Pague Menos

Apresentação Institucional

Data base: 30 de setembro, 2025

1 | Visão Geral Companhia e Mercado

2 | Diferenciais Competitivos

3 | Plano Estratégico

4 | Nosso *Track-Record*

5 | Resumo da Tese de Investimento

Quem Somos

Plataforma de saúde única no mercado brasileiro, combinando ativos estratégicos, execução diferenciada e um modelo de negócios que vai além do varejo farmacêutico

1.667 lojas
(2ª maior rede do Brasil)

R$ 15,3bi
receita bruta LTM

+22 milhões
clientes ativos (em doze meses)

+26 mil
colaboradores

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

Histórico consistente de crescimento, inovação e pioneirismo no varejo farmacêutico brasileiro

1981 – 2009	2009 – 2016	2016 - 2019	2020 - 2023	2024...
Empreendedorismo e Inovação	Expansão Nacional	Turnaround e Transformação	Retomada do Crescimento	Novo Ciclo
400 lojas (+17,2% CAGR)	952 lojas (15,5% CAGR)	1,122 lojas (+5,6% CAGR)	1,632 lojas (+15,4% CAGR)	

1981
Abertura da **primeira Farmácia Pague Menos** em Fortaleza-CE

1988
Primeira farmácia do Brasil a **adotar o modelo de *drugstore***

2007
Pague Menos se torna a **maior rede de farmácias do Brasil**, em número de lojas e faturamento.

2009
Expansão da presença para 100% dos estados brasileiros, **a primeira rede a atingir escala nacional**

2015
Lançamento do Clinic Farma, a primeira rede nacional de consultórios farmacêuticos

2016
Investimento estratégico da General Atlantic, com a aquisição de 17% da empresa

2018
Abertura da loja #1000, até então a maior e mais moderna farmácia da América Latina

2020
IPO na B3, capitalizando a empresa para um novo ciclo de crescimento

2022
Aquisição da Extrafarma e consolidação como o **segunda maior rede do varejo farma brasileiro**

2024
Transição de *management*, estruturando a empresa para um novo ciclo

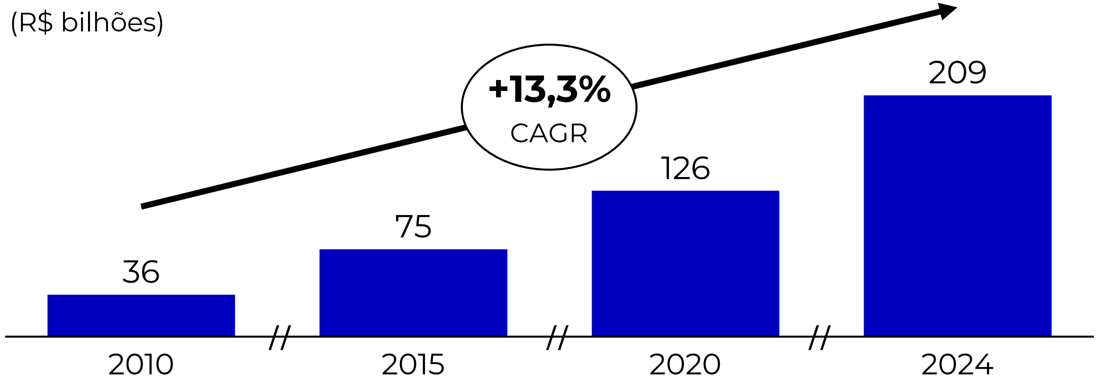
2025
Follow-on na B3, dando início a um novo ciclo no mercado de capitais

Operamos em um mercado atrativo, com *drivers* estruturais de crescimento e histórico de resiliência...

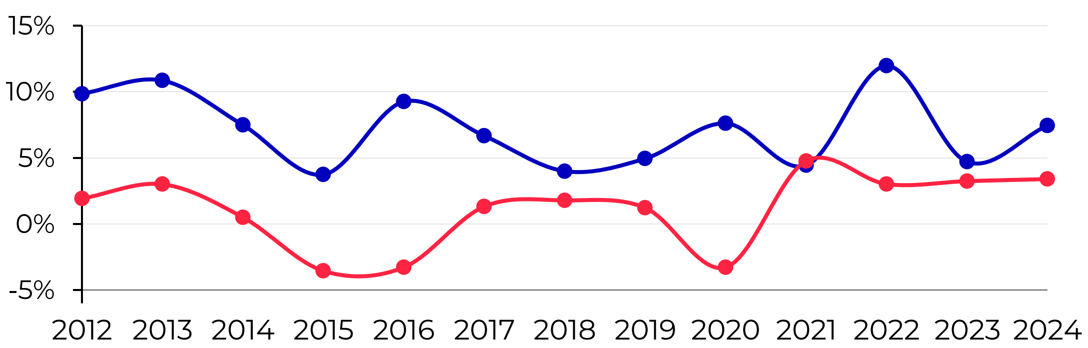
Pague Menos

CRESCIMENTO EXPRESSIVO, CONSISTÊNTE E RESILIENTE...

MERCADO FARMACÊUTICO BRASILEIRO[1]
(R$ bilhões)

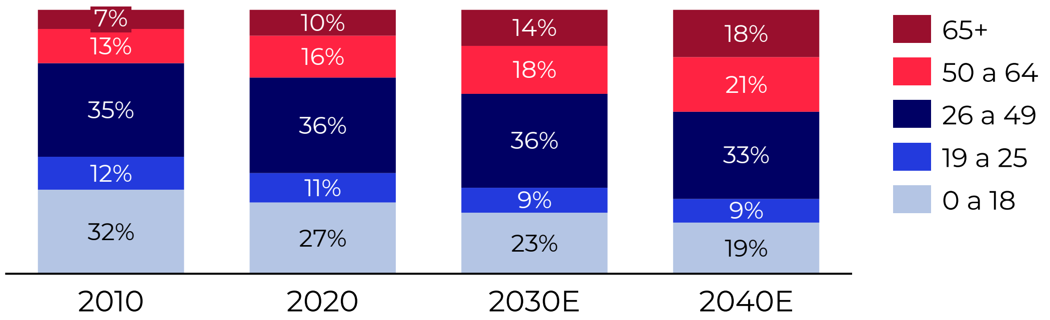


CRESCIMENTO REAL[3]
(% variação anual, descontada inflação) Varejo Farmacêutico PIB

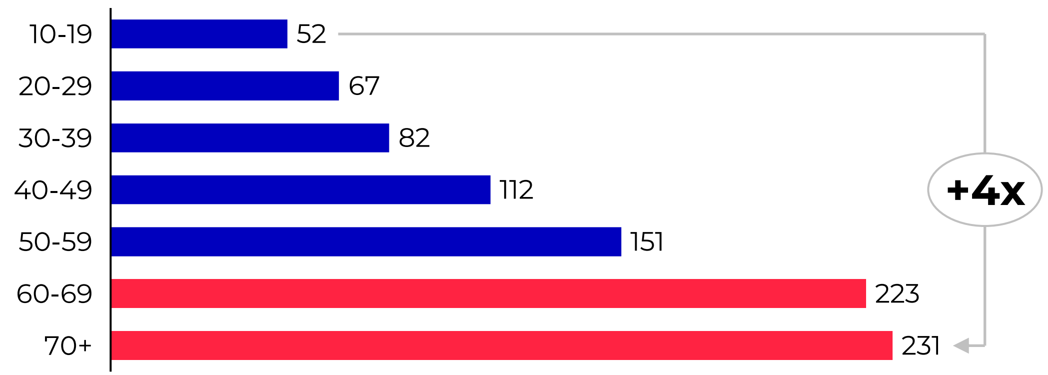


... SUSTENTADO POR RÁPIDO ENVELHECIMENTO POPULACIONAL

PIRÂMIDE ETÁRIA BRASILEIRA[2]
(% do total da população)



GASTO MENSAL COM MEDICAMENTOS[4] (R$)

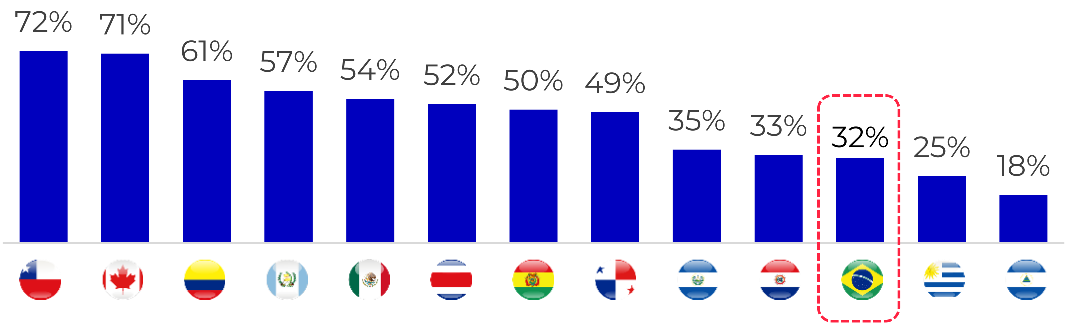


Fontes: (1) IQVIA, Mercado farmacêutico canal farmácia; (2) IBGE; (3) IQVIA e IBGE; (4) IBGE

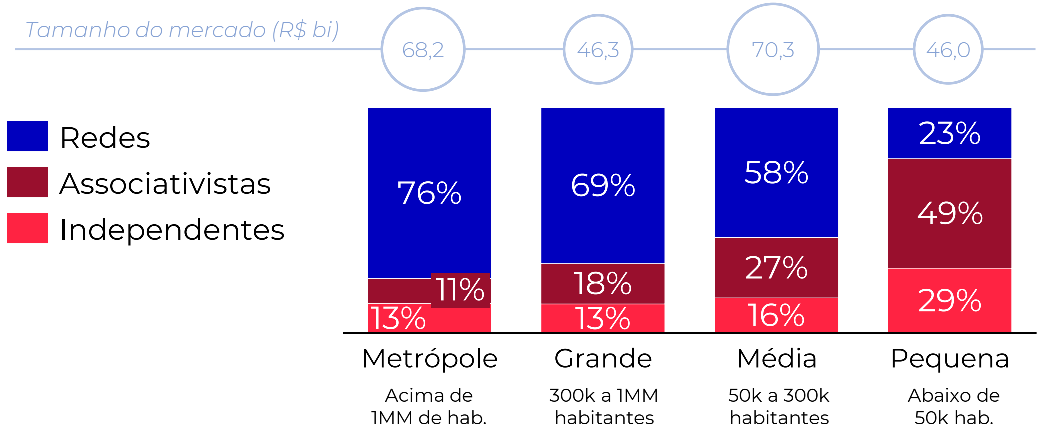
... Além de um contexto competitivo favorável, com amplo espaço para consolidação de mercado

MERCADO BRASILEIRO É UM DOS MAIS FRAGMENTADOS...

MARKET SHARE VAREJO FARMA TOP 5 PLAYERS LATAM[1]

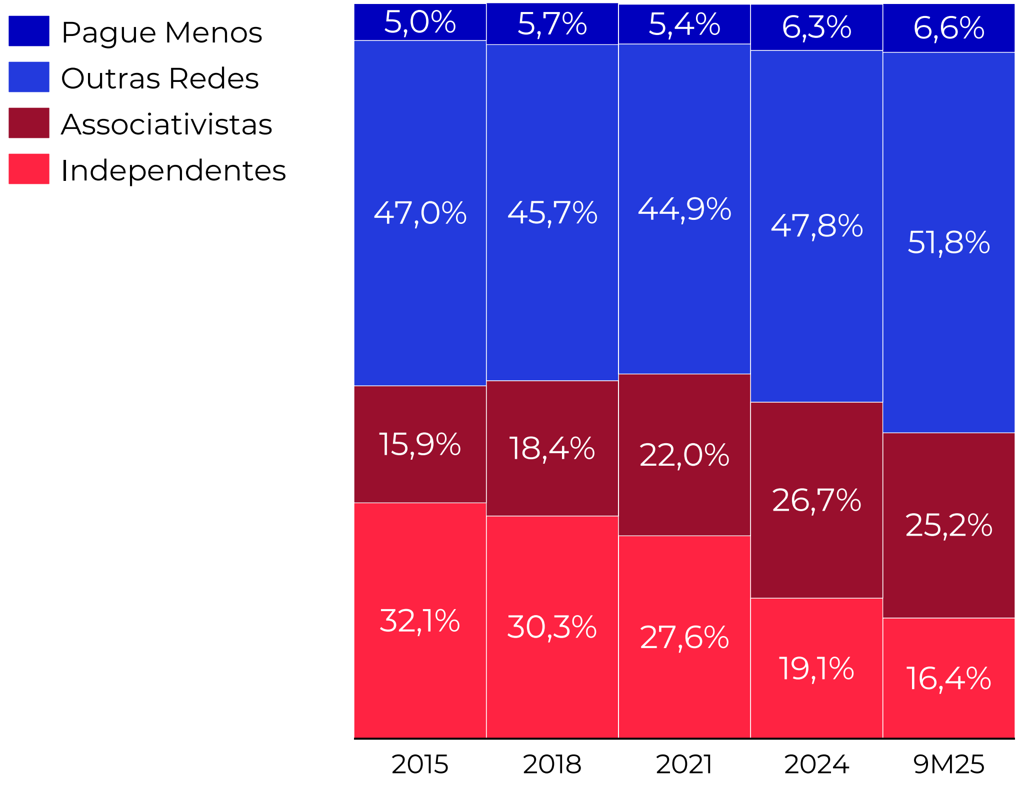


MARKET SHARE POR TAMANHO DE CIDADE[2]



... COM CLARA TENDÊNCIA DE CONSOLIDAÇÃO DE LONGO PRAZO

MARKET SHARE VAREJO FARMA BRASIL[3]



Fontes: (1) IQVIA, dados de 2020; (2) IQVIA, dados de 2025; (3) IQVIA e IMS Health

1) Presença Nacional

Presença em **100% dos estados** brasileiros

1.667 lojas

400 municípios

9 centros de distribuição

ÚNICA marca do varejo farmacêutico presente em todas as UF's

PRIMEIRA rede presente em todas UF's *(desde 2009)*

2) Liderança Destacada em Regiões Core

REGIÕES ESTRATÉGICAS

~25% do mercado
farmacêutico brasileiro
(com crescimento acima da média nacional)

LIDERANÇA CONSOLIDADA

~20% market share
(+1,5x o segundo maior *player*)

FRAGMENTAÇÃO DO MERCADO

~55% do mercado
nas mãos de independentes e associações

ESPAÇO PARA CRESCIMENTO

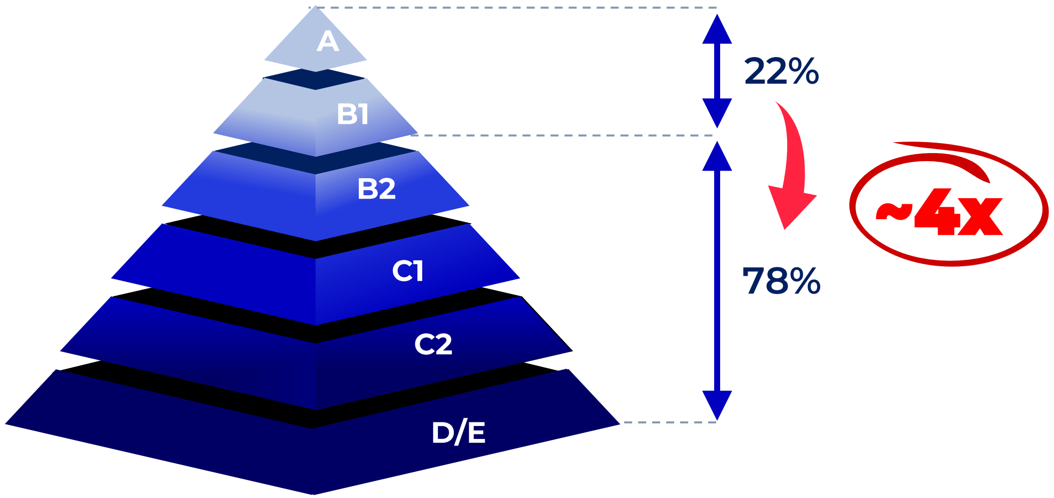
temos menos de 10% de share em
~40% dos micromercados

NORTE & NORDESTE

3) Foco na Classe Média Expandida

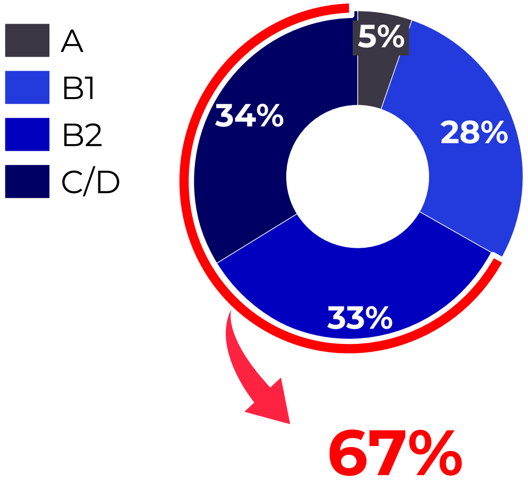
A MAIOR PARTE DO MERCADO ENDEREÇÁVEL ESTÁ CONCENTRADO NAS CLASSES B2/C/D...

POTENCIAL CONSUMO MEDICAMENTOS POR CLASSE SOCIAL[1]
(% do total)

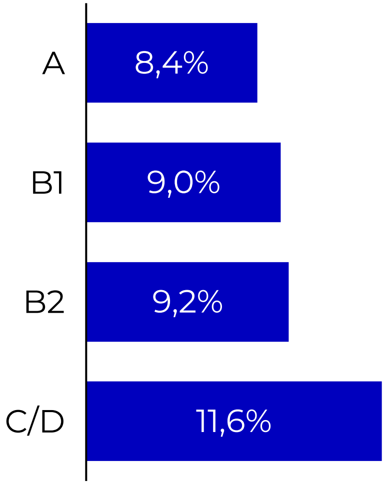


... E A PAGUE MENOS É O *PLAYER* MAIS BEM POSICIONADO PARA CAPTURAR ESSA OPORTUNIDADE

BASE DE LOJAS PAGUE MENOS POR CLASSE SOCIAL[2]
(% do total de lojas, 3T25)



MARGEM 4-WALL[3] POR CLASSE SOCIAL
(% da R.B, 9M25)



[1] Fonte: IPC Maps, 2024
[2] Classe social predominante no entorno de cada loja (isócronas a 5 minutos de deslocamento de carro).
[3] Média de margens 4-wall para cada classe social, considerando apenas lojas maduras.

4) Marcas Consolidadas

Marcas *top-of-mind* nas regiões N/NE

2ª maior força de marca do setor

Marca líder em **percepção de preço**

Farmácia líder
em engajamento nas redes sociais

+1 milhão
de seguidores

+300 mil
inscritos

+1 milhão
curtidas

Fonte: Kantar brand tracking, 2024.

5) Hub de Saúde

Nosso modelo de negócio vai além do varejo farmacêutico, com múltiplas iniciativas complementares que **potencializam nossa proposta de valor**, criando vínculos duradouros com os clientes

Medicamentos Especiais
(~1% das vendas)

+1000 consultórios farmacêuticos
(+ 5 milhões de atendimentos/ano)

Plataforma Omnichannel
(~20% das vendas)

Plataforma de Conteúdo
(Conteúdo proprietário de saúde e bem-estar)

Programa de Fidelidade
(+ 50 milhões de clientes cadastrados)

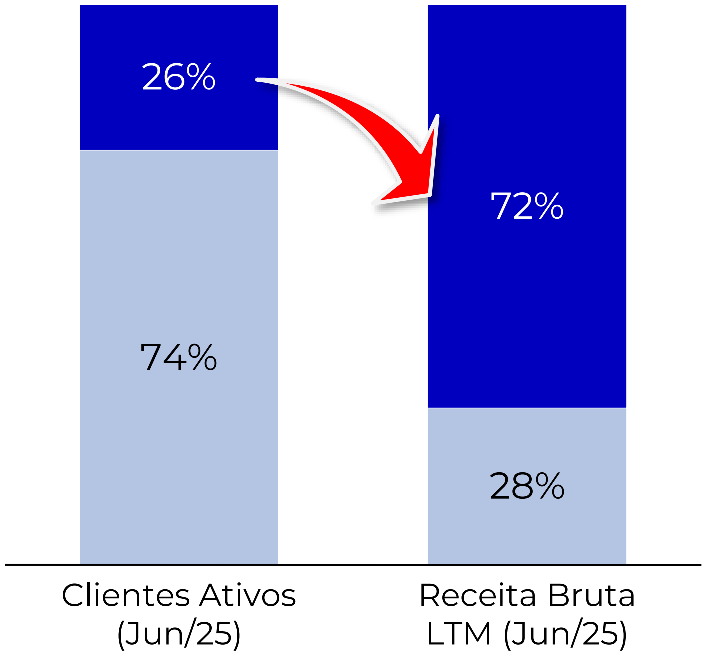
+1000 produtos exclusivos
(~6,5% das vendas)

Rede de Benefícios
(+ 1,5 mil parceiros credenciados)

Clientes de Cuidado Contínuo (CCC) representam 26% da nossa base e 72% das nossas vendas

SEGMENTAÇÃO CLIENTES E RECEITA
(% do total)

- Clientes de Cuidado Contínuo (CCC)
- Demais Clientes



CONCEITO CCC:

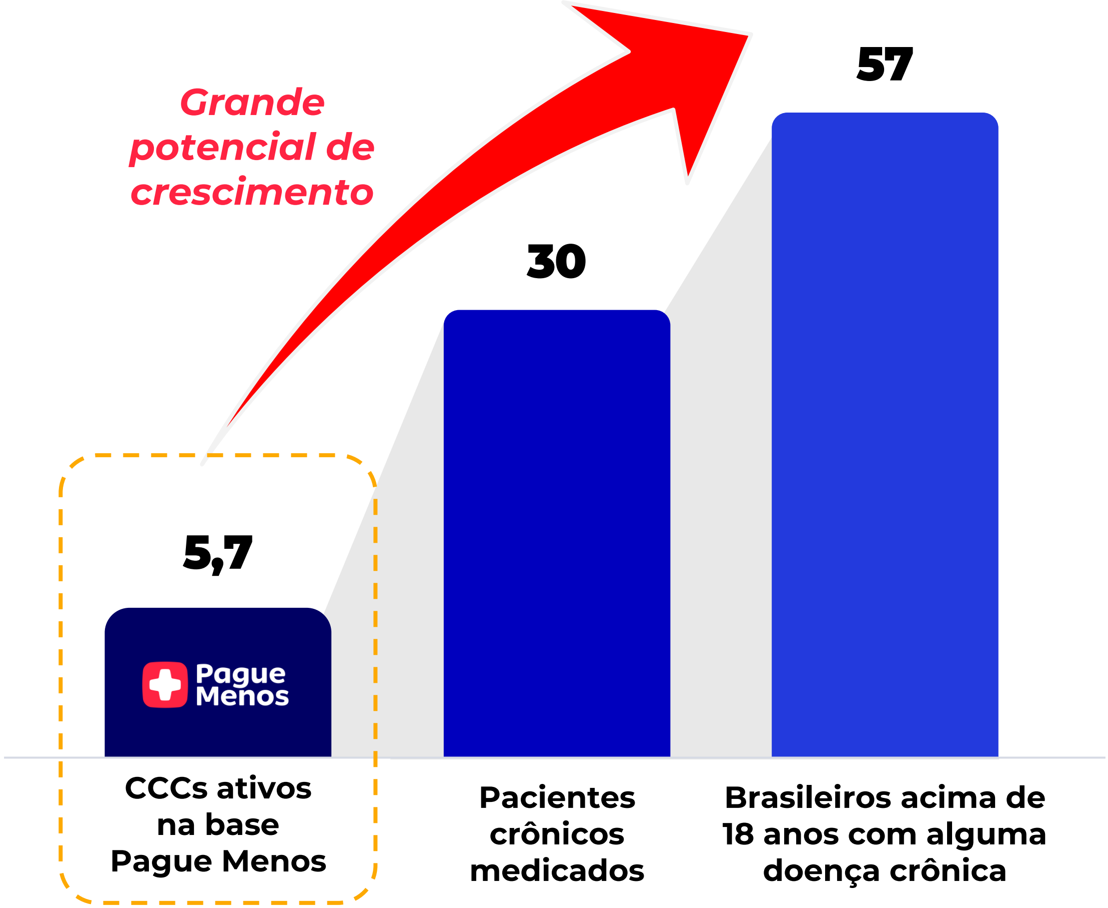
Clientes que compram, ao menos 2x a cada 12 meses um medicamento para tratamento de doença crônica

O GRANDE DRIVER DE VALOR DO CCC É A FREQUÊNCIA DE COMPRA

FREQUÊNCIA MÉDIA		TICKET MÉDIO		GASTO MÉDIO
4,1X maior	×	**1,6X** maior	=	**6,4X** maior

Tamanho da Oportunidade

POPULAÇÃO COM DOENÇA CRÔNICA NO BRASIL
(milhões)



SENSIBILIDADE DA RECEITA A INCREMENTOS NA BASE DE CCC E SHARE OF WALLET
(R$ bilhões)

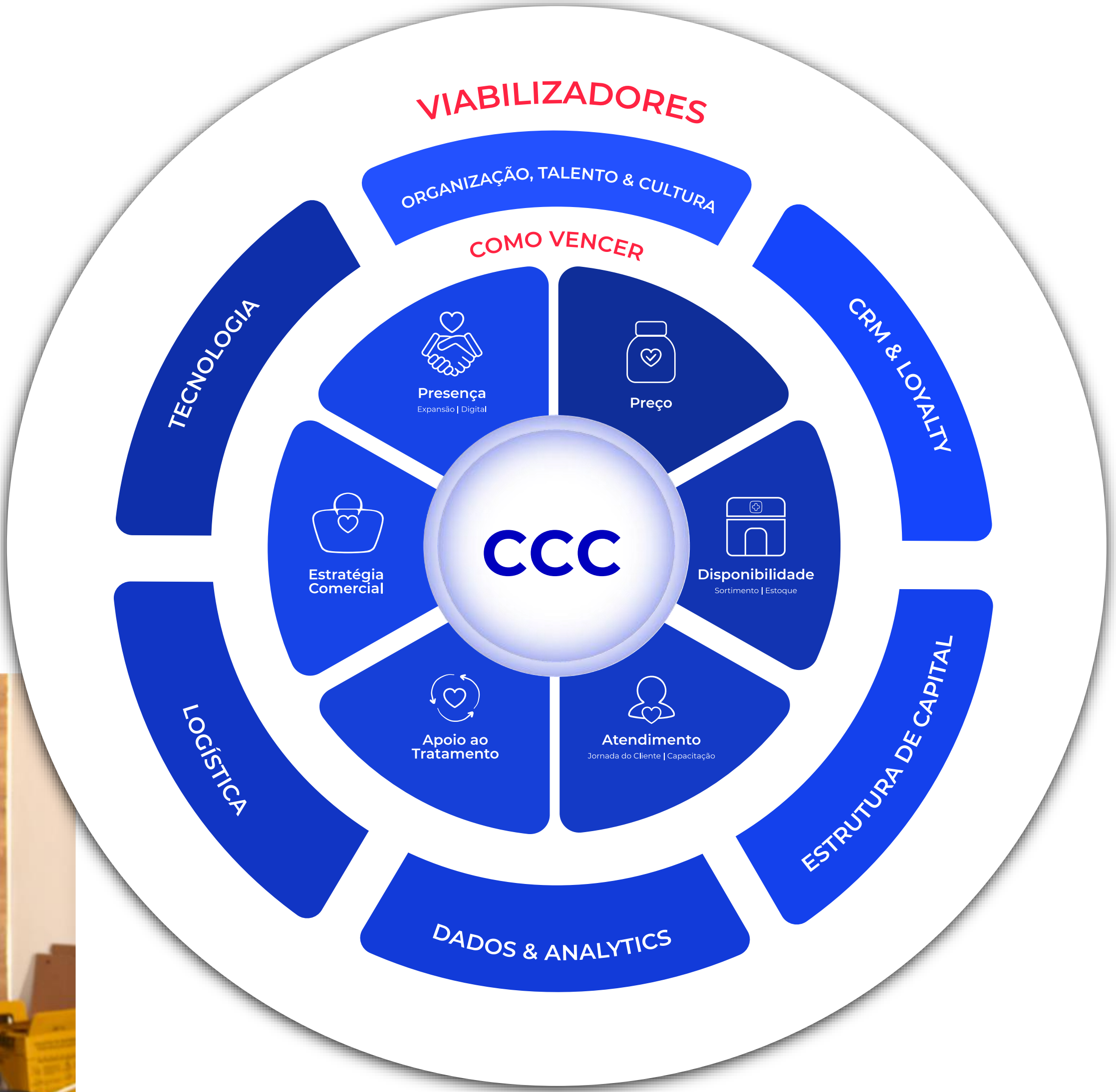
Share of Wallet \ Novos CCCs	0	350k+	700k+	1050k	1400k
31%	ATUAL 0.0	0.5	1.0	1.5	2.0
33% +2p.p.	0.5	1.0	1.6	2.1	2.6
35% +4p.p.	1.0	1.6	2.1	2.7	3.3
37% +6p.p.	1.5	2.1	2.7	3.3	3.9
39% +8p.p.	2.0	2.6	3.3	3.9	4.5

Cada 2 p.p. de aumento no Share of Wallet ou 350k clientes CCC adicionais podem gerar receita incremental anual de **R$ 500 milhões**

Fonte: IBGE e estimativas da companhia

Foco estratégico:

Ser a referência para
Clientes de Cuidado Contínuo (CCC)



Múltiplas iniciativas em curso, alinhadas ao plano estratégico, irão aprimorar a jornada do CCC

Disponibilidade

Estratégia Comercial

Preço

Atendimento

Adesão ao Tratamento

Presença

Produto certo, na loja certa
(reclusterização de lojas)

Telemetria de Operações
(real-time analytics com IA)

Projeto Loja 4.0
(relayout salão de vendas)

Atendimento de Coração
(mais treinamento e monitoramento do nível de serviço)

Otimização malha logística
(Novo CD e algoritmo abastecimento)

Hub de Saúde
(segmentação jornadas CCC)

Compra Inteligente
(cross-sell, hard-sell e trade)

Novo Programa Fidelidade
(simplificação e redesenho de incentivos direcionados ao CCC)

Marcas Exclusivas
(plano estruturante de 5 anos)

Digitalização do Cliente
(melhorias UX no app, experiência *omni* na loja, *last mile*, etc.)

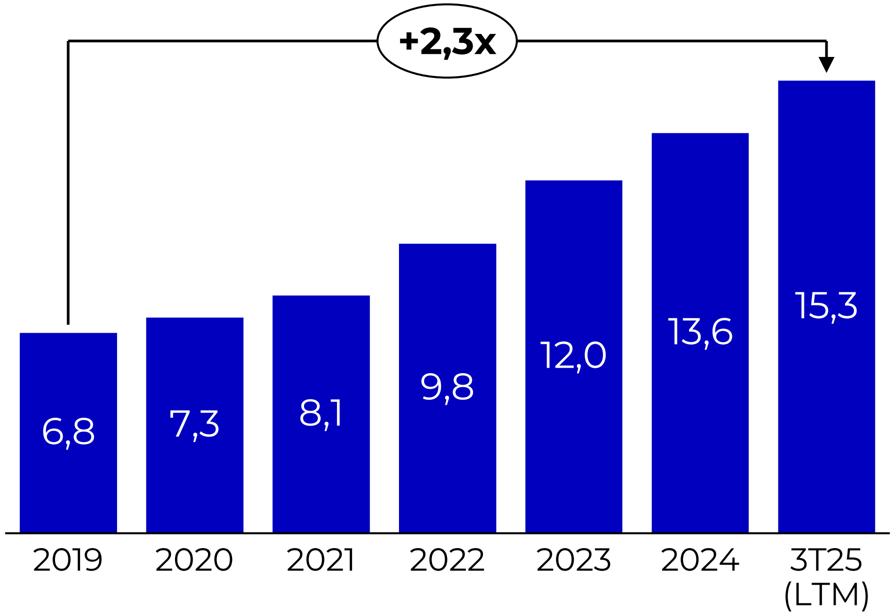
Projeto Pricing
(reformulação da metodologia de precificação e fluxo promocional)

Otimização de Footprint
(aberturas de lojas, reformas e conversões de bandeira)

Pague Menos

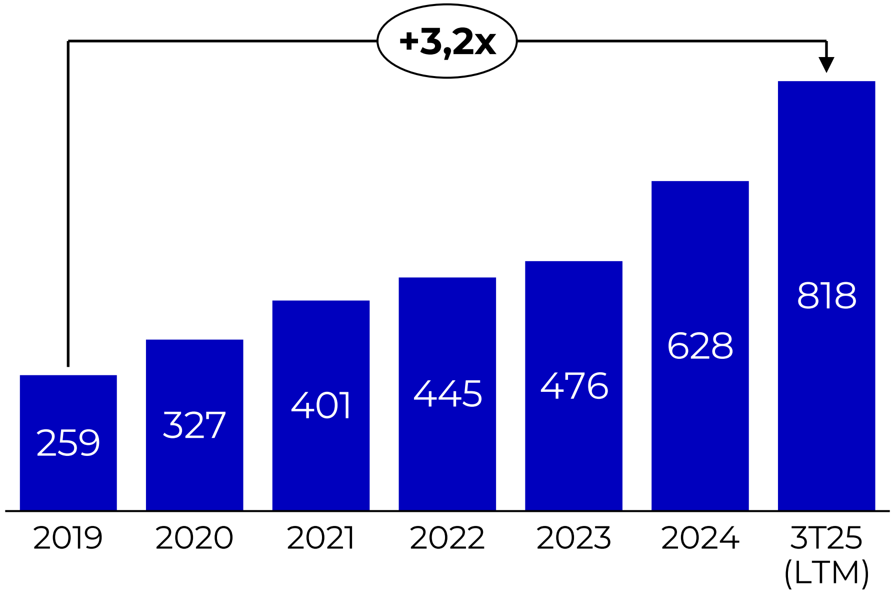
Robusta trajetória de crescimento desde o IPO...

RECEITA BRUTA
(R$ bilhões)



+15,2%
CAGR

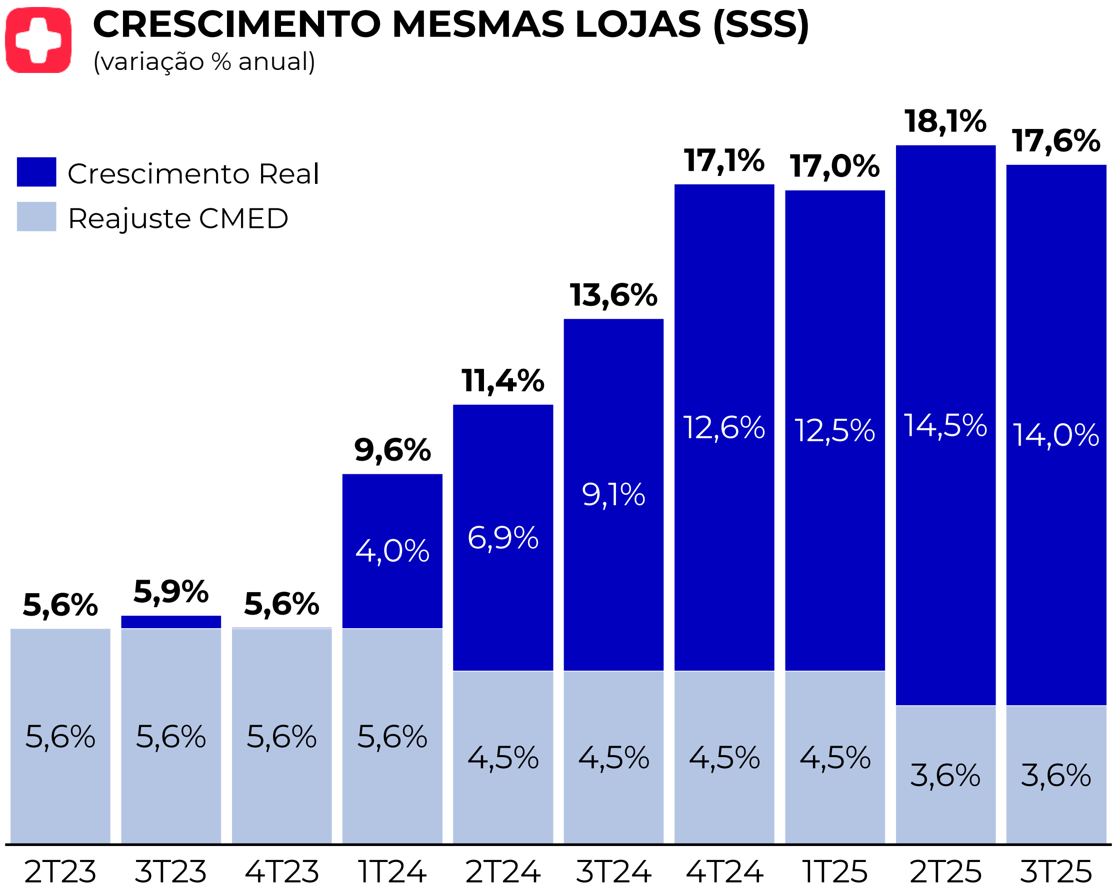
EBITDA[1]
(R$ milhões)

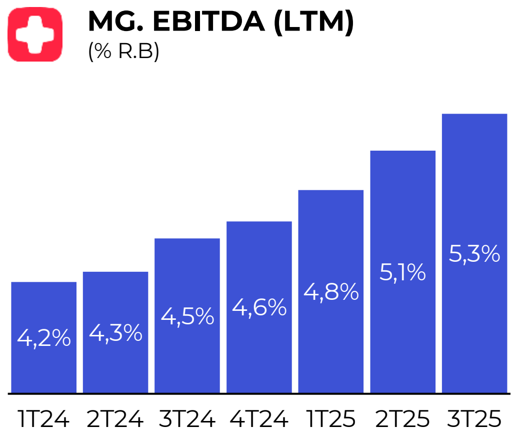


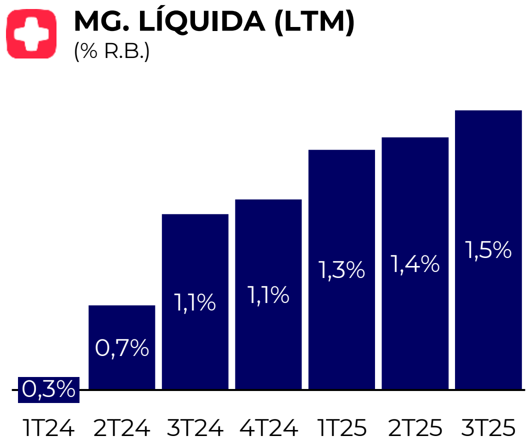
+22,1%
CAGR

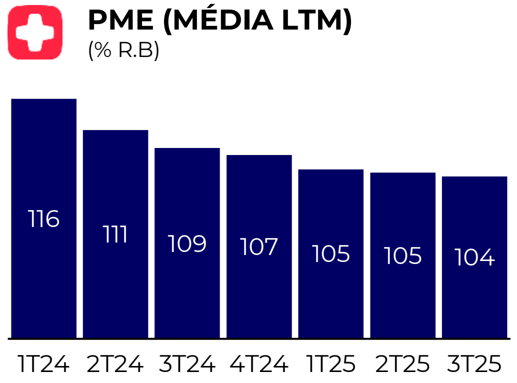
[1] Números ex-IFRS 16, ajustado para efeitos não-recorrentes.

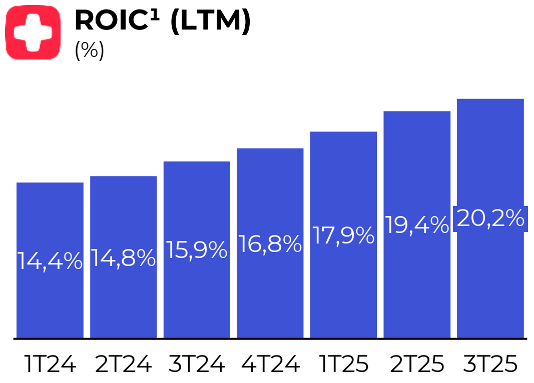
… Com evidente aceleração a partir de 2024







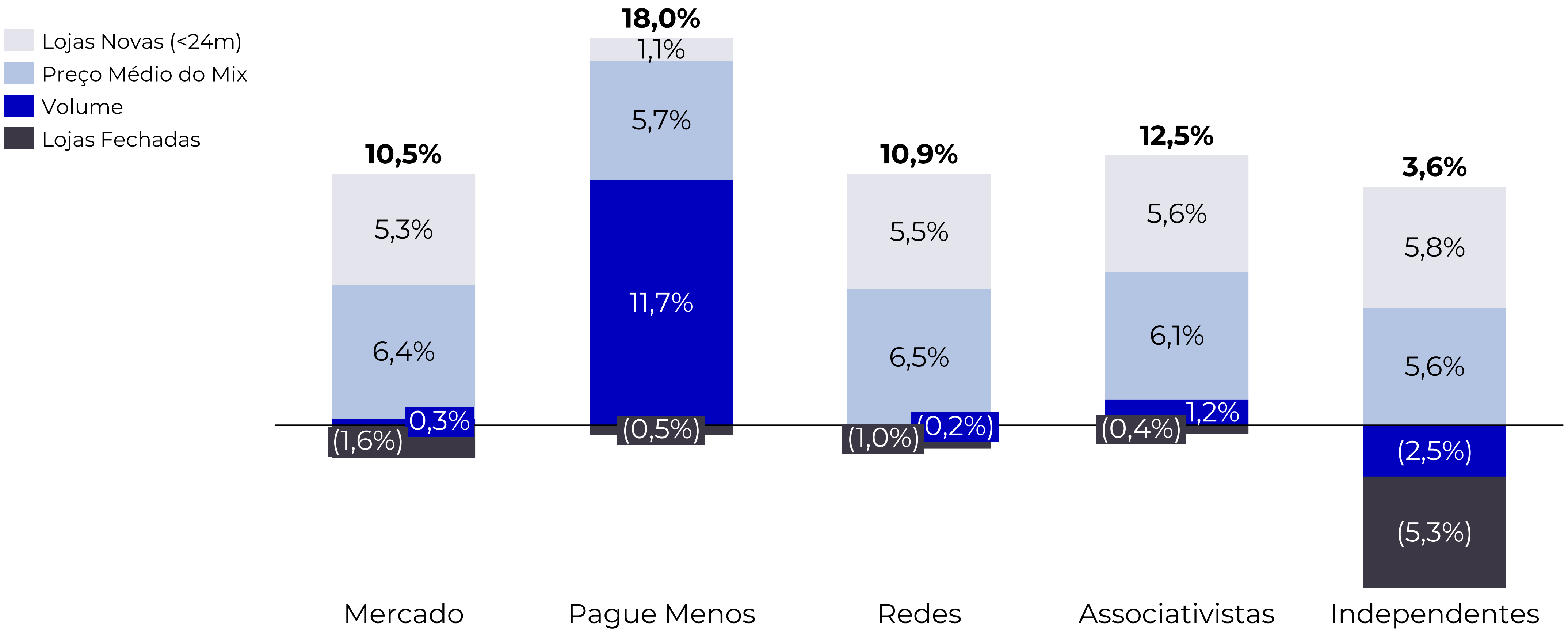




[1] Metodologia de cálculo considera o Resultado Operacional (ex-despesas gerais e administrativas) acumulado nos últimos 12 meses pós impostos (IR = 34%) dividido pelo capital investido médio nos últimos quatro trimestres (capital de giro normalizado + ativo fixo).

Perfil de crescimento que se destaca no mercado

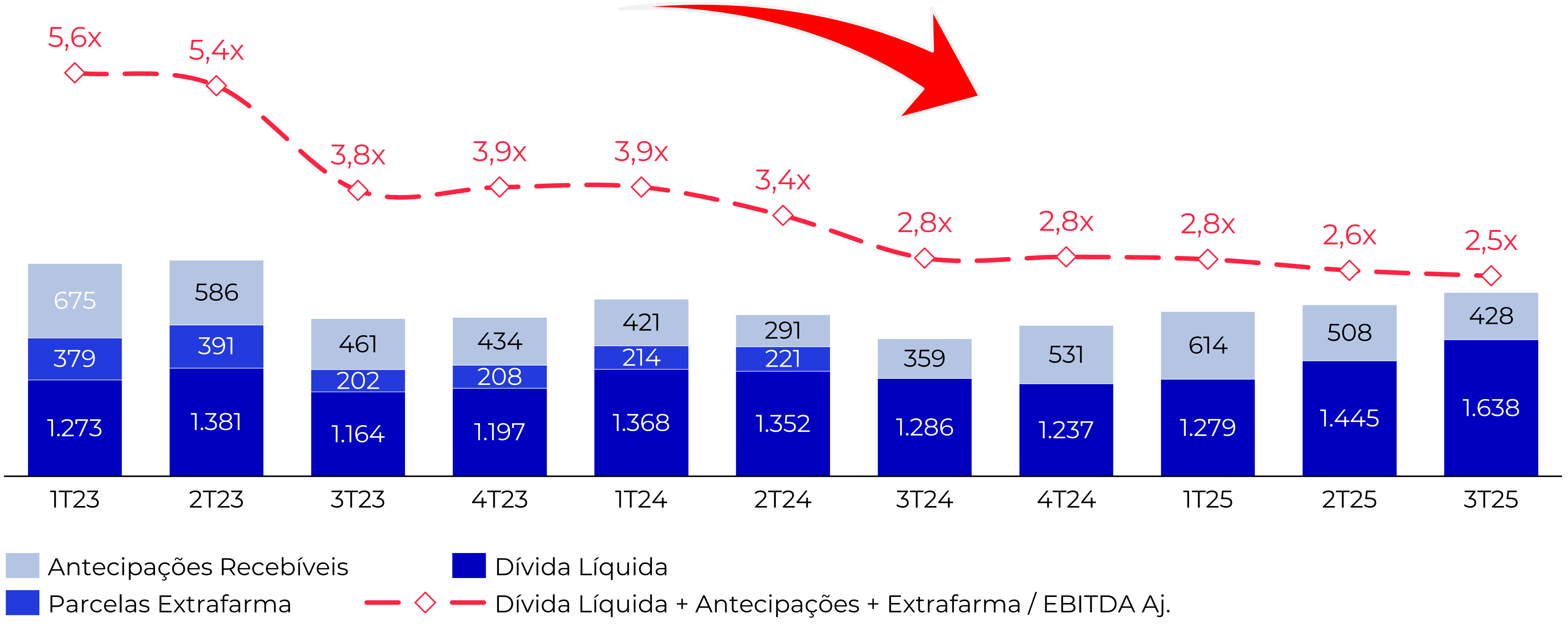
COMPOSIÇÃO DO CRESCIMENTO POR GRUPO
(variação[1] % 9M25 vs. 9M24)



Fonte: IQVIA
[1] 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

Ciclo de desalavancagem em curso

EVOLUÇÃO ALAVANCAGEM FINANCEIRA
(em R$ milhões e múltiplo de EBITDA)



Tese de Investimento

1 **Contexto Setorial Favorável**
Mercado com drivers estruturais de crescimento, comprovada resiliência e amplo espaço para consolidação

2 **Claros Diferenciais Competitivos**
Modelo vencedor de atendimento à classe média expandida

3 ***Track-record* Comprovado**
Robusto histórico de crescimento com rentabilidade

4 **Ponto de Inflexão Operacional**
Clara tendência de aceleração desde o 1T24

5 **Novo Plano Estratégico**
Múltiplas iniciativas em curso direcionadas ao Cliente de Cuidado Contínuo

Pague Menos

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

http://ri.paguemenos.com.br
ri@pmenos.com.br

Institutional Presentation

Reference date: September 30, 2025

Pague Menos

Pague Menos at a Glance

A unique healthcare platform in the Brazilian market, combining strategic assets, differentiated execution, and a business model that goes beyond traditional pharmacy retail

1,667 stores
(2nd largest Brazilian chain)

R$ 15.3bi
LTM gross revenue

+22 million
active customers

+26 thousand
employees

Consolidated Brands
(top-of-mind in N/NE regions)

A consistent track record of growth, innovation, and leadership in the Brazilian pharmacy retail sector

Pague Menos

1981 – 2009	2009 – 2016	2016 - 2019	2020 - 2023	2024...
Entrepreneurship and Innovation	National Expansion	Turnaround and Transformation	Return to Growth	New Strategic Cycle
400 stores (+17.2% CAGR)	952 stores (15.5% CAGR)	1,122 stores (+5.6% CAGR)	1,632 stores (+15.4% CAGR)	

1981
Opening of the first Pague Menos pharmacy in Fortaleza, Brazil

1988
First pharmacy in Brazil to adopt the **drugstore model**

2007
Pague Menos becomes **the largest pharmacy chain in Brazil** in both store count and revenue

2009
Nationwide expansion completed, becoming the **first chain with presence in 100% of Brazilian states**

2015
Launch of Clinic Farma, the first nationwide network of in-store pharmaceutical consulting services

2016
Strategic investment from General Atlantic, acquiring a 17% stake in the company

2018
Opening of the 1,000th store, at the time the largest and most modern pharmacy in Latin America

2020
IPO on B3, providing capital for a new growth cycle

2022
Acquisition of Extrafarma and consolidation as the second-largest drugstore chain in Brazil

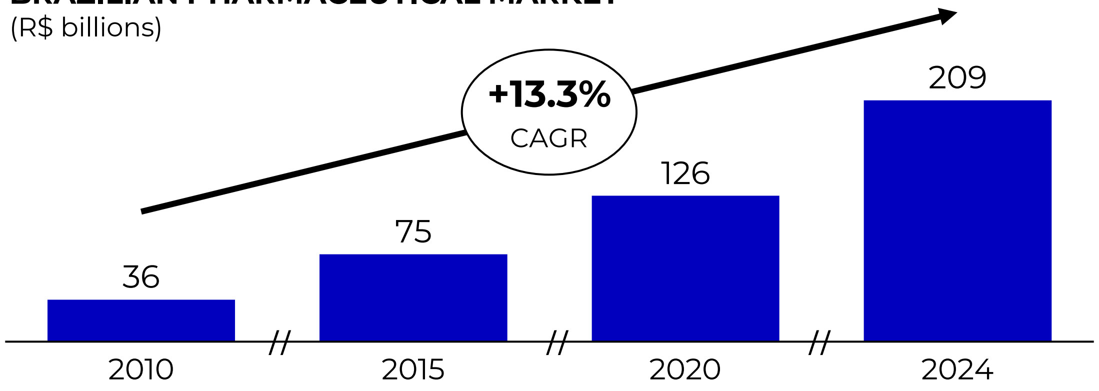
2024
Management transition, positioning the company for a new strategic cycle

2025
Follow-on on B3, marking the beginning of a new phase in the company's capital markets journey

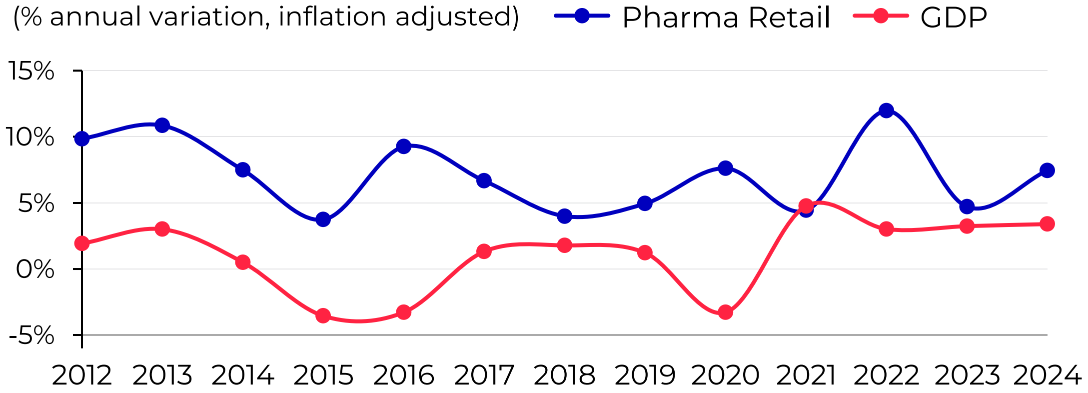
We operate in an attractive market, supported by structural growth drivers and proven resilience...

CONSISTENT AND RESILIENT GROWTH TRAJECTORY...

BRAZILIAN PHARMACEUTICAL MARKET[1]
(R$ billions)

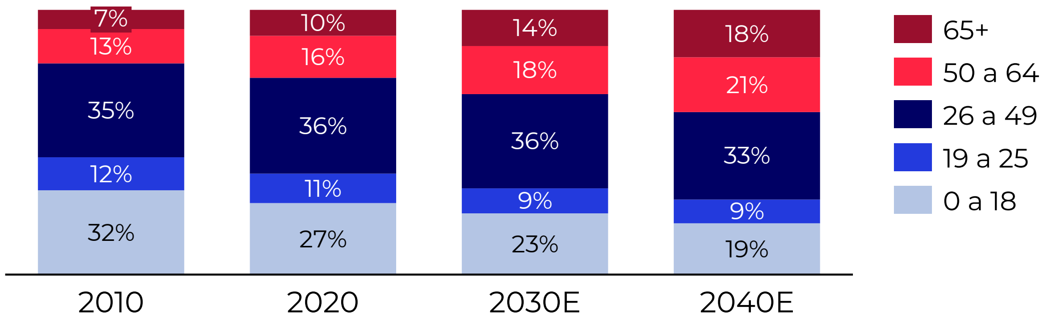


REAL GROWTH[3]
(% annual variation, inflation adjusted)

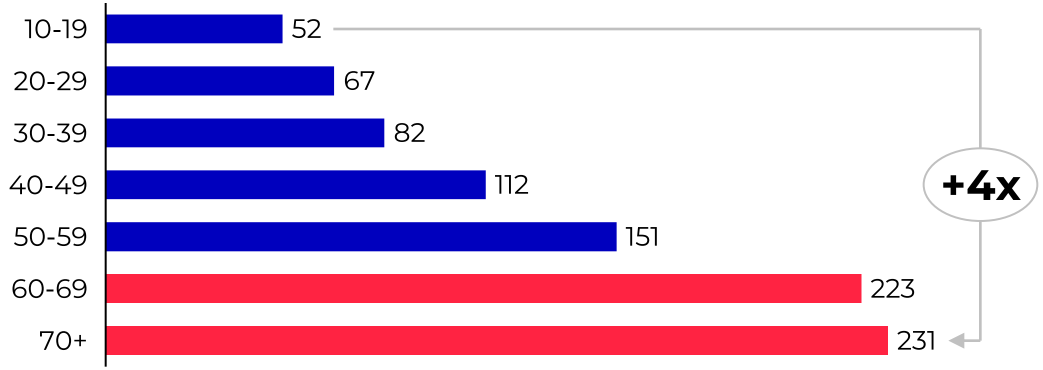


... UNDERPINNED BY A RAPIDLY AGING POPULATION

BRAZILIAN AGE PYRAMID[2]
(% of total population)



MONTHLY AVG. SPENDING ON MEDICINES[4] (R$)

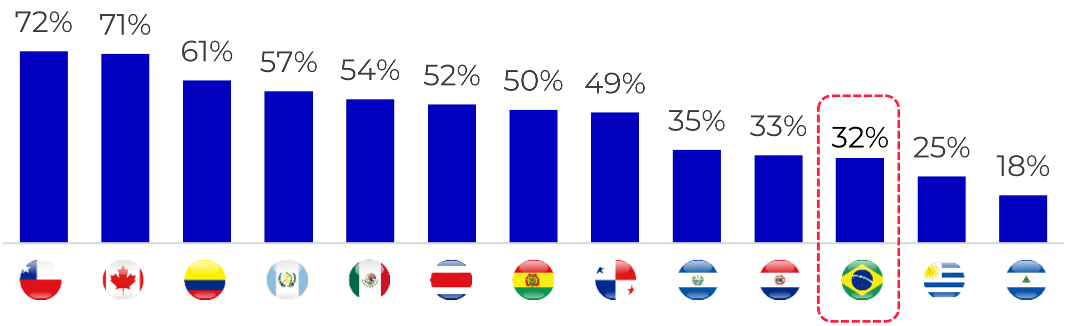


Sources: (1) IQVIA, pharmaceutical market pharmacy channel; (2) IBGE; (3) IQVIA e IBGE; (4) IBGE

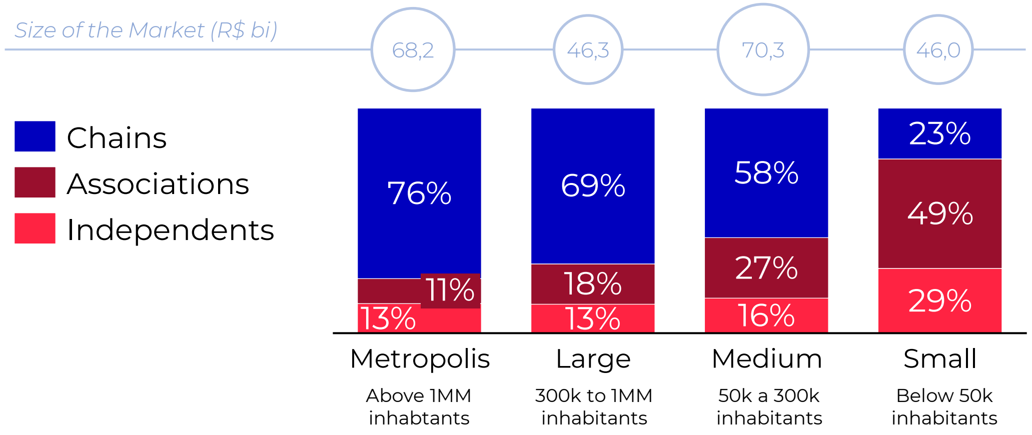
... Complemented by a favorable competitive landscape, with significant room for market consolidation

BRAZILIAN MARKET IS ONE OF THE MOST FRAGMENTED...

TOP 5 PLAYERS MARKET SHARE – PHARMA RETAIL LATAM[1]

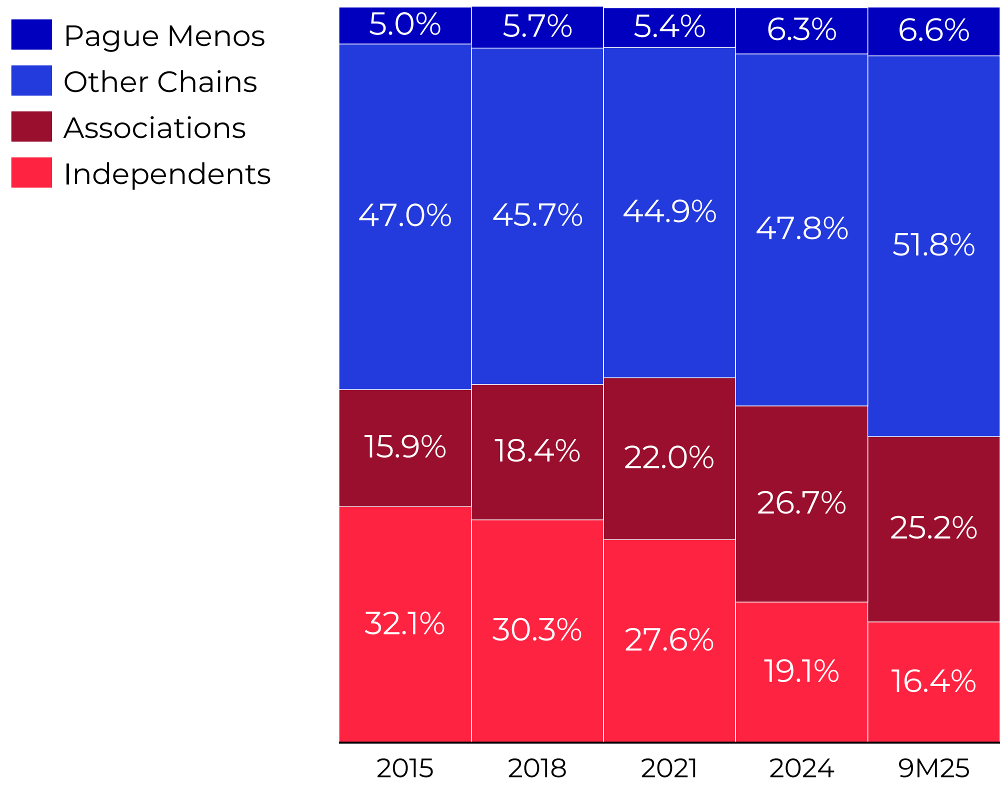


MARKET SHARE DISTRIBUTION BY CITY SIZE[2]



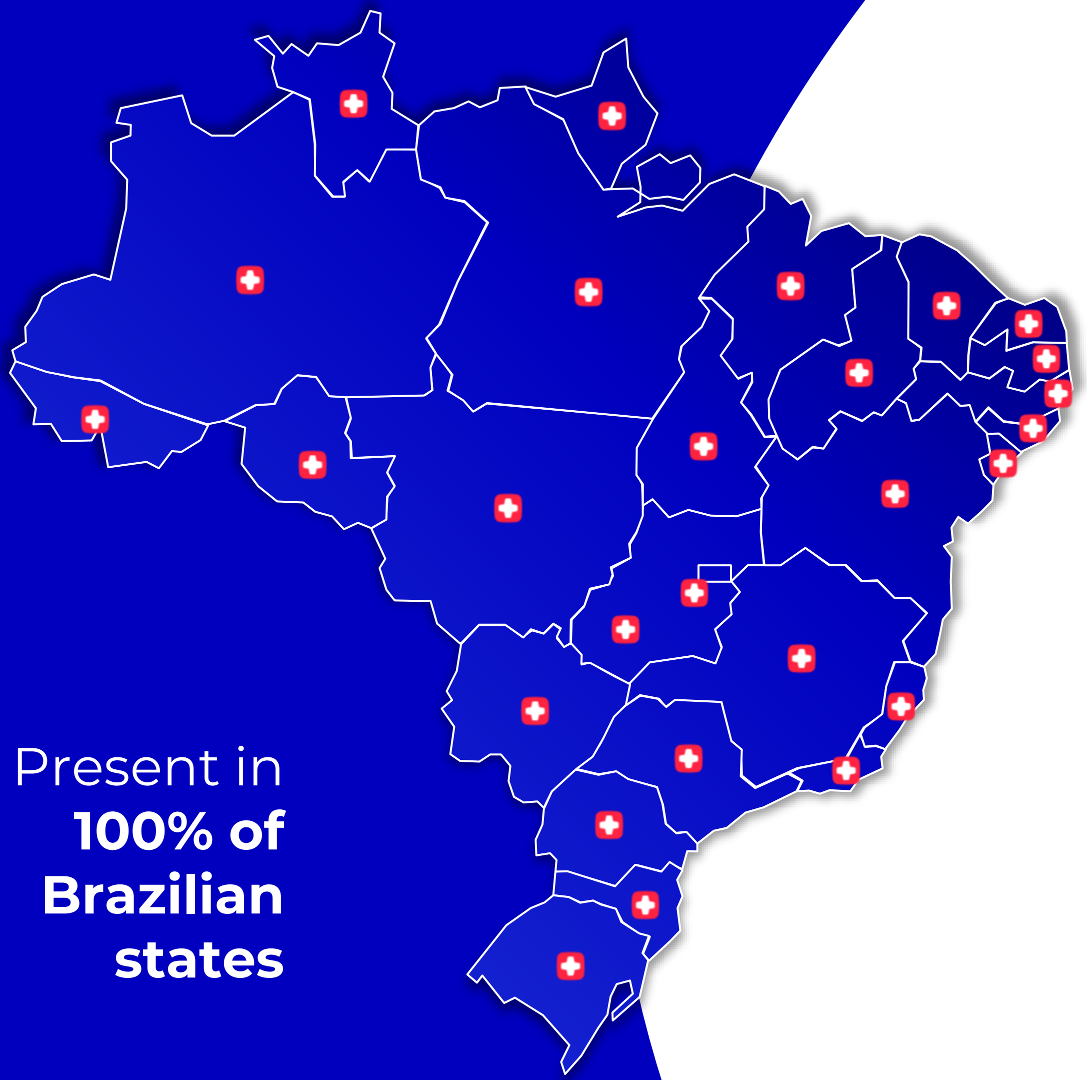
... WITH CLEAR LONG-TERM CONSOLIDATION TREND

BRAZILIAN PHARMA RETAIL MARKET SHARE EVOLUTION[3]



Sources: (1) IQVIA, data from 2020; (2) IQVIA, data from 2025; (3) IQVIA and IMS Health

1) National Footprint



Present in **100% of Brazilian states**

1.667 stores

400 cities

9 distribution centers

ONLY pharma retail banner present in 100% of Brazilian states

FIRST chain present in every Brazilian state (since 2009)

2) Undisputed Leadership in Core Regions

STRATEGIC REGIONS

~25% of the Brazilian market

(with growth rates above the national average)

CONSOLIDATED LEADERSHIP

~20% market share
(+1.5x the second *player*)

MARKET FRAGMENTATION

~55% of the market held by independents and associations

ROOM FOR EXPANSION

We hold less than 10% share in

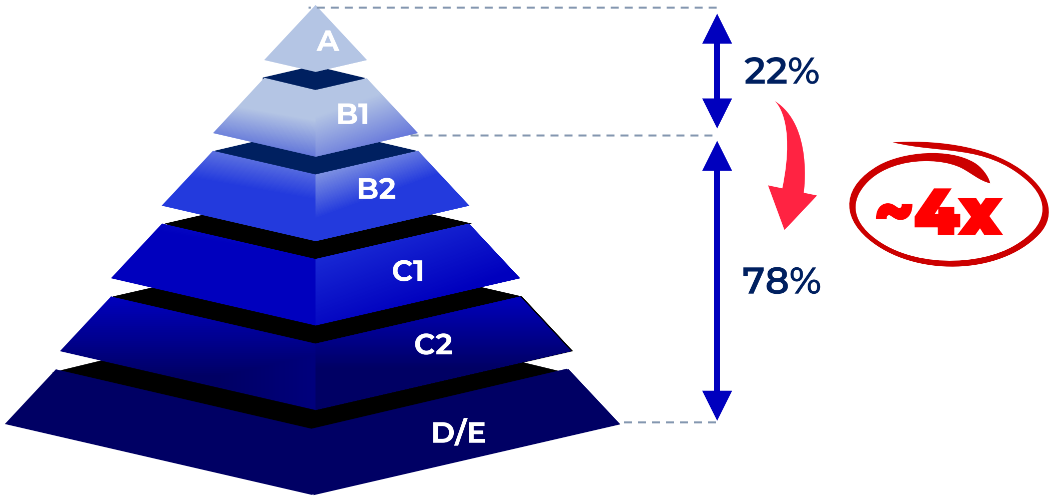
~40% of the micromarkets

NORTH & NORTHEAST

3) Focus on the Expanded Middle Class

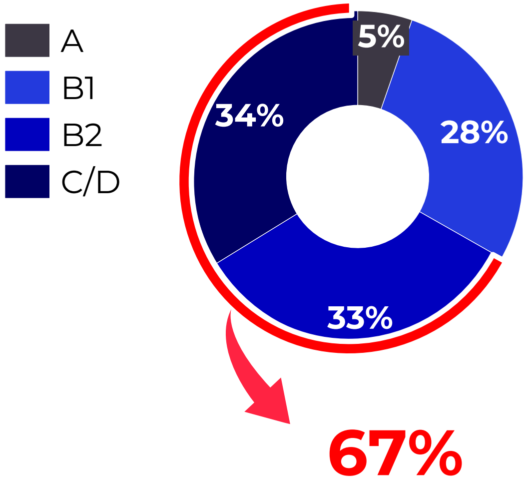
THE LARGEST SHARE OF THE ADDRESSABLE MARKET IS CONCENTRATED ON INCOME CLASSES B2/C/D...

MEDICINES CONSUMPTION BY INCOME CLASS¹
(% of total)

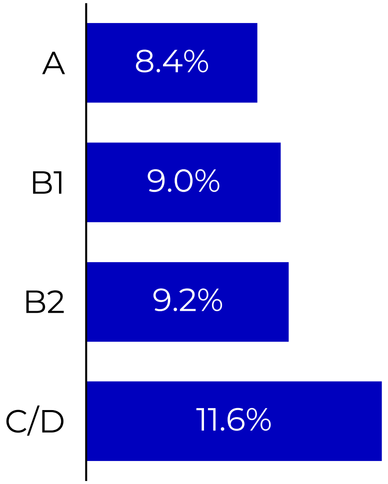


... AND PAGUE MENOS IS THE BEST-POSITIONED PLAYER TO CAPTURE THIS OPPORTUNITY

PAGUE MENOS STORE BASE BY INCOME CLASS²
(% of total stores, 3Q25)



4-WALL MARGIN³ BY INCOME CLASS
(% of gross revenue, 9M25)



[1] Source: IPC Maps, 2024
[2] Predominant social class in the areas surrounding each store
[3] Average of 4-wall margin for each income class, considering only mature stores

Pague Menos

4) Consolidated Brands

Top-of-mind brands in North and Northeast regions

2nd brand strength in the national market

Leadership in **price perception**

Leadership

In social media engagement

+1 million
followers

+300k
subscribed

+1 million
likes

Source: Kantar brand tracking, 2024.

5) Health Hub

Our business model goes beyond traditional pharmaceutical retail, supported by multiple complementary initiatives that enhance our value proposition and foster long-lasting customer relationships.

Specialty Drugs
(~1% of sales)

Omnichannel Platform
(~20% of sales)

Loyalty Program
(+ 50 million enrolled customers)

Agreements and Partnerships
(+ 1.5 thousand partners)

+1000 exclusive products
(~6.5% of sales)

Content Platform
(proprietary content on beauty and healthcare)

+1000 clinics
(+ 5 million services per year)

Pague Menos

1 | Company & Market Overview

2 | Competitive Advantages

3 | Strategic Plan

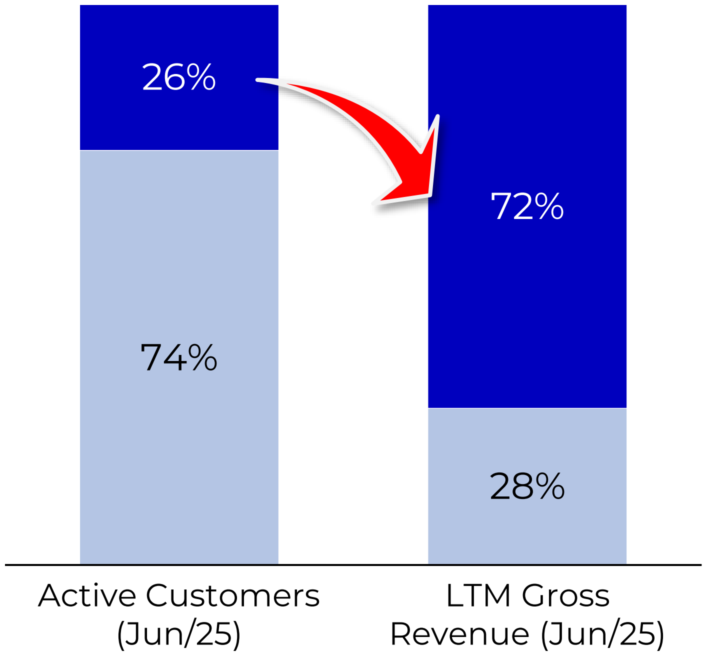
4 | Our Track Record

5 | Investment Thesis Summary

Continuous Care Clients (CCC) represent 26% of our customer base and 72% of our sales

CUSTOMER/REVENUE SEGMENTATION
(% of total)

- Continuous Care Clients (CCC)
- Other Clients



CCC DEFINITION:

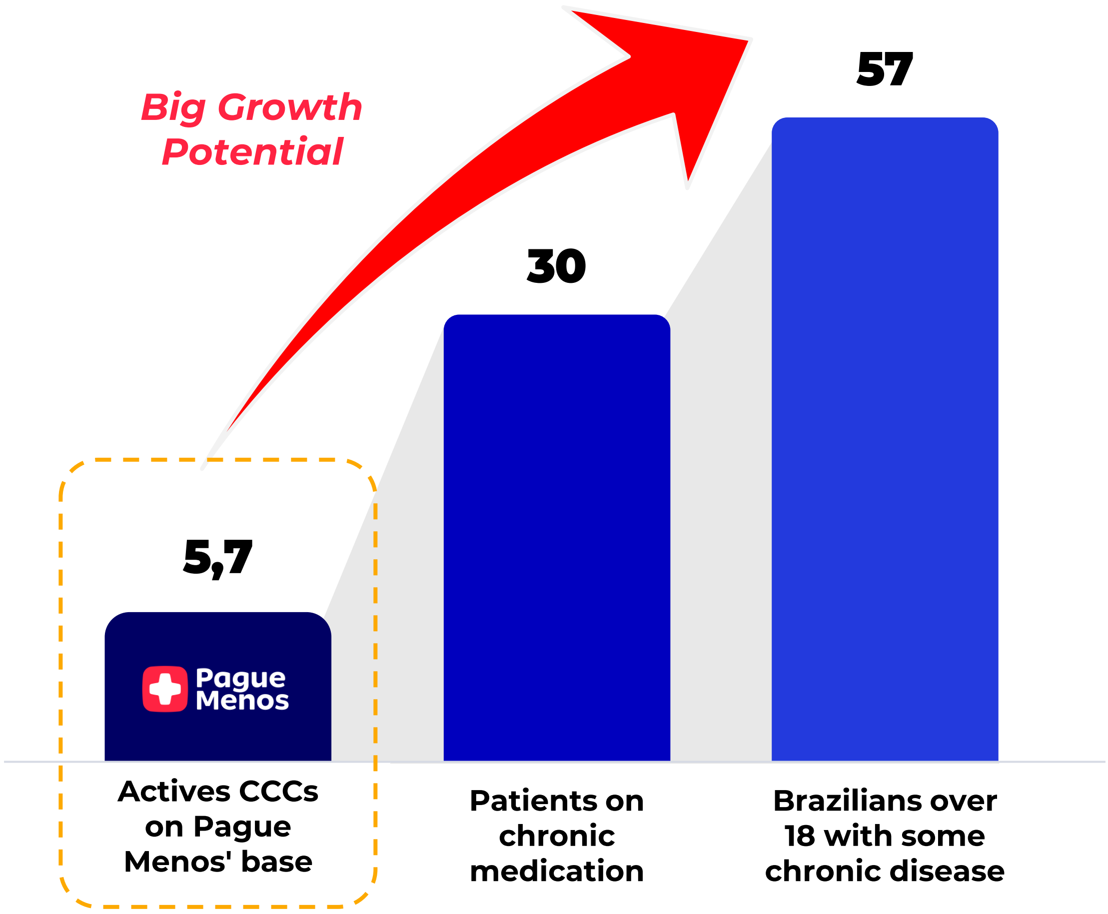
Customers who purchase, at least twice every 12 months, a medication used for the treatment of chronic conditions.

THE MAIN DRIVER OF CCC VALUE IS THE PURCHASE FREQUENCY

PURCHASE FREQUENCY		AVERAGE TICKET		AVERAGE SPENDING
4.1X higher	×	**1.6X** higher	=	**6.4X** higher

Size of the Opportunity

BRAZILIAN POPULATION WITH CHRONIC DISEASES
(millions)



REVENUE SENTITIVITY TO INCREMENTS IN THE CCC BASE AND SHARE OF WALLET
(R$ billions)

Share of Wallet / New CCCs	0	350k+	700k+	1050k	1400k
31%	ATUAL 0.0	0.5	1.0	1.5	2.0
33% +2p.p.	0.5	1.0	1.6	2.1	2.6
35% +4p.p.	1.0	1.6	2.1	2.7	3.3
37% +6p.p.	1.5	2.1	2.7	3.3	3.9
39% +8p.p.	2.0	2.6	3.3	3.9	4.5

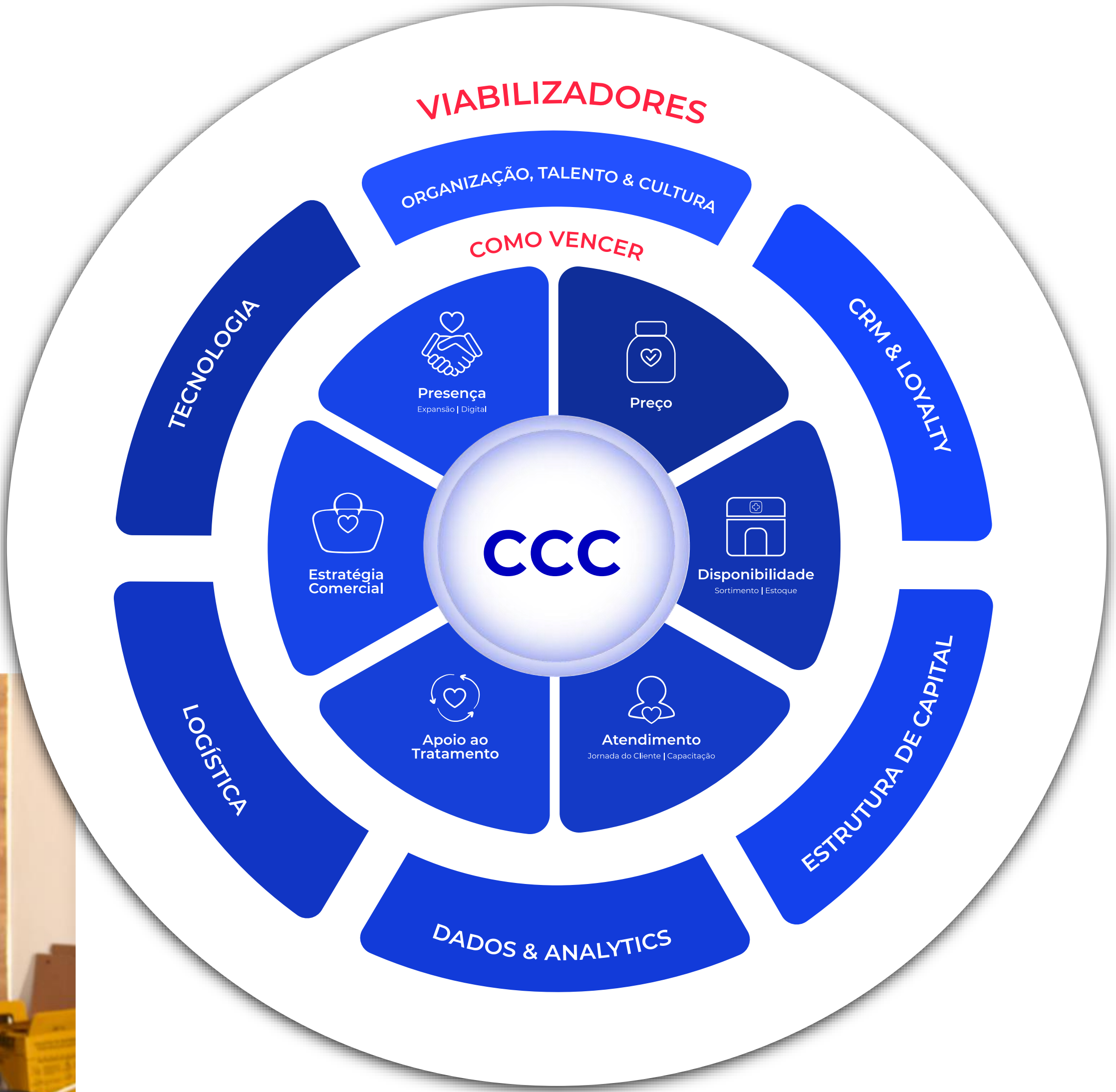
Every 2p.p. increase on Share of Wallet or 350k additional CCC customers can generate an annual incremental revenue of
R$ 500 million

Source: IBGE and Company estimative

Pague Menos

Strategic Focus:

Be the reference to **Continuous Care Clients (CCC)**



Multiple ongoing initiatives, aligned with the strategic plan, will improve the journey of the CCC

Pague Menos

Availability

Commercial Strategy

Price

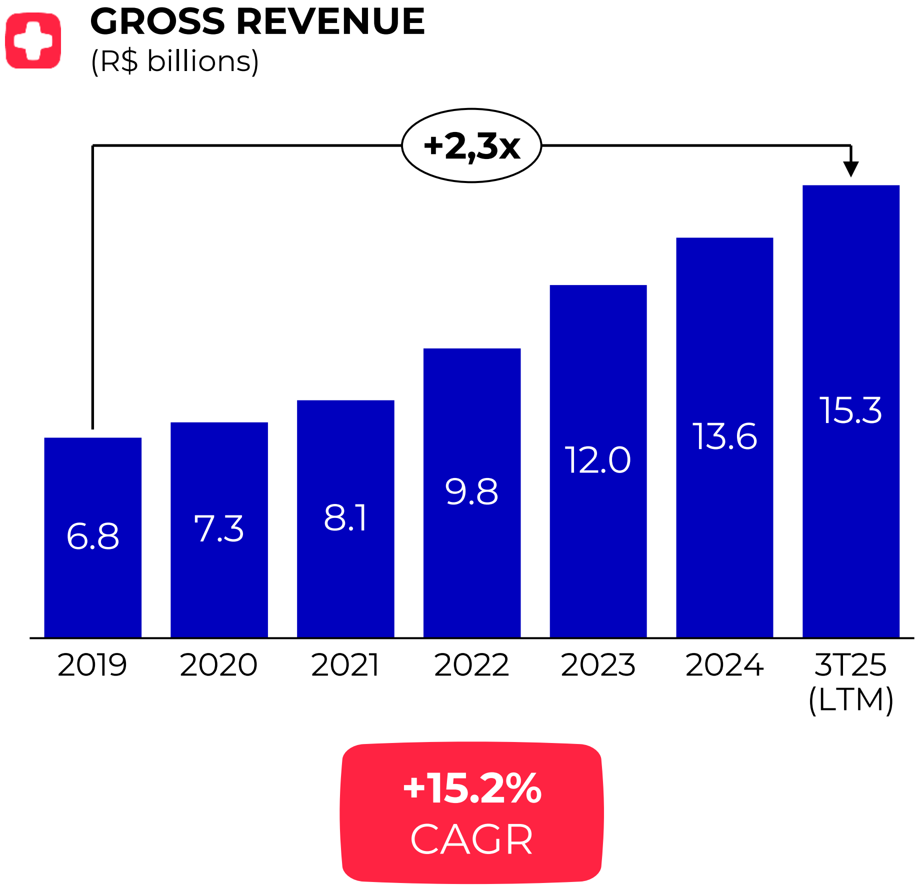
Service

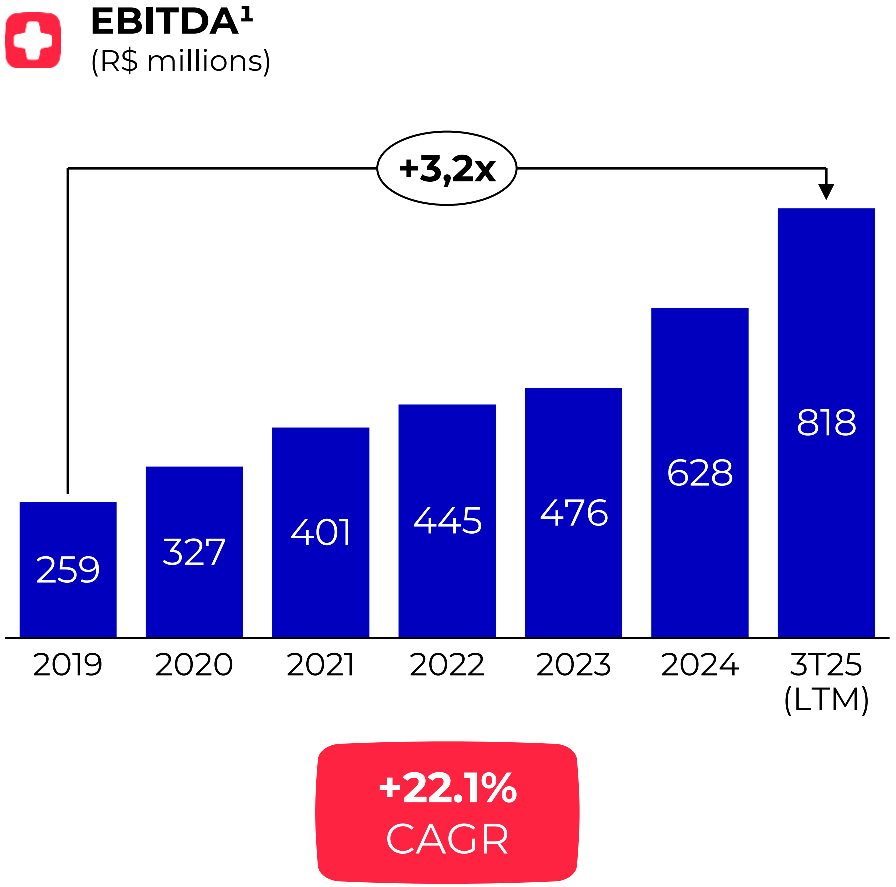
Treatment Adherence

Presence

Right Product, Right Store (store clustering)	**Operations Telemetry** (real-time analytics with AI)
Store 4.0 (sales area relayout)	**Heartfelt Service** (training operations and service level monitoring)
Logistics Optimization (New DC and replenishment algorithm)	**Health Hub** (journey segmentation for the CCC)
Smart Shopping (cross-sell, hard-sell and trade marketing)	**New Loyalty Program** (simplification and redesign of incentives directed to CCC)
Private Label (5-year structural plan)	**Customer's Digitalization** (UX improvements on the app, in-store omni experience, last mile, etc.)
Pricing Project (reformulation of the pricing methodology and the promotional flow)	**Footprint Optimization** (store openings, renovations and banner conversions)

Robust Accumulated Growth Since Our IPO...

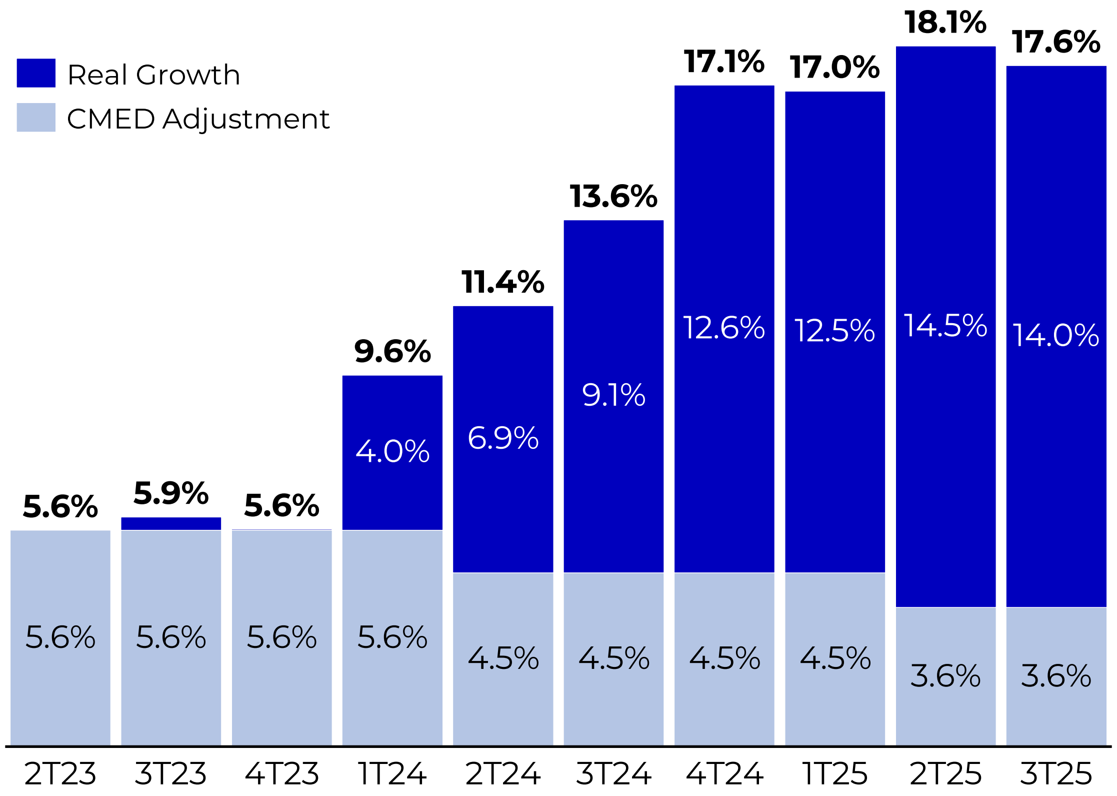




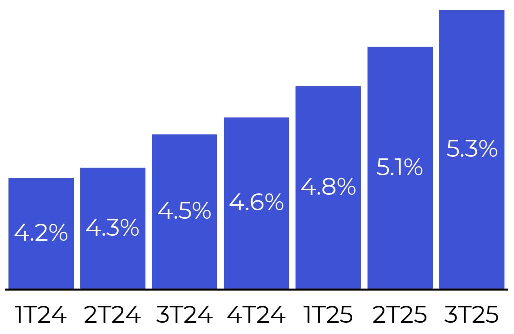
[1] Numbers ex-IFRS 16, adjusted to the non-recurring effects.

… with Clear Acceleration since 2024

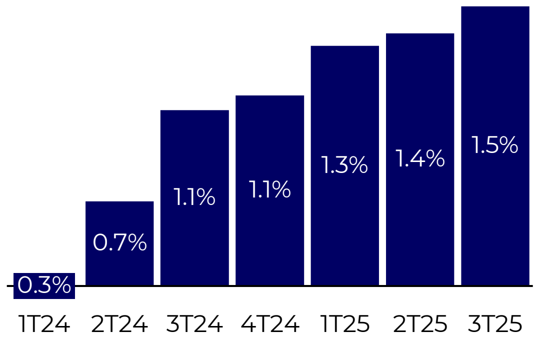
SAME STORE SALES (SSS)
(annual % variation)



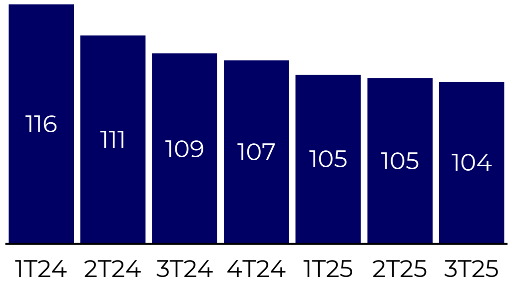
EBITDA MG. (LTM)
(% Gross Revenue)



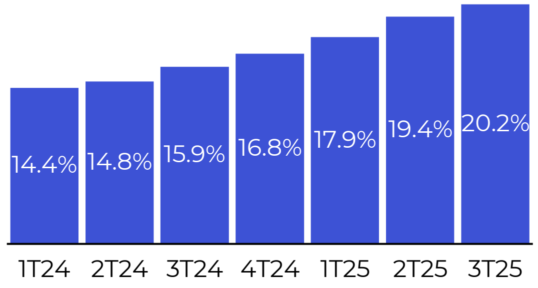
NET INCOME (LTM)
(% Gross Revenue)



INVENTORIES (AVG. LTM)
(COGS days)



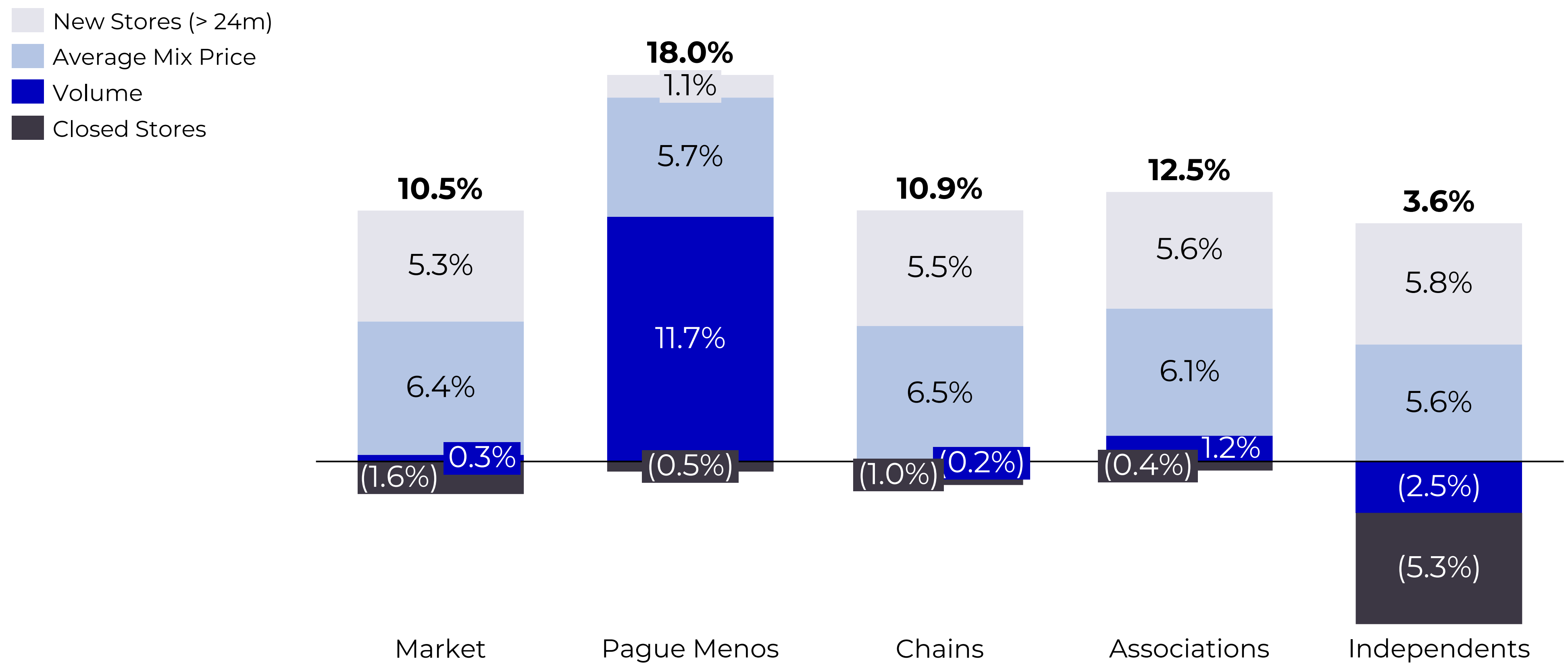
ROIC[1] (LTM)
(%)



[1] The calculation methodology considers the Operating Income (ex-general and administrative expenses) accumulated over the last 12 months after taxes(Income Tax = 34%), divided by the average invested capital over the last four quarters (working capital + fixed assets).

Standout Growth Profile, Driven by Volume

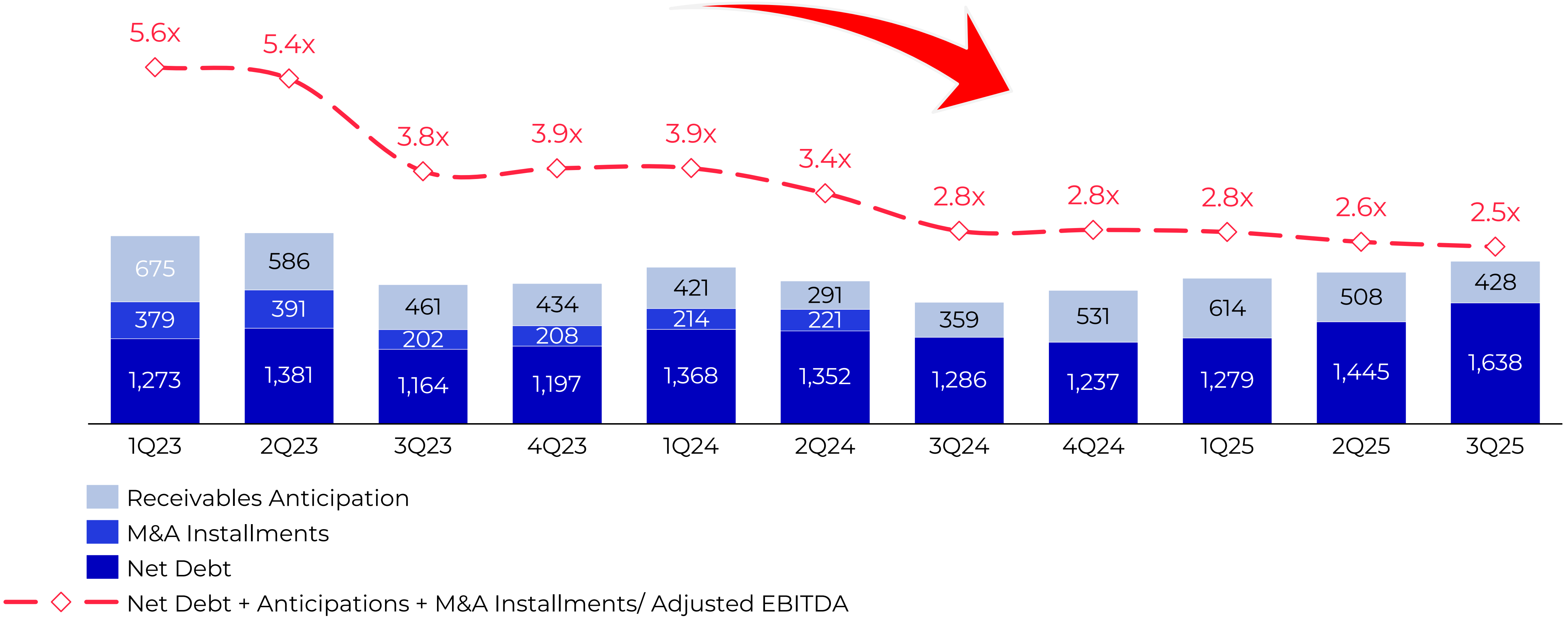
GROWTH COMPOSITION
(% variation[1] 9M25 vs. 9M24)



Source: IQVIA
[1] The IQVIA methodology normalizes selling prices across players, which may cause growth in R$ per CPP to differ from actual results. New Stores consider stores opened in the last 24 months.

Ongoing Deleveraging Cycle

EVOLUTION OF FINANCIAL LEVERAGE
(R$ millions and EBITDA multiple)



Pague Menos

Investment Thesis

1 | **Favorable Sector Backdrop**
Market with structural growth drivers, proven resilience, and ample room for consolidation.

2 | **Clear Competitive Advantages**
Winning service model targeting the expanded middle class.

3 | **Proven Track-Record**
Consistent results combining growth and profitability

4 | **Operational Inflection Point**
Growth acceleration trend since 1Q24

5 | **New Strategic Plan**
Multiple ongoing initiatives driving value to Continuous Care Clients

INVESTOR RELATIONS

http://ri.paguemenos.com.br
ri@pmenos.com.br