, eu acredito, um produto acima do mercado. Às vezes o mercado suporta que a gente capture prêmios acima de todo mundo e às vezes não.

Pergunta: Ok, obrigado. E uma para o Shaun. Ontário e a posição deles em relação a Sudbury, porque eles estão planejando gastar US\$ 1 bilhão para construir uma estrada até algum pequeno depósito de níquel em algum lugar. Quanto eles estão fazendo por vocês em Sudbury?

Shaun: Você está falando do governo?

Pergunta: Sim, o governo de Ontário.

Shaun: Olha, primeiro eu faria um comentário mais amplo: é encorajador ver tanto o governo federal quanto o provincial com foco nisso. Acho que estamos vendo isso de forma mais ampla. E como simplificar licenciamento? Agora é: “Como a gente faz isso fluir?” e execução. Para nós, é importante que isso ganhe manchetes, você tem essas oportunidades *greenfield* que são projetos prioritários também. Mas nós precisamos de minerais críticos agora, e eu acho que o melhor risco-retorno é o que já está no chão, onde temos *brownfields*. E é nisso que estamos focando. Então estamos engajando ativamente com os governos, tanto aqui quanto em Newfoundland & Labrador e em outros lugares. Mas estamos tentando fazer essas coisas, como vimos, por exemplo, em Thompson. Estamos tentando encontrar caminhos em que sejam oportunidades ganha-ganha e em que possamos construir os tipos certos de parceria. Não estamos em posição, na verdade, de dizer se há algo adicional agora. Há trabalho, por exemplo, na iniciativa com a Glencore que estamos fazendo com eles. Nosso foco real é estabelecer essa JV, garantir que conseguimos melhorar, como fizemos em outros lugares, a economia e chegar a um FID o mais rápido possível para destravar isso, e também assegurar que as pessoas tenham expectativas realistas sobre o que isso pode ser, porque precisamos acertar esse primeiro. Nós temos sido muito claros, você sabe disso, que, quando você pensa na curva global de oferta de níquel, olhe o que está acontecendo em Cuba, e a Austrália praticamente saiu do negócio. O lado ocidental da oferta ficou muito pressionado. E, para nós, ao longo dos anos, escorregamos da metade inferior da curva para a metade superior, na verdade, para o quarto quartil um ou dois anos atrás. Então não dá para “comprar” o nosso caminho para baixo. Precisamos garantir que estamos fazendo as coisas que compartilhamos com vocês para levar o negócio para lá, o que então cria a estrutura de custos e as produtividades para atrair capital e desenvolver. Eu digo para o nosso pessoal: somos parte de uma história multi-geracional muito mais longa. A pergunta é: no nosso período, o que fazemos por futuras gerações neste momento? Não é dado, e eu acho que é uma oportunidade enorme, com potencial assimétrico. Mas, voltando ao seu ponto, precisamos começar por nós mesmos e arrumar isso antes de olharmos para parcerias, seja com governo, seja com outros. É um programa de autoajuda.

Pergunta: Ok, obrigado.

James: Sim, no meio aqui na frente. Obrigado.

Pergunta: Olá. Alfonso Salsa, do Scotiabank. Tenho duas perguntas. A primeira é sobre Carajás e as oportunidades de crescimento. Esta é uma região onde vocês têm tido todos esses [inaudível] há muito tempo e é bom ver que Bacaba agora está avançando, mas ele foi atrasado em relação ao *guidance* anterior. Então eu queria entender o que aconteceu no passado e o que deixa vocês confiantes de que, daqui para frente, vai andar conforme o plano? Essa seria a primeira pergunta. A segunda é sobre o financiamento de todo o crescimento que vocês estão projetando. E, provavelmente, Bacci, essa é para você, porque no passado, na Vale, não existia essa separação entre o financiamento de ferrosos e metais básicos. Aparentemente isso agora é mais rígido. Queria entender se é esse o caso e qual é a estratégia para financiar todos esses projetos? Obrigado.

Chris: Por que temos confiança? Acho que eu falei um pouco sobre o nosso processo de planejamento de negócio, garantindo que nossos planos de curto prazo estejam em execução, em entrega, para habilitar objetivos estratégicos de longo prazo. Acho que a forma como mudamos os nossos times de estudo, como estamos engajando muito mais cedo no processo de licenciamento e, no fim, o conhecimento de metais básicos para de fato trazer essas coisas à vida. Acho que, além disso, a explicação que o Shaun deu mais cedo sobre como este negócio mudou a forma como pensa sobre si mesmo e como pensa sobre como pode se desenvolver como empresa: antes do *carve-out*, estando dentro da Vale, provavelmente não tinha o “ar” que precisava para levar essas coisas adiante. Porque, quando você compara, muitos deles provavelmente não tinham as margens ou o retorno que um dólar de minério de ferro produz. Então, agora, com um foco muito claro e singular em metais básicos e crescimento de cobre, temos a capacidade de revisitar esses depósitos, temos a capacidade de reavaliar como desenvolvê-los com um menor custo de capital. Tudo isso torna possível o próximo passo e sustenta a nossa confiança em fazer o portfólio crescer.

Shaun: Eu só queria complementar essa parte cultural, que eu sei que pode soar meio “soft” e “bonitinha”, mas de novo: na segunda semana, me apresentam e me dizem que eu tenho que aprovar porque vai para o Conselho da Vale S.A., porque é um assunto reservado. Eu era um CEO há duas semanas e eu disse não. E me disseram então que isso nos custaria US\$ 30 ou US\$ 40 milhões, um atraso para atender o próximo requisito do Conselho. Mas você conseguia ver naquele ponto que o negócio tinha todos os processos do mundo, mas tinha perdido de vista risco e valor e como o valor é de fato criado e capturado. Eu acho que muitas mineradoras não são particularmente boas em alocação de capital e em pensar nos riscos subjacentes, e como colocar a assimetria a seu favor. Então, nesse sentido, vocês ouviram sobre mudanças de padrões, quebramos os silos, resetamos de forma fundamental. Olhamos para parcerias não do ponto de vista de marca, “vamos para a firma de engenharia X”, mas do ponto de vista de quais capacidades precisamos em cada área para aumentar a probabilidade de execução a nosso favor. Eu mencionei que, em grande parte, mandamos consultores embora. Fomos de forma cirúrgica ao que precisamos de capacidade nessas áreas. Então, ter uma situação em que, em fevereiro do ano passado, o documento do Conselho que eu tinha mostrava uma taxa de retorno ~10% para Bacaba antes de mudarmos tudo, e isso com aumento de impostos na região e assim por diante, e isso agora é acima de 60%. Com a nossa abordagem, nós colocamos algum capital de risco cedo para garantir que, com requisitos de licenciamento, conseguiríamos fazer *pre-strip* e assim por diante, fomos “on risk”. Então, embora só tenhamos recebido a licença de fato no fim de janeiro, isso nos permitiu, com equipamento já no local, vegetação já removida, estar em 23%, 24% de execução agora. É uma forma fundamentalmente diferente de fazer. Não é sobre estudos e empurrar para

o próximo marco. E eu sei, pelo meu deck do Vale Day, o primeiro, dois meses depois, que os planos que sustentavam o 700 e a oportunidade de acelerar e fazer mais agora, esse é o foco. Eu não estou particularmente interessado no 700. Eu estou interessado em como aumentamos a probabilidade do 700 e, depois, o que fazemos além do 700. E a outra coisa é: com os resets de custo que fizemos e o perfil de caixa que vocês estão vendo no negócio, possivelmente estaríamos de “chapéu na mão” com os acionistas. Agora estamos abaixo de 1x de net debt/EBITDA. Eu estou ansioso pelo momento de ir ao Marcelo e dizer: “Olha, temos mais coisas que queremos investir mais cedo e não dá para financiar só com as nossas instalações, mas estamos nos autofinanciando.”

Alfredo: E só para adicionar mais um ponto, você perguntou sobre a parte operacional disso, eu diria que, depois do *carve-out*, nós temos o melhor dos dois mundos agora, porque seguimos muito próximos da Vale S.A. no Pará, com toda a infraestrutura construída, com tudo que temos lá, até projetos *greenfield* que temos logo ali. Basicamente, o custo é de um *brownfield* porque temos tudo muito perto. Mas, ao mesmo tempo, quando a Vale decidiu fazer o *carve-out* do negócio, isso nos deu liberdade para focar nos princípios certos para a VBM. Porque os princípios para minerar cobre e níquel não são os mesmos de minério de ferro. Não é que um seja melhor do que o outro. É só diferente, certo? E, quando você tem isso em mãos, você consegue juntar o melhor dos dois mundos. Isso é algo incrivelmente poderoso. Então, se vocês olharem como estamos trabalhando hoje no Pará, no Brasil, temos uma parceria incrível. Nós conversamos juntos, trabalhamos no território com muito mais harmonia agora, mas com o foco certo no que precisamos fazer. Então mudamos bastante os *benchmarks*. Estamos fazendo *benchmarking* agora na indústria global de metais básicos. Aumentamos e trouxemos novos talentos para o negócio com experiência e *background* não em minério de ferro, mas em cobre e níquel, etc. Então isso é, basicamente, a base do que vocês estão vendo acontecer agora, o que temos feito desde o *carve-out*, com foco em eficiência, segurança e consistência, como eu disse. Eu acho que, quando você coloca isso tudo junto, essa é a fórmula do sucesso.

Marcelo: Sobre a pergunta de financiamento, acho que o time aqui tocou primeiro no princípio. Esta empresa tem toda a capacidade de se autofinanciar para esse crescimento e tem mostrado isso com a melhora das operações e, portanto, com uma geração muito importante de fluxo de caixa. A Companhia tem alavancagem muito baixa hoje, então tem capacidade de alavancar. Mas, fundamentalmente, se o time trouxer oportunidades para crescer mais rápido e além das 700 mil toneladas, tenho certeza de que a Vale e a Manara ficariam felizes em financiar se houver algum descasamento entre o fluxo de caixa gerado internamente e as necessidades. Esse não é o caso-base, mas, se os projetos forem bons e o time estiver mostrando capacidade de crescer, nós ficaríamos felizes em financiar.

James: Certo, com isso usamos todo o nosso tempo. Então talvez eu só passe para o Shaun para algum comentário final.

Shaun: Olhem, obrigado. Espero que vocês tenham percebido um pouco da mudança de trajetória deste negócio em um período muito curto. Acho que este é talvez o momento mais consequente, e, na minha opinião, mais empolgante, dos meus cerca de 35 anos de carreira na mineração. E ter uma plataforma como esta, que tem momentum, que tem, eu acho, muito mais oportunidade e assimetria tanto do potencial dos minérios quanto de ganhos de produtividade, melhorias de custo e de funcionalidade, o que, por sua vez, destrava ainda mais oportunidade. Quando vocês olham para as nossas intensidades de

capital e comparam com qualquer outra coisa no setor, eu acho extraordinário. E, como vocês podem ver, precisamos ser um pouco mais “evangélicos” em ajudar a comunidade de investidores e outros a entenderem. Isso não é algo promocional. Vocês nos viram: nós simplesmente estamos fazendo o trabalho e garantindo que conseguimos entregar nossos compromissos. Esse é o foco. Então, temos um componente de educação. Eu aguardo nossos próximos resultados trimestrais para mostrar como estamos avançando ainda mais nessa jornada. E, depois disso, também faremos visitas aos sites. Mas vou encerrar por aqui. Quero agradecer ao meu time. Essas pessoas são incríveis. E, de fato, aos nossos operadores e aos líderes funcionais e equipes ao redor do mundo, foram eles que fizeram isso acontecer. E eu acho que o melhor ainda está por vir. Então, com isso, muito obrigado.