

Neo Invest S.A. e suas controladas

Demonstrações financeiras individuais e
consolidadas em 31 de dezembro de 2025
e relatório dos auditores independentes

NEO INVEST S.A. E SUAS CONTROLADAS

Demonstrações contábeis individuais e consolidadas
Em 31 de dezembro de 2025

Conteúdo

Relatório do auditor independente sobre as demonstrações contábeis individuais e consolidadas

Balancos patrimoniais individuais e consolidadas

Demonstrações individuais e consolidadas do resultado

Demonstrações do resultado abrangente individuais e consolidadas

Demonstrações individuais e consolidadas das mutações do patrimônio líquido

Demonstrações individuais e consolidadas dos fluxos de caixa

Notas explicativas da Administração às demonstrações contábeis individuais e consolidadas

RELATÓRIO DO AUDITOR INDEPENDENTE SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

Aos
Administradores e Acionistas da
Neo Invest S.A.
São Paulo - SP

Opinião sobre as demonstrações contábeis individuais e consolidadas

Examinamos as demonstrações contábeis individuais e consolidadas da Neo Invest S.A. (“Neo Invest” ou “Companhia”), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2025 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo as políticas contábeis materiais e outras informações elucidativas.

Em nossa opinião, as demonstrações contábeis individuais e consolidadas anteriormente referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira individual e consolidada da Neo Invest S.A. em 31 de dezembro de 2025, o desempenho individual e consolidado de suas operações e os seus fluxos de caixa individuais e consolidados para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Base para opinião sobre as demonstrações contábeis individuais e consolidadas

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as Normas Brasileiras e Internacionais de Auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção intitulada “Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações contábeis individuais e consolidadas”. Somos independentes em relação à Companhia, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), e cumprimos com as demais responsabilidades éticas de acordo com essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Responsabilidades da Administração e da governança pelas demonstrações contábeis individuais e consolidadas

A Administração é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações contábeis individuais e consolidadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações contábeis livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Na elaboração das demonstrações contábeis individuais e consolidadas, a Administração é responsável pela avaliação da capacidade de a Companhia continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações contábeis, a não ser que a Administração pretenda liquidar a Companhia ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.

Os responsáveis pela governança da Companhia são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações contábeis.

Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações contábeis individuais e consolidadas

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis individuais e consolidadas, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as Normas Brasileiras e Internacionais de Auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações contábeis.

Como parte da auditoria realizada de acordo com as Normas Brasileiras e Internacionais de Auditoria, exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso:

- Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis individuais e consolidadas, independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais;
- Obtemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas não com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos da Companhia;
- Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela Administração;
- Concluimos sobre a adequação do uso, pela Administração, da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de continuidade operacional da Companhia. Se concluirmos que existe incerteza relevante, devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações contábeis individuais e consolidadas ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar a Companhia a não mais se manter em continuidade operacional;
- Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações contábeis, inclusive as divulgações e se as demonstrações contábeis representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada;
- Obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente referente às informações financeiras das entidades ou atividades de negócio do grupo para expressar uma opinião sobre as demonstrações contábeis consolidadas. Somos responsáveis pela direção, supervisão e desempenho da auditoria do grupo e, conseqüentemente, pela opinião de auditoria.

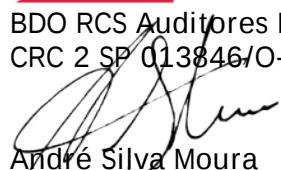


Comunicamo-nos com os responsáveis pela governança a respeito, entre outros aspectos, do alcance planejado, da época da auditoria e das constatações significativas de auditoria, inclusive as eventuais deficiências significativas nos controles internos que identificamos durante nossos trabalhos.

São Paulo, 13 de maio de 2026.



BDO RCS Auditores Independentes SS Ltda.
CRC 2 SP 013846/O-1



André Silva Moura
Contador CRC 1 SP 300564/O-7

Demonstrações financeiras da Neo Invest S.A. e suas controladas

Balanço patrimonial	8
Demonstração do resultado.....	10
Demonstração do resultado abrangente	11
Demonstração das mutações do patrimônio líquido	12
Demonstração dos fluxos de caixa	13
1. Contexto operacional	14
2. Base de preparação das demonstrações financeiras	16
3. Estimativas e julgamentos contábeis críticos	21
4. Gestão de risco financeiro	21
5. Instrumentos financeiros por categoria – Consolidado	22
6. Caixa e equivalentes de caixa	24
7. Contas a receber de clientes - Consolidado	24
8. Tributos a recuperar	25
9. Sociedades do Grupo Novonor	26
10. Instrumentos financeiros	31
11. Investimentos.....	32
12. Direito de uso – Controladora.....	34
13. Obrigações sociais e trabalhistas	35
14. Impostos, taxas e contribuições a pagar	35
15. Arrendamento mercantil – Controladora e consolidado.....	35
16. Provisão para processos judiciais e passivos contingentes	36
17. Patrimônio líquido	38
18. Receita líquida - Consolidado	39
19. Custos e despesas por natureza.....	40
20. Resultado financeiro, líquido	41
21. Outras receitas operacionais, líquidas	41
22. Eventos subsequentes.....	42

Neo Invest S.A. e suas controladas

Balanço patrimonial em 31 de dezembro Em milhares de reais

		Controladora		Consolidado	
	Notas	2025	2024	2025	2024
Ativo					
Circulante					
Caixa e equivalentes de caixa	6	11.052	2.646	27.299	47.551
Contas a receber de clientes	7			25.002	29.091
Tributos a recuperar	8	994	580	2.441	580
Sociedades do Grupo Novonor	9	2.501	437	7.954	11.096
Despesa antecipada		57	57	1.146	1.632
Outros ativos		116	11	1.287	1.374
		14.720	3.731	65.129	91.324
Não circulante					
Realizável a longo prazo					
Instrumentos financeiros	10	5.500		5.500	
Tributos a recuperar	8				1.853
Depósitos compulsórios e judiciais	16	185	209	2.111	209
Sociedades do Grupo Novonor	9	7.678	142	182.532	134.526
Outras contas a receber		14.290		14.290	
Despesa antecipada		164	222	572	222
		27.817	573	205.005	136.810
Investimentos					
Empresas controladas	11	193.452	162.672		
Imobilizado		138	2	138	2
Intangível		314		314	
Direito de uso	12	1.952	3.196	1.952	3.196
		223.673	166.443	207.409	140.008
Total do ativo		238.393	170.174	272.538	231.332

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Balanço patrimonial em 31 de dezembro Em milhares de reais

		Controladora		Consolidado	
	Notas	2025	2024	2025	2024
Passivo e patrimônio líquido					
Circulante					
Fornecedores e outras contas a pagar		1.537	1.621	21.450	18.343
Obrigações sociais e trabalhistas	13	7.169	17	14.838	7.129
Impostos, taxas e contribuições a pagar	14	408	42	2.597	2.109
Arrendamento mercantil	15	691	257	691	257
Sociedades do Grupo Novonor	9	1.482	2.213	2.210	2.928
Outros passivos		314	10	939	5.086
		11.601	4.160	42.725	35.852
Não circulante					
Obrigações sociais e trabalhistas	13			15.637	16.888
Arrendamento mercantil	15	2.570	2.994	2.570	2.994
Provisão para processos judiciais	16		229		229
Sociedades do Grupo Novonor	9	141.328	68.755	128.712	81.333
		143.898	71.978	146.919	101.444
Patrimônio líquido					
Capital social	17 (a)	40.600	40.600	40.600	40.600
Ajuste de avaliação patrimonial	17 (b)	38.362	56.596	38.362	56.596
Reserva de lucros	17 (d)	3.932		3.932	
Prejuízos acumulados			(3.160)		(3.160)
		82.894	94.036	82.894	94.036
Total do passivo e patrimônio líquido		238.393	170.174	272.538	231.332

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Demonstração do resultado

Exercícios findos em 31 de dezembro

Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

	Notas	Controladora		Consolidado	
		2025	2024	2025	2024
Operações continuadas					
Receita líquida	18			133.297	107.925
Custo dos serviços prestados	19			(114.594)	(95.221)
Lucro bruto				18.703	12.704
Receitas (despesas) operacionais					
Gerais e administrativas	19	(32.851)	(10.798)	(37.787)	(12.968)
Outras receitas operacionais, líquidas	21	649		649	
Resultado de equivalência patrimonial	11	49.014	10.103	(13.381)	(1.387)
Lucro (prejuízo) operacional		16.812	(695)	(31.816)	(1.651)
Resultado financeiro, líquido	20	(9.720)	(2.495)	40.651	(511)
Lucro (prejuízo) antes da contribuição social e do imposto de renda		7.092	(3.190)	8.835	(2.162)
Imposto de renda e contribuição social corrente				(1.743)	(1.431)
Imposto de renda e contribuição social diferido					403
Lucro (prejuízo) do exercício		7.092	(3.190)	7.092	(3.190)
Atribuível a					
Acionistas da Companhia				7.092	(3.190)
		7.092	(3.190)	7.092	(3.190)
Lucro (Prejuízo) básico e diluído por ação atribuível aos acionistas da Companhia no final do exercício - (expresso em R\$ - em lotes de mil ações 17 (c))		1,16	(0,52)		

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Demonstração do resultado abrangente

Exercícios findos em 31 de dezembro

Em milhares de reais

	Notas	Controladora		Consolidado	
		2025	2024	2025	2024
Lucro (prejuízo) do exercício		7.092	(3.190)	7.092	(3.190)
Itens a serem posteriormente reclassificados para o resultado:					
Ajuste de conversão de moeda estrangeira	17 (b)	(18.234)	34.856	(18.234)	34.856
Total do resultado abrangente do exercício		<u>(11.142)</u>	<u>31.666</u>	<u>(11.142)</u>	<u>31.666</u>
Atribuível					
Acionistas da Companhia				<u>(11.142)</u>	<u>31.666</u>

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Demonstração das mutações do patrimônio líquido Em milhares de reais

Atribuível aos acionistas da Companhia								
Notas	Capital social	Ajuste de avaliação patrimonial	Dividendos propostos	Reservas de lucros		Prejuízos acumulados	Controladora	Consolidado
				Reserva legal	Reserva de lucros a realizar		Total	Total
Em 1º de janeiro de 2024	40.600	21.740	9	2	28		62.379	62.379
Resultados abrangentes								
Prejuízo do exercício						(3.190)	(3.190)	(3.190)
Ajuste de conversão de moeda estrangeira	17 (b)	34.856					34.856	34.856
		34.856				(3.190)	31.666	31.666
Contribuição de acionistas:								
Dividendos distribuídos			(9)				(9)	(9)
Absorção de reservas	17 (d)			(2)	(28)	30		
Em 31 de dezembro de 2024	40.600	56.596				(3.160)	94.036	94.036
Resultados abrangentes								
Lucro do exercício						7.092	7.092	7.092
Ajuste de conversão de moeda estrangeira	17 (b)	(18.234)					(18.234)	(18.234)
		(18.234)				7.092	(11.142)	(11.142)
Contribuição de acionistas:								
Constituição de reservas	17 (d)			197	3.735	(3.932)		
Em 31 de dezembro de 2025	40.600	38.362		197	3.735		82.894	82.894

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Demonstração dos fluxos de caixa Exercícios findos em 31 de dezembro Em milhares de reais

	Notas	Controladora		Consolidado	
		2025	2024	2025	2024
Lucro (prejuízo) do exercício antes do imposto de renda e da contribuição social		7.092	(3.190)	8.835	(2.162)
Ajustes:					
Resultado de equivalência patrimonial	11	(49.014)	(10.103)	13.381	1.387
Depreciação e amortização		511	35	511	35
Juros e variações monetárias e cambiais, líquidas	20	11.874	2.813	11.011	3.058
Provisão (reversão) de perda estimada para crédito de liquidação duvidosa	20		495	(50.256)	(1.799)
Baixa de passivos prescritos	21	(649)		(649)	
Ajuste a valor justo	20	(25)	(22)	(25)	(22)
Ajuste a valor presente	20	454		454	
Ganho (perda) na baixa de imobilizado		4		4	
Provisão (reversão) para processos judiciais	16	(229)	164	(229)	164
Geração (aplicação) de caixa antes das variações do capital circulante operacional		(29.982)	(9.808)	(16.963)	661
Variação do capital circulante operacional					
Contas a receber de clientes				4.040	20.626
Tributos a recuperar		(350)	(118)	56	(1.134)
Despesa antecipada		58	(279)	267	(1.854)
Outros ativos		2.948	603	4.131	(7.936)
Fornecedores e outras contas a pagar		161	1.055	3.351	(10.534)
Obrigações sociais e trabalhistas		7.518		6.458	
Impostos, taxas e contribuições a pagar			31	(1.255)	6.219
Outros passivos		303	(457)	(5.395)	2.584
Caixa proveniente das (aplicado nas) operações		(19.344)	(8.973)	(5.310)	8.632
Fluxos de caixa das atividades de investimentos					
Adições ao imobilizado		(154)	(2)	(154)	(2)
Adições no intangível		(356)		(356)	
Instrumentos financeiros	10	(5.500)		(5.500)	
Ingresso pela alienação de créditos	1 (a)	13.365		13.365	
Caixa proveniente das (aplicado nas) atividades de investimentos		7.355	(2)	7.355	(2)
Fluxos de caixa das atividades de financiamentos					
Arrendamento Mercantil					
Pagamentos - principal	15	(420)	(41)	(420)	(41)
Partes relacionadas					
Recursos recebidos	9	38.712	4.974		29.259
Recursos liberados	9	(17.897)		(17.072)	(12.090)
Caixa proveniente das (aplicado nas) atividades de financiamentos		20.395	4.933	(17.492)	17.128
Efeito de variação da taxa de câmbio no caixa e equivalentes a caixa				(4.805)	8.398
Aumento (redução) de caixa e equivalentes		8.406	(4.042)	(20.252)	34.156
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício		2.646	6.688	47.551	13.395
Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício		11.052	2.646	27.299	47.551

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

1. Contexto operacional

A Neo Invest S.A. (“Neo Invest” ou “Companhia”) é uma sociedade de capital fechado, com sede na cidade de São Paulo -SP, que tem como objeto social a participação em sociedades no Brasil e exterior que explorem direta ou indireta, os negócios de concessões de obras e serviços públicos, dentre eles no âmbito de rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, energia, saneamento básico, tratamento e abastecimento de água, esgotamento sanitário, arenas multiuso, além de outras atividades relacionadas à infraestrutura, irrigação, transporte de serviços públicos, meio ambiente e entretenimento; prestação de serviços de assessoria técnica relacionados aos negócios mencionados anteriormente; e intermediação e comercialização das propriedades de mídia desses negócios; e a participação no capital social de outras sociedades empresariais.

A Companhia faz parte do Grupo Novonor, através do controle direto da Novonor S.A. – Em Recuperação Judicial (“Novonor”).

A Companhia e suas controladas fazem parte do negócio Nova Infra Invest, unidade de negócio do Grupo Novonor formado com o propósito de desenvolver, investir, executar e gerir Concessões na América Latina.

Através da controlada indireta Concessionária Madden Colón (“CMC”) a Companhia atua no segmento de Concessão de Rodovias.

Em 31 de dezembro de 2025, a Companhia tem participação acionária nas seguintes controladas:

Controlada direta

- NEO Invest Latam S.à r.l. (“Neo Inv Latam”): Companhia registrada e domiciliada em Luxemburgo, com o objetivo principal de realizar toda e qualquer transação relacionada direta ou indiretamente à aquisição de participação em empresas em Luxemburgo ou no exterior, assim como incorporação de novas empresas e administração e gestão e desenvolvimento desses investimentos.

Controladas indiretas

- CMC: Companhia registrada e domiciliada na República do Panamá, foi criada com o objetivo de executar o estudo, projeto, construção, manutenção e administração da Autopista Madden-Colón, conforme contrato de concessão firmado em 20 de junho de 2006, para operação e exploração, incluindo a arrecadação de pedágio, da Autopista Madden-Colón pelo período de 30 anos.
- OSEL - Odebrecht Serviços no Exterior Ltd. (“OSEL”): Companhia registrada e domiciliada nas Ilhas Cayman, com o propósito de planejar e executar projetos de construção incluindo instalação e montagem, gerenciamento de projetos e serviços relacionados; importação e exportação de bens e serviços relacionados aos projetos; investimento em outras companhias e demais atividades econômicas relacionadas.
- Novonor Latinvest Energy S.à.r. l. (“NLE”): Companhia registrada e domiciliada em Luxemburgo, tem como objeto social a realização de quaisquer transações relacionadas direta ou indiretamente à aquisição de participações em empresas e/ou à constituição de novas empresas em Luxemburgo e no exterior, sob qualquer forma, bem como a administração, gestão, controle e desenvolvimento dessas participações.
- Odebrecht E&P España S.L. - Sociedad Unipersonal (“ODB E&P Espanha”): Companhia registrada e domiciliada em Manresa em Barcelona na Espanha, tem como atividade principal deter e administrar 40% do capital social da empresa PetroUrdaneta S.A. (“Petrourdaneta”), uma sociedade de capital misto constituída de acordo com as leis da Venezuela responsável pela prospecção e exploração de hidrocarbonetos nos campos terrestres denominados La Paz, Mara Oeste, Mara Este e El Moján, no território da Venezuela (Nota 22).

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

- Odebrecht E&P S.A. (“ODB E&P”): Companhia registrada e domiciliada na Venezuela não está em atividade (Nota 22).

(a) Principais movimentações societárias e assuntos relevantes em 2025

Estas informações têm por objetivo, apresentar aos usuários das demonstrações financeiras assuntos e eventos societários relevantes ocorridos no exercício findo em 31 de dezembro de 2025.

Cessão de direitos creditórios Transporte de Massa de Salvador

Em 4 de fevereiro de 2025, a Neo Invest firmou instrumento particular de cessão e aquisição de direitos creditórios, com a NVNIC, no qual a NVNIC, cedeu a totalidade dos direitos creditórios de recebíveis contra a Superintendência de Urbanização Capital (“SURCAP”) e o Município de Salvador (“Município”), oriundo de escritura pública de acordo, por meio da qual os Devedores reconheceram e confessaram dever a importância de R\$ 240 milhões, na data-base 03/2019 (“Confissão Dívida TMS”), em razão dos serviços de implantação do Transporte de Massa de Salvador (“TMS”) no âmbito do Contrato de Empreitada Asjur nº 018/87 (“Direitos Creditórios TMS”), dos quais era titular da participação de 33,25%.

Pela aquisição dos Direitos Creditórios Cedidos, a Companhia pagará à NVNIC o valor certo e ajustado de R\$27.655, na data de 20 de dezembro de 2028, acrescido do correspondente IPCA, contado de 20 de dezembro de 2024.

Em 27 de março de 2025, a Companhia firmou contrato de cessão e aquisição de direitos creditórios com a Gamboa Fundo de Investimento em Direitos Creditórios Responsabilidade Ltda (“Gamboa”), no qual cedeu 50% de sua participação nos direitos creditórios adquiridos da NVNIC, correspondentes à participação de 16,625% do total dos direitos creditórios, pelo montante de R\$ 13.365. O montante total foi recebido pela Companhia em 31 de março de 2025.

Aquisição da NLE e suas investidas

Em 30 dezembro de 2025, a Neo Inv Latam adquiriu da Odebrecht Latinvest S.à r.l. (“OLI LUX”) 100% da participação acionária na NLE pelo valor de US\$ 15 (equivalente a R\$ 83). A NLE detém participação direta de 100% na ODB E&P Espanha e participação indireta de 40% na PetroUrdaneta, além de participação direta de 100% na ODB E&P.

(b) Recuperação judicial da controladora Novonor

Em 17 de junho de 2019, a controladora direta Novonor e controladoras indiretas ODBINV S.A. – Em Recuperação Judicial (“ODBINV”) e Kieppe Participações e Administração Ltda – Em Recuperação Judicial (“Kieppe”) bem como outras 17 empresas do Grupo Novonor, ajuizaram pedido de recuperação judicial perante a 1ª Vara de Falência e Recuperação Judicial da Comarca da Capital do Estado de São Paulo, nos termos da Lei nº 11.101/05 (“RJ”).

Ao longo dos anos 2020 e 2022 a Novonor e todas as demais empresas tiveram seus planos aprovados e homologados. A Novonor e suas controladas seguem cumprindo as determinações dos respectivos Planos.

(c) Autorização para emissão das Demonstrações Financeiras

A autorização para emissão dessas demonstrações financeiras foi concedida pela Diretoria Executiva em 13 de maio de 2026.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

2. Base de preparação das demonstrações financeiras

2.1 Base de preparação

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas foram preparadas e estão apresentadas conforme as práticas contábeis adotadas no Brasil. As práticas contábeis adotadas no Brasil compreendem aquelas incluídas na legislação societária brasileira e os pronunciamentos, as orientações e as interpretações técnicas emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis ("CPC") e aprovados pelo Conselho Federal de Contabilidade ("CFC").

Todas as informações relevantes próprias das demonstrações financeiras, e somente elas, estão sendo evidenciadas, e correspondem às utilizadas na gestão da Administração da Companhia.

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas foram preparadas considerando o custo histórico como base de valor e determinados ativos e passivos financeiros (inclusive instrumentos derivativos) mensurados ao valor justo.

A preparação de demonstrações financeiras individuais e consolidadas requer o uso de certas estimativas e também o exercício de julgamento por parte da Administração da Companhia e suas controladas no processo de aplicação das políticas contábeis do Grupo. Aquelas áreas que requerem maior nível de julgamento e possuem maior complexidade, bem como as áreas nas quais premissas e estimativas são significativas para as demonstrações financeiras individuais e consolidadas estão divulgadas na Nota 3.

As políticas contábeis apresentadas nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas são as mesmas utilizadas nas demonstrações financeiras anuais de 31 de dezembro de 2024.

2.2 Políticas contábeis

As políticas contábeis da Companhia estão consistentes com as adotadas e divulgadas no exercício anterior, exceto por aquelas normas apresentadas na Nota 2.2 (a) Novas normas e interpretações adotadas no exercício corrente.

Para melhor compreensão da base de reconhecimento e mensuração aplicadas na preparação dessas demonstrações financeiras, as políticas contábeis significativas são apresentadas nas respectivas notas explicativas que tratam dos temas de suas aplicações.

(a) Novas normas e interpretações adotados no exercício corrente

As seguintes normas passaram a ser efetivas para exercícios iniciados após 1º de janeiro de 2025:

- Emenda CPC 02 (R2) / IAS 21 – Efeitos das Mudanças nas Taxas de Câmbio e Conversão de Demonstrações Contábeis

As modificações implementadas exigem que as empresas apliquem uma abordagem consistente ao avaliar se uma moeda pode ser trocada por outra moeda e, quando não puder, determinar a taxa de câmbio a ser usada e as divulgações a serem fornecidas.

- ICPC 09 (R3) – Demonstrações Contábeis Individuais, Demonstrações Separadas, Demonstrações Consolidadas e Aplicação do Método da Equivalência Patrimonial

A revisão (R3) do ICPC 09 foi emitido com o objetivo de alinhar a redação da referida norma com a do CPC 18 (R3), a fim de ajustá-lo a atualizações posteriores à sua emissão e atualmente observadas nos documentos emitidos pelo CPC.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

- Alterações da IAS 12 relacionadas ao Pilar II

Em 27 de dezembro de 2024 foi publicada a Lei nº 15.079/2024, que instituiu o Adicional da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), no contexto da adaptação da legislação tributária brasileira às Regras Globais contra a Erosão da Base Tributária (GloBE), no âmbito do Pilar 2 da OCDE. Referida norma tem por objetivo assegurar uma tributação mínima efetiva de 15% sobre os lucros de grupos multinacionais com receita consolidada anual igual ou superior a € 750 milhões (aproximadamente R\$ 4,86 bilhões).

O adicional aplica-se aos exercícios iniciados a partir de 1º de janeiro de 2025, sendo devido apenas nos casos em que a alíquota efetiva apurada para as entidades localizadas no Brasil, conforme as regras GloBE, seja inferior ao patamar mínimo estabelecido.

Com base nas análises preliminares realizadas, a Administração concluiu que não foram identificados impactos decorrentes da aplicação das regras do Pilar 2 nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2025, não sendo requerido, portanto, o reconhecimento de passivos tributários correntes ou ajustes em ativos e passivos fiscais diferidos. Eventuais efeitos futuros dependerão do desempenho operacional da Companhia, da evolução da carga tributária efetiva e de regulamentação complementar.

As alterações descritas acima não causaram efeitos materiais nas demonstrações financeiras da Companhia e suas controladas.

(b) Novas normas e interpretações ainda não vigentes

As normas e interpretações novas e alteradas já emitidas, mas não em vigor até a data de emissão destas demonstrações financeiras, estão descritas a seguir. A Companhia e suas controladas não adotaram essas normas antecipadamente na preparação destas demonstrações financeiras:

- Emenda IFRS 7 e IFRS 9 – Classificação e Mensuração de Instrumentos Financeiros

As alterações abordarão a diversidade nas práticas contábeis e, assim, tornarão os requisitos mais compreensíveis e coerentes. Dentre os quais, estão:

- i) Classificação dos ativos financeiros com ESG e características semelhantes;
- ii) Liquidação de passivos por meio de sistemas de pagamento eletrônico.

Com essas alterações, o IASB também introduziu requisitos adicionais de divulgação para aumentar a transparência. As alterações entrarão em vigor a partir de 1º de janeiro de 2026 e não temos impactos da emenda, pois não há operações desta natureza.

- Norma IFRS 19 – Subsidiárias sem Responsabilidade Pública

A norma permite que subsidiárias que não tenham responsabilidade pública e que se o seu controlador final produzir demonstrações financeiras consolidadas em conformidades com as IFRS, forneçam divulgações reduzidas ao aplicar as normas contábeis internacionais na elaboração das suas demonstrações financeiras. A IFRS 19 é opcional para subsidiárias elegíveis.

A norma entra em vigor a partir de 1º de janeiro de 2027 e a Companhia está avaliando se alguma controlada adotará a norma.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

- Norma CPC 51/IFRS 18 – Apresentação e Divulgação das Demonstrações Financeiras

IFRS 18 Nova norma contábil que busca padronizar a apresentação das demonstrações financeiras, oferecendo aos investidores melhor base para análise e comparação. As principais alterações são:

- (i) Apresentar dois subtotais obrigatórios na demonstração do resultado: lucro operacional e lucro antes de financiamentos e impostos.
- (ii) Classificar receitas e despesas em categorias específicas (operacional, investimento e financiamento).
- (iii) Incluir nas notas às demonstrações as medidas de desempenho definidas pela administração. • Melhorar a clareza e comparabilidade das informações divulgadas.
- (iv) Mudanças na demonstração do fluxo de caixa (“DFC”), para que juros pagos e juros e dividendos recebidos sejam classificados na DFC como atividades de financiamento e investimento, respectivamente, desde que as atividades da Companhia não sejam de investimento em ativos ou fornecer financiamento para clientes.

A norma entra em vigor a partir de 1º de janeiro de 2027.

- Emenda CPC 02 (R2) / IAS 21 – Efeitos das Mudanças nas Taxas de Câmbio e Conversão de Demonstrações Contábeis

Tradução para uma Moeda de Apresentação Hiperinflacionária: As alterações ao IAS 21 estabelecem que, quando a moeda de apresentação estiver em economia hiperinflacionária, os saldos devem ser convertidos pela taxa de fechamento na data do balanço. Se a moeda funcional também for hiperinflacionária, os comparativos de operações no exterior devem ser expressos pelo índice geral de preços. A Companhia não possui operações materiais em economias consideradas hiperinflacionárias.

- Emenda Constitucional nº 132/2023 – Reforma Tributária sobre consumo

Em dezembro de 2023 foi promulgada a Emenda Constitucional nº 132/2023, que institui a Reforma Tributária (“Reforma”) sobre o consumo. O modelo da Reforma está baseado em um IVA dual repartido em duas esferas, uma federal (CBS – Contribuição sobre Bens e Serviços), que substituirá o PIS e a COFINS, e uma subnacional (IBS – Imposto sobre Bens e Serviços), que substituirá o ICMS e o ISS (estadual e municipal). Foi também criado o IS – Imposto Seletivo, de competência federal, aplicado a bens e serviços prejudiciais à saúde ou ao meio ambiente.

Em janeiro de 2025 foi publicada a Lei Complementar nº 214/2025 que regulamentou parte da Reforma Tributária. Os efeitos da Reforma Tributária serão plenamente conhecidos quando finalizadas as regulamentações dos temas pendentes via Lei Complementar e quando ocorrer a definição das alíquotas que serão aplicadas.

Já em janeiro de 2026 foi publicada a Lei Complementar 227/2026, que tem por objetivo principal regulamentar o funcionamento do Comitê Gestor do IBS (CG IBS). Esse Comitê, composto por representantes de Estados e Municípios, será responsável por coordenar a arrecadação, fiscalização, cobrança, distribuição da receita e uniformização da legislação do novo imposto. Além disso, referida Lei define o novo processo administrativo tributário aplicável ao IBS.

Consequentemente, não há qualquer efeito da Reforma Tributária nas Demonstrações Financeiras de 31 de dezembro de 2025.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

2.3 Demonstrações financeiras consolidadas

(i) Investimentos em entidades contabilizados pelo método de equivalência

Nas demonstrações financeiras individuais as controladas, controladas em conjunto e coligadas são contabilizadas pelo método de equivalência patrimonial, conforme as práticas contábeis adotadas no Brasil emitidas pelo CPC e referendadas pelo CFC. Os ajustes feitos nas demonstrações financeiras individuais são igualmente feitos nas demonstrações financeiras consolidadas para chegar ao mesmo resultado e patrimônio líquido atribuíveis aos acionistas da controladora.

(ii) Controladas

Controladas são todas as entidades (incluindo as entidades estruturadas) nas quais a Companhia detém o controle. A Companhia controla uma entidade quando está exposta ou tem direito a retornos variáveis decorrentes de seu envolvimento com a entidade e tem a capacidade de interferir nesses retornos devido ao poder que exerce sobre a entidade. As controladas são totalmente consolidadas a partir da data em que o controle é transferido para a Companhia. A consolidação é interrompida a partir da data em que a Companhia deixa de ter o controle.

Transações, saldos e ganhos não realizados em transações entre as empresas consolidadas são eliminados. Os prejuízos não realizados são eliminados, a menos que a operação forneça evidências de uma perda (*impairment*) do ativo transferido. As políticas contábeis das controladas são alteradas quando necessário para assegurar a consistência com as políticas adotadas pelo Grupo.

(iii) Empresas consolidadas

As demonstrações financeiras da Companhia abrangem as informações da Companhia e de suas controladas nas quais mantém controle acionário ou controle das atividades, direta ou indiretamente, tendo as seguintes principais participações:

	Sede	Participação no capital social	
		2025	2024
Controladas diretas			
Neo Inv Latam	Luxemburgo	100,00	100,00
Controladas indiretas			
OSEL	Ilhas Cayman	100,00	100,00
CMC	Panamá	100,00	100,00
NLE (Nota 1 (a))	Luxemburgo	100,00	
ODB E&P Espanha (Nota 1 (a))	Espanha	100,00	

Nas demonstrações financeiras foram eliminados os investimentos na proporção da participação da Companhia nos patrimônios líquidos e nos resultados das controladas, os saldos ativos, passivos, as receitas e as despesas entre as empresas.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

2.4 Conversão de moeda estrangeira

(a) Moeda funcional e moeda de apresentação

As demonstrações financeiras consolidadas estão apresentadas em Reais (R\$), que é a moeda funcional e de apresentação da Companhia.

(b) Transações e saldos

As operações em moeda estrangeira, ou seja, qualquer moeda diferente da moeda funcional, são convertidas para a moeda funcional, utilizando as taxas de câmbio vigentes nas datas das transações ou da avaliação, nos quais os itens são remensurados.

Quando os ganhos são remensurados, os ganhos e as perdas cambiais resultantes da liquidação dessas transações e da conversão pelas taxas de câmbio do fim do exercício, referentes a ativos e passivos monetários em moedas estrangeiras, são reconhecidos na demonstração do resultado.

Os ganhos e as perdas cambiais são apresentados na demonstração do resultado em "Resultado financeiro, líquido" (Nota 20).

(c) Empresas da Companhia com moeda funcional diferente

Estas demonstrações financeiras estão apresentadas em Reais, que é a moeda funcional da Controladora. Todos os saldos foram arredondados para o milhar mais próximo, exceto quando indicado de outra forma. Abaixo estão apresentadas as controladas que possuem moeda funcional diferente do Real (R\$):

Países	Controladas	Moeda funcional	Taxa de conversão
Luxemburgo	Neo Inv Latam	Dólar Norte -americano	5,5024
Ilhas Cayman	OSEL	Dólar Norte -americano	5,5024
Panamá	CMC	Balboa	5,5024
Luxemburgo	NLE (Nota 1(a))	Dólar Norte -americano	5,5024
Espanha	ODB ESPANHA (Nota 1(a))	Euro	6,4692

(d) Conversão de balanço de empresas consolidadas

Os resultados e a posição financeira de todas as empresas consolidadas cuja moeda funcional é diferente da moeda de apresentação são convertidos para a moeda de apresentação como segue:

- Os ativos e passivos são convertidos pela taxa de fechamento da data do encerramento do exercício;
- O patrimônio líquido inicial de um exercício corresponde ao patrimônio líquido final do exercício anterior, conforme convertido à época. As mutações do patrimônio inicial durante o exercício são convertidas pelas taxas em vigor nas respectivas datas de ocorrências;
- As receitas e despesas de cada demonstração do resultado são convertidas pelas taxas médias de câmbio dos respectivos exercícios; e
- Todas as diferenças de câmbio resultantes são reconhecidas como um componente separado no patrimônio líquido sob a rubrica "Outros resultados abrangentes".

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

Quando uma operação no exterior é parcialmente alienada ou vendida, as correspondentes diferenças de câmbio que foram registradas no patrimônio são reconhecidas na demonstração do resultado como parte de ganho ou perda resultante da venda.

3. Estimativas e julgamentos contábeis críticos

As estimativas e os julgamentos contábeis são continuamente avaliados e baseiam-se na experiência histórica e em outros fatores, incluindo expectativas de eventos futuros, consideradas razoáveis para as circunstâncias.

Para melhor compreensão da base de reconhecimento e mensuração as estimativas e premissas que apresentam risco significativo, com probabilidade de causar um ajuste relevante nos valores contábeis aplicadas na preparação das demonstrações financeiras estão apresentadas nas respectivas notas explicativas que tratam dos temas de suas aplicações:

Nota 7 - Contas a receber de clientes;

Nota 15 - Arrendamento Mercantil; e

Nota 16 - Provisão para processos judiciais e passivos contingentes.

4. Gestão de risco financeiro

4.1 Fatores de risco financeiro

A Companhia e suas controladas estão expostas a riscos de mercado decorrentes de variações de taxas de câmbio, taxas de juros, risco de crédito (decorrente da possibilidade de inadimplemento de suas contrapartes em aplicações financeiras e contas a receber) e risco de liquidez para cumprir suas obrigações com passivos financeiros.

A gestão de riscos segue políticas aprovadas pela Administração da Companhia e das suas controladas. O objetivo da gestão de riscos é proteger o fluxo de caixa da Companhia e suas controladas e reduzir as ameaças ao seu capital de giro operacional e de programas de investimento. Os principais riscos identificados estão descritos a seguir.

(a) Riscos de mercado: Exposição à variação cambial

A Companhia e suas controladas atuam internacionalmente e estão sujeitas ao risco cambial decorrente de exposições a algumas moedas, especialmente com relação ao dólar norte-americano.

O risco cambial decorre de operações comerciais, ativos e passivos reconhecidos e investimentos líquidos denominados ou fortemente influenciados por moedas estrangeiras.

A Companhia, através de suas controladas, possui operações no exterior, sendo parte dessas operações expressa em dólares norte-americanos, com alguma exposição às moedas locais, restrita a alguns países específicos.

(b) Risco de crédito

O risco de crédito decorre, principalmente, nas contas correntes bancárias, aplicações financeiras e contas a receber de clientes, para as quais a Companhia e suas controladas ficam expostas ao risco da instituição financeira ou do cliente envolvido.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025

Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

A Companhia e suas controladas buscam manter um volume de disponibilidades suficiente para fazer frente: (i) à sua necessidade de capital de giro; (ii) aos investimentos orçados nos planos de negócios; e (iii) às condições adversas que possam demandar maiores fluxos de capital de giro.

Esses recursos são alocados de forma a: (i) buscar retorno compatível com a volatilidade máxima determinada pela política de investimentos e de riscos; (ii) buscar uma alta pulverização da carteira consolidada; (iii) evitar o risco de crédito decorrente de concentração em poucos títulos; e (iv) acompanhar a variação da taxa de juros de mercado, seja no Brasil ou no exterior.

A controlada indireta CMC constitui provisão para deterioração esperada de crédito, sob abordagem simplificada para contas a receber comerciais, conforme estabelecido pelo IFRS 9 “Instrumentos Financeiros”. No que diz respeito às aplicações financeiras e aos demais investimentos, a Companhia e suas controladas têm como política trabalhar com instituições de primeira linha e não ter grande concentração de investimentos em um único grupo econômico, ponderando as concentrações de acordo com o *rating* e os preços observados diariamente no mercado de *Credit Default Swaps* referenciados às instituições.

(c) Risco de liquidez

É o risco da Companhia e suas controladas não disporem de recursos líquidos suficientes para honrar seus compromissos financeiros, em decorrência de descasamento de prazo ou de volume entre os recebimentos e pagamentos previstos.

Para administrar a liquidez do caixa em moeda nacional e estrangeira, são estabelecidas premissas de desembolsos e recebimentos futuros, sendo monitoradas constantemente pelas áreas de tesouraria das empresas.

5. Instrumentos financeiros por categoria – Consolidado

		Custo amortizado			
		Controladora		Consolidado	
	Notas	2025	2024	2025	2024
Ativos, conforme o balanço patrimonial					
Caixa e equivalentes de caixa	6	11.052	2.646	27.299	47.551
Contas a receber de clientes	7			25.002	29.091
Sociedades do Grupo Novonor	9	10.179	579	190.486	145.622
Instrumentos financeiros	10	5.500		5.500	
Outros ativos (i)				11	1.477
		26.731	3.225	248.298	223.741
Passivo, conforme o balanço patrimonial					
Fornecedores e outras contas a pagar		1.537	1.621	21.450	18.343
Arrendamento mercantil	15	3.261	3.251	3.261	3.251
Sociedades do Grupo Novonor	9	142.810	70.968	130.922	84.261
Outros passivos		314	10	939	5.086
		147.922	75.850	156.572	110.941

- (i) Os pagamentos antecipados estão excluídos do saldo de "Outros ativos", uma vez que essa análise é exigida somente para instrumentos financeiros.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

Política contábil

(a) Reconhecimento inicial

Um ativo financeiro (a menos que seja um contas a receber de clientes sem um componente de financiamento significativo) é inicialmente reconhecido ao seu valor justo mais os custos de transação diretamente atribuíveis à sua aquisição. O passivo financeiro é inicialmente reconhecido ao seu valor justo, porém reduzido dos custos de transação à sua emissão. Um contas a receber de clientes sem um componente significativo de financiamento é mensurado inicialmente ao preço da operação.

As contas a receber de clientes e os títulos de dívida emitidos são reconhecidos inicialmente na data em que foram originados. Todos os outros ativos e passivos financeiros são reconhecidos inicialmente quando a Companhia e suas controladas se tornarem parte das disposições contratuais do instrumento.

(b) Classificação e mensuração subsequente

Ativos financeiros

Um ativo financeiro é mensurado ao custo amortizado se atender ambas as condições a seguir e não for designado como mensurado ao Valor justo por meio do resultado (VJR):

- (i) é mantido dentro de um modelo de negócios cujo objetivo seja manter ativos financeiros para receber fluxos de caixa contratuais; e
- (ii) seus termos contratuais geram, em datas específicas, fluxos de caixa que são relativos somente ao pagamento de principal e juros sobre o valor principal em aberto.

Ativos financeiros a custo amortizado - Mensuração subsequente e ganhos e perdas

Esses ativos são subsequentemente mensurados ao custo amortizado utilizando o método de juros efetivos e, quando aplicável, reduzido por perdas ao valor recuperável. A receita de juros, ganhos e perdas cambiais e a perda ao valor recuperável são reconhecidos no resultado, assim como, qualquer ganho ou perda no seu desreconhecimento.

Impairment de ativos financeiros

Para os ativos mensurados ao custo amortizado, a Companhia avalia no encerramento do balanço se há evidência objetiva de que o ativo financeiro ou o grupo de ativos financeiros está deteriorado ou se há evidência objetiva de perdas futuras. Um ativo ou grupo de ativos financeiros está deteriorado e os prejuízos de impairment são incorridos somente se há evidência objetiva de impairment como resultado de um ou mais eventos ocorridos após o reconhecimento inicial dos ativos (um "evento de perda") e aquele evento (ou eventos) de perda tem um impacto nos fluxos de caixa futuros estimados do ativo financeiro ou grupo de ativos financeiros que pode ser estimado de maneira confiável.

Os critérios que a Companhia usa para determinar se há evidência objetiva de uma perda por impairment incluem:

- (i) dificuldade financeira relevante do emissor ou devedor;
- (ii) uma quebra de contrato, como inadimplência ou mora no pagamento dos juros ou principal;
- (iii) a Companhia, por razões econômicas ou jurídicas relativas à dificuldade financeira do tomador de empréstimo, garante ao tomador uma concessão que o credor não consideraria;
- (iv) torna-se provável que o tomador declare falência ou outra reorganização financeira;

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras

em 31 de dezembro de 2025

Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

(v) o desaparecimento de um mercado ativo para aquele ativo financeiro devido às dificuldades financeiras; ou

(vi) dados observáveis indicando que há uma redução mensurável nos futuros fluxos de caixa estimados a partir de uma carteira de ativos financeiros desde o reconhecimento inicial daqueles ativos, embora a diminuição não possa ainda ser identificada com os ativos financeiros individuais na carteira, incluindo: mudanças adversas na situação do pagamento dos tomadores de empréstimo na carteira; e condições econômicas nacionais ou locais que se correlacionam com as inadimplências sobre os ativos na carteira.

Se, num período subsequente, o valor da perda por *impairment* diminuir e a diminuição puder ser relacionada objetivamente com um evento que ocorreu após o *impairment* ser reconhecido (como uma melhoria na classificação de crédito do devedor), a reversão da perda por *impairment* reconhecida anteriormente será reconhecida na demonstração do resultado.

Passivos financeiros a custo amortizado - Mensuração subsequente e ganhos e perdas

São subsequentemente mensurados pelo custo amortizado utilizando o método de juros efetivos. A despesa de juros, ganhos e perdas cambiais são reconhecidos no resultado financeiro, exceto quando o passivo financeiro for designado como instrumento de hedge. Qualquer ganho ou perda no desreconhecimento também é reconhecido no resultado.

6. Caixa e equivalentes de caixa

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
No Brasil				
Caixa e bancos	83	21	83	21
Equivalentes de caixa	10.969	2.625	10.969	2.625
No Exterior (i)				
Caixa e bancos			15.366	44.905
Equivalentes de caixa			881	
	11.052	2.646	27.299	47.551

(i) O saldo refere-se substancialmente a controlada indireta CMC no montante de R\$ 14.702 (2024 – 42.647).

Política contábil

Incluem dinheiro em caixa, depósitos bancários e aplicações financeiras de renda fixa de alta liquidez e com capacidade de resgate em prazo inferior a três meses à data da contratação.

Como equivalentes de caixa são consideradas aplicações financeiras de curto prazo com alta liquidez, vencíveis em até três meses, contados da data da contratação original, prontamente conversíveis em um montante conhecido de caixa e com risco insignificante de mudança de valor.

7. Contas a receber de clientes - Consolidado

Em 31 de dezembro de 2025, o saldo de contas a receber no montante de R\$ 25.051 (R\$ 29.091 em 2024) refere-se integralmente a recebíveis da controlada indireta CMC com o Ministério das Obras Públicas devido a serviços prestados de administração, operação e manutenção da rodovia Madden-Colón.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025

Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

(a) Perdas estimadas para créditos de liquidação duvidosa ("PECLD")

De acordo com as disposições do CPC 48 (correlato ao IFRS 9), a CMC aplicou a abordagem simplificada para mensurar as perdas de créditos esperados ao longo da vida dos ativos financeiros. Em 31 de dezembro de 2025, a administração da CMC considera, com base no histórico de suas contas a receber, que não é necessário a constituição de provisão para perdas de crédito.

As contas a receber de clientes estão detalhadas abaixo por vencimento:

	2025	2024
30 dias	20.128	16.319
60 dias	4.874	12.772
	<u>25.002</u>	<u>29.091</u>

Política contábil

As contas a receber de clientes são inicialmente, reconhecidas pelo valor justo e, subsequentemente, mensuradas pelo custo amortizado com o uso do método da taxa de juros efetiva menos a provisão para perdas estimadas para créditos de liquidação duvidosa (*impairment*), quando aplicável.

Estimativas e julgamentos contábeis críticos

PECLD

A administração da controlada da Companhia usa o melhor julgamento para escolher o método de avaliação e definir premissas que se baseiam principalmente nas condições de mercado existentes na data do balanço, experiência real de perda de crédito (*write-off*) ao longo dos anos, deterioração no risco de crédito do cliente e recebíveis que possuem valores em aberto, sem motivo precedente.

8. Tributos a recuperar

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
No Brasil				
Imposto de renda e contribuição social (i)	907	493	907	493
Contribuições previdenciárias	87	87	87	87
No exterior				
Imposto de renda (ii)			1.447	1.853
	<u>994</u>	<u>580</u>	<u>2.441</u>	<u>2.433</u>
Ativo circulante	<u>994</u>	<u>580</u>	<u>2.441</u>	<u>580</u>
Ativo não circulante				<u>1.853</u>

(i) O saldo de imposto de renda e contribuição social são provenientes das antecipações destes tributos pela Companhia e de retenções na fonte sobre rendimentos de aplicações financeiras.

(ii) Refere-se a imposto de renda a recuperar da controlada indireta CMC.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

9. Sociedades do Grupo Novonor

9.1 Controladora

(a) Ativo circulante e não circulante

	Composição		
	Valor Bruto	Ajuste a valor justo (AVJ)	Saldo Final
Outras contas a receber			
Novonor (i)	1.354.785	(1.354.454)	331
NPI (ii)	10.145	(7.218)	2.927
CNO (iii)	73		73
OECl (iv)	133		133
Mútuos Betria (v)	6.715		6.715
Saldo em 31 de dezembro de 2025	<u>1.371.851</u>	<u>(1.361.672)</u>	<u>10.179</u>
Circulante			<u>2.501</u>
Não circulante			<u>7.678</u>
Saldo em 31 de dezembro de 2024	<u>1.361.999</u>	<u>(1.361.420)</u>	<u>579</u>
Circulante	<u>1.361.999</u>	<u>(1.361.420)</u>	<u>437</u>
Não circulante			<u>142</u>

- Outras contas a receber

(i) Novonor

Em 2025, do montante de R\$ 331 (R\$ 504 em 2024), R\$ 165 corresponde a créditos adquiridos da controladora Novonor na reestruturação societária da Atvos Agro, no valor de R\$ 1.354.620 (esse crédito faz parte do Plano de Recuperação judicial da Novonor e foi remensurado ao valor justo em função da subordinação aos demais credores no valor de (R\$ 1.354.455) e R\$ 166 corresponde a transferência de passivos trabalhistas de integrantes da controladora Novonor à Companhia.

(ii) NPI

Em 2025, o montante de R\$ 2 (R\$ 2 em 2024) corresponde, a créditos adquiridos da NPI na reestruturação societária da Atvos Agro, no valor de R\$ 6.942, sobre este valor foi registrado AVJ no montante de (R\$ 6.940). Esse crédito faz parte do Plano de Recuperação judicial da NPI e foi remensurado ao valor justo em função da subordinação aos demais credores.

Em 2025, o montante de R\$ 1.149 corresponde ao registro de arrendamento mercantil a receber referente a sublocação de espaço, sendo o montante contratual de R\$ 1.427 e registrado AVJ no montante de (R\$ 278).

Em 2025, o montante de R\$ 1.536 corresponde a repasse de despesas administrativas e R\$ 240 a transferência de passivos trabalhistas de integrantes.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

(iii) CNO

Em 2025, o montante de R\$ 73 (R\$ 73 em 2024) corresponde a transferência de passivos trabalhistas de integrantes das empresas CNO S.A. – Em Recuperação Judicial (“CNO”) à Companhia.

(iv) OECI

Em 2025, o montante de R\$ 133 corresponde a transferência de passivos trabalhistas de integrantes das empresas OECI S.A. – Em Recuperação Judicial (“OECI”) à Companhia.

- Mútuos

(v) Betria

Em 2025, o montante de R\$ 6.715, refere-se ao mútuo através do contrato firmado em 11 de abril de 2025, entre a Companhia e a Betria Empreendimentos Imobiliários Ltda (“Betria”) no montante de R\$ 6.000, corrigido a 120% do CDI e com vencimento para 31 de dezembro de 2025, nesta mesma data a Betria ofereceu em alienação fiduciária imóvel de sua propriedade situado na cidade do Porto Velho, estado de Rondônia. A Companhia está em negociação com a Betria para ampliação do prazo de vencimento (Nota 22).

(b) Passivo circulante e não circulante

	Composição
	Saldo Final
Outras contas a pagar	
Neo Inv Latam (i)	59.726
NVNIC (ii)	28.899
NSP (iii)	944
CNO (iv)	528
Mútuos	
CMC (v)	37.061
Neo Inv Latam (vi)	10.242
Novonor (vii)	5.398
Dividendos a pagar	
Novonor (viii)	9
AFAC	
Novonor (ix)	3
Saldo em 31 de dezembro de 2025	142.810
Circulante	1.482
Não circulante	141.328
Saldo em 31 de dezembro de 2024	70.968
Circulante	2.213
Não circulante	68.755

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

- Outras contas a pagar

(i) Neo Inv Latam

Em 2025, o montante de R\$ 59.726 corresponde ao contrato de assunção de dívida, firmado em 31 de outubro de 2025, no qual a Neo Inv Latam assume integralmente a Dívida da Companhia junto a NVNIC, sendo US\$ 9.747 (equivalente a R\$ 53.632) correspondente ao principal e US\$ 1.109 (equivalente a R\$ 6.102) correspondente a juros, sobre a dívida incidirá juros anuais à taxa de 8,5%, devendo o principal e juros serem pagos no prazo de 36 meses contados a partir da data da assinatura do contrato.

(ii) NVNIC

Em 2025, o montante de R\$ 28.899 corresponde a direitos creditórios adquiridos da NVNIC a preço de R\$ 27.655 (Nota 1 (a)) acrescido do IPCA contado a partir de 20 de dezembro de 2024, com vencimento para 20 de dezembro de 2028.

Em 2024, o saldo de R\$ 45.202 correspondia a contrato de cessão de créditos firmado entre a Companhia e a NVNIC em 15 de dezembro de 2023 no qual a Companhia adquiriu direitos creditórios da NVNIC, referente a mútuo a receber da CNO pelo montante de US\$ 19.547 (equivalente a R\$ 95.610), sendo US\$ 8.198 (equivalente a R\$ 40.000) pagos à vista e o saldo residual em 36 meses. Em 22 de abril de 2024, a Companhia efetuou pagamento parcial no montante de US\$ 2.000 (equivalente a R\$ 10.408), restando o saldo de US\$ 11.349 (equivalente a R\$ 45.202).

Em 31 de outubro de 2025, a Companhia e a controlada Neo Inv Latam assinaram contrato de assunção de dívida, no qual a Neo Inv Latam assume integralmente a Dívida, devidamente corrigida, tornando-se, devedora da NVNIC no valor de US\$ 10.700 (equivalente a R\$ 57.612), dos quais, US\$ 9.747 (equivalente a R\$ 52.481) corresponde ao principal e US\$ 953 (equivalente a R\$ 5.131) corresponde a juros. A partir desta data a Companhia passa a ser devedora da controlada Neo Inv Latam, sobre a dívida incidirá juros anuais à taxa de 8,5%, devendo o principal e juros serem pagos no prazo de 36 meses contados a partir da data da assinatura do contrato.

(iii) NSP

Em 2025, o montante de R\$ 944 (R\$ 944 em 2024) corresponde a acervo incorporado da Odebrecht Terras S.A. a pagar para a Novonor Serviços e Participações S.A - Em recuperação judicial ("NSP").

(iv) CNO

Em 2025 o montante de R\$ 528 (R\$ 528 em 2024) refere-se a repasse de serviços administrativos (*backoffice*) entre a CNO e a Companhia.

- Mútuos

(v) CMC

Em 2025, o montante de R\$ 37.061 refere-se a contrato de mútuo firmado em 21 de janeiro de 2025 entre a Companhia e a controlada indireta CMC no montante de US\$ 20.000 (equivalente a R\$ 116.602) sem incidência de juros e com vencimento para 15 de janeiro de 2028. Ao longo de 2025 foram enviadas remessas no montante de US\$ 6.735 (equivalente a R\$ 37.061).

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

(vi) Neo Inv Latam

Em 2025, o montante de R\$ 10.242 (R\$ 18.152 em 2024) corresponde a contrato de mútuo firmado entre a Companhia e a controlada direta Neo Inv Latam em 22 de abril de 2024, no montante de US\$ 2.000 (equivalente a R\$ 10.344), com taxa de juros de 5% a.a. e com vencimento para 22 de abril de 2025. A redução do saldo refere-se substancialmente e amortizações parciais realizadas pela Companhia no montante de R\$ 6.397 durante o exercício de 2025. Em 5 de dezembro de 2024, o contrato foi aditado pela segunda vez para retificar o montante total do contrato para US\$ 2.850 (equivalente a R\$ 17.252) e vencimento para 22 de abril e 2026.

(vii) Novonor

Em 2025, o montante de R\$ 5.398 (R\$ 5.399 em 2024) corresponde à contrato de mútuo firmado entre a Companhia e a controladora direta Novonor, sem incidência de encargos e com vencimentos previstos para março e setembro de 2027.

- Dividendos a pagar

(viii) Novonor

Em 2025, o montante de R\$ 9 (R\$ 9 em 2024) refere-se a destinação de lucro do exercício de 2023 para Dividendos à controladora direta Novonor, conforme Ata de Assembleia Geral Ordinária registrada em 12 de agosto de 2024.

- Adiantamento para futuro aumento de capital ("AFAC")

(ix) Novonor

Em 2025, o montante de R\$ 3 (R\$ 3 em 2024) refere-se a adiantamento para futuro aumento de capital recebido da controladora direta Novonor que deverá ser convertido posteriormente em aumento de capital.

9.2 Consolidado

Os saldos consolidados de Sociedades do Grupo Novonor demonstram os montantes que a Companhia e suas controladas tem a receber ou a pagar para empresas não controladas da Companhia ou partes relacionadas.

(a) Ativo circulante e não circulante

	Saldos final			Composição		
	contas a receber	Mútuos	Valor Líquido	Valor Bruto	AVJ	Saldo Final
NPI	2.926		2.926	10.025	(7.099)	2.926
Novonor	331		331	1.354.785	(1.354.454)	331
CNO	73		73	73		73
CNO Panamá (i)	5.502	48.639	54.141	54.141		54.141
CNO Sucursal Panamá (ii)		117.736	117.736	117.736		117.736
OLI LUX (iii)		8.376	8.376	8.376		8.376
OECI Sucursal Panamá (iv)		55	55		55	55
OECI	133		133	133		133
OR		6.715	6.715	6.715		6.715
Saldo em 31 de dezembro de 2025	8.965	181.521	190.486	1.551.984	(1.361.553)	190.486
Circulante			7.954			7.954
Não circulante			182.532			182.532
Saldo em 31 de dezembro de 2024	9.910	135.712	145.622	1.564.092	(1.361.420)	145.622
Circulante			11.096			11.096
Não circulante			134.526			134.526

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

- Outras contas a receber

(i) CNO Panamá

Em 2025 o saldo de R\$ 5.502 (R\$ 6.192 em 2024) corresponde a recebíveis da controlada indireta OSEL com a Construtora Norberto Odebrecht –Panamá (“CNO Panamá”).

- Mútuos

(i) CNO Panamá

Em 2025, o montante de R\$ 48.639 (2024 - R\$ 52.812), corresponde a contrato de mútuo, sem incidência de encargos, firmados com a CNO Panamá. Em 2025, os mútuos foram objeto de cessão entre a controlada direta Neo INV Latam e controlada indireta CMC. Em decorrência desta operação a controlada direta Neo Inv Latam passou a ser a nova credora deste saldo com a CNO Panamá; em contraparte a controlada indireta CMC distribuiu dividendos para sua controladora Neo INV Latam, no mesmo montante destes mútuos cedidos.

(ii) CNO Sucursal Panamá

Em 2025, o montante de R\$ 117.736 (2024 - R\$ 130.612), corresponde ao contrato de mútuo, sem incidência de encargos, firmados com a CNO Sucursal Panamá. Em 2025, os mútuos foram objeto de cessão entre a controlada direta Neo INV Latam e controlada indireta CMC. Em decorrência desta operação a controlada direta Neo Inv Latam passou a ser a nova credora deste saldo com a CNO Sucursal Panamá; em contraparte a controlada indireta CMC distribuiu dividendos para sua controladora Neo INV Latam, no mesmo montante destes mútuos cedidos.

(iii) OLI LUX

Em 2025, o montante de R\$ 8.376 (R\$ 7.891 em 2024) corresponde a contrato de mútuo, com incidência de encargos, firmado entre a controlada Neo Inv Latam e a OLI LUX.

(b) Passivo circulante e não circulante

	Composição			
	Outras contas a pagar	Mútuos	AFAC	Saldo Final
Novonor		5.399	3	5.402
Neo Inv Latam	7			7
OLI LUX	728			728
NSP	944			944
NVNIC (i)	82.626			82.626
CNO	528			528
CBPO Venezuela (ii)		40.687		40.687
Saldo em 31 de dezembro de 2025	84.833	46.086	3	130.922
Circulante				2.210
Não circulante				128.712
Saldo em 31 de dezembro de 2024	48.130	36.128	3	84.261
Circulante				2.928
Não circulante				81.333

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

- Outras contas a pagar

(i) NVNIC

Em 2025, o montante de R\$ 28.899 corresponde a direitos creditórios adquiridos da NVNIC a preço de R\$ 27.655 (Nota 9.1 (b) (i)) acrescido do IPCA contado a partir de 20 de dezembro de 2024, com vencimento para 20 de dezembro de 2028.

Em 2025, o montante de R\$ 53.727 corresponde a contrato de assunção de dívida, no qual a Neo Inv Latam assume integralmente a Dívida da Companhia junto a NVNIC, devidamente corrigida, tornando-se, devedora da NVNIC (Nota 9.1 (b) (ii)).

- Mútuos

(ii) CBPO Ingeniería de Venezuela, C.A. ("CBPO Venezuela")

Em 2025, o montante de R\$ 40.687 corresponde a contrato de mútuo firmado entre a controlada NLE e a CBPO Venezuela com incidência de juros de 4,83% a.a.

A dívida em aberto tem origem no Contrato de mútuo celebrado em 1º de agosto de 2012, entre a CBPO Venezuela e a controlada indireta ODB E&P Espanha. Em 18 de agosto de 2023 a controlada indireta NLE assumiu a dívida junto a CBPO Venezuela.

Política contábil

Os principais saldos mantidos com as Sociedades do Grupo estão regidos por instrumentos contratuais firmados entre as empresas do Grupo. As principais naturezas das operações são:

Outras contas a receber e a pagar do Grupo decorrem de atividades vinculadas ao exercício regular dos negócios do Grupo, tais como: prestação de serviços técnicos; reembolso de despesas; repasse de serviços e gastos compartilhados com prazo de recebimento inferior a 365 dias, cessão de créditos e assunção de dívidas.

Mútuos são operações de empréstimos de recursos financeiros e poderá ter incidência de encargos. Estão regidos por instrumentos contratual "Contrato de Mútuo", firmado entre a Companhia e suas controladas e empresas do Grupo Novonor.

Ajuste a valor justo reconhecido para refletir a reestruturação das dívidas no âmbito da Recuperação judicial das controladoras e controladas da Novonor (Nota 1 (b)) e correspondem ao valor presente das dívidas intercompanhias, que estão subordinadas ao pagamento dos demais credores das recuperandas.

10. Instrumentos financeiros

Em 19 de agosto de 2025, a Companhia e a sócia ostensiva UNA Empreendimentos Imobiliários LTDA ("UNA") constituíram uma Sociedade em Conta de Participação ("SCP"), com o objetivo de regular o investimento dos recursos financeiros de seu patrimonial especial, por intermédio da UNA, que irá regular, distribuir e será responsável por todas as medidas e tomadas de decisões sobre os valores investidos de direitos creditórios de empreendimento imobiliário.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

A Companhia, como Sócia Participante, aportou o montante de R\$ 5.500 na SCP, sendo classificado o valor na rubrica de Instrumentos financeiros, tendo em vista que a Companhia não será responsável por tomadas de decisão.

Política contábil

A política contábil foi mencionada na Nota 5 Instrumentos Financeiros por categoria.

11. Investimentos

11.1 Investimentos em controladas diretas – Controladora

	Neo Inv Latam	
	2025	2024
Participação direta (%)	100	100
Patrimônio líquido	193.452	162.672
Prejuízo (lucro) do exercício	(1.242)	10.103

(a) Movimentação dos investimentos em controlada - Controladora

	2025	2024
Saldo no início do exercício	162.672	117.713
Resultado de equivalência patrimonial	49.014	10.103
Ajuste de conversão de moeda estrangeira	(18.234)	34.856
Saldo no final do exercício	193.452	162.672

11.2 Resultado de participação societária – Consolidado

Em 31 de dezembro de 2025, em decorrência da aquisição da controlada NLE (Nota 1 (a)), a Companhia constituiu Provisão para perdas em investimentos no montante de R\$ 13.381, correspondente ao Passivo a descoberto da controlada NLE.

(b) Informação sobre Investidas

- ODB E&P Espanha

As ações da ODB E&P Espanha está registrada pelo valor de US\$ 1,00 (Equivalente a R\$5,00) e corresponde ao valor do aporte inicial do acionista. Em razão da incerteza que afeta o único ativo da ODB E&P Espanha, a Petroundaneta, a Companhia decidiu não alterar o valor pelo qual está registrada.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

A principal atividade da ODB E&P Espanha é deter e administrar 40% do capital social da Empresa Mista PetroUrdaneta S.A. ("PetroUrdaneta").

- PetroUrdaneta

A PetroUrdaneta é uma empresa de capital misto constituída de acordo com as leis da Venezuela, responsável pela prospecção e exploração de hidrocarbonetos nos campos terrestres denominados La Paz, Mara Oeste, Mara Este e El Moján, no território venezuelano.

Devido à crise venezuelana que surgiu em meados da última década e às sanções internacionais que afetaram as atividades comerciais do país, a PetroUrdaneta praticamente não apresenta atividades há quase uma década e permanece inativa. A participação na investida está mensurada ao valor "0" (zero).

Em março de 2024, a controlada indireta NLE celebrou diversos acordos com a Maha Energy AB (Maha), concedendo, até novembro de 2025, o direito, em caráter de exclusividade, de estudar a aquisição de 60% das ações da ODB E&P Espanha e de obter as aprovações governamentais necessárias. As partes também acordaram opções de compra ou venda para a aquisição ou alienação dos 40% remanescentes.

Eventual aquisição está sujeita ao cumprimento de determinadas condições precedentes, principalmente relacionadas a consentimentos, autorizações, ordens e aprovações das autoridades governamentais competentes, bem como à negociação dos respectivos acordos operacionais e de colaboração com a Petróleos de Venezuela S.A. ("PDVSA") e autoridades locais para o redesenvolvimento dos campos da PetroUrdaneta.

Neste contexto, foi acordado que os pagamentos de exclusividade seriam realizados sob a condição de que, em caso de recusa governamental, a controlada indireta NLE devolvesse à Maha todo e qualquer valor recebido referente ao período de exclusividade. Para o primeiro período de exclusividade, encerrado em setembro de 2023, a Maha pagou o montante de EUR 4,6 milhões. Esse primeiro período de exclusividade poderia ser prorrogado até novembro de 2025, mediante um pagamento adicional de EUR 4,6 milhões. Embora a Maha tenha decidido não prorrogar o período de exclusividade, continuou a desenvolver ações para a obtenção das aprovações junto às autoridades governamentais e para a negociação de acordos operacionais e de colaboração/estrutura com a PDVSA.

Em abril de 2025, a pedido da Maha, as partes concordaram em estender o período de exclusividade até 31 de maio de 2026, a fim de permitir que a Maha concluísse as negociações com as autoridades venezuelanas (Nota 22).

Política contábil

A política contábil foi mencionada na Nota 2.3 Demonstrações financeiras consolidadas.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025

Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

12. Direito de uso – Controladora

A Companhia tem como principais transações, na condição de arrendatária, aluguel de escritório para sede administrativa da Companhia e mobiliários.

	Arrendamento de edifícios	Arrendamento de mobiliário	Total
Custo	2.080	1.151	3.231
Depreciação acumulada	(35)		(35)
Saldo em 31 de dezembro de 2024	2.045	1.151	3.196
Adições	171	211	382
Transferências (i)	(704)	(402)	(1.106)
Depreciações	(453)	(67)	(520)
Saldo contábil	1.059	893	1.952
Custo	1.547	960	2.507
Depreciação acumulada	(488)	(67)	(555)
Saldo em 31 de dezembro de 2025	1.059	893	1.952
Taxas anuais de depreciação (%)	20	20	

- (i) Devido ao contrato de sublocação de espaço e mobiliário firmado com a NPI em 1º de agosto de 2025, a Companhia considerou como subarrendamento a parcela da sublocação, tendo transferido parcialmente para rubrica “Sociedades do grupo Novonor” (Nota 9.1 (a)) o direito de uso subarrendado.

Política Contábil

A Companhia arrenda certos bens do imobilizado, que correspondem aos direitos de uso, os quais a Companhia detém, substancialmente, todos os riscos e benefícios da propriedade, portanto são classificados como arrendamentos que são capitalizados no início do arrendamento pelo menor valor entre o valor justo do bem arrendado e o valor presente dos pagamentos mínimos do arrendamento. Os ativos são depreciados até o que ocorrer primeiro, fim da vida útil do ativo ou fim do prazo de arrendamento.

O subarrendamento é a transação na qual o ativo de direito de uso é novamente arrendado pelo arrendatário (arrendador intermediário) a um terceiro, e o arrendamento (arrendamento principal) entre o arrendador principal e o arrendatário permanece vigente. A Companhia classifica o subarrendamento como arrendamento financeiro.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras

em 31 de dezembro de 2025

Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

13. Obrigações sociais e trabalhistas

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Indenização e aviso prévio			15.637	17.159
Incentivo de curto prazo para empregados	3.860		3.860	
Provisão de férias e encargos	997	8	6.288	4.538
Benefícios a empregados	33	6	1.791	1.617
Honorários complementares de diretores	1.949		1.949	
Encargos sociais sobre proventos integrantes	330	3	900	653
Outros			50	50
	<u>7.169</u>	<u>17</u>	<u>30.475</u>	<u>24.017</u>
Passivo circulante	<u>7.169</u>	<u>17</u>	<u>14.838</u>	<u>7.129</u>
Passivo não circulante			<u>15.637</u>	<u>16.888</u>

14. Impostos, taxas e contribuições a pagar

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
No Brasil				
Imposto de renda	319	11	319	11
COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social	56	1	56	1
PIS - Programa de Integração Social	12		12	
Outros	21	30	21	30
No exterior				
Imposto de renda			2.168	2.066
Seguro social a pagar			21	1
	<u>408</u>	<u>42</u>	<u>2.597</u>	<u>2.109</u>

15. Arrendamento mercantil – Controladora e consolidado

(a) Composição por natureza

Contrato	Moeda	Taxa de desconto anual	2025	2024
Arrendamento de Mobiliário	Reais	15,64%	691	1.132
Arrendamento de Imóvel	Reais	15,64%	2.570	2.119
			<u>3.261</u>	<u>3.251</u>
		Passivo circulante	<u>691</u>	<u>257</u>
		Passivo não circulante	<u>2.570</u>	<u>2.994</u>

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025

Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

(b) Movimentação dos arrendamentos

	2025	2024
Saldo no início do exercício	3.251	
Adição de principal	407	4.843
Ajuste a valor presente ("AVP")	(24)	(1.612)
Apropriação AVP	454	61
Amortização de principal	(827)	(41)
Saldo no final do exercício	3.261	3.251
Passivo circulante	691	257
Passivo não circulante	2.570	2.994

(c) Composição dos arrendamentos não circulantes por ano de vencimento

	2025	2024
2026		595
2027	786	697
2028	894	816
2029	890	886
	2.570	2.994

Política contábil

A Companhia mensura os arrendamentos ao valor presente dos pagamentos remanescentes, utilizando a taxa incremental na data da aplicação inicial, calculada a partir de taxa representativa do custo de capital de terceiros, a partir de operação equivalente realizada. Após a data de início, o passivo de arrendamento é mensurado aumentando o valor contábil para refletir os juros sobre o passivo de arrendamento e reduzindo o valor contábil para refletir os pagamentos dos aluguéis efetuados.

Estimativas e julgamentos contábeis críticos

Ajuste a valor presente (AVP):

A administração da Companhia usou o melhor julgamento para escolher o método de cálculo do valor justo do contrato e definir as premissas que se baseiam principalmente nas condições de mercado existentes na data de registro do contrato.

16. Provisão para processos judiciais e passivos contingentes

A Companhia é cobrada em ações judiciais e administrativas decorrentes do curso normal dos seus negócios, cujas ações são de natureza trabalhista e cível. Os processos avaliados como perda provável são provisionados. Os processos avaliados como perda possível não são provisionados, ressalvados os casos relevantes de combinação de negócios. Eventual mudança de entendimento no posicionamento das cortes poderá impactar no futuro as demonstrações financeiras da Companhia em decorrência de tais processos.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

(a) Prováveis

Em 31 de dezembro de 2025 a Companhia e suas controladas não possuem processos com classificação de risco “provável” (2024 – Processos trabalhistas R\$ 41 e Processos cíveis R\$ 188)

(b) Passivos contingentes

Em 31 de dezembro de 2025, a Companhia e suas controladas possui processo cível com classificação de risco “possível” no montante de R\$ 228, decorrente de ação de cobrança de parcelas inadimplidas no âmbito do contrato de prestação de serviços de manutenção industrial realizados nas instalações da empresa incorporada Bahiamido S.A. Além das parcelas inadimplidas, a autora da ação requer aplicação de multa contratual de 20%, além de juros legais e correção monetária.

(c) Depósitos compulsórios e judiciais

Em 31 de dezembro de 2025, a Companhia possuem os saldos de Depósitos compulsórios e judiciais na Controladaora no montante de R\$ 185 (2024 – R\$ 209) e na controlada indireta CMC no montante de R\$ 1.926.

Política contábil

As provisões para processos judiciais (trabalhistas, fiscais, societário, cível e outros) são reconhecidas quando: (i) o Grupo tem uma obrigação presente ou não formalizada como resultado de eventos já ocorridos; (ii) é provável que uma saída de recursos seja necessária para liquidar a obrigação; e (iii) o valor puder ser estimado com segurança. As provisões para reestruturação compreendem multas por rescisão de contratos de aluguel e pagamentos por rescisão de vínculo empregatício. As provisões não incluem as perdas operacionais futuras.

Quando houver uma série de obrigações similares, a probabilidade de liquidá-las é determinada levando-se em consideração a classe de obrigações como um todo. Uma provisão é reconhecida mesmo que a probabilidade de liquidação relacionada com qualquer item individual incluído na mesma classe de obrigações seja pequena.

As provisões são mensuradas pelo valor presente dos gastos que devem ser necessários para liquidar a obrigação, usando uma taxa antes dos efeitos tributários, a qual reflita as avaliações atuais de mercado do valor do dinheiro no tempo e dos riscos específicos da obrigação. O aumento da obrigação em decorrência da passagem do tempo é reconhecido como despesa financeira.

Estimativas e julgamentos contábeis críticos

Provisões são constituídas para todos os riscos referentes aos processos judiciais que representam perdas prováveis e que são estimáveis com segurança.

A avaliação da probabilidade de perda inclui a avaliação das evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos advogados externos.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

17. Patrimônio líquido

(a) Capital social

Em 31 de dezembro de 2025 o capital social subscrito da Companhia é de R\$ 40.600 (R\$ 40.600 em 2024), representado por 6.103.097.668 (6.103.097.668 em 2024) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal.

Em 31 de dezembro de 2025 e 2024 a composição acionária da Companhia está assim representada:

Acionista	Nº de ações ordinárias		Participação (%)	
	2025	2024	2025	2024
Novonor S.A. - Em Recuperação Judicial	6.103.097.668	6.103.097.668	100	100

(b) Ajuste de avaliação patrimonial

Esta conta foi criada com base no disposto pela Lei nº 11.638/07, com o objetivo de registrar os valores pertencentes ao patrimônio líquido que não transitam pelo resultado do exercício. O impacto desses valores no resultado ocorrerá quando da sua efetiva realização. A seguir, demonstramos a movimentação nesta conta para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024:

	2024	Movimentação	2025
Ajuste de conversão de moeda estrangeira (i)	33.537	(18.234)	15.303
Ágio na aquisição de investidas (ii)	23.059		23.059
	<u>56.596</u>	<u>(18.234)</u>	<u>38.362</u>

(i) Refere-se a efeito da taxa de câmbio na conversão dos balanços das investidas com moeda funcional diferente da moeda funcional da Companhia.

(ii) Refere-se ao ágio na aquisição da controlada indireta CMC.

(c) Resultado por ação

	2025	2024
Lucro (Prejuízo) do exercício	7.092	(3.190)
Média ponderada da quantidade de ações (em milhares)	<u>6.103.098</u>	<u>6.103.098</u>
Resultado por ação (expresso em R\$ - em lotes de mil ações)	<u>1,16</u>	<u>(0,52)</u>

(d) Reservas de lucros

Em 31 de dezembro de 2025, a Companhia apurou lucro no montante de R\$ 7.092 (2024 – prejuízo de R\$ 3.190). Em atendimento a Lei 6.404/76, após a absorção de prejuízo acumulado no montante de R\$ 3.160, foram constituídas seguintes reservas:

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

(i) Reserva legal

A Reserva legal é constituída mediante aplicação do percentual de 5% do lucro líquido, após deduzido prejuízos acumulados, até o limite de 20% do capital social, em conformidade com o artigo 193 da Lei nº 6.404/76. Em 31 de dezembro de 2025, foi destinado o montante de R\$ 197 para fins de Reserva legal.

(ii) Reserva de lucros a realizar

Em conformidade com o artigo 197 da Lei nº 6.404/76, a Companhia constitui a Reserva de Lucros a Realizar relativa à parcela do lucro líquido do exercício decorrente de receitas contabilmente reconhecidas, mas ainda não realizadas financeiramente. Essas receitas compreendem, principalmente, resultados positivos apurados por meio da avaliação pelo método da equivalência patrimonial, bem como ganhos decorrentes de direitos cujo recebimento esteja previsto para exercícios futuros.

A constituição da referida reserva tem como finalidade impedir a distribuição de dividendos com base em lucros que ainda não tenham sido realizados financeiramente, isto é, que não tenham resultado em ingresso efetivo de caixa para a Companhia. À medida que tais lucros venham a ser realizados financeiramente, os valores registrados nessa reserva poderão ser revertidos e disponibilizados para distribuição aos acionistas, observadas as disposições legais e estatutárias aplicáveis.

Em 31 de dezembro de 2025, foi destinado o montante de R\$ 3.735 para fins de Reserva de lucros a realizar.

18. Receita Líquida - Consolidado

	2025	2024
Mercado externo		
Receita de serviços de administração e manutenção de rodovia	133.297	107.925

Política contábil

A receita corresponde ao valor justo da contraprestação recebida ou a receber pela venda de bens e serviços no curso normal das atividades da CMC.

A CMC reconhece a receita proveniente de contratos com clientes com base no modelo de cinco etapas estabelecido no CPC 47 – “Receita de Contrato com Cliente”, conforme segue:

(i) Identificação de contratos com clientes:

Um contrato é definido como um acordo entre duas ou mais partes que cria direitos e obrigações exigíveis e estabelece critérios que devem ser atendidos para cada contrato. Os contratos podem ser escritos, verbais ou implícitos por meio de práticas comerciais usuais de uma empresa.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

(ii) Identificação das obrigações de desempenho no contrato:

Uma obrigação de desempenho é uma promessa em um contrato com um cliente de transferir um bem ou serviço a esse cliente.

(iii) Determinação do preço da transação:

O preço da transação é o valor da contraprestação ao qual a Companhia espera ter direito em troca da transferência dos bens ou serviços comprometidos com um cliente, sem considerar valores recebidos em nome de terceiros.

(iv) Alocação do preço da transação às obrigações de desempenho do contrato:

Em um contrato que contenha mais de uma obrigação de desempenho, a CMC distribui o preço da transação entre as obrigações de desempenho em valores que representem a contraprestação à qual a CMC espera ter direito em troca do cumprimento de cada obrigação de desempenho.

(v) Reconhecimento de receita:

A receita referente à administração e manutenção da rodovia é reconhecida mensalmente, quando o valor da receita ordinária pode ser mensurado com confiabilidade, é provável que a Companhia obtenha benefícios econômicos da transação, o grau de realização do serviço prestado pode ser mensurado com confiabilidade na data de apresentação das informações, e os custos já incorridos, bem como aqueles necessários para completar o serviço, podem ser mensurados com confiabilidade.

A Companhia determina a receita com base no total dos custos incorridos, acrescido de uma margem de lucro.

19. Custos e despesas por natureza

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Classificadas por natureza:				
Pessoal	(20.630)	(2.448)	(79.154)	(51.730)
Serviços de terceiros	(8.045)	(4.041)	(50.701)	(31.089)
Gerais e administrativos	(3.555)	(4.269)	(11.638)	(14.537)
Materiais	(110)	(5)	(10.377)	(10.798)
Depreciação e amortização	(511)	(35)	(511)	(35)
	<u>(32.851)</u>	<u>(10.798)</u>	<u>(152.381)</u>	<u>(108.189)</u>
Classificadas por função:				
Custos dos serviços prestados			(114.594)	(95.221)
Despesas gerais e administrativas	<u>(32.851)</u>	<u>(10.798)</u>	<u>(37.787)</u>	<u>(12.968)</u>
	<u>(32.851)</u>	<u>(10.798)</u>	<u>(152.381)</u>	<u>(108.189)</u>

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025

Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

20. Resultado financeiro, líquido

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Receitas financeiras				
Receita de equivalentes de caixa	2.786	354	2.786	354
Apropriação de AVJ (i)	25	22	25	22
Receita de juros (ii)	757		2.845	693
	<u>3.568</u>	<u>376</u>	<u>5.656</u>	<u>1.069</u>
Despesas financeiras				
Comissões bancárias		(1)	(137)	(66)
Despesas com juros (iii)	(9.421)	(524)	(10.639)	(1.467)
Reversão de perdas esperadas de créditos com partes relacionadas (iv)			50.256	2.294
Ajuste a valor presente (v)	(454)		(454)	
Tributos sobre operações financeiras	(203)	(37)	(814)	(37)
	<u>(10.078)</u>	<u>(562)</u>	<u>38.212</u>	<u>724</u>
Variações monetárias e cambiais				
Despesas de variações monetárias e cambiais	(3.210)	(2.309)	(3.217)	(2.304)
	<u>(9.720)</u>	<u>(2.495)</u>	<u>40.651</u>	<u>(511)</u>

- (i) Em 2025, R\$ 25 (R\$ 22 em 2024), refere-se a receita financeira sobre a apropriação do ajuste a valor justo sobre créditos *intercompanies*.
- (ii) Em 2025, refere-se substancialmente a receita de juros sobre mútuos no montante de R\$ 715 na controladora e R\$ 1.222 na controlada Neo Inv Latam (Nota 9.1 (a)).
- (iii) Em 2025, refere-se substancialmente, na controladora a juros sobre "Outras contas a pagar" no montante de R\$ 7.813 (Nota 9.1(b)(ii)) e juros sobre mútuos a pagar no montante de R\$ 1.589 (Nota 9.1) e juros sobre mútuos no montante de R\$ 1.206 (Nota 9.2) na controlada Neo Inv Latam.
- (iv) Em 2024, refere-se a atualização de perdas esperadas de créditos da CMC com CNO Panamá, CNO Sucursal Panamá e OECI Sucursal Panamá (Nota 9.2). Em 2025 a controlada indireta CMC reverteu PECLD sobre mútuos com a CNO no montante de R\$ 50.256, os créditos foram cedidos para a controladora Neo Invest Latam (Nota 9.2).
- (v) Na controladora, refere-se a apropriação de Ajuste a valor justo sobre arrendamento mercantil no montante de R\$ 454 (Nota 15).

21. Outras receitas operacionais, líquidas

Em 2025 a Companhia realizou baixas de passivos prescritos no montante de R\$ 649.

Neo Invest S.A. e suas controladas

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras
em 31 de dezembro de 2025
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

22. Eventos subsequentes

(i) Neo Invest

Em 3 de março de 2026, a Companhia celebrou contrato de mútuo com a NPI no valor global de R\$ 1.000, com juros de 1% ao mês e vencimento para até 31 de março de 2027.

(ii) ODB E&P Espanha

Em 3 de janeiro de 2026, o Presidente da Venezuela, Nicolás Maduro, foi capturado, resultando em uma mudança significativa no ambiente político do país. Na sequência desse evento, foi estabelecido um governo de transição e introduzidas diversas medidas econômicas, incluindo a flexibilização de determinadas sanções internacionais, a melhoria do acesso ao sistema financeiro e iniciativas voltadas à atração de investimento estrangeiro, especialmente no setor de petróleo. Esses acontecimentos representam uma alteração relevante no ambiente operacional e devem melhorar as perspectivas para a produção de petróleo, o financiamento e a execução de transações no país.

Em 18 de março de 2026, a Maha enviou à controlada indireta NLE a Notificação da Opção de Compra correspondente a 60% da participação detida pela NLE na ODB E&P Espanha, nesta mesma data a Maha efetuou o pagamento no montante de EUR 4.600 (equivalente a R\$ 27.836), pela referida aquisição.

Adicionalmente, durante o primeiro trimestre de 2026, as tensões geopolíticas no Oriente Médio, incluindo o conflito envolvendo o Irã, provocaram uma disrupção significativa nos mercados globais de energia. O conflito levou à redução da oferta global de petróleo e a um aumento acentuado dos preços, com os preços de referência apresentando elevação relevante em razão das restrições de oferta e do aumento do risco geopolítico. Esses desenvolvimentos podem ter um impacto positivo sobre a atratividade econômica de investimentos relacionados ao setor de petróleo e podem aumentar a probabilidade de cumprimento das condições associadas à contraprestação contingente remanescente no valor de EUR 18 milhões, a ser paga em três parcelas de EUR 6 milhões cada.

Embora o impacto geral desses acontecimentos permaneça incerto e dependa da duração dos eventos geopolíticos e da estabilidade dos preços do petróleo, a combinação de um ambiente político mais favorável na Venezuela e de preços mais elevados do petróleo pode afetar positivamente o valor justo do investimento em períodos futuros.

Como esses eventos ocorreram após a data-base das demonstrações financeiras, nenhum ajuste foi efetuado no valor contábil do investimento em 31 de dezembro de 2025. Esses eventos foram tratados como eventos subsequentes que não requerem ajuste.

(iii) Neo Invest Latam

Em 20 de abril de 2026, a controlada direta Neo Invest Latam efetuou pagamento de mútuo à NVNIC (Nota 9.2 (b)) no montante de US\$ 4.000, sendo US\$ 3.767 de principal e US\$ 233 referente a juros (equivalentes a R\$ 18.774 e R\$ 1.161, respectivamente).

* * *