



André Hachem
CFO da Hidrovias do Brasil



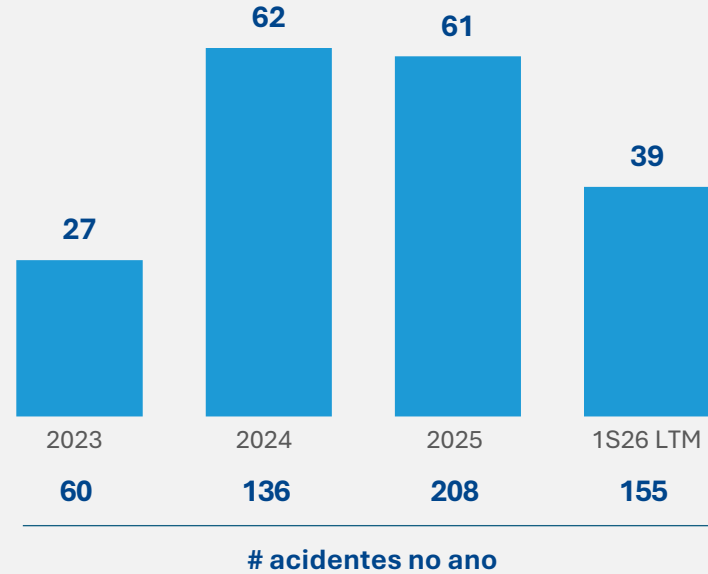
Segurança: valor inegociável

Base da cultura de excelência operacional e geração de valor

Taxa de acidentes com afastamento
LTIR¹



Taxa de acidentes de processo²
Tier 1 e 2



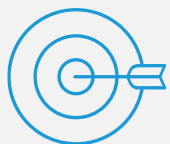
¹Acidentes no ano. Dados de 2026 datados até jun/26; ²Taxa móvel de 12 meses.
TF=número de acidentes x 1.000.000/homem hora trabalhada. Dados de 2026 datados até jun/26



Evolução no processo de transformação estrutural

Avanço nas dimensões mais relevantes para suportar a capacidade de execução e de geração de valor de longo prazo

Trajetória



Revisão e otimização
de portfólio



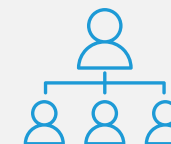
Estrutura de capital e
disciplina financeira



Institucional e
regulatório



Governança e
alinhamento

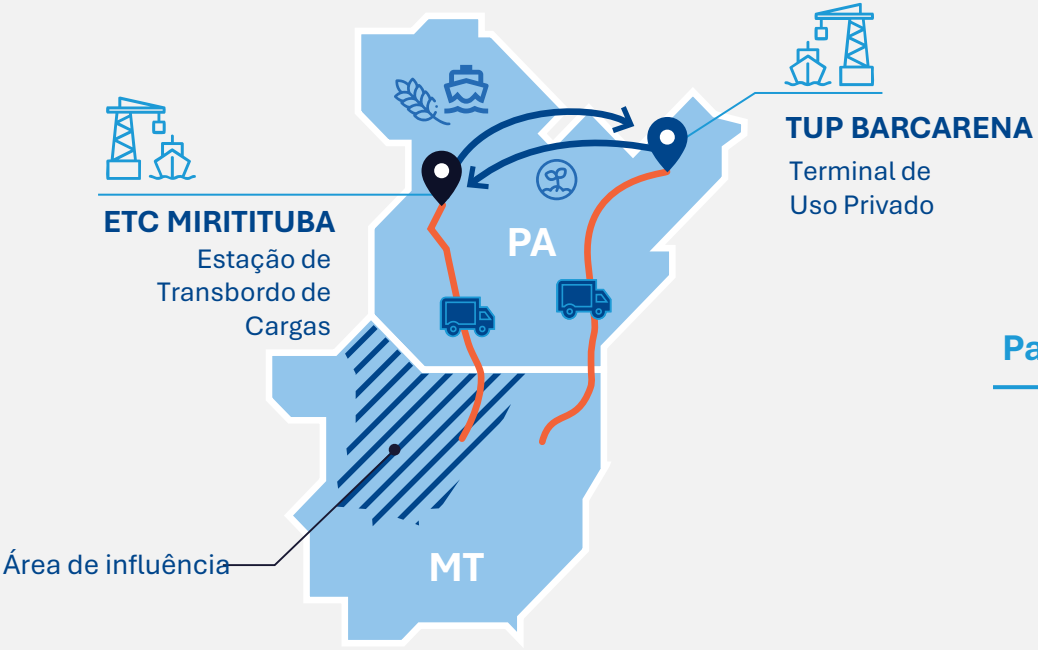


Pessoas
e cultura

Revisão e otimização de portfólio

Foco nas operações mais estratégicas e alinhadas à visão de longo prazo

Norte



Santos



Paraguai



TIPOS DE TRANSPORTE

-  Hidrovia
-  Rodovia
-  Ferrovia

TIPOS DE CARGA

-  Grãos
-  Minério de ferro
-  Fertilizantes
-  Sal

Navegação



- Norte**
Grãos e fertilizantes
- Paraguai**
Minério, grãos e fertilizantes

Terminais



- ETC Miritituba (PA)**
Grãos
- TUP Barcarena (PA)**
Grãos e fertilizantes
- Terminal em Santos**
Fertilizantes e sal

Principais avanços:

- Revisão das etapas operacionais
- Otimização dos ativos
- Venda da Navegação Costeira

Estrutura de capital e disciplina financeira

Gestão disciplinada dos riscos financeiros e desalavancagem consistente

Redução expressiva da alavancagem

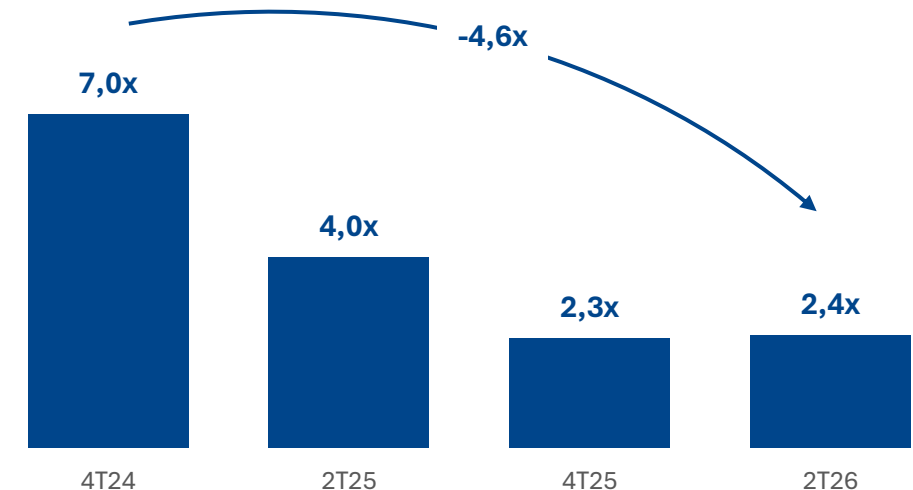
- Aumento de capital
- Custo do endividamento estruturalmente menor com risco Ultra
- Geração de caixa

Melhor gestão de capital de giro e eficiência tributária

- Redução de +50% no prazo médio de recebimento vs 4T24
- Aproveitamento de créditos fiscais

Alavancagem¹

R\$ M



¹ Alavancagem considera – Dívida Líquida (Dívida Bruta – Caixa e equivalentes de caixa)/EBITDA LTM :

- EBITDA ajustado recorrente LTM
- Dívida Bruta: empréstimos e financiamentos bancários, arrendamentos e passivo de instrumentos financeiros derivativos
- Caixa: caixa e equivalentes de caixa, títulos e valores mobiliários e derivativos ponta ativa

Institucional e regulatório

Ambiente regulatório mais favorável viabiliza melhor captura das vantagens competitivas dos nossos ativos

abr/24

Institucionalização

Criação SNHN – Secretaria de Hidrovias

ago/25

Base legal

Lei dispensa novo licenciamento ambiental

jun/26

Órgãos técnicos aprovam manutenção do Tapajós

out/26

Manutenção Tapajós

Arcabouço técnico e regulatório aprovado

“

set/26 · TheAgriBiz

“Hidrovias tem que ser dragada, diz presidente da Cargill”

Em evento realizado pelo Bradesco BBI, executivo defendeu a dragagem no rio Tapajós para evitar percalços nas exportação de grãos em ano de El Niño

set/26 · Poder 360

“Falta de dragagem no Tapajós pode causar prejuízo de R\$ 850 milhões”

A dragagem do Tapajós está no centro de um impasse...

set/26 · O Globo

“Veto do governo à dragagem do Rio Tapajós põe em risco escoamento de grãos no Norte do país em meio a El Niño”

Volume total de cargas transportado pela hidrovia saiu de 100 mil toneladas em 2010 para 16,8 milhões no ano passado

”

Governança e alinhamento

Modelo Ultra de Gestão implementado

2010 · Origem: empreendedorismo
Projeto empreendedor: governança e processos de uma empresa em início de operação

2024 · Inflexão: escala exige método
Estrutura de capital e governança limitavam novo ciclo de crescimento e rentabilidade

2026 · Bússola recalibrada
Implementação do Modelo Ultra de Gestão, Companhia mais preparada para aproveitar as oportunidades e criar valor

Principais avanços

Agilidade e simplicidade

- Redução de comissões e comitês
- Revisão de políticas, diretrizes, papéis e alçadas
- Rituais de gestão claros
- Controles: certificação SOx⁵ e matriz de riscos do Grupo

Disciplina de gestão

- Mentalidade de busca contínua de eficiência
- Gestão de desempenho por indicadores de retorno e criação de valor
- Novo processo de avaliação dos investimentos e *post-audit* de projetos
- Eliminação de ineficiências fiscais

Foco no cliente

- Nova diretoria comercial e de novos negócios com foco em atendimento personalizado
- Estrutura segmentada por carteira de clientes

Pessoas certas e incentivos alinhados

- Renovação da liderança sênior para maior alinhamento com o momento
- Novo modelo de incentivos e remuneração – metas atreladas a FCO¹, ROIC², TSR³ e EVA⁴

¹FCO: Fluxo de caixa operacional; ²ROIC: Retorno sobre o capital investido; ³TSR: Retorno total do acionista; ⁴EVA: Valor econômico adicionado; ⁵SOx: Sarbanes-Oxley.

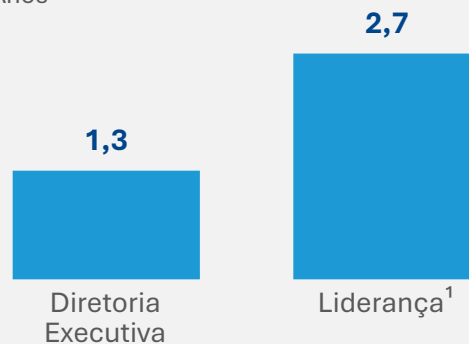
Pessoas e cultura

Liderança renovada, em curva de aprendizado e cultura em evolução para suportar novo ciclo da Companhia



Tempo médio de casa

Anos

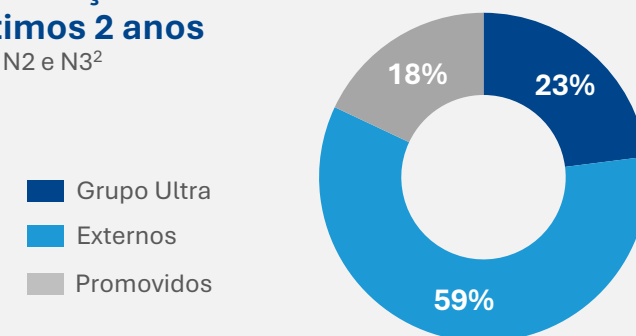


¹ Liderança: demais diretores, gerentes executivos e gerentes

² N1, N2 e N3: N1: Diretores Executivos; N2: Diretores e Gerentes Executivos e N3: Gerentes

Liderança renovada nos últimos 2 anos

N1, N2 e N3²



2010–2020

Origem:
Empreendedorismo

Ousadia e senso de dono viabilizaram ativos inéditos no mapa logístico brasileiro

2024 - 2026

Inflexão:
Escala exige método

A escala exige novo modelo de gestão e disciplina para operar

ADIANTE

Bússola recalibrada

segurança · pessoas · conexão · clientes · resultado consistente

Essência empreendedora mantida, com disciplina e visão de longo prazo

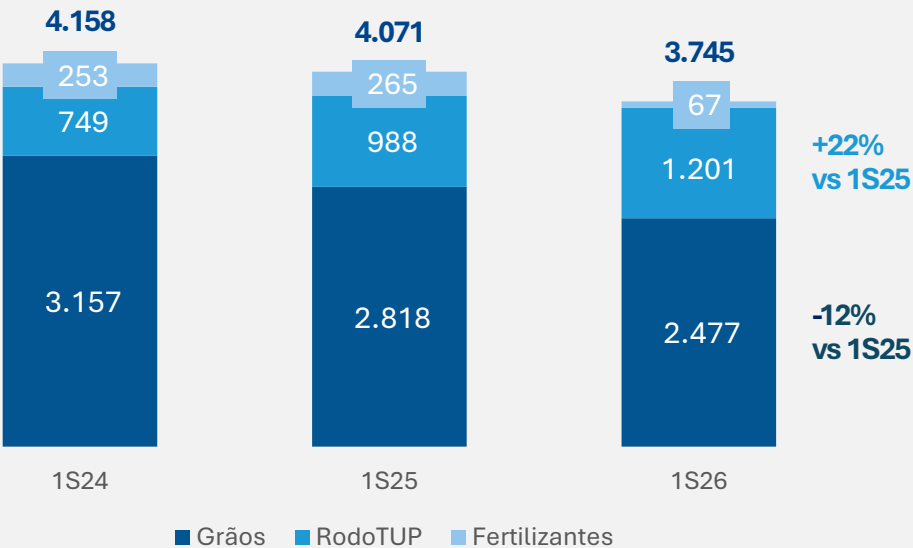
Jornada de aprendizado, disciplina e evolução

Brasil: 2026 com aprendizados

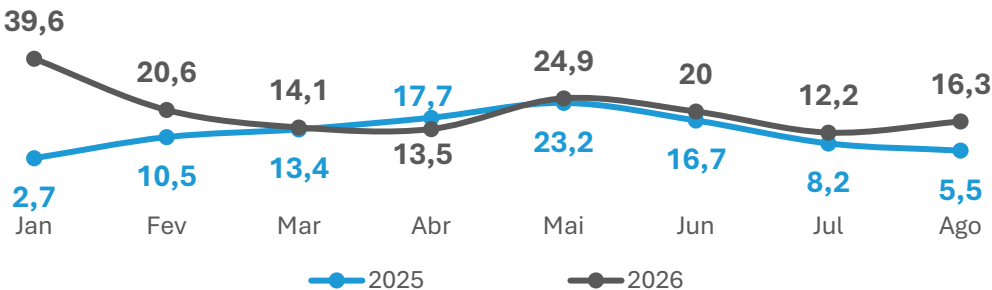
Mudanças estruturais importantes exigiram um período de adaptação operacional maior que o esperado

Volume - Norte

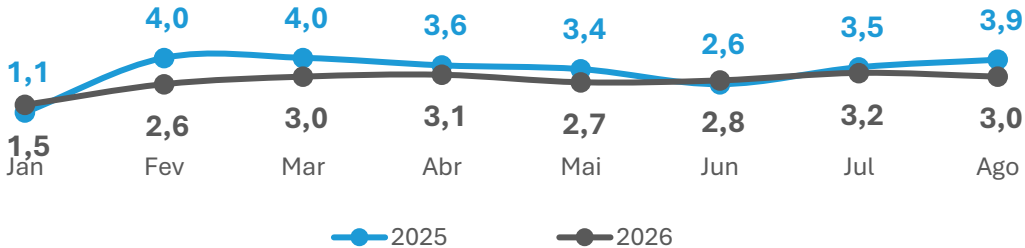
M/ton



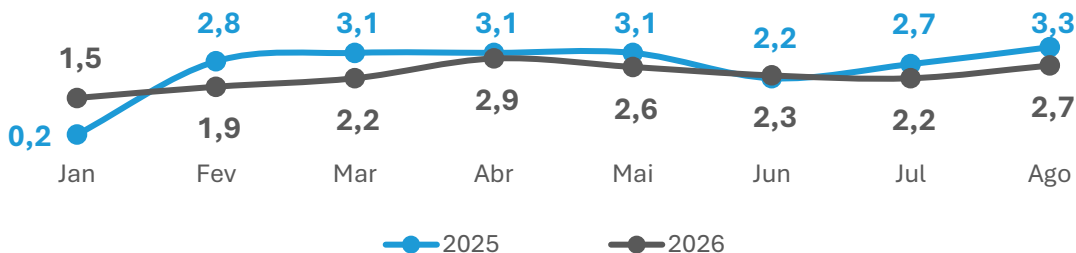
Check in - Check out - ETC (horas)



Giro mensal - ETC



Giro mensal - TUP



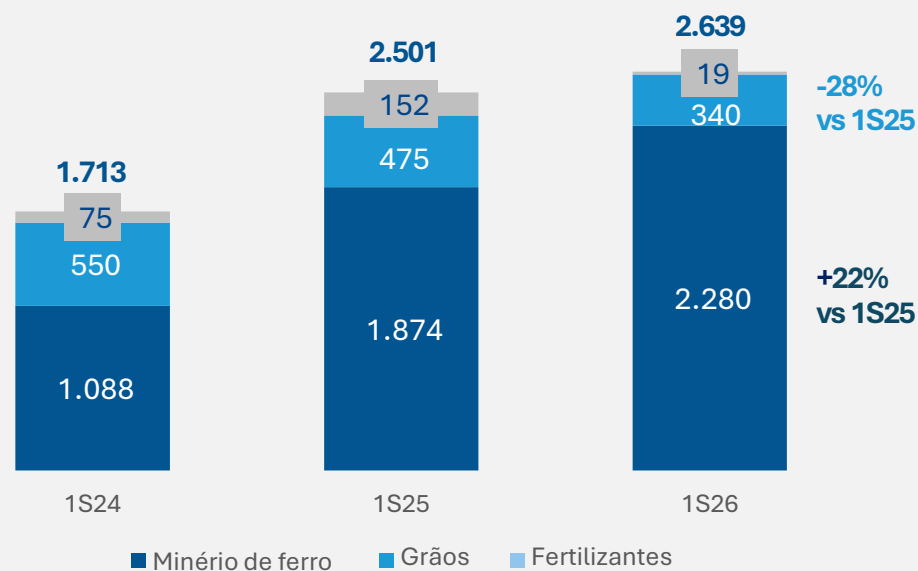
- Recepção de volume na ETC impactado na via transportuária
- Maior carga no RodoTUP para mitigar recepção da ETC
- Terceirização do transbordo

Paraguai: decisão estratégica e ajuste operacional

Priorizamos cargas de maior valor - curva de aprendizado operacional foi mais lenta que o esperado

Volume consolidado

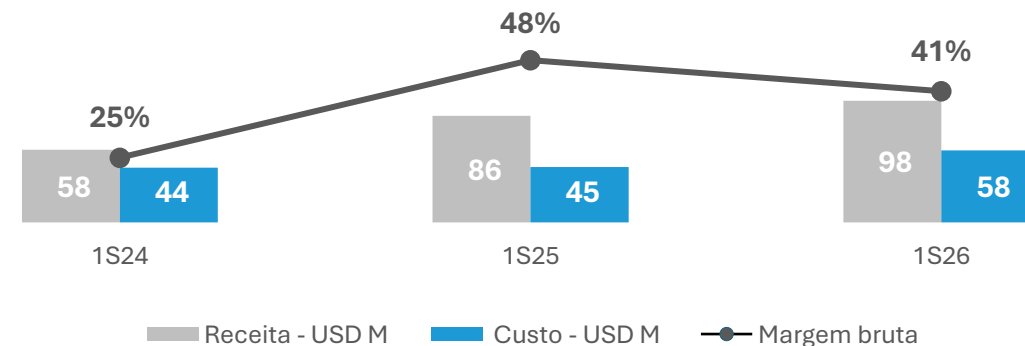
M/ton



- Maior ciclo de viagem pelo aumento do minério de ferro no mix
 - Ciclo médio de grãos ~15 a 20 dias
 - Ciclo médio de minério de ferro ~25 a 30 dias
 - Aumento do tempo de espera para carregamento das barcaças no porto do cliente

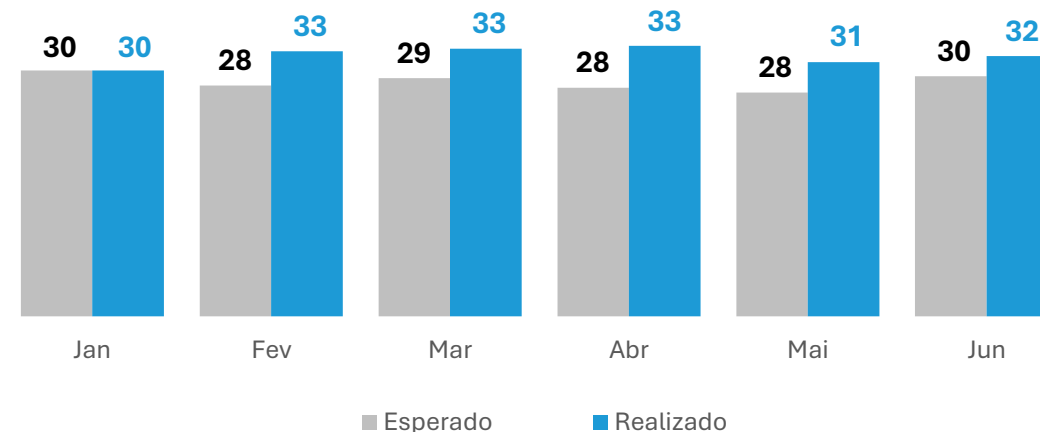
Receita e custo

USD M



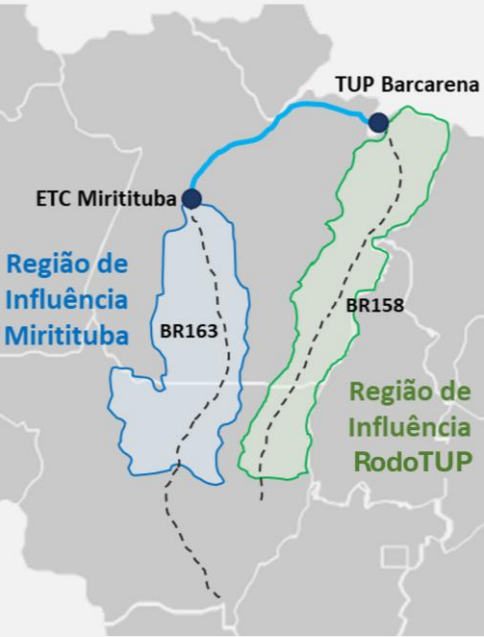
Tempo de ciclo médio em 2026

Dias



Alavancas de crescimento

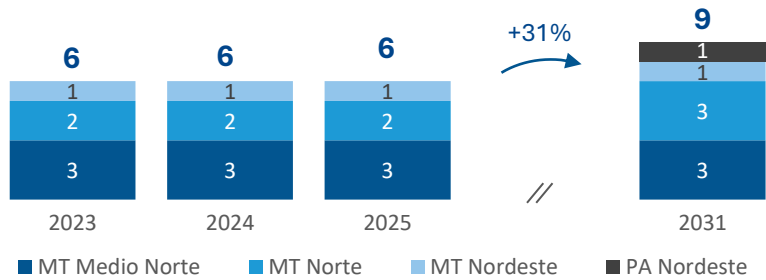
Fluxos e cargas que aumentam o giro dos ativos e diversificam o *mix*



Mercado	Fluxo	Cargas
Navegação	Serviço de navegação	Grãos, fertilizantes, outras cargas
MT	Destino MT	Fertilizantes, combustíveis, outras cargas
	Origem MT	Soja, milho, farelo, DDG, sorgo
PA/TO	Destino PA	Fertilizantes
	Origem PA	Soja, milho, farelo, DDG, sorgo

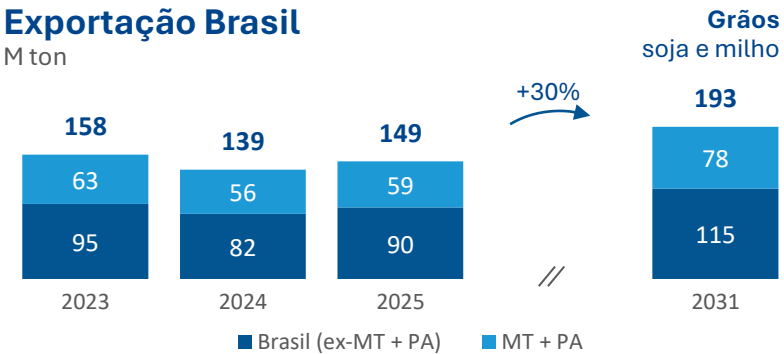
Mercado de fertilizantes

M ton



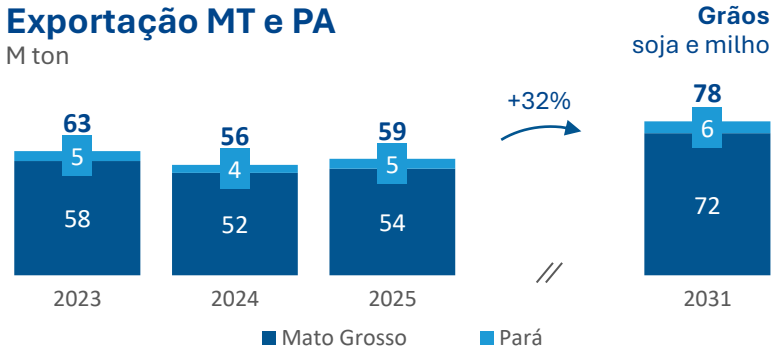
Exportação Brasil

M ton



Exportação MT e PA

M ton

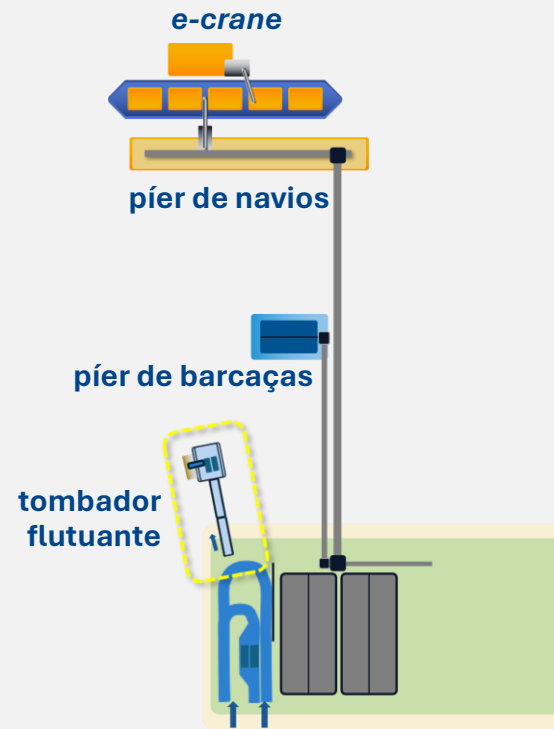


Projeto de expansão do TUP no arco Norte em revisão

Acompanha a demanda e amplia capacidade

1ª Fase:

Tombador flutuante no TUP



- **Redução de +50% no CAPEX vs projeto original**
 - Projeto híbrido combinando elementos estruturantes e modulares
- **Implantação faseada**
 - Capacidade entregue conforme curva de demanda
- **Viabiliza captura de cargas alternativas**
 - DDG, Farelo, Sorgo e Fertilizantes (rodo)
- **Licenciamento da expansão**
 - Autorizada pelo Ministério de Portos e Aeroportos e incluída no PAC

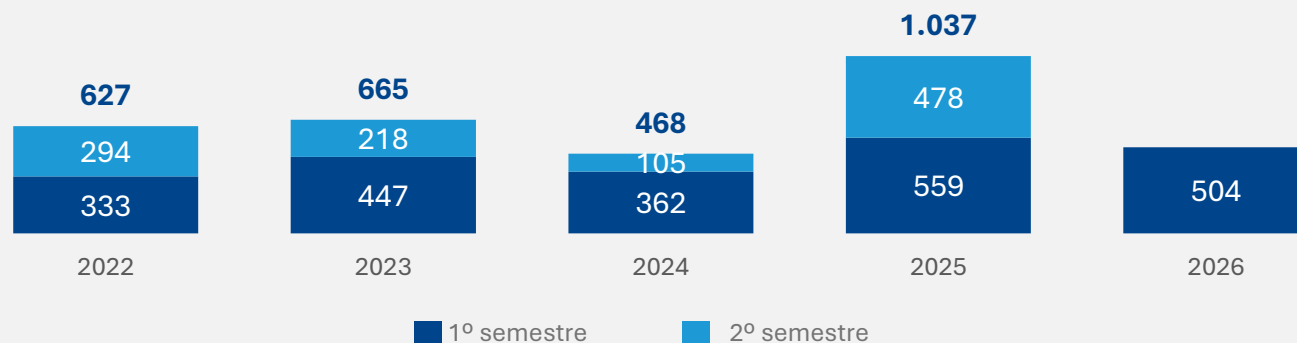
Finalização do projeto até o início de 2027

Ativo será realocado para operar no TUP

EBITDA e FCO

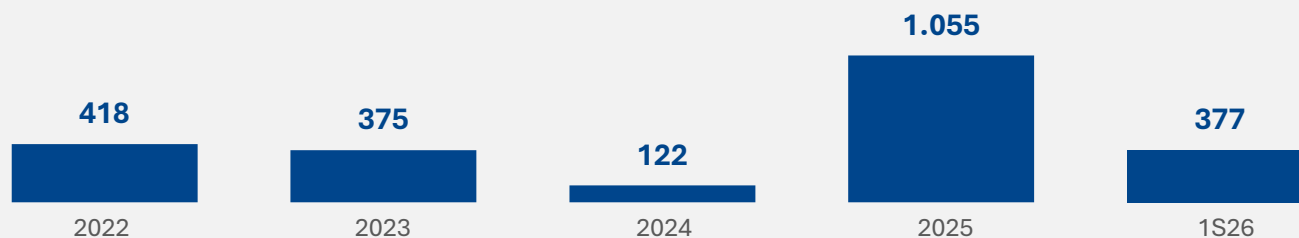
EBITDA Ajustado recorrente (visão pro-forma)¹

R\$ M



Fluxo de caixa operacional (visão pro-forma)¹

R\$ M



¹EBITDA Ajustado recorrente: não considera itens não recorrentes ou não caixa e *hedge accounting* e operações descontinuadas. Novo conceito de EBITDA a partir de 2024. Considera apenas as operações continuadas





André Hachem
CFO of Hidrovias do Brasil

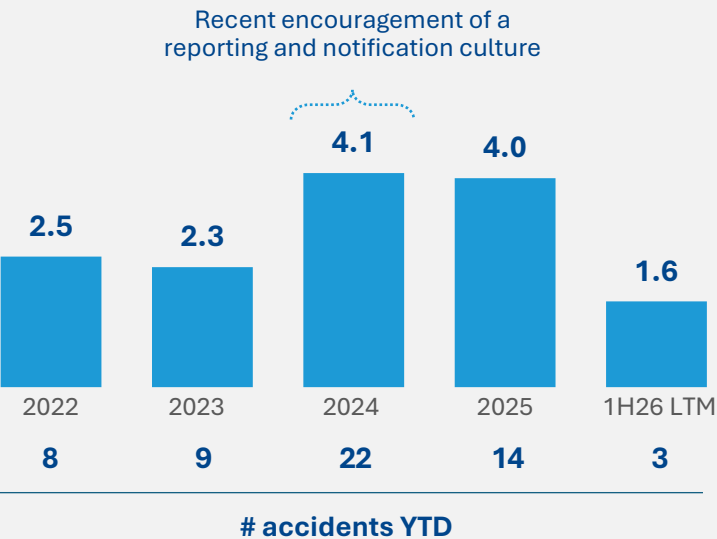


Safety: a non-negotiable value

Foundation of a culture of operational excellence and value creation

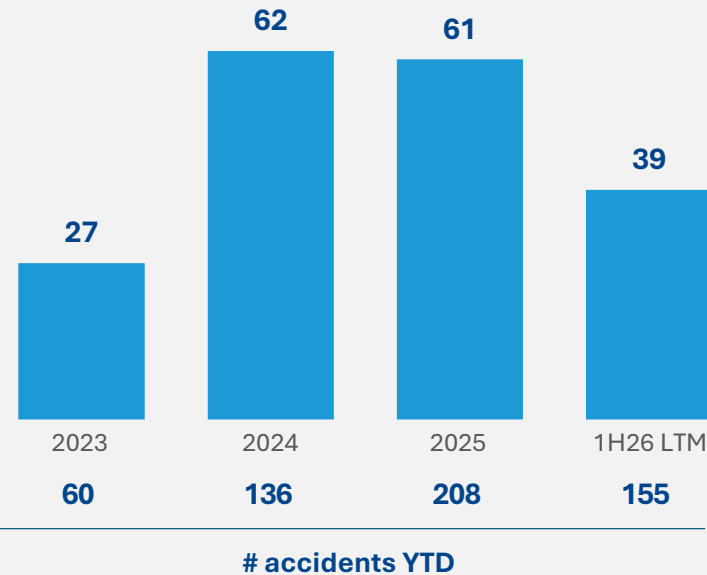
Lost-time incident rate

LTIR¹



Process accident frequency rate²

Tier 1 and 2



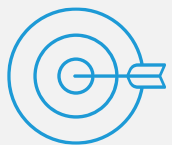
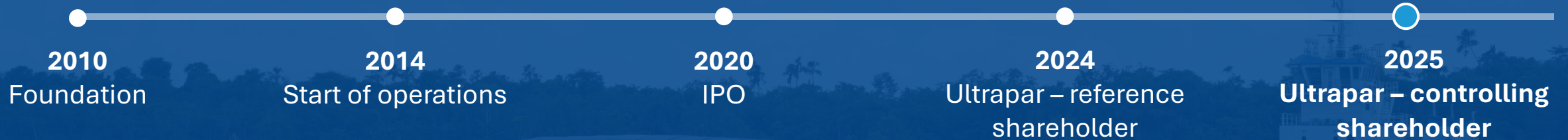
¹Accidents in the year. Figures from 2026 as of June 2026; ²12-month rolling rate.
TF = number of accidents x 1,000,000/man hours worked. Figures from 2026 as of June 2026



Evolution in the structural transformation process

Advance in the most relevant dimensions to support the capacity to execute and create long-term value

Trajectory



**Portfolio review
and optimization**



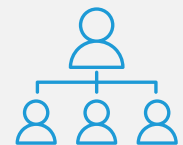
**Capital structure and
financial discipline**



**Institutional and
regulatory**



**Governance and
alignment**

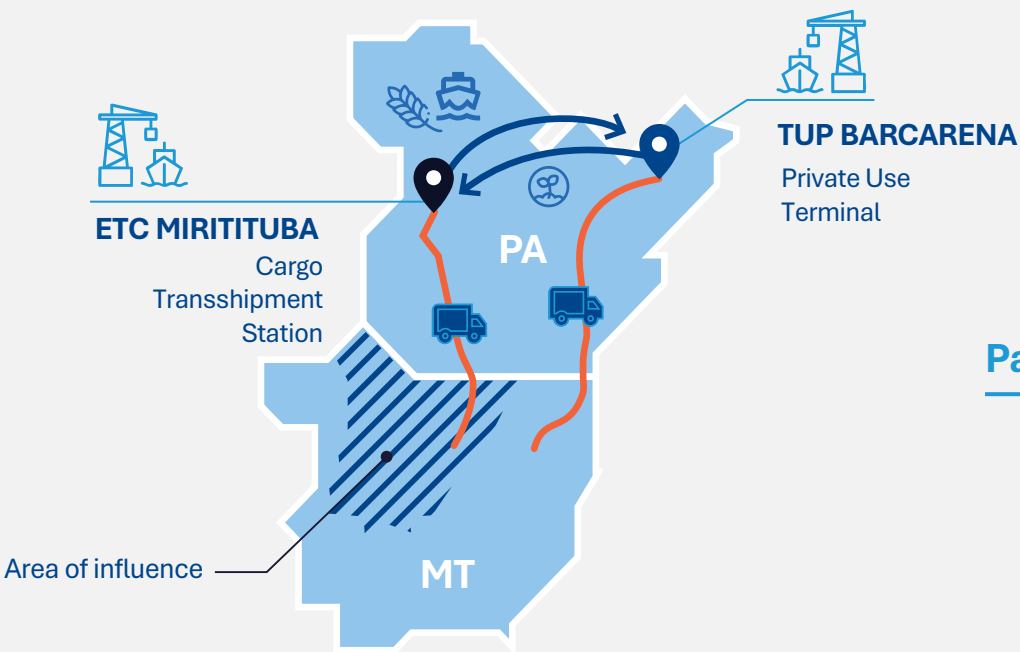


**People
and culture**

Portfolio review and optimization

Focus on the most strategic operations and aligned with long-term vision

North



MODES OF TRANSPORTATION

- Waterway
- Highway
- Railway

TYPES OF CARGO

- Grains
- Iron ore
- Fertilizers
- Salt

Santos



Paraguay



Navigation

- North**
Grains and fertilizers
- Paraguay**
Iron ore, grains and fertilizers

Terminals

- ETC Miritituba (PA)**
Grains
- TUP Barcarena (PA)**
Grains and fertilizers
- Terminal in Santos**
Fertilizers and salt

Key advances:

- Review of operational steps
- Asset optimization
- Sale of Coastal Navigation

Capital structure and financial discipline



Disciplined management of financial risks and consistent deleveraging

Significant reduction in leverage

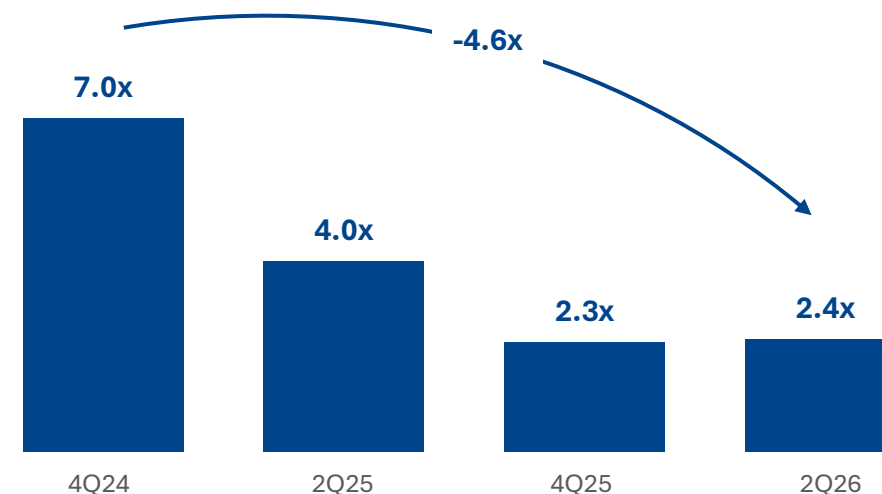
- Capital increase
- Cost of indebtedness structurally lower with Ultra risk
- Cash generation

Better working capital management and tax efficiency

- Over 50% reduction in Average Collection Period vs 4Q24
- Utilization of tax credits

Leverage¹

R\$ million



¹ Leverage considers – Net Debt (Gross Debt – Cash and cash equivalents)/EBITDA LTM:

- Recurring Adjusted LTM EBITDA
- Gross Debt: bank loans and borrowings, leases and derivative financial instrument liabilities
- Cash: cash and cash equivalents, securities and marketable securities, and asset derivative positions

Institutional and regulatory

A more favorable regulatory environment enables a better capture of the competitive advantages of our assets

apr/24

Institutionalization

Creation of SNHN – Secretariat of Waterways

aug/25

Legal framework

Law waives the need for a new environmental licensing process

jun/26

Maintenance of Tapajós River approved by technical bodies

oct/26

Tapajós maintenance

Technical and regulatory framework approved

“

sep/26 · TheAgriBiz

“Waterways must be dredged, says president of Cargill”

At an event hosted by Bradesco BBI, the executive advocated dredging the Tapajós River to avoid disruptions to grain exports during an El Niño year

sep/26 · Poder 360

“Lack of dredging on the Tapajós could cause R\$850 million in losses”

Dredging of the Tapajós River is at the center of a dispute...

sep/26 · O Globo

“Government veto on Tapajós River dredging puts grain shipments in northern Brazil at risk amid El Niño”

Total cargo volume transported along the waterway increased from 100,000 tons in 2010 to 16.8 million tons last year

”

Governance and alignment



Ultra Management Model implemented

2010 · Origin: entrepreneurship
Entrepreneurial project: governance and processes of a startup company

2024 · Inflection: scale requires method
Capital structure and governance limited a new cycle of growth and profitability

2026 · Recalibrated compass
Implementation of Ultra Management Model; Company better prepared to seize opportunities and create value

Key advances

Agility and simplicity



- Reduction of commissions and committees
- Review of policies, guidelines, roles and authority levels
- Clear management rituals
- Controls: SOx certification⁵ and risk matrix of the Group

Management discipline



- Mindset of continuous pursuit of efficiency
- Performance management through return indicators and value creation
- New process for investment evaluation and project post-audit
- Elimination of tax inefficiencies

Customer focus



- New Commercial and New Business Management team focused on personalized service.
- Structure segmented by customer portfolio

Right people and aligned incentives



- Renewal of senior leadership for greater alignment with momentum
- New incentive and compensation model – targets linked to OCF¹, ROIC², TSR³ and EVA⁴

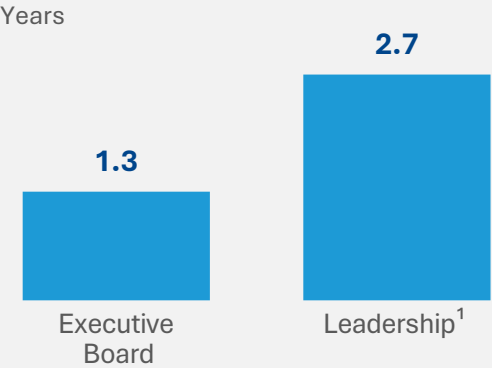
¹OCF: Operating cash flow; ²ROIC: Return on invested capital; ³TSR: Total shareholder return; ⁴EVA: Economic value added; ⁵SOx: Sarbanes-Oxley.

People and culture

Renewed leadership, learning curve and evolving culture to support the Company's new cycle



Average time in the company

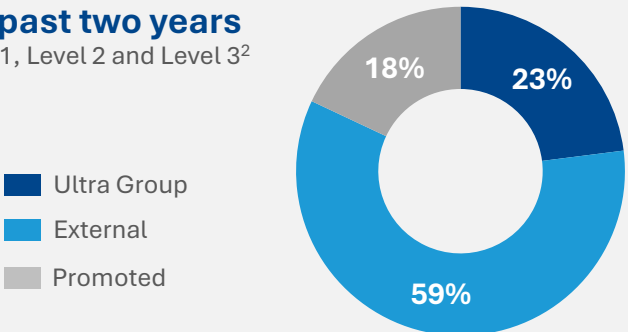


¹ Leadership: other directors, executive managers and managers

² Level 1, Level 2 and Level 3: Level 1: Executive Directors; Level 2: Directors and Executive Managers; and Level 3: Managers

Leadership renewed over the past two years

Level 1, Level 2 and Level 3²



2010–2020

Origin:
Entrepreneurship

Boldness and ownership mindset enabled unprecedented assets on the Brazilian logistics map.

2024 - 2026

Inflection:
Scale requires method

The scale demands a new management model and discipline to operate.

LOOKING AHEAD

Recalibrated compass

safety · people · connection · customers · consistent results

Entrepreneurial spirit remains, with discipline and long-term vision.

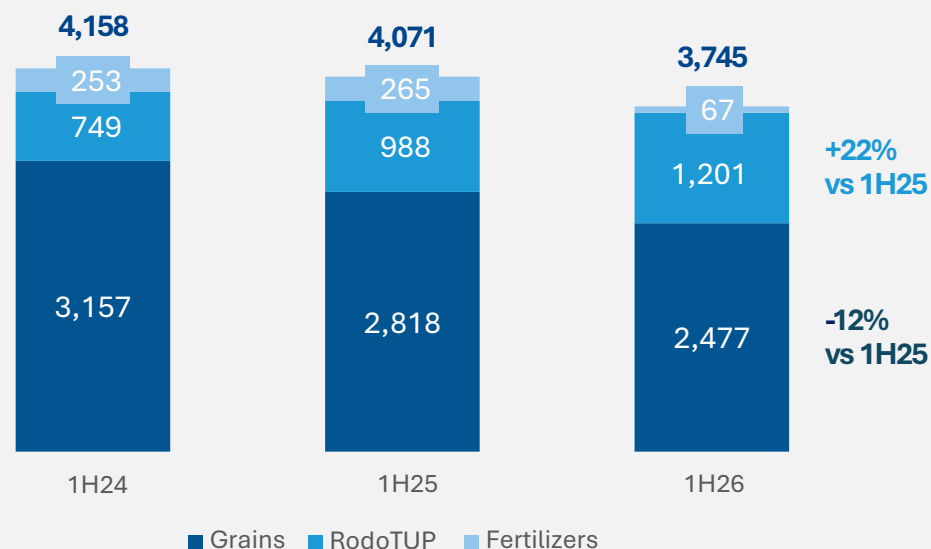
Journey of learning, discipline and evolution

Brazil: 2026 with learnings

Significant structural changes required a longer-than-expected operational adaptation period

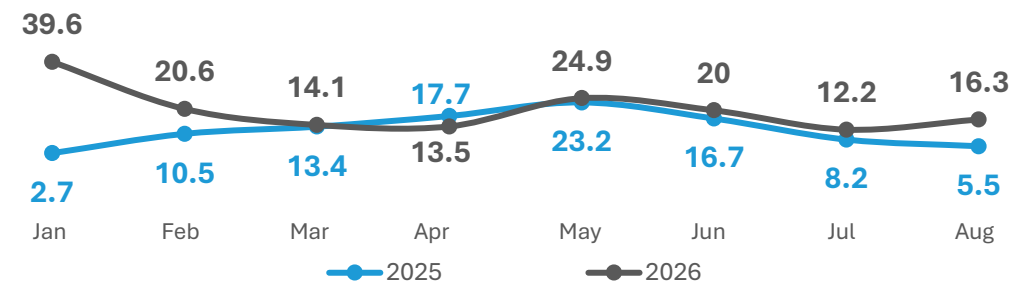
Volume - North

M/ton

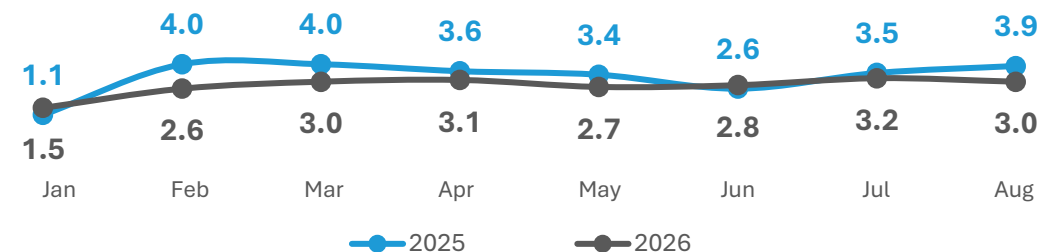


- Volume reception at ETC impacted in the transport route
- Increased volume at RodoTUP to mitigate reception at ETC
- Outsourcing of transshipment

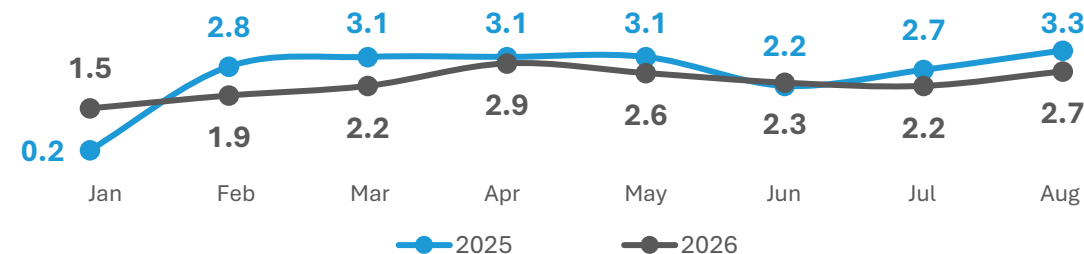
Check in - Check out – ETC hours



Monthly turnover – ETC



Monthly turnover – TUP

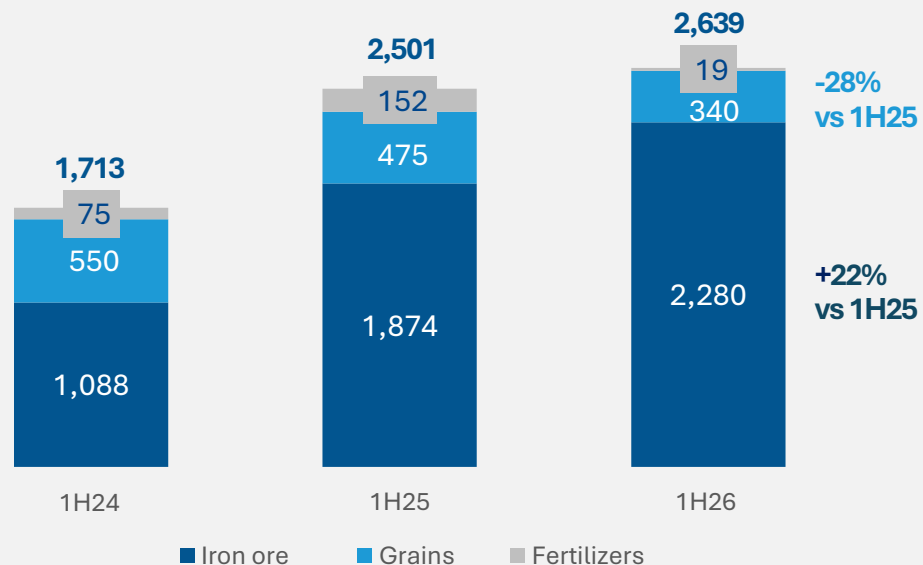


Paraguay: strategic decision and operational adjustment Hidroviás do Brasil

We prioritized higher-value cargoes - operational learning curve was slower than expected

Consolidated volume

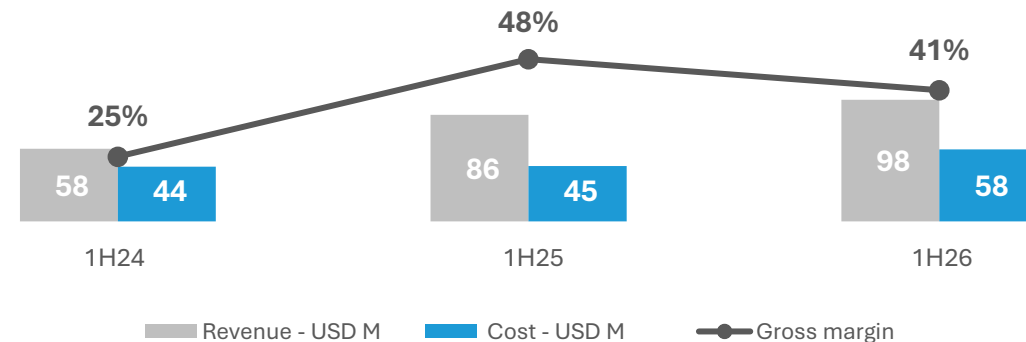
M/ton



- Longer trip cycle due to higher share of iron ore in the mix
 - Average grain cycle ~15 to 20 days
 - Average iron ore cycle: ~25 to 30 days
 - Longer waiting time for barge loading at the customer's port

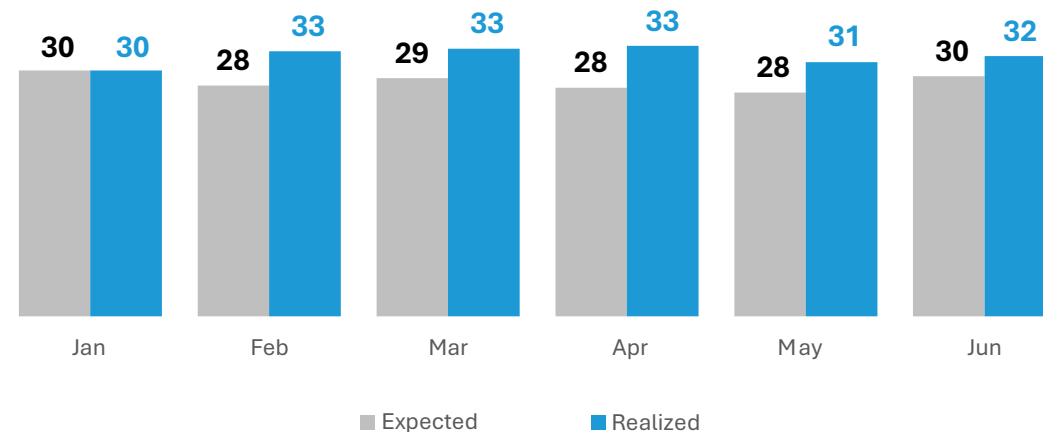
Revenue and cost

USD M



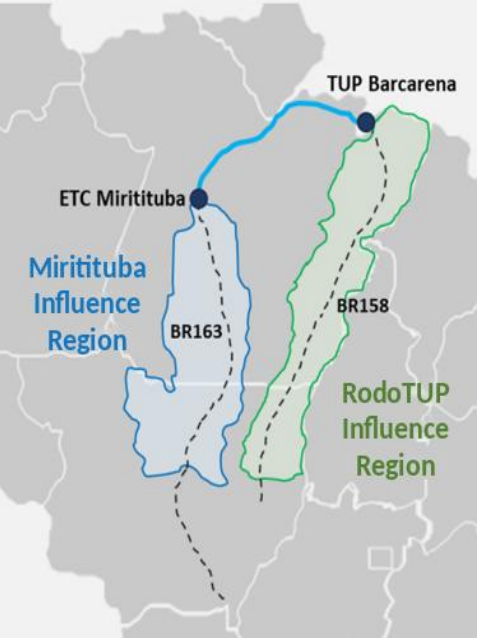
Average cycle time in 2026

Days



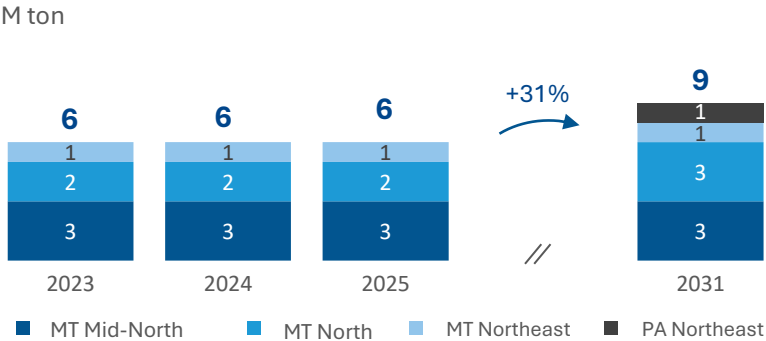
Growth drivers

Flows and cargoes that increase asset turnover and diversify the mix

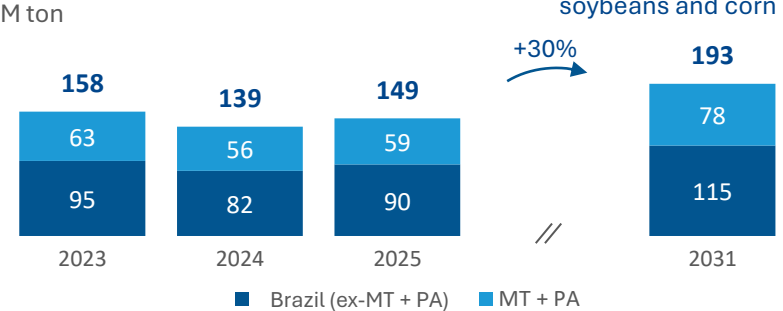


Market	Flow	Cargoes
Navigation	Navigation service	Grains, fertilizers, other cargoes
MT	Destination MT	Fertilizers, fuels, other cargoes
	Origin MT	Soybeans, corn, soybean meal, DDG, sorghum
PA/TO	Destination PA	Fertilizers
	Origin PA	Soybeans, corn, soybean meal, DDG, sorghum

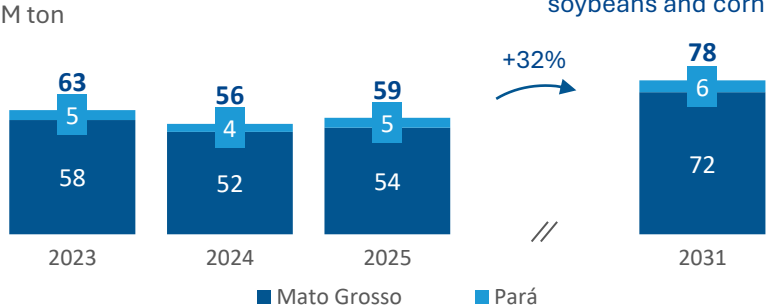
Fertilizer market



Export Brazil



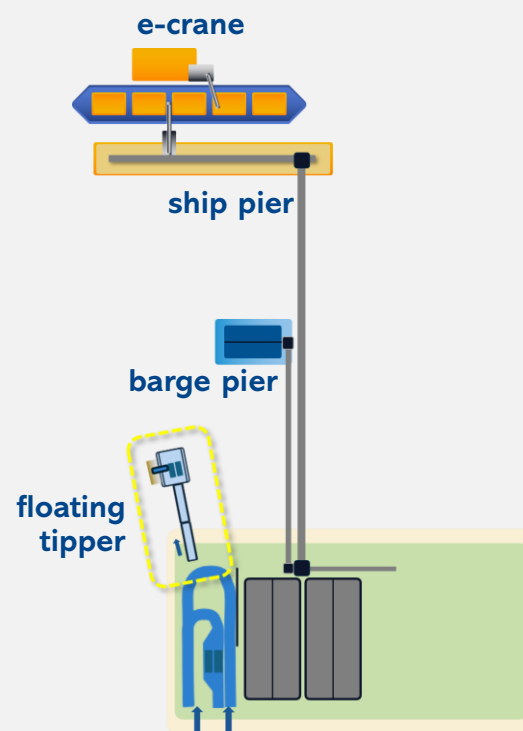
Export MT and PA



TUP expansion project in the Northern Arc under review

Meeting demand and expanding capacity

Phase 1:
Floating tipper at the TUP



- **50%+ reduction in CAPEX vs original project**
 - Hybrid project combining structural and modular elements
- **Phased implementation**
 - Capacity delivered in line with the demand curve
- **Enables alternative cargo capture**
 - DDG, bran, sorghum and fertilizers (road)
- **Expansion licensing**
 - Authorized by the Ministry of Ports and Airports and included in the PAC

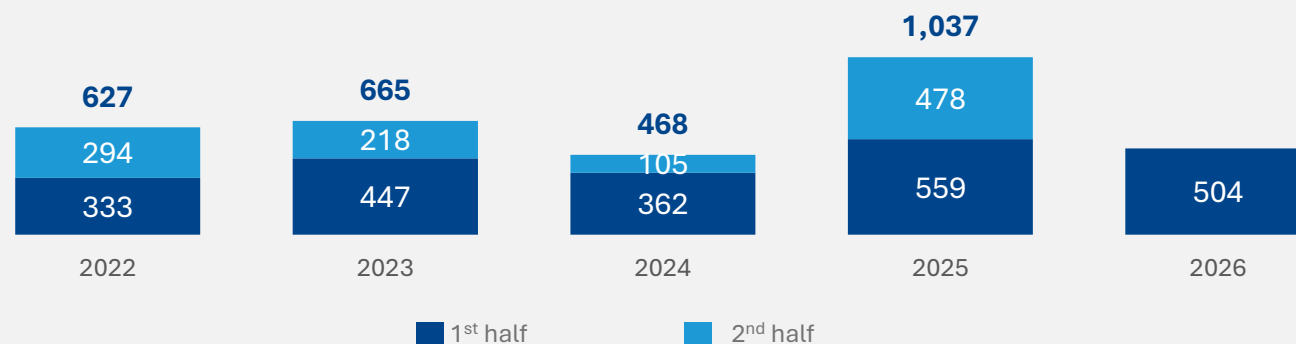
Project completion by early 2027

Asset will be relocated to operate at the TUP

EBITDA and OCF

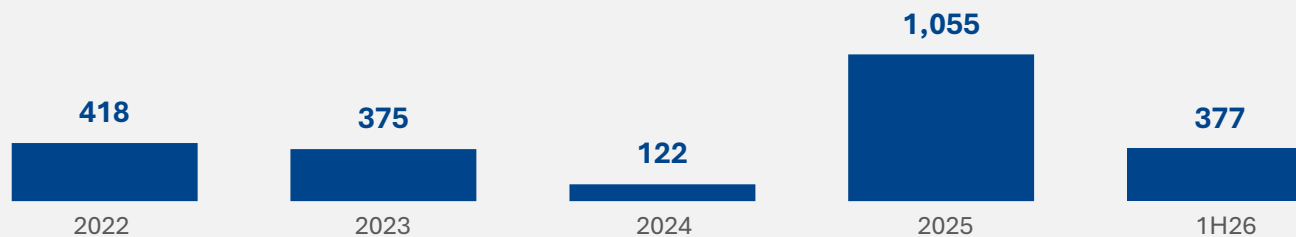
Recurring Adjusted EBITDA (pro forma view)¹

R\$ million



Operating cash flow (pro forma view)¹

R\$ million



¹ Recurring Adjusted EBITDA: does not consider non-recurring or non-cash items and hedge accounting and discontinuing operations. New concept of EBITDA since 2024. Considers only continuing operations

