

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

Operador

Bom dia, senhoras e senhores. Sejam bem-vindos à videoconferência da Pague Menos para discussão dos resultados referentes ao 4T25.

Esta videoconferência está sendo gravada e o *replay* poderá ser acessado no site da Companhia em ri.paguemenos.com.br. A apresentação também está disponível para download. Informamos que todos os participantes estarão apenas assistindo a videoconferência durante a apresentação e, em seguida, iniciaremos a sessão de perguntas e respostas quando mais instruções serão fornecidas.

Informamos também que esta conferência será conduzida em português pelo *management* da Companhia e que a opção de tradução simultânea está disponível clicando no botão *Interpretation*. Para aqueles ouvindo a conferência em inglês, há a opção de silenciar o áudio original em português, clicando em *Mute Original Audio*. A apresentação será projetada em português e a versão em inglês está disponível para download em ri.paguemenos.com.br.

Antes de prosseguir, aproveito para reforçar que as declarações prospectivas têm como base as crenças e suposições da administração da Pague Menos 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 outros fatores, podem fazer com que os resultados sejam materialmente diferentes daqueles expressos nas respectivas declarações prospectivas.

Estão presentes nessa videoconferência o senhor Jonas Marques, CEO, e o senhor Luiz Novais, CFO e diretor de relações com investidores da companhia. Gostaria agora de passar a palavra ao senhor Jonas Marques, que dará início à apresentação. Por favor, senhor Jonas, pode prosseguir.

PAGUE MENOS TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

Jonas Marques

Muito bom dia! Dia 2 de março de 2026, 10 horas da manhã. É com muito prazer que trazemos este call superimportante dos nossos resultados de 2025. Mas, inicialmente, não poderíamos deixar de lembrar que nós somos uma empresa que preza muito pela vida humana, afinal, nós estamos num segmento da saúde! Os acontecimentos mundiais têm nos deixado um pouco tristes e eu não posso dizer que não, por ter tido uma história que trabalhei com pacientes que estavam em tratamento de câncer há seis anos e tudo o que eles queriam era um dia a mais de vida. Então, a nossa solidariedade para toda essa confusão que está aí fora, a gente espera que isso passe logo. Não poderíamos deixar de falar isso porque está no nosso coração.

Por outro lado, nos perdoem também porque hoje é dia de felicidade! Nós somos OCTA com muito trabalho e temos vários resultados para mostrar para vocês. Mas, para não fugir da nossa traição, eu queria mandar um abraço enorme para os 27 mil colaboradores que fazem parte da Pague Menos e para as suas famílias. Aproveito para mandar um grande abraço para o Mateus, para a Mariana, para a Margareth, para a minha família que tanto nos apoia, certo, Novais?! Também, um abraço para os nossos mais de 22 milhões de clientes, para todos os nossos investidores, para todas as pessoas que acreditam no nosso trabalho.

Pessoal, trabalho duro. Foram 12 meses que ficarão para a história. Por quê? Isso vamos mostrar nos resultados. Novais, vamos direto aos resultados e vamos mostrar como que a gente acabou o ano! Vamos lá!

Luiz Novais

Bom dia, pessoal! Bom, como o Jonas já antecipou, a gente fechou o resultado de 2025 com chave de ouro. Então, o quarto trimestre veio a coroar todo o trabalho e dedicação do nosso time. A gente está muito contente em compartilhar com vocês e retribuir toda

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

a confiança dos nossos investidores e do mercado em geral em relação a Pague Menos. Então, já começando a apresentação. Vamos lá para a primeira página.

Jonas Marques

É isso que eu queria falar! A nossa aceleração de resultados. Então, nesse primeiro slide, eu gostaria de destacar é um same store sales extremamente alto de 18,6%. Pessoal, o crescimento de mesmas lojas nós fechamos no quarto trimestre com 18,6%. Para aqueles que perguntavam desde o quarto trimestre de 2025, vocês acham que vão manter esse crescimento nos próximos trimestres? Essa é a resposta! Já são cinco trimestres consecutivos que a gente entrega acima de 17%. No caso do quarto trimestre de 2025, 18,6%. E eu posso dizer para vocês colocando um pouco mais de cor nesse resultado. A gente melhorou muito a execução, o *look and feel* das lojas, os treinamentos e recebemos o nosso cliente com muita energia! A mesma energia que vocês estão vendo nesse call é que é transmitida pelos nossos colaboradores no dia a dia dentro da loja. Isso é superimportante! Como nós não podíamos muitas lojas, decidimos, desde o começo desse desafio, a melhorar o retorno sobre o ativo que a gente já tinha. Então, entregue, somos octa!

Nosso market share atingiu praticamente 7%. E os números mostram que temos um crescimento, como o Novais vai mostrar, em todas as regiões e assumindo a liderança absoluta no Norte e no Nordeste, que é a nossa casa!

Se olharmos em termos de clientes ativos, eu queria chamar a atenção que nós, no primeiro trimestre de 2024, no início dessa aceleração, nós tínhamos 20,9 milhões de clientes. Nós fechamos o quarto trimestre de 2025 com 22,2 milhões de clientes, aos quais a gente agradece muito, realmente muito, pela confiança.

A margem EBITDA, 5,6% LTM, ou seja, realmente crescendo de forma consistente e prova que entregamos o que havíamos prometido às senhoras e aos senhores. Se vermos em valores, 905 milhões! O próximo slide que irão ver, não esqueça esse número. Por quê? Porque nós praticamente dobramos o EBITDA nos últimos dois anos.

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

E o lucro líquido LTM, nós temos 285 milhões. Se não tivéssemos tido a aceleração da despesa financeira, vocês sabem disso melhor do que nós, a gente já teria entregado mais de 400 milhões de lucro líquido já em 2025. Vamos para a próxima, vamos ver um pouco mais de qualidade desse resultado quando formos para os KPIs operacionais.

Estamos falando para vocês todos os trimestres que a gente tem acelerado essa venda média por loja. Agora, nós já chegamos a 855 mil reais por loja por mês. E dizer a vocês que nós já passamos o comparativo da Abrafarma, ou seja, a gente já fatura mais do que a Abrafarma e nós estamos em busca, não vou dizer porque você já pensou, de fechar o gap para o líder, não é, Novais? Vamos nessa!

O canal digital já responde 21% das nossas vendas. A gente tem crescido, no mínimo, nos últimos quatro trimestres no ano, 55% a nossa venda nos canais digital. Agora, o mais importante, a gente não perde margem! Anote aí. Diminuímos a perda de margem que tínhamos em relação à loja física pela metade. Então, é uma venda que também traz rentabilidade!

Eu vou direto para a perda com estoques, PME em queda! Pessoal, vocês não vão ver isso em outras redes, ou em outros players do mercado. Uma redução de 27% nas perdas. E todo mundo pergunta, como é que vocês conseguem crescer mantendo a margem ou até ampliando? Porque a gente entende que perda deveria ser combatida e a perda ela vem também da redução dos estoques. A gente tem reduzido os estoques improdutivos. Então, muito bom os KPIs operacionais! Vamos para os KPIs financeiros.

Aqui está o que eu tinha dito para vocês. Crescemos 1,9x o EBITDA atingindo 905. Eu gosto muito do número 9, ele é meu número de sorte, mas ele vai mudar no próximo ano, não é guidance! Eu não posso falar, mas 905 entregue. Com fluxo de caixa livre em crescimento e 3x, ou seja, 300% versus 2023 com o ROIC positivo. E o endividamento que, alguma vez, nos últimos 5 anos, já foi de 4,6x e nós reduzimos para 2x. Vamos para o próximo slide que é o último que eu gostaria de mostrar para vocês antes de passar a palavra para o Novais.

PAGUE MENOS TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

A percepção, que percepção na verdade é realidade, ou seja, essa é a opinião dos principais stakeholders! Quando olhamos para a nota do cliente oculto, nós vemos realmente um crescimento. O nosso atendimento melhorou. Visitamos as lojas com o cliente oculto, ou seja, nós visitamos todo o nosso universo de 1.700 lojas e algumas delas são visitadas mais de uma vez por trimestre. Realmente, isso é levado muito a sério.

Com relação aos colaboradores hoje nós recebemos uma notícia muito boa, mas que eu não posso falar totalmente da GPTW que nós estamos entrando no ramo, ou seja, nós fomos qualificados. Os fornecedores, pesquisa *Advantage*, você sabe da seriedade da pesquisa *Advantage* e em 2023, nós estávamos em 19ª colocação e hoje, nós estamos na 3ª colocação. Aguarde, pois em 2026 vai vir uma nota ainda melhor porque nós estamos trabalhando para isso. E sobre os investidores, a nota do programa de RI chegando à 9.1 também em evolução nos últimos dois anos. Isso nos traz muito orgulho, não é, Novais? Podemos ir em frente na apresentação para que vocês possam ver um pouco mais! Novais, você vai levantar ou você vai ficar sentado?

Luiz Novais

Eu vou ficar sentado senão eu não enxergo minhas anotações. Bom dia, de novo! Então, pessoal, agora, sim! Quase atropeli o Jonas na primeira parte da apresentação, mas é ao vivo, não é mesmo?

Jonas Marques

Exato! Eu não queria falar dos outros, mas tem um monte de empresas com um script fica lendo, mas aqui nós vamos e jogamos o coração e a energia para quem está nos assistindo, não é?

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

Luiz Novais

É isso, aí! Bora lá, então, na página 8 mais detalhes sobre receita então terminamos o trimestre com quase 20% de crescimento comparando ao quarto trimestre de 2025 com o quarto trimestre de 2024. Aceleramos em relação aos três primeiros trimestres do ano que já estávamos num patamar super alto de crescimento 17% aproximadamente, então, no final do ano, entregamos quase 20% de crescimento no ano, terminamos com 18,3% de crescimento em relação ao ano de 2024 e com um same store sales de 18,3%, que é gigantesco e cinco vezes a inflação.

Além disso, uma venda média de 855 mil reais. Crescemos quase 40% a venda média por loja nos últimos dois anos, portanto, aqui, tivemos muito foco nas categorias core da companhia que são marca e genérico e são aquelas que estão alavancando o crescimento da companhia focada no cliente de cuidado contínuo que é a nossa estratégia que vem sendo comunicada desde 2024! Também, tivemos muita melhoria em execução de loja, atividade comercial e os nossos canais digitais melhorando bastante! E com isso, só um exemplo, no ano passado, crescemos 24% no momento da Black Friday.

Na próxima página, como consequência de tudo isso, o market share! Estamos no nono que eu já nem sei como falar, porque o oitavo é octo, mas nono, nem sei como é... Estamos há nove trimestres consecutivos de ampliação de market share e atingimos quase 7%, mais especificamente 6,9%, um recorde para a gente! Um crescimento de 49 bps no Brasil como um todo, e destaque para a região nordeste com 159 bps de crescimento e a região norte com 133 bps de crescimento é muita coisa considerando que a Pague Menos não está inaugurando um número relevante de lojas e assim, este crescimento é puramente crescimento de mesmas lojas! Do lado direito, a evolução. Então, estamos há nove trimestres crescendo a nossa participação de market share!

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

Na próxima página, damos mais detalhes sobre as alavancas que estão nos ajudando a crescer market share. Então, na primeira coluna, tem o crescimento do mercado que foi 11,3%, composto por 5,1% de lojas novas, 6,7% de preço médio e só 1,2% de volume. Olhando na segunda coluna, que é a Pague Menos e a Extrafarma juntas, há um crescimento de 18,8% muito acima do mercado como um todo! Esse crescimento foi composto por 1,3% de lojas novas, 6,7% de preço, ou seja, exatamente o mesmo que o mercado, mas 11,3% de volume! Crescemos 10 vezes mais volume em relação ao mercado como um todo e nenhum outro peer cresce de forma relevante volume, ou seja, estamos ganhando participação em volume comparando com todos os demais players!

Jonas Marques

Novais, eu tenho um comentário. Pessoal, se vocês estão pensando que é o GLP-1, é importante que lembrem que o GLP-1 é baixo em volume e alto em valor. Quando a gente exclui o GLP-1, continuamos com um crescimento que é 11x maior que as outras redes no mercado comparável. Então, o nosso crescimento por volume é muito forte e não aconteceu só agora. Já são cinco trimestres consecutivos que a gente tem um crescimento de 11% ou de 12% só em volume.

Luiz Novais

Portanto, o momento para Pague Menos é muito favorável! Crescemos muito acima do que todos os demais competidores. Então, estamos bastante contentes com essa performance! Na página 11, agora, falando de lucro bruto e margem bruta. Terminamos o quarto trimestre com 29,4%, uma pequena redução em relação ao ano passado, principalmente, por um efeito não caixa, que é o ajuste a valor presente que teve uma pressão negativa de 30 bps no trimestre e assim, terminamos o ano no mesmo patamar de margem do ano de 2024, que é muito positivo porque crescemos quase 20% sem perder margem, ou seja, mantendo a mesma do ano de 2024. Então, na composição de margem, temos pressões de, por exemplo, medicamentos de marca e o GLP-1 que tem margens menores e assim, eles pressionam um pouquinho a margem total da companhia, mas conseguimos neutralizar esse efeito com melhores condições comerciais melhorando o índice de perdas e algumas eficiências tributárias adicionais

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

também. Portanto, excelente notícia, na nossa visão, de manter a margem com esse nível de crescimento de quase 20% da venda.

Na próxima página, as nossas despesas operacionais. Estamos com uma trajetória muito forte de diluição ao mesmo tempo que estamos investindo na manutenção da companhia, também, investindo um pouco mais em marketing, em ações de CRM, ou seja, estamos fazendo investimentos estruturantes, mas, mesmo assim, temos uma diluição muito forte! Diluímos 160 bps no 4T25 em relação ao 4T24 e também, diluímos 100 bps em relação ao ano fechado de 2025 versus 2024. E continuando, aqui, temos os investimentos que, como eu já disse, em funcionário de loja, por exemplo, para ter uma venda assistida para o nosso cliente de cuidado contínuo mais adequada, mais demandas de PBM. Também, teve um crescimento relevante na nossa venda de farmácia popular que requer um tempo e uma dedicação dos nossos funcionários de loja um pouco maior. Portanto, mesmo com esses investimentos todos, conseguimos diluir de forma bastante relevante as nossas despesas como um todo. E como consequência disso, na próxima página do EBITDA, resultado de uma venda de um crescimento de venda bastante robusto, manutenção de margem bruta como vimos e diluição muito forte de despesas.

Jonas Marques

Esse número é lindo, Novais! Olha o principal número! Brigamos por isso até final do ano, não é verdade? Eu gosto mais do arredondamento que mostra 905 igual à primeira página, pela regra estamos corretos, não é? Novais, fala de novo do EBITDA! Não passa esse slide!

Luiz Novais

Crescemos 52,6% de EBITDA, 4T25 vs 4T24. Saímos de 164 milhões para 250 e crescemos, e, no ano fechado, 44% em relação ao ano de 2024, ou seja, saímos de 628 para 904,7 ou melhor, 905 praticamente, não é?

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

Jonas Marques

Novais, não podemos dar guidance, não é? Falar do passado, mas, do futuro, de jeito nenhum, correto? Então, está bom! Eu vou ficar quieto.

Luiz Novais

Do lado direito, temos o nosso gráfico de evolução, que é um gráfico bem bonito! Saímos do patamar de 4%, que era um momento que estávamos integrando a Extrafarma, para 5,6% de crescimento que é recorde para gente, esse nível de margem EBITDA para um ano. Na próxima página, lucro líquido! Outra excelente notícia para nós porque crescemos 70% o lucro líquido do trimestre em relação ao mesmo trimestre de 2024. Terminamos o ano com uma margem no 4T25 de 3% e totalizamos o ano com 285 milhões de lucro líquido. Como você disse no início, mesmo com uma despesa financeira próxima de 130 milhões de reais em 2025 maior do que o ano de 2024, crescemos bastante o lucro líquido! Se não tivéssemos o incremento da taxa de juros entre outras questões do ano de 2024, teríamos entregado um lucro líquido próximo a 400 milhões de reais.

Jonas Marques

E aqui nós temos uma vantagem, alguém ouviu que o Copom vai reduzir juros? Ouviu? Nós ouvimos isso! Bom, melhor eu ficar calado!

Luiz Novais

Acredito que isso reforça a nossa possibilidade de entregar ainda mais lucros! Muito mais lucros no ano que vem, porque, como estamos nessa trajetória de crescimento

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

operacional com perspectiva de queda de juros e redução de alavancagem (porque reduzimos bastante a nossa proporção de dívidas sobre o EBITDA da companhia) temos perspectivas muito boas de lucro para os próximos períodos.

Jonas Marques

E a disciplina, não é, Novais? Podemos garantir para vocês que desde o dia primeiro de janeiro desse ano - não podemos falar de números ainda - mas que a nossa obsessão, a nossa dedicação por combater despesa, por combater perda e assim, todos os funcionários, ou seja, não é uma pessoa, não são duas, criamos essa cultura de que conscientiza a nossa responsabilidade muito grande de entregar um lucro líquido cada vez maior!

Luiz Novais

Próxima página, ciclo de caixa. Aqui, começamos a mostrar o ciclo de caixa normalizado sem os efeitos das antecipações para mostrar que o crescimento de GLP-01 e o crescimento de medicamentos de referência no nosso mix de venda, pressionou um pouquinho o nosso prazo médio de recebimento que saiu de 28 dias para 32 dias. Ainda mais, tem o efeito da farmácia popular que crescemos bastante nessa categoria de vendas. Já, no prazo médio de pagamento, a parte de baixo do gráfico, reduziu 4 dias e também, tem o impacto das categorias de GLP-01 e RX porque tem um prazo médio de pagamento um pouco mais curto. E o nosso grande avanço em prazo médio de estoques, saímos de 112 dias no final do ano passado (2024) para 103 dias. Reduzimos 9 dias, e cada dia, é quase 40 milhões para nós. Logo, isso significa que uma redução na alocação de capital para estoques de quase 400 milhões de reais. Graças a um trabalho de redução de itens de baixo giro em estoque de loja, a política de lançamento, e assim, também estamos bem cautelosos e assertivos. Houve uma melhoria também na nossa logística. A logística reversa entre outros elementos.

Jonas Marques

PAGUE MENOS TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

Novais, eu recebi ligação até de concorrente para entender como é que a gente faz a redução do estoque improdutivo, o que você pensa sobre isso? Estamos chamando atenção, não é? Para quem nós estávamos totalmente abaixo do radar... Isso é uma coisa boa!

Luiz Novais

Na próxima página, como consequência de tudo isso, o nosso endividamento! Aqui, também é bastante orgulho demonstrar que saímos de um patamar de 4,3x dívida líquida sobre EBITDA, somando antecipações e demais instrumentos, para 2x. Diminuímos mais do que a metade o nível de endividamento e a alavancagem da companhia.

Do lado direito, como principal alavanca para melhorar a nossa dívida líquida, a melhoria no fluxo de caixa operacional. Entregamos no ano de 2025, 474 milhões de fluxo de caixa operacional num patamar de 52% de conversão do nosso EBITDA, logo, está no segundo ano consecutivo de geração de caixa operacional bastante forte, o que nos ajuda a manter a dívida, como está demonstrado do lado, e até reduzir um pouquinho a dívida. E a melhoria operacional também, no caso, melhorando a relação dívida líquida sobre EBITDA.

Jonas Marques

Aqui, eu tenho uma pergunta: É verdade que a conversão de caixa em EBITDA acima de 52% ou igual à 52%, ela é uma raridade nas empresas comparáveis?

Luiz Novais

Para o setor de varejo, realmente essa é a média que estamos conseguindo, mesmo com todos esses investimentos da companhia em temas operacionais, manter e até

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

superar um pouquinho essa média do setor como um todo de varejo. Então, é bastante positivo para nós. Para terminar, na próxima página, a minha parte e depois voltar a palavra para o Jonas, o ROIC que também é consequência de tudo isso, ou seja, resultado operacional melhorando de forma bastante forte, as vendas principalmente, diluição de despesas, melhoria na margem operacional como consequência, otimização do capital de giro que acabamos de olhar e assim, terminamos o ano com um ROIC de 21%, que é 9,3 pontos acima do ano de 2023, como terminamos há dois anos no 4T23. Portanto, evolução muito positiva em retorno sobre o capital empregado! Com isso, eu termino a minha parte e volto para você, Jonas.

Luiz Novais

Excelente, Novais! Pessoal, queria mostrar para vocês e assim, trazer um pouco mais de cor. Estamos falando para vocês com consistência desde o início que isso é um caso de pessoas! Se você pensar bem todos os produtos, eles são como commodities! O nosso cliente ele pode ir à nossa loja, como pode ir à loja do concorrente, então, é um caso de pessoas começando pela pessoa principal que é o nosso cliente! Toda a nossa tese estratégica está focada em torno do cliente de cuidado contínuo. Ora o cliente de cuidado contínuo não é só uma questão de produtividade, por quê? Porque ele vai mais vezes na loja, ele compra mais! É uma questão de humanidade! Estou falando da hipertensão, diabetes, obesidade e outras. Todavia, nas nossas quase 1.700 lojas das quais 1.200, nós temos nosso Clinic Farma. Portanto, acolhemos esse cliente!

Vamos voltar aqui para entender um pouquinho esse triênio de transformações que comento isso desde o dia 4 de janeiro de 2024! O primeiro passo foi o básico bem-feito! Uma fase de construir o time e de realmente mudar o nosso look and feel nas lojas, treinar as pessoas, contratar as pessoas corretas nos lugares corretos, e uma coisa muito importante que eu gostaria de deixar claro, o ano 2024, pessoal, é sobre a escuta! A escuta é terapêutica e não é à toa que nós, psicólogos, estamos ganhando dinheiro e atendendo um monte de pacientes! A escuta é terapêutica, é importante escutar as pessoas e quando você escuta com resolutividade, agora, trazendo para o ambiente corporativo e as pessoas veem o combate à complacência, as coisas começam a andar! Esse engajamento da organização foi feito em 2024.

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

Em 2025, chamamos desde o início que era o ano da consistência! Logo, no final de 2024, havíamos revisto o plano estratégico de 2025 e em 1º de janeiro, nós implementamos a estratégia no cliente cuidado contínuo, e mostramos para vocês que a cada 200 mil pacientes que a gente traz de CCC eles trazem um incremento muito importante na nossa receita! Se formos ver, o nosso caso básico de 2025 é que ganhamos clientes e esses têm um ticket médio mais alto e aumentamos as unidades vendidas por cesta, portanto, trabalhamos para que o cliente realmente se sinta abraçado e acolhido! Foi muito importante a criação do nosso escritório de transformação! Quantas estratégias maravilhosas nós já vimos serem mal-sucedidas nas empresas? Porque a gente está falando de novo do ser humano da comunicação da escuta e do engajamento, ou seja, não é o que a gente quer, e sim, o que é praticado no dia a dia na loja. Portanto, consistência!

Aqui estão nossos resultados! Julguem os resultados, vimos várias análises de vários fundos e foram realmente muito positivas porque superamos todos os consensos! Agora, superamos o consenso, pessoal! 365 dias por ano, é muito trabalho, só quem realmente vive no varejo entende! O Ano de 2026 é o ano que estamos chamando de escala gostaria de lembrar de iniciativas muito fortes e que você não vai encontrar em outros varejos, exceto na apresentação de resultados que às vezes acontece, mas eu estou falando da telemetria! A telemetria de gente, telemetria de operações. Nós, ali, com os KPIs na tela online com grupos de pessoas que vieram da loja para a matriz para fazer planos simples de implementação. Logo, muito desses objetivos conseguimos ultrapassar em 2025 foram fruto exatamente disso! E está na hora de escalar! Está na hora de escalar! Isso é muito importante, outra coisa; um ponto muito importante é a nossa malha logística, você pode imaginar que depois de cinco trimestres crescendo acima de 17% de same store sales, de vender as mesmas lojas, precisamos e vamos inaugurar agora nos próximos dois meses, o nosso CD da Paraíba, trazendo muito mais força nessa distribuição de produtos e ficando ainda mais eficiente, e também, nós estamos pensando muito no futuro! Nós temos, agora, o fechamento do projeto da nossa loja 4.0. Aguardem muito em breve numa capital perto de vocês! Vocês vão experienciar como é que imaginamos o futuro do varejo e o que estamos trazendo.

PAGUE MENOS TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

Nós temos, também, um plano muito forte de marca própria e eu não vou dar guidance, mas é bem ambicioso! Vocês vão ver a beleza que estamos trazendo para o mercado! Temos viajado o mundo todo para trazer as melhores novidades para os clientes, e uma coisa importante também nos projetos é pensar no seguinte: a beleza que tem trazido para a humanidade o GLP-1, eu costumo dizer que o GLP-1, ele é comparável a criação da penicilina em 1928 pelo Alexandre Fleming, mudou a realidade da humanidade! Nós tínhamos uma expectativa média de vida em 1928 de 32 anos, veja o que aconteceu em 100 anos. O GLP-1 é ainda mais forte! Por quê? Porque tem estudos preliminares em redução de pacientes viciados em droga, tem estudos preliminares em alcoólatras porque ele é o primeiro produto dopaminérgico, ou seja, ele age na produção do sistema límbico tirando a compulsão por doce, a compulsão pela comida. Fique ligado quais são as grandes coisas que vão mudar o ano 2026, com isso em mente, que o GLP-1 tem essa potência e isso é uma coisa comprovada, nós somos a rede de acesso, pessoal! As pessoas de classe A já estão tomando o GLP-1 e tem outras que estão posicionadas nesse paciente! Mas chegou a nossa vez nós somos a Pague Menos! Nós somos líder no norte e nordeste! E nessas regiões tem a maior quantidade, não só na região norte e nordeste, como em outras que a gente atua, de pessoas que percebem nossa presença atendendo esse paciente de classe média estendida e nós vamos ser os primeiros procurados para oferecer o similar e o genérico no caso da semaglutida!

Nós estamos preparados para isso! Trabalhando com nossos fornecedores para a gente acolher esse paciente, você sabe por quê? Porque isso realmente muda a vida! Isso muda a vida! Você perde peso, você melhora os indicadores de diabetes, indicadores de glicemia, você reduz a compulsão, você melhora a autoestima, você trabalha mais, você trabalha melhor! Portanto, isso é muito potente! Fique ligado! Inclusive, eu aproveito para anunciar que nós teremos um evento muito inédito, completamente inédito no dia 9 de junho! Vocês fiquem ligados porque as vagas são limitadas e a gente vai falar um pouco desse novo mundo que está vindo por agora com a criação do GLP-1 e com a extensão das inúmeras pesquisas que vocês irão ver!

Então, 2026, o ano da escala e nós vamos continuar de forma muito consistente trabalhando diuturnamente para honrar a sua confiança! Eu espero também que você valorize essa nossa autenticidade e quando a gente tem conversas com vocês, investidores, os nossos calls de resultado; o que está bom, o que não está e o que a gente está fazendo, e a cada trimestre, virmos aqui para entregar com maestria esses

PAGUE MENOS TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

resultados em nome de 27 mil colaboradores que trabalham realmente muito forte para isso e agora, vamos deixar mais da metade do call para o Q&A, por favor, interajam, perguntem. É um prazer estar aqui com vocês!

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 sobre abaixar a mão.

Nossa primeira pergunta vem do senhor Rodrigo Gastim, do Itaú BBA. Por favor, Rodrigo, seu microfone está liberado.

Rodrigo Gastim, Itaú BBA

Bom dia, pessoal, Jonas e Novais! Eu tenho duas dúvidas.

A primeira delas, Jonas, queria engatilhar com esse seu último ponto sobre escalar em 2026, a dúvida é o seguinte: quando você olha todos os projetos estruturantes, que são vários e estão sendo tocados em paralelo, quais são os que vocês estão mais empolgados nesse momento? Ou seja, quais vocês acreditam ter mais oportunidade porque é o que você falou; o tempo é finito, tentamos que ele não seja finito, mas ele é finito, ou seja, onde você está gastando boa parte da sua energia dentro dessa dinâmica de escalar? Quais são de fato os projetos que mais animam vocês para esse ano? Essa é a primeira pergunta.

E a segunda pergunta, Jonas, você também mencionou muito sobre o GLP-1, vocês abriram no relatório 9% da receita, como é que está essa demanda? No início do ano, os investidores, às vezes, eles ficam um pouco apreensivos tentando mapear o mês a mês; vai acelerar? vai desacelerar? Então, se vocês pudessem dividir um pouco alguma mudança no GLP-1, agora, no começo do ano, a disposição da indústria, Jonas,

PAGUE MENOS TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

você fala muito com a indústria em aumentar o supply no Brasil, e eventualmente, quando você acha que o genérico já vem para o mercado? Penso que são pontos que nós temos ouvido bastante dos investidores. São essas duas, obrigado, pessoal!

Jonas Marques

Bom, eu vou começar. Gastim, queria te mandar um abraço e agradecer a pergunta! Eu vou deixar o Novais iniciar a primeira parte da primeira pergunta das alavancas porque com isso, nós temos muita disciplina e eu complemento depois. Eu falo da segunda pergunta.

Luiz Novais

Bom dia, Gastim! Obrigado pela pergunta!

Bom, demonstramos no nosso Investor Day, ano passado, mas é importante reforçar. Obrigado pela pergunta para termos essa oportunidade - quais são as principais alavancas para o ano de 2026 - Temos nove alavancas, mas eu vou citar algumas delas e podemos aprofundar. Bom, a mais importante delas é continuar penetrando no cliente de cuidado contínuo conforme dissemos no início, já atingimos 5,8 milhões de clientes com essa característica e a cada 200 mil clientes novos, crescemos, mais ou menos, meio bilhão de faturamento da companhia, e ainda temos oportunidade de continuar penetrando nesse grupo de clientes. Além disso, estamos trabalhando muito forte no relançamento da nossa marca própria! O nosso time todo interno da companhia está bastante engajado nessa missão e temos boas perspectivas de marca própria. Temos um novo centro de distribuição sendo inaugurado em dois meses na Paraíba, que vai nos ajudar muito a melhorar abastecimento e também, capturar benefícios fiscais adicionais. Também, tem um projeto muito forte sendo trabalhado pelo time comercial e a Simon sobre precificação e já está começando a fazer testes em microrregiões da nova metodologia de precificação e muito em breve, começamos a fazer o roll-out para o restante do Brasil e temos excelentes perspectivas nesse projeto. O nosso canal digital, também, temos feito muita melhoria no ano passado. Ele vem crescendo bastante e estamos bastante otimistas com o canal digital agora

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

para o ano de 2026. Essas são algumas, mas tem outras, Gastim. Em troca de bandeira, continuamos trocando bandeira das lojas Extrafarma para Pague Menos. Então, eu citei algumas, mas são basicamente nove. E temos o tema do GLP-1.

Jonas Marques

Eu queria completar, Gastim, essa é a parte racional e profunda do nosso trabalho, eu vou mais para a parte emocional e a parte mais ligada às pessoas! Quando vemos em uma companhia um crescimento comprimido que eu digo, e inclusive me expressei sobre isso e está na carta, é que quando pegamos e apresentamos um resultado tão forte em dois anos consecutivos e com um ano desse, um ano como esse, 18,6 de vendas mesmas lojas, temos que olhar para o time! Temos que mudar a constância perceptual do time: As coisas passaram muito rápido, e a coisa mais importante da escala, agora, é conscientizar que, agora, nós estamos na Champions League, portanto, mudou o jogo! E assim, é muito importante prestar atenção, continuar prestando atenção na execução: a loja está preparada, e o sortimento, e o preço. O varejo é uma conjunção de particularidades que deve operar ao vivo.

Dessa maneira, acredito que estou muito focado hoje nessa questão do time, de continuar tendo o time de alta performance, de ter o time certo no lugar certo, e sempre aberto a contratações, a trazer gente que traz habilidades e competências que precisamos porque nós não estamos só trabalhando para o ano de 2026, nós já estamos em 2030, em 2031, a companhia vai fazer 50 anos! Nós estamos fazendo 45 agora, logo, o nosso foco é em continuar entregando com consistência. Óbvio que as alavancas, nós não vamos mudar essas alavancas que foram definidas no plano estratégico. Elas vêm funcionando de forma muito boa!

Vamos para a indústria, vocês devem ficar de olho no que está acontecendo: hoje, nós temos e percebemos - vamos fazer um estudo profundo - que tem mais de 300 moléculas sendo pesquisadas em GLP-1, como eu já trabalhei em outros lugares do mundo, contactei com os diversos pesquisadores, percebemos um crescimento no número de centros de pesquisa de pesquisadores porque é estudado a fase 2 e fase 3 antes do produto ir para o mercado. O que estamos vendo é que a indústria, embora

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

ela já esteja focada na nova geração, ela está trazendo muito mais estoque para o Brasil, agora, porque o Brasil é hoje o segundo maior mercado de GLP-1 no mundo, e ele tem uma possibilidade de se tornar um mercado tão importante quanto o primeiro lugar que é os Estados Unidos. Por quê? Porque vai ser o primeiro país do mundo a ter a quebra de patente, que já teve no caso da semaglutida, as informações que temos é que esses produtos virão a mercado, mais ou menos, em julho. Primeiro, vai chegar o similar e depois, vem o genérico e temos trabalhado muito próximo a essas indústrias. Inclusive para conscientizar sobre a importância do preço- a questão do preço.

Eu vou direto ao ponto do coração da pergunta que vai surgir depois. O GLP-1 teve uma queda em janeiro? Ele não teve uma queda em janeiro. Agora, uma forma de você vender menos é só não continuar avançando como você vinha, claro! Janeiro para todo o mercado, não é que ele foi um mês fraco, mas ele foi um mês um pouco menos de crescimento como ele foi nos outros anos, e uma coisa que também não está nos olhos de vocês é: por exemplo, o Mounjaro - foi lançado de 7,5 e 10, e alguns pacientes, alguns médicos por estarem felizes com a dose de 2,5 e 5, eles veem que marginalmente, aumentar a dose para ter um ganho marginal de perda de peso, não está acontecendo. Logo, você vê realmente a indústria com essa dissonância cognitiva: entre eu me focar no sell-in, ou no sell-out, como não temos essa escolha, nós somos varejo! Devemos ter a melhor oferta pelo melhor preço no lugar certo para o paciente e atender essa demanda. Uma coisa que você pode ter certo: a demanda é crescente e como eu falei/fiz essa analogia com a penicilina, isso muda a história da humanidade! Portanto, o que veremos é uma, na minha modesta opinião, é que um GLP-1 que se torna crônico no final do ano de 2026, a previsão é que teremos para vender o Wegovy comprimido que vai ser para perda de peso? Não! Ele vai ser para manutenção. Dessa maneira, você que fez o tratamento e alcançou o peso ideal, e você vai continuar tomando a semaglutida, no caso, o Wegovy, para manutenção de peso. Logo, tem muita coisa para vir e esperamos trazer novidades para vocês no dia 9 de junho! Já fazendo um teaser do evento, nós estamos trabalhando com vocês para fazer esse evento e é isso que está acontecendo!

Operador

PAGUE MENOS TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

A próxima pergunta vem da senhora Danni Eiger do XP. Por favor, Danni, seu microfone está liberado.

Danni Eiger

Bom dia, Jonas! Bom dia, Novais!

Obrigada por pegar minha pergunta e parabéns por mais um resultado, não só esse, todos que vem vindo! Eu tenho duas aqui do meu lado. A primeira em relação a questão da produtividade da loja, é realmente impressionante a evolução que vocês têm tido e com muita consistência, a minha pergunta, vocês até comentam no release que vocês veem espaço para continuar fechando o gap para o líder, logo a minha pergunta é: Até onde vocês veem esse espaço, e também em que prazo? Vocês já tinham dado um direcionamento para nós que vocês já chegaram nele, então, o que podemos pensar de fato de um patamar que vocês veem como normalizado de uma loja madura? Apenas para entendermos dentro dos contextos regionais e perfil de mix, enfim, seria bacana para entender esse próximo passo.

A segunda pergunta é um olhando um pouco nessa dinâmica de working capital. Realmente, é bastante positiva essa queda de estoque que vocês trouxeram. Entender como que a gente pode pensar olhando para frente, tanto do lado do estoque; você tem o GLP-1 que ele de fato ajuda na questão do giro, vocês comentaram até de outras iniciativas mais internas, coisas que vocês estão fazendo dentro de casa que também tem melhorado. Portanto, como que pensamos nessa linha para frente? E nas outras também, acho que seria legal, obviamente, o PMR tem a dinâmica do GLP-1, vocês também têm controlado um pouquinho mais o parcelamento, farmácia popular até onde pode chegar? Então, seria legal se vocês pudessem trazer um pouquinho o overview dessas linhas para também construirmos olhando para frente. Obrigada!

Jonas Marques

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

Eu vou pegar a primeira, e fica tranquilo, Novais, porque eu não vou prometer nada porque eu sei que eu não posso. Mas, Danni, obrigado pela tua pergunta e um abraço! Primeira coisa, Danni, é esse bloqueio mental com relação a venda média por loja estava também na nossa cabeça. Se você acompanhou e você tem acompanhado nos últimos dois anos, sempre dizíamos o seguinte: “Olha, a gente está fechando o gap que é passar da Abrafarma, mas, no entanto, achamos que é difícil a gente focar no líder porque o líder atende a classe A e nós, não.” Acabamos com essa síndrome, ok? Por quê? Porque vimos, Danni, a potência da telemetria! Vimos a potência de nós, realmente, se comportar como varejo! Quem pensa que não dá, por exemplo, pra passar de um milhão, muito em breve, não estou dando guidance porque eu não estou falando o tempo, passar de um milhão, está equivocado! Sabe por quê? Dobramos, veja isso, dobramos o número de lojas milionárias em 2025! Quer dizer que o número de lojas que vendiam acima de um milhão de reais ou um milhão de reais por mês dobrou! Agimos nas lojas 2x milionárias que dizemos que são as lojas que vendem de dois milhões acima, e o número mais potente é que reduzimos em quatro vezes o número de lojas que faturavam abaixo de 500 mil! Por tanto, isso pra nós é realmente uma prioridade número um! Temos várias estratégias que não posso revelar para vocês, mas, como podemos ativar melhor a região que nos encontramos, seja ela no centro da cidade, seja ela no shopping, seja ela no bairro. Então, a gente tem estratégias micro não é legal falar de guerrilha hoje pelo amor de Deus, mas é realmente um marco de guerrilha, visitar os stakeholders, os clientes. Temos várias estratégias pra aumentar, e vai continuar aumentando!

Se você ver, eu te convido a dar uma olhada no que aconteceu nos calls de resultados, no que estamos vindo falando para vocês nos últimos quatro, só quatro, foca apenas nos últimos quatro calls! Conseguiremos perseguir e fechar esse gap, sim! Podemos! Porque o segredo está em trabalhar de forma micro, cada brick é uma história, cada loja é uma história, por isso a importância de voltar e ter os melhores gerentes de loja, ter os melhores gerentes regionais, ter a melhor forma de remover os obstáculos e ajudá-los realmente a trazer. Olha, cliente tem, a gente já provou que dá pra crescer no número de clientes, dá para crescer no ticket médio, se oferecer, vai vender, e a última coisa que eu queria falar para você é: veja todos os nossos concorrentes, a atividade promocional deles e a nossa atividade promocional. Não tem pra ninguém, não é?! Nós temos o Wallace e o time comercial, criamos o Piscou Perdeu que são promoções que demoram horas! Fazemos live comerciais, não é? Então, pegamos e temos uma

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

maneira muito própria de identificar quais são esses slow movers que tem no mercado, e como propor parcerias com a indústria sem perdemos nada de margem! Portanto, essa velocidade que temos em criar, implementar, e fazer o tracking e mudar, isso é difícil de copiar e nós vamos continuar fechando esse gap! Infelizmente, eu não posso te falar de valores, mas eu quero estar aqui no call do 1T26 mostrando para você como continuamos evoluindo nesse quesito.

Luiz Novais

Danni, obrigada pela pergunta!

Working Capital. Estamos trabalhando bastante intensamente neste elemento que sabemos que é um elemento importante para continuar desalavancando a companhia. Logo, o fluxo de caixa operacional é um dos nossos principais objetivos na companhia, como você também disse na sua pergunta, estamos trabalhando forte para revisar as regras de financiamento do nosso cliente. Então, desde o final do ano passado, estamos ajustando as mecânicas que nós temos, hoje, com os nossos clientes, de parcelas de pagamento da nossa venda e isso tem ajudado a gerar mais caixa sem prejudicar a venda. Também, estamos trabalhando muito forte em monetização de créditos fiscais, foi uma das grandes alavancas do ano passado. No nosso fluxo de caixa, tivemos principalmente no final do ano no quarto trimestre, um volume maior de monetização que também ajuda no working capital como um todo. Temos oportunidades ainda de continuar melhorando a eficiência em estoques, portanto, já estamos num patamar bom de prazo médio de estoques, mas ainda temos oportunidades, teremos oscilações ao longo do ano porque inauguraremos um centro de distribuição, agora, e isso mexe um pouquinho no prazo médio de estoques, mas temos mecanismos, e estamos trabalhando em alavancas para melhorar nesse quesito. E no terceiro quesito do prazo médio de pagamento, também, estamos trabalhando nele. Logo, o nosso objetivo é manter patamares de geração de fluxo de caixa operacional mesmo conversão de EBITDA em caixa em patamares similares ao que a gente vem observando nesses dois últimos anos, o que é bem forte.

Operador

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

A próxima pergunta vem do senhor Yan Cesquim, do BTG Pactual. Por favor, Yan, seu microfone está liberado.

Yan Cesquim

Bom dia, Jonas! Bom dia, Novais!

São duas perguntas aqui do meu lado. A primeira delas é sobre genérico, percebe-se que ele continua sendo uma linha que talvez seja o principal vetor de crescimento da companhia hoje, e queria entender um pouco olhando em retrospecto, qual é o diagnóstico de vocês sobre o que impulsionou e o que tem impulsionado bastante essa venda ao longo de 2025, se foi quebra de patentes, novos lançamentos, o aumento de penetração de clientes de cuidado contínuo, enfim, entender um pouco o que é a visão de vocês para ano, para 2026. Essa é a primeira pergunta, e a segunda pergunta é: fazendo um follow up sobre os projetos estruturantes de expansão, porém com o viés de CAPEX, queria entender um pouco, qual é a cabeça, o que vocês esperam sobre investimentos para justamente viabilizar esses projetos estruturantes ao longo do ano. É isso, pessoal! Obrigado!

Jonas Marques

Queria falar do genérico. Primeiro, obrigado, Yan, pela pergunta!

Olha, a coisa mais importante que vemos e falamos todos os dias e se comportamos assim é: “como é que gerenciamos um negócio complexo com a simplicidade que é desconcertante”, e foi isso que aconteceu com o genérico. Olhamos um ano e meio atrás, e vimos que a gente era under index no genérico, vendíamos menos do que os nossos competidores. Fomos atrás do porquê e com a revisão da estratégia, Yan, ficou muito claro que esse foco do cliente de cuidado contínuo passava por olhar 300 categorias de produto que eram os que não poderiam faltar para esse paciente, que é um paciente especial, também, entender os seus múltiplos, como eram os múltiplos comprados. Apenas para vocês saberem, tem pacientes que aproveitam a cesta do genérico e compram 3, 4, 5, 6 unidades para ganhar um pouco mais de desconto. Portanto, foi realmente esse ajuste que fizemos de preço, de sortimento, de

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

treinamento do nosso time e de ter os múltiplos corretos nas lojas, que a gente acabou realmente tendo um crescimento expressivo, mais expressivo que o mercado com relação aos genéricos. Dessa maneira, acredito que o varejo é detalhe, essa é uma coisa muito batida, e estamos atentos a todos esses detalhes porque para nós, é importante que tenhamos e, você vai ver, se você abrir por categoria, que praticamente crescemos em todas as categorias, penetramos em todas as categorias é o market share! Portanto, para que isso aconteça, o genérico é muito importante, mais uma vez, reforço que nós somos uma rede de acesso, e por isso, que nós estamos tão felizes com o que vem por aí que é uma verdadeira transformação com relação ao lançamento do similar e do genérico do GLP-1! Essa mesma força que nós estamos mostrando no genérico, na categoria como um todo, nós vamos mostrar quando trouxermos e viermos com o similar e o genérico do GLP-1! Fiquem preparados para ver, realmente, isso!

Luiz Novais

Só queria adicionar um elemento no genérico, Jonas, e obrigado pela pergunta, Yan, tivemos um crescimento robusto em relação à farmácia popular no ano de 2025. Saímos de um patamar de mais ou menos 2% da venda total para 4%. Logo, dobrou o tamanho, e a categoria de genérico foi alavancada por conta desse incremento na venda da farmácia popular, como o Jonas disse, nós somos uma rede de acesso, a farmácia popular para nós, aumentou bastante e trouxe clientes adicionais para as nossas lojas impulsionando a companhia como um todo. Além do cliente de cuidado contínuo que a gente vem trabalhando há dois anos, indo para a pergunta de expansão ou de investimento, Yan, estamos sendo bastante disciplinados em fazer a alocação de capital daquilo que cabe no bolso da companhia. Logo, a companhia teve uma boa geração de caixa operacional, agora, no ano de 2025, e estamos investindo aquilo que temos condições de investir por conta desse volume de geração de caixa operacional considerando também o volume de pagamento do serviço da dívida, o objetivo é neutralizar essas três linhas do fluxo de caixa. A geração de caixa precisa ser suficiente para financiar o investimento da companhia, e pagar o serviço da dívida. Estamos sendo bastante disciplinado neste item e por conta disso, reduzimos o nível de alavancagem da companhia de 4.3x para 2x em dois anos. Portanto, vamos continuar bastante disciplinados. A boa notícia é que conectado com a pergunta anterior, ainda

PAGUE MENOS TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

temos bastante espaço para ganhar produtividade nas 1.700 lojas atuais da companhia. E assim, continuar ganhando share, ganhando produtividade nas mesmas lojas e ainda inaugurando um número pequeno de lojas, mas muito em breve, temos a perspectiva de retomar um ciclo de expansão um pouco mais intenso porque a nossa geração de caixa deve permitir, talvez, no ano de 2027, um investimento um pouco maior para a abertura de lojas.

Operador

A próxima pergunta vem do senhor Guilherme Vilela, do JP Morgan. Por favor, Guilherme, seu microfone está liberado!

Guilherme Vilela

Bom dia, pessoal! Tudo bom, Jonas?

Sobre a questão do working capital, minha dúvida é em relação aos recebíveis, quando você olha ele de forma bruta somado ao desconto de recebível, ele fica mais ou menos na ordem de 35 dias que se compara à 30 dias tradicionalmente. Portanto, a minha dúvida ao longo do tempo, ao longo dos últimos trimestres, como tem evoluído a questão de termos de pagamento na loja, ou seja, concessão de prazo de pagamento para cliente, até para entender como isso pode ter contribuído com o top line ao longo do tempo e como isso poderia ser reverberado para frente. A minha segunda pergunta é sobre look and feel, eu imagino que deve existir uma agenda de reforma interessante de loja. Entender expectativa de investimento daqui para frente. Obrigado!

Luiz Novais

Obrigado, Guilherme, pela pergunta!

Sobre working capital, esses 34-35 dias que você comentou, também cresceu em função da pergunta anterior do Yan que eu comentei sobre a farmácia popular. Como

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

nós dobramos de penetração na categoria de farmácia popular e o governo tem um prazo maior de pagamento para as redes que vendem neste programa, isso também pressionou um pouquinho o prazo médio de recebimento. Além da penetração maior no programa da farmácia popular, estamos crescendo muito no cliente de cuidado contínuo, então, por exemplo, GLP-1, os clientes que nos procuram para comprar GLP-1, como nós servimos um cliente que tem uma renda inferior a alguns dos nossos competidores - atendemos o público mais popular - ele procura automaticamente a mecânica do parcelamento, e assim, hoje, nós oferecemos o parcelamento para GLP-1 em 6x. Portanto, como está crescendo a categoria, isso acaba pressionando o nosso contas a receber. Com a chegada do genérico e similar como já foi demonstrado, é provável que a gente tenha um incremento relevante de volume e como o ticket, provavelmente, vai ser bem menor, a tendência é que tenhamos uma pressão menor em prazo médio de recebimento assim que os genéricos e os similares chegarem, mas o farmácia popular, acreditamos que deve se manter no patamar atual, mas estamos trabalhando, tirando esses dois grupos, estamos trabalhando no Brasil inteiro em acompanhar e monitorar as condições de parcelamento também dos nossos competidores e das regiões, e enxergamos oportunidades de redução então a gente vai tentar neutralizar esse efeito, ou até diminuir um pouquinho esse prazo médio de recebimento no futuro próximo. Já diminuiu bem, ou já teve um bom efeito no final do ano passado e temos boas perspectivas agora para o ano de 2026.

Em look and feel, também temos ainda, Guilherme, um parque de lojas que precisa, sim, de investimento, já fizemos bastante coisa nos anos de 2024 e 2025, aquilo que era mais básico; ar-condicionado, pintura de fachada, etc., mas ainda temos um conjunto relevante de lojas para investir e melhorar o look and feel. Devemos investir um volume relevante de dinheiro, agora, no ano de 2026 também para isso, mas, 2026 será o ano onde vamos investir em logística, então, não teremos tanto recurso para investir em look and feel esse ano. Quem sabe, em 2027, já num patamar maior. E isso tem trazido muito cliente novo para a loja; quando melhoramos look and feel tem um retorno sobre investimento relevante. Espero ter endereçado suas perguntas, Guilherme!

Operador

PAGUE MENOS TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

A próxima pergunta vem do senhor Lucas Esteves, do Santander. Por favor, Lucas, seu microfone está liberado.

Lucas Esteves

Bom dia, Jonas! Bom dia, Novais! Obrigado pelo espaço! Parabéns pelos ganhos de produtividade, resultado realmente impressionante!

Eu tenho alguns follow ups para fazer. Primeiro, em relação a logística e como isso afeta o working capital. Novais, você mencionou algumas vezes a questão do novo CD de vocês, e que isso deve bagunçar um pouco o working capital no curto prazo. Eu entendo que esse CD vai ser lançado logo antes da pré-alta, então, tem um efeito meio que duplicado da pré-alta, mas ao longo, no médio prazo, vocês enxergam algum potencial disso trazer mais eficiência na gestão de estoque de vocês? De vocês conseguirem reduzir um pouco mais o prazo de estoque dado esse novo CD? E se você puder também comentar um pouco mais sobre outras iniciativas logísticas que tiverem e um segundo ponto que eu acho legal, comentar também sobre canal digital que tem sido um dos principais pilares de crescimento de vocês de ganho de eficiência operacional, vocês atingiram os 21% da receita bruta vindo de canais digital, se vocês puderem comentar um pouco o que veem como alavanca para continuar crescendo a penetração, continuar aumentando a frequência de compra dos clientes de cuidado contínuo de vocês. Portanto, falar um pouco de canais digital e como que isso deve evoluir ao longo do ano de 2026. Obrigado pelo espaço!

Luiz Novais

Excelente, Lucas. Obrigado aí pelas perguntas.

Começando pela logística, você realmente identificou e é verdade que, nos próximos dois, três meses, talvez quatro meses, tenhamos uma pressão em investimento em estoques por conta da inauguração do novo CD. Mas isso, no médio prazo, ainda dentro do ano, até início do segundo semestre, já se estabiliza e a gente tem, sim, possibilidade de, mesmo depois ou durante a inauguração do centro de distribuição, melhorar eficiência logística. Já tem um algoritmo de abastecimento de produtos em

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

loja bastante robusto; isso também tem nos ajudado a melhorar a eficiência. O Jonas e toda a equipe comercial têm uma lupa muito forte em itens de baixo giro em loja e lançamentos de produto. Portanto, já melhoramos muito nesses dois últimos anos, mas ainda temos espaço para melhorar; tem muita oportunidade aqui também. Dado que a gente já tem um algoritmo robusto, mas tem outras oportunidades aqui, já mais conectadas com inteligência artificial também, para melhorar qualidade de reabastecimento de produtos em loja. Então, sim, Lucas, como esse é talvez um dos maiores, se não o maior, investimento em capital de giro para a gente, qualquer dia ou meio dia que a gente tira aqui de prazo médio de estoques representa muito dinheiro para a gente e, com certeza, estamos trabalhando em alavancas aqui para melhorar.

Em canais digitais, também, tem excelentes notícias. Todo o time do nosso digital vem melhorando muito a nossa usabilidade do app, principalmente. O app cresceu, a frequência dos clientes do nosso app cresceu 29% 4T25 versus o 4T24. Também, estamos aumentando um pouquinho a participação dos parceiros de super apps na nossa venda, que é o cliente também que vem procurando um pouco mais esse canal, e isso tem ajudado bastante a penetrar um pouco mais e é um cliente bastante rentável para a companhia, logo, muitas melhorias em tempo de entrega dos pedidos que são conectados, que são coletados via canal digital para os nossos consumidores. Então, tem todo o nosso time do digital trabalhando bastante para melhorar, continuar melhorando a nossa operação e, conseqüentemente, também com a inauguração de algumas lojas que já fizemos no ano passado e estamos fazendo esse ano, aumentamos o nosso raio de atuação daqueles CEPs que conseguimos atender via nossas lojas com prazo de entrega inferior a duas horas. Tem bastante coisa legal acontecendo no digital e deve continuar crescendo de forma relevante, Lucas.

Jonas Marques

Excelente, Lucas. Obrigado pela pergunta.

A nossa estratégia é muito clara desde o início. Nós nunca mudamos isso nos últimos cinco anos: é omnichannel. Queremos atender o cliente onde ele quer ser atendido! Não é como vemos no mercado: é um CAC (Custo de aquisição de clientes) alto, é compra do cliente dentro da loja. Isso não fazemos! Queremos realmente crescer com

PAGUE MENOS TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

rentabilidade, que é o que vocês estão vendo exatamente nessa dobrada que deu 1.9x maior em dois anos da questão do EBITDA. Foco está em crescer com rentabilidade, essa disciplina não vai se perder!

Operador

A próxima pergunta vem do senhor Raphael Elage, do Bradesco BBI. Por favor, Rafael, seu microfone está liberado.

Raphael Elage

Bom dia, pessoal. Bom dia a todos. Parabéns pelos resultados; obrigado pelo espaço aqui, também. Vão ser duas do nosso lado.

A primeira delas é com relação à performance no HPC. Vocês tiveram uma aceleração interessante também no trimestre, mesmo vindo de uma base de comparação mais alta. Queria entender como é que estão vendo alguns pontos. Então, o primeiro deles: a dinâmica competitiva nesse segmento. E, se puderem analisar também como veio essa aceleração, talvez, tentando entender um pouco das estratégias da empresa e, obviamente, tentando expurgar o efeito de Black Friday pensando na recorrência desse crescimento, por exemplo, para os próximos trimestres, eu acho que pode ser interessante.

E a segunda é um pouco de redução de perdas. O Jonas explicou muito bem as melhorias que a empresa vem entregando. Eu estava tentando entender um pouco melhor do ponto de vista de duas componentes diferentes. A primeira delas seria em furtos, e a segunda seria em realmente eficiências operacionais. Se puderem dar uma cor com relação a esses dois pontos para a gente, acho que seria ótimo. Obrigado.

Luiz Novais

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

Bom, em HPC, obrigado, Rafael, pelas perguntas. O crescimento em HPC é mérito todo do nosso time comercial, que, independentemente da Black Friday, ou mesmo fora da Black Friday, temos muita atividade comercial em loja e campanhas realmente matadoras que o time vem conseguindo promover. Isso tem atraído clientes novos e tem feito com que os nossos clientes tenham ido mais vezes nas nossas lojas. Portanto, atividade comercial para HPC é crucial. Crescemos bastante no final do ano, num patamar melhor do que vínhamos crescendo: já vínhamos crescendo duplo dígito, mas, no final do ano, o crescimento foi ainda mais forte. Sim, tem o efeito aqui da Black Friday, mas mesmo fora dela, como eu disse, também estamos crescendo em patamares muito bons, mesmo com a competição um pouco mais acirrada, como você comentou, com outros players, principalmente no canal digital. Estamos conseguindo aumentar, crescer até mais pelo que temos de informação do que alguns dos nossos competidores, se não a média de todos eles. E Dessa maneira, estamos bem contentes com a performance do HPC.

Jonas Marques

Eu queria falar, Rafael, muito boa tua pergunta. É o seguinte: perdas — tudo que a gente coloca o olho, participa e resolve mudar, a gente muda. Essa é a boa notícia! Tudo isso é causal, tem uma relação causal.

Se você for ver, você pediu para colocar um pouco mais de cor nisso: a perda conhecida, que é por vencimento, era de 70%; 30% era furto. E, quando eu vim para o varejo, eu pensei que era o contrário, não é! Então, se você tem uma gestão melhor de estoques, se controla os produtos que têm os slow movers (os produtos que não se movem há mais de 90 dias), se tem um bom acordo com a indústria, consegue realmente trabalhar melhor o sortimento para não ter complacência. Se evitar essa parte do negócio, os outros 30% receberam muito foco já desde 2024 e, principalmente, em 2025. Se há um problema de perdas em medicamento — que é do balcão para dentro —, é preciso ter um boletim de ocorrência. Se não há boletim de ocorrência, há alguma coisa errada dentro da loja. Então, vamos a fundo, trabalhamos com dados. Foram incorporados muitos agentes de IA que estão sendo usados para que seja possível ter um mapa, um mapa de calor, e trabalhar de forma muito mais assertiva.

PAGUE MENOS TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

Outra coisa é dizer o seguinte: na minha agenda, há uma reunião com os gerentes regionais todo mês — uma vez ao mês — para analisar os 10 piores em termos de perda. O papel ali é acolher; o papel é ter compaixão com eles, porque não gostaria de estar no lugar deles. Então, como oferecer ajuda? Posso dizer o seguinte: é muito interessante — sou um estudioso do comportamento humano — que um daqueles GRs, quando está em uma reunião, já no segundo mês subsequente começa dizendo: “Olha, desculpa, estou aqui pela segunda vez.” Cara, como está o teu plano? Como é que podemos ajudar? Então, a empresa toda está focada em KPIs que são muito importantes. Se digo que perda é um que não sai da minha agenda, não vai sair. Este ano é perda e despesa. Esses dois componentes permitem ir realmente muito fundo e ajudar o time a colocar foco e a pensar nisso, porque tudo que medimos pode melhorar — pode ter certeza. É treinamento, é olho, é dado. Com essa energia colocada, este ano haverá redução de perda novamente, afetando positivamente a margem bruta e trazendo um melhor EBITDA. Espero que a resposta tenha sido clara, Rafael.

Operador

A próxima pergunta vem do senhor Thales Grandelo, do Banco Safra. Por favor, Thales, seu microfone está liberado.

Thales Granello

Bom dia, Jonas. Bom dia, Novais.

Gostaria de fazer duas perguntas aqui. A primeira é entender o quanto a estrutura corporativa hoje — pensando nas linhas de despesa — suporta esse crescimento forte de receita média por lojas que vocês estão tendo e que, pelo que foi entendido aqui no call, deve continuar ao longo deste ano e talvez do ano que vem também. Então, se é necessário fazer algum investimento. A linha de G&A, por exemplo, chamou muita

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

atenção em 2,5% neste trimestre. Então, se é necessário fazer algum investimento nessas linhas. A outra pergunta é em relação a impostos sobre despesa. Eles vieram um pouco mais fortes sobre receita bruta do que o esperado. Gostaria de entender se houve alguma coisa diferente nessa linha. Obrigado.

Luiz Novais

Obrigado, Thales, pelas perguntas.

Sobre estrutura corporativa: como o Jonas sempre diz, o elemento equipe, o elemento humano na companhia faz toda a diferença. Sem dúvida, 2026 também será um ano liderado por todo o time de recursos humanos. Há foco e deve, sim, haver ainda mais robustez na estrutura corporativa — não só no escritório, mas no centro de distribuição e nas lojas. Estão sendo criados polos de treinamento para o país todo: são seis polos regionais de treinamento que vão continuar ajudando a melhorar a qualidade no atendimento na loja e, conseqüentemente, há investimentos estruturantes importantes em pessoas. Mas isso deve ser compensado por uma redução nas demais linhas que compõem as despesas da companhia. Até 2025 e ainda no início de 2026, a companhia está investindo mais em manutenção de loja, investindo um pouco mais em ações de marketing e CRM. Então, tende-se a compensar esse investimento adicional em pessoas com reduções e investimentos em outras linhas. Assim, o patamar total de despesas da companhia, como um todo, não deve mudar. Deve-se manter esse patamar e, potencialmente, até ter alguma diluição em despesas administrativas em relação ao crescimento total da venda da companhia. Espero ter endereçado essa primeira parte.

Jonas Marques

E, se me permite, viu, Novais, Thales: às vezes se fala em reforçar e o entendimento é que haverá aumento de custos ou aumento de pessoas. Isso não vai acontecer. Desde o início há um foco muito grande, quase uma obsessão, pelo número de headcount — de procurar, Novais, maneiras de fazer, de transformar em “sêniorizar” a companhia. Aproveito para relembrar que, desde 2024, foram implementadas todas as ferramentas

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

de reconhecimento: 9-box, feedback, cultura de performance. É um time de alta performance e, o tempo todo, têm sido feitos movimentos para aumentar a produtividade. Não vou prometer nada, mas a expectativa é ver mais produtividade. Não é uma questão de quantidade de pessoas, nem do quanto se investe nisso. O investimento em pessoas precisa estar na loja, atendendo o cliente — menos tempo de fila. Headquarter foi feito para organizar melhor. Hoje existem ferramentas, agentes de IA, já com aplicações exclusivas. Não é uma questão de hype de IA. Há aplicações exclusivas em RH, marketing e na parte financeira. Então, há atenção constante a isso, sempre avaliando se existem processos a eliminar. Por exemplo: há um trabalho sendo feito agora que não é apenas construção de processo — a pergunta é se existem processos a eliminar, coisas a simplificar. Então há notícias — não posso prometer —, mas são positivas. Este ano deve trazer avanços no ways of work, na forma de trabalhar.

Luiz Novais

Sobre impostos, Thales: conforme as categorias de produtos avançam, há crescimentos diferentes por categoria. As mecânicas de tributação também podem ser diferentes entre categorias e isso acaba afetando a linha de impostos sobre vendas. Mas, na maioria das vezes, isso é compensado nos componentes do custo das mercadorias vendidas. Tanto é que a margem bruta total da companhia conseguiu manter o patamar de 2024. Vou citar um exemplo — aconteceu em 2026, não afetou 2025, mas serve como ilustração. Em São Paulo, houve saída da mecânica de substituição tributária. Isso acaba afetando a linha de impostos sobre vendas, mas é neutralizado na linha de custos, porque também há crédito sobre as mercadorias vendidas. Ao longo de 2025 aconteceram movimentos similares, e os movimentos entre categorias também justificam um pequeno acréscimo na linha de impostos sobre vendas, mas, como dito, compensado nas linhas de impostos sobre o custo das mercadorias vendidas. Então, na margem bruta, o efeito acaba sendo neutralizado. Espero ter endereçado, Thales. Obrigado, Thales.

Operador

PAGUE MENOS

TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

A sessão de perguntas e respostas está encerrada. Gostaríamos de passar a palavra ao senhor Jonas Marques para que faça as considerações finais da companhia.

Jonas Marques

Bem, pessoal, gostaria de agradecer muito o engajamento de vocês com a nossa tese. É uma tese — espero — bem explicada. É uma tese de pessoas, uma tese consistente. Apesar do ambiente externo, há muito otimismo com o futuro. O futuro é agora: é 2026, continuar com as entregas e seguir o plano estratégico. Uma coisa realmente muito importante é essa relação transparente, olho no olho, sem sustos, sem fugir das expectativas que sempre são alinhadas com vocês, com equidade. Trazer transparência para exemplos clássicos do dia a dia — onde está o foco, como o trabalho está sendo feito — e, a cada trimestre, mostrar as entregas e como está o olhar para o futuro.

Há a responsabilidade reconhecida pela sociedade em aumentar em 1 milhão e 300 mil pacientes e consumidores em dois anos. Isso só aumenta a responsabilidade em atender bem, com resolutividade, com um Clinic Farma que trata o paciente com cuidado contínuo, sem nunca esquecer a missão: ser uma rede de acesso. Quando se olha para esse Brasil imenso de quase 220 milhões de pessoas, pensar em acesso leva a pensar em Pague Menos. Quando se olha para o mercado, a maior rede em acesso é esta. Há uma revolução vindo — a revolução do GLP-1 — mencionada anteriormente, e haverá preparo para capturar essa oportunidade e tratar esses pacientes da melhor forma possível, trazendo qualidade de vida e mais longevidade.

É um segmento extremamente resiliente, e a intenção é cada vez mais se transformar no benchmark do setor. Porque líder não é quem vende mais; líder é quem se comporta como líder, quem traz conhecimento, transparência e exerce seu papel cidadão. Pague Menos é uma empresa cidadã. Nasceu em 1985 com muito orgulho; está fazendo 45 anos e chegará aos 50 trabalhando para a perpetuidade da companhia. Vocês podem continuar contando com este time. O trabalho é diário e constante. Um abraço para todos e também para o time de 27 mil colaboradores, que orgulha a companhia a cada dia, porque a missão é de saúde.

PAGUE MENOS
TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 4T25

Um abraço. Em pouco tempo haverá um novo encontro para apresentar os resultados do primeiro trimestre. É isso. Um abraço para vocês. Felicidades. Que todos tenham uma semana abençoada. Tchau, pessoal.

Operador

A videoconferência da Pague Menos está encerrada. Agradecemos a participação de todos e desejamos um bom dia.