

Apresentação de Roadshow

Março de 2026



Disclaimer

IMPORTANTE: Antes de continuar, leia os termos e condições abaixo.

Os termos e condições abaixo aplicam-se a este documento, à apresentação oral das informações a ser realizada pela **Empreendimentos Pague Menos S.A.** e sua subsidiária (em conjunto, “**Companhia**”) e o Francisco Deusmar de Queirós, Maria Auricélia Alves de Queirós, Josué Ubiranilson Alves, Mário Henrique Alves de Queirós, Patrícia Maria de Queirós Rodrigues, Carlos Henrique Alves de Queirós e Rosilândia Maria Alves de Queirós Lima (em conjunto, “**Acionistas Vendedores**”), ou qualquer pessoa agindo em nome da Companhia ou dos Acionistas Vendedores, e a qualquer sessão de perguntas e respostas que se segue à apresentação oral (em conjunto, as “**Informações**”). Ao acessar as Informações, você concorda em observar e estar vinculado aos seguintes termos e condições.

As Informações são confidenciais e não podem ser reproduzidas, redistribuídas, publicadas ou repassadas a qualquer outra pessoa, direta ou indiretamente, no todo ou em parte, para qualquer finalidade. Este documento não pode ser removido das instalações. Se este documento tiver sido recebido por engano, deverá ser devolvido imediatamente à Companhia. As Informações não são direcionadas nem se destinam à distribuição ou ao uso por qualquer pessoa ou entidade que seja cidadã ou residente de, ou localizada em, qualquer localidade, estado, país ou outra jurisdição em que tal distribuição ou uso seja contrário à lei ou regulamento ou que exija qualquer registro ou licenciamento em tal jurisdição. As Informações não se destinam à publicação, divulgação ou distribuição nos Estados Unidos da América, no Reino Unido, na Austrália, no Canadá, no Japão ou em qualquer outra jurisdição em que ofertas ou vendas sejam proibidas pela legislação aplicável.

As Informações foram preparadas pela Companhia e pelos Acionistas Vendedores ou sob a direção deles exclusivamente para reuniões a serem feitas com potenciais investidores em relação à oferta pública de distribuição primária e secundária de ações ordinárias de emissão da Companhia, a ser realizada no Brasil, nos termos do artigo 26, inciso II, alínea (a), da Resolução da Comissão de Valores Mobiliários (“**CVM**”) nº 160, de 13 de julho 2022 (“**Resolução CVM 160**”), sob o rito de registro automático de distribuição perante a CVM (“**Oferta**”). Os valores mobiliários mencionados neste documento (“**Valores Mobiliários**”) serão oferecidos somente em jurisdições onde e na medida do permitido.

A Oferta e a venda dos Valores Mobiliários não foram registradas de acordo com U.S. Securities Act de 1933 (“**Securities Act**”) e os Valores Mobiliários não podem ser ofertados ou vendidos nos Estados Unidos da América ou a pessoas dos Estados Unidos da América, exceto caso registrada ou realizada de acordo com uma isenção de registro nos termos do Securities Act. A Companhia não pretende registrar qualquer parte da Oferta de Valores Mobiliários nos Estados Unidos da América ou realizar qualquer Oferta de Valores Mobiliários nos Estados Unidos da América. Este documento e seu conteúdo não podem ser acessados por pessoas nos Estados Unidos ou “U.S. Persons” (conforme definido na Regulation S no âmbito do Securities Act) (“**U.S. Persons**”), a menos que sejam investidores institucionais qualificados (qualified institutional buyers), residentes e domiciliados nos Estados Unidos da América, conforme definido na Rule 144A do Securities Act (“**Rule 144A**” e “**QIBs**”, respectivamente). Os Valores Mobiliários não podem ser ofertados ou vendidos nos Estados Unidos da América exceto a QIBs de acordo com a Rule 144A ou outra isenção de, ou transação que não esteja sujeito a, registro. Ao acessar as Informações, você declara que (i) não é uma U.S. Person e que está fora dos Estados Unidos da América; ou (ii) é um QIB. As Informações não se destinam a ser distribuídas ou de outra forma disponibilizadas e não devem ser distribuídas ou de outra forma disponibilizadas a qualquer investidor de varejo no Espaço Econômico Europeu (“**EEE**”). Para estes efeitos, um investidor de varejo significa uma pessoa que é um (ou mais) de: (i) um cliente de varejo na aceção do ponto (11) do artigo 4(1), da Directive 2014/65/EU (conforme alterada, “**MIIFD II**”); (ii) um cliente na aceção da Directive (EU) 2016/97 (conforme alterada, a “**Insurance Distribution Directive**”), sempre que esse cliente não se qualifique como um cliente profissional, conforme definido no ponto (10) do artigo 4(1) da MiFID II; ou (iii) um investidor não qualificado, conforme definido no Regulation (EU) 2017/1129 (“**Prospectus Regulation**”).

Consequentemente, não foi preparado nenhum documento de informação fundamental exigido pelo Regulation (EU) No 1286/2014 (conforme alterado, “**PRIIPs Regulation**”) para oferecer ou vender os Valores Mobiliários ou de outra forma disponibilizá-los a investidores de varejo no EEE e, portanto, oferecer ou vender os Valores Mobiliários ou de outra forma disponibilizá-los a qualquer investidor de varejo no EEE pode ser ilegal nos termos do PRIIPs Regulation.

As Informações não se destinam a ser distribuídas ou disponibilizadas de outra forma, e não devem ser distribuídas ou disponibilizadas de outra forma a qualquer investidor de varejo no Reino Unido (“**Reino Unido**”). Para estes efeitos, um investidor de varejo significa uma pessoa que é um (ou mais) de: (i) um cliente de varejo na aceção do ponto (8) do artigo 2, do Regulation (EU) No 2017/565, uma vez que faz parte da legislação nacional em virtude do European Union (Withdrawal) Act 2018 (“**EUWA**”); ou (ii) um cliente (*customer*) na aceção das disposições do Financial Services and Markets Act 2000 (conforme alterado, “**FSMA**”) e quaisquer regras ou regulamentos elaborados nos termos do FSMA para implementar a Insurance Distribution Directive, onde esse cliente não se qualifica como um cliente profissional, conforme definido no ponto (8) do artigo 2(1) do Regulation (EU) 600/2014, uma vez que esta faz parte da legislação nacional em virtude do EUWA (“**UK Prospectus Regulation**”); ou (iii) não seja investidor qualificado, conforme definido no artigo 2 do UK Prospectus Regulation, uma vez que esta faz parte do direito nacional por força do EUWA. Consequentemente, não foi preparado nenhum documento de informação fundamental exigido pelo PRIIPs Regulation, uma vez que faz parte da legislação nacional em virtude do EUWA (“**UK PRIIPs Regulation**”) para oferecer ou vender Valores Mobiliários ou de outra forma disponibilizá-los a investidores de varejo no Reino Unido e, portanto, divulgar as Informações e a Oferta ou venda de Valores Mobiliários ou a sua disponibilização a qualquer investidor de varejo no Reino Unido podem ser ilegais nos termos do UK PRIIPs Regulation.

No Reino Unido, as Informações destinam-se apenas a distribuição e apenas a: (i) profissionais de investimento abrangidos pelo Artigo 19(5) do Financial Services and Markets Act 2000 (Financial Promotion) Order 2005 (“**Ordem**”); ou (ii) pessoas de elevado patrimônio líquido e outras pessoas a quem possam ser legalmente comunicadas, abrangidas pelo artigo 49(2)(a) a (d) da Ordem; ou (iii) pessoas fora do Reino Unido; ou (iv) pessoas a quem um convite ou incentivo para se envolver em atividade de investimento (na aceção da Seção 21 do FSMA) relacioanda à emissão ou venda de quaisquer ações ordinárias que possam ser legalmente comunicadas ou causadas a fazer com que seja comunicado (sendo cada uma dessas pessoas referidas como “**pessoas relevantes**”). Os Valores Mobiliários só estarão disponíveis e qualquer convite, oferta ou acordo para subscrever, comprar ou de outra forma adquirir os Valores Mobiliários será celebrado apenas com pessoas relevantes. Esta comunicação é dirigida apenas a pessoas relevantes e não deve ser alvo de ação ou de confiança de alguém que não seja uma pessoa relevante.

As Informações não constituem nem fazem parte de, e não devem ser interpretadas como, uma oferta ou solicitação de uma oferta para subscrever ou adquirir os Valores Mobiliários, e nada do que está nelas contido deverá basear ou ser considerado em relação a qualquer contrato ou compromisso, nem constitui uma recomendação com relação aos Valores Mobiliários. Qualquer decisão de subscrição ou aquisição dos Valores Mobiliários deve ser tomada exclusivamente com base nas informações contidas no memorando de Oferta (ou documento de divulgação equivalente) elaborado em conexão com a Oferta dos Valores Mobiliários. Os potenciais investidores devem fazer suas próprias independentes análises e avaliações acerca dos negócios e da condição financeira da Companhia e da natureza dos Valores Mobiliários antes de tomar qualquer decisão de investimento com relação aos Valores Mobiliários. O memorando de Oferta (ou documento de divulgação equivalente) pode conter informações diferentes das Informações.

O BTG Pactual Investment Banking Ltda., o Itaú BBA Assessoria Financeira S.A., a XP Investimentos Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários S.A., o Banco Bradesco BBI S.A. e o Banco Santander (Brasil) S.A. (em conjuntos, “**Coordenadores da Oferta**”), bem como o BTG Pactual US Capital LLC, o Itaú BBA USA Securities, Inc., a XP Investments US, LLC, o Bradesco Securities, Inc. e o Santander US Capital Markets LLC (em conjunto, “**Agentes de Colocação**”), que atuarão em conexão com a Oferta, declaram que não serão responsáveis por fornecer consultoria em relação às Informações a qualquer parte. Sujeito à legislação aplicável, nenhum dos Coordenadores da Oferta e dos Agentes de Colocação aceita qualquer responsabilidade e não faz qualquer declaração ou garantia, expressa ou implícita, pelo conteúdo das Informações, incluindo sua precisão, integridade ou verificação, ou por qualquer outra declaração feita ou supostamente feita com relação à Companhia, sendo que nada neste documento ou nesta apresentação deverá ser considerado como uma promessa ou declaração a esse respeito, seja com relação ao passado ou ao futuro. Assim, os Coordenadores da Oferta e os Agentes de Colocação se isentam de toda e qualquer responsabilidade, seja ela decorrente de ato ilícito, contrato ou de outra forma (exceto conforme mencionado acima), que qualquer um deles possa ter com relação às Informações ou a qualquer declaração.

As Informações contêm declarações prospectivas. Todas as declarações que não sejam declarações de fatos históricos incluídas nas Informações são declarações prospectivas. As declarações prospectivas fornecem as expectativas e perspectivas atuais da Companhia relacionadas à sua condição financeira, resultados de operações, planos, objetivos, desempenho futuro e negócios. Essas declarações podem incluir, sem limitação, quaisquer declarações precedidas, seguidas ou que incluam palavras como “almejar”, “acreditar”, “esperar”, “visar”, “pretender”, “pode”, “antecipar”, “estimar”, “planejar”, “projetar”, “irá”, “pode ter”, “provável”, “deveria”, “iria”, “poderia”, “metas”, “projetos” e outras palavras e termos de significado semelhante ou a negativa dos mesmos. Essas declarações prospectivas envolvem riscos conhecidos e desconhecidos, incertezas e outros fatores relevantes fora do controle da Companhia, que podem fazer com que os resultados, o desempenho ou as realizações reais da Companhia sejam substancialmente diferentes dos resultados, do desempenho ou das conquistas esperados, expressa ou implicitamente decorrente de tais declarações prospectivas. Essas declarações prospectivas baseiam-se em várias premissas relacionadas às estratégias de negócios atuais e futuras da Companhia e ao ambiente no qual ela operará no futuro.

Nenhuma declaração, representação ou compromisso, expresso ou implícito, é feito com relação a, e nenhuma asseguarção deve ser depositada em, imparcialidade, precisão, integridade ou exatidão das Informações ou das opiniões nelas contidas. As Informações não foram verificadas de forma independente e não serão atualizadas. As Informações, incluindo, mas não se limitando a, declarações prospectivas, aplicam-se somente a partir da data deste documento e não se destinam a conferir qualquer garantia quanto a resultados futuros. A Companhia se isenta expressamente de qualquer obrigação ou compromisso de divulgar quaisquer atualizações ou revisões das informações, incluindo quaisquer dados financeiros ou declarações prospectivas, e não divulgará publicamente quaisquer revisões que possa fazer nas informações que possam resultar de qualquer alteração nas expectativas da Companhia, qualquer alteração em eventos, condições ou circunstâncias nas quais essas declarações prospectivas se baseiam, ou outros eventos ou circunstâncias que surjam após a data deste documento. Os dados ou relatórios de mercado usados nas Informações não atribuídos a uma fonte específica são estimativas da Companhia e não foram verificados de forma independente.

Nos termos da Resolução CVM 160, este documento será divulgado nos *websites* da Companhia, dos acionistas vendedores mencionados nas Informações, conforme aplicável, e dos Coordenadores da Oferta. As Informações não são direcionadas a, destinadas à distribuição para, e não devem ser utilizadas por, qualquer pessoa ou entidade que seja um cidadão ou residente de, ou localizada em qualquer localidade, estado, país ou outra jurisdição onde a distribuição ou utilização seria contrária a qualquer lei ou regulamento, ou que exigiria qualquer registro ou licença dentro da jurisdição.

Qualquer decisão de subscrição ou aquisição das Ações deve ser tomada exclusivamente com base nos documentos da Oferta dos Valores Mobiliários, os quais serão divulgados ou distribuídos nos termos da legislação aplicável, em especial, a Resolução CVM 160.

ESTA APRESENTAÇÃO NÃO DEVE SER USADA, DIVULGADA, ALTERADA, IMPRESSA OU COPIADA, NO TODO OU EM PARTE EM QUALQUER JURISDIÇÃO OU PAÍS ONDE TAL DISTRIBUIÇÃO OU USO SEJA CONTRÁRIO À LEI OU REGULAMENTO. O NÃO CUMPRIMENTO DESTA OBRIGAÇÃO PODE CONSTITUIR UMA VIOLAÇÃO DAS LEIS DE VALORES MOBILIÁRIOS APLICÁVEIS E/OU PODE RESULTAR EM PENALIDADES CIVIS, ADMINISTRATIVAS OU CRIMINAIS.

OS POTENCIAIS INVESTIDORES DEVEM LER ATENTAMENTE O MEMORANDO PRELIMINAR E O MEMORANDO DEFINITIVO, BEM COMO O FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA INCORPORADO POR REFERÊNCIA AOS REFERIDOS MEMORANDOS, OU O PRELIMINARY OFFERING MEMORANDUM E O FINAL OFFERING MEMORANDUM, CONFORME O CASO, RELACIONADOS À OFERTA, ESPECIALMENTE AS SEÇÕES DE FATORES DE RISCO CONSTANTES DE TAIS DOCUMENTOS ANTES DE TOMAR SUA DECISÃO DE INVESTIMENTO.

DEVE-SE LEVAR EM CONSIDERAÇÃO QUE QUALQUER INVESTIMENTO EM TÍTULOS DE RENDA VARIÁVEL, INCLUINDO O INVESTIMENTO NAS AÇÕES, APRESENTA RISCOS E POSSIBILIDADE DE PERDAS PARCIAIS OU TOTAIS DO VALOR INVESTIDO, E ESSES RISCOS DEVEM SER CUIDADOSAMENTE CONSIDERADOS ANTES DE TOMAR QUALQUER DECISÃO DE INVESTIMENTO.

Sumário da Oferta

EMISSION

- EMPREENDIMENTOS PAGUE MENOS S.A. (“Companhia”) / PGMN3

GOVERNANÇA

- B3 – *Novo Mercado*

ACIONISTAS VENDEDORES

- Controladores

ESTRUTURA DA OFERTA

- Follow-on: Resolução 160 da CVM, com esforços de venda internacionais sobre a regra 144A/Regulation S.
- **Oferta Base:** 70 milhões de ações ordinárias (35 milhões primárias e 35 milhões secundárias)
- **Hot Issue:** 55 milhões de ações ordinárias (35 milhões primárias e 20 milhões secundárias)
- Tranche secundária está relacionada ao pagamento de dívida no nível dos acionistas, associado ao aumento de capital realizado em setembro de 2023

VOLUME ESPERADO DA OFERTA

USO DOS RECURSOS

- Reforço do capital de giro, incluindo financiamento da abertura de novas unidades da Companhia

LOCK-UP

- 90 dias, aplicáveis aos Acionistas Controladores, Emissor, Membros do Conselho e Diretores da Companhia

DATAS-CHAVE

- **Lançamento:** 2-Mar
- **Prioritária:** 3-Mar
- **Roadshow:** 3-Mar
- **Precificação:** 10-Mar
- **Liquidação:** 13-Mar

COORDENADORES



Coordenador Líder



Estrutura Acionária e Liquidez

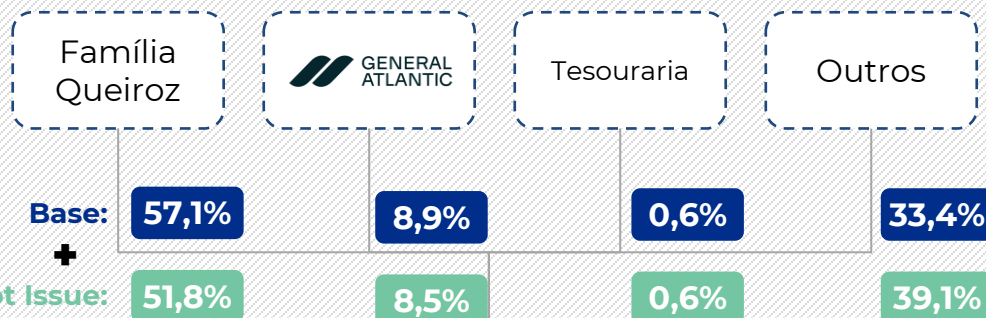
Estrutura Acionária

Pré Oferta



 **PagueMenos**

Pós Oferta

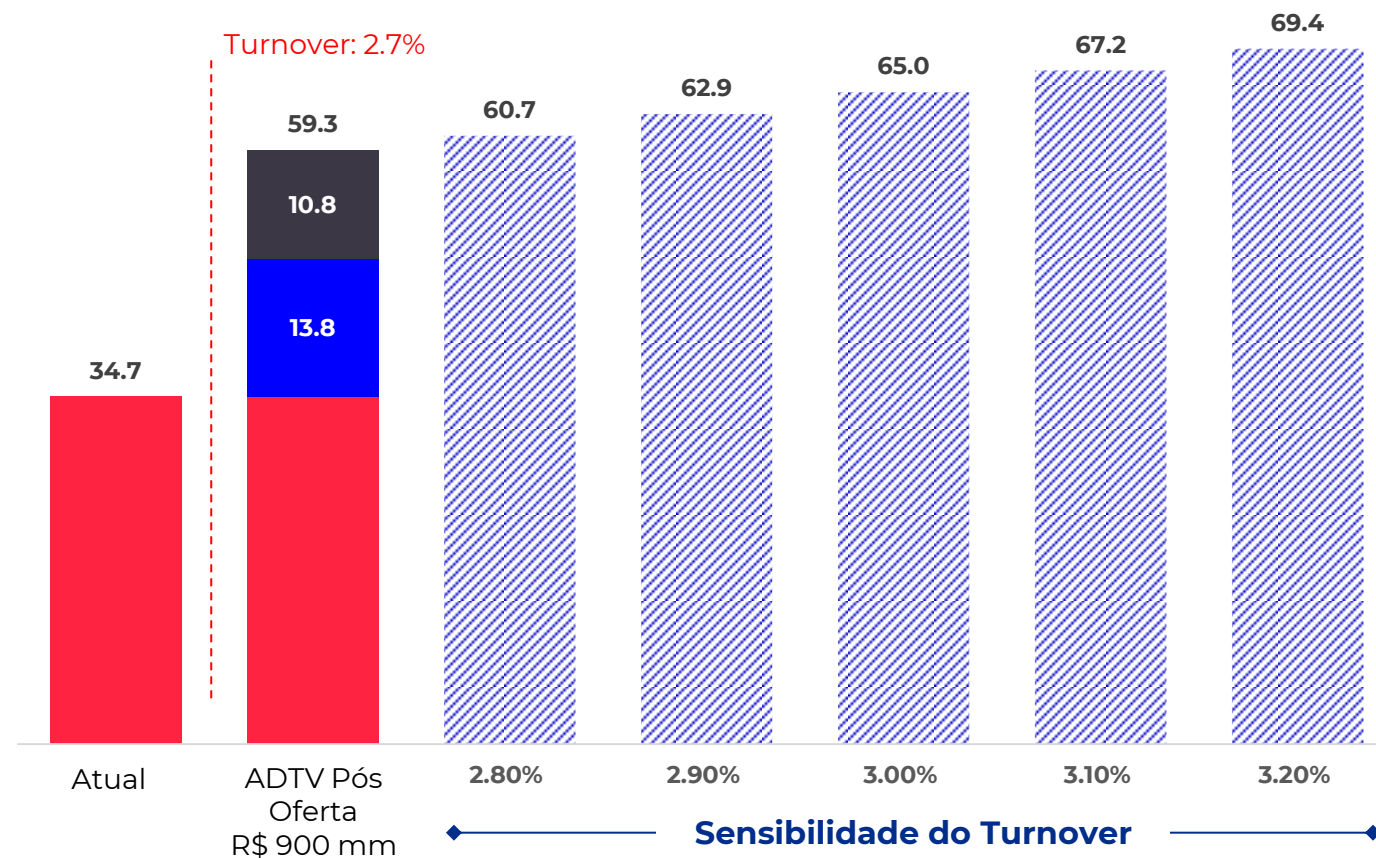


 **PagueMenos**

Liquidez

Volume Médio Diário de Negociação (ADTV30D) / Pós Oferta^(1,2,3) (R\$ mm)

■ ADTV adicionado com a oferta base ■ ADTV adicionado com a oferta base + Hot Issue



Apresentadores



Jonas Marques

CEO



Luiz Novais

CFO



Tese de Investimento

1

Modelo vencedor em um mercado estruturalmente atrativo

26,9%

Crescimento do mercado
Crescimento de 2023 até 2025

2

Crescimento consistente e sustentável com rentabilidade disciplinada

17,9%

Vendas nas mesma lojas
2025

3

Foco estratégico claro continua gerando resultados

15,8%

CAGR da Receita Bruta
(2023–2025)

1,7 p.p.

Ganho de margem EBITDA
(2023–2025)

4

Próxima **fase de crescimento já em andamento**, destravando expansão orgânica adicional

98%

Taxa de sucesso de aberturas de lojas
(desde 2021)

Presença em Todo o Brasil

Visão Geral

Plataforma de saúde no Brasil, que combina **ativos, execução sólida** e um modelo de negócios que **vai além do varejo farmacêutico tradicional**



1.689 lojas
(2ª maior rede brasileira)



R\$ 16 bilhões
receita bruta



+22 milhões
clientes ativos



+28 mil
colaboradores



Marcas consolidadas
(top-of-mind nas regiões N/NE)

+400
municípios

10
centros de distribuição

PRIMEIRA
rede presente em todos os estados brasileiros (desde 2009)



Presente em
100% dos Estados Brasileiros



Histórico Sustentado por Crescimento, Inovação e Liderança de Mercado



1 Uma Equipe de Gestão Sólida, com Elevadas Práticas de Governança, têm Feito a Diferença



Jonas Marques

CEO

+2



Luiz Novais

CFO

+9



Robledo Castro

CTO

+2



Rosi Pucceti

CHRO

~2



Carlos Fernandes

COO

~2



Wallace Siffert

CCO

~2

 Anos na Pague Menos

NOVO PLANO DE REMUNERAÇÃO POR AÇÕES

- + Programa de ações para apoiar retenção de longo prazo

REVISÃO DE REMUNERAÇÃO E INCENTIVOS

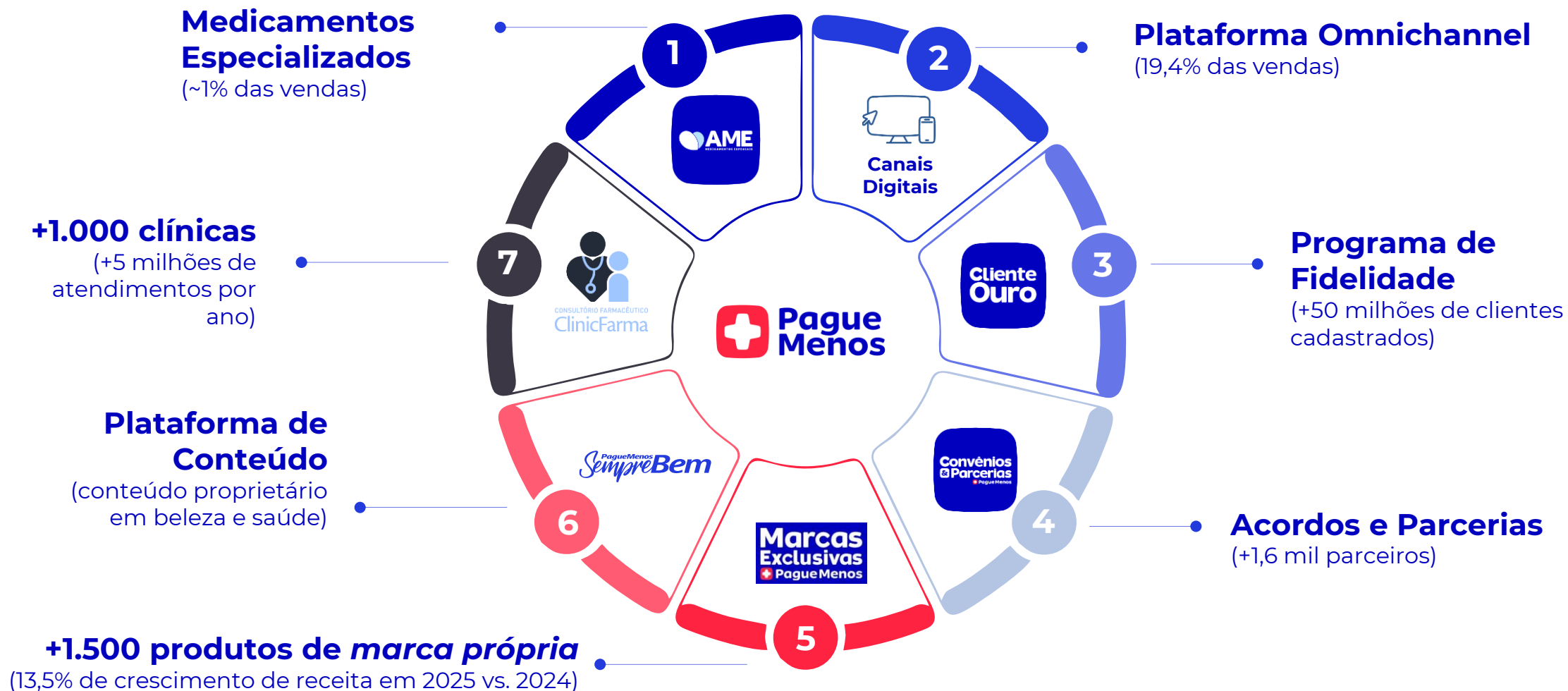
- + Estrutura de remuneração para impulsionar performance

FORTALECIMENTO DA LIDERANÇA SÊNIOR

- + Maior senioridade e capacidades executivas aprimoradas



Hub Integrado de Saúde que Vai Além do Varejo Farmacêutico Tradicional

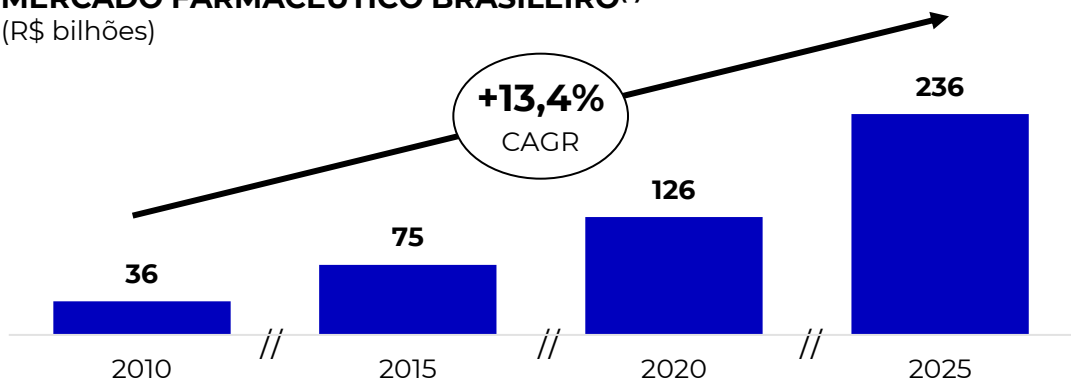


Mercado Endereçável Grande, Resiliente e em Crescimento Estrutural

CRESCIMENTO SUSTENTADO E RESILIENTE DO MERCADO...

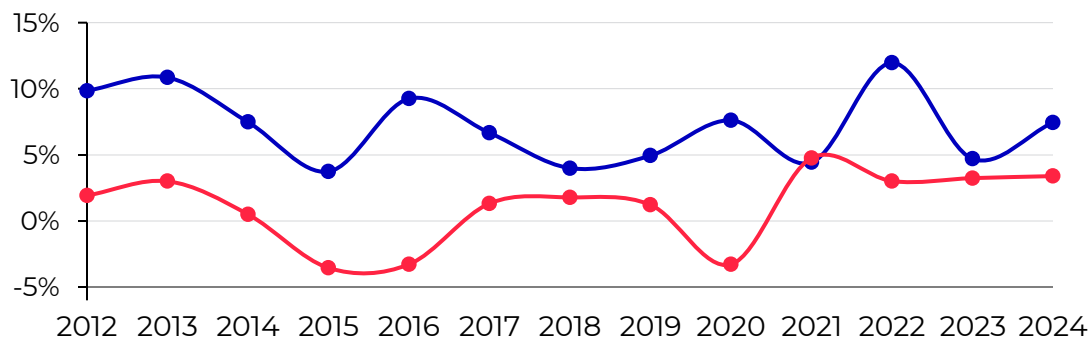
...SUPORTADO PELO RÁPIDO ENVELHECIMENTO POPULACIONAL

MERCADO FARMACÊUTICO BRASILEIRO⁽¹⁾
(R\$ bilhões)

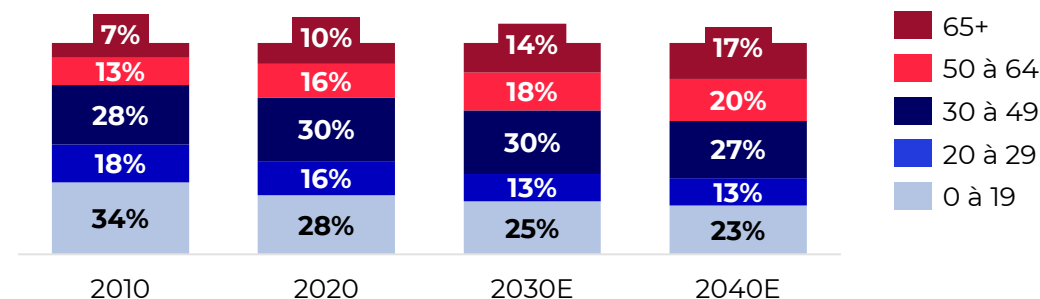


CRESCIMENTO REAL⁽³⁾

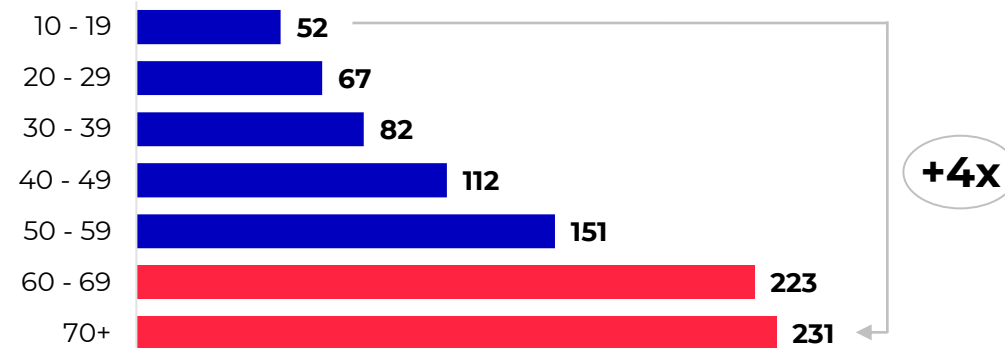
(variação anual %, ajustado por inflação) — Varejo Farmacêutico — PIB



PIRÂMIDE ETÁRIA DO BRASIL⁽²⁾
(% da população total)



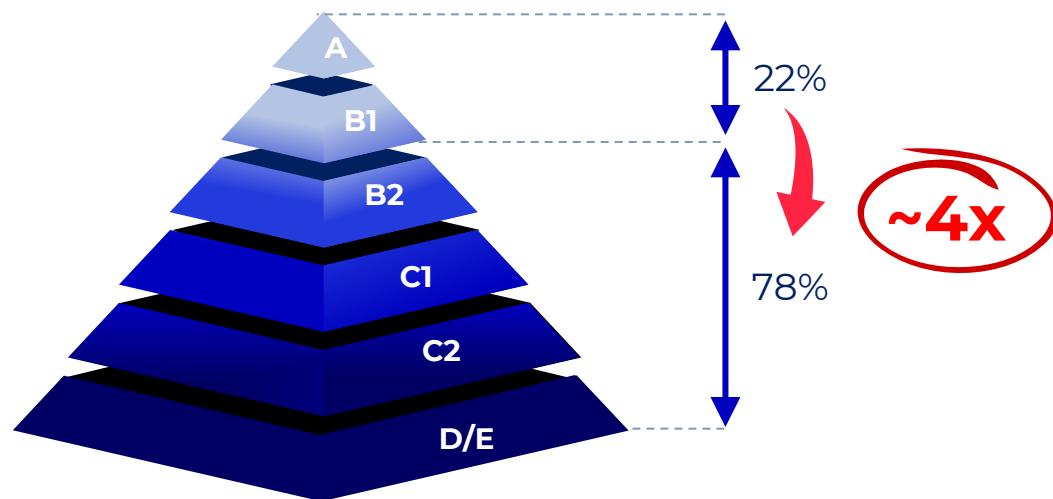
GASTO MÉDIO MENSAL COM MEDICAMENTOS⁽⁴⁾ (R\$)



Posicionada Estrategicamente para Capturar a Classe Média Expandida no Brasil

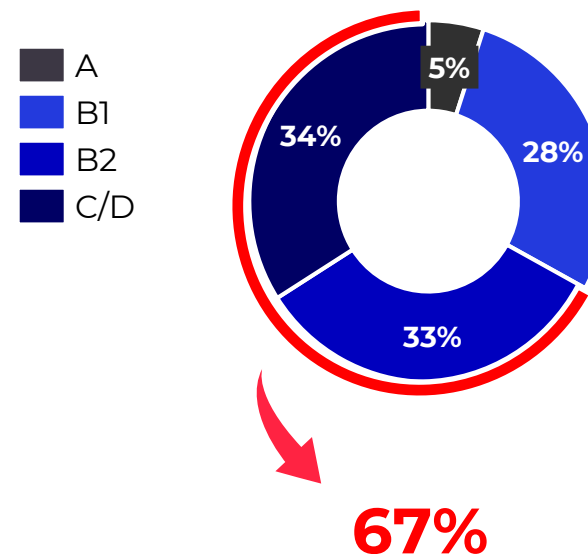
A MAIOR PARTE DO MERCADO ENDEREÇÁVEL ESTÁ CONCENTRADA NAS CLASSES B2/C/D...

CONSUMO DE MEDICAMENTOS POR CLASSE DE RENDA⁽¹⁾
(% do total)

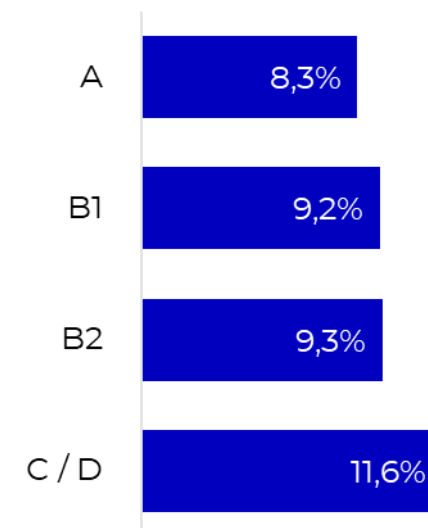


...E A PAGUE MENOS ESTÁ POSICIONADA PARA CAPTURAR ESSA OPORTUNIDADE

BASE DE LOJAS PAGUE MENOS POR CLASSE DE RENDA⁽²⁾
(% de lojas totais, 4T25)



MARGEM 4-WALL⁽³⁾ POR CLASSE DE RENDA
(% da receita bruta, 2025)



~20% de Participação de Mercado em Regiões Estratégicas do Brasil

Destaques das Regiões Norte & Nordeste

REGIÕES ESTRATÉGICAS

~25% do mercado brasileiro

(com crescimento acima da média nacional)

LIDERANÇA CONSOLIDADA

~20% market share

(~1,5x maior que o 2º maior concorrente)

FRAGMENTAÇÃO DO MERCADO

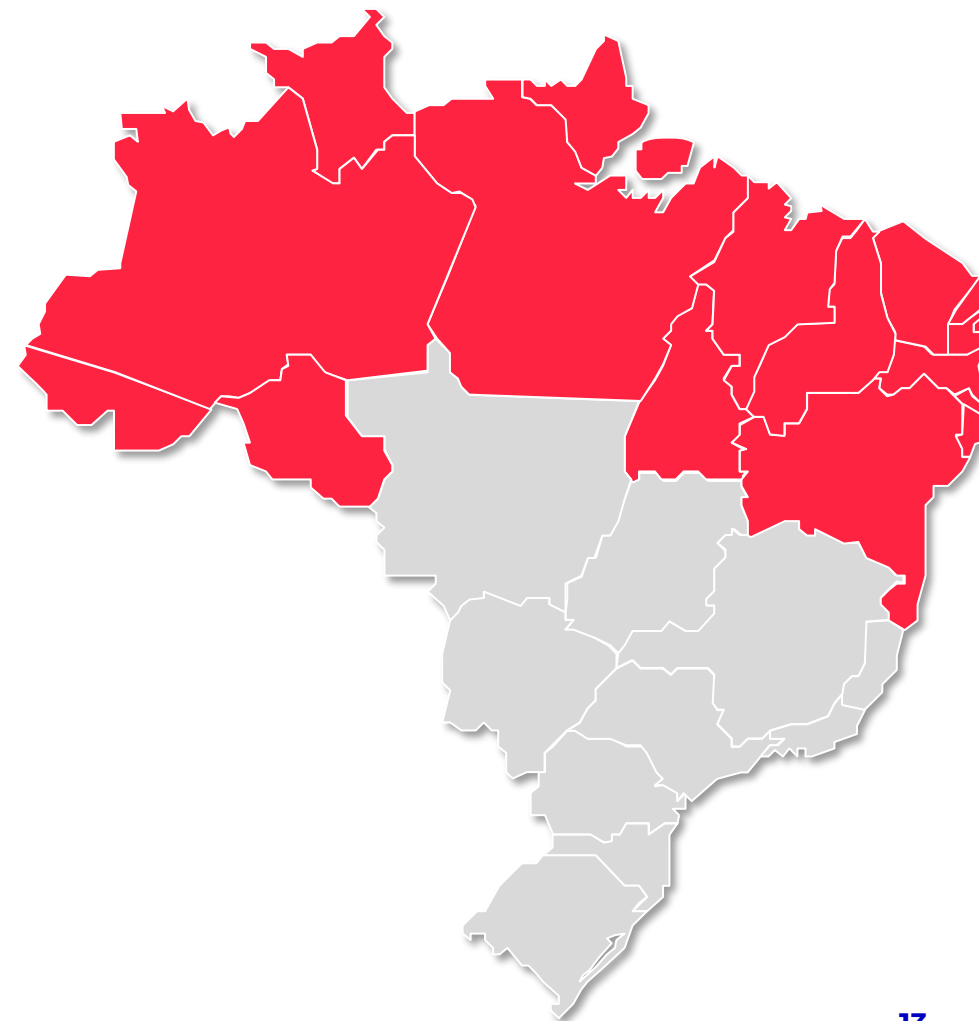
~53% do mercado do Nordeste

permanece fragmentado entre independentes e associações

ESPAÇO PARA EXPANSÃO

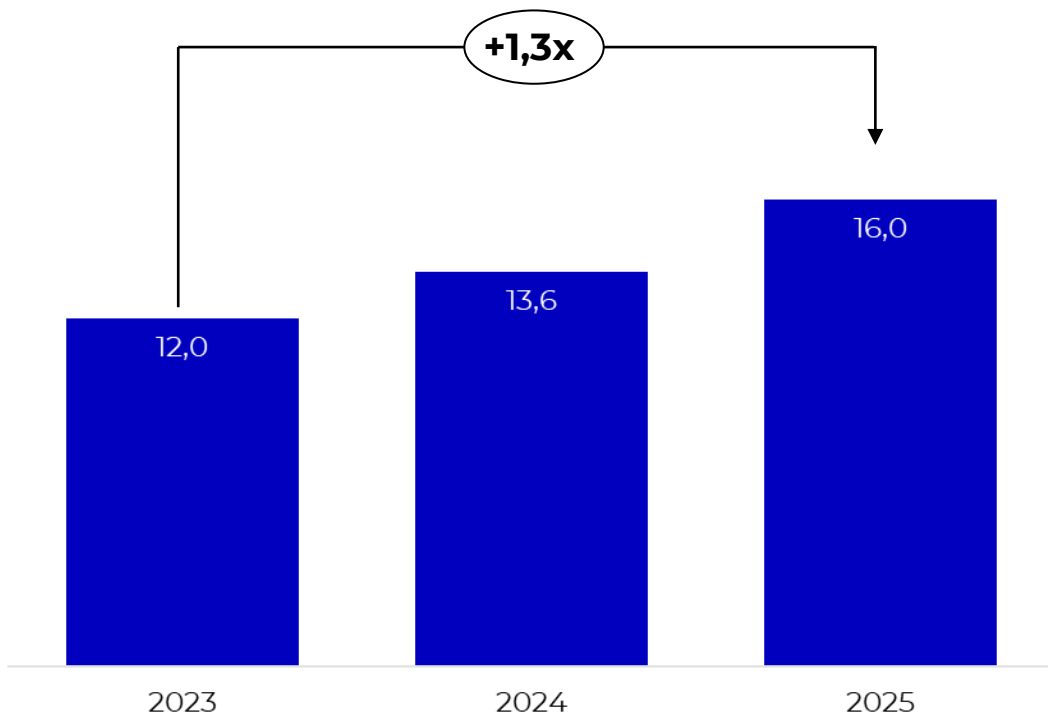
Menos de 10% de participação em

~40% dos micromercados



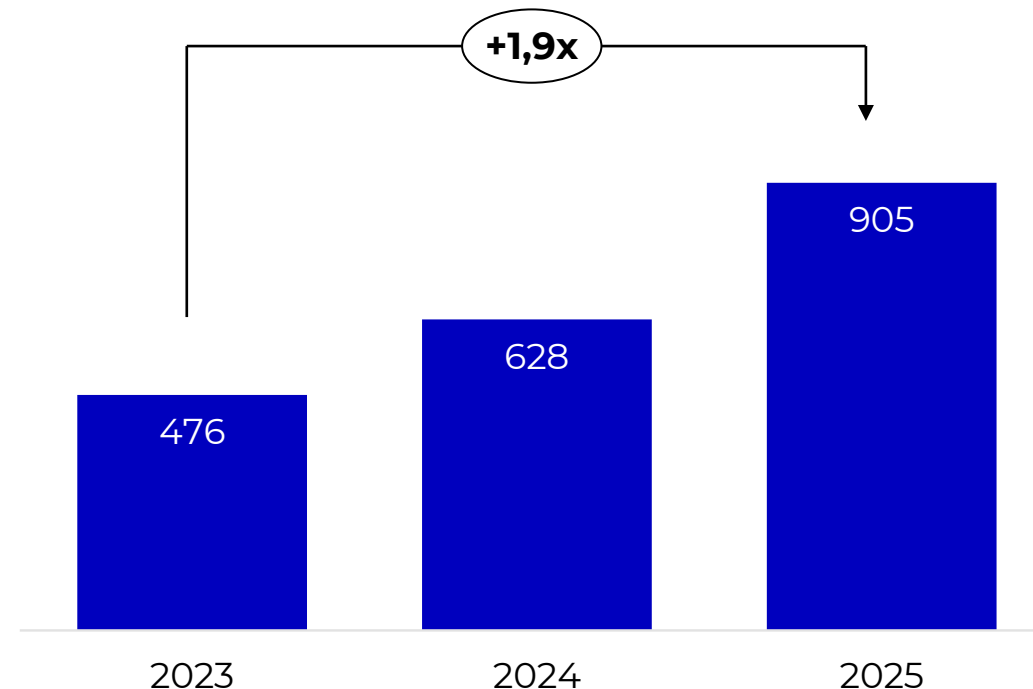
Crescimento Acelerado da Receita Combinado com Sólida Performance Operacional...

RECEITA BRUTA
(R\$ bilhões)



+15.8% CAGR

EBITDA⁽¹⁾
(R\$ bilhões)

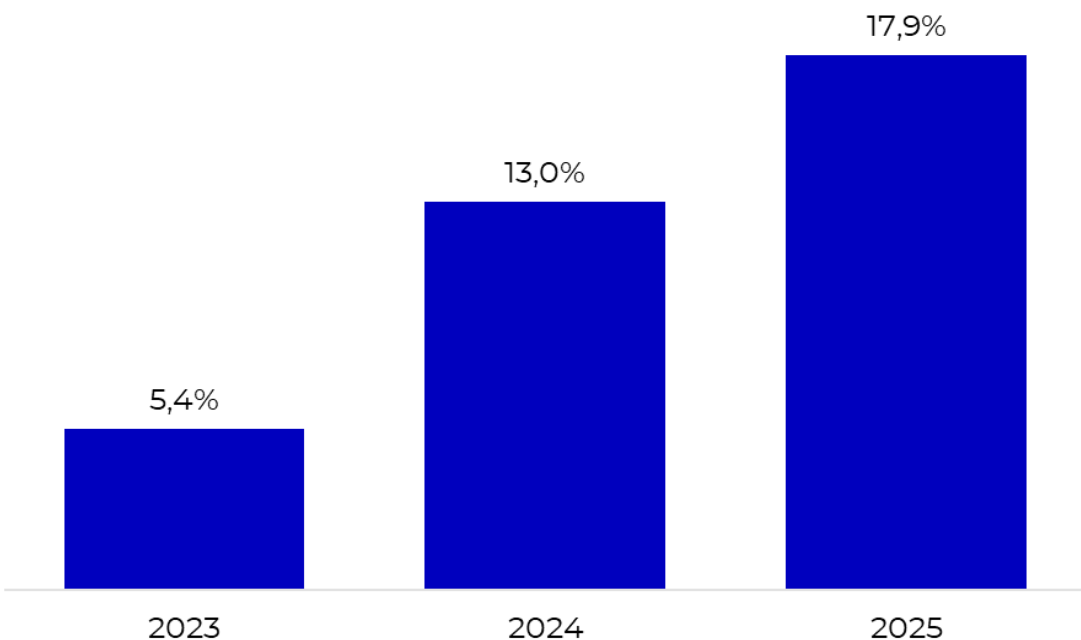


+37.9% CAGR

...Crescimento de Vendas nas Mesmas Lojas e Expansão Relevante de Margens

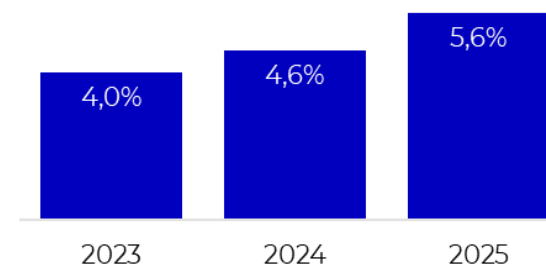
VENDAS NAS MESMAS LOJAS (UTM)

(variação % anual)



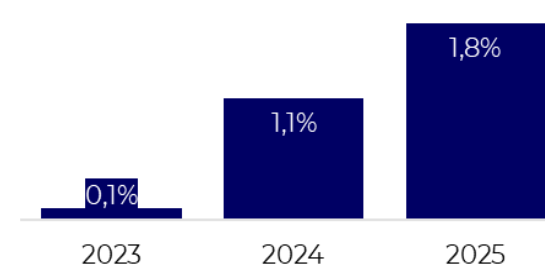
MARGEM EBITDA AJUSTADA (UTM)

(% da Receita Bruta)



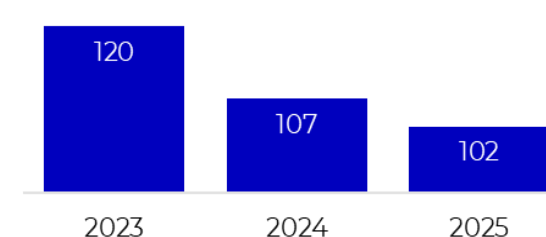
MARGEM LÍQUIDA (UTM)

(% da Receita Bruta)



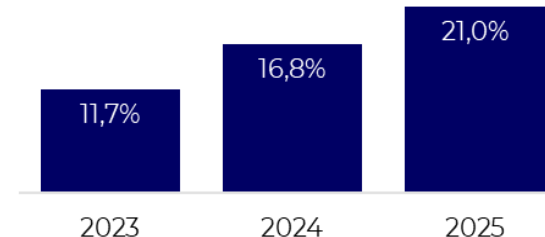
ESTOQUES (MÉDIA UTM)

(dias de COGS)



ROIC⁽¹⁾ (UTM)

(%)

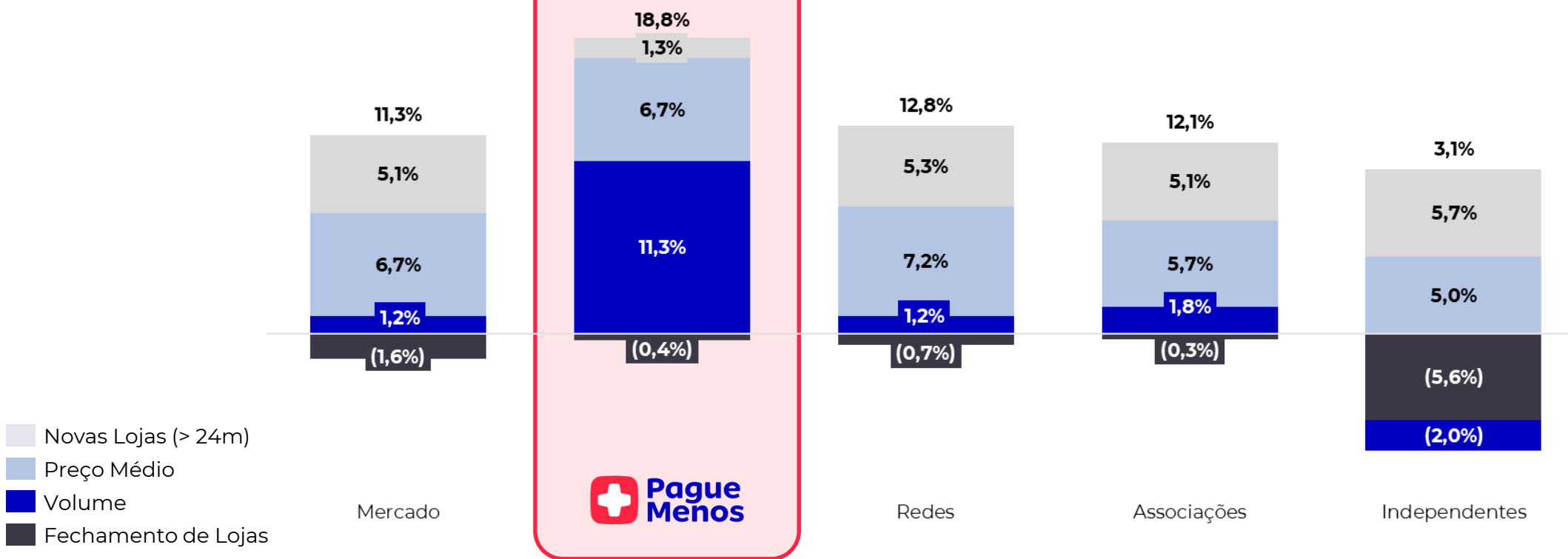


Nota (1): A metodologia de cálculo considera Lucro Operacional (ex-G&A) acumulado nos últimos 12 meses pós-impostos (IR=34%), divididos pelo capital investido médio dos últimos 4 trimestres (capital de giro + imobilizado)

Destaque em Crescimento, Impulsionado Principalmente pela Forte Expansão de Volume

COMPOSIÇÃO DO CRESCIMENTO

(% variação⁽¹⁾ 2025 vs. 2024)

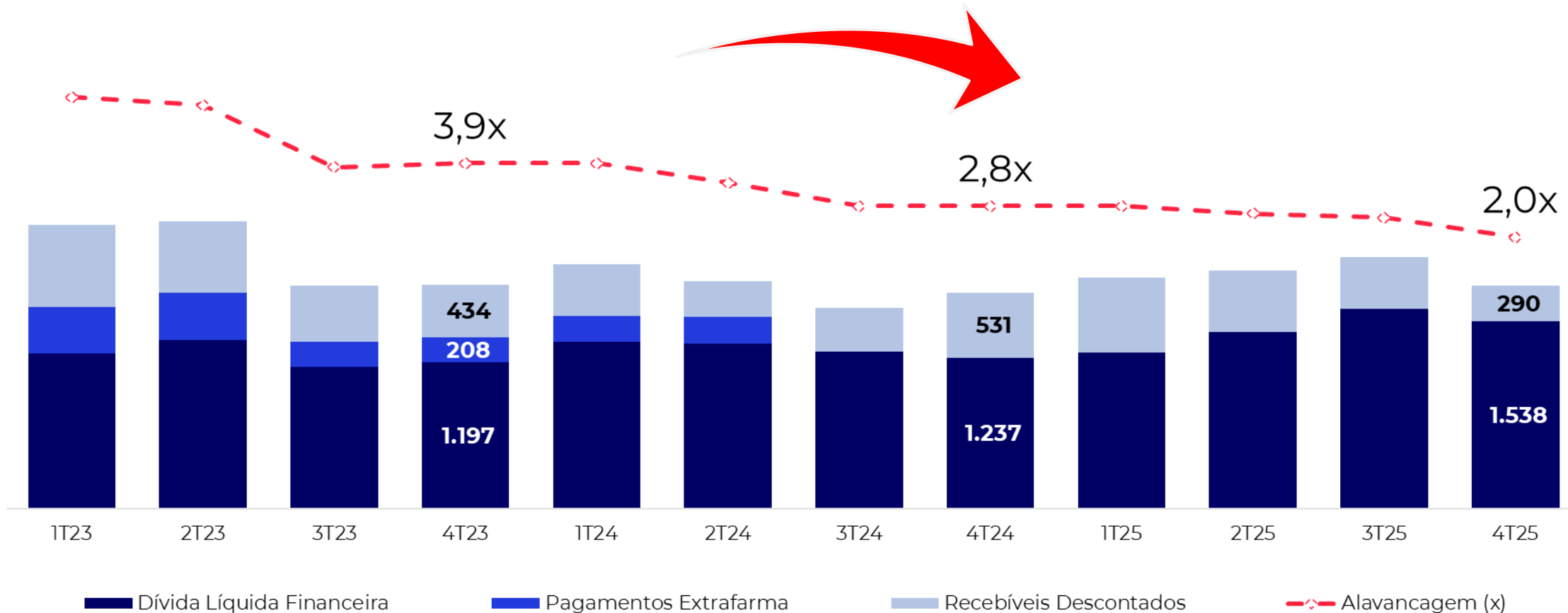


O crescimento é majoritariamente explicado por volume, evidenciando a demanda subjacente forte e demonstrando força, escalabilidade e desempenho competitivo do modelo operacional da Pague Menos

Ciclo de Desalavancagem em Curso, com Níveis de Alavancagem em Queda Contínua

PERFIL DE ALAVANCAGEM FINANCEIRA

(R\$ milhões e múltiplo EBITDA)



3 Estratégia Clara Focada em se Tornar a Principal Plataforma de CCC

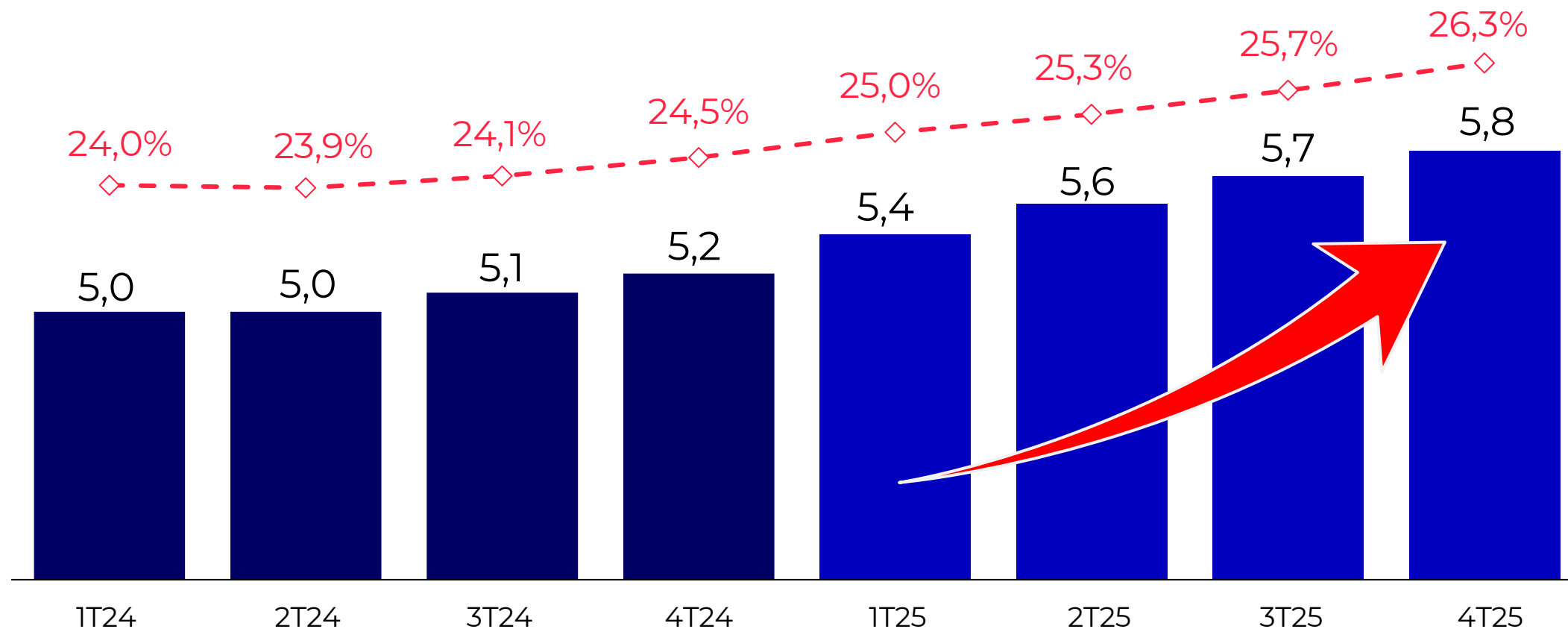


Foco Estratégico:
Ser referência em
Clientes de Cuidado Contínuo (CCC)

Acelerando a Penetração de CCC na Base de Clientes

CLIENTES DE CUIDADO CONTÍNUO¹

(milhões e % do total de clientes)



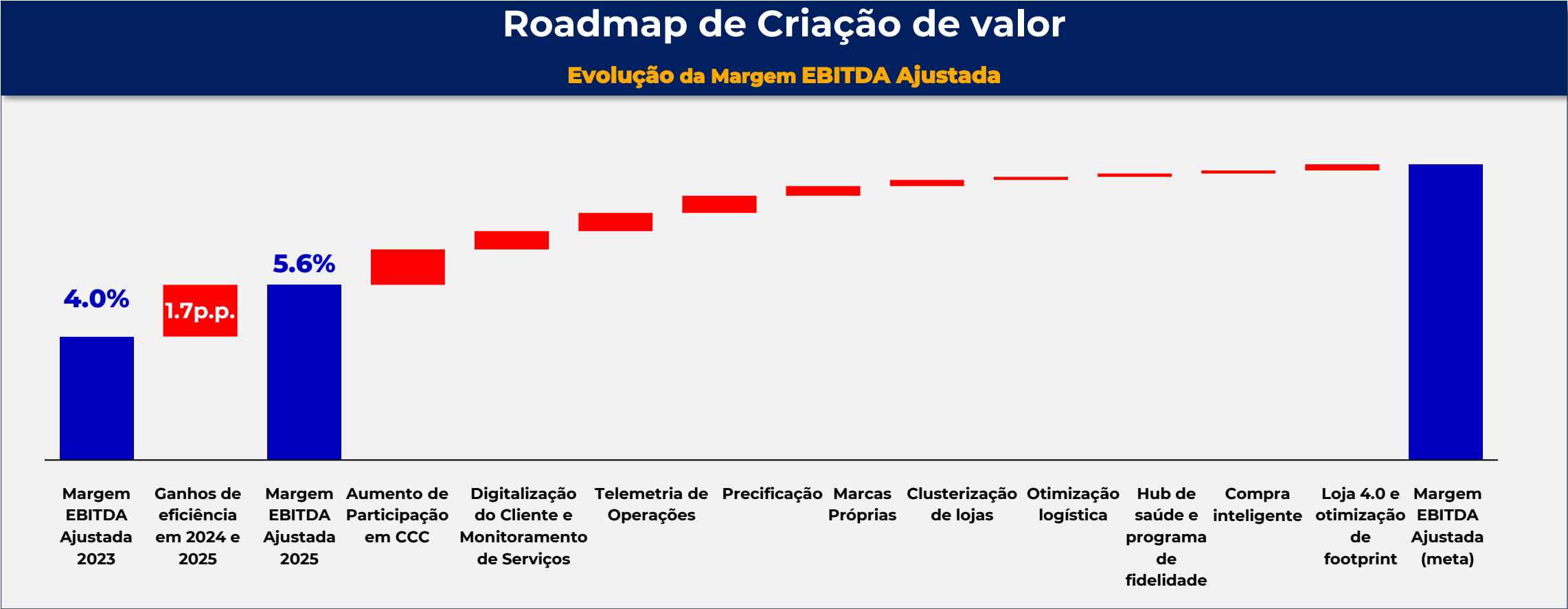
Nota: (1) Clientes ativos nos últimos 12 meses.

Plano Estratégico Apoiado por um Roadmap Abrangente para Aprimorar a Jornada CCC



3

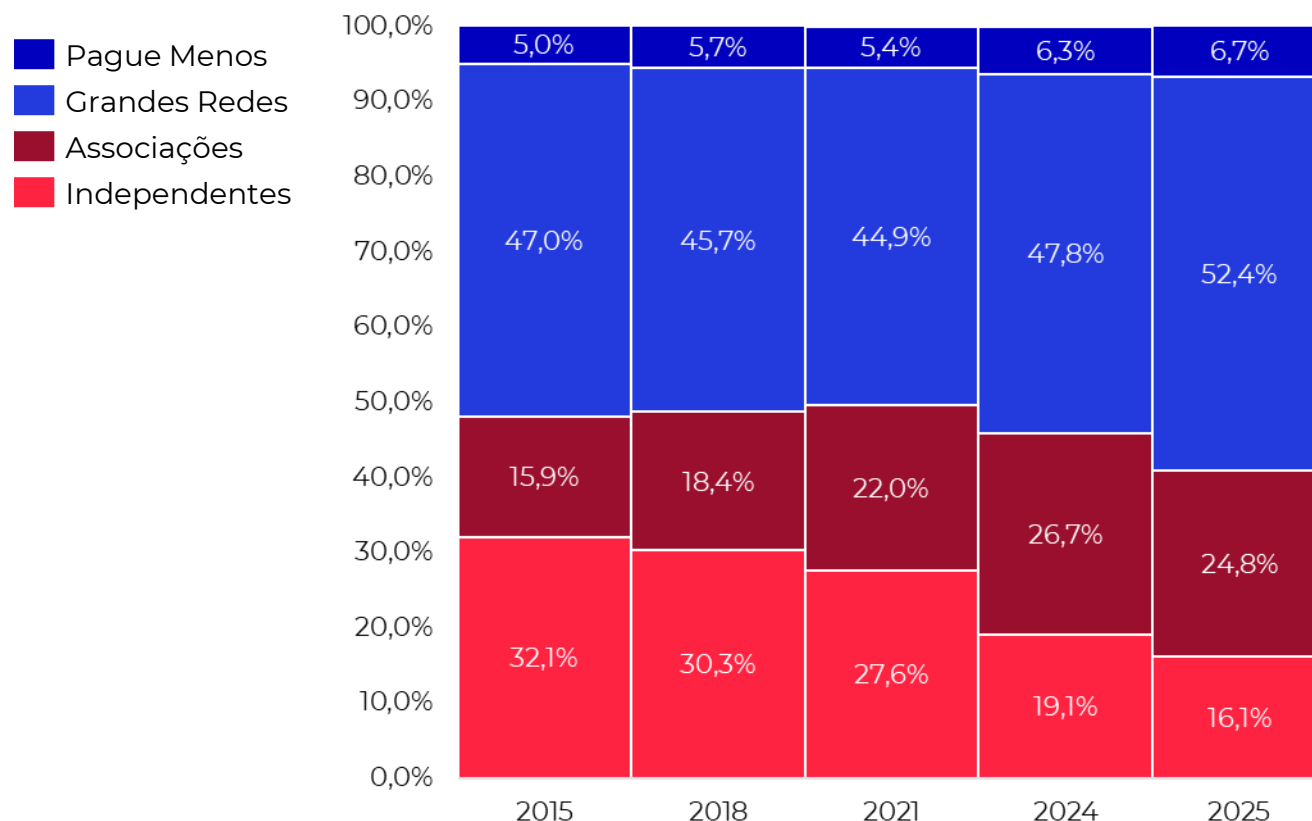
Ganhos de Margem EBITDA no Curto a Médio Prazo



Expansão significativa de margem EBITDA Ajustada já entregue, com trajetória clara para ganhos adicionais

Clara Consolidação de Mercado em Andamento no Setor...

EVOLUÇÃO DO MARKET SHARE DO VAREJO FARMACÊUTICO NO BRASIL

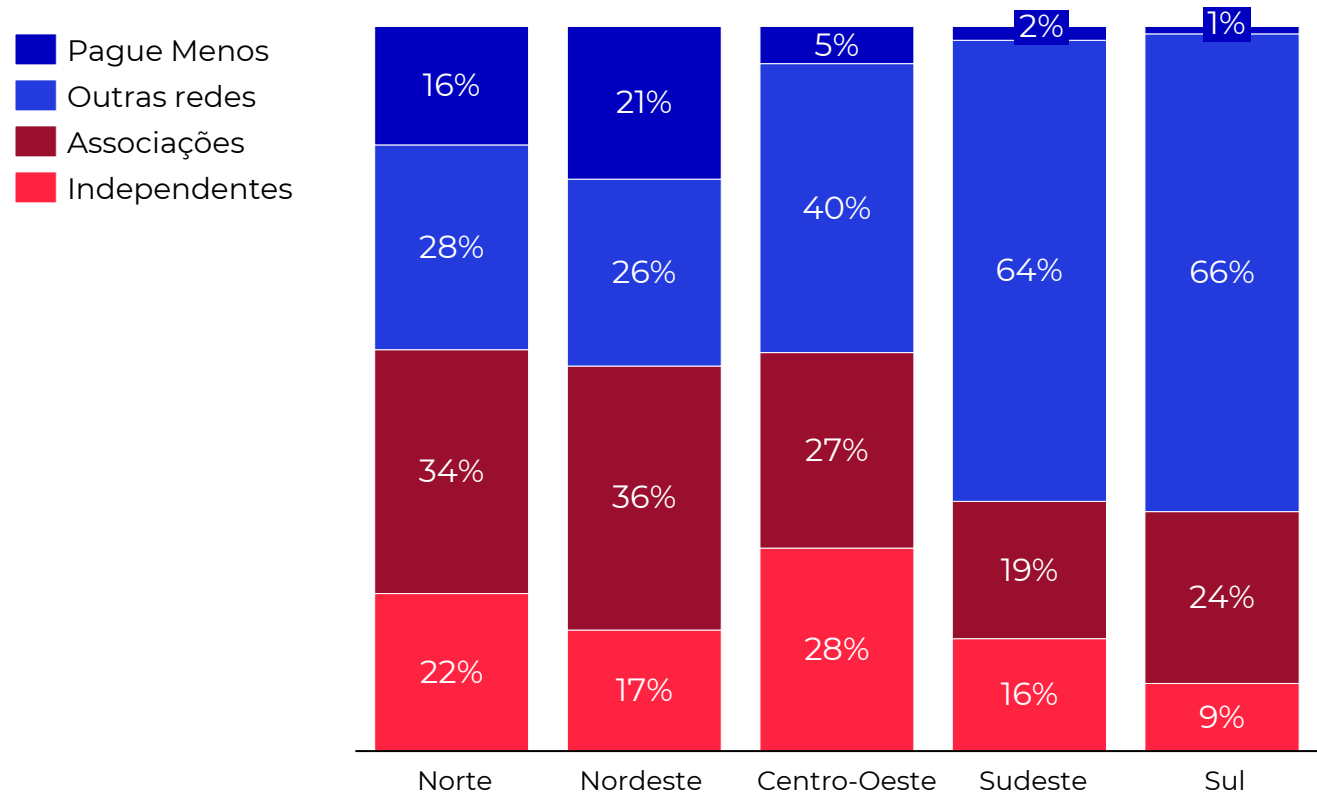


VETORES DE CONSOLIDAÇÃO

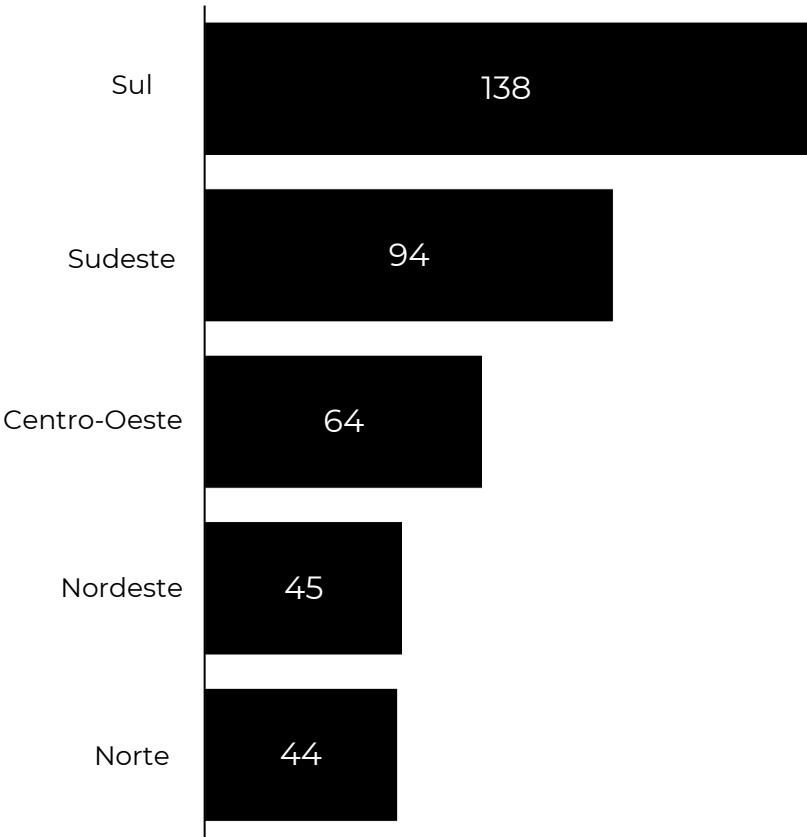
- ✓ Penetração Digital
- ✓ GLP-1
- ✓ Reforma Tributária
- ✓ Ganhos de Escala
- ✓ Capacidades Logísticas

...Com Subpenetração Relevante e Oportunidades de Consolidação nas Regiões Focais da Pague Menos

MARKET SHARE DO VAREJO FARMACÊUTICO POR REGIÃO (2025)



FARMÁCIAS DE REDE POR HABITANTE
(farmácias⁽¹⁾ por milhão de habitantes)



Fonte: IQVIA
 Nota (1): considera apenas farmácias controladas por redes (grupos com pelo menos 6 lojas)

Nos Últimos Cinco Anos, Construimos e Fortalecemos uma Robusta Plataforma de Expansão

Governança

Governança estruturada e disciplinada no processo de expansão de lojas
Comitês sequenciais de aprovação:

Comitê Técnico

Triagem inicial de cada ponto baseado em análise de dados

Comitê de Expansão

Validação executiva incorporando mapeamento competitivo e projeções de vendas

Comitê Imobiliário

Aprovação final de investimento baseada no capex e análise detalhada do P&L

Time

Time experiente, com histórico de execução bem-sucedida



COO
Carlos Fernandes



Diretor Executivo de Expansão
Daniel Cremonini



+50 FTEs

Analytics

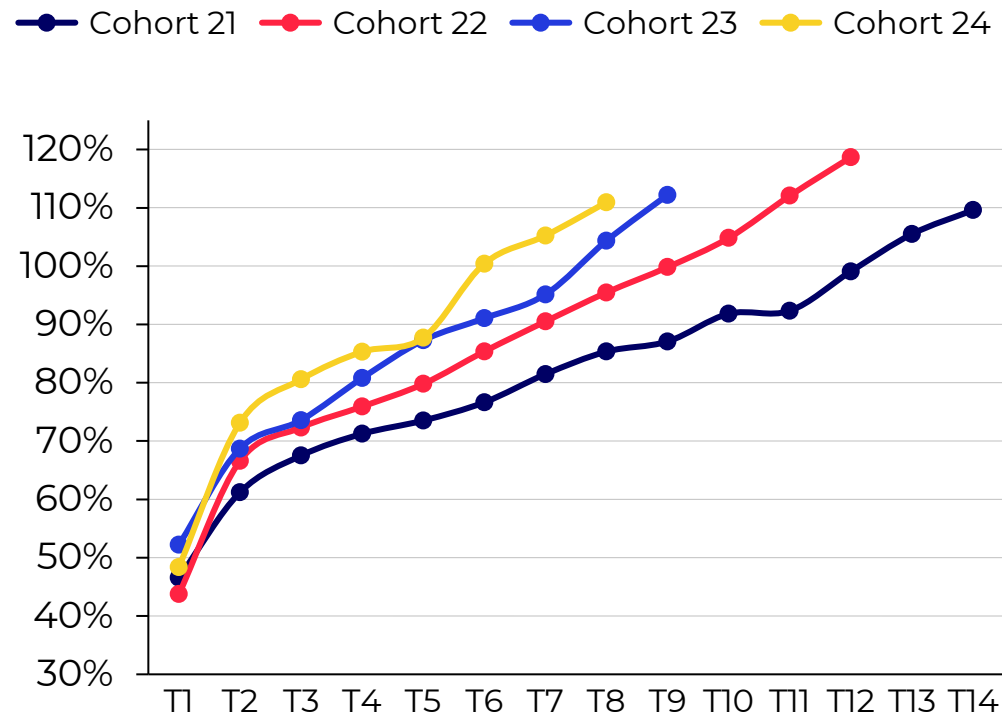
Modelo estatístico de predição de performance de novas lojas

Múltiplas bases de dados disponíveis

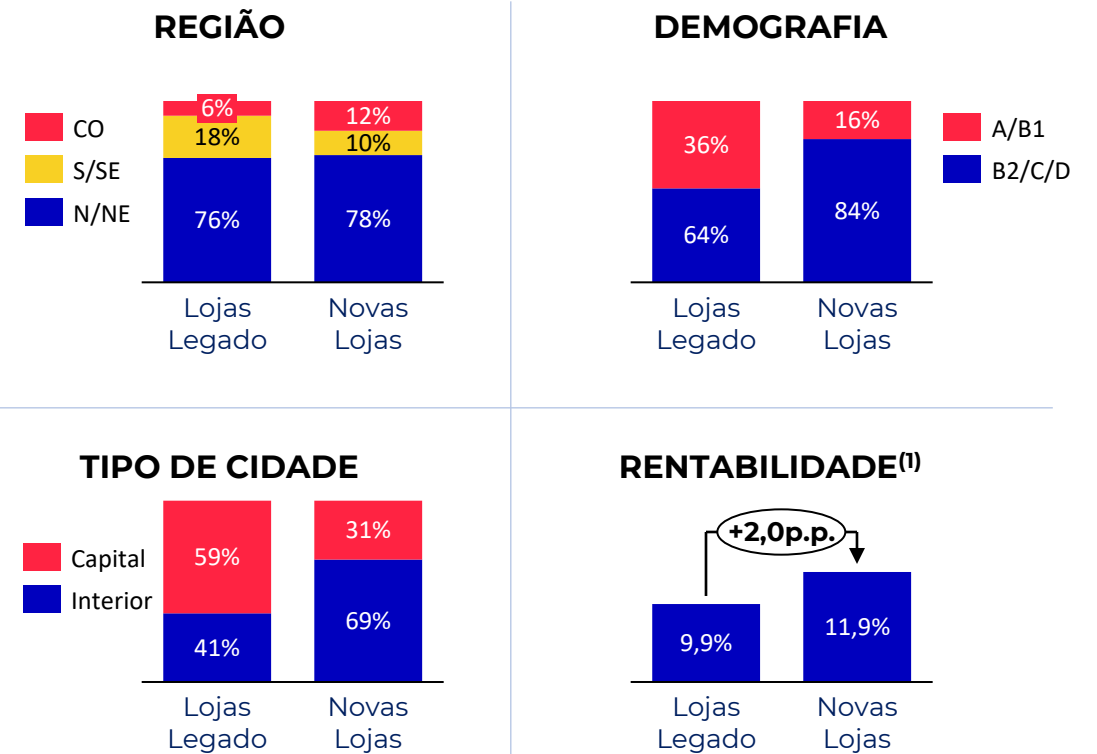


Desempenho Bem-Sucedido das Novas Lojas

CURVA DE MATURAÇÃO — NOVAS LOJAS (2021-2024)
(% da receita potencial)



PERFIL DAS NOVAS LOJAS (2021-2024)



Das ~300 lojas abertas desde 2021, apenas 7 foram fechadas (98% de taxa de sucesso)

Nota (1): margem 4-wall das lojas. Considera apenas lojas com vendas médias mensais entre R\$ 600mil e R\$ 900mil, para isolar o efeito de maturação

Jornada de Transformação de Três Anos Bem Estabelecida

Novo plano estratégico (foco em CCC)

2024

(acertando o básico)

-  Fortalecimento do time
-  Engajamento organizacional
-  Captura de quick wins
-  Missões operacionais

Eficiência operacional e melhoria da experiência de clientes e colaboradores

2025

(consistência)

-  Revisão do plano estratégico
-  Área de Transformação
-  Retomada de investimentos
-  Consistência nas entregas

Reposicionamento estratégico e aceleração do crescimento

Completo

2026

(Escala)

-  Escalar o que funcionou em 2025 (telemetria, app, GLP-1 etc.)
-  Otimização da malha logística
-  Eficiência organizacional
-  Projetos estruturais (Loja 4.0, marcas próprias, precificação etc.)

Maturidade estrutural para suportar o plano estratégico

Comentários Finais



Liderança e Escala

Posicionamento geográfico em regiões de alto crescimento e rentáveis, com escala relevante



Foco no Cliente

Ecosistema integrado entregando soluções de ponta a ponta, experiência e engajamento de longo prazo



Execução Consistente

Roadmap definido impulsionando eficiência, expansão de margem e rentabilidade



Fase de Crescimento

Redução de dívida viabilizando novas aberturas e performance consistente, com histórico comprovado

Anexo I



**Pague
Menos**

Ganhos de Produtividade com Automação de Processos, Implementação de IA nas Lojas e Uso de Telemetria

Ciência e execução gerando resultados em escala



Automatização de Processos



Implementação de IA



Uso de Telemetria

EBITDA
Incremental

Menor # de
colaboradores
na loja

Redução de
despesas com novo CSC

Menor tempo para
precificação de
produtos na loja

Uso de IA em Trade Marketing



Uso Pioneiro de Telemetria no Varejo Farmacêutico para Aumentar a Rentabilidade e a Convergência Operacional



Planejamento Estratégico



Ação integrada com as áreas de negócio



Monitoramento em tempo real baseado em dados confiáveis



Planejamento Tático



Gestão automatizada de indicadores



Planos de ação assertivos



Planejamento Operacional



Telemetria & inteligência de dados

Telemetria de pessoas

Telemetria de perdas

Telemetria de operações

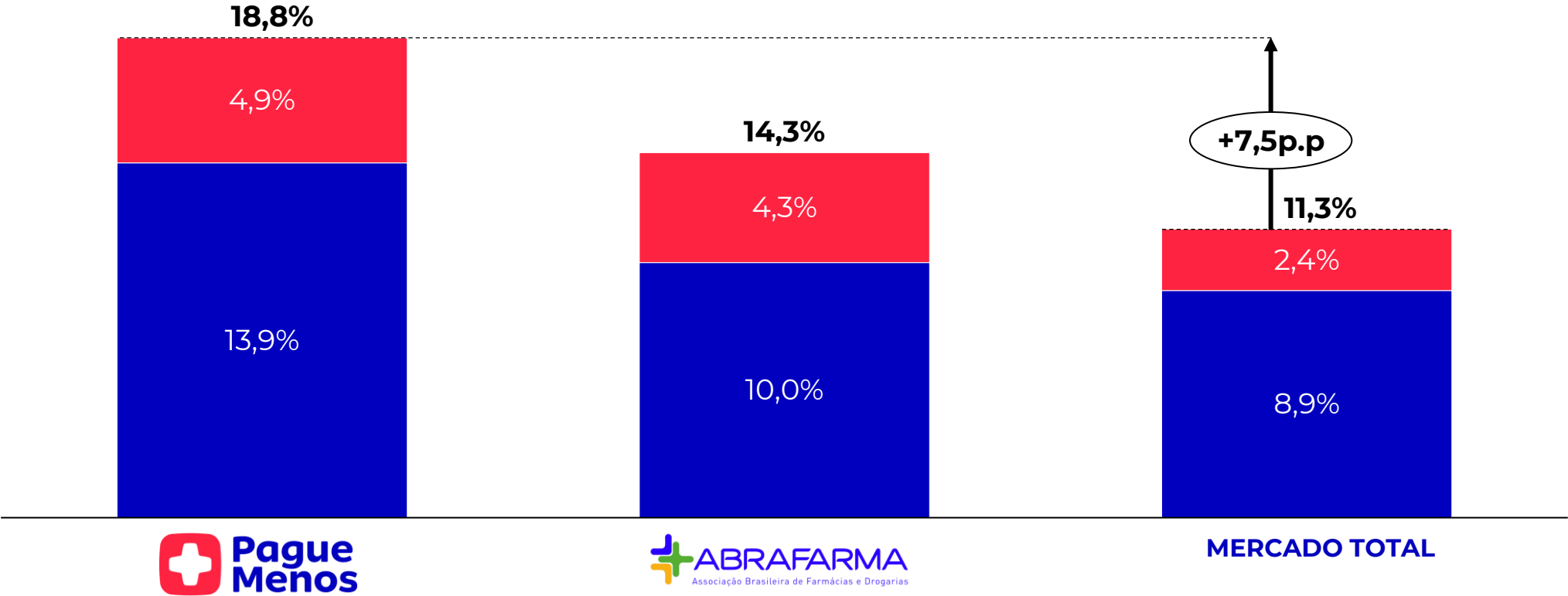
Retenção de CCC

Contribuição de GLP-1

Crescimento acima da média da Abrafarma, sem dependência excessiva da categoria, apesar de menor abertura de lojas

CRESCIMENTO 2025 vs. 2024⁽¹⁾

Contribuição GLP-1 Crescimento ex-GLP-1



Fonte: IQVIA

Nota (1): metodologia IQVIA normaliza preços; crescimento em R\$ CPP pode divergir do realizado. “Novas lojas” considera as abertas nos últimos 24 meses.

Uma Base Sólida de Clientes que Gera Valor

 **PagueMenos**



+54 mm

clientes cadastrados



22.2 mm

clientes ativos



92% *das*
vendas
identificadas



Sólida base de clientes
alcançáveis



Crescimento sólido de clientes
Omnichannel

