



JSL S.A.

Teleconferência de Resultados 3T25

Operador:

Bom dia, senhoras e senhores! Sejam bem-vindos à videoconferência da JSL para discussão dos resultados referentes ao terceiro trimestre de 2025. Esta videoconferência está sendo gravada e o replay poderá ser acessado no site da companhia em ri.jsl.com.br. A apresentação também estará disponível para download. Informamos que todos os participantes estarão apenas assistindo à videoconferência durante a apresentação. Em seguida, iniciaremos a sessão de perguntas e respostas, quando mais instruções serão fornecidas. Antes de prosseguir, aproveito para reforçar que as declarações prospectivas têm como base as crenças e suposições da administração da JSL e as informações atuais disponíveis para a companhia. Essas declarações podem envolver riscos e incertezas, tendo em vista que dizem respeito a eventos futuros e, portanto, dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer. Investidores, analistas e jornalistas devem levar em conta que eventos relacionados ao ambiente macroeconômico, ao segmento e a outros fatores que podem fazer com que os resultados sejam materialmente diferentes daqueles expressos nas respectivas declarações prospectivas. Estão presentes nesta videoconferência o senhor Ramon Alcaraz, diretor presidente da JSL, e o senhor Guilherme Sampaio, diretor financeiro e de relações com investidores da companhia. Gostaria agora de passar a palavra ao senhor Ramon, que dará início à apresentação. Por favor, senhor Ramon, pode prosseguir.

Ramon Alcaraz - CEO

Bom dia, senhores e senhoras. Com muito prazer que estamos aqui hoje para divulgar os resultados da JSL do terceiro trimestre de 2025. Neste trimestre, completamos o primeiro quinquênio desde IPO feito no terceiro trimestre de 2020. Vamos então começar com alguns destaques e highlights do que aconteceu nesse período. A receita bruta saiu de R\$3,4 bilhões anuais para R\$11,4 bilhões, 236% de crescimento. O EBITDA saltou de R\$431 milhões para R\$1,9 bilhões, perfazendo incríveis 339%, puxado pelo aumento da receita e principalmente pela melhoria da nossa eficiência operacional. Como podemos constatar, na melhora de margem EBITDA, saímos de 15,3% no terceiro tri de 2020 para 19,5%, mais de 4 pontos percentuais de melhora. O ROIC mais do que dobrou, saindo de 7,1% para 14,6%, são 7,5 pontos percentuais de evolução. Lembrando que, tudo isso aconteceu dentro de um cenário macroeconômico super desafiador. Praticamente tudo aconteceu, o aumento desenfreado dos principais insumos, juros saindo de 2% para 15%, entre tantos outros. No lançamento do IPO da JSL, falávamos na oportunidade de consolidação do setor logístico do Brasil e conseguimos surfar bem essa onda. Foram oito aquisições, R\$5,3 bilhões adicionados ao nosso negócio, com aumento expressivo do nosso portfólio de setores e segmentos. Entrada em três novos países, com operações independentes do Brasil. Adição de 18 mil colaboradores treinados e preparados. Construímos uma base sólida para a geração de valor para a companhia, com o time preparado e com



experiência para um novo ciclo. Nos orgulhamos muito do que fizemos até aqui, mas estamos nos reorganizando para começar um novo ciclo, conforme vamos expor aos senhores mais à frente. Muito bom, agora vamos aos resultados do terceiro TRI de 2025. Os senhores podem acompanhar pela página 2.

Receita bruta, de R\$2,9 bilhões, um aumento de 5% em relação ao mesmo período do ano anterior. Aqui vale uma observação. Se excluirmos a IC, a qual estamos em um processo de reestruturação, conforme planejamento estratégico, o aumento seria de 10%. EBITDA de R\$ 526 milhões, crescimento de 12,8% em relação ao terceiro trimestre de 2024, margem EBITDA neste trimestre de 21,2%, melhora de 1,3 pontos percentuais versus o mesmo trimestre do ano passado. Lucro líquido, de R\$35,8 milhões e um ROIC de 14,6%.

Na próxima página, página 3, aproveitando que estamos iniciando um novo quinquênio, resolvemos fazer uma reorganização da JSL em três unidades de negócio para potencializar o crescimento e a geração de valor para os nossos clientes. A primeira delas, a JSL Serviços Dedicados, com escopo em serviços de transporte dedicados, com contratos de médio e longo prazo voltados para as necessidades específicas de cada cliente. Vou destacar os diferenciais estratégicos da JSL Serviços Dedicados: expertise e capacidade de execução, relacionamento sólido e de longo prazo com os clientes, atuação em mais de 16 setores da economia, amplo acesso a capital para grandes projetos e tem como característica ser 62% Asset Heavy e 38% Asset Light. E agora vou dar alguns grandes números desse segmento. R\$8,6 bilhões de receita bruta anual, EBITDA de R\$1,4 bilhões, com 19% de margem e mais de 200 milhões de quilômetros rodados por ano. Criamos também uma nova empresa chamada Intralog, que passa a atuar com exclusividade em armazenagem intralogística, nos modelos 3PL e 4PL, gestão de armazenagem, movimentação interna e coordenação de equipes. Tem como principais diferenciais estratégicos a alta especialização técnica e o desenvolvimento interno de profissionais. Soluções customizadas de acordo com a necessidade de cada cliente, WMS proprietário e tecnologias de ponta. Tem como característica 100% Asset Light. Alguns grandes números, R\$2,2 bilhões de receita bruta nos últimos 12 meses, R\$441 milhões de EBITDA, com margem de 23,1%, mais de 2 milhões de metros quadrados sob nossa gestão. E em terceiro, a JSL Digital, dedicada ao transporte de cargas rodoviário, com gestão digitalizada para mais eficiência e escalabilidade. Tem como principais diferenciais estratégicos: A segurança operacional em um modelo flexível; expertise no relacionamento com o caminhoneiro, otimização no fluxo de *cross* indústria e cliente e é uma operação 100% Asset Light. Alguns grandes números dos últimos 12 meses: R\$ 593 milhões, lembrando que é uma empresa recém criada, R\$ 65 milhões de EBITDA, com 13,5% de margem e mais de 35 mil motoristas autônomos em sua base.

Na próxima página, a página 4, detalhamos ainda mais a JSL Serviços Dedicados, segmento com margens resilientes e expansão constante. Aqui destaco os serviços de Milk Run para abastecimento das principais montadoras do país, o transporte nas indústrias florestais, mineração e outras commodities, transporte de carga entre fábricas, transporte de produtos perigosos, entre outros vários transportes especializados. Temos também, a distribuição urbana,



dos centros de distribuição aos clientes finais, nas grandes cidades e até o fretamento de pessoas. O modelo de negócio tem como foco os transportes especializados, com alta barreira de entrada, aonde o compromisso com a segurança e o alto nível de SLA são percebidos e valorizados pelos clientes. Esse segmento demanda ativos e CAPEX para a execução dos serviços com alta aplicação de tecnologia embarcada, lastreado por contratos de longo prazo. Temos uma grande diversificação em vários setores da economia, tais como, alimentos e bebidas, papel e celulose, automotivo, químicos, e-commerce, siderurgia e mineração, entre vários outros.

Na página 5, detalhamos ainda mais essa nova empresa dedicada exclusivamente à armazenagem, movimentação interna e intralogística, que estamos chamando de Intralog. Empresa dedicada à movimentação de produtos e insumos nas plantas produtivas. Gestão de armazéns dedicados e multivalentes. Distribuição urbana a partir dos armazéns operados por nós. Operações integradas, com serviços de recepção, conferência, preparação e expedição de pedidos, além do monitoramento em todas as etapas e gestão dos estoques dos nossos clientes. O modelo de negócio da Intralog tem como característica, contratos de longo prazo, como resultado da fidelização e da complexidade operacional. Alta integração tecnológica para visibilidade e eficiência, conectando ERPs, WMS e TMS, com alta barreira de entrada em função da expertise necessária. As operações acontecem em áreas alugadas ou dos próprios clientes. Negócio como a diversificação de setores da economia, também bastante grande, bens de consumo, papel e celulose, alimentos e bebidas, automotivos, siderurgia, mineração, químicos, entre outros.

E na próxima página, detalhamos esse novo segmento para expansão acelerada do transporte de cargas com o nosso JSL Digital. Tem como característica o transporte de cargas controlado de forma totalmente digital, com gestão do transporte integrada entre cliente, operador e motoristas. Modelo 100% Asset Light, com ferramentas de gestão para controle, segurança e visibilidade dos clientes. Tem como alavancas principais o aplicativo JSL Digital, o TMS proprietário da JSL, um programa de fidelidade para engajar nossos parceiros, motoristas autônomos e uma gestão de riscos e segurança que garante a integridade de todo o processo, da contratação à entrega final. Já nasceu com um portfólio variado no e-commerce, alimentos e bebidas, automotivo, bens de consumo, siderurgia, mineração, entre outros.

Mas nada do que falamos até agora seria possível sem a nossa maior fortaleza, a nossa gente, que de fato faz a diferença. Na JSL Serviços Dedicados, temos mais de 18 mil funcionários. Desses, 230 são gerentes com tempo de casa médio superior a 10 anos. A nova empresa Intralog já nasce com 16 mil funcionários, dos quais 100 são gerentes, com tempo médio de casa superior a 9 anos. E a JSL Digital, com 60 funcionários, evidentemente, por ser digital, tem menos pessoas, mas ainda assim com 5 gerentes, com tempo médio de 5 anos. E essas pessoas são treinadas através de todos os nossos programas de desenvolvimento, passando pela Universidade JSL, com foco na especialização dos nossos líderes. Escola de Formação, com foco na formação e treinamento dos nossos colaboradores operacionais. Nosso tão premiado programa Mulheres na Direção, com foco na diversidade e o Conectando Fronteiras, com foco na inclusão. Além dos nossos diretores



por o segmento e diretores das empresas adquiridas, cada um com uma vasta experiência, fazendo o verdadeiro papel de dono do seu negócio.

A exemplo dos outros trimestres, na página 8, divulgamos agora os novos contratos celebrados neste terceiro trimestre de 2025. Foram R\$854 milhões, com prazo médio de 62 meses, sendo 80% em cross-selling. Destaco que, destes, 45% foram pela Intralog e 55% pela JSL Dedicados. Com isso, já temos R\$4,15 bilhões de novos contratos celebrados ao longo desse ano de 2025, o que garante a perenidade do nosso crescimento. E agora passo a palavra para meu amigo CFO, Guilherme Sampaio. Guilherme.

Guilherme Sampaio - CFO

Obrigado, Ramon. Bom dia a todos. Antes de começar com os números, queria destacar a resiliência do modelo de negócios da JSL. No cenário de juros flutuante, a JSL demonstra que a diversidade de receita e a disciplina na alocação de capital faz com que a geração de caixa seja robusta e crescente. Vou falar dos detalhes mais para frente. Isso mostra que um ciclo de alta de juros pode até afetar o resultado no curto prazo, mas, o modelo de negócios e também o histórico da companhia mostra que esse impacto é temporal, porque faremos o ajuste da carteira de projetos e, em cima disso, a JSL consegue crescer e desalavancar ao mesmo tempo. É difícil encontrar negócios que permitam essa combinação, indo agora aos números.

Receita líquida vai a R\$2,5 bilhões no trimestre, com serviços crescendo 10%, já desconsiderando os grãos da IC, que optamos por descontinuar, e a venda de ativos cresce 70%, ano contra ano. E, já fazendo a quebra da receita nas três unidades que o Ramon apresentou hoje, 75% fica na JSL Dedicados, 20% na Intralog e 5% na JSL Digital. Nos setores, alimentos e bebidas, automotivo, papel e celulose continuam como os três principais setores que atuamos, mas destaco o crescimento dos setores químicos e e-commerce, que já representam 8% e 7%, respectivamente, da nossa receita. Indo a os resultados, o EBIT fechou o trimestre em 13,2% de margem e R\$330 milhões, um aumento em relação ao segundo tri, e o EBITDA em R\$526 milhões, 21,2% de margem. O lucro líquido em R\$36 milhões, em linha com o segundo trimestre, mesmo com um CDI médio levemente mais alto do que o segundo tri desse ano. O retorno UDM, em 14.6%.

Indo para as quebras, aqui já apresentamos os números por unidade, a JSL Dedicados, que consolida todos os contratos de operações dedicadas, transportes especializados, fretamento de pessoas, etc, a Intralog, que consolida todas as operações de armazéns e intralogística da JSL e da TPC, e a JSL Digital, que tem como objetivo de ser uma transportadora digital, multissetorial, que tem absorvido os clientes do nosso segmento de carga geral, além de criar sua própria base de clientes. Indo aos números, a JSL Serviços Dedicados cresce 7% versus 2024 e chega a R\$1,7 bilhões de receita, 75% do consolidado, como já falei, uma margem EBITDA de 20,6%, expandindo 1,5 pontos percentuais ano contra ano. A Intralog vai aos R\$500 milhões de receita líquida no trimestre, um crescimento de 19% versus 2024, uma EBITDA de R\$121 milhões e uma margem de 24,1%. Essa é uma empresa que cresce 20% e gera um retorno acima de 20%. Um dos benefícios colaterais de fazer essa consolidação dos negócios e a separação na divulgação é poder mostrar



aos senhores um negócio com este perfil que está dentro da JSL e não era percebido dessa forma. Também nessa mesma linha de criar negócios dentro da JSL que ganham escala, tem a JSL Digital, que está fazendo de uma forma diferente, mais leve e mais ágil, o transporte rodoviário de cargas. No trimestre, fechou a receita em R\$127 milhões, com R\$16 milhões de EBITDA e uma margem de 12,5%. Lembrando que aqui é um negócio 100% Asset Light. Indo para o próximo slide, para a estrutura de capital, fechamos o trimestre com R\$5,7 bilhões de dívida líquida, reduzindo versus o segundo do tri, e uma alavancagem em 3 vezes versus 3,2 no trimestre passado. Isso confirma nosso compromisso de desalavancagem trimestre à trimestre, compromisso esse, que continuará para frente como temos falado. Nossa posição de caixa está em R\$2 bilhões. considerando R\$320 milhões em linhas contratadas e ainda não sacadas, e esse montante cobre duas vezes a nossa dívida de curto prazo. O prazo médio da dívida líquida está em quatro anos.

No próximo slide, adicionamos uma informação que gostaria de destacar: a força da geração de caixa da JSL. O fluxo de caixa livre antes do crescimento foi de R\$1,4 bilhões nesses 9 meses. Se eu tirar os R\$600 milhões de juros, a companhia gera R\$770 milhões, até setembro, antes do crescimento. Colocando na conta o pagamento das aquisições divididos, ainda assim, geramos R\$582 milhões antes do CAPEX Expansão. Isso é uma força que permite que a companhia execute seu plano de crescimento e mantenha seu balanço forte.

Indo para o próximo slide, trazemos uma atualização do Escala JSL, o Programa de Eficiência Operacional e Redução de Custos. Hoje já temos mapeadas ações que gerarão 240 milhões anualizados no momento que forem implantadas. Desses 240 milhões, listamos aqui algumas ações como abastecimento centralizado entre a JSL e as adquiridas, que trouxe o nosso abastecimento para 66% concentrado. No estoque de peças de manutenção e pneus, uma redução de 26% do valor. Horas extras, por exemplo, mais R\$10 milhões de reais economizados, com a revisão de processos e fluxos operacionais. O foco total está em manter a qualidade do serviço para os nossos clientes, mas, ao mesmo tempo, tomar mais benefício da escala e deixar a JSL cada vez mais leve. Em falar na JSL mais leve, trouxemos também um slide para atualizar os senhores e senhoras no que temos feito em tecnologia. Em primeiro lugar, e não podia ser diferente, temos trabalhado fortemente na modernização do nosso parque tecnológico, infraestrutura e sistemas, para ter cada vez mais confiança, escalabilidade e funcionalidades. Trabalhando no que entendemos ser core para o nosso negócio e trazendo parceiros, mais modernos, para compor as nossas soluções. Em seguida, três grandes iniciativas para acelerar esse processo. O primeiro, a centralização e a criação de uma área de gestão de dados para otimizar, identificar oportunidades e, principalmente, suportar as aplicações de inteligência artificial que vão vir a impactar o nosso negócio. Um grupo de pessoas multidisciplinar para rever processos e automatizar tudo o que for possível em processos de suporte ao negócio, RH, jurídicos, gestão de riscos, emissão de documentos, etc. Uma equipe para trazer, de forma pragmática, ferramentas de uso de Inteligência Artificial no nosso negócio. Algumas diferentes já começaram, como manutenção, otimização de rotas e também o lançamento da Julia como nosso chatbot para interagir com o público interno e externo e solucionar digitalmente o que antes levava tempo e muitas pessoas no processo. Em paralelo a tudo isso, temos a JSL Digital, que é



um projeto já concebido para nascer digital, uma unidade de negócio baseada em tecnologia. E, para dar sequência, chamo de volta ao Ramon para trazer o tema de sustentabilidade e seus comentários finais.

Obrigado a todos. Ramon.

Ramon Alcaraz - CEO

Obrigado Guilherme.

Na página 15, fazemos alguns destaques dos nossos pilares de sustentabilidade. No ambiental, apostamos na eficiência operacional para reduzir a necessidade de veículos para transportar o mesmo volume. A melhor forma de emitir menos poluentes, é não rodar. Isso é possível com a otimização de rotas, redução de viagens ociosas e menor consumo de combustíveis. Apostamos também em veículos movidos com combustíveis alternativos, tais como o biometano. No social, acreditamos na cultura de segurança, buscando o sonho de zero acidentes. Temos investido fortemente na formação, diversificação e inclusão de novos profissionais. Na governança, temos buscado soluções sustentáveis, com proposição ativa de soluções de baixo impacto ambiental em todos os novos projetos e BIDs. Temos investido no monitoramento das emissões de gases de efeito estufa por cliente e por projeto. Queremos estar no caminho certo e temos tido vários reconhecimentos do mercado como um todo. Em falar nisso, agora com o início da COP30, destaco que fomos convidados para participar de dois painéis diferentes da conferência, podendo representar o nosso segmento, o que será um prazer fazê-lo.

E agora, senhores e senhoras, para finalizar, faço as minhas últimas considerações. Quando olhamos para trás nesses últimos cinco anos, vemos com grande orgulho tudo o que construímos e evoluímos. Mas cremos firmemente que estamos prontos para um novo ciclo, com foco no crescimento sustentável e eficiência operacional. Abrimos novas unidades de negócio com foco no atendimento dos clientes e capacidade de escala. Foco total na eficiência operacional. Acreditamos na transformação digital, como alavanca de eficiência e geração de novos negócios. Criamos uma nova estrutura comercial para dar mais agilidade no crescimento em indústrias prioritárias. Estamos investindo pesado na capacitação da nossa gente, pois sabemos que está aí a nossa força motor. Fortalecemos nossa competitividade por meio da confiança construída, excelência operacional e capacidade de entrega ágil, enquanto avançamos para um crescimento mais digital, escalável e centrado nas pessoas e nos clientes.

Aproveito, meus amigos, para me despedir. Como os senhores sabem, este é o meu último call de resultados à frente da JSL. Foram 19 calls de fechamento trimestre à trimestre ao longo desses últimos 5 anos. Muito honrado de fazer parte deste primeiro quinquênio pós IPO. Fico muito feliz em ter conseguido fazer um sucessor, meu amigo Guilherme Sampaio, que me acompanhou em toda essa jornada. Tenho certeza que fará um grande trabalho à frente da JSL. Ficarei perto o bastante para apoiá-lo no que estiver ao meu alcance, mas longe o suficiente para deixá-lo



conduzir a seu modo. Como acionista, estarei ao lado dos senhores, torcendo para que a nossa JSL prospere, cada vez mais. Muito obrigado.

Operador

Iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas para investidores e analistas. Caso deseje fazer alguma pergunta, por favor clique em "Levantar a mão". Se a sua pergunta for respondida, você pode sair da fila clicando em "Abaixar a mão". Caso deseje fazer uma pergunta por escrito, por favor digite sua pergunta no campo Q&A, seguido de seu nome e sua companhia. Por favor aguarde enquanto coletamos as perguntas.

Nossa primeira pergunta vem do senhor André Ferreira, do Bradesco BBI. Por favor, André, seu microfone está liberado.

André Ferreira – Bradesco BBI

Pessoal, bom dia. Obrigado pelo espaço aqui. Parabéns pelo resultado. Eu tenho dois temas. O primeiro sobre justamente o tema de sucessão, mas antes queria desejar sucesso tanto ao Ramon quanto ao Guilherme e Ramon agradecer pelo relacionamento em todos esses últimos anos. É, mas sobre o plano, assim, o Guilherme, por enquanto, acumula nas funções de CEO e CFO, mas queria entender se já tem uma intenção de como devem dividir esses cargos ou quando devem tomar a decisão sobre um novo integrante. E a segunda pergunta é sobre o JSL Digital, que a gente viu essa margem mista de 12,5% e vocês comentam no release que é que é muito baseado numa estrutura de precificação dinâmica, então. Primeiro, se puderem dar mais detalhes de como funciona o business, o quão volátil pode ser essa margem, o que tem de sazonalidade e qual o objetivo que vocês enxergam de margem recorrente. Obrigado.

Ramon Alcaraz - CEO

Bom, André, bom dia. Obrigado. Primeiro sobre a sucessão, Guilherme pode comentar um pouco melhor também. Embora ele oficialmente está acumulando as funções, evidentemente ele não vai dobrar a carga horária. Então, é assim, a gente está redividindo aqui algumas funções. Então, no fundo, várias pessoas andam junto com ele. Então, desde a controladoria, o Edu do RI, quer dizer, todo mundo cresce um pouco para acompanhar esse movimento junto com ele. Então, totalmente. Dentro do nosso programado, a grande vantagem de fazer as coisas de forma planejada é que você pode fazer bem feita. E foi exatamente o que nós fizemos. É importante até já deixar claro que esse movimento, ele foi programado já no meu início. O meu contrato foi feito para acabar no dia 31/12, então faz cinco anos que eu sei que isso vai acontecer. Então eu tive a oportunidade de planejar isso durante cinco anos. Então esse é o primeiro ponto importante. Na no segundo ponto, o da JSL digital. Já vou deixar aqui para o meu sucessor falar.



Guilherme Sampaio - CFO

Fala André, tudo bem? Bom, dia a todos. Então acho que assim só posso fazer um comentário em relação à primeira pergunta. A sucessão, o ponto é o seguinte, eu acho que acho que a gente já tem uma estrutura dentro de casa muito robusta, de primeira linha, ali de diretoria. Então, a ideia é que, como a gente está reorganizando algumas coisas, inclusive novas empresas, et cetera, que que a gente vai falar mais um pouco, já falamos no call, mas a gente pode reforçar isso aqui no Q&A, a gente está montando as caixinhas e aí em breve a gente dá notícias de como é que fica a estrutura definitiva, tá? Em relação à JSL Digital, é assim, vamos lá, ela tem um perfil de margem diferente. A gente não espera muita volatilidade, até porque a gente tem uma disciplina e uma estratégia de margem mínima nesse negócio. Então eu não vou simplesmente deixar a margem flutuar, Vis a vis de mercado. Então a gente tem uma estratégia de margem mínima e, lembrando, é uma operação 100% Asset Light, onde a gente quer alavancar o nosso negócio em cima de motoristas terceiros e agregados tendo um volume muito maior, com a mesma estrutura. Por isso esse modelo digital de atendimento, então, assim, a nossa expectativa é que a margem ela tem uma estabilidade, ela vá ganhando força com a escala, porque você vai ter um mesmo volume com esse DNA vinculado ao negócio estabilizado e cresça, escale, sem nenhum tipo de volatilidade, tá? Não sei se eu respondi tua pergunta, se não respondi, fica à vontade aqui para fazer um follow-up.

André Ferreira – Bradesco BBI

Respondeu sim, pessoal, obrigado e sucesso.

Operador:

A próxima pergunta vem do senhor Felipe Nielsen, do City. Por favor, Felipe, seu microfone está liberado.

Felipe Nielsen - City

Pessoal, é bom dia e obrigado pelo espaço e desejo sucesso aí na nesse processo de sucessão eu queria expandir um pouco. Acho que nesses 2 temas de da reestruturação e da sucessão, acho que primeiro na sucessão, acho que expandir um pouco a pergunta anterior, entender um pouco do Guilherme quais são? Os objetivos, quais são as perspectivas daqui para frente? É o seu foco, qual deve ser? se muda alguma coisa? como que você está pensando a empresa olhando para frente? E acho que no segundo ponto, nas divisões, é entender um pouquinho melhor, não só na digital, mas nas outras 2. Como que está a cabeça de vocês? A perspectiva em relação à crescimento, onde que a gente pode ver mais melhora de margem com as iniciativas de eficiência e um pouco sobre retorno sobre capital? São divisões que têm alocação de capital bem diferente entre Asset Light e Asset Heavy e com margens diferentes. Só comentar um pouquinho onde vocês veem mais retorno, mais crescimento, mais oportunidade de eficiência. Obrigado.



Guilherme Sampaio - CFO

O Felipe, obrigado pela pergunta, vamos lá. Eu vou começar pela a sucessão, porque na verdade os 2 temas se juntam, tá? O que a gente está pensando e aí, combinado com o conselho de administração, etc, de foco para frente. Então, a primeira coisa é a gente buscar agilidade, agilidade de crescimento, deixar a companhia cada vez mais leve. É fazer com que a gente consiga crescer mais rápido, que a gente consiga ganhar novos clientes pela qualidade do serviço que a gente tem, oferecendo coisas novas. Então é deixar a companhia mais leve, tá mais ágil. Então, muito foco em estruturar e dar força. As atividades comerciais ao time comercial que a gente tem, então essa é uma. Essa é uma iniciativa super importante. Segundo, é deixar a companhia mais leve, foco total em rentabilidade. Então, continuar com a disciplina que a gente tem no contrato a contrato da precificação correta de olhar, de agir rápido. Quando a gente vê algum desvio que foi programado da produtividade no ciclo de compra, locação, desalocação do ativo, desmobilização do ativo e venda, então é deixar a companhia cada vez mais leve. A transformação digital, que conversa também com essa iniciativa de eficiência. Então, tentar ao máximo usar as ferramentas que estão disponíveis hoje no mercado, tanto no negócio, como se então em si, como roteirização, precificação, emissão de documentos, etc, quanto nos processos de backoffice. Então, utilizar muito robotização, automatização, hiperautomação. E assim vai então tomar benefício disso que está disponível hoje para a gente usar e por último, gente por último, mas não menos importante, gente que é preparar o time para manter o ritmo de crescimento e assegurar que a gente continua entregando qualidade a cliente. E o que eu quero dizer com isso é crescer 15%, duplo dígito, como a gente tem crescido nos últimos anos, é significa implantar um bilhão e meio, 2 bilhões por ano, em novos contratos. Então isso demanda uma capacidade operacional de implantação super relevante. Então a gente tem aqui um foco grande em preparar a nossa gestão, preparar a companhia para receber esses novos projetos e fazer bem feito. Então a gente tem que entender para atender, a gente vive ele na prática, então a gente quer oferecer coisas customizadas e, como é que posso dizer, específicas para cada cliente. isso demanda tempo. Não diria sofisticação, mas eu diria atenção das nossas pessoas e técnica das nossas pessoas para propor algo diferente e crescer nesse ritmo, não é? Então são 4 temas, então deixá ela ágil para a gente acelerar e ter o ritmo de crescimento que a gente que a gente entregou nos últimos anos, deixar a companhia mais leve, mais produtiva, a transformação digital e cuidar de gente, tá? E aí, porque que eu te falei que os 2 assuntos se juntam? Quando a gente fala da reestruturação, então a gente, cada negócio, ela tem, a gente entende que ele tem um DNA diferente de como ela vai escalar, né? O transporte rodoviário de cargas, a gente entendeu que a gente precisava transformar esse negócio numa plataforma 100% digital, porque a gente precisava do benefício da escala, dado que é um negócio com perfil de margem menor, pela barreira de entrada ser menor, e assim vai. Então a gente criou a JSL Digital, lançamos lá no início do ano.

Agora a Intralog é uma empresa que cresce 20% ao ano, uma empresa que já nasce com R\$2.4 bilhões de receita, quase R\$500 milhões de EBITDA. Se você quiser fazer um comparativo, é quase o mesmo tamanho no EBITDA, até maior, do que a JSL. Quando a JSL fez a relistagem das ações há 5 anos atrás. Então essa companhia já nasce desse tamanho e a ideia é ela ter uma empresa,



100% separada. E por que ela vai ter 100% separada? Para que ela tenha foco, foco em atender melhor o cliente em ter novos serviços, juntar o que tem de melhor das operações JSL com as operações da TPC propor coisas novas para o cliente e, conseqüentemente, ter uma vida independente, ter a sua estratégia comercial, ter a sua avenida de crescimento paralela à avenida de crescimento dos outros negócios. Então é isso. Esse é o grande objetivo dessas reorganizações. Então, JSL Digital com a estratégia dela, a Intralog, agora com a estratégia dela, lembrando, a companhia JSL Digital 100% Asset Light. É que uma pergunta que você fez com perfil de crescimento super escalável, dado que é capacidade de operação sempre. Alavancando a rede de motoristas que a gente tem a Intralog, também 100% Asset light. Aqui a gente opera os centros de distribuição dos nossos clientes ou multiclente, onde a gente é responsável por alugar o espaço e ter vários clientes operando dentro daquele espaço. Imagina, 100% Asset Light e com perfil de crescimento acima de 20%, o histórico mostra isso, e com retornos também mais altos, dado que a base instalada ali ativa, ela é baixa. A gente está falando aqui só de equipamentos de empilhadeiras, de equipamentos de movimentação e assim vai, tá? Porta paletes e assim vai.

E a JSL Dedicados, que aí sim, dentro da própria JSL Dedicados, que é 75% da receita, você tem aquele transporte especializado. E aí uma coisa que a gente está falando bastante e peço desculpas pelo pelo alongar da resposta, mas é importante. A gente está falando bastante sobre o transporte especializado, aquele aquele contrato customizado de longo prazo, de algo especializado no fluxo do cliente. Então a gente está falando de *Milk Run* de montadoras. A gente está falando de transporte de químicos, transporte de combustível, transporte de máquinas pesadas, fretamento, então são desenhos muito. Específicos para cada cliente e aí você pode operar das 2 formas. Você tem 65% dessa dessa companhia. Ela é a Asset Heavy, onde ela tem ativos necessários para operação e ela tem um pedaço que é a Asset Light e a gente subcontrata motoristas, terceiros ou agregados. Quando a carreta é nossa para também fazer a operação. Então dentro desse negócio a gente ainda divide o Asset Heavy e o Asset Light, porque a gente tem os 2 modelos operacionais. O que define isso? O perfil do projeto, tá? Então, o perfil do projeto, ele sempre vai determinar se a gente vai optar por ter a frota, de novo, pode ser própria ou alugada ou se a gente vai subcontratar terceiros e agregados então espero ter respondido, desculpa a resposta longa mas acho que é importante para dar o contexto total do que está sendo feito, tá bom?

Felipe Nielsen - City

Perfeito, ficou super claro, muito obrigado pessoal.

Guilherme Sampaio - CFO

Obrigado também.



Operador:

Lembrando que para fazer perguntas, basta clicar em "Levantar a mão" na parte inferior de sua tela. Nossa próxima pergunta vem da Sra. Julia Orsi, do JP Morgan. Por favor, Julia, seu microfone está liberado.

Julia Orsi – JP Morgan

Bom dia, Ramon, Guilherme. Obrigada pelo espaço e parabéns aos dois pelas respectivas novas etapas. A gente tem dois pontos aqui. O primeiro ponto é um follow-up da quebra entre os segmentos. Como que vocês enxergam a perspectiva de demanda para 2026 em cada um dos três segmentos? A gente tem discutido bastante a incerteza no macro. A gente queria entender um pouco mais de detalhe qual que é o base case para 2026. E o segundo ponto é sobre capex. A gente tem visto nos últimos trimestres um nível de capex cada vez menor em relação aos últimos anos e a gente queria entender se faz sentido pensar em um nível de capex em 26 e linha com o que a gente espera até 2025. Obrigada.

Guilherme Sampaio - CFO

Júlia, vou responder também aqui do sobre perspectiva de demanda e Capex. Vamos lá, é o Guilherme. Perspetiva de demanda olhando para os três negócios, a gente vê e aí até pela quantidade de novos contratos que a gente tem assinada, foram mais de R\$4 bilhões em novos contratos assinados esse ano. É o que a gente tá vendo. É o seguinte, existe uma, existe em momentos de turbulência, onde você tem os juros alto, quando ele tá alto pra todo mundo. Você vê uma migração para segurança operacional. Então a gente vê bastante, vários clientes nossos, aumentando demanda com a gente pela segurança operacional, para que a gente execute o que eles têm de plano de vendas e plano de movimentação para a gente não ter nenhuma interrupção de fábrica ou nenhuma interrupção de vendas. Então, a nossa perspectiva te dando uma referência de número é manter o crescimento orgânico histórico. A gente vê bases para isso. A gente vê capacidade de fazer isso no ano que vem. Então eu diria que é razoável você conseguir projetar algo que seja o crescimento histórico desses negócios, tá?

A JSL Digital, ela tem uma capacidade de expandir um pouco mais, dado que a base é pequena. Então a gente espera que o crescimento dela, tanto dela e da Intralog, nessa ordem, seja mais alto do que o consolidado, dado que ali é uma questão de capacidade de execução operacional e a gente vê muito espaço. É para esse tipo de de projeto no mercado brasileiro hoje em dia, tá? Então tem muita discussão acontecendo. Pipeline está forte, então a gente espera que essas 2 companhias entreguem até um pouco mais de crescimento do que o histórico consolidado. Capex, você está certa, a gente assim, Capex, a gente tem optado, a gente opera, continua operando com ativos. A gente vai continuar fazendo isso quando for necessário pelos projetos. Mas a gente está tendo a opção e optando sempre que é economicamente viável alugar parte desse Capex e essa estratégia permanece para o ano que vem. A gente vê com bons olhos. A gente tem conseguido equilibrar os contratos nesse modelo. Então, sim, você pode esperar para o ano que vem a gente



manter esse nível de Capex mais baixo, inclusive com uma estratégia de acelerar o processo de desalavancagem da companhia, tá bom?

Ramon Alcaraz - CEO

É, se eu puder complementar aí, o Brasil é um país que, embora esteja num momento econômico meio blasé, quero dizer que ele cresce pouco, ainda assim é um volume muito grande. A gente tem indústrias consolidadas com volumes bastante expressivos, e aí vem a vantagem do nosso modelo de negócio baseado em contratos de longo prazo. Então, a JSL não é uma empresa que vive da venda diária. Ela vive dos contratos que ela vem celebrando ao longo do tempo. Então, e aí está os R\$4 bilhões, R\$4,15 bilhões esse ano, R\$5 bilhões e pouco ano passado. Isso vai garantindo o crescimento futuro. O que nós temos que continuar fazendo é isso, é empilhando o contrato para ir garantindo a sustentabilidade do nosso crescimento. E aí isso independe um pouco da situação econômica está muito boa. Lógico, quanto melhor ela tiver, mais fácil. Mas mesmo num crescimento médio, estou falando de PIB relativamente pequeno, ainda assim, um volume muito grande. Então dá para a gente navegar e aproveitar as oportunidades conforme a gente vem fazendo ao longo do tempo.

Julia Orsi – JP Morgan

Tá claro, pessoal, muito obrigada e bom dia.

Operador:

Novamente, para fazer uma pergunta, favor clicar em "Levantar a mão" na parte inferior de sua tela. Nossa próxima pergunta vem do Sr. Gabriel Rezende, do Itaú BBA. Por favor, Gabriel, seu microfone está liberado.

Gabriel Rezende – Itaú BBA

Oi, bom dia. Queria aproveitar o espaço aqui para parabenizar o Ramon pelos últimos cinco anos e desejar boa sorte aí nos novos desafios. Boa sorte também para o Gui. A minha pergunta, se pudesse ser ali em relação ao segmento de serviços dedicados, a gente viu uma melhora de rentabilidade tanto na dinâmica trimestre a trimestre quanto ano contra ano. Vocês mencionaram alguns pontos no texto e agora ao longo do call, mas só queria, enfim, tentar ganhar um pouco mais de detalhe. Um dos pontos mencionados foi a questão do segmento de papel e celulose ter tido uma evolução. Queria entender se a gente teve algum fator de mix pontual agora no terceiro trimestre. Ou seja, deveria ter algum carregamento para os próximos três, quando a gente fala ali de mix de contrato ou enfim, se foram outros fatores mais relevantes para a dinâmica de margem nesse segmento específico. E também um outro ponto aqui em relação a esse transportes, vocês tocaram no assunto aí ao longo da apresentação, no release também, mas só entender, se vocês puderem lembrar a gente em que. Em que passo que vocês estão ali do ajuste da base de contratos da IC? Se a gente deveria esperar mais algum solavanco relevante se tem ali algum ajuste adicional substancial para acontecer ainda? Obrigado.



Guilherme Sampaio - CFO

Gabriel, obrigado, cara. Vamos lá, sobre serviços dedicados. A gente aqui, é o trabalho da gestão do contrato a contrato. Então a gente teve um processo no início do ano. de recomposição de preços, de reajuste de contratos. Então, a gente já começa a ver no tri passado, a gente já falou da conclusão desse processo. E aí a gente já começa a ver o benefício disso na margem. Obviamente que a gente sempre tem contratos para observar e para gerenciar no dia a dia. Então, isso é um organismo vivo, mas você já vê aí o reflexo do trabalho que foi feito, tá? Em relação à IC, a gente está no processo ali, bem próximo de chegar onde a gente precisa dela. Então ela está super enxuta, deixando os contratos dentro, vai da rentabilidade que seja que seja necessária. Então estamos finalizando algumas renegociações, alguns ajustes que precisam ser feitos ainda, mas ela já está. eu diria que próximo aí do ciclo de chegar no ponto onde a gente acredita que ela possa chegar, tá? Então a gente tomou a decisão de sair do agro, então isso foi tomado lá atrás, logo no início da aquisição. Então a gente reduziu muito a exposição ao transporte de grãos e aí começamos a trabalhar, a entender quais eram as alavancas dentro de todos os contratos que ela operava. E aí algumas delas era preço, outros eficiência operacional e aí a gente foi ajustando um por um e eu acho que agora ela tá tá muito próxima de chegar no nível de rentabilidade que a gente acredita ter mais próximo do consolidado tá então ainda tem pequenos ajustes a serem feitos mas assim que a gente terminar eles a gente dá notícia para vocês.

Gabriel Rezende – Itaú BBA

Ótimo, obrigado Gui.

Operador:

A próxima pergunta vem do Sr. Arthur Godoy do Safra. Por favor, Arthur, seu microfone está liberado.

Arthur Godoy - Safra

Olá, Ramon, Guilherme, bom dia. A minha pergunta é sobre como vocês pretendem organizar a companhia em termos de marca para os próximos anos? Se vocês pretendem manter as marcas operando de forma independente? Ou se, com essa nova organização, vocês pretendem unificar as marcas em torno do nome JSL?

Guilherme Sampaio - CFO

Arthur, obrigado pela pergunta, cara. Não, a gente vai manter as marcas separadas, independentes, até porque o que a gente busca é relacionamento com o cliente, agilidade no relacionamento com o cliente. Então, cada marca tem sua proposta, tem sua forma, tem seus clientes, elas vão continuar rodando independentes, tá?



Arthur Godoy - Safra

Perfeito, obrigado.

Guilherme Sampaio - CFO

Obrigado também.

Operador:

Lembrando que para fazer perguntas, basta clicar em "Levantar a mão" ou digitar sua pergunta clicando no ícone de Q&A. Nossa próxima pergunta vem por escrito do Sr. Alexandre Mendes, investidor, e ele diz: Como a companhia enxerga a trajetória de desalavancagem para os próximos trimestres e quais são as principais ações em execução hoje para reduzir o nível de endividamento, considerando tanto geração de caixa operacional quanto eventuais desinvestimentos ou otimização do portfólio de contratos?

Guilherme Sampaio - CFO

Alexandre, obrigado pela pergunta. Acho que um ponto super relevante da divulgação. A gente até colocou um slide dedicado a isso na apresentação. Então, o que é que eu gostaria de dizer assim, vou começar do começo. A companhia pretende continuar o processo de desalavancagem trimestre a trimestre, tá? Quando você pega as principais iniciativas do que é que está sendo feito, então, de novo, produtividade de ativos, a gente assegurar que a gente tem um ciclo o menor ciclo possível entre a mobilização dos ativos, o processo operacional deles e a desmobilização e, conseqüentemente, a venda, então, reduzir o volume do estoque disponível para venda, obviamente, a geração de caixa é um fator super importante. Se você pegar o os últimos 9 meses da companhia, a gente está falando de um fluxo de caixa livre antes do crescimento de R\$1.4 bilhões e se eu tiro o pagamento de juros, então desconsiderando ali o capex de expansão, a gente está falando de quase R\$770 milhões de fluxo de caixa já após o pagamento de juros. Então assim, a companhia tem uma força de geração de caixa muito forte e a gente espera que, obviamente, com um trabalho de eficiência, com um trabalho de organização do contrato a contrato, isso tende a melhorar. Então eu diria que geração de caixa. É, sem dúvida nenhuma, o trabalhar no capital de giro existem. A gente tem trabalhado bastante nesse assunto, mas temos oportunidades para melhorar. Então esse é um número que a gente persegue aqui dentro e conseqüentemente, o processo de redução do estoque disponível para venda. Então eu diria que esses 3 grandes pilares, a gente está trabalhando fortemente nisso para ajudar no processo de desalavancagem da companhia, tá? Um tri à tri. Obrigado pela pergunta.

Operador:

A sessão de perguntas e respostas está encerrada. Gostaríamos de passar a palavra ao senhor Ramon Alcaraz e ao senhor Guilherme Sampaio para que façam as considerações finais da companhia.



Ramon Alcaraz - CEO

Bom, senhores, primeiro agradeço, agradeço aí as mensagens e as palavras em relação à minha gestão. O que é importante é cada um tem uma missão, eu, quando entrei na JSL, há 5 anos atrás, tinha uma missão que é diferente da missão do Guilherme, agora, porque os momentos são diferentes. Eu assumi uma empresa logo após uma pandemia e com uma missão de crescer muito rapidamente, e foi o que fizemos. adquirindo empresas, isso tem a parte boa, mas tem a parte difícil que é a organização. Então, a minha missão, ela se baseou em reorganização, eficiência de custos, falei isso várias vezes em vários calls, mudar o mindset de todos os nossos líderes, não só os nossos, mas das empresas adquiridas, focada em resultado. Então, e trabalhamos muito forte nisso. Passando esse tempo, eu entrego para o Guilherme uma empresa diferente e uma empresa muito mais preparada para aproveitar as novas avenidas de crescimento. E é por isso que a gente vem reorganizando a empresa. Por exemplo, a Intralog era um segmento super pequeno há cinco anos atrás, quase inexpressivo. Hoje, uma empresa de R\$2.2 bilhões. Então, o Fernando me deu a missão quando eu entrei de de após cinco anos, ele olhar para trás e falar, tem uma empresa diferente. Eu acho que a gente tem uma empresa diferente como investidor, eu quero a mesma coisa daqui a cinco anos, né, Guilherme, termos uma empresa diferente, porque eu acho que essa é a missão de cada um. E não é à toa que nos primeiros cinco anos precisava de uma pessoa mais madura, mais experiente. Eu evidentemente aproveitei os 40 anos que eu tenho um segmento. Agora a gente precisa de alguém mais jovem, alguém que pense de forma digital, pense diferente, pense mais leve. E não é à toa que o Guilherme está assumindo. Então, assim como investidor que sou e continuo, estou bastante motivado e tenho certeza que vamos que vamos ter aí um quinquênio próximo muito bacana. Então parabéns ao Guilherme e agora deixo ele para as palavras finais.

Guilherme Sampaio - CFO

Bom, eu acho que primeiro agradecer a todo mundo pelos votos aí de sucesso, mas principalmente agradecer ao Ramon. Foram 5 anos intensos, 5 anos de muito aprendizado e eu acho que é uma coisa já falei para você, mas é importante falar em público, que eu acho que eu não estaria assumido essa cadeira, se eu não tivesse tido esses 5 anos com você, uma aula de liderança, aula de gestão, então foi um prazer, a gente vai estar junto ainda, próximos, não no dia a dia, mas muito próximos. Conto muito com você, obrigado pela confiança e tamo junto. Então, muito obrigado por tudo. Eu acho que a empresa realmente se transformou nesses últimos 5 anos. Meu papel é fazer continuar esse processo para frente. Conto muito com a ajuda de todos e bom, obrigado e parabéns aí, espero que esse próximo capítulo do seu livro seja de tanto sucesso quanto você teve até agora.

Beleza pessoal, obrigado. Obrigado a todos. Um bom dia e falamos no próximo call.



Operador:

A videoconferência da JSL está encerrada. Agradecemos a participação de todos e tenham um bom dia.