



COMPANHIA MELHORAMENTOS DE SÃO PAULO

**PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA
A SER REALIZADA EM 30 DE ABRIL DE 2026**

Índice

ANEXO I: Comentário dos Diretores sobre a situação financeira da Companhia	03
ANEXO II: Proposta de destinação do lucro líquido do exercício	14
ANEXO III: Proposta de remuneração dos administradores	18

ANEXO I

Instrução CVM n°. 81, de 29.03.2022, conforme alterada

Artigo 10º, III: Comentário dos diretores sobre a situação financeira da Companhia

Formulário de Referência – item 2

Comentário dos Diretores

2.1 Condições Financeiras/Patrimoniais

A. Condições Financeiras e Patrimoniais:

Com base nas demonstrações financeiras de 2025, a Companhia apresenta condições financeiras e patrimoniais suficientes para cumprir todas as suas obrigações, bem como para implementar suas estratégias financeiras e desenvolver seus negócios. A Administração avaliou a capacidade de continuidade operacional da Companhia e de suas controladas, estando convencida de que possui os recursos necessários para desenvolver seus negócios no futuro de forma contínua.

B. Estrutura de capital:

A estrutura de capital da Companhia é composta da seguinte forma:

Passivo Circulante: 116.799

Passivo não Circulante: 503.521

Patrimônio Líquido: 811.958

C. Capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos:

Com base nas demonstrações financeiras de 2025, o perfil do fluxo de caixa da Companhia aponta liquidez e recursos de capital suficientes para cobrir seus compromissos financeiros.

D. Fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não-circulantes utilizadas:

A controlada Melhoramentos Florestal Ltda. conta com linha de financiamento de

investimento ("Finames") do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, mediante repasse do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A. – BDMG e Banco ABC Brasil, bem como linha de financiamento internacional de equipamentos, através do Banco Alemão Helaba (Landesbank Hessen-Thüringen), além de financiamentos com bancos de primeira linha como Bancos Itaú S.A. e Bradesco S.A. Durante 2025, a Companhia realizou novas captações junto a instituições financeiras para reforço de capital de giro, incluindo: (i) CPR de R\$ 17.000 (CDI + 3,5% a.a., quitado no 3T25); (ii) CPR de R\$ 20.000 (CDI + 2,48% a.a.); (iii) FGI PEAC de R\$ 5.000 (IPCA + 9,69% a.a.); (iv) parcela FINEP de R\$ 15.823; e (v) Finame Materiais de R\$ 17.000 (CDI + 3,5% a.a. swapado, 24 meses). Em março de 2025, o CRI foi renegociado: remuneração ajustada de IPCA + 8,0804% a.a. para IPCA + 10,8692% a.a. (válido até fev/2027) e inclusão de cessão de conta vinculada.

E. Fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não-circulantes que pretende utilizar para cobertura de deficiências de liquidez:

A Companhia Melhoramentos utilizou no exercício de 2025 como fontes de financiamento a venda de terrenos gerados por negócios criados através das SPEs (Sociedades de Propósito Específico) através de distribuição de lucro e a operação das subsidiárias, gerando caixa para garantir as operações em sua atividade de Holding. Como garantia vinculada à operação de venda de madeira em pé, a Companhia recebeu o montante de R\$ 16,5 milhões em 2025.

F. Níveis de endividamento e suas características:

A Companhia detém empréstimos ou financiamentos. Em 31 de dezembro de 2025, a Companhia cumpriu com todos os compromissos e cláusulas restritivas estabelecidas nos contratos. O CRI vigente contempla cláusula de manutenção do índice Dívida Líquida/EBITDA da Melhoramentos Florestal inferior ou igual a 4,5x. Ver tabela de empréstimos e financiamentos nas notas explicativas das DFs de 2025.

CONTROLADORA

	Terrenos	Imóveis	Máquinas, equipamentos e instalações	Em andamento	Intangível	Outros *	Total
Taxa de depreciação média anual %		4	10		20	12	
CUSTO							
Saldo em 31 de dezembro de 2024	946.209	79.044	7.165	980	1.298	1.784	1.036.480
Aquisições	-	-	89	608	-	-	697
Baixas	(904)	-	-	(1.094)	-	-	(1.998)
Saldo em 31 de dezembro de 2025	945.305	79.044	7.254	494	1.298	1.784	1.035.179
DEPRECIÇÃO							
Saldo em 31 de dezembro de 2024	-	(34.235)	(6.677)	-	(87)	(1.279)	(42.278)
Depreciação / Amortização	-	(2.313)	(523)	-	-	(122)	(2.958)
Saldo em 31 de dezembro de 2025	-	(36.548)	(7.200)	-	(87)	(1.401)	(45.236)
VALOR RESIDUAL							
Saldo em 31 de dezembro de 2024	946.209	44.810	488	980	1.211	505	994.203
Saldo em 31 de dezembro de 2025	945.305	42.496	54	494	1.211	383	989.943

CONSOLIDADO

	Terrenos	Florestamento ¹	Imóveis	Máquinas, equipamentos e instalações	Em andamento	Intangível	Outros *	Total
Taxa de depreciação média anual %			4	10		20	12	
CUSTO								
Saldo em 31 de dezembro de 2024	964.662	89.627	92.857	135.428	55.102	6.590	4.742	1.349.008
Aquisições	-	21.556	-	45.538	28.620	-	89	95.803
Exaustão	-	(12.273)	-	-	-	-	-	(12.273)
Baixas	(904)	(9.996)	(12)	(205)	(48.926)	(3.000)	(54)	(63.099)
Saldo em 31 de dezembro de 2025	963.758	88.912	92.845	180.761	34.796	3.590	4.777	1.369.439
DEPRECIÇÃO								
Saldo em 31 de dezembro de 2024	-	-	(40.863)	(97.273)	(307)	(2.151)	(4.114)	(144.708)
Depreciação / Amortização	-	-	(2.536)	(10.890)	-	(53)	(154)	(13.633)
Baixas	-	-	12	32	-	-	55	99
Saldo em 31 de dezembro de 2025	-	-	(43.387)	(108.131)	(307)	(2.204)	(4.213)	(158.242)
VALOR RESIDUAL								
Saldo em 31 de dezembro de 2024	964.662	89.627	51.994	38.155	54.795	4.439	628	1.204.300
Saldo em 31 de dezembro de 2025	963.758	88.912	49.458	72.630	34.489	1.386	564	1.211.197

* Inclui veículos e móveis e utensílios.

I. Contratos de empréstimo e financiamento relevantes:

Vide tabela acima.

II. Outras relações de longo prazo com instituições financeiras:

Vide tabela acima.

III. Grau de subordinação entre as dívidas:

Não existe grau de subordinação entre as dívidas da Companhia.

G. Limites de utilização dos financiamentos já contratados: Ver cronograma de vencimentos nas notas explicativas das DFs de 2025 (Nota 12).

H. Alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras:

A receita líquida consolidada do Conglomerado Melhoramentos no 4T25 alcançou R\$ 43,3 milhões (redução de 3% frente a 4T24). A receita líquida ajustada consolidada no 4T25 foi de R\$ 65,7 milhões, aumento de 22% frente ao mesmo período do ano anterior. Os valores

anuais consolidados de 2025 e 2024 estão disponíveis na Demonstração do Resultado das DFs.

Em 31 de dezembro de 2025, o resultado do exercício está disponível na Demonstração do Resultado das DFs de 2025. As despesas relacionadas à remuneração do pessoal-chave da Administração totalizaram R\$ 5.942 mil em 2025 (R\$ 7.939 mil em 2024).

O índice de liquidez corrente de 2025 está disponível no Balanço Patrimonial das DFs de 2025.

Índice de liquidez corrente = $117.006 / 116.799 = 1,00$

	DEZ-25
Ativo Circulante	
Caixa e equivalentes de caixa	487
Aplicações financeiras	27.558
Clientes	31.938
Títulos e outras contas a receber	29.502
Estoques	27.521
	117.006
Passivo Circulante	116.799
Índice de Liquidez Corrente	1,00

2.2 Resultado operacional e financeiro

A. Resultados das operações do emissor, em especial:

I. Descrição de quaisquer componentes importantes da receita

A Receita da Companhia é composta principalmente por:

- Fibras de Alto Rendimento produzidas a partir de suas Florestas Plantadas e certificadas com o selo FSC 100%. Essas fibras são utilizadas para a produção de papel cartão (utilizado na construção das embalagens de alimentos, remédios, cosméticos e outros), na composição do *tissue* (papel higiênico, guardanapo, papel toalha, etc), assim como na produção de papéis especiais.
- Árvore em Pé que corresponde à venda do excedente de madeira que não será destinada à produção das fibras de alto rendimento.

- Edição e distribuição de Livros infantis e juvenis, livros *gourmet*, dicionários e livros interativos sob licença de editoras internacionais como Disney, Marvel entre outras. A distribuição se dá pelo varejo físico e eletrônico, no atacado, no mercado de e-books e áudio books, e através de projetos de leitura para o mercado institucional.
- Mercado Imobiliário através do desenvolvimento e comercialização de imóveis de sua propriedade localizados no estado de São Paulo.

Segue abaixo uma tabela informativa sobre a composição da receita da Companhia nos dois últimos anos.

	31.12.2025			
	Fibras de alto rendimento	Editorial	Imobiliário	Consolidado
Receita Bruta	188.053	61.782	2.019	251.854
Deduções	(38.039)	(36.538)	(186)	(74.763)
Receita Operacional Líquida	150.014	25.244	1.833	177.091
Custos:				
Custos variáveis (matérias-primas, materiais de consumo e serviços)	(59.132)	(8.378)	-	(67.510)
Gastos com pessoal	(33.271)	-	-	(33.271)
Depreciação e amortização	(14.431)	-	-	(14.431)
Outros	-	-	-	-
	(106.834)	(8.378)	-	(115.212)
Lucro Bruto	43.180	16.866	1.833	61.879
Despesas/receitas operacionais:	-	-	-	(74.635)
Resultado de equivalência patrimonial	-	-	-	(361)
Resultado antes do resultado financeiro e dos tributos	-	-	-	(13.117)
Resultado financeiro	-	-	-	(21.645)
Resultado antes dos tributos sobre o lucro	-	-	-	(34.762)
Imposto de renda e contribuição social sobre o lucro	-	-	-	2.060
Prejuízo do período	-	-	-	(32.702)

	31.12.2024			
	Fibras de alto rendimento	Editorial	Imobiliário	Consolidado
Receita Bruta	171.950	60.896	1.848	234.694
Deduções	(33.851)	(37.453)	(268)	(71.572)
Receita Operacional Líquida	138.099	23.443	1.580	163.122
Custos:				
Custos variáveis (matérias-primas, materiais de consumo e serviços)	(50.802)	(8.639)	-	(59.441)
Gastos com pessoal	(32.422)	-	-	(32.422)
Depreciação e amortização	(12.846)	-	-	(12.846)
	(96.070)	(8.639)	-	(104.709)
Lucro Bruto	42.029	14.804	1.580	58.413
Despesas/receitas operacionais:	-	-	-	(24.484)
Resultado de equivalência patrimonial	-	-	-	701
Resultado antes do resultado financeiro e dos tributos	-	-	-	34.630
Resultado financeiro	-	-	-	(16.379)
Resultado antes dos tributos sobre o lucro	-	-	-	18.251
Imposto de renda e contribuição social sobre o lucro	-	-	-	(14.939)
Lucro do exercício	-	-	-	3.312

II. Fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais

O exercício de 2025 foi marcado por três vetores: investimento na nova fronteira de negócios (Biona), transformação operacional e disciplina de custos. A pressão de mercado que se intensificou em 2024 ainda se fez presente, porém em menor grau. A Melhoramentos avançou decisivamente na inauguração da Biona – nova unidade de embalagens sustentáveis – e nas iniciativas de simplificação da estrutura corporativa, incorrendo em custos não recorrentes de aproximadamente R\$ 1,5 milhão. Os benefícios dessa reestruturação se materializarão a partir de 2026. No comparativo 2025 vs 2024, o lucro bruto em relação à receita recuou de 36% para 35%, principalmente pelo incremento de produção de fibras branqueadas.

B. Variações das receitas atribuíveis a modificações de preços, taxas de câmbio, inflação, alterações de volumes e introdução de novos produtos e serviços:

Na Editora Melhoramentos, houve recuperação das vendas com crescimento de 7,7% em relação a 2024, com destaque para o canal Varejo no segundo semestre. A receita da

Melhoramentos Florestal foi impulsionada pelo aumento de fibras branqueadas (72% do volume produzido, +22% vs 2024) e pela venda de madeira em pé (+128%). No segmento imobiliário – Altea –, destaca-se a aprovação do EIA/RIMA da ampliação do Swiss Park (Caieiras) e o desenvolvimento do projeto turístico de Monte Verde (Camanducaia – MG). No 4T25, a taxa de câmbio média do Dólar apresentou desvalorização de 8% comparado com o 4T24.

C. Impacto da inflação, da variação de preços dos principais insumos e produtos, do câmbio e da taxa de juros no resultado operacional e no resultado financeiro do emissor:

A Companhia e suas controladas possuem fornecedores e empréstimos sujeitos à volatilidade das taxas de câmbio e juros, reconhecendo no Balanço Patrimonial e na Demonstração do Resultado os impactos por competência contábil. O CDI médio anual de 14,324% em 2025 impactou as despesas financeiras, dada a natureza das captações indexadas ao CDI e IPCA.

2.3 Mudanças práticas contábeis/Ressalvas e ênfases

A. Mudanças significativas nas práticas contábeis:

As políticas contábeis materiais, as bases de consolidação e os métodos de cálculo adotados em 2025 são os mesmos praticados em 2024, contemplando a adoção de novos pronunciamentos contábeis quando aplicável. As demonstrações contábeis estão expressas em milhares de reais e foram preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil (BR GAAP), que compreendem as normas da CVM e os CPCs, além de conformidade com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) emitidas pelo IASB.

Não existem outras normas e interpretações emitidas e ainda não adotadas que possam, na opinião dos Diretores, ter impacto significativo no resultado ou no patrimônio divulgado pela Companhia.

B. Efeitos significativos das alterações em práticas contábeis:

Não ocorreram efeitos significativos das alterações em práticas contábeis nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2025.

C. Ressalvas e ênfases presentes no parecer do auditor:

Confirmar ausência de ressalvas no parecer de auditoria externa para o exercício de 2025.

2.4 Efeitos relevantes nas Demonstrações Financeiras**A. Introdução ou alienação de segmento operacional:**

Em 2025, a Companhia inaugurou a Biona – nova unidade industrial dedicada à produção de embalagens sustentáveis de alto desempenho a base de fibras de celulose renovável, com certificação BRCGS. Trata-se de novo segmento operacional no portfólio do grupo.

B. Constituição, aquisição ou alienação de participação societária:

Em fevereiro de 2025, a Companhia celebrou com a W-Cycle Holdings Int. Ltd. um acordo de investimento para futura aquisição de participação societária, com direito a representação no conselho. Em 2025, houve baixa de investimento referente à diminuição de Capital Social da Engelote.

C. Eventos ou operações não usuais:

A Companhia executou programa de simplificação de sua estrutura de holding ao longo de 2025, incorrendo em custos não recorrentes de aproximadamente R\$ 1,5 milhão.

2.5 Mediações não contábeis**Receita Operacional Líquida Ajustada**

A Receita Líquida Ajustada é uma medição não contábil elaborada pela Companhia e definida como a Receita Operacional Líquida incluindo as receitas referentes à venda de “Árvore em pé” e de ativos imobiliários, que contabilmente compõe a conta de “Outras Receitas”.

Os Diretores da Companhia entendem que a receita líquida ajustada é uma métrica importante para a análise da receita da Companhia, em adição às informações contábeis, uma vez que permite uma melhor compreensão da situação financeira da Companhia, ao incluir o efeito de vendas de ativos que ocorre de forma recorrente na operação.

Esta medida não contábil não deve ser utilizada em substituição às informações contábeis apresentadas nas demonstrações financeiras da Companhia. Adicionalmente, não é uma

medida definida pelas práticas contábeis adotadas no Brasil e nem pelas IFRS, e não possui um significado padrão, podendo não ser comparável a medidas com títulos semelhantes apresentadas por outras companhias.

A receita líquida ajustada consolidada no 4T25 foi de R\$ 65,7 milhões (+22% vs 4T24). A tabela abaixo apresenta a reconciliação da Receita Operacional Líquida para a Receita Líquida Ajustada da Companhia para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024 (valores a serem inseridos das DFs):

			Varição
	4T25	4T24	4T25/4T24
Receita Líquida	43.342	44.685	(3%)
Receita Líquida Ajustada*	65.729	53.822	22%

EBITDA, e EBITDA Ajustado

O EBITDA, sigla em inglês para denominar LAJIDA (Lucro Antes dos Juros, Impostos de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro, Depreciação e Amortização) é uma medição não contábil elaborada pela Companhia, conciliada com as demonstrações financeiras nos termos previstos na Instrução CVM nº 156, de 23 de junho de 2022, conforme aditada (“Resolução CVM 156”). O EBITDA consiste no resultado do exercício adicionado ao resultado financeiro líquido, ao imposto de renda e contribuição social correntes e diferidos, e aos custos e despesas com depreciação e amortização.

O EBITDA Ajustado é uma medição não contábil elaborada pela Companhia que corresponde ao resultado do exercício com adição do resultado financeiro líquido, do imposto de renda e contribuição social (correntes e diferidos), dos custos e despesas com depreciação e amortização, subtraído dos valores relativos a eventos não-recorrentes, e ajustado para outros itens contábeis que não contribuem para a geração bruta de caixa.

O EBITDA, e o EBITDA Ajustado não são medidas contábeis definidas pelas Práticas Contábeis Adotadas no Brasil (“BR GAAP”), nem pelas Normas Internacionais de Relatório Financeiro –

International Financial Reporting Standards (IFRS), não representam o fluxo de caixa para os exercícios apresentados, não devem ser considerados como substitutos ou alternativas aos demais indicadores contábeis. Não possuem um significado padrão e podem não ser comparáveis a medidas com títulos semelhantes fornecidas por outras companhias.

A tabela abaixo apresenta a reconciliação do resultado do exercício para o EBITDA e EBITDA Ajustado nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024 (valores a serem inseridos das DFs):

			Varição
	4T25	4T24	4T25/4T24
Lucro (prejuízo) líquido	(1.920)	17.508	(111%)
Resultado financeiro	(4.588)	(3.729)	(23%)
Imposto de renda e contribuição social sobre o lucro	3.664	(10.363)	135%
Depreciação e Amortização	8.593	5.413	59%
EBITDA	7.597	37.014	(79%)
Movimentações não caixa	7.391	(30.239)	124%
EBITDA Ajustado**	14.988	6.775	121%

2.6 Identificação e comentários sobre os eventos subsequentes às últimas demonstrações financeiras de encerramento de exercício social que possam tê-las alteradas substancialmente.

Os seguintes eventos são relevantes para a análise das demonstrações financeiras de 2025:

- A nova linha de transmissão e subestação Melhoramentos foi inaugurada, viabilizando dobrar a capacidade da unidade de fibras;
- Os protótipos da Biona estão em homologação junto a parceiros industriais; os primeiros produtos devem chegar ao mercado em 2026;
- Os benefícios do programa de simplificação da holding se materializarão a partir de 2026, com redução estrutural de despesas gerais e administrativas;
- O financiamento FINEP (contrato de dez/2023, R\$ 35.590, TR + 3%, 109 meses) teve parcela adicional de R\$ 15.823 recebida no 2T25.

Acrescentar quaisquer eventos subsequentes a 31/12/2025 identificados até a data desta AGO.

2.7 Destinação de resultados

A. Regras sobre retenção de lucros: Nos termos do artigo 30 do Estatuto Social da Companhia e da Lei das Sociedades por Ações, do resultado apurado no exercício, aplicar-se-ia as seguintes deduções e provisões legais:

- I. 5% (cinco por cento) no mínimo, antes de qualquer outra destinação, para o Fundo de Reserva Legal, até atingir 20% (vinte por cento) do capital social;
- II. Uma parcela poderá, mediante proposta do Conselho de Administração, ser destinada à formação de Reservas para Contingências, nos termos do artigo 195, da Lei nº 6.404/76;
- III. 5% (cinco por cento), no mínimo, serão aplicados na formação da Reserva Estatutária de Manutenção do Capital de Giro, conforme prevista no artigo 32, do presente Estatuto Social;
- IV. Uma parcela do lucro líquido do exercício poderá, mediante proposta do Conselho de Administração, ser retida com base em orçamento de capital previamente aprovado, nos termos do artigo 196, da Lei nº 6.404/76, observados os requisitos e limites legais; e
- V. Feitas tais destinações, o saldo remanescente será destinado ao pagamento do dividendo mínimo obrigatório, observado o disposto no artigo 31, do presente Estatuto Social.

B. Regras sobre distribuição de dividendos: O Estatuto Social vigente da Emissora, em seu artigo 31º prevê:

Art. 31º - Os acionistas têm direito de receber como dividendo obrigatório, em cada exercício, montante não inferior a 25% (vinte e cinco por cento) do lucro líquido do exercício na forma da lei.

§1º. O pagamento do dividendo determinado nos termos do caput deste artigo poderá ser limitado ao montante do lucro líquido do exercício que tiver sido realizado, desde que a diferença seja registrada como reserva de lucros a realizar.

§2º. Os lucros registrados na reserva de lucros a realizar, quando realizados e se não tiverem sido absorvidos por prejuízos em exercícios subsequentes, deverão ser acrescidos ao primeiro dividendo declarado após a realização.

§3º. O dividendo previsto neste artigo não será obrigatório no exercício social em que os órgãos da administração informarem a Assembleia Geral Ordinária ser ele incompatível com a situação financeira da Companhia. O Conselho Fiscal, se em funcionamento, deverá dar parecer sobre essa informação, e os administradores da Companhia encaminharão à Comissão de Valores Mobiliários, dentro de 5 (cinco) dias da realização da assembleia geral, exposição justificativa da informação transmitida à assembleia.

§4º. Os lucros que deixarem de ser distribuídos nos termos do § 3º serão registrados como reserva especial e, se não absorvidos por prejuízos em exercícios subsequentes, deverão ser pagos como dividendo assim que o permitir a situação financeira da Companhia.

C. Periodicidade das distribuições de dividendos: Fazemos referência ao item 2.7, “d”, deste formulário.

D. Eventuais restrições à distribuição de dividendos impostas por legislação ou regulamentação especial aplicável ao emissor, assim como contratos, decisões judiciais, administrativas ou arbitrais: O Estatuto Social prevê que do resultado do exercício serão deduzidos, antes de qualquer participação, os prejuízos acumulados e a provisão para imposto de renda. Assim, do resultado do exercício, atendida a ordem legal, poderão ser deduzidos, ainda e facultativamente, os recursos fixados pela Diretoria e ratificados pelo Conselho de Administração, como participação dos administradores nos lucros do exercício, atendidos os limites fixados em lei. Caso haja lucro líquido no exercício, os órgãos de administração deverão apresentar sua proposta de destinação à Assembleia Geral Ordinária.

- E. Política de destinação de resultados formalmente aprovada, informando órgão responsável pela aprovação, data da aprovação e, caso o emissor divulgue a política, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado.** O Emissor não possui política de destinação de resultados.

2.8 Itens relevantes não evidenciados nas Demonstrações Financeiras

Não há itens relevantes que não tenham sido evidenciados nas demonstrações financeiras do exercício social findo em 31 de dezembro de 2025.

- A. Os ativos e passivos detidos pelo emissor, direta ou indiretamente, que não aparecem no seu balanço patrimonial (*off-balance sheet items*), tais como:**

Não há ativos e passivos *off-balance sheet*.

- I. Arrendamentos mercantis operacionais, ativos e passivos:**

Não se aplica.

- II. Carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade mantenha riscos e responsabilidades, indicando respectivos passivos:**

Não se aplica.

- III. Contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços:**

Não se aplica.

- IV. Contratos de construção não terminada:**

Não se aplica.

- V. Contratos de recebimentos futuros de financiamentos:**

O financiamento FINEP (R\$ 35.590, TR + 3%, 109 meses) teve parcela adicional de R\$ 15.823 recebida no 2T25.

B. Outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras:

Todos os itens relevantes estão evidenciados nas demonstrações financeiras.

2.9 Comentários dos diretores sobre os itens não evidenciados nas demonstrações financeiras:

A. Como tais itens alteram ou poderão vir a alterar as receitas, as despesas, o resultado operacional, as despesas financeiras ou outros itens das demonstrações financeiras da Companhia

De acordo com as normas contábeis vigentes, a Companhia divulga em suas demonstrações financeiras todas as transações relevantes da qual é parte, ou retenha qualquer risco por conta de participação societária ou contrato. Não há transações ou operações não evidenciadas nas demonstrações financeiras que possam impactar a Companhia significativamente.

B. Natureza e o propósito da operação;

Não se aplica.

C. Natureza e montante das obrigações assumidas e dos direitos gerados em favor da Companhia em decorrência da operação

Não se aplica.

2.10 Plano de negócios

A. Investimentos:

I. Investimentos em andamento e investimentos previstos:

Durante 2025 a Companhia focou na inauguração e desenvolvimento da Biona, investindo R\$ 7,0 milhões em moldes, equipe especializada e protótipos industriais. Destaca-se também: (i) inauguração da nova linha de transmissão e subestação Melhoramentos, viabilizando dobrar a capacidade da unidade de fibras; (ii) investimento em P&D para redução do uso de químicos no branqueamento de fibras;

(iii) participação na WCycle (startup israelense de tecnologias para polpa moldada, com direito a representação no conselho); (iv) aprovação do EIA/RIMA da ampliação do Swiss Park (Caieiras).

Para 2026 a Companhia está focada na aceleração de resultados: primeiros produtos da Biona chegando ao mercado, materialização dos benefícios da simplificação da holding e continuidade do desenvolvimento do landbank imobiliário.

II. Fontes de financiamento dos investimentos:

- B.** Em 2025, os investimentos concentraram-se na Melhoramentos Florestal e na nova unidade Biona. Foram realizados com capital próprio e linhas de financiamento junto ao BNDES (via BDMG), Banco ABC Brasil, Banco Bradesco S.A. e captações no mercado de capitais (CPR, Finame, FINEP).

I. Desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos:

Não houve desinvestimento relevante no exercício social encerrado em dezembro de 2025, além da diminuição de Capital Social da Engelote para melhor refletir suas operações atuais.

C. Novos produtos e serviços

I. Descrição das pesquisas em andamento já divulgadas:

Em 2025, a gestão focou em: pesquisa para redução do uso de químicos no branqueamento de fibras (com resultados positivos na margem de contribuição); desenvolvimento de novos moldes e protótipos para embalagens Biona (em homologação junto a parceiros industriais); e desenvolvimento imobiliário (Swiss Park e Monte Verde).

II. Montantes totais gastos pelo emissor em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos ou serviços:

Em 2025, foram alocados R\$ 7,0 milhões no desenvolvimento da plataforma industrial e de produto da Biona, destinados a moldes, equipe especializada e protótipos para clientes industriais.

III. Projetos em desenvolvimento já divulgados:

A Melhoramentos Florestal continua investindo em melhorias de processos. Com a nova linha de transmissão inaugurada, o grupo está posicionado para dobrar a capacidade da unidade de fibras. A Biona terá seus primeiros produtos chegando ao mercado ao longo de 2026.

IV. Montantes totais gastos no desenvolvimento de novos produtos ou serviços

Os gastos com equipe própria no desenvolvimento de produtos estão incluídos no investimento total de R\$ 7,0 milhões alocados à Biona em 2025.

2.11 Outros fatores que influenciam de maneira relevante o desempenho operacional e que não tenham sido identificados ou comentados nos demais itens dessa operação

Não ocorreram no exercício social outros fatores que influenciaram de maneira relevante o desempenho operacional além dos já mencionados.

ANEXO II

Instrução CVM n°. 81, de 29.03.2022, conforme alterada

Artigo 10º, parágrafo únicoº, II: Proposta de destinação do lucro líquido

Proposta da Administração para Destinação do Lucro Líquido do Exercício

1. Informar o lucro líquido do exercício:

O lucro líquido do exercício de 2025 está disponível na Demonstração do Resultado das DFs de 2025. A reserva legal corresponde a 5% do lucro líquido ajustado do exercício (limitada a 20% do Capital Social de R\$ 153,7 milhões). Inserir: (i) lucro líquido do exercício; (ii) reserva legal; (iii) lucro excedente a distribuir.

No exercício de 2025 o resultado do exercício foi um prejuízo de (32.702), não havendo lucros a distribuir.

2. Informar o montante global e o valor por ação dos dividendos, incluindo dividendos antecipados e juros sobre capital próprio já declarados:

Não se aplica.

3. Informar o percentual do lucro líquido do exercício distribuído:

Não se aplica.

4. Informar o montante global e o valor por ação de dividendos distribuídos com base em lucro de exercícios anteriores.

Não se aplica

5. Informar, deduzidos os dividendos antecipados e juros sobre capital próprio já declarados:

a) O valor bruto de dividendo e juros sobre capital próprio, de forma segregada, por ação de cada espécie e classe; b) A forma e o prazo de pagamento dos dividendos e juros sobre capital próprio; c) Eventual incidência de atualização e juros sobre os dividendos e juros sobre capital próprio; d) Data da declaração de pagamento dos dividendos e juros

sobre capital próprio considerada para identificação dos acionistas que terão direito ao seu recebimento.

Não se aplica.

6. Caso tenha havido declaração de dividendos ou juros sobre capital próprio com base em lucros apurados em balanços semestrais ou em períodos menores: a) Informar o montante dos dividendos ou juros sobre capital próprio já declarados; b) Informar a data dos respectivos pagamentos.

Não se aplica.

7. Fornecer tabela comparativa indicando os seguintes valores por ação de cada espécie e classe:

- a. Lucro líquido (prejuízo) do exercício e dos 3 (três) exercícios anteriores

	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023	31.12.2022
Resultado atribuível aos acionistas controladores- R\$	(32.702)	3.312	7.878	1.512
Quantidade de ações em circulação no período - em milhares	6.411	6.411	6.411	6.411
Quantidade de ações em tesouraria - em milhares	(6)	(6)	(6)	(6)
Quantidade de ações em circulação - em milhares	6.405	6.405	6.405	6.405
% de ações em relação ao total	100%	100%	100%	100%
Lucro (prejuízo) por ação - R\$	(5,10574)	0,51710	1,22995	0,23606

- b. Dividendos e juros sobre capital próprio distribuído nos 3 (três) exercícios anteriores

Nos exercícios de 2020 e 2021, a emissora encerrou os exercícios com prejuízos e não houve distribuição de dividendos. No exercício de 2022 foram distribuídos dividendos no montante de R\$ 359 mil. No exercício de 2023, distribuição total de R\$ 1.871 mil. Em 2025 (relativos a 2024), a Companhia pagou R\$ 787 mil de dividendos no 3T25.

Descrição	2025	2024	2023	2022
Lucro (prejuízo) líquido do exercício - em milhares de reais	(32.702)	3.312	7.878	1.512
Lucro (prejuízo) básico e diluído por acao ON - R\$	(5,05)	0,51	1,22	0,23
Lucro (prejuízo) básico e diluído por acao PN - R\$	(5,55)	0,56	1,34	0,26

-
8. **Havendo destinação de lucros à reserva legal: a) Identificar o montante destinado à reserva legal; b) Detalhar a forma de cálculo da reserva legal**
- a) Não se aplica
- b) Não se aplica
9. **Caso a Companhia possua ações preferenciais com direito a dividendos fixos ou mínimos:**
- a) Descrever a forma de cálculos dos dividendos fixos ou mínimos; b) Informar se o lucro do exercício é suficiente para o pagamento integral dos dividendos fixos ou mínimos; c) Identificar se eventual parcela não paga é cumulativa; d) Identificar o valor global dos dividendos fixos ou mínimos a serem pagos a cada classe de ações preferenciais; e) Identificar os dividendos fixos ou mínimos a serem pagos por ação preferencial de cada Classe.
- Não se aplica.
10. **Em relação ao dividendo obrigatório: a) Descrever a forma de cálculo prevista no estatuto; b) Informar se ele está sendo pago integralmente; c) Informar o montante eventualmente retido.**
- a) O dividendo mínimo obrigatório corresponde a 25% (vinte e cinco por cento) do lucro líquido excedente a destinar, conforme previsto no Art. 31 do Estatuto Social da Companhia.
- b) Não se aplica.
- c) Não se aplica.
11. **Havendo retenção do dividendo obrigatório devido à situação financeira da Companhia:**
- a) Informar o montante da retenção; b) Descrever, pormenorizadamente, a situação financeira da Companhia, abordando, inclusive, aspectos relacionados à análise de liquidez, ao capital de giro e fluxos de caixa positivos; c) Justificar a retenção dos dividendos.
- Não se aplica.
-

- 12. Havendo destinação de resultado para reserva de contingências: a) Identificar o montante destinado à reserva; b) Identificar a perda considerada provável e sua causa; c) Explicar por que a perda foi considerada provável; d) Justificar a constituição da reserva.**

Não se aplica.

- 13. Havendo destinação de resultado para reserva de lucros a realizar: a) Informar o montante destinado à reserva de lucros a realizar; b) Informar a natureza dos lucros não-realizados que deram origem à reserva.**

Não se aplica.

- 14. Havendo destinação de resultado para reservas estatutárias: a) Descrever as cláusulas estatutárias que estabelecem a reserva; b) Identificar o montante destinado à reserva; c) Descrever como o montante foi calculado.**

a) O Art 30, III do Estatuto Social da Companhia prevê a destinação de resultados para reservas estatutárias de 5% (cinco por cento), no mínimo, a serem aplicados na formação da Reserva Estatutária de Manutenção do Capital de Giro, conforme prevista no artigo 32, do Estatuto Social.

b) Não se aplica.

c) Não se aplica.

- 15. Havendo retenção de lucros prevista em orçamento de capital: a) Identificar o montante da retenção; b) Fornecer cópia do orçamento de capital.**

Não se aplica.

- 16. Havendo destinação de resultado para a reserva de incentivos fiscais: a) Informar o montante destinado à reserva; b) Explicar a natureza da destinação.**

Não se aplica.

ANEXO III

Instrução CVM n°. 81, de 29.03.2022, conforme alterada

Artigo 13: Proposta remuneração dos administradores

I – Proposta de remuneração dos administradores:

Senhores Acionistas,

A Administração da Companhia Melhoramentos de São Paulo propõe à Assembleia Geral Ordinária a Remuneração Global dos Administradores, para o exercício social de 2026. As despesas relacionadas à remuneração do pessoal-chave da Administração, reconhecidas no resultado do período findo em 31 de dezembro de 2026, totalizaram R\$ 13.037 mil (R\$ 11.966 mil no mesmo período do ano anterior). O montante global proposto para 2026 é distribuído da seguinte forma:

(a) Diretoria: até R\$ 6.939 mil.

(b) Conselho de Administração: até R\$ 6.098 mil.

Ainda, em cumprimento ao artigo 13, inciso II da Instrução CVM nº 81/2022, segue abaixo o item 8 do Formulário de Referência.

Remuneração dos Administradores

8.1 Política / prática de remuneração

A. Objetivo da Política de Remuneração: Atingir os objetivos de curto, médio e longo prazo da Companhia através da motivação adequada aos seus administradores.

B. Composição da remuneração:

I. Descrição dos elementos da remuneração e seus objetivos:

Alinhamento da política de remuneração com os interesses da emissora no curto, médio e longo prazo: O orçamento é o principal instrumento de gestão da Companhia e de suas controladas e a sua realização alavanca seus indicadores econômico-financeiros. A política de remuneração está vinculada ao orçamento.

II. Proporção dos elementos na remuneração total:

• Conselho de Administração			
○ Honorários Fixos:	100%		
○ Remuneração Variável:	0%		
• Diretoria Estatutária			
	2025	2026	
○ Remuneração fixa:	60%	48%	
○ Remuneração variável:	40%	52%	

A proporção mencionada acima é indicativa podendo variar em virtude do atingimento das metas orçamentárias.

Metodologia de cálculo e reajuste dos elementos da remuneração: Os Honorários do Conselho da Administração são fixos, baseados na dedicação individual de cada membro conforme sua atuação, além de sua participação em cada um dos comitês existentes, bem como baseado na persecução dos objetivos e negócios da Companhia. Já a Remuneração variável da Diretoria Estatutária tem como metodologia de cálculo o cumprimento de metas orçamentárias globais e/ou específicas. A Companhia realiza periodicamente pesquisas salariais para garantir alinhamento com as melhores práticas de mercado e manter a competitividade de sua estratégia de remuneração, fixa e variável, de curto, médio e de longo prazo. Estas pesquisas levam em consideração uma amostra de empresas do mesmo mercado de atuação, de porte semelhante ao da Companhia. No que se refere aos benefícios, é constantemente realizada uma revisão das práticas de mercado e, eventualmente, ajustes são efetuados de modo a alinhar a competitividade. O cálculo da remuneração variável dos Diretores, por sua vez, é baseado em indicadores alinhados ao planejamento estratégico da Companhia e de suas controladas, definidos com base no plano de negócios e nos resultados a serem alcançados.

Indicadores de desempenho levados em consideração na determinação de cada elemento da remuneração: Remuneração fixa é atribuída conforme responsabilidade e complexidade do cargo, experiência do profissional e práticas do mercado. A remuneração variável da Diretoria Estatutária tem como metodologia de cálculo o cumprimento de metas orçamentárias.

- I. **Justificativa da composição da remuneração:** Incentivar os administradores a maximizar o valor e os resultados da Companhia.
- II. **A existência de membros não remunerados pelo emissor e a razão para esse fato:** O Diretor Executivo Estatutário nomeado para a área de Fibras e Florestal, recebe remuneração apenas pela controlada Melhoramentos Florestal Ltda.

C. Remuneração suportada por sociedades controladas: O Diretor Presidente e de Relações com Investidores, a Diretora Executiva Estatutária nomeada para a área de Inovação e Novos Negócios e o Diretor de Negócios Patrimonial recebem integralmente pela CMSP. Os demais Diretores Estatutários representam na proporção de 42%. O Diretor Executivo Estatutário nomeado para a área de Fibras e Florestal recebe o total de sua remuneração pela controlada Melhoramentos Florestal Ltda.

D. Remunerações ou benefícios vinculados à ocorrência de eventos societários: Não há remuneração ou benefícios vinculados a ocorrência de evento societário.

8.2 Em relação à remuneração reconhecida no resultado dos três últimos exercícios sociais e à prevista para o exercício social corrente do conselho de administração e da diretoria estatutária:

Remuneração total por órgão – exercício social de 2023

(em milhares de reais, exceto número de membros)	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Total
Número de Membros	10	4	14
Remuneração Fixa Anual	12.350	1.808	14.158
Salário / Pró-labore	7.604	1.808	9.412
Benefícios Diretos e Indiretos			-
Participações em Comitês	4.746		4.746
Outros			-
Remuneração Variável	-	368	368
Bônus		368	368
Participação nos Resultados			-
Participação em Reuniões			-
Comissões			-
Benefícios Pós-emprego			-
Benefícios pela Cessação do Exercício no Cargo			-
Remuneração Baseadas em Ações			-
Total da Remuneração	12.350	2.176	14.526

Remuneração total por órgão – exercício social de 2024

(em milhares de reais, exceto número de membros)	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Total
Número de Membros	10	4	14
Remuneração Fixa Anual	9.523	2.549	12.072
Salário / Pró-labore	6.240	2.549	8.789
Benefícios Diretos e Indiretos			-
Participações em Comitês	3.283		3.283
Outros			-
Remuneração Variável	-	1.143	1.143
Bônus		1.143	1.143
Participação nos Resultados			-
Participação em Reuniões			-
Comissões			-
Benefícios Pós-emprego			-
Benefícios pela Cessação do Exercício no Cargo			-
Remuneração Baseadas em Ações			-
Total da Remuneração	9.523	3.692	13.215

Remuneração total por órgão – exercício social de 2025 (Realizado)

(em milhares de reais, exceto número de membros)	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Total
Número de Membros	10	4	14
Remuneração Fixa Anual	5.942	3.639	9.581
Salário I Pró labore	3.406	3.639	7.045
Benefícios Diretos e Indiretos			
Participações em Comitês	2.536		2.536
Outros			
Remuneração Variável		2.385	2.385
Bônus		87	87
Participação nos Resultados		2.298	2.298
Participação em Reuniões			
Comissões			
Benefícios Pós emprego			
Benefícios pela Cessação do Exercício no Cargo			
Remuneração Baseadas em Ações			
Total da Remuneração	5.942	6.024	11.966

Remuneração total por órgão – previsto para o exercício social de 2026

(em milhares de reais, exceto número de membros)	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Total
Número de Membros	10	3	13
Remuneração Fixa Anual	6.098	3.318	9.416
Salário / Pró labore	4.268	3.318	7.586
Benefícios Diretos e Indiretos			
Participações em Comitês	1.830		1.830
Outros			
Remuneração Variável		3.621	3.621
Bônus		1.069	
Participação nos Resultados		2.552	2.552
Participação em Reuniões			
Comissões			
Benefícios Pós emprego			
Benefícios pela Cessação do Exercício no Cargo			
Remuneração Baseadas em Ações			
Total da Remuneração	6.098	6.939	13.037

Em relação à remuneração variável do exercício social e à prevista para o exercício social corrente do conselho de administração e da diretoria estatutária:

Remuneração variável por órgão – exercício social de 2024

(em milhares de reais, exceto número de membros)	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Total
Número de Membros	10	4	14
Bônus	-	1.143	1.143
Valor Mínimo Previsto no Plano de Remuneração			-
Valor Máximo Previsto no Plano de Remuneração		1.143	1.143
Valor Previsto no Plano de Remuneração - Metas Atingidas			-
Valor Efetivamente Reconhecido			-
Participação nos Resultados	-	-	-
Valor Mínimo Previsto no Plano de Remuneração			-
Valor Máximo Previsto no Plano de Remuneração			-
Valor Previsto no Plano de Remuneração - Metas Atingidas			-
Valor Efetivamente Reconhecido			-

Remuneração variável por órgão – exercício social de 2025

(em milhares de reais, exceto número de membros)	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Total
Número de Membros	10	4	14
Bônus	-	87	87
Valor Mínimo Previsto no Plano de Remuneração			-
Valor Máximo Previsto no Plano de Remuneração		87	87
Valor Previsto no Plano de Remuneração - Metas Atingidas			-
Valor Efetivamente Reconhecido			-
Participação nos Resultados	-	2.298	2.298
Valor Mínimo Previsto no Plano de Remuneração			-
Valor Máximo Previsto no Plano de Remuneração		2.298	2.298
Valor Previsto no Plano de Remuneração - Metas Atingidas			-
Valor Efetivamente Reconhecido			-

Remuneração variável por órgão – previsto para o exercício social de 2026

(em milhares de reais, exceto número de membros)	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Total
Número de Membros	10	3	13
Bônus	-	1.069	1.069
Valor Mínimo Previsto no Plano de Remuneração			-
Valor Máximo Previsto no Plano de Remuneração		1.069	1.069
Valor Previsto no Plano de Remuneração - Metas Atingidas			-
Valor Efetivamente Reconhecido			-
Participação nos Resultados	-	2.552	2.552
Valor Mínimo Previsto no Plano de Remuneração			-
Valor Máximo Previsto no Plano de Remuneração		2.552	2.552
Valor Previsto no Plano de Remuneração - Metas Atingidas			-
Valor Efetivamente Reconhecido			-

8.3 Plano de Remuneração baseado em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária

A Companhia não possui plano de remuneração baseado em ações.

8.4 Remuneração baseado em ações (Opções de compra de ações)

A Companhia não possui plano de remuneração baseado em ações.

8.5 Outorga de opções de compra de ações

A Companhia não possui plano de remuneração baseado em ações.

8.6 Opções em aberto

A Companhia não possui opções em aberto.

8.7 Opções exercidas e ações entregues

Não aplicável. Não houve remuneração baseada em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária, nos 3 últimos exercícios sociais.

8.8 Diluição potencial por outorga de ações

A Companhia não possui plano de remuneração baseado em ações.

8.9 Outorga de ações

A Companhia não possui plano de remuneração baseado em ações.

8.10 Ações entregues

A Companhia não possui plano de remuneração baseado em ações.

8.11 Precificação das ações/opções

Não aplicável, conforme demonstrado nos itens anteriores.

8.12 Participações detidas por membros do conselho de administração e da diretoria estatutária

Os membros não independentes do Conselho de Administração detêm, direta e indiretamente, 3.559.883 ações ordinárias e 136.938 ações preferenciais, totalizando 3.696.821 ações de emissão da companhia. Já os membros independentes do Conselho de Administração e a Diretoria Estatutária não detêm ações de emissão da Companhia.

8.13 Informações sobre planos de previdência conferidos aos membros do conselho de administração e aos diretores estatutários

Não existe plano de previdência em vigor conferido aos membros dos órgãos que compõe a Administração da Companhia.

8.14 Valor da maior, da menor e valor médio da remuneração individual do Conselho de Administração e da Diretoria

(em milhares de reais, exceto número de membros)	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Número de Membros	10	3
Valor da menor remuneração	601	937
Valor da Maior remuneração	661	4.222
Valor Médio da Remuneração	610	2.215

8.15 Mecanismos de remuneração ou indenização para os administradores em caso de destituição do cargo ou de aposentadoria.

Não existem arranjos contratuais, apólices de seguros ou outros instrumentos de remuneração ou indenização em caso de destituição do cargo ou aposentadoria.

8.16 Percentual na remuneração total detido por administradores e membros do conselho fiscal que sejam partes relacionadas aos controladores.

O Conselho de Administração é composto em 50% (cinquenta por cento) por partes relacionadas aos controladores da Companhia.

8.17 Remuneração de membros do conselho de administração, da diretoria estatutária ou do conselho fiscal recebida por qualquer razão que não a função que ocupam

Todos os valores recebidos pelos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária estão indicados nos itens acima.

8.18 Remuneração reconhecida controlador/controlada

Todos os valores recebidos pelos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária estão indicados nos itens 8.1 e 8.2 acima.

8.19 Outras informações relevantes – Remuneração

Todas as informações julgadas relevantes foram prestadas nos itens anteriores.