

## A Transformação na Atvos

- **No início de dezembro, a Atvos concluiu a sua colheita na safra 2022/2023**, a segunda safra desde que a Lone Star Funds assumiu o controle em dezembro de 2020 e substituiu parte da sua administração e o seu conselho.
- **Lone Star Funds herdou uma série de desafios**, incluindo liquidez limitada (R\$ 372 milhões em dezembro de 2020), subinvestimento significativo em suas operações agrícolas resultando em rendimentos e margens em declínio (R\$ 300 milhões abaixo do investimento anual necessário), perda de credibilidade com parceiros operacionais e integrantes e desalinhamento entre os seus objetivos estratégicos e a execução operacional.
- Desde então, e **sob a nova equipe de gestão, a empresa fez progressos significativos em todas as áreas de negócio** e no alinhamento organizacional necessários para uma transformação sustentável e de longo prazo do seu negócio.

**A transformação da Atvos é definida em um plano de negócios de 5 anos** pautado em um plano diretor agrícola, industrial e comercial detalhado, que se baseia em quatro pilares estratégicos:

1. **Melhoria do rendimento agrícola:** Investimento na renovação do canavial, foco na qualidade do manejo agrícola, otimização do seu portfólio de terras cultivadas e fortalecimento do seu programa de fornecedores de cana-de-açúcar.
2. **Eficiência de Custos:** Foco em iniciativas de redução de custos e melhoria de processos.
3. **Alinhamento Organizacional:** Fortalecimento da sua cultura com foco no cuidado, na colaboração entre as equipes e na capacidade de transformação, posicionando o propósito da companhia no centro da sua estratégia e do relacionamento com os diversos stakeholders.
4. **Sustentabilidade Empresarial:** Melhoria das práticas de governança e gestão de riscos, redução da alavancagem financeira e o compromisso com as suas obrigações contratuais.

• **Apesar dos muitos desafios**, incluindo o impacto de condições climáticas severas e do COVID nas operações, e as restrições legais inerentes ao processo de recuperação judicial brasileiro, a Atvos melhorou de forma dramática as suas perspectivas futuras e realizou investimentos significativos e duradouros em todas essas áreas estratégicas, destacando:

- **DIREÇÃO CLARA:** a Atvos definiu a direção do seu projeto de transformação e comunicou amplamente a sua estratégia a todos os seus integrantes de forma transparente e simples.
- **TIMES COLABORATIVOS:** a Atvos realizou mudanças importantes em sua estrutura organizacional, atraindo novas lideranças com experiência no setor sucroalcooleiro (incluindo 3 novos executivos C-level), reduzindo níveis hierárquicos, obtendo maior agilidade na tomada de decisões e implementando maior foco nas operações agrícolas e na integração de sua liderança.
- **INVESTIMENTOS NOS CANAVIAIS:** Ao término da atual safra 2022/2023, a Atvos terá executado a renovação de mais de 35% de suas áreas agrícolas totais em dois anos, somando mais de 150 mil hectares de plantio e representando R\$ 1,3 bilhão em investimentos próprios além de mais ~R\$ 600 milhões investidos pelos seus parceiros fornecedores de cana-de-açúcar no mesmo período.

- **CANAVIAIS QUE VÃO DURAR:** Acima de tudo, os investimentos da Atvos na renovação dos canaviais foram executados com foco na qualidade de forma a garantir uma produtividade sustentável a longo prazo. A Atvos investiu em melhorias em suas práticas de manejo dos canaviais, garantindo uma melhor nutrição e regeneração do solo de nossos parceiros agrícolas.
- **EFICIÊNCIA DE COLHEITA:** A Atvos consolidou suas operações de monitoramento centralizado de colheita ("CUBO") para otimizar a logística interna e implementou uma série de iniciativas de manutenção preventiva, melhorando a disponibilidade de suas colhedoras de 83% para 91%, se tornando *benchmark* no setor.
- **DISPONIBILIDADE INDUSTRIAL:** A Atvos aumentou em 47% seu investimento anual em ativos industriais somando R\$ 333 milhões investidos nos últimos dois anos, para garantir a sua disponibilidade industrial e ao mesmo tempo aumentando sua capacidade nominal para suportar o *ramp-up* operacional definido no seu plano de negócios.
- **CRIAÇÃO DE VALOR:** A Atvos implementou um Escritório de Transformação apoiado por um programa de criação de valor abrangendo toda a empresa ("Avante Atvos") para permitir a captura de mais de R\$ 600 milhões em valor anual recorrente adicional até 2026/2027. Através de mais de 500 iniciativas de eficiência de processos e redução de custos a Atvos já alcançou 75% de sua meta do primeiro ano do programa.
- **SEGURANÇA DA NOSSA INFORMAÇÃO:** Ainda em Abril de 2021 a Atvos separou totalmente todos os seus sistemas de informação do Grupo Odebrecht, fortalecendo suas práticas de segurança cibernética e de proteção de dados. Implementou um sistema independente e de última geração de monitoramento e serviços de vigilância cibernética.
- **TREINAMENTO DE INTEGRANTES:** A Atvos proporcionou aumento em 125% nos investimentos em treinamento de seus integrantes, com foco na formação técnica e de liderança, nas diversas localidades onde a companhia opera impactando social e economicamente as comunidades de seu entorno.
- **DIVERSIDADE E INCLUSÃO:** A Atvos implementou uma política e um programa de diversidade e inclusão com foco na equidade de gênero e no aumento do número de mulheres em cargos operacionais e de liderança.
- **CONSTRUINDO UMA CULTURA VENCEDORA:** A Atvos fortaleceu sua cultura aproximando sua alta gestão das operações, permitindo um diálogo aberto do que pode ser melhorado. Conectou as lideranças de suas diferentes usinas e do corporativo para a melhoria das suas atividades agroindustriais. Valorizou a paixão da companhia pelo cultivo da cana-de-açúcar e pelo impacto positivo que gera ao meio ambiente, ao desenvolvimento dos seus integrantes e das comunidades onde está inserida.
- **RESERVAS DE CAIXA QUE SUPORTAM O CRESCIMENTO DO NEGÓCIO:** A Atvos construiu uma posição de liquidez robusta aumentando o caixa disponível de R\$ 0,4 bilhão para R\$ 1,1 bilhão, mesmo depois de realizar R\$ 1,8 bilhão em investimentos nas suas operações nestas últimas duas safras. A Atvos atingiu esta performance aproveitando as melhores condições de mercado que sustentaram preços mais

altos para seus produtos e aplicando disciplina à alocação de capital. **Essa significativa posição de liquidez garante a execução do programa de investimentos da companhia e permite que a Atvos continue cumprindo integralmente suas obrigações no plano de recuperação judicial existente.**

**RESULTADOS REAIS ALCANÇADOS:** Em consequência dos esforços ressaltados verificamos que os resultados começaram a florescer e são evidentes na melhoria de métricas observadas na safra 2022/2023.

- **Apesar dos desafios climáticos que afetaram o setor, melhoramos** a produtividade agrícola média em 11%, representada pelo total de açúcar por hectare (TAH).
  - **Reduzimos** as falhas em plantio de 7.4% para 4.0%.
  - **Aumentamos** a produtividade por colhedora de 511 para 607 ton/eq/dia alcançando uma utilização média de 13hrs/eq/dia comparado com menos de 10hrs/eq/dia em 2020/2021. Isso permitiu reduzirmos o número de colhedoras em 26% melhorando custos e reduzindo a nossa pegada de carbono.
  - **Mantivemos** o EBITDA ajustado sustentável de R\$ 101/ton em 2021/2022 e R\$ 86/ton em 2022/2023, comparado a R\$ 43/ton em 2020/2021.
  - **Geramos** mais de R\$ 150 milhões em economia recorrente anual por meio do nosso programa de transformação Avante Atvos.
  - **Construímos** uma posição de liquidez superior a R\$ 1,0 bilhão em reservas de caixa financiadas por fluxos de caixa operacionais próprios, após investirmos R\$ 1,8 bilhão em nossas operações nas duas últimas safras.
  - **Finalizamos** a revisão de nossa declaração de propósito, e a definição de nossas crenças e valores como parte de nosso projeto CulturAvante.
  - **Estamos crescendo de forma sólida e sustentável** através de investimentos bem executados, mantendo empregos e garantindo a continuidade das nossas operações.
- **UM HORIZONTE BRILHANTE:** Com essas e várias outras iniciativas, a Atvos está confiante de que seus mais de 9.000 integrantes estão mais motivados do que nunca. Acreditamos que a credibilidade da empresa com os seus parceiros de negócios e com as comunidades do nosso entorno nos posicionam para um futuro melhor e mais sustentável.
- **Em 2023/2024, com base nos investimentos já realizados até o momento, esperamos adicionar aproximadamente 4,2 milhões de toneladas de moagem** às nossas operações, totalizando uma moagem acima de 26 milhões de toneladas, e **alcançando uma taxa de utilização industrial de 81%**, já em linha com o benchmark de grandes players do setor e representando um passo significativo em direção ao nosso potencial máximo de mais de 33 milhões de toneladas/ano.
  - Em breve, a Atvos estará em condições de sair mais forte do que nunca de seu processo de recuperação judicial (algo que pouquíssimas empresas no Brasil conseguiram) graças ao trabalho árduo e ao comprometimento de nossos integrantes e ao apoio de nossos parceiros operacionais e de nossas comunidades.

DocuSigned by:  
*Gustavo Durvalle Alvares*  
F8F5231EEBD94F7...

**GUSTAVO ALVARES**

DIRETOR-PRESIDENTE DA ATVOS

**Escritório São Paulo**

Rua Dr. Fernandes Coelho, 85 - Pinheiros

São Paulo – SP | 05423 040

+55 11 3097-5600 | +55 11 5011-5600