



VIDEOCONFERÊNCIA DE  
**Resultados**  
**4T25 & 2025**



# Aviso Legal



Este documento pode conter certas declarações futuras e informações relacionadas à Companhia que refletem as visões atuais e/ou expectativas da Companhia e de sua administração com respeito a sua performance, seus negócios e eventos futuros. Declarações prospectivas incluem, sem limitação, qualquer declaração que possua previsão, indicação ou estimativas e projeções sobre resultados futuros, performance ou objetivos, bem como palavras como “acreditamos”, “antecipamos”, “esperamos”, “estimamos”, “projetamos” entre outras palavras com significado semelhante. Embora a Companhia e sua administração acreditem que tais estimativas e declarações prospectivas são baseadas em premissas razoáveis, elas estão sujeitas a riscos, incertezas e eventos futuros e são emitidas à luz de informações que estão atualmente disponíveis. As eventuais declarações prospectivas se referem apenas à data em que foram emitidas, e a Companhia não se responsabiliza por atualizá-las ou revisá-las publicamente após a distribuição deste documento em virtude de novas informações, eventos futuros ou outros fatores. Os investidores devem estar cientes que diversos fatores importantes fazem com que os resultados efetivos diferenciem-se de modo relevante de tais planos, objetivos, expectativas, projeções e intenções expressadas neste documento.

Em vista dos riscos e incertezas supramencionados, as circunstâncias e eventos prospectivos discutidos neste documento podem não ocorrer, e os resultados futuros da Companhia podem diferir significativamente daqueles expressos ou sugeridos nessas declarações prospectivas. Declarações prospectivas envolvem riscos e incertezas e não são garantias de eventos futuros. Portanto, os investidores não devem tomar nenhuma decisão de investimento com base nas declarações prospectivas eventualmente aqui contidas.

O mercado e as informações de posição competitiva, incluindo eventuais projeções de mercado citadas ao longo deste documento, foram obtidas por meio de pesquisas internas, pesquisas de mercado, informações de domínio público e publicações empresariais. Apesar de não termos razão para acreditar que qualquer destas informações ou relatórios sejam imprecisos em qualquer aspecto relevante, não verificamos independentemente da posição competitiva, posição de mercado, taxa de crescimento ou qualquer outro dado fornecido por terceiros ou outras publicações da indústria. A Companhia não se responsabiliza pela veracidade de tais informações.

Certas porcentagens e outros valores incluídos neste documento foram arredondados para facilitar a sua apresentação. As escalas dos gráficos dos resultados podem figurar em proporções diferentes, para otimizar a demonstração. Dessa forma, os números e os gráficos apresentados podem não representar a soma aritmética e a escala adequada dos números que os precedem, e podem diferir daqueles apresentados nas demonstrações financeiras.

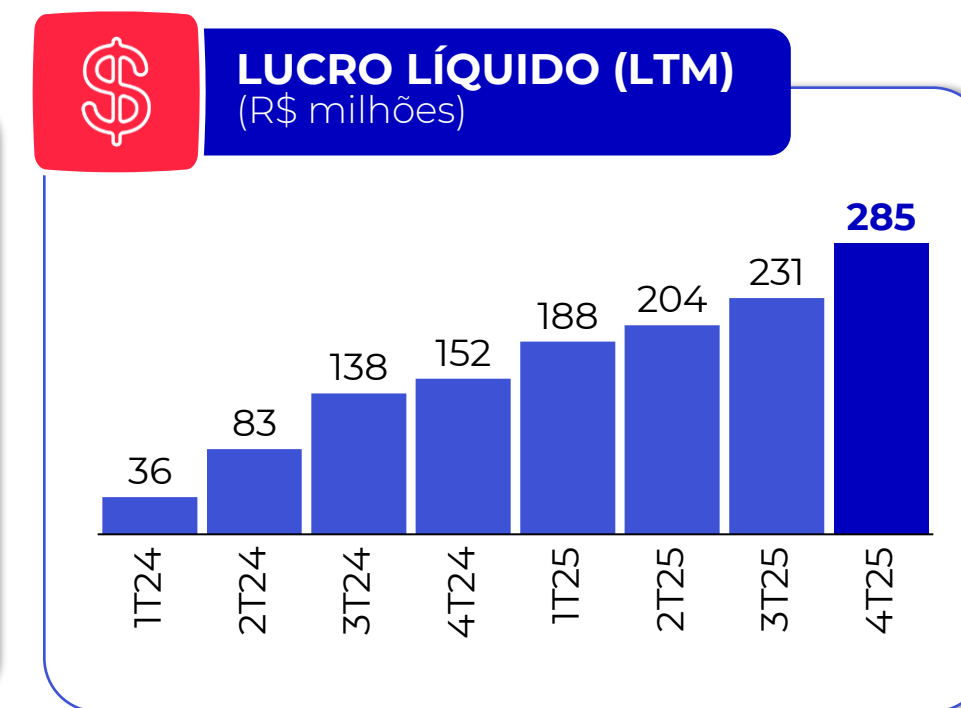
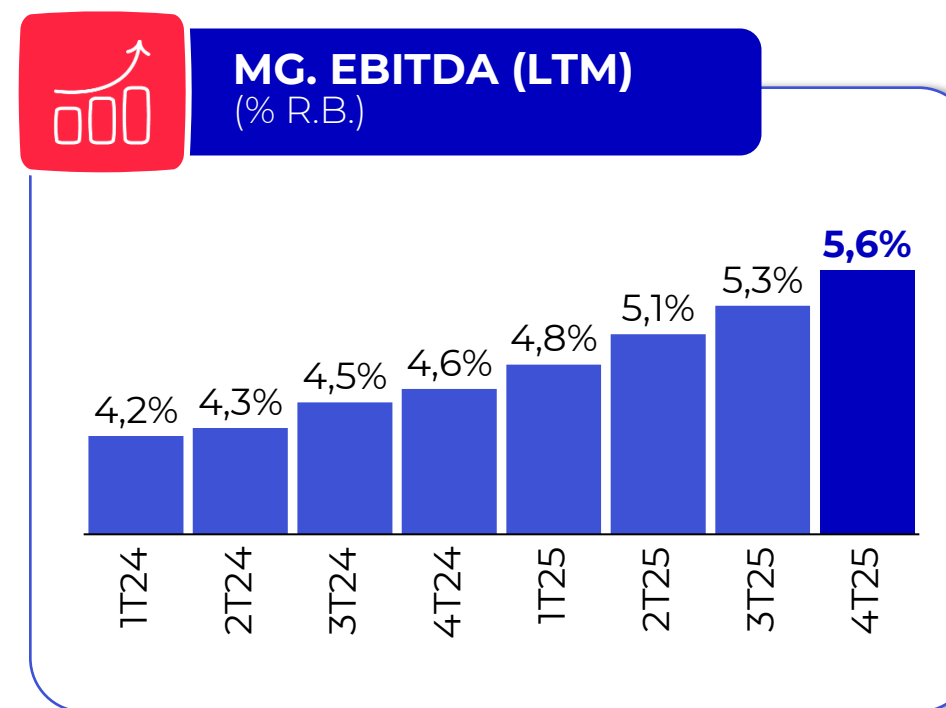
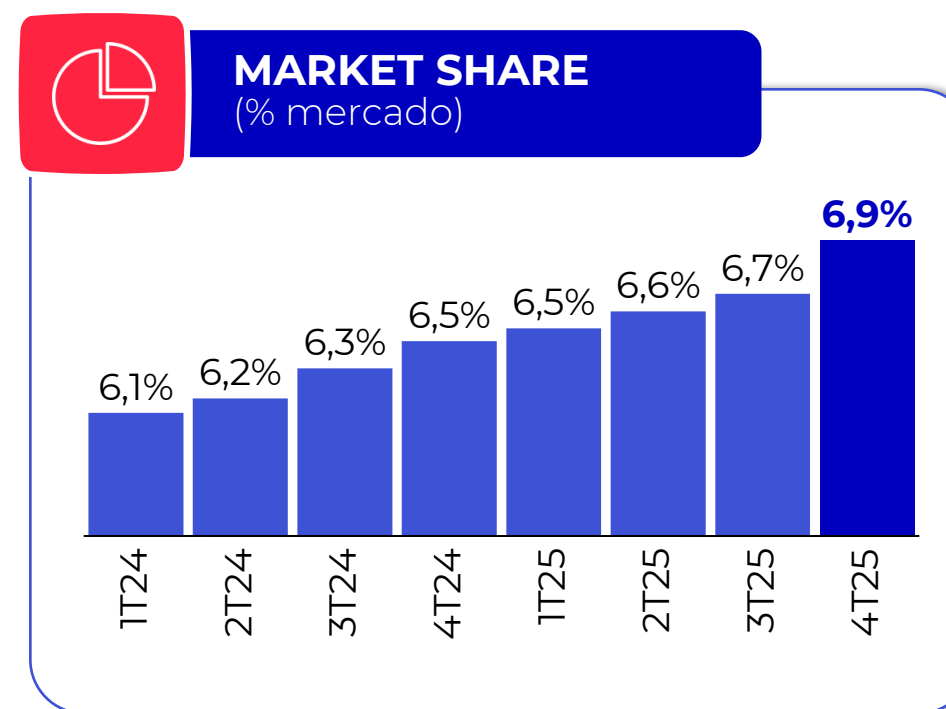
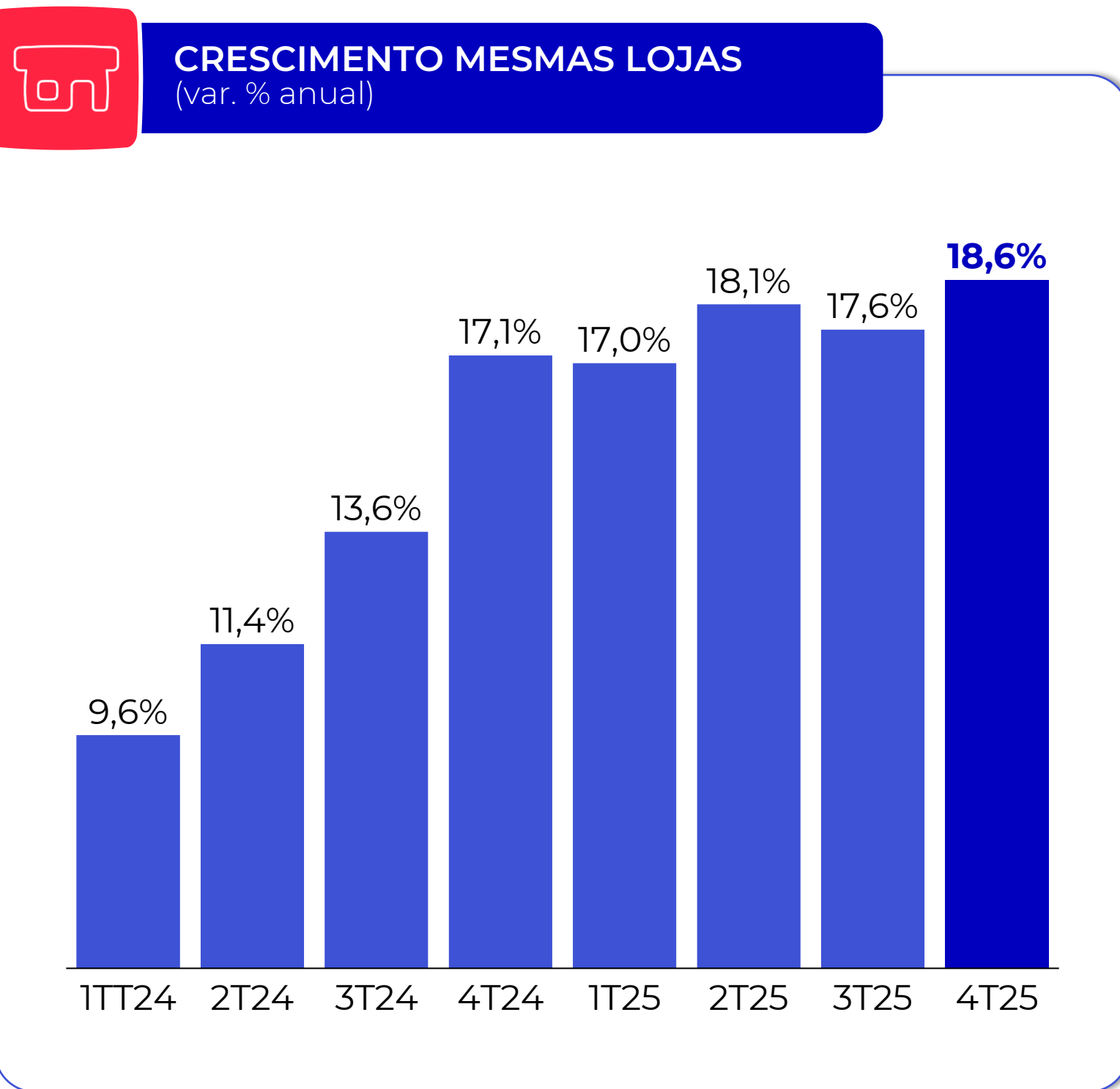
Desde 2019 nossas demonstrações financeiras são preparadas de acordo com o IFRS 16, que alterou os critérios de reconhecimento dos contratos de aluguel. Para melhor representar a realidade econômica do negócio, os números desta apresentação são apresentados sob a norma antiga, o IAS 17 / CPC 06. A reconciliação com o IFRS 16 pode ser encontrada no release de resultados.

# **Retrospectiva 2025**

Jonas Marques, CEO

# Aceleração do Crescimento

4T25 é o 8º trimestre consecutivo de crescimento significativamente acima do mercado



Nota: Métricas ex-IFRS 16.

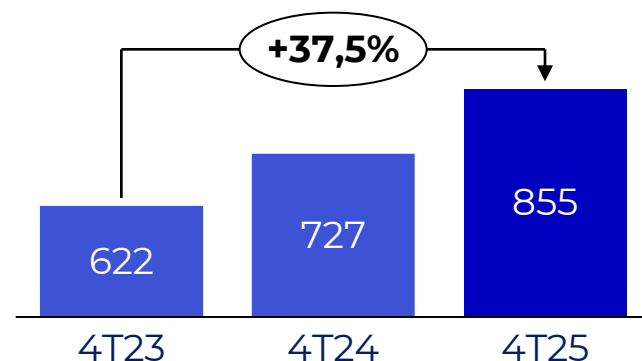
# Mudamos de Patamar

Passamos por uma profunda transformação nos últimos 2 anos

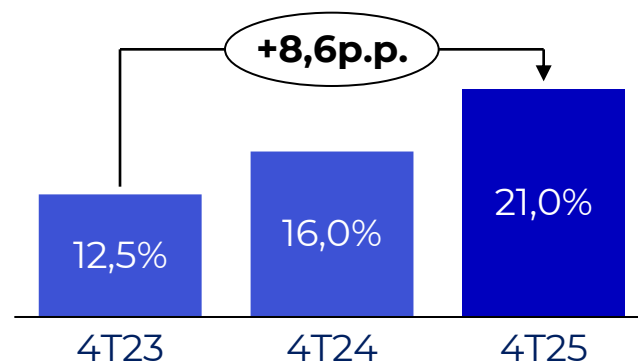


## KPIS OPERACIONAIS

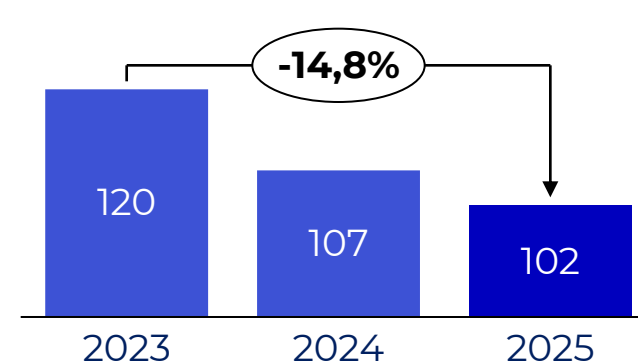
**VENDA MÉDIA LOJA/MÊS**  
(R\$ mil)



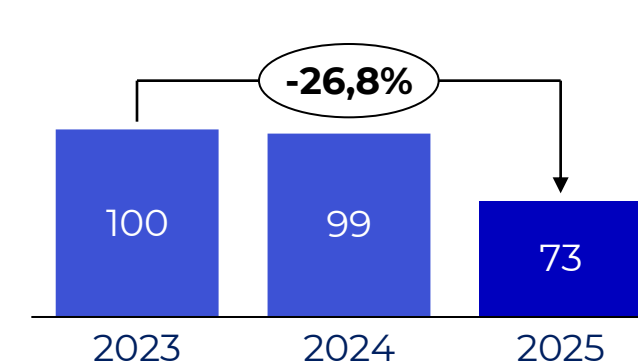
**CANAIS DIGITAIS**  
(% vendas totais)



**PME (MÉDIA ANO)**  
(dias de CMV)

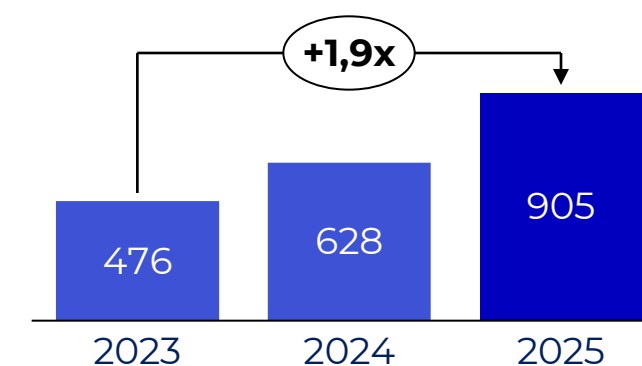


**PERDAS COM ESTOQUES**  
(% da R.B. – 2023 base 100)

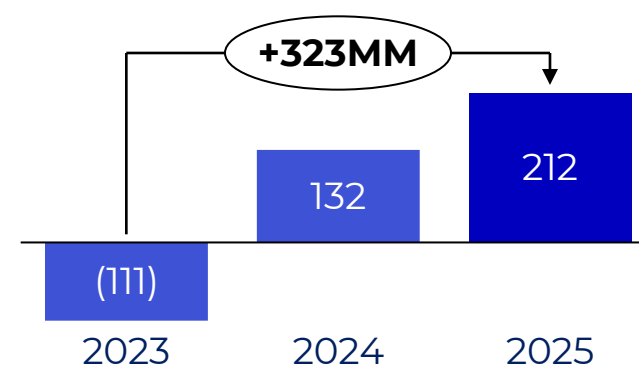


## KPIS FINANCEIROS

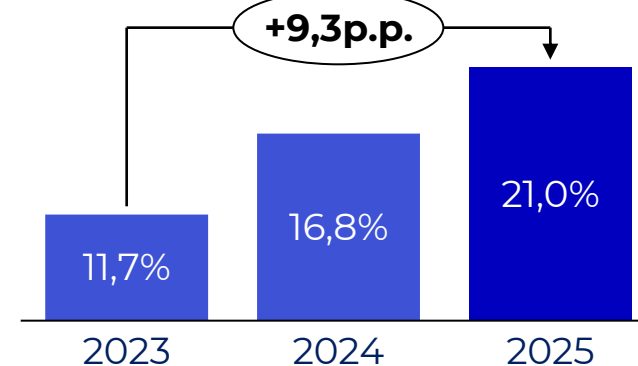
**EBITDA AJ.**  
(R\$ milhões)



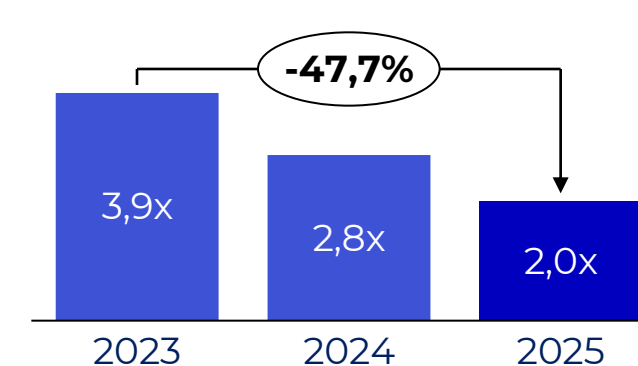
**FLUXO DE CAIXA LIVRE**  
(R\$ milhões)



**ROIC**  
(%)



**ENDIVIDAMENTO**  
(Dívida Líquida / EBITDA)



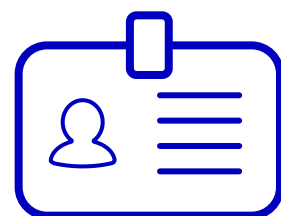
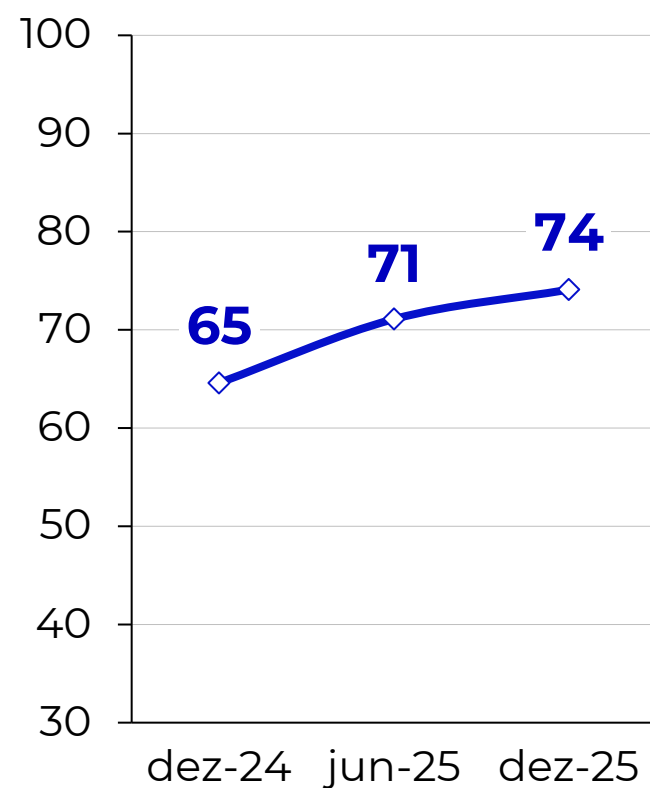
# Percepção Principais Stakeholders

Bom momento refletido em melhorias na percepção da companhia



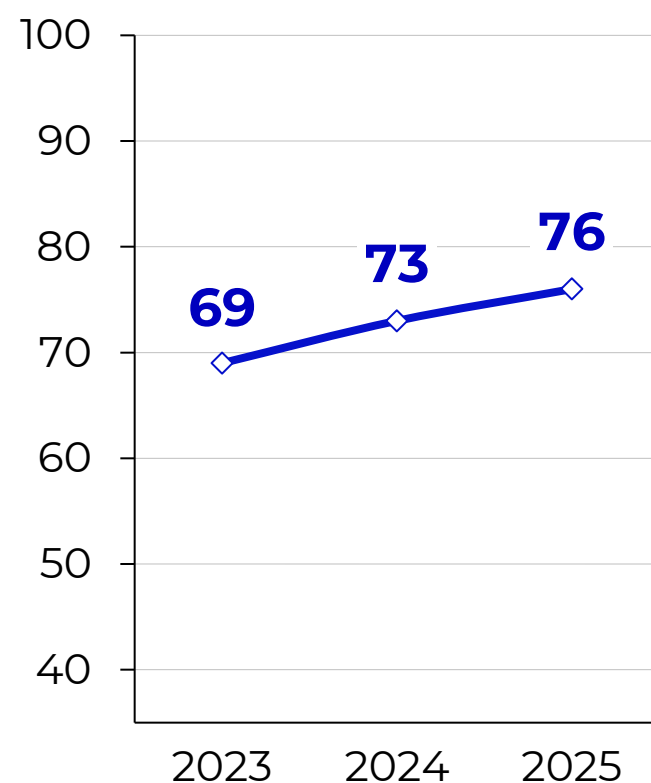
## CLIENTES

**NOTA CLIENTE OCULTO**  
(média total lojas)



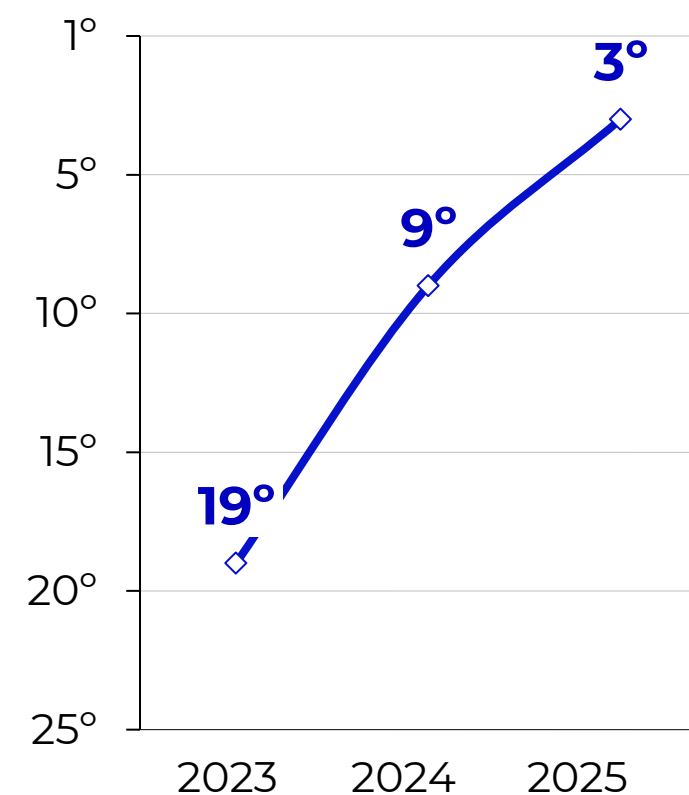
## COLABORADORES

**NOTA GPTW**  
(pesquisa GPTW)



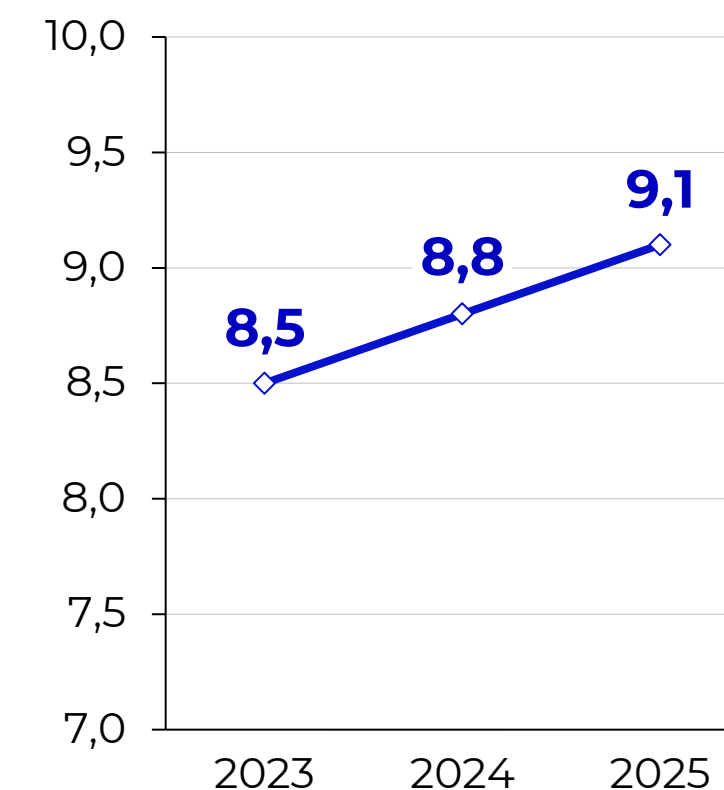
## FORNECEDORES

**PESQUISA ADVANTAGE**  
(colocação geral)



## INVESTIDORES

**NOTA PROGRAMA RI**  
(Avaliação Investidores - Perception Study)



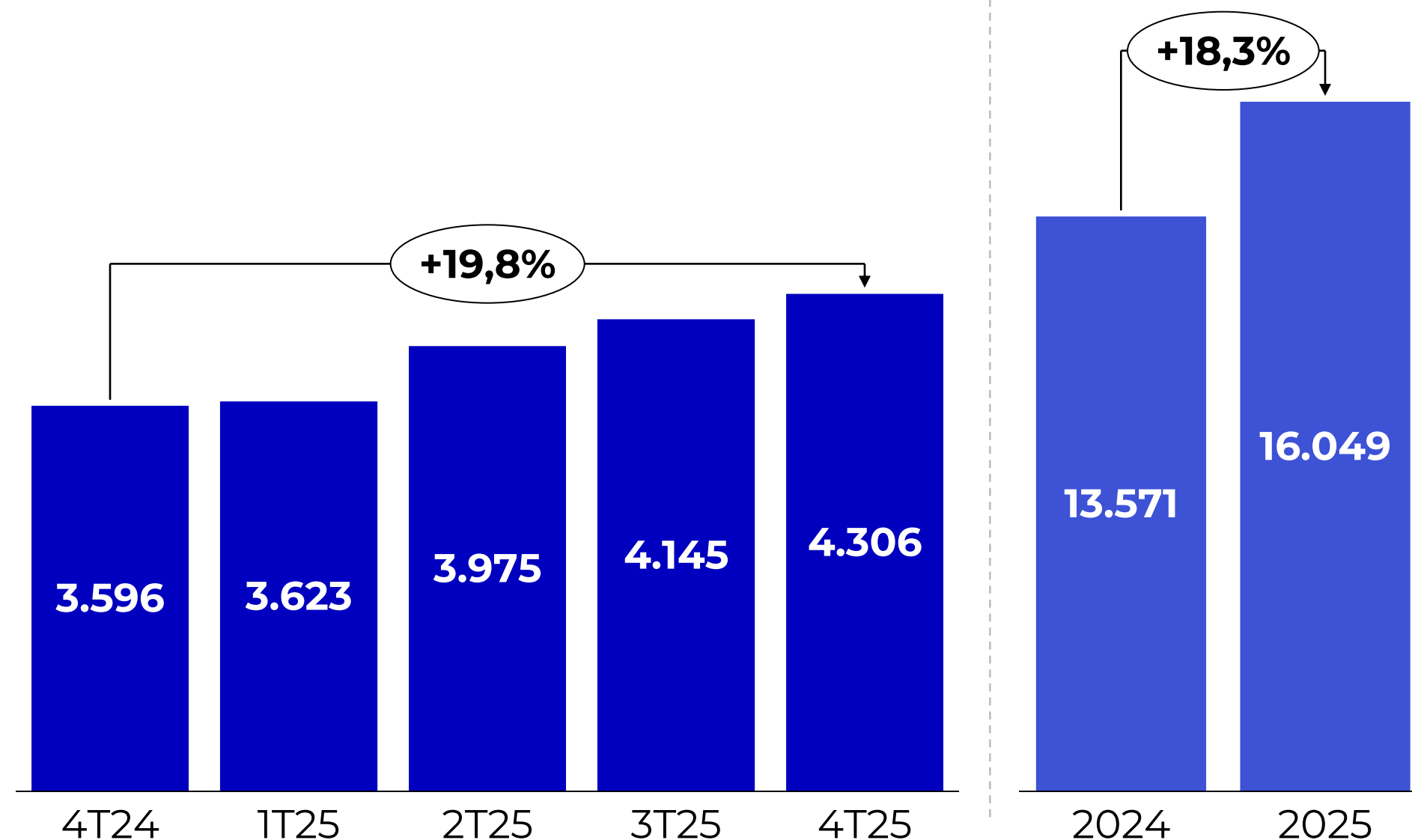
# **Resultados 4T25 & 2025**

Luiz Novais, CFO

# Receita Bruta

Crescimento acelerado ao longo do ano mesmo com forte base de comparação

 **RECEITA BRUTA**  
(R\$ milhões)



## PRINCIPAIS DESTAQUES (4T25)

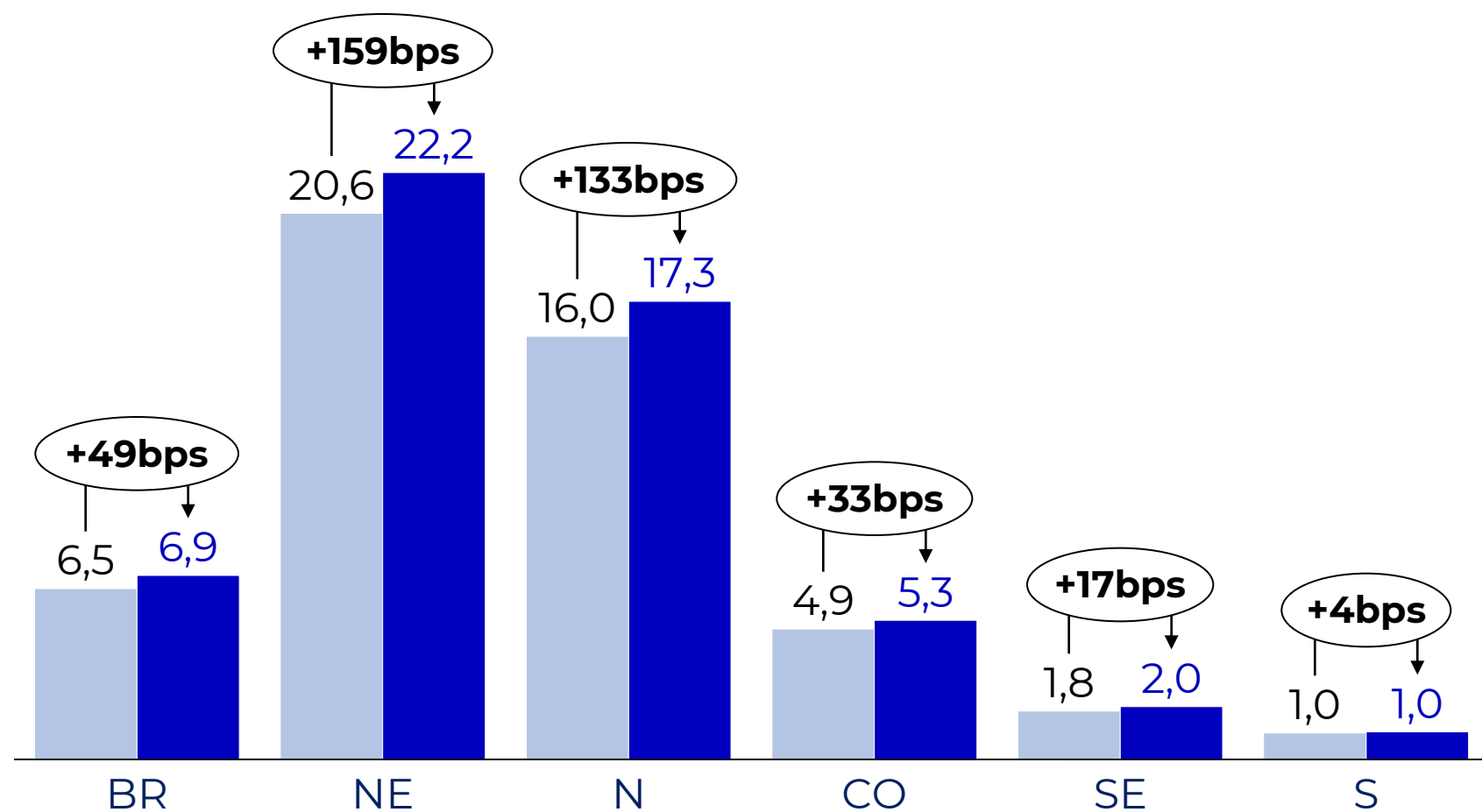
- SSS 18,3% (~5x CMED);
- Venda média mensal por loja de R\$ 855 mil (+37,5% em 2 anos);
- Crescimento em prescrição (GX 28,2% e RX 25,2% no 4T25);
- Crescimento na base de CCC, com aumento de cesta e frequência;
- Execução bem-sucedida da Black Friday (crescimento de 24,1% em nov/25);

# Market Share

Ampliação da participação de mercado em todas as regiões, pelo nono trimestre consecutivo

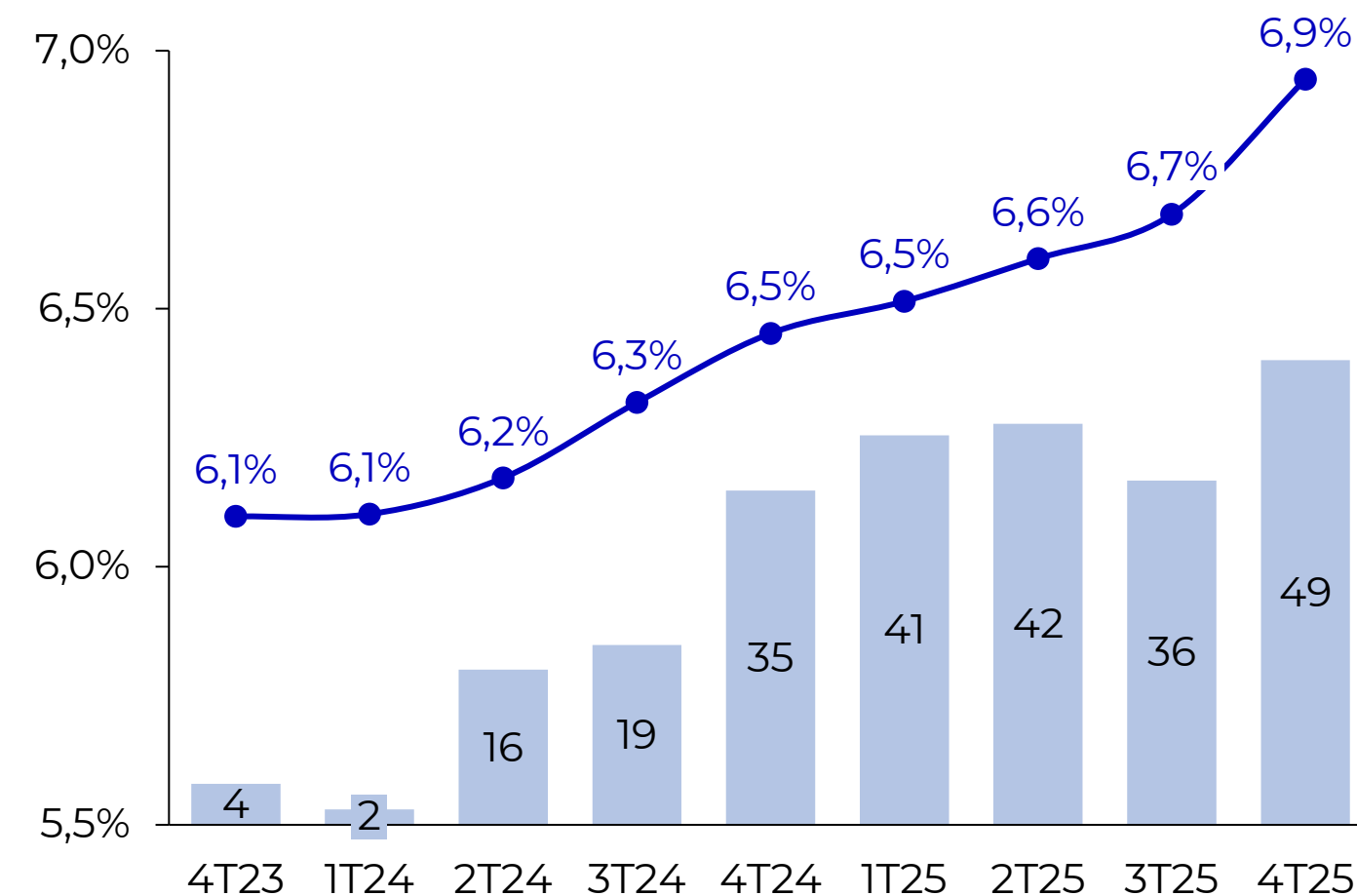
## MARKET SHARE POR REGIÃO (% do mercado total)

4T24 4T25



## EVOLUÇÃO MARKET SHARE

Market share nacional (%)  
Ganho de Share YoY (bps)



Fonte: IQVIA

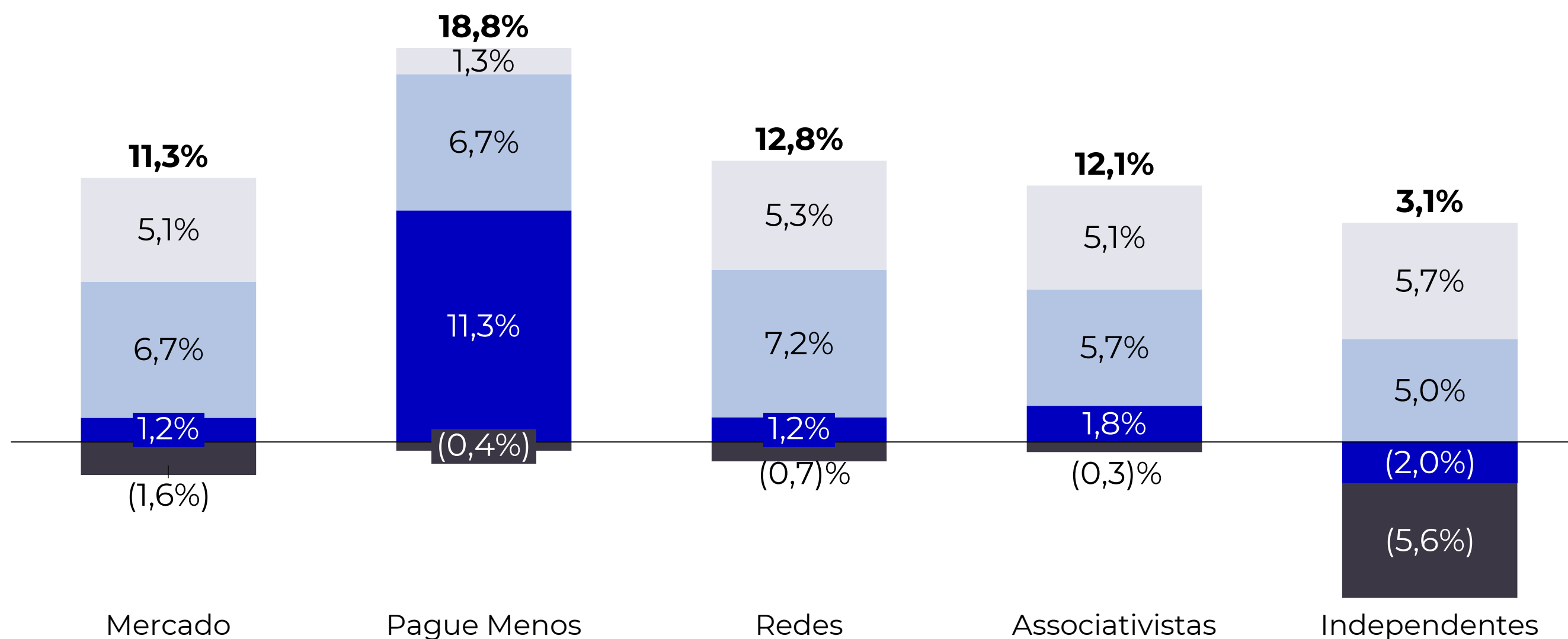
<sup>1</sup> Metodologia IQVIA normaliza preços de venda entre os players, fazendo com que o crescimento em R\$ CPP possa divergir do efetivamente realizado.

# Componentes do Crescimento

Crescimento de volume significativamente acima do mercado ao longo de todo o ano

## COMPOSIÇÃO DO CRESCIMENTO POR GRUPO (variação<sup>1</sup> % 2025 vs. 2024)

Lojas Novas (<24m) Preço Médio do Mix Volume Lojas Fechadas



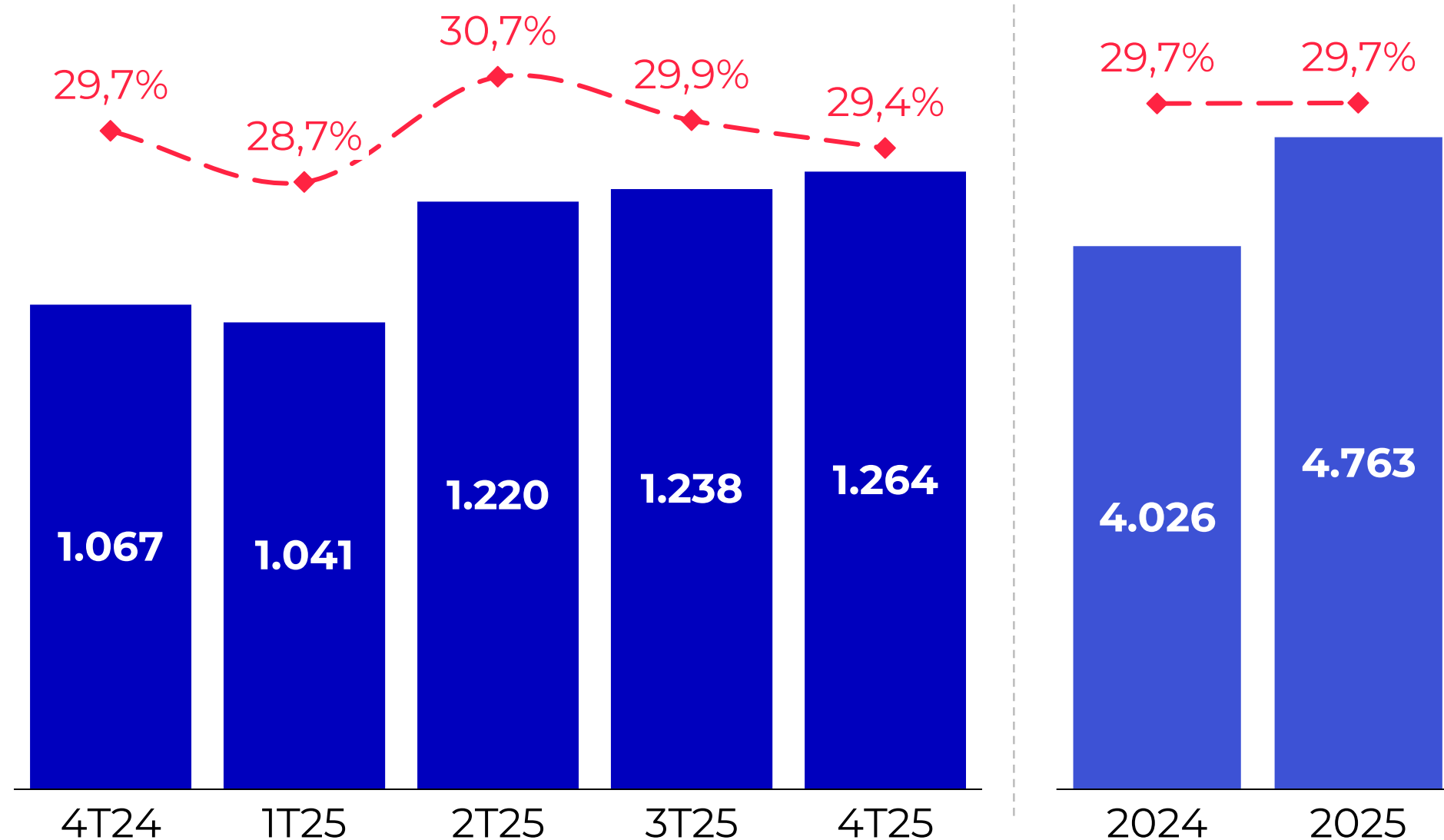
Fonte: IQVIA

<sup>1</sup> Metodologia IQVIA normaliza preços de venda entre os players, fazendo com que o crescimento em R\$ CPP possa divergir do efetivamente realizado. Lojas novas considera lojas abertas nos últimos 24 meses

# Lucro Bruto

Manutenção do nível de rentabilidade

## LUCRO BRUTO (R\$ milhões e % da R.B.)



### PRINCIPAIS IMPACTOS (4T25)

- (-) Mix de categorias;
- (-) Ajuste a valor presente;
- (+) Melhores condições comerciais;
- (+) Eficiências tributárias;
- (+) Perdas com estoques;

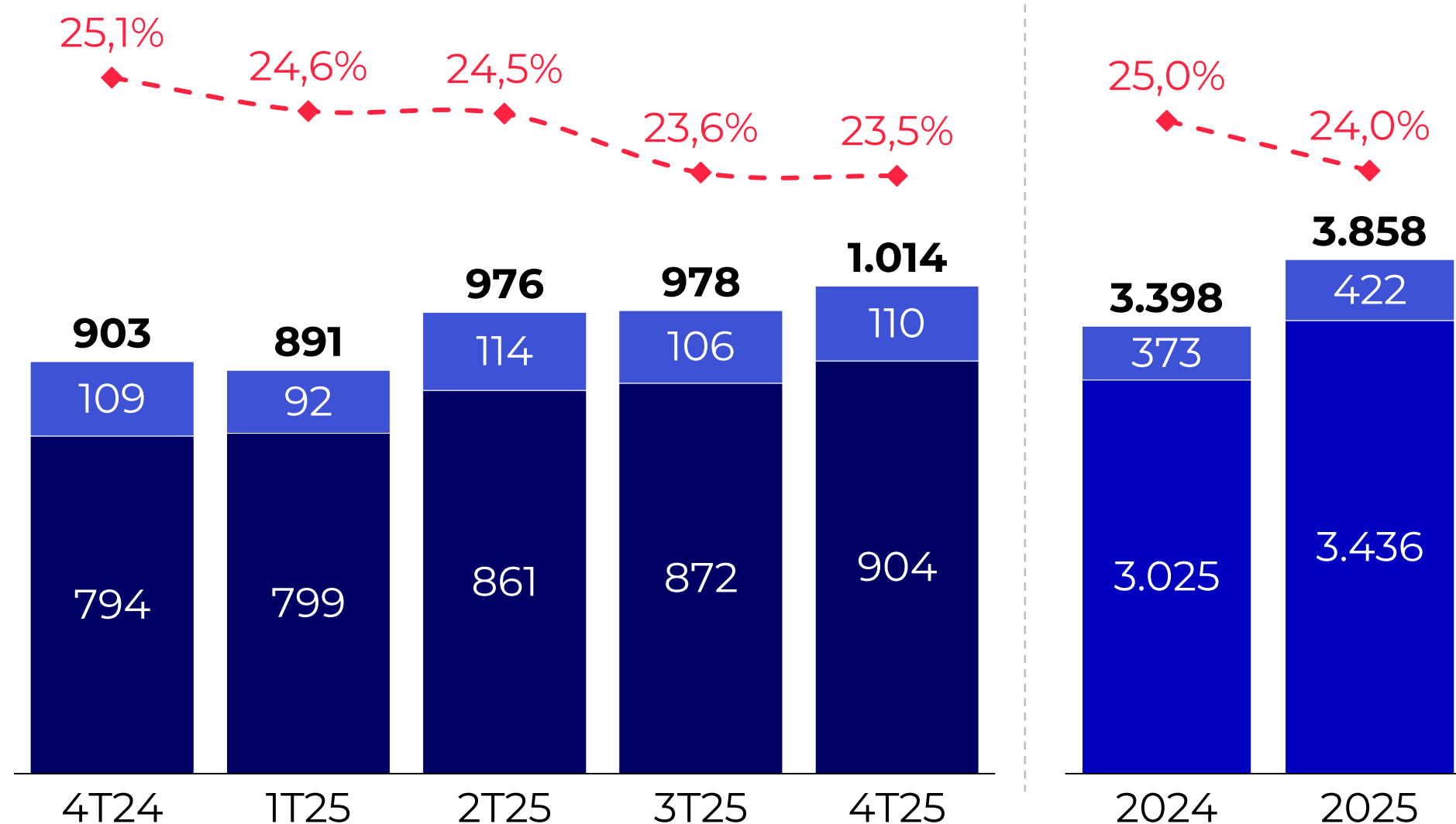
# Despesas Operacionais

Relevante alavancagem operacional de 1,0 p.p. no 4T25

## DESPESAS OPERACIONAIS

(R\$ milhões e % da R.B.)

■ Despesas G&A ■ Despesas com Vendas - ◆ - % RB



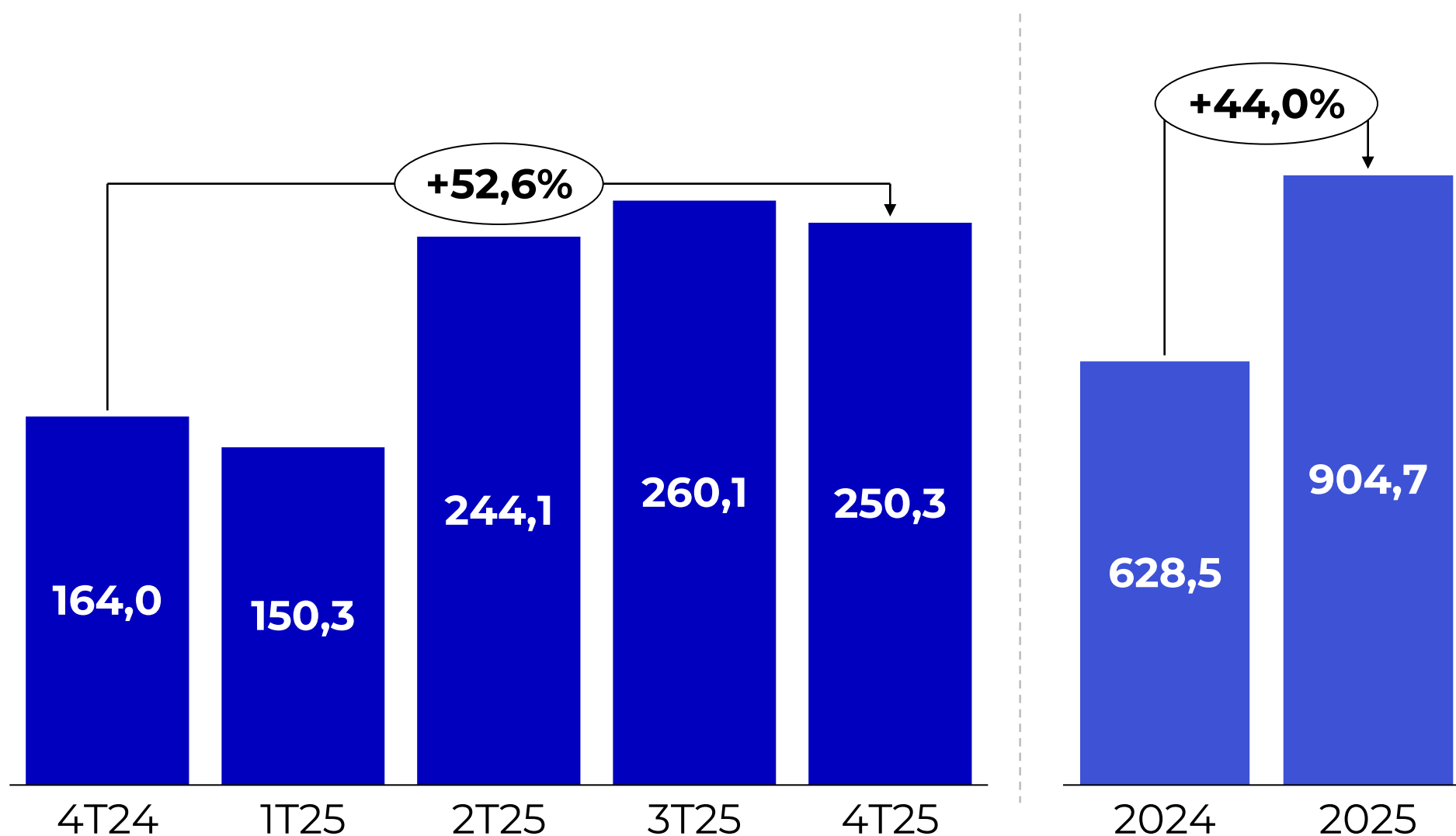
### PRINCIPAIS IMPACTOS (4T25)

- (+) Alavancagem operacional;
- (+) Provisões para remuneração variável;
- (-) Incremento de funcionários por loja (maior volume e eficiência operacional);
- (-) Maior nível de despesas variáveis.

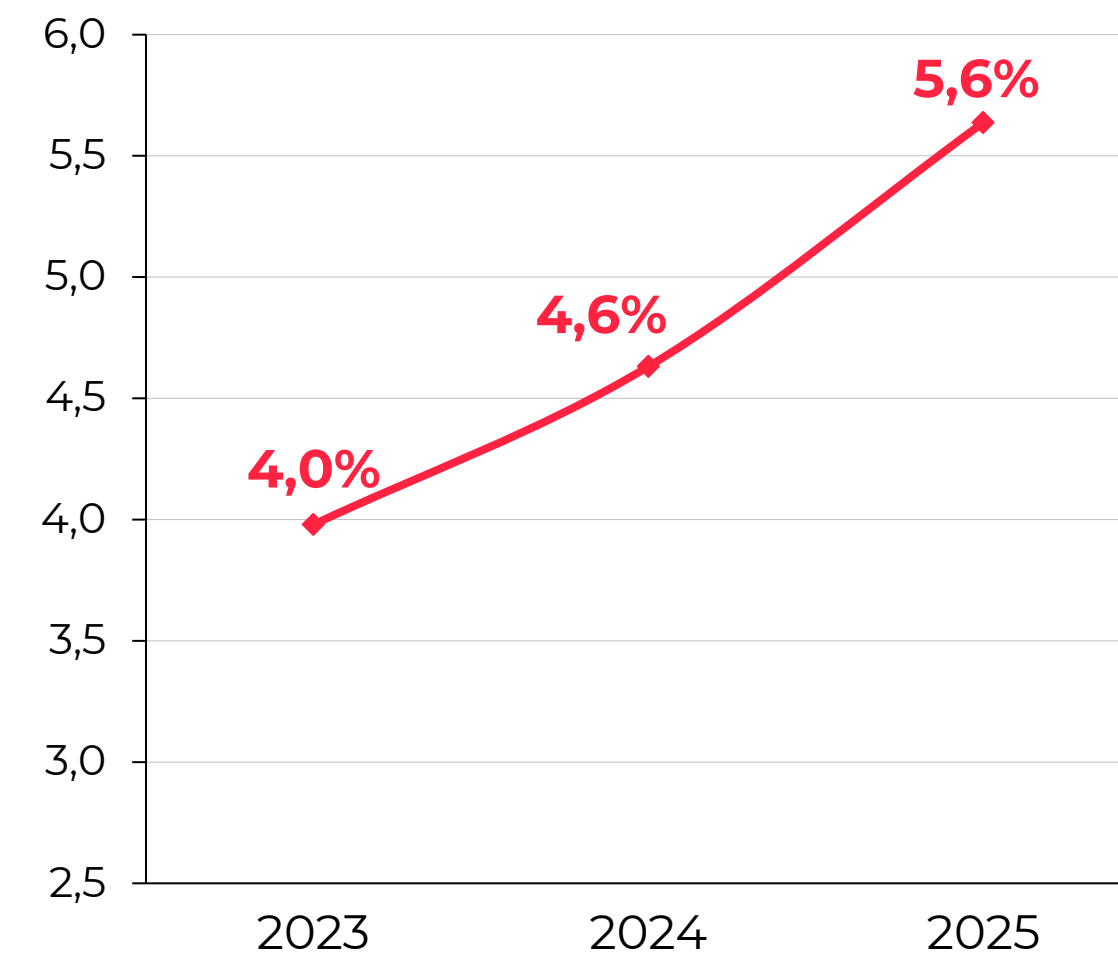
# EBITDA

Combinação muito positiva de crescimento em vendas, manutenção de margem bruta e diluição de SG&A

## EBITDA AJUSTADO (R\$ milhões)



## EVOLUÇÃO MG. EBITDA (% R.B.)

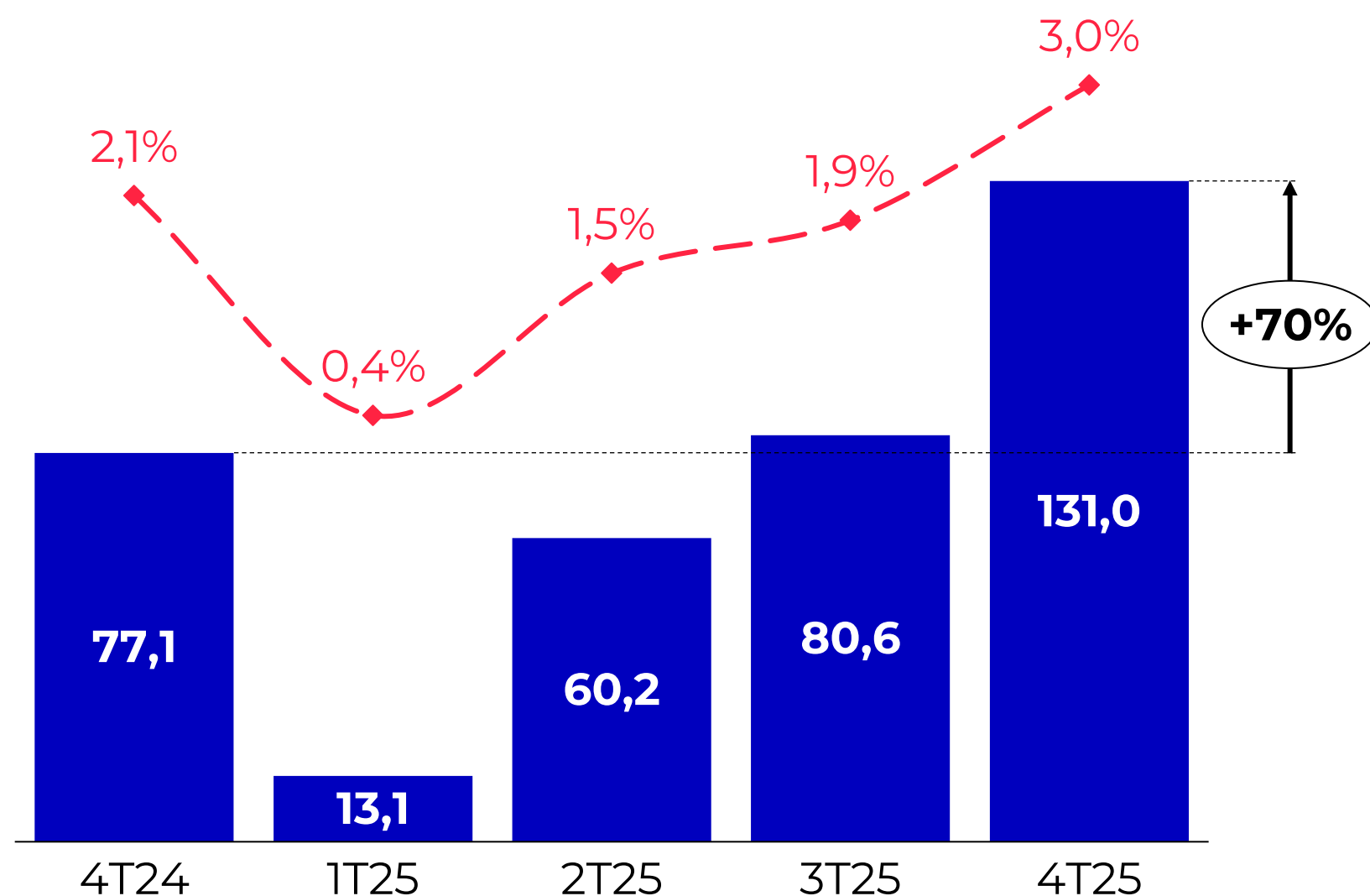


Nota: Métricas ex-IFRS 16.

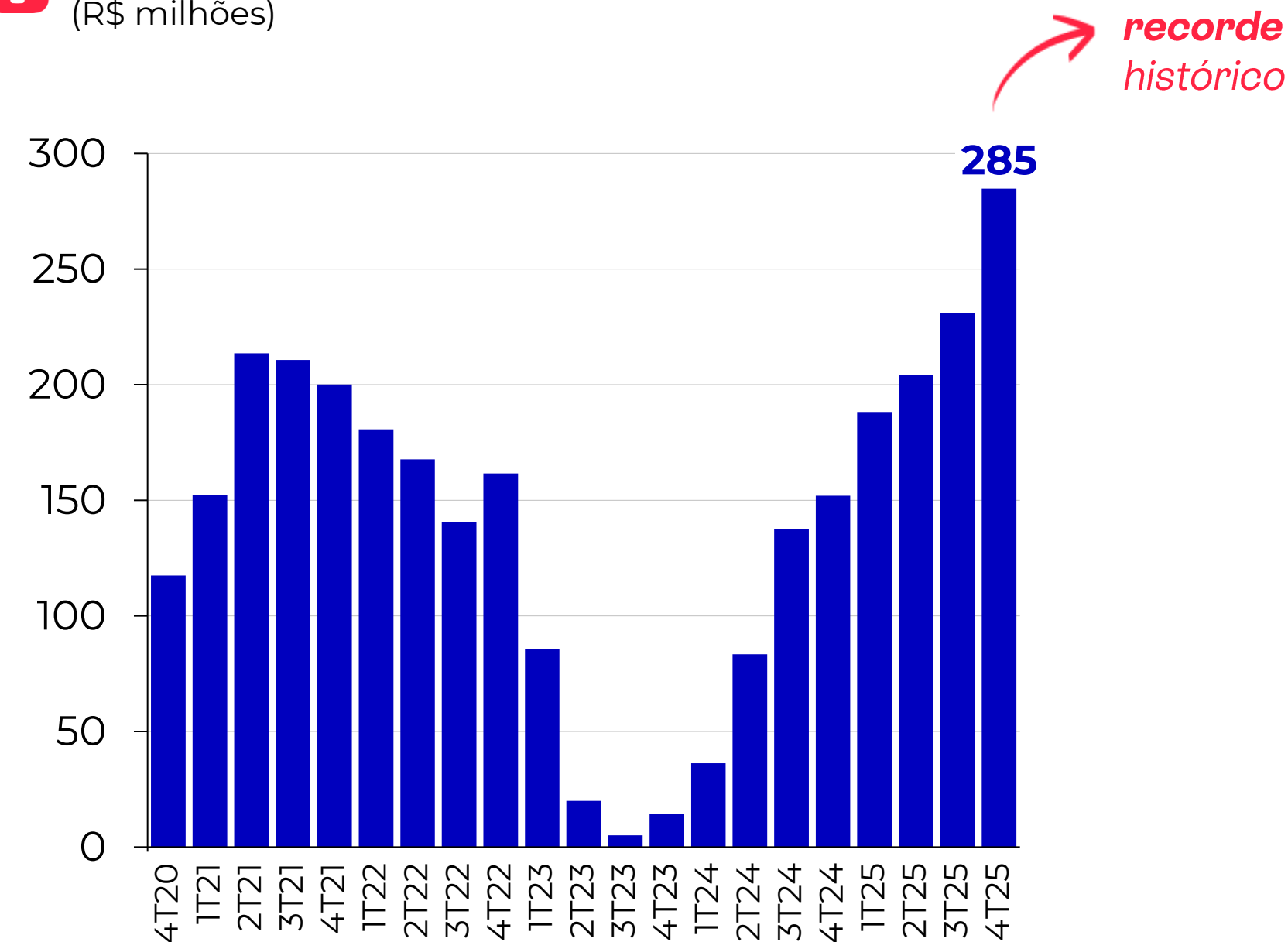
# Lucro Líquido

Crescimento de 70% no trimestre, totalizando R\$ 285 milhões nos últimos doze meses

## LUCRO LÍQUIDO AJUSTADO (R\$ milhões e % da R.B.)



## EVOLUÇÃO DO LUCRO LÍQUIDO (LTM) (R\$ milhões)

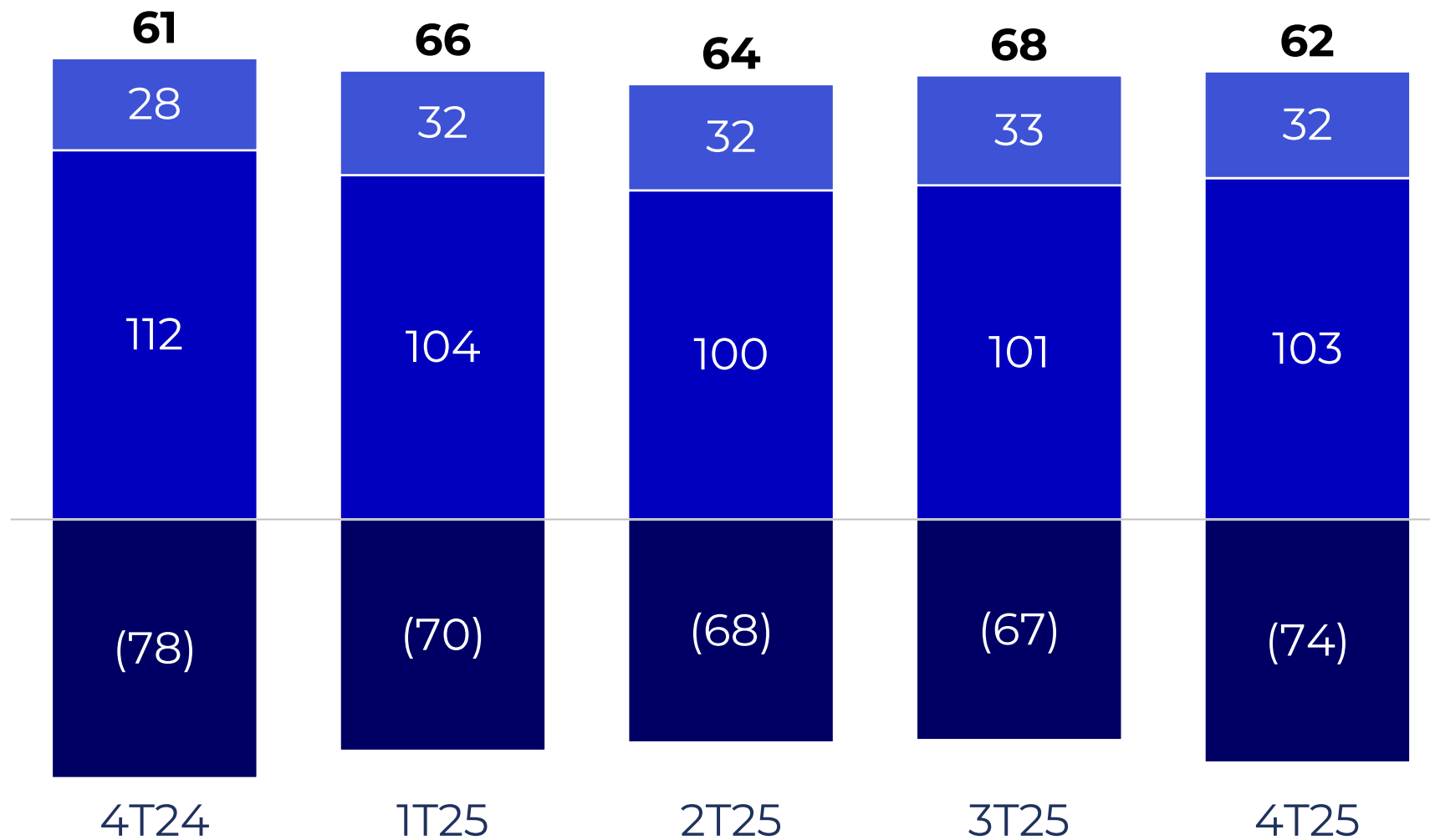


# Capital de Giro

Evolução relevante em giro de estoques compensada com aumento no prazo médio de recebimento

## CICLO DE CAIXA OPERACIONAL<sup>1</sup> (em dias de CMV e dias de Receita Bruta)

■ Contas a Receber ■ Estoques ■ Fornecedores



### PRINCIPAIS IMPACTOS

- **PMR:** crescimento relevante em RX e farmácia popular, alongando prazo de recebimento;
- **PME:** Redução de 8 dias refletindo aumento de produtividade em lojas;
- **PMP:** Efeito mix de fornecedores negativo, sendo parcialmente compensado com progressivas melhorias de condições comerciais.

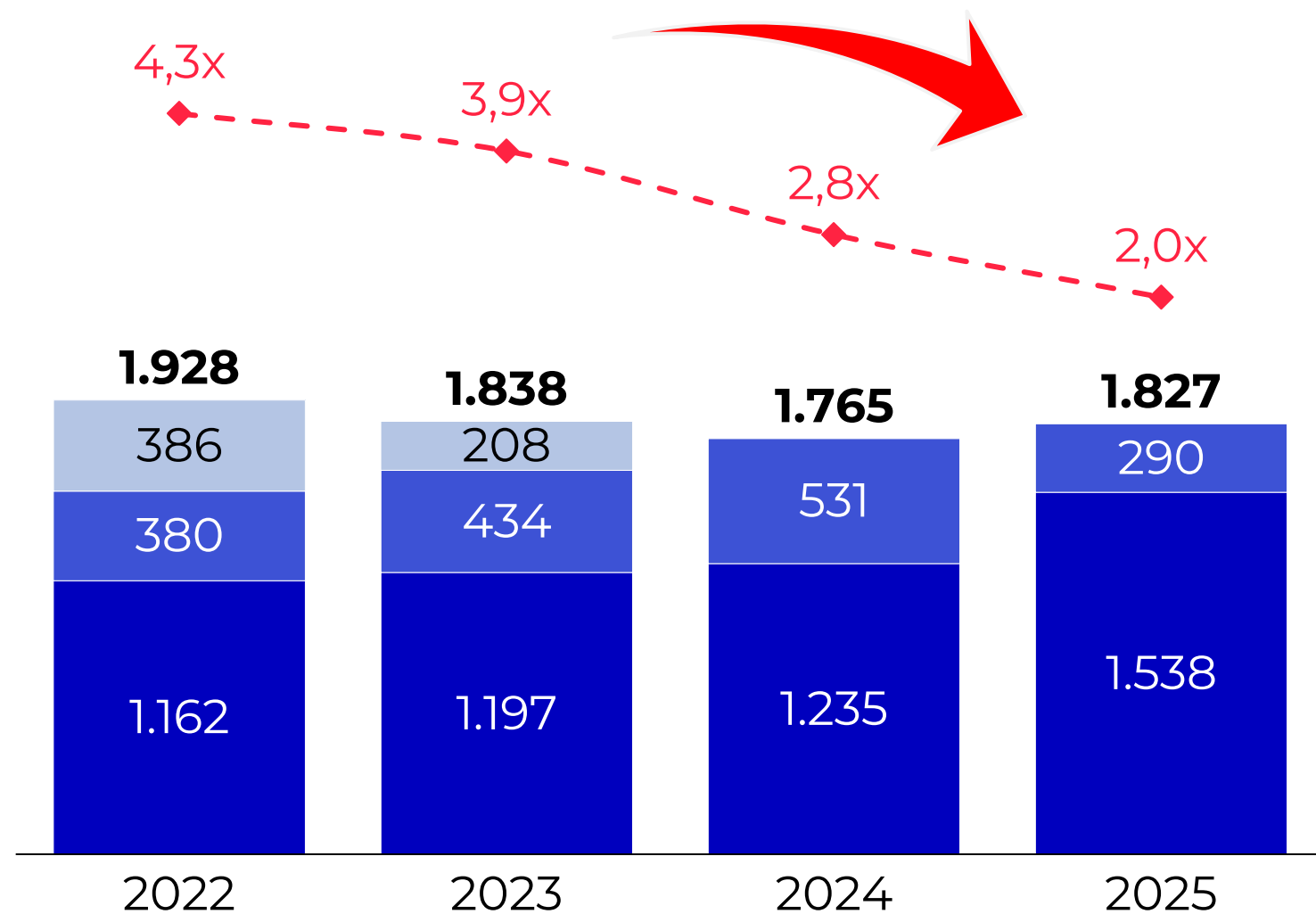
<sup>1</sup> O cálculo do Prazo Médio de Estoques e do Prazo Médio de Pagamento desconsidera os efeitos do AVP, acordos comerciais e tributos a recuperar

<sup>2</sup> O cálculo do Prazo Médio de Recebíveis considera o contas a receber normalizado (pré-antecipação de recebíveis)

# Endividamento e Fluxo de Caixa

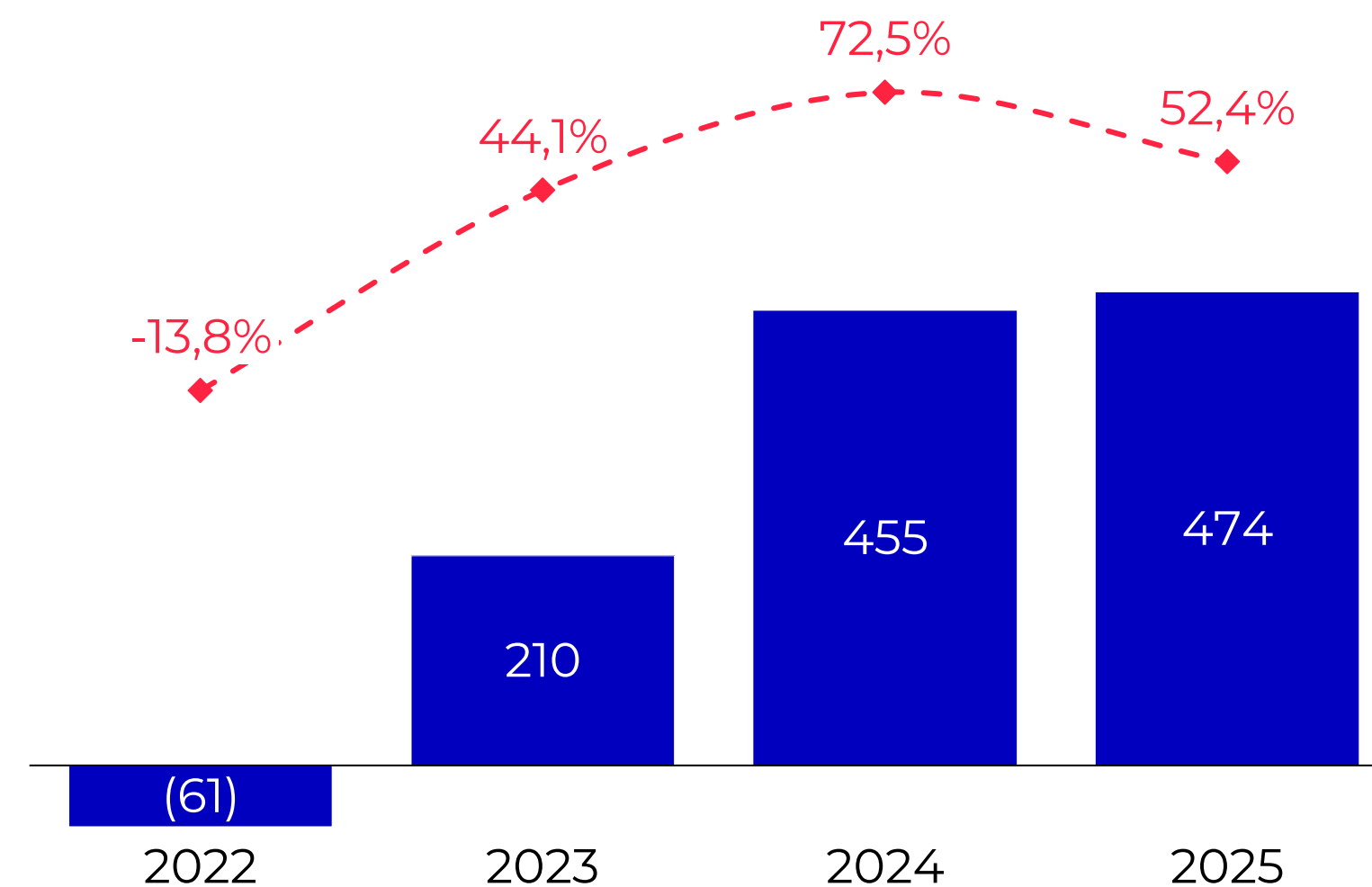
Trajétoria acelerada de desalavancagem com relevante geração de caixa operacional


## DÍVIDA LÍQUIDA (R\$ milhões e múltiplo de EBITDA LTM<sup>1</sup>)



- ◆ - Dívida líquida total / EBITDA  
 Parcelas a pagar em aquisições  
 Antecipação recebíveis  
 Dívida líquida bancária

## FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL (R\$ milhões e % EBITDA LTM<sup>1</sup>)



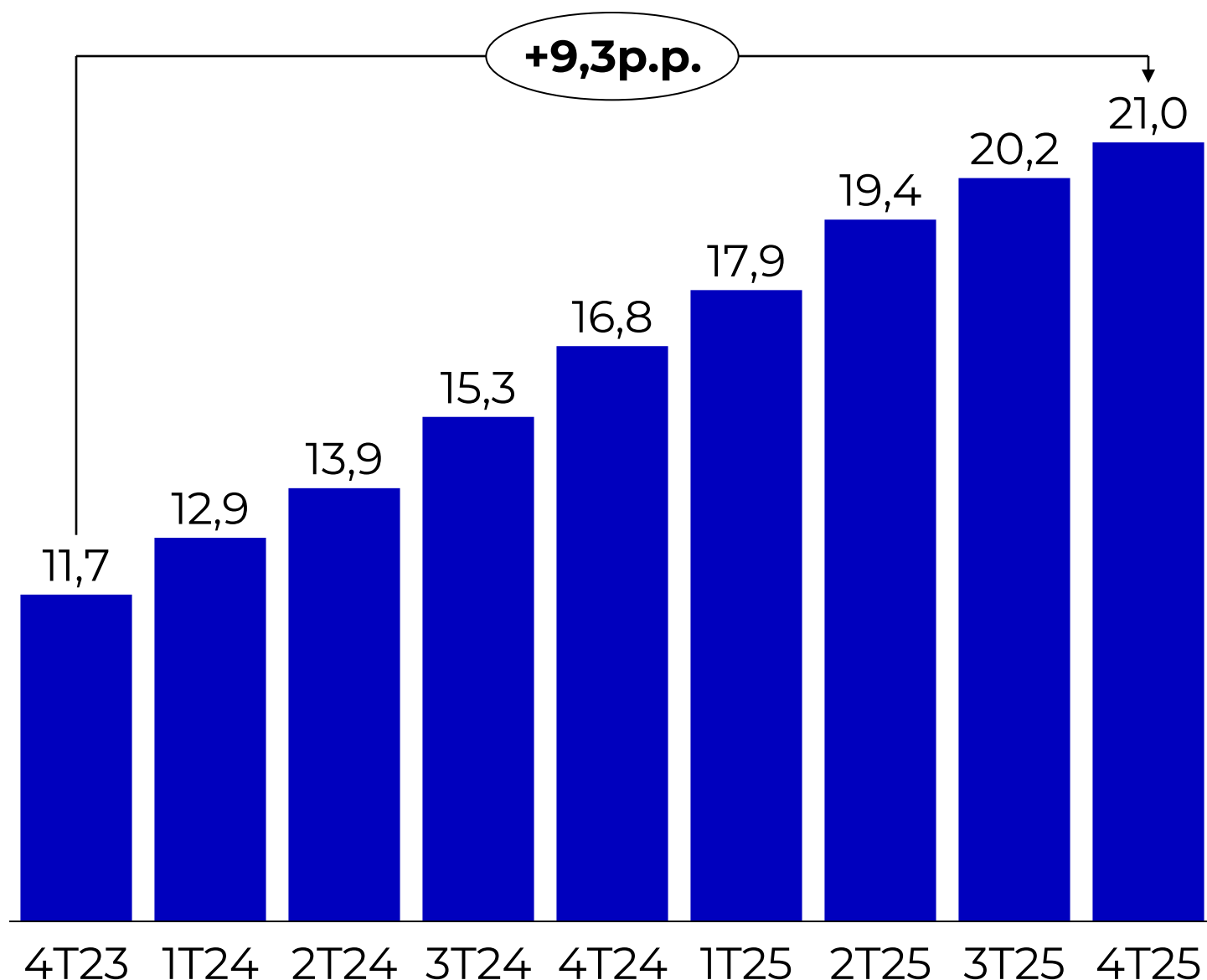
- ◆ - Conversão EBITDA/caixa  
 Fluxo de Caixa Operacional

<sup>1</sup> Dívida líquida considera antecipação de recebíveis. EBITDA em doze meses móveis ajustado para efeitos não recorrentes.

# ROIC

Retornos crescentes reforçam a convicção em nossa proposta de valor

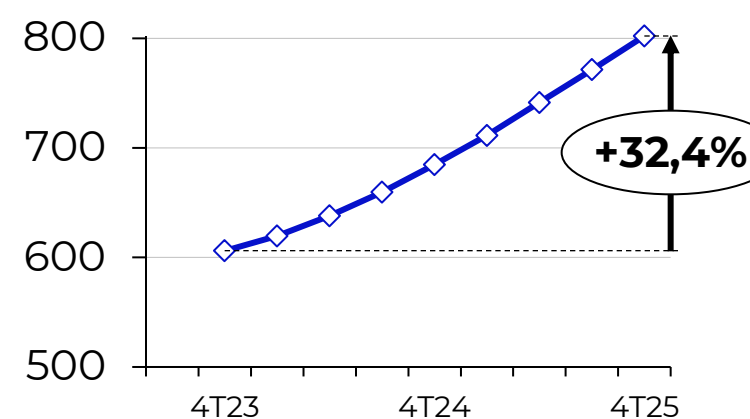
**ROIC (LTM)**  
(%)



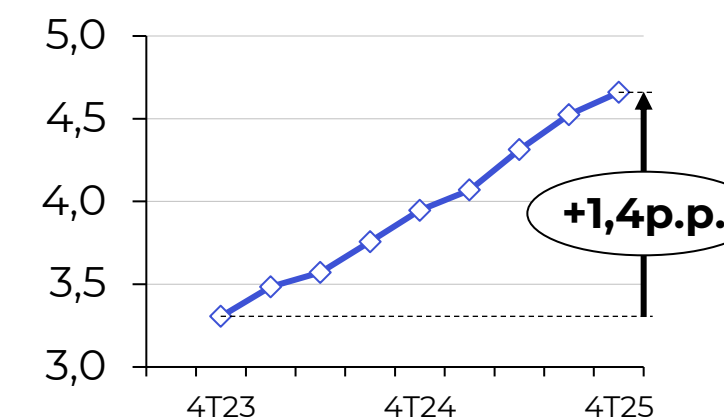
**DECOMPOSIÇÃO DO ROIC:**

$$ROIC = \frac{(Venda\ média\ por\ loja) \times (Margem\ NOPAT)}{(Ativo\ Fixo\ por\ loja) + (Capital\ de\ Giro\ por\ loja)}$$

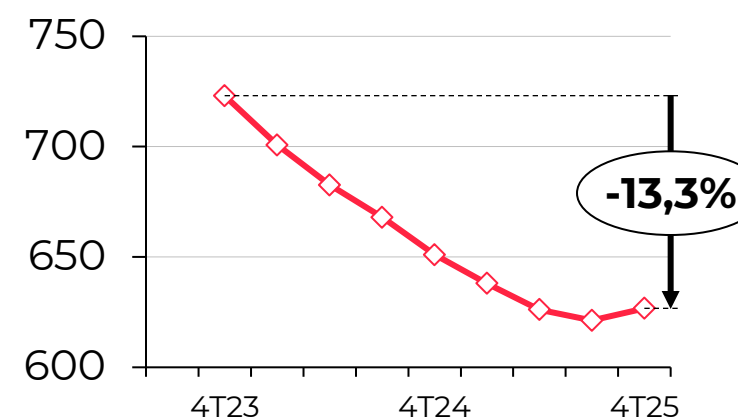
◆ Venda média (R\$ mil)



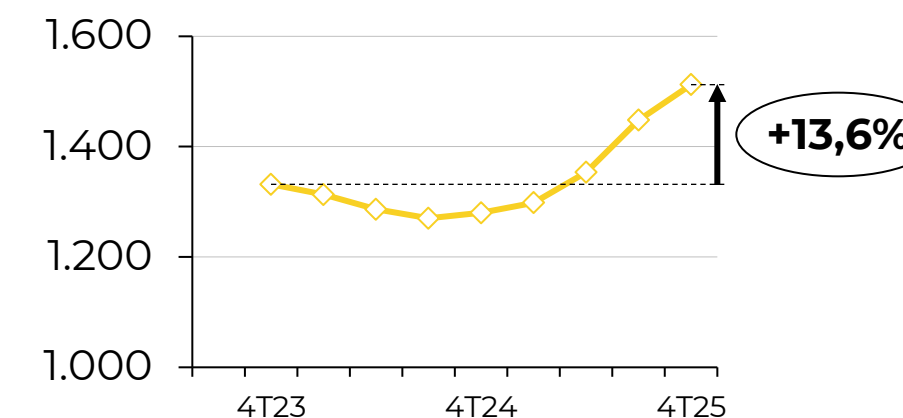
◆ Margem NOPAT LTM (% da R.B.)



◆ Ativo Fixo por Loja (R\$ mil)



◆ Capital de Giro por Loja (R\$ mil)



<sup>1</sup> Metodologia de cálculo considera o NOPAT (ex-despesas gerais e administrativas) acumulado nos últimos 12 meses pós impostos (IR = 34%) dividido pelo capital investido médio nos últimos quatro trimestres (capital de giro normalizado + ativo fixo).

# **Perspectivas 2026**

Jonas Marques, CEO





# Um Triênio de Transformação

2026 irá consolidar os alicerces para um novo ciclo de crescimento

Novo plano estratégico (foco CCC)

**2024**

(básico bem feito)





-  Construção do time
-  Engajamento da organização
-  Captura de *quick wins*
-  Missões operacionais

Eficiência operacional e melhoria na experiência de clientes e colaboradores

**Concluído**

**2025**





(consistência)

-  Revisão do plano estratégico
-  Escritório de Transformação
-  Retomada de investimentos
-  Consistência de entregas

Reposicionamento estratégico e aceleração do crescimento

**2026**

(escala)

-  Escalar o que deu certo em 2025 (telemetria, app, GLP-1, etc.)
-  Otimização da malha logística
-  Eficiência organizacional
-  Projetos estruturantes (loja 4.0, marcas próprias, pricing, etc.)

Amadurecimento da estrutura para suportar o plano estratégico



**Q&A**



**Pague  
Menos**

**RELAÇÕES COM INVESTIDORES**

<http://ri.paguemenos.com.br>

[ri@pmenos.com.br](mailto:ri@pmenos.com.br)