



Relatório de Administração **2025**

NOVONOR

Sobre o Relatório de Administração

A Novonor S.A. – Em Recuperação Judicial (“Novonor” ou “Companhia”) submete para apreciação de seus Acionistas e partes interessadas o Relatório da Administração e as correspondentes Demonstrações Financeiras Consolidadas da Novonor. Este documento foi preparado conforme as práticas contábeis adotadas no Brasil, sendo acompanhado do parecer dos auditores independentes e se refere ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2025.



Mensagem da Administração

O ano de 2025 foi de importantes realizações para o Grupo Novonor. Reiteramos o foco no resgate às nossas origens, na engenharia e construção, renovando a cada ciclo o compromisso de servir o cliente e a sociedade, de forma íntegra e visando o crescimento sustentável.

Na Odebrecht Engenharia & Construção, principal Negócio do Grupo, que atua em construção pesada e engenharia industrial, o período marcou o retorno do nome “Odebrecht” à posição central da sua marca e o encerramento bem-sucedido de processo de reestruturação financeira, permitindo que a empresa retomasse o foco no crescimento. Isso já vem se materializando por meio do incremento de sua receita líquida e conquistas no exercício que somaram US\$ 2,3 bilhões em novos contratos, retornando ao patamar de US\$ 4,8 bilhões de projetos em carteira, ao mesmo tempo em que realizou entregas relevantes de obras no Brasil e exterior.

A OR, incorporadora imobiliária, segue com seu direcionamento orientado de alocação de capital em projetos qualificados, tendo desenvolvido com sucesso um portfólio de 22 projetos nos últimos 4 anos. Adicionalmente, a Nova Infra Invest vem ampliando a performance dos projetos em carteira e se prepara para avançar com novas concessões de infraestrutura no Brasil e América Latina.

Em 2025, como marco relevante e em consonância com o cumprimento das obrigações do Plano de Recuperação Judicial da Novonor, foi firmado o acordo para a transferência de ações da Braskem a um novo controlador, com conclusão da estruturação prevista para 2026.

Em consonância com o direcionamento estratégico aprovado pelo Conselho de Administração da Novonor, a holding alcançou a maturidade do seu novo modelo de estrutura, mais ágil e leve em termos de equipes e processos, com porte adequado para consolidar e guiar os investimentos materializados em cada Negócio. Com a maior estabilidade trazida pelas reestruturações financeiras de empresas do Grupo, junto ao avanço das agendas de eficiência e desinvestimento, além da retomada do setor de infraestrutura no Brasil e na América Latina, depois do mais longo e agressivo período de baixa, estamos voltando a mobilizar em maior escala e a crescer, sempre de forma responsável e sustentável.

Seguimos empenhados em solucionar definitivamente os desafios remanescentes vinculados ao passado e focados na criação de valor para o futuro. Uma motivação que se renova inspirada pela Nossa Cultura, maior ativo intangível do Grupo e baseada na confiança no ser humano e sua capacidade ilimitada de se desenvolver pelo trabalho.

Juntos, unidos pelos mesmos valores e pela confiança em nós depositada pelos Clientes, continuaremos a contribuir com o desenvolvimento de todos os países e comunidades onde atuamos.

Quem Somos

Nós, da Novonor, temos o propósito de contribuir para a construção de um futuro sustentável, servindo a sociedade por meio da capacidade transformadora de nossa engenharia, assim como soluções inovadoras em diversos setores, como petroquímico, imobiliário, infraestrutura, industrial e naval.

Ao longo da uma trajetória de 82 anos, pela força e capacidade de milhões de integrantes e parceiros, realizamos importantes contribuições para o desenvolvimento do Brasil e de 38 países, dos quatro continentes. Nossas reconhecidas competências de engenharia e realização, qualidade de entrega e o compromisso imutável em trabalhar sob os mais altos padrões técnicos, de governança e de eficiência nos guiam em nossa missão.

Nossos Negócios, Empresas Auxiliares e Fundação são:



Engenharia
e Construção



Incorporação
Imobiliária



Concessões
de Infraestrutura



Química e Petroquímica



Ação Socioambiental



Empresa Auxiliar

vexty

Novonor é a
patrocinadora fundadora

Visão 2030

No rumo dos objetivos da Visão 2030, estruturamos o Direcionamento Estratégico da Novonor para o triênio 2026 – 2028 a partir dos seguintes pilares:

- Híbrida Financeira;
- Foco na Engenharia e Construção e no Crescimento;
- Fortalecimento da Cultura, com foco nas Pessoas e no impulsionamento das agendas de ESG e Inovação.

Visão 2030: *Ser a escolha dos Clientes para conceber e concretizar soluções inovadoras em benefício das comunidades onde atuamos.*

Um grupo com atuação diversificada na engenharia. Seguiremos com a Odebrecht Engenharia & Construção fortalecida na construção pesada e engenharia industrial, com foco principal nos mercados do Brasil e África; com a OR acelerando em novos lançamentos no mercado imobiliário; com a ICN – Itaguaí Construções Navais, por meio do Programa de Desenvolvimento de Submarinos da Marinha do Brasil (Prosub)¹, desenvolvendo seus projetos grandiosos de defesa; e com a Nova Infra atuando em concessões no Brasil e na América Latina, gerando oportunidades e parcerias.

Seguiremos operando com os mais altos padrões éticos, de integridade e de governança, impulsionando a inovação e a tecnologia na concepção e entrega de produtos e serviços, com qualidade e competitividade. Teremos uma atuação que garanta solidez financeira e retorno dos investimentos, promovendo crescimento e prosperidade para todos os *stakeholders*.

Tudo isso com foco no nosso maior ativo: as Pessoas, ao preservar a cultura humanista e empreendedora, atraindo, desenvolvendo e mantendo talentos.

[1] A Odebrecht E&C é responsável pela construção de toda a infraestrutura do Prosub. Já a Itaguaí Construções Navais (ICN) é uma empresa formada pela Novonor e pela francesa Naval Group, responsável pela construção dos submarinos.

Destaques de 2025

Odebrecht Engenharia & Construção

Em 2025, a marca da construtora voltou a destacar em sua posição central o nome “Odebrecht”, motivada por um ciclo definidor de ações estruturantes e entregas de projetos que a reposicionaram no mercado. Durante esse ciclo anual, a construtora mostrou sua força de retomada comercial ao atingir um backlog de US\$ 4,8 bilhões, impulsionada pelas conquistas no exercício que somaram US\$ 2,3 bilhões em novos contratos.

A receita bruta alcançou US\$ 805,5 milhões | R\$ 4.502,8 milhões (2024 – US\$ 721,6 milhões | R\$ 3.882 milhões), com resultado bruto de US\$ 87,7 milhões | R\$ 490 milhões (margem bruta de 10,9%) (2024 – US\$ 86,1 milhões | R\$ 463,0 milhões), superando as tendências iniciais projetadas para o ano de 2025, assim como alcançado em 2024.



Ponte de Guaratuba - Entrega: 01/05/2026



Apesar do modesto aumento em comparação ao ano anterior, decorrente da reformulação da carteira de contratos, os resultados mostraram que a Odebrecht está no caminho certo para a recuperação da rentabilidade. A empresa atingiu em 2025 um EBITDA ajustado de US\$ 57,2 milhões | R\$ 319,7 milhões (2024 – US\$ 61,0 milhões | R\$ 328,0 milhões), o que demonstra a resiliência e a capacidade das equipes para performar os contratos em um cenário extremamente desafiador.

Resultados consistentes gerados em paralelo às últimas etapas da sua reestruturação financeira, especialmente pelo encerramento do processo de Recuperação Judicial. A decisão judicial foi proferida em 11 de março de 2026, reconhecendo expressamente o cumprimento regular das obrigações e a implementação integral das condições estabelecidas no plano aprovado na reestruturação.

Um movimento definidor que permite concentrar esforços na garantia da liquidez necessária para a retomada do crescimento, orientados pela estratégia de operar em mercados e geografias como o Brasil, Angola e Estados Unidos, ao mesmo tempo em que são visualizadas novas oportunidades na América Latina:

Brasil: destaque para a inauguração da primeira etapa do Rodoanel Norte em São Paulo e entrega da Ponte de Guaratuba no Paraná. Voltou a atuar com clientes âncoras, como a Petrobras, e na Bahia, em consórcio, para um dos novos lotes do Metrô de Salvador.

Angola: com mais de 40 anos de operações em Angola, a Odebrecht consolida sua trajetória com a entrega do Terminal Oceânico da Barra do Dande e a inauguração da Refinaria de Cabinda. Este último projeto é um marco, representando a primeira iniciativa privada no país a ser estruturada na modalidade de Project Finance.

Estados Unidos: foram entregues com sucesso o sistema de bagagens do Aeroporto de Miami e as obras do Porto de Miami.

Com o compromisso de seguir satisfazendo Clientes, gerando resultado e liquidez, ao mesmo tempo em que contribui ativamente para desenvolvimento dos países onde atua, a Construtora seguirá superando desafios para solidificar um ciclo sustentável de Crescimento, correspondendo à confiança do Acionista, Clientes, Parceiros e demais partes relacionadas. Para 2028, a visão da Odebrecht é ambiciosa: prevê o atingimento de uma receita de US\$ 3,6 bilhões, uma carteira de contratos de US\$ 12,5 bilhões e uma força de trabalho de aproximadamente 44 mil pessoas.

Destaques de 2025

OR

No setor imobiliário, a OR consolida um ciclo de expansão orientado por disciplina na alocação de capital e qualificação de portfólio. Nos últimos quatro anos, a empresa desenvolveu mais de 22 empreendimentos, em São Paulo, Bahia e Pernambuco, totalizando mais de R\$ 4,2 bilhões em Valor Geral de Vendas (VGV). Essa atuação está direcionada, prioritariamente, a grandes centros urbanos e a bairros com mercado consolidado, elevada liquidez e reconhecida capacidade de absorção de produtos de alto padrão.

Em São Paulo, por exemplo, essa diretriz se materializa na concentração de investimentos no eixo Itaim-Vila Nova Conceição, uma das micro-regiões mais consolidadas e com maior barreira de entrada da cidade e do país. Apenas nessa região, a OR encerrou o ano de 2025 com um empreendimento entregue, um projeto em obras, outro em fase de lançamento e dois breve-lançamentos, assegurando continuidade operacional e previsibilidade na geração de valor.

Em 2025, a empresa lançou R\$ 732 milhões em VGV, resultado que reflete a consistência da estratégia adotada e sustenta seu posicionamento entre os principais players do mercado imobiliário brasileiro.



Destaques de 2025

Braskem

O ano de 2025 foi marcado por um cenário global desafiador, com incertezas persistentes, tensões comerciais e geopolíticas que pressionaram o setor petroquímico mundialmente. O desempenho operacional da companhia foi diretamente impactado por este contexto, aliado à menor demanda e aos menores *spreads* de principais químicos e resinas em todos os segmentos reportáveis da Companhia. Para enfrentar este ciclo de baixa prolongado, a empresa reforçou seus programas de Resiliência e Transformação, com foco em dois pilares, sendo eles (i) iniciativas com impacto em EBITDA e geração de caixa de curto prazo; e (ii) ações de defesa da competitividade da indústria química brasileira.

O foco da Braskem para 2026 está direcionado para: (i) otimizar a estrutura de capital; (ii) avançar na implementação das iniciativas do Plano de Transformação, assegurando os recursos necessários para viabilizar projetos de crescimento; (iii) implementar iniciativas de contingência para o ciclo petroquímico, com foco na preservação financeira e no fluxo de caixa; (iv) acelerar o crescimento de biopolímeros por meio de parcerias estratégicas e financeiras; e (v) cumprir com os compromissos estabelecidos nos acordos celebrados em Maceió.



Destaques de 2025

Nova Infra Invest

Em 2025, a Nova Infra Invest consolidou-se como uma plataforma relevante de concessões de infraestrutura na América Latina, fortalecendo sua posição operacional e ampliando seu potencial de crescimento. O período foi marcado pela conclusão de importantes ciclos operacionais, como os 20 anos do Projeto Trasvase Olmos, pela conquista de novos serviços nos contratos atuais ultrapassando US\$ 200 milhões e pela apresentação da primeira proposta de investimento em infraestrutura em mais de oito anos, sinalizando a retomada consistente da capacidade de originação e expansão do portfólio.

A Nova Infra também se destacou pelo reconhecimento em sustentabilidade, diversidade e inclusão com os prêmios GRI Andean Awards 2025 e o Prêmio Ositrán em Boas Práticas em Igualdade de Gênero e Inclusão, reforçando seu compromisso com a geração de valor econômico, social e humano. Com gestão focada em eficiência, disciplina de capital e governança, a Nova Infra Invest permanece preparada para capturar novas oportunidades, conectando regiões, promovendo desenvolvimento e transformando realidades por meio da infraestrutura.



Destaques de 2025

Fundação Norberto Odebrecht

Em 2025, a Fundação Norberto Odebrecht (FNO) comemorou 60 anos por meio da campanha “Servir é a nossa história”, que contou com ações estruturadas que deram visibilidade à data e reforçaram a solidez da instituição. Como principal destaque do ano, a primeira reaplicação internacional do Programa de Desenvolvimento e Crescimento Integrado com Sustentabilidade (PDCIS) avançou, graças à parceria com a Odebrecht Engenharia & Construção Angola e o Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Agrário (FADA) do Governo Angolano. A iniciativa irá reaplicar soluções socioambientais consolidadas do programa na província de Cabinda, com foco no fortalecimento da cadeia produtiva da mandioca.

Pelo terceiro ano consecutivo, a FNO conquistou o Selo Doar A+, a mais alta certificação concedida pela Certificadora Social a organizações que atendem a rigorosos critérios de transparência, governança e gestão. Também recebeu novamente o selo Great Place to Work (GPTW), reforçando o compromisso com um ambiente de trabalho pautado pelo bem-estar, pela confiança e pela qualidade na gestão de pessoas.



No final no ano, foi eleita como a melhor ONG da Bahia e uma das 100 melhores do país pelo Prêmio Melhores ONGs, a mais relevante premiação do terceiro setor brasileiro. Foi a terceira vez que a instituição figurou no top 100 e a segunda em que recebeu o título estadual máximo, um reconhecimento que coroa um ano de resultados expressivos e compromisso renovado com as pessoas e o futuro.

A instituição também fortaleceu o voluntariado corporativo no Grupo Novonor com a conclusão da terceira edição do programa VOCÊ, junto à Odebrecht E&C. Foram 55 voluntários, integrantes da Construtora, que se engajaram em forma de mentorias online e presenciais voltadas a estudantes beneficiados pelo PDCIS.

Resultados PDCIS

Em 2025, milhares de jovens, pequenos produtores e suas famílias no Baixo Sul da Bahia receberam os impactos sociais, ambientais e econômicos do PDCIS. A seguir, alguns números:

- **40.636** pessoas impactadas, alcançando 18 municípios e 217 comunidades;
- **383** alunos em formação, que realizaram 402 ações multiplicadoras para levar conhecimento a mais de 8,8 mil pessoas;
- **510** Projetos Educativo-Produtivos (PEPs) implementados (prática que incentiva o plantio de diversas culturas, gerando renda e valorizando as origens rurais);
- **1.288** produtores beneficiados com assistência técnica;
- **46** sistemas de potabilidade da água instalados e 74 fossas sépticas ecológicas implantadas;
- **161 mil** árvores plantadas, 258 mil mudas nativas da Mata Atlântica produzidas e 10 nascentes restauradas.

A campanha anual de captação de recursos para a educação, Tributo ao Futuro, arrecadou **R\$ 5,4 milhões** em doações sob o slogan “Servir é a nossa raiz”. Ao todo, **1.419 pessoas** físicas e **6 empresas** contribuíram para essa mobilização, reafirmando a força da Cultura do Grupo Novonor.

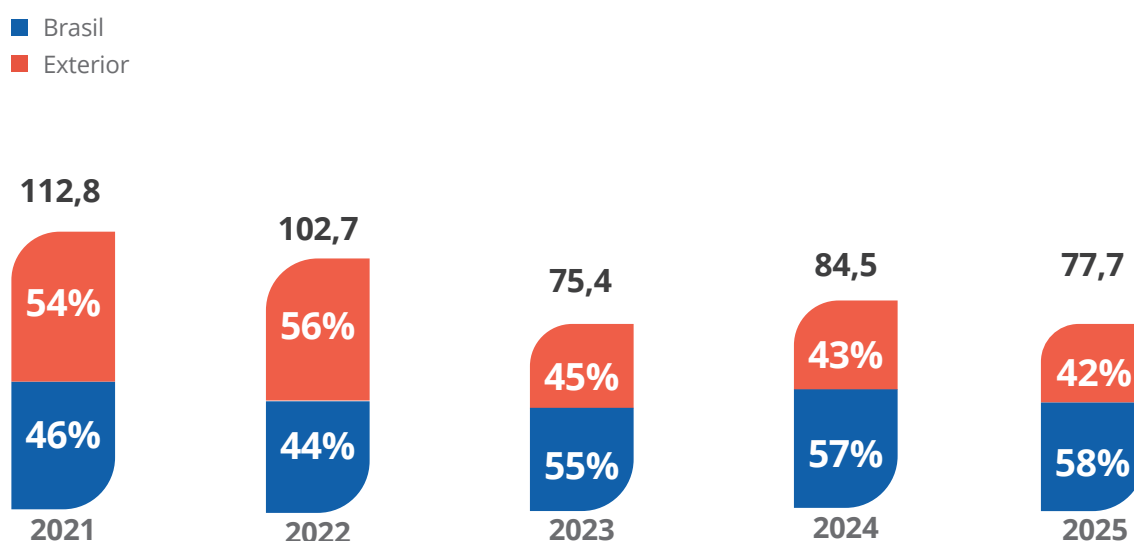
Desempenho Econômico-Financeiro

1. Receita Líquida Consolidada

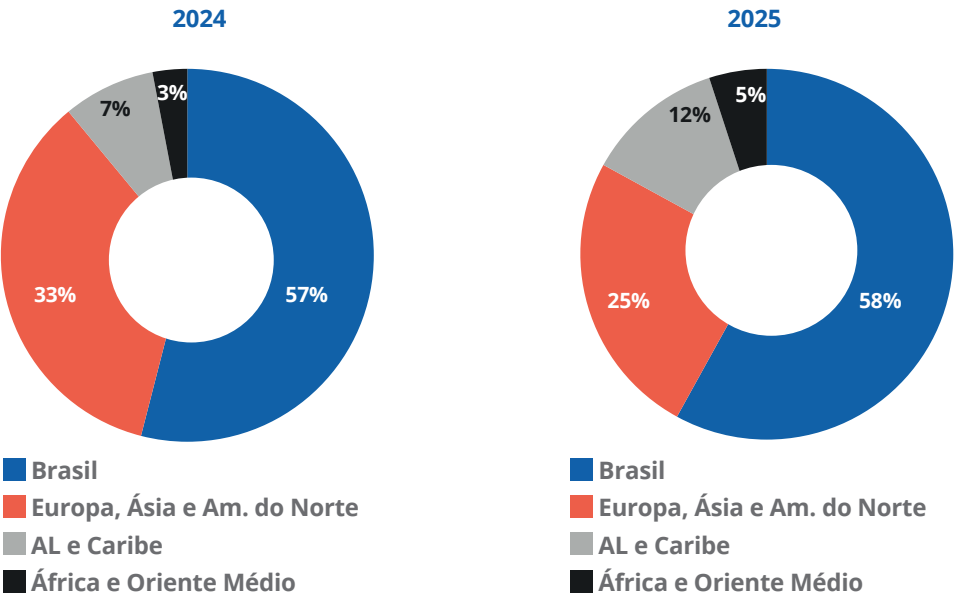
A receita líquida consolidada da Novonor em 2025 foi de R\$ 77,7 bi, 8% inferior ao ano anterior (R\$ 84,5 bi em 2024), preponderantemente impactada pelo desempenho da Braskem (2025 - R\$ 70,4bi / 2024 - R\$ 77,4bi), em função (i) do menor volume de vendas de PP (-10%) e PVC (-7%) - menor demanda no 4T25 em 2%; e (ii) pelos menores volumes de vendas de resinas em função da estratégia de priorização de vendas com maior valor agregado.

A Odebrecht Engenharia & Construção apresentou uma receita líquida de R\$ 5 bi em 2025, uma redução de 4% em relação ao ano anterior (R\$ 5,2 bi em 2024) substancialmente ocasionada pela entrega do projeto de Laúca, em Angola, no montante de R\$787 milhões. Esse foi um marco importante para a Companhia em 2024, superando as produções ocorridas em 2025 representadas pela entrega do Projeto Refinaria de Cabinda e Sistemas de Importação e Exportação, no montante de R\$ 301 milhões em Angola, e do forte avanço do projeto Rodoanel Norte, em São Paulo, no montante de R\$ 415 milhões no Brasil.

Evolução da receita líquida (R\$ bilhões e %)



Receita líquida - real acumulado (em %)



2. Ebitda Consolidado

O Ebitda ajustado da Novonor foi de R\$ 3,9 bi, 47% inferior ao ano anterior (R\$ 7,3 bi em 2024) fortemente impactado pela Braskem (R\$ 3,1 bi / 2024 - R\$ 5,7 bi em 2025). A Odebrecht Engenharia & Construção apresentou um Ebitda no montante de R\$ 0,5 bi (R\$ 0,6 bi em 2024), impactado, principalmente, pelos projetos em andamento e entregues ao longo de 2025, supracitados na variação da receita líquida, aliado às despesas gerais e administrativas no montante de R\$ 349 milhões (R\$ 280 milhões em 2024).

Formação do EBITDA		
	2025	2024
Resultado do exercício - Consolidado	(7,5)	(16,9)
(+/-) IR e CSLL	8,5	(5,0)
(+/-) Resultado Financeiro	(4,2)	22,1
(+) Depreciação/ amortização/ exaustão	4,9	5,1
EBITDA Básico	1,7	5,3
Indenização danos Alagoas	0,3	2,1
Operações descontinuadas	0,5	0,4
Outros	1,4	(0,5)
EBITDA Ajustado	3,9	7,3

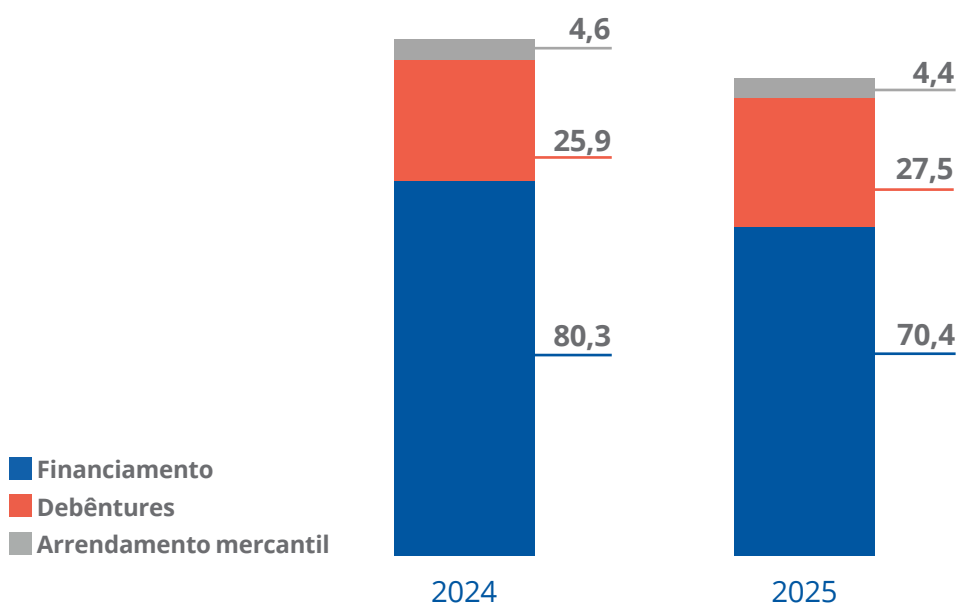
3. Resultado líquido — Controladora e Consolidado

A Novonor encerrou o ano de 2025 com um prejuízo de R\$ 0,3 bi. No Consolidado, apresentou um prejuízo de R\$ 7,5 bi, impactado substancialmente pela baixa de ativo diferido ativo da Braskem.

4. Dívida bruta consolidada

A dívida bruta consolidada do Grupo Novonor encerrou o exercício de 2025 em R\$ 102,4 bi, uma redução de 8% em relação ao exercício anterior (R\$ 110,8 bi em 2024), fruto, principalmente, da variação cambial sobre os empréstimos e financiamentos em moeda estrangeira, na ordem de R\$ 6,1 bi, sobretudo, da Braskem, dado a valorização do real frente ao dólar em 2025.

Composição da Dívida Bruta - em R\$ bi



Promoção da Integridade

Ética, integridade e transparência são Valores da Nossa Cultura e, portanto, práticas diárias inegociáveis. A Novonor adota um Programa de Integridade inspirado nas melhores práticas mundiais e no respeito às leis, composto por três pilares: Prevenção, Detecção e Remediação. Esses pilares se desdobram em dez medidas integradas que dão sustentação ao Código de Conduta:

- I) Governança de Integridade;
- II) Políticas e demais Documentações Orientadoras;
- III) Avaliação de Riscos e Controle;
- IV) Comunicação e Capacitação;
- V) Conformidade de Terceiros;
- VI) Engajamento em Ações Coletivas;
- VII) Gestão do Canal Linha de Ética;
- VIII) Monitoramento de Riscos e Controles;
- IX) Remediação de Riscos e Fortalecimento de Controles;
- X) Medidas Disciplinares.

Em 2025, a Novonor foi auditada pelo Organismo Certificador para manutenção da certificação ISO 37001, que atesta as boas práticas e padronização do seu Sistema de Gestão Antissuborno. O certificado é resultado do engajamento coletivo e do compromisso de todos os integrantes, uma confirmação da solidez dos controles internos e do elevado padrão de governança implementado em todo o Grupo Novonor desde 2016. Além disso, a Novonor renovou sua associação ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa ("IBGC"), referência nacional e internacional em governança corporativa e integrante da rede de Institutos de Gobierno Corporativo de Latino America ("IGCLA"). O IBGC também integra o Global Network of Director Institutes ("GNDI"), que congrega institutos relacionados à governança e conselhos de administração ao redor do mundo. Na prática, isso se traduz em medidas e ações constantes envolvendo todo o Grupo Novonor.



Auditoria Interna

O principal objetivo da Auditoria Interna é avaliar e aprimorar a eficácia do gerenciamento de riscos, controles e governança, assegurando que a organização opere de maneira eficiente, ética e em conformidade com as leis e regulamentos. Além disso, a Auditoria Interna busca manter uma atuação próxima e colaborativa junto às empresas, promovendo um relacionamento de confiança e identificando oportunidades para gerar valor real aos negócios.

Com uma abordagem abrangente, a Auditoria Interna mapeia os principais processos da Novonor, garantindo visão detalhada dos riscos e seus impactos, permitindo uma gestão mais eficaz. As fontes de informação incluem reuniões com líderes, informações financeiras, relatórios anteriores, linha de ética, plano de ação do Diretor-Presidente da Novonor e pesquisa de percepção de risco.

Utilizando as melhores práticas e ferramentas disponíveis, realiza análises assertivas e eficientes e fortalece a organização na sua atuação ágil e resiliente em um mundo de mudanças rápidas, crescentes pressões regulatórias e avanços tecnológicos.

Em 2025, as auditorias previstas no Plano Anual de Auditoria Interna, aprovado pelo Conselho de Administração, foram definidas a partir da compreensão dos riscos e com foco nos processos suscetíveis a eventos que possam interferir mais severamente na conquista dos objetivos estabelecidos pelo Negócio.

No último ano foram realizadas 9 auditorias em Projetos (5 no Brasil, 2 Peru e 2 em Panamá) sendo abertos 75 planos de ação. A Auditoria Interna realiza o acompanhamento da implantação dos planos de ação, com frequente follow-up, até a etapa de validação. Em 2025, foram validados e concluídos 63 pontos. Além das auditorias executadas, a equipe de Auditoria Interna adota como princípio fundamental a atuação próxima e colaborativa junto aos Projetos e demais áreas de negócio. Essa interação constante favorece o desenvolvimento de uma agenda consultiva e de orientação, fortalecida pela relação de confiança estabelecida com os auditados, identificando oportunidades de melhoria para implementação de soluções que agregam valor real ao Negócio.

A equipe da Novonor, que possui certificação como Lead Auditor pela norma ISO NBR 37.001 Sistema de Gestão Antissuborno, conduz auditorias internas voltadas à conquista e à manutenção de certificações relevantes. Durante o último trimestre de 2024, o time de Auditoria Interna realizou a quinta auditoria referente à norma citada. Além disso, participou de um treinamento específico para formação de auditores internos na ISO 37.301 – Sistemas de Gestão de Compliance, ampliando ainda mais o conhecimento técnico e a capacidade de garantir conformidade e integridade nos processos internos.

A Auditoria Interna também realiza um processo de auditoria contínua, composto por 6 indicadores que analisam uma amostra de processos financeiros, contábeis, comerciais e de integridade, selecionados por meio de ferramentas de data analytics. Em 2025, foram revisados 1.825 registros, com as inconformidades identificadas sendo tratadas nas áreas monitoradas por meio de 30 planos de ação. Essa atuação reforça o compromisso com a melhoria contínua e a transparência dos processos internos.

Os resultados das auditorias internas, bem como dos processos de auditoria contínua, juntamente com a evolução dos respectivos planos de ação, são apresentados periodicamente ao Comitê de Integridade e Auditoria e ao Conselho de Administração. Essa prática assegura transparência, permite o acompanhamento das melhorias implementadas e reforça o compromisso da organização com a governança e a conformidade.

Pelo quarto ano consecutivo, a Auditoria Interna da Novonor foi reconhecida pelo Instituto dos Auditores Internos do Brasil ("IIA") com o selo IIA May. Essa conquista reflete o empenho da Companhia em difundir os princípios e a importância da Auditoria Interna dentro do Grupo Novonor.



Governança

A Governança da Novonor é consistente e ágil, voltada para o cumprimento de seu Direcionamento Estratégico. É guiada, sempre, pelos valores da Nossa Cultura, da qual é guardiã. Maurício Bahia Odebrecht é o atual Presidente do Conselho de Administração da Novonor ("CA-Novonor"), tendo Daniel Bezerra Villar sido nomeado Diretor-Presidente da Novonor em 2026.

O CA-Novonor atualmente é composto por 4 (quatro) membros titulares e conta com o apoio de 1 (um) comitê de assessoramento permanente, denominado de Comitê de Integridade e Auditoria ("CIA"), com o papel de analisar, sem caráter deliberativo, matérias de sua atribuição para subsidiar as deliberações do CA-Novonor.

O responsável pela área de Integridade e Auditoria Interna da Novonor é vinculado ao CA-Novonor, sendo escolhido e liderado diretamente pelo coordenador do CIA, de forma a garantir a efetividade e a independência nos temas relacionados a integridade com atuação ética, íntegra e transparente.



Pessoas de Conhecimento e Nossa Cultura

As Pessoas são o elemento central que sustenta cada realização do Grupo Novonor. Ao final de 2025, contamos com a dedicação de **22.262 integrantes**, distribuídos por nove países, cuja atuação conjunta fortalece nosso modelo empresarial e nos impulsiona permanentemente em direção à excelência.

A Nossa Cultura, consolidada ao longo de décadas, inspirada na Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) e alicerçada em nove valores, expressa a essência do Grupo Novonor ao ganhar vida no cotidiano, na vivência e nas escolhas de cada integrante. Praticada diariamente, ela orienta decisões, fortalece vínculos internos e assegura coerência ética e comportamental, traduzindo nossa forma de servir, liderar, aprender e criar valor para os Clientes e sociedade nos diversos mercados em que atuamos.

Nossa presença internacional contribui para um ambiente diverso e enriquecedor. **Fora do Brasil, 25% do contingente total está distribuído sobretudo entre Peru (9%), Angola (6%) e México (4%),** refletindo a amplitude cultural que fortalece as experiências do Grupo e cria um ambiente inclusivo, colaborativo e alinhado aos nossos princípios culturais.

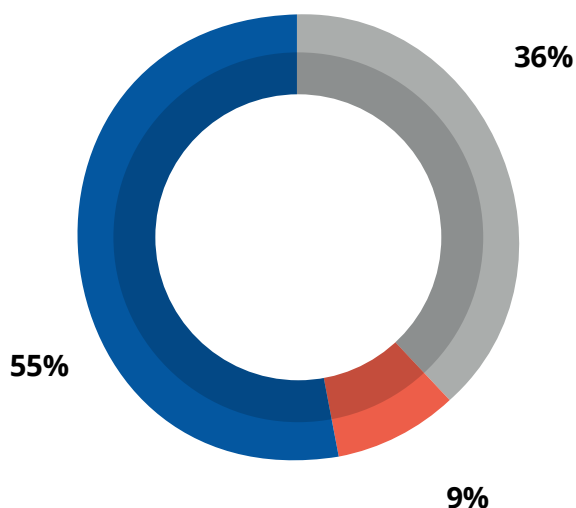


Em 2025, mantivemos uma composição de integrantes marcada pela convivência intergeracional e pela troca constante de conhecimentos. **Cerca de 36% de nossos profissionais têm entre seis e 20 anos de trajetória, enquanto 9% acumulam mais de duas décadas de experiência** na Organização. Ao mesmo tempo, 55% estão há menos de cinco anos no Grupo Novonor, contribuindo com renovação, energia e novas perspectivas. Esse equilíbrio entre experiência consolidada e novos talentos sustenta a continuidade da Nossa Cultura e fomenta inovação.

O compromisso com um ambiente de trabalho inclusivo, colaborativo e fundamentado na confiança no ser humano segue no centro das nossas práticas, fortalecendo a vivência da Nossa Cultura e contribuindo para relações sustentáveis, equipes engajadas e ambientes que favorecem o desenvolvimento integral das Pessoas. Esses esforços asseguram que cada integrante tenha condições de alcançar seu pleno potencial, contribuindo para que a Novonor evolua de forma sustentável, ética e alinhada às melhores práticas de mercado.

Tempo de Grupo Novonor

- Menos de 5 anos (55%)
- Entre 6 e 20 anos (36%)
- 21 anos ou mais (9%)



Mensagem Final

Encerramos 2025 com a convicção de que a Novonor avança de forma consistente em seu processo de fortalecimento. Foi um ano marcado por grandes conquistas e pela reafirmação de compromissos com a ética, a integridade, a governança e a criação de riquezas tangíveis e intangíveis. Especialmente para a Odebrecht Engenharia & Construção, que concluiu com êxito seu processo de Recuperação Judicial e voltou a destacar o nome “Odebrecht” como elemento central de sua identidade, iniciando assim uma nova fase de reposicionamento no mercado.

Com o direcionamento estratégico orientado para o nosso DNA na engenharia, seguimos concentrados na consolidação de uma holding ágil e estratégica, com foco em Negócios nos quais possuímos competências reconhecidas e potencial de crescimento. Esse norte reforça a nossa capacidade de entrega, com soluções técnicas e qualidade diferenciadas, além de uma estrutura robusta de governança.

Rumo ao crescimento, contamos com a força das Pessoas que constroem diariamente o Grupo Novonor. Nossa Cultura, praticada de forma viva e permanente com base na Tecnologia Empresarial Odebrecht e no legado de Norberto Odebrecht, é o principal diferencial que sustenta nossas decisões, fortalece relações de confiança e orienta a forma como servimos aos Clientes, parceiros, comunidades e a sociedade.

Para 2026, mantemos o compromisso de concluir os desafios remanescentes e ampliar nossa contribuição para o desenvolvimento dos países onde atuamos. Nosso olhar para o futuro traz confiança e a certeza de que seguiremos firmes na construção de uma Novonor cada vez mais sólida e preparada para os próximos ciclos de crescimento.



NOVONOR

*“Até aqui o passado.
Vamos ao futuro.”*

Norberto Odebrecht
(In memoriam | 1920 - 2014)



@novonorsa



/novonorsa



@novonorsa



novonorsa



novonor.com