



Abril 2026

# Apresentação a Investidores

# Disclaimer

O material divulgado pela Hapvida Participações e Investimentos S.A. ("Hapvida" ou a "Empresa") reflete informações históricas públicas e expectativas da administração, podendo conter estimativas sobre eventos futuros. Qualquer informação, dado em geral, previsões ou planos futuros refletem estimativas e não podem ser tomadas como dados concretos ou promessas ao mercado. A Hapvida não será responsável por quaisquer decisões de investimento, operações ou mudanças nas posições dos investidores com base nas informações e dados aqui divulgados. Da mesma forma, é claro que o material publicado pode estar sujeito a alterações sem aviso prévio. Este material foi preparado de acordo com os mais rigorosos padrões nacionais e internacionais aplicáveis ao setor e pode incluir certas declarações prospectivas baseadas principalmente em expectativas atuais e nas previsões da

Hapvida sobre eventos futuros e tendências financeiras que atualmente afetam ou podem afetar os negócios da Hapvida, porém, não representam garantias de desempenho futuro. Eles são baseados nas expectativas da gestão, envolvendo uma série de riscos e incertezas devido aos quais a situação financeira real e os resultados operacionais podem diferir substancialmente dos resultados expressos nas declarações prospectivas. A Hapvida não assume nenhuma obrigação de atualizar ou revisar publicamente qualquer declaração prospectiva. Esta apresentação é divulgada exclusivamente para fins informativos e não deve ser interpretada como uma solicitação ou oferta para comprar ou vender ações ou instrumentos financeiros relacionados. Da mesma forma, esta apresentação não oferece recomendações de investimento, nem deve ser considerada

como oferecendo uma. Ele não aborda os objetivos de investimento específicos, a situação financeira ou as necessidades específicas de ninguém. Também não faz qualquer declaração ou garantia, seja expressa ou implícita, quanto à precisão, completude ou confiabilidade das informações nele contidas. Essa apresentação não deve ser considerada pelos beneficiários como um elemento que substitui a opção de exercer seu próprio julgamento. Quaisquer opiniões expressas nesta apresentação estão sujeitas a alterações sem aviso prévio e a Hapvida não tem obrigação de atualizar e manter as informações nela contidas



AGENDA

Por que estamos aqui

Nosso negócio

A Hapvida está bem posicionada para gerar valor no longo prazo

Governança robusta apoiada por um conselho adequado ao propósito para entregar os objetivos estratégicos

Considerações finais

- ▶ Somos a **maior operadora de saúde e odontologia da América Latina**, com 15,8 milhões de beneficiários e mais de 80 anos de experiência no setor, movidos por um propósito claro de **oferecer saúde de qualidade de forma acessível**
- ▶ **Construímos uma base sólida, e nosso framework estratégico permanece focado na geração de valor de longo prazo aos acionistas**
- ▶ **Valorizamos a oportunidade de nos engajar de forma construtiva com todos os acionistas** e temos um histórico de diálogo relevante e produtivo com o mercado
- ▶ **Seguimos executando o plano anunciado, com foco em execução**, eficiência operacional, experiência do cliente e alocação disciplinada de capital, apoiados por uma equipe de liderança renovada e fortalecida
- ▶ **Estabilidade e foco em execução são essenciais** para que a Hapvida continue avançando em sua transformação operacional. Permanecemos confiantes em nossa capacidade de entregar melhorias sustentáveis de desempenho.
- ▶ Nossos **administradores reúnem um conjunto diverso de competências complementares e experiências relevantes e adequadas ao propósito, a fim de assegurar supervisão efetiva e suporte** à gestão em uma **fase crítica de execução, sustentando a continuidade de nossa estratégia de longo prazo**



Nosso Negócio

 **Hapvida**

# UMA PLATAFORMA NACIONAL LÍDER EM SAÚDE

Levamos saúde de qualidade e acessível a 8,7 milhões de brasileiros e atendimento odontológico a 7,1 milhões

## Top 10 players

### Planos de Saúde

Dez'25, ANS e informações divulgadas pelas companhias

1	16,4%	Hapvida
2	7,2%	Bradesco
3	6,5%	Amil
4	5,9%	SulAmérica
5	3,4%	Unimed Central Nacional
6	3,1%	Unimed Belo Horizonte
7	1,8%	Seguros Unimed
8	1,7%	Athena Saúde
9	1,6%	Porto Seguro
10	1,2%	Unimed Curitiba

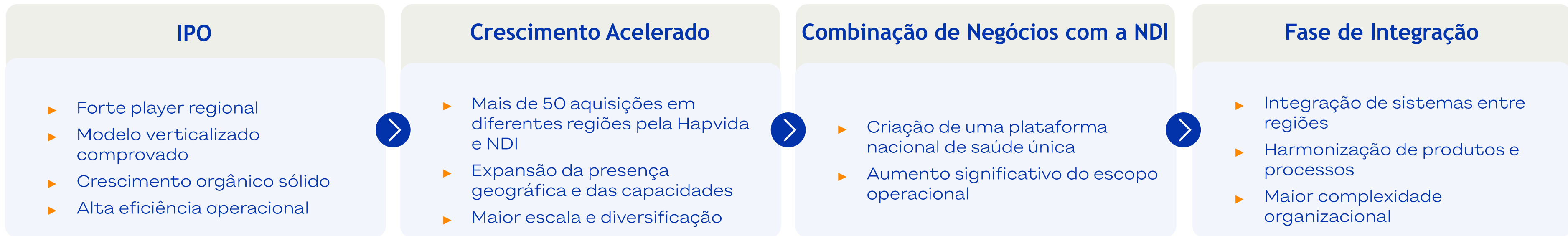
## Top 10 players

### Planos Odontológico

Dez'25, ANS e informações divulgadas pelas companhias

1	26,5%	Odontoprev
2	20,1%	Hapvida
3	7,7%	SulAmérica
4	7,4%	Amil
5	3,7%	Dental Uni
6	3,3%	Porto Seguro
7	3,0%	Unimed Odonto
8	2,9%	MetLife
9	2,0%	Athena Saúde
10	1,6%	Unimed Campinas





# MODELO DE NEGÓCIO SUPERIOR

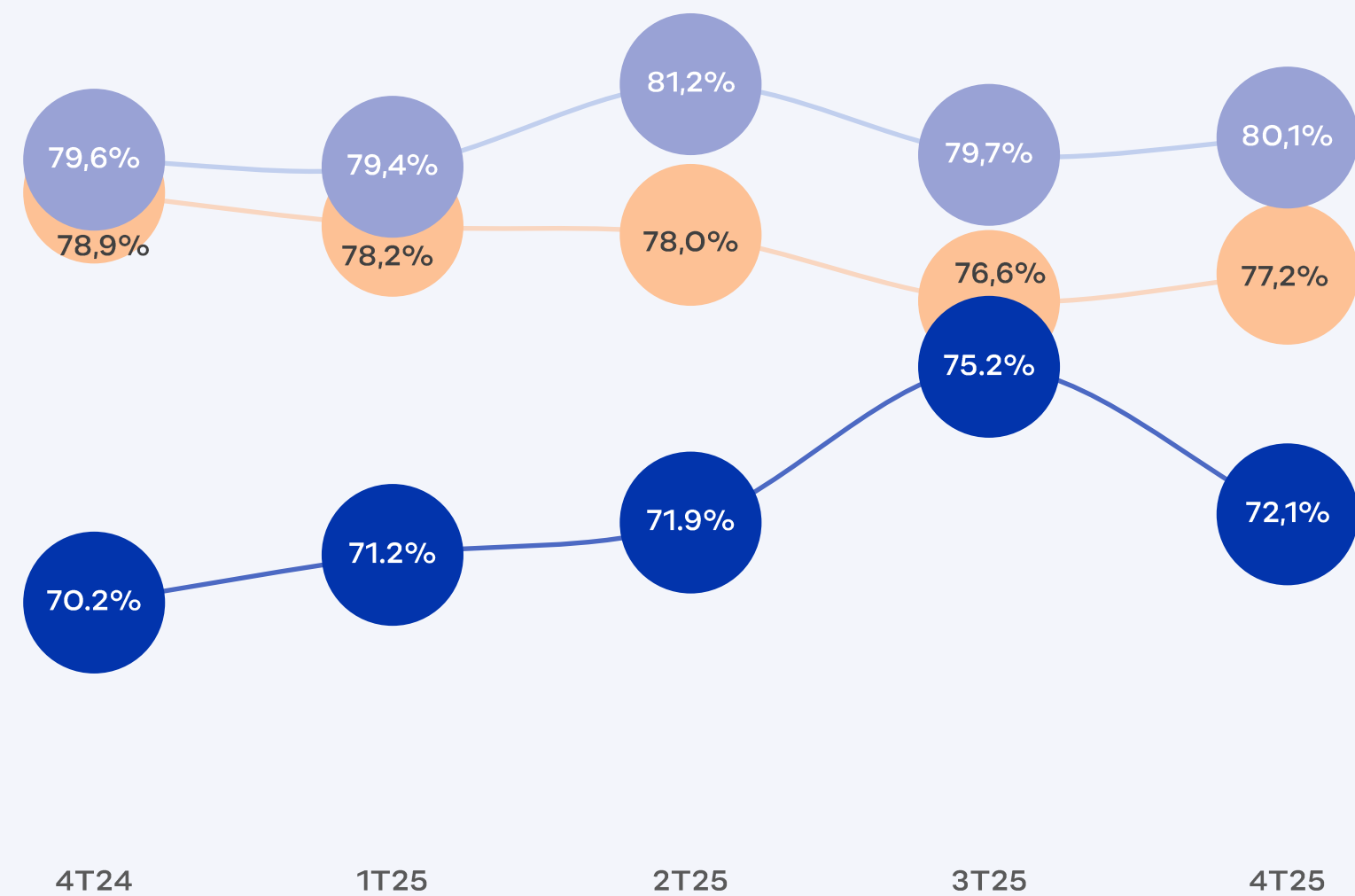
O modelo verticalizado e integrado da Hapvida permite maior eficiência operacional e de custos, evitando desalinhamentos comuns ao longo da cadeia de prestação de serviços de saúde



## Verticalização da Rede Própria

Grandes números das operações

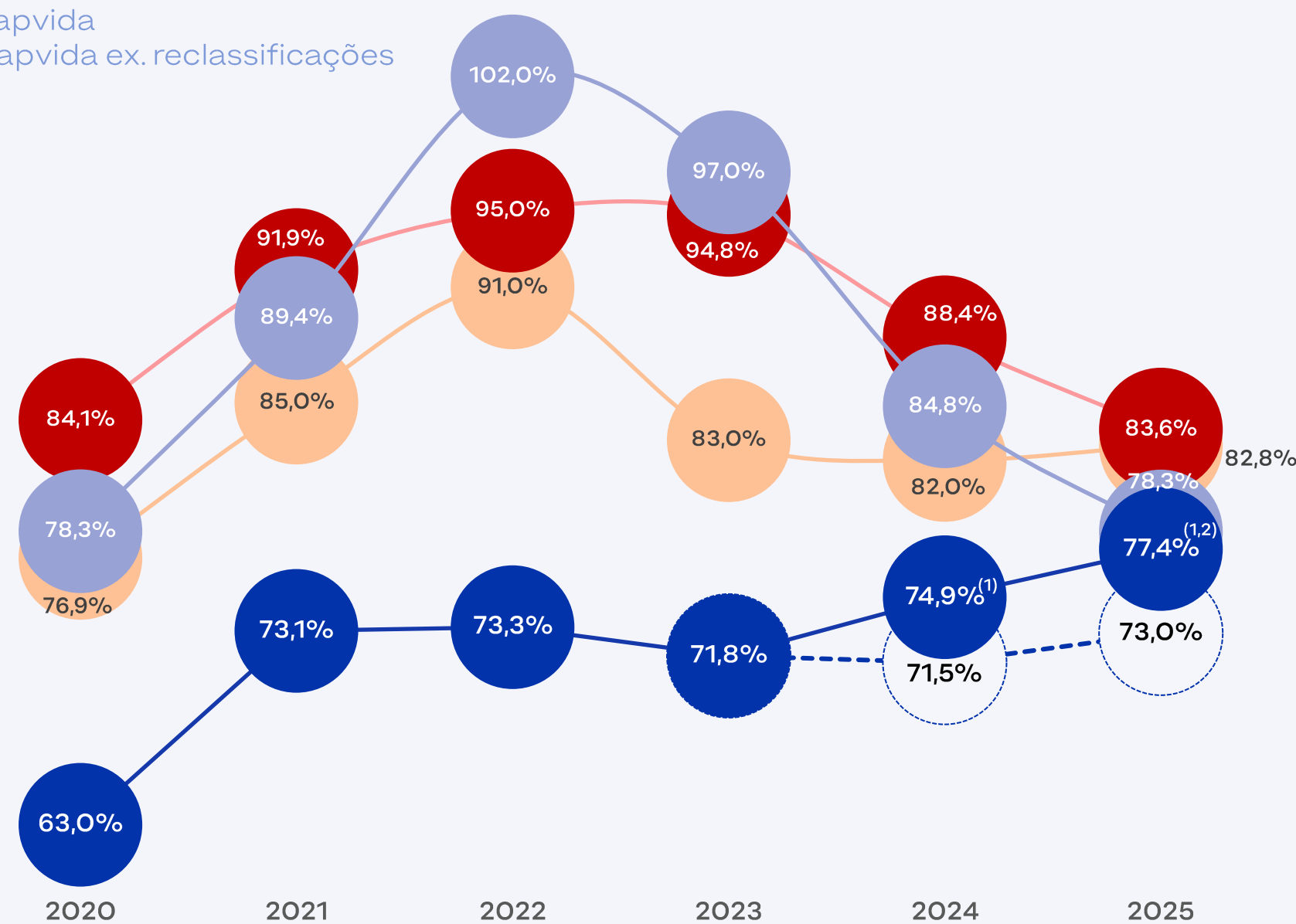
- Diárias de Internações
- Consultas
- Exames



## Sinistralidade (MLR) vs. peers

Top 4 players no Brasil

- SulAmérica
- Bradesco
- Amil
- Hapvida
- Hapvida ex. reclassificações



Hapvida 2024: exclui R\$ 541 milhões do efeito positivo do acordo ReSUS. (1) Inclui +3,4 p.p. devido à reclassificação de despesas para custo.

Hapvida 2025: exclui R\$ 202 milhões de cobranças retroativas da NDI. (2) Inclui +1,0 p.p. de custo médico judicial anteriormente alocado em despesas.

# LIDERANÇA EM EFICIÊNCIA E COMPETITIVIDADE

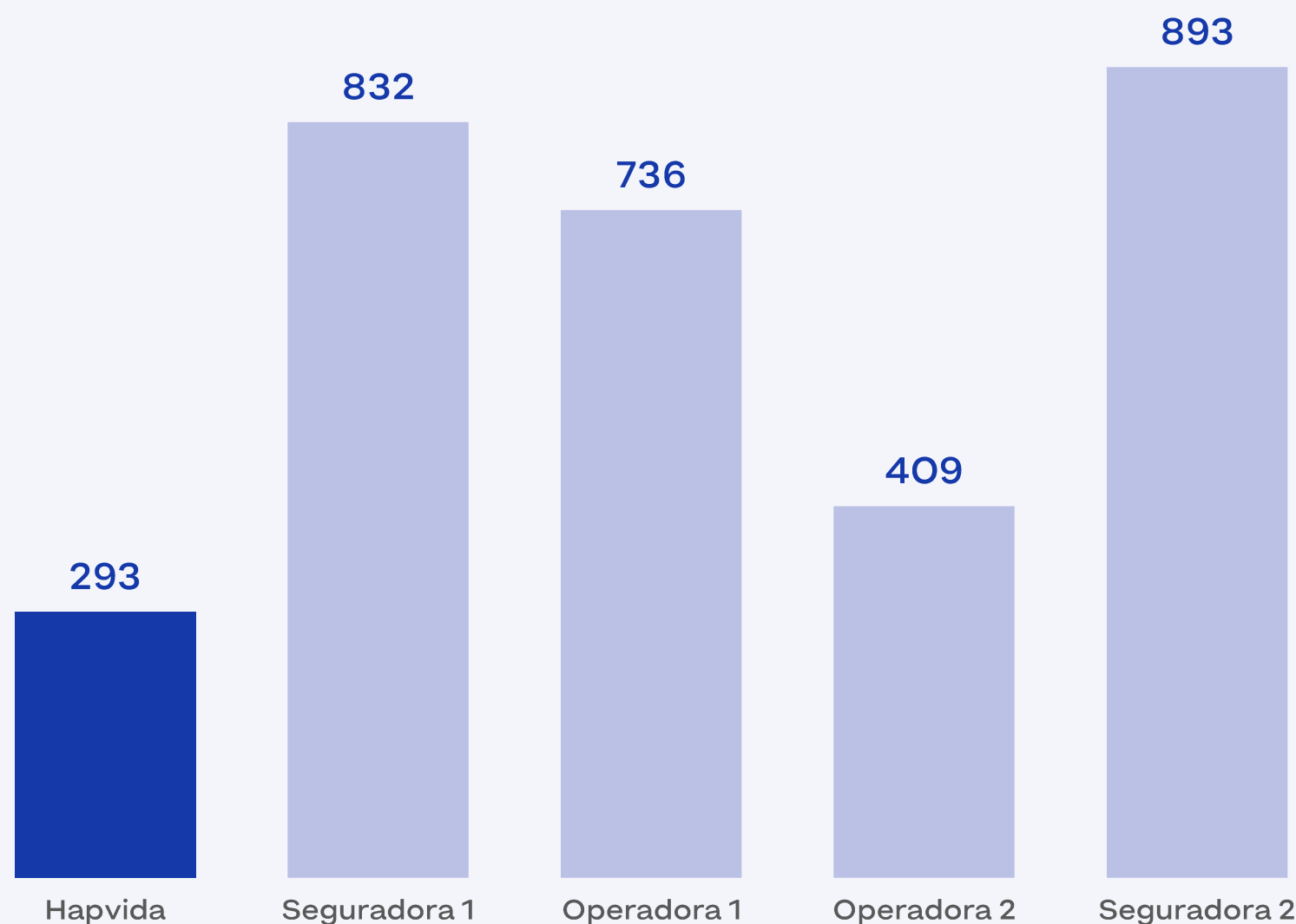
Essa eficiência se traduz em preços competitivos e reajustes menores, posicionando a Companhia de forma única para oferecer saúde acessível para a população brasileira



## Ticket médio

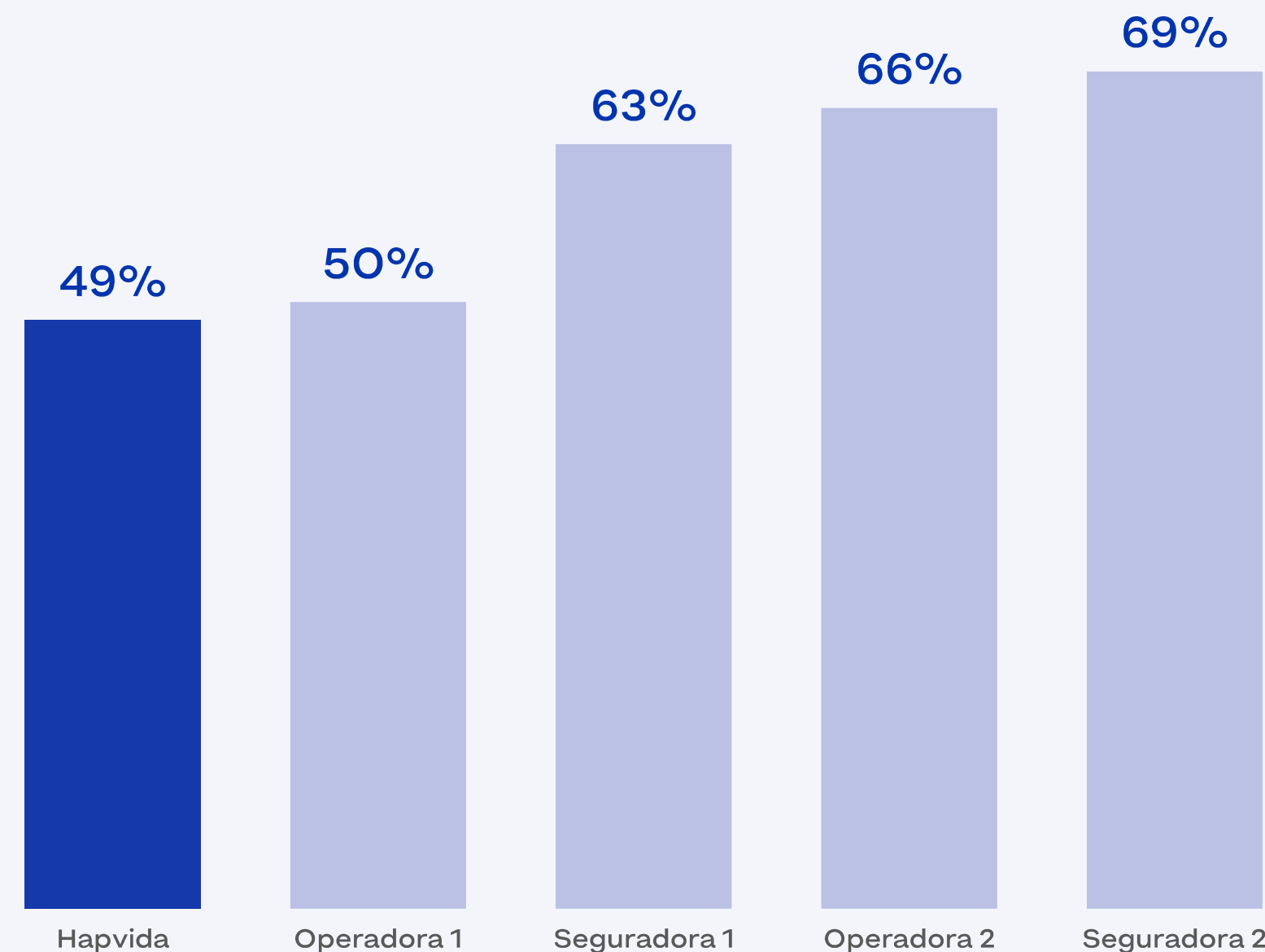
2025

■ Ticket Médio Mensal (R\$)<sup>(1)</sup>



## Aumento acumulado do ticket nos últimos quatro anos

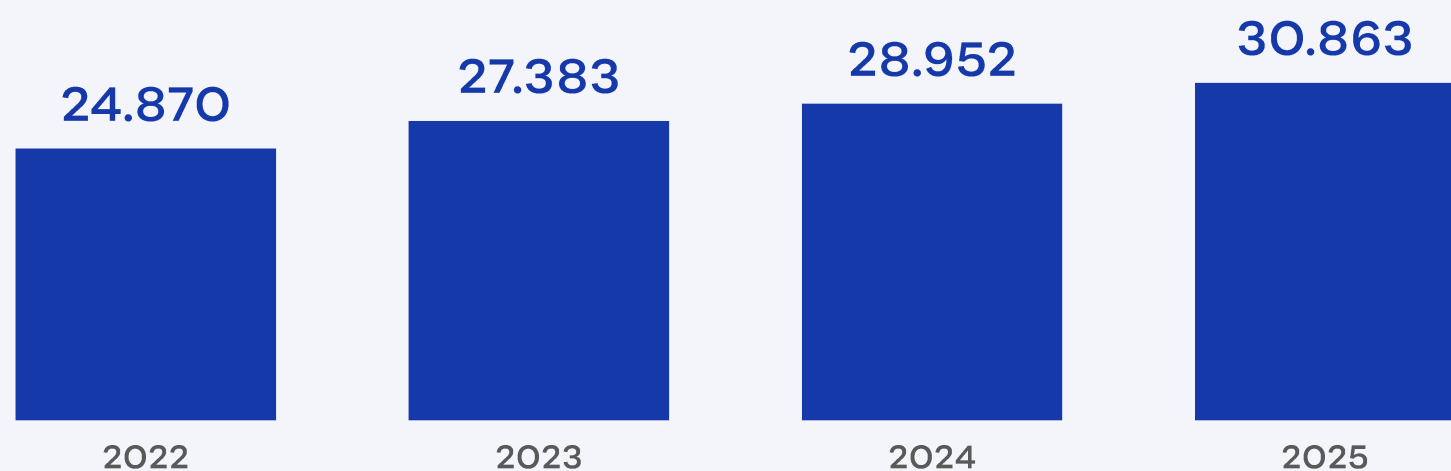
2022-2025



**Receita Líquida**

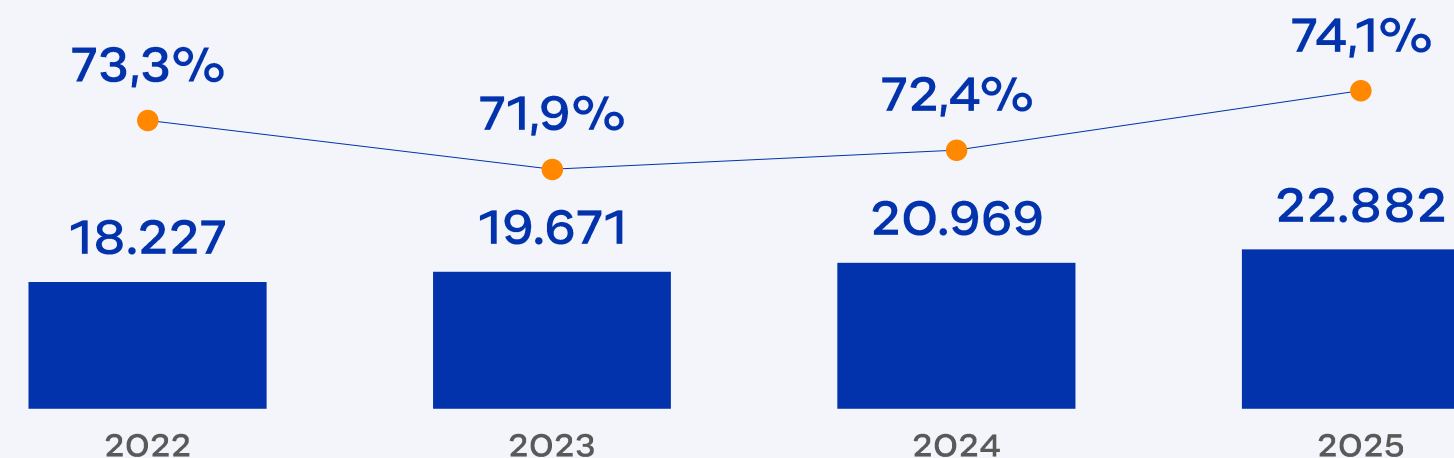
R\$ milhões

2022-2025  
▲ 7,5%



**Sinistralidade Caixa**

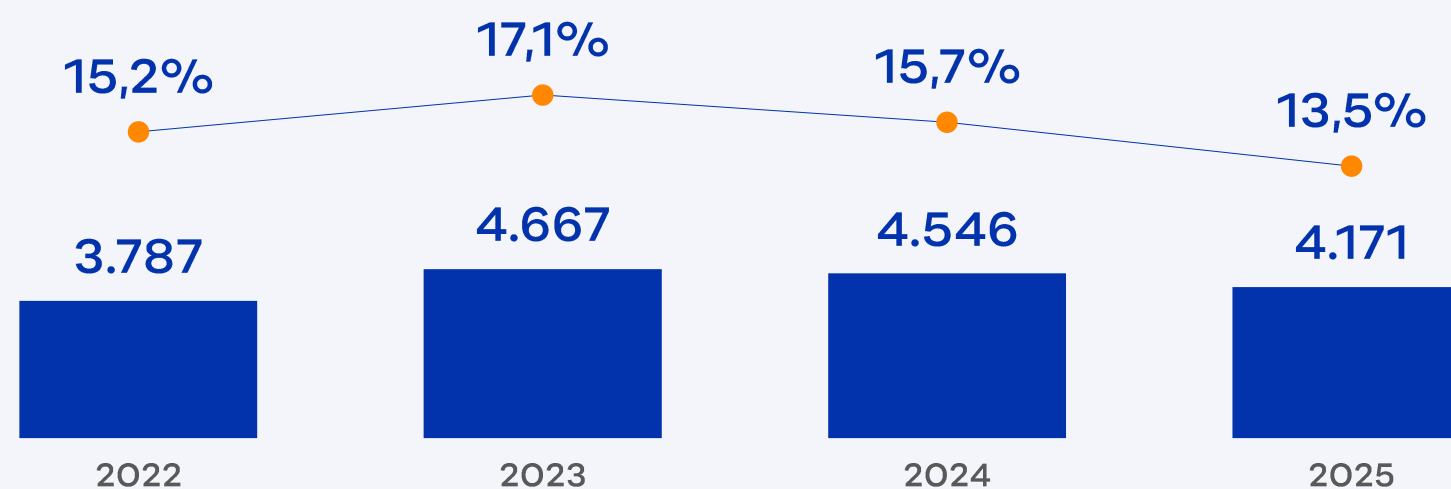
R\$ milhões; %ROL



2024: inclui +3,4 p.p. devido à reclassificação de despesas para custos  
2025: inclui +1,0 p.p. de custo médico judicial anteriormente alocado em despesas

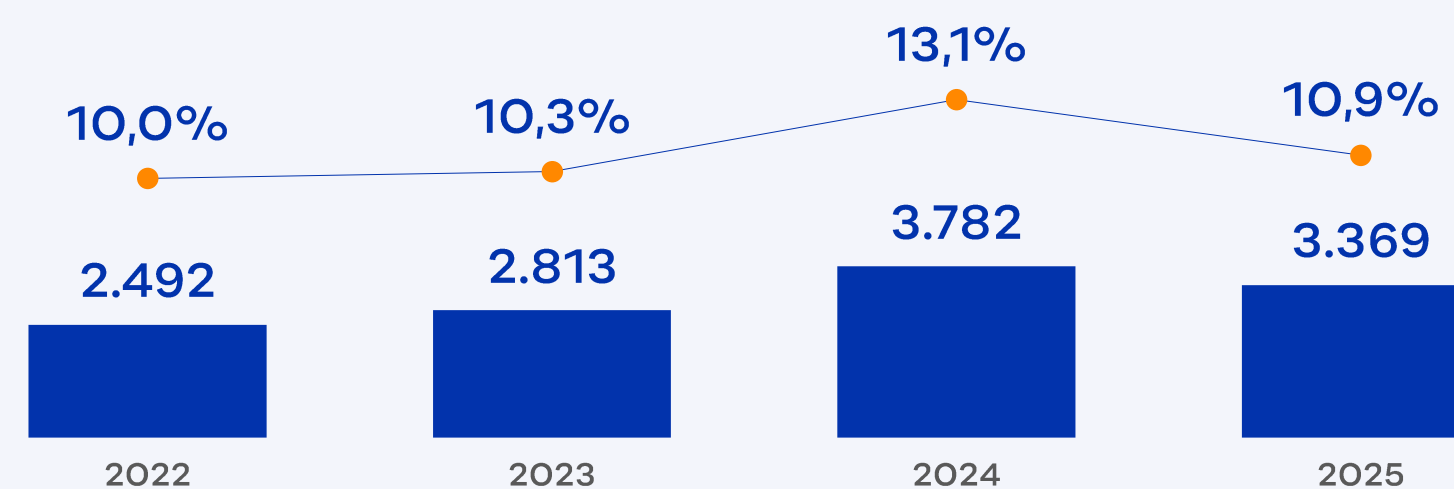
**Despesas Administrativas Caixa & Vendas**

R\$ milhões; %ROL



**Ebitda Ajustado**

R\$ milhões



A healthcare professional, likely a nurse, is shown in profile, wearing a blue surgical mask and blue gloves. She is adjusting an IV drip stand with two clear plastic bottles. The background is a blurred hospital room with a window. A blue banner is overlaid at the bottom of the image.

A Hapvida está bem  
posicionada para gerar valor  
no longo prazo

The Hapvida logo consists of a stylized flower icon with five petals in red, orange, and yellow, followed by the word "Hapvida" in a bold, white, sans-serif font.

**Hapvida**

# MERCADO DE SAÚDE BRASILEIRO

O mercado de saúde do Brasil é o terceiro maior do mundo e uma aspiração altamente valorizada pela população, mas permanece significativamente subpenetrado devido a restrições de acessibilidade financeira



## Gastos em Saúde

Total de gastos públicos e privados em 2021, IBGE

R\$873 Bilhões

## Gastos privados em saúde no Brasil

Planos de Saúde e Odonto(R\$bi)

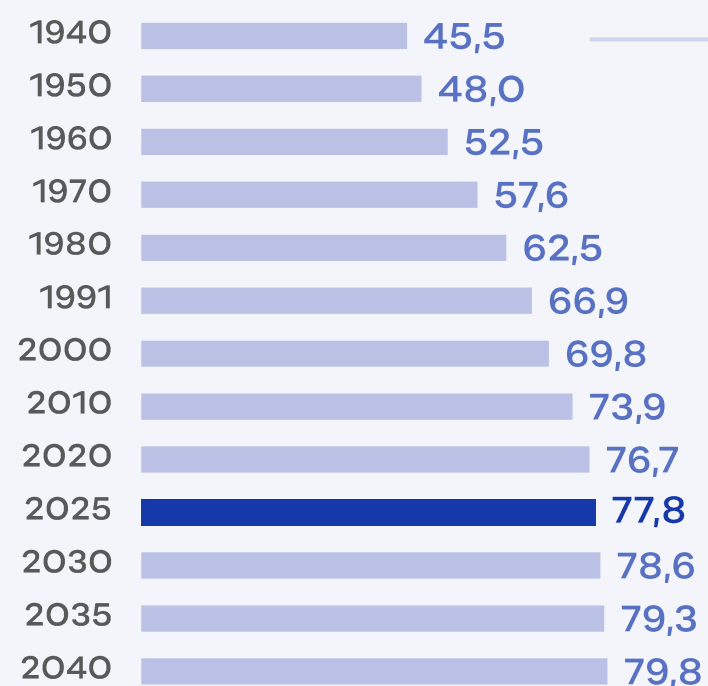


## Penetração

Espaço para crescimento, principalmente se comparado ao mercado dos EUA em que a saúde privada atinge 66% da população (Fonte: ANS, World Bank, Vox Populi)

25,1%

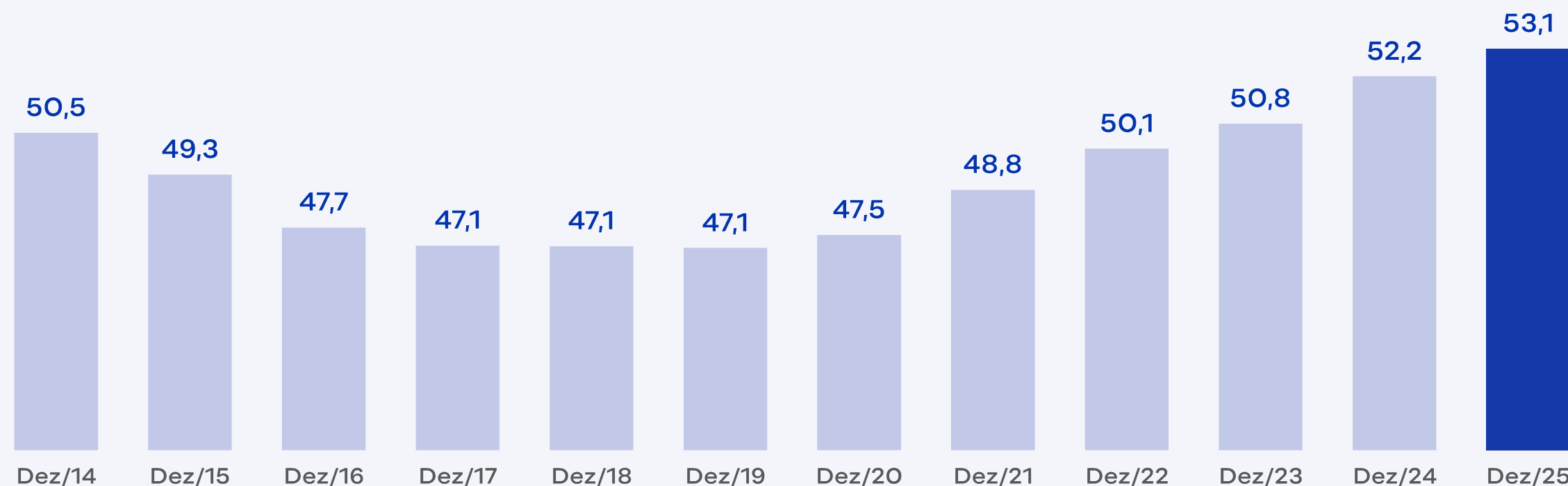
## Expectativa de vida Fonte: IBGE



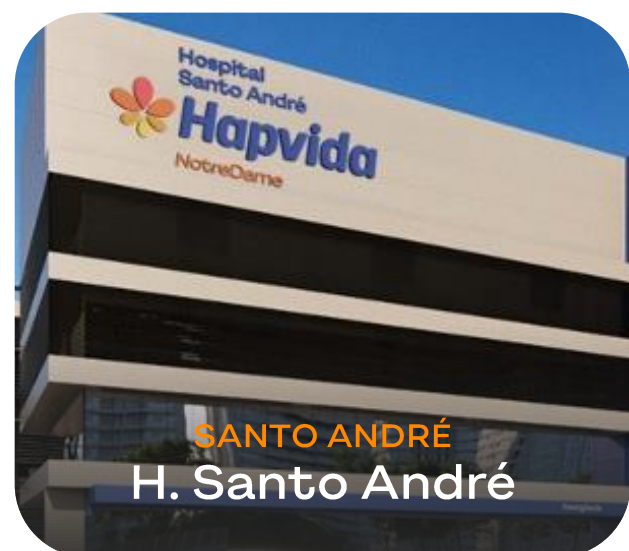
+34 anos

## Beneficiários de saúde privada Fonte: ANS

milhões



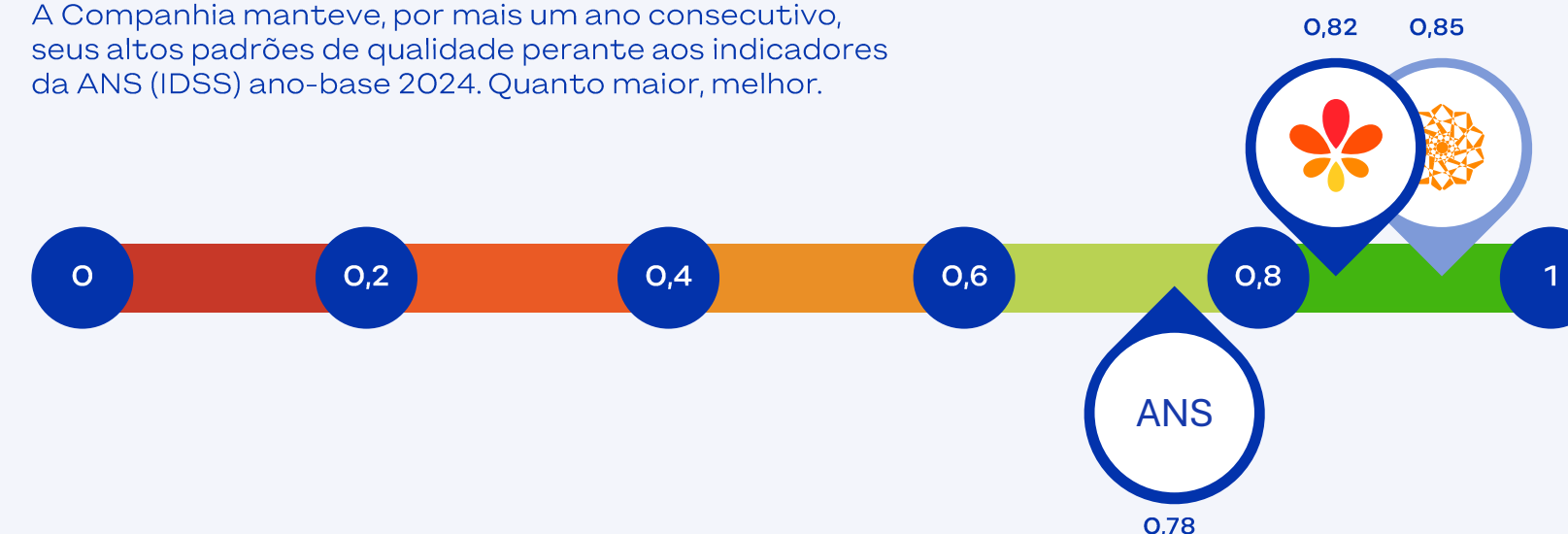
As novas unidades adicionadas em 2025 entregaram ganhos concretos de qualidade, sustentando indicadores de qualidade acima da média da ANS, enquanto o desempenho das operações mais maduras permanece robusto



**7 novos hospitais e  
26 novas unidades  
ambulatoriais  
abertas apenas em 2025**

**IDSS ANS**

A Companhia manteve, por mais um ano consecutivo, seus altos padrões de qualidade perante aos indicadores da ANS (IDSS) ano-base 2024. Quanto maior, melhor.



**Composição líquida dos beneficiários de saúde**

	REGIÃO 2025	CORPORATIVO	PME	ADESÃO	INDIVIDUAL	TOTAL
Mercados Maduros	Norte	32,1	(2,9)	(0,2)	(3,3)	25,7
	Nordeste	60,2	9,8	(10)	(14,1)	45,9
	Centro-Oeste	17,7	5,9	(1,1)	4,5	26,9
Em Maturação	Sul	(7,9)	(7,4)	(1,9)	(4,6)	(21,8)
	Sudeste	(54,1)	(123,8)	(31,7)	(6,9)	(216,5)
	<b>TOTAL</b>	<b>47,9</b>	<b>(118,4)</b>	<b>(45)</b>	<b>(24,3)</b>	<b>(139,8)</b>

### Comercial (Produtos & Canais)

- ▶ Posicionamento de produtos e estratégia comercial ainda não totalmente calibrados em algumas regiões, resultando em vendas fortes, porém menor retenção
- ▶ Maior intensidade competitiva em segmentos e regiões específicas

### Operacional (Rede & Execução)

- ▶ Alguns protocolos e processos ainda estão em fase de estabilização em regiões recentemente integradas
- ▶ A disponibilidade de agendas foi ampliada antes da plena integração, demandando calibração adicional por região ou segmento de produto

### Custos (MLR / Utilização)

- ▶ Frequência atípica, com utilização em out-nov/25 acima da sazonalidade
- ▶ Ramp-up temporário da rede própria antes da maturação da ocupação
- ▶ Diluição limitada de receita em função do crescimento mais lento

### Judicialização & Regulatório

- ▶ Concentração temporária de multas da ANS referentes a períodos anteriores, em razão da aceleração do backlog do regulador
- ▶ Aumento de provisões e demandas judiciais, parcialmente concentradas em procedimentos específicos (ex.: home care)

**Destravando  
valor da  
plataforma  
construída  
ao longo do  
último ciclo**

- ▶ Os principais pilares da nossa estratégia permanecem sólidos
- ▶ A integração plena e bem-sucedida, combinada com adaptação regional, exige um tempo de implementação mais profundo e mais longo
- ▶ Seguimos focados em execução para capturar valor, ao mesmo tempo em que continuamos fortalecendo os atributos centrais do modelo
- ▶ Nossa principal prioridade é aumentar a eficiência e melhorar a experiência do cliente, apoiados por uma gestão mais granular e orientada por dados
- ▶ Sustentado por disciplina financeira e alocação de capital, incluindo uma revisão estratégica dos ativos da Companhia



# Nossas Prioridades



## PESSOAS

Alta performance  
e accountability



## COMERCIAL & POSICIONAMENTO

Crescimento  
Racional



## OPERACIONAL

Rede própria  
e previsibilidade



## EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Redesenho da  
jornada do  
beneficiário



## TECNOLOGIA

IA e  
disciplina de  
capital



## DISCIPLINA FINANCEIRA

Disciplina financeira  
e inteligência  
operacional



**CULTURA**  
*A base que sustenta*





## PESSOAS: NOVA EQUIPE EXECUTIVA

Alto desempenho e accountability



A nova estrutura combina continuidade e renovação – retendo líderes com profundo conhecimento do negócio e do setor, ao mesmo tempo em que traziam executivos com capacidades complementares para o novo ciclo. O objetivo é fortalecer a execução e acelerar o plano de recuperação em andamento.

			Novas contratações	Hapvida	Anos de Hapvida	
		<b>Luccas Adib</b> <b>CEO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Finanças e Tecnologia</li> <li>Ex-CFO e EVP de tecnologia na Hapvida</li> <li>USP e HEC Paris</li> </ul>			7	
<b>Cideria Costa</b> <b>Oper.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+17 anos como executivo em gestão hospitalar e diagnóstica</li> <li>Prevent Senior</li> </ul>		<b>Alain Benvenuti</b> <b>Vendas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+17 anos como Executivo comercial</li> <li>Walmart, C&amp;C, Sonae</li> <li>Ex-COO da Hapvida</li> </ul>			9	
				<b>Lucas Garrido</b> <b>CFO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>15+ yr consulting and PE experience</li> <li>BCG, Itaú Asset, GIC, GP Investimentos</li> <li>ITA e Harvard MBA</li> </ul>		
<b>Gian Lucchesi</b> <b>Planos PPO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+6 anos de experiência como COO e CTO</li> <li>Empreendedor, Qualicorp</li> <li>Mackenzie e MIT</li> </ul>		<b>Jaqueline Sena</b> <b>Odonto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+20 anos de experiência com planos odontológicos</li> <li>Experiência comercial / marketing</li> <li>Visanet</li> </ul>			20	
				<b>Felipe Nobre</b> <b>Estratégia, M&amp;A, RI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>20 anos de experiência no buy-side e consultoria</li> <li>VELT Partners, Verde Asset, McKinsey</li> <li>ITA e Harvard MBA</li> </ul>		
<b>Bruno Pinto</b> <b>Medicina</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Médico</li> <li>Hospital "9 de Julho", Hospitales MAC (Mex.)</li> <li>McGill, Stanford e FGV</li> </ul>		<b>Nicolau Camargo</b> <b>Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+15 anos de experiência em engajamento com clientes e operações</li> <li>Magazine Luiza, Dasa, QuintoAndar</li> <li>Ciência da Computação e Insper</li> </ul>				
				<b>Daniel Vidotti</b> <b>CIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+27 anos de experiência em tecnologia e consultoria</li> <li>InfraCommerce, Tok&amp;Stok, Centauro</li> <li>Matemática e Tecnologia</li> </ul>		
<b>Felipe Wigg</b> <b>Pessoas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>7 anos de experiência como CHRO</li> <li>PetroRecôncavo, YDUQS, McKinsey</li> <li>UFRJ, INSEAD e COPPEAD</li> </ul>		<b>Fabiane Reschke</b> <b>Jurídico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+20 anos de experiência jurídica, 8 anos em Saúde</li> <li>Ex TIM, SulAmérica, Telefônica</li> <li>PUC/RS, USP, FGV</li> </ul>				
				<b>Gustavo Ribeiro</b> <b>Relações Inst.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+10 anos em Relações Institucionais</li> <li>+2 anos como Presidente da Abramge</li> <li>QSaúde, Amil</li> </ul>		3



O novo time foi altamente valorizada pela comunidade analista, vista como um impulso de credibilidade e um claro sinal de redefinição estratégica, com executivos trazendo históricos complementares e relevantes.

*GS: Damos boas-vindas à nova equipe de gestão proposta, pois ela traz executivos com históricos relevantes e complementares de empresas de consultoria estratégica de alto nível, gestores de ativos respeitados e cargos de liderança em setores de alta complexidade.*

*Itaú BBA: Acreditamos que o anúncio resolve um problema que vinha pesando na tese há algum tempo, já que o mercado aguardava ansiosamente o anúncio de novas nomeações para cargos-chave cruciais para o plano estratégico da empresa daqui para frente.*

*JPM: No geral, temos uma visão positiva do anúncio, pois indica uma redefinição estratégica junto com o fortalecimento da governança.*

*Safra: Sucessão planejada e ordenada; CEO interno forte com profundo conhecimento operacional; CFO com mentalidade de mercados de capitais; Estrutura organizacional mais completa e favorável ao mercado; mensagem alinhada com as prioridades atuais.*



**Recalibrando nossa estratégia comercial com uma abordagem mais detalhada e disciplinada.**

### **Estratégia de Mercado**

- ▶ Abordagem comercial praça a praça
- ▶ Recalibração de produtos e preços adaptada por região e segmento
- ▶ Foco maior na retenção e qualidade do portfólio

### **Canal do Corretor**

- ▶ Melhoria na gestão de corretores e na estrutura de incentivos
- ▶ Redução das ineficiências nos canais por meio de uma governança mais rigorosa

### **Disciplina de Precificação**

- ▶ Disciplina sistemática de precificação em todos os segmentos
- ▶ Posicionamento aprimorado do produto alinhado à demanda regional

**Primeira onda implementada em SP para PMEs e agora está sendo implementada em outros mercados e segmentos**



**Impulsionar disciplina operacional e eficiência em toda a rede para reduzir custos e melhorar a satisfação.**

### **Eficiência de Rede**

- ▶ Melhor alinhamento entre capacidade e demanda
- ▶ Expansão gradual da rede própria
- ▶ Otimização dos níveis de ocupação

### **Produtividade**

- ▶ Padronização dos processos operacionais
- ▶ Benchmarking entre unidades
- ▶ Foco no custo por procedimento

### **Protocolos e Governança**

- ▶ Revisão dos protocolos médicos
- ▶ Maior controle sobre a utilização
- ▶ Maior consistência na prestação de cuidados

**Comunicação recente  
da Companhia aponta  
para melhorias parciais  
e graduais em certos  
processos  
operacionais**



### **Redesenhar a jornada do beneficiário para melhorar a experiência e a satisfação.**

#### **Melhoria da experiência do cliente**

- ▶ Redução de reclamações e pontos de atrito
- ▶ Melhorias na qualidade do serviço e no acesso
- ▶ Redesenho dos fluxos de interação
- ▶ Foco na retenção e satisfação (NPS)

#### **Custos legais e regulatórios mais baixos**

- ▶ Redução dos NIPs e questões relacionadas à ANS
- ▶ Gestão mais inteligente dos fatores de judicialização

**Nova posição de  
C-level (VP de  
Clientes) focada  
principalmente em  
melhorar a experiência  
dos beneficiários**



## Aproveitando a tecnologia e os dados para melhorar a tomada de decisões e a eficiência.

### Data & Analytics

- ▶ Implementação de plataformas avançadas de dados (ex.: Databricks)
- ▶ Melhor visibilidade sobre custos, utilização e desempenho
- ▶ Tomada de decisão mais granular e em tempo real

### Integração de Sistemas

- ▶ Integração de sistemas legados entre regiões
- ▶ Padronização de dados e processos
- ▶ Redução da fragmentação operacional

### Automação & IA

- ▶ Uso da IA para apoiar decisões médicas e operacionais
- ▶ Automação de processos para melhorar a eficiência
- ▶ Escalabilidade aprimorada das operações

**Adição de executivos experientes<sup>1</sup> em tecnologia ao Comitê de Inovação para impulsionar a estratégia de transformação digital da empresa**

<sup>1</sup> João Bernartt, ex-CIO e sócio da Stone, fundador da Chaordic, possui diploma em Engenharia Mecatrônica e mestrado em Inteligência Artificial pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); e Marcus Fontoura, ex-CTO da Stone, Azure Core CTO e Technical Fellow na Microsoft, possui doutorado em Ciência da Computação pela PUC-Rio e realizou pesquisa de pós-doutorado na Universidade de Princeton (EUA).



## **Aprimorar a disciplina financeira e a inteligência de decisão para aumentar a geração de caixa e acelerar a desalavancagem...**

### **Disciplina de alocação de capital**

- ▶ Revisões planejadas nos investimentos em infraestrutura e TI
- ▶ Constante otimização das unidades existentes
- ▶ Metodologia aprimorada de planejamento de Capex

### **Avaliação diligente das oportunidades de desalavancagem**

- ▶ Avaliação ampla da base de ativos para possível desinvestimento
- ▶ Avaliação de oportunidades de SLB (sales-leaseback)

**Oportunidades de monetização de ativos economicamente atraentes que preservem o valor de longo prazo serão avaliadas ativamente**



**Balanço patrimonial sólido apoiará o crescimento futuro.** Estamos no caminho para reduzir ainda mais a dívida e retornar capital ao longo do caminho.

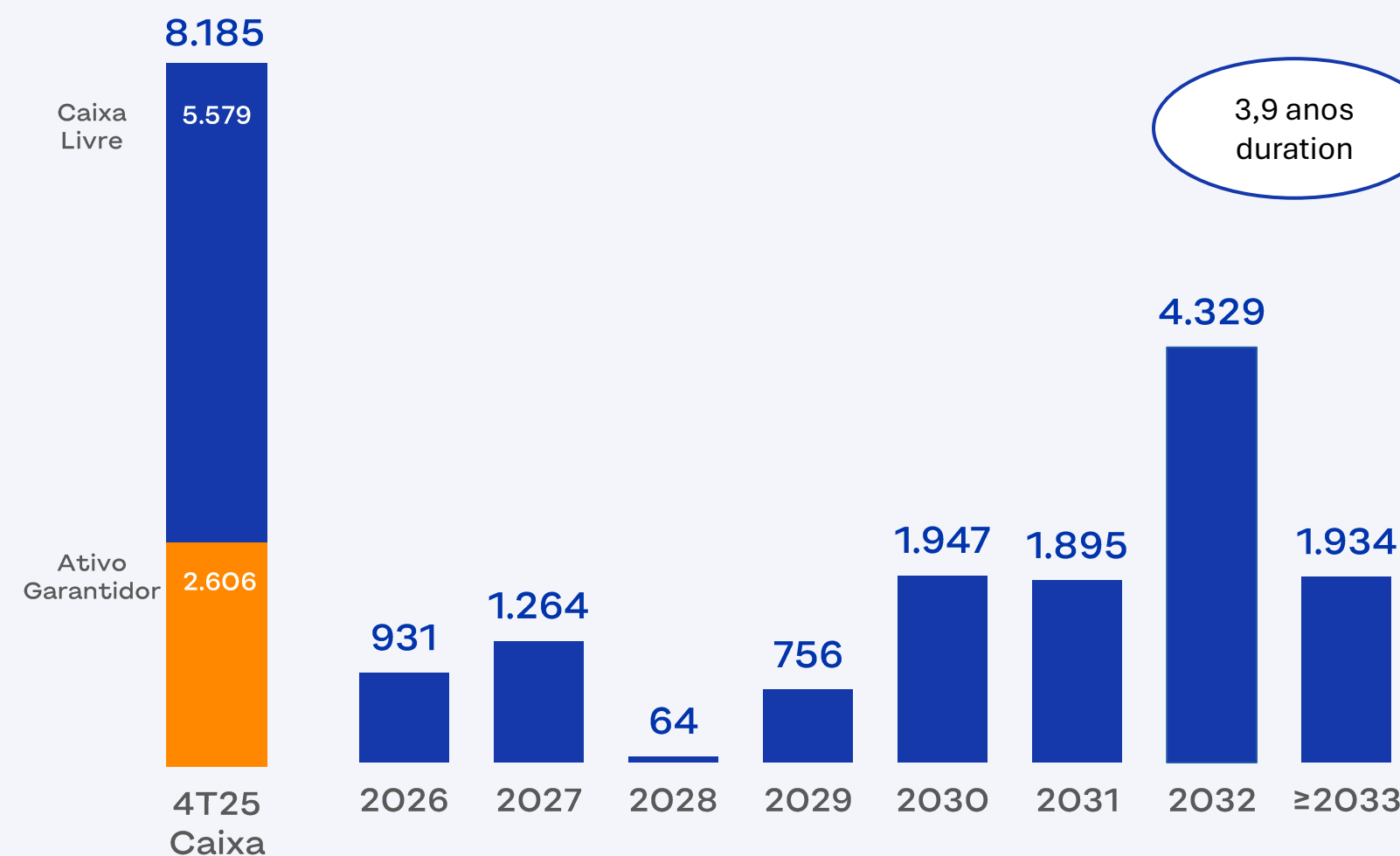
### Dívida Líquida

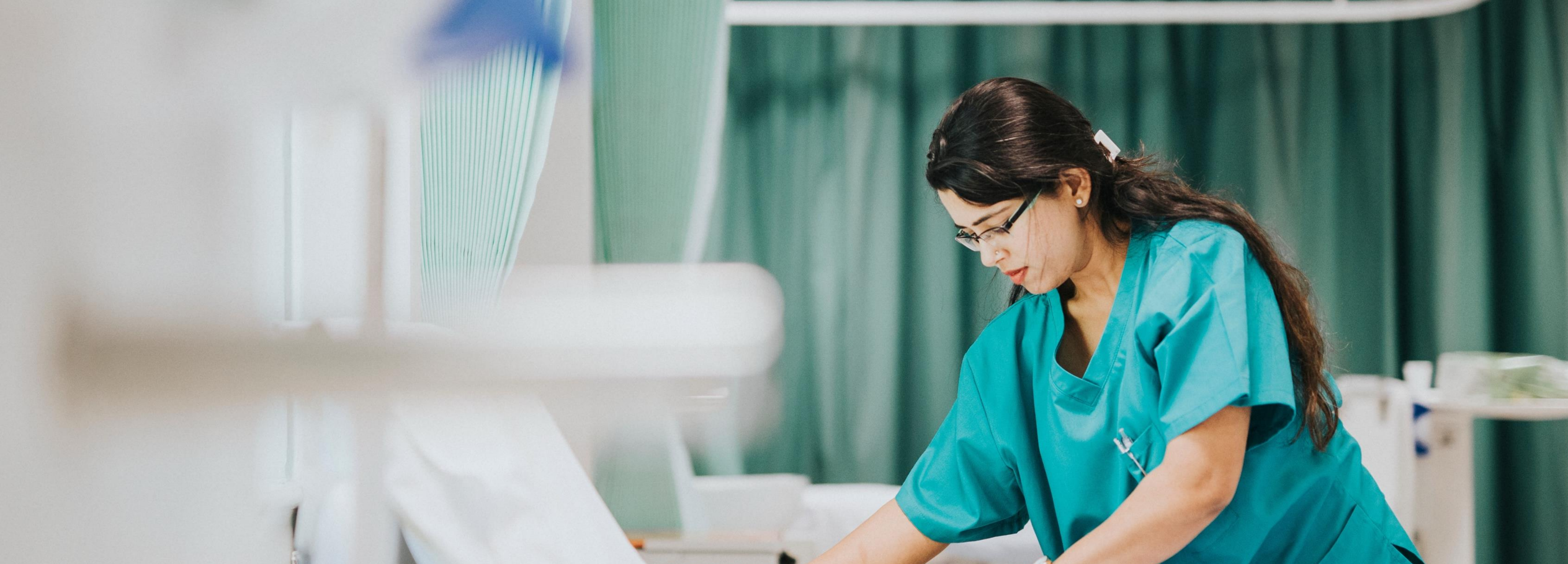
R\$ milhões; DL/EBITDA UDM @ covenant contratual



### Cronograma de Amortização de Dívidas

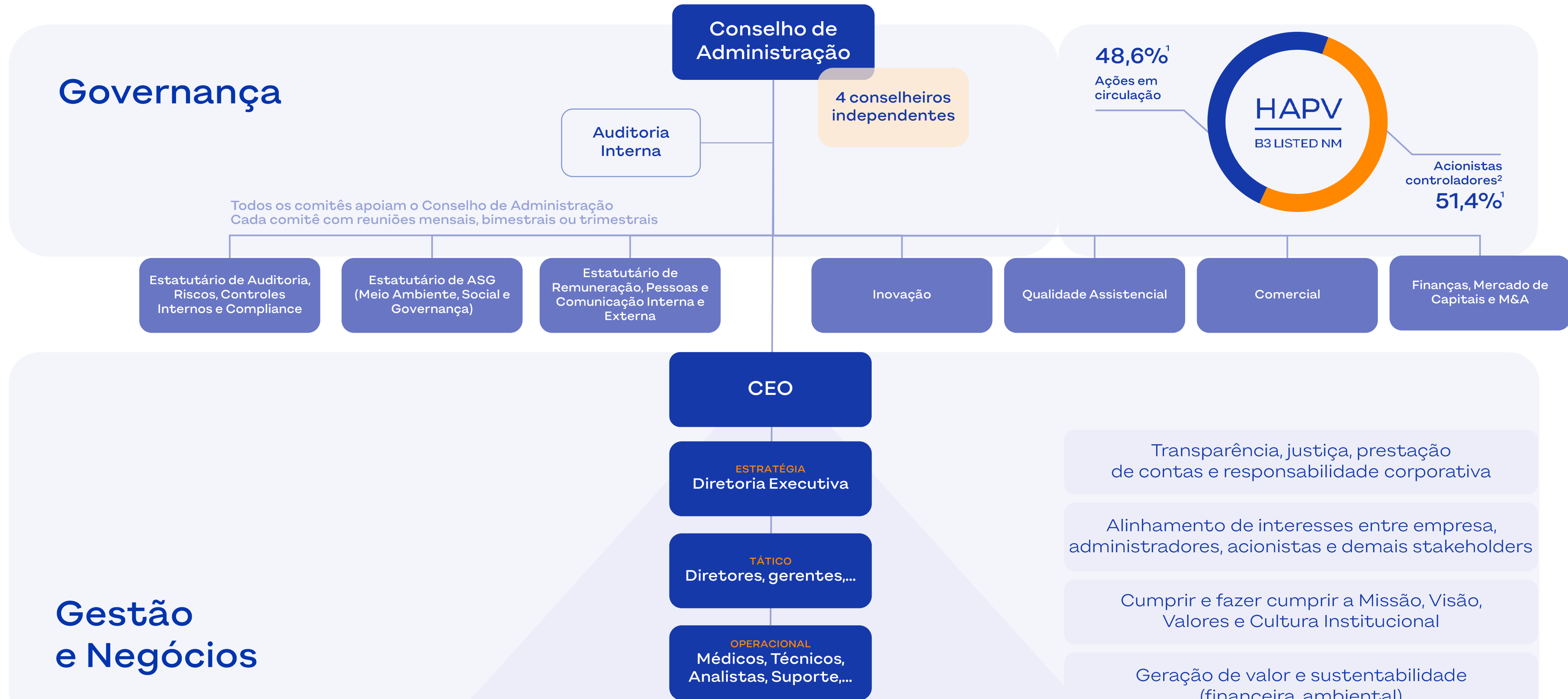
R\$ milhões





Governança robusta apoiada por um Conselho adequado para cumprir metas estratégicas





<sup>1</sup> % do total de ações ex-tesouraria (posição em dez/25)  
<sup>2</sup> PPAR Participações + Pessoas físicas e jurídicas do controle + família Pinheiro

### PRÁTICAS DO CONSELHO E GOVERNANÇA



- ▶ Um plano de sucessão definido e divulgado publicamente
- ▶ 44% de membros independentes no Conselho (4 de 9), acima do mínimo regulatório
- ▶ Membros independentes do conselho com perfis de peso (ex-CSO SoftBank, ex-CEO Lojas Renner, fellow de Harvard, Harvard OPM)
- ▶ 3 comitês estatutários permanentes (Auditoria, Pessoas / Remuneração / Comunicação, ESG) + 4 comitês adicionais, todos ligados ao Conselho
- ▶ Previsão de sessões exclusivas para membros independentes do Conselho, sem a presença de executivos
- ▶ Autoavaliação do Conselho e dos comitês 1x/mandato, com reeleição condicionada a resultados satisfatórios
- ▶ Reuniões mensais com pautas estruturadas
- ▶ Política de Nomeação com critérios de diversidade (gênero, etnia, competências complementares)
- ▶ Separação entre chairperson e CEO

### COMPENSAÇÃO E ALINHAMENTO DE ACIONISTAS



- ▶ Política formal de remuneração com revisão periódica
- ▶ Maior peso de compensação em componentes variáveis e baseados em ações (não fixo)
- ▶ Remuneração variável baseada em metas de desempenho corporativo e financeiro
- ▶ Plano de Incentivos de Longo Prazo (LTIP) baseado em ações
- ▶ **Política de Recuperação (Clawback) com Adesão Obrigatória**
- ▶ Os membros do Conselho se abstêm de votar sobre a definição de sua remuneração individual

### ASG E SUSTENTABILIDADE COMPROMISSOS & CONQUISTAS



- ▶ Classificação AA da MSCI ESG ("Leader"), por dois anos consecutivos
- ▶ Comitê permanente estatutário de ASG vinculado ao Conselho
- ▶ Política de Sustentabilidade estruturada em torno de 4 pilares
- ▶ Signatária do Pacto Global da ONU e dos 17 ODS
- ▶ Signatária dos WEPs / ONU Mulheres
- ▶ Relatório GRI com verificação independente
- ▶ Política de Diversidade, Equidade e Inclusão com um departamento dedicado e programas específicos
- ▶ Due diligence em ASG na avaliação de aquisições
- ▶ Compromissos ambientais concretos (redução de emissões, eficiência hídrica e energética)



## Gestão de risco cibernético

- ▶ Criação de uma categoria específica para riscos cibernéticos na matriz de riscos corporativos
- ▶ Matriz de risco cibernético desenvolvida a partir das melhores práticas de mercado: MITRE e ISO 27001



## Segurança da Informação

- ▶ Elaboração e revisão da Política de Segurança da Informação
- ▶ Monitoramento de atualizações legais e regulatórias
- ▶ Investimento em tecnologia de monitoramento e resposta a incidentes
- ▶ Redesenho dos processos de segurança da informação



## Cultura e práticas sobre o assunto

- ▶ Semana da Segurança da Informação e Proteção de Dados
- ▶ Treinamentos, workshops, vídeos, e-mails institucionais e informativos
- ▶ Programa Privacy Champions – engajamento dos funcionários
- ▶ Escritório multidisciplinar de privacidade



## Proteção de dados

- ▶ Alinhamento das políticas e controles internos com a LGPD
- ▶ Análise periódica de dados garantindo conformidade com padrões de privacidade e segurança
- ▶ Revisão da Política de Privacidade de Dados

	2018 IPO	2020	2022	2024	2026 PROPOSTA ATUAL
Membros do Conselho eleitos em assembleias gerais ordinárias ao longo dos anos	Candido Pinheiro	Candido Pinheiro	Candido Pinheiro	Candido Pinheiro	Candido Pinheiro
	Candido Pinheiro Jr.	Candido Pinheiro Jr.	Candido Pinheiro Jr.	Candido Pinheiro Jr.	Candido Pinheiro Jr.
	Jorge Pinheiro	Jorge Pinheiro	Jorge Pinheiro	Jorge Pinheiro	Jorge Pinheiro
	Wilson Carnevalli Filho*	Wilson Carnevalli Filho	● Plínio Villares Musetti*	● Carlos Augusto Leone Piani*	Carlos Augusto Leone Piani*
	Geraldo Luciano Mattos Jr.	Geraldo Luciano Mattos Jr.	Geraldo Luciano Mattos Jr.	● Alberto Serrentino	● José Galló*
	Carlos Massaru Takahashi*	● Márcio Luiz Simões Utsch*	Márcio Luiz Simões Utsch*	● Nicola Calicchio Neto*	Nicola Calicchio Neto*
	Ana Christina F. K. de Lima	● Roberto Antônio Mendes*	● Lício Tavares Ângelo Cintra	● Maria Paula Soares Aranha*	Maria Paula Soares Aranha
	-	-	● Irlau Machado Filho	● Maurício Fernandes Teixeira	● Carlos Massaru Takahashi
	-	-	● Christopher Riley Gordon	● José Luis Camargo Jr.*	José Luis Camargo Jr.*

## LEGENDA

Membro da família Pinheiro

Membro reeleito

● Novos membros em relação à última eleição geral

\* Membro independente

## HIGHLIGHTS

- ▶ A família Pinheiro tem sido exclusivamente dedicada à empresa e atua em seu Conselho desde sua criação, mesmo antes do IPO.
- ▶ Em geral, não membros da família cumprem dois mandatos no Conselho (4 anos).
- ▶ As reeleições propostas garantem continuidade sem comprometer a renovação periódica do Conselho.





**Jorge Pinheiro – Presidente**

Ampla experiência em operações de saúde e profundo conhecimento da empresa, com fortes capacidades em estratégia, governança e transformação organizacional.

- ▶ Diploma de Medicina pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Programa Avançado de Gestão na Booth Business School da Universidade de Chicago.
- ▶ Presidente da Hapvida desde 2001.
- ▶ Não ocupa cargos em outras empresas.

🌸 *Membro dos seguintes comitês:*  
(i) ASG; (ii) Remuneração, Pessoas e Comunicação; (iii) Inovação; (iv) Qualidade assistencial; (v) Commercial; (vi) Finanças, Mercados de Capitais eM&A.

Habilidades: estratégia, transformação organizacional, finanças, governança, gestão de pessoas, marketing, inovação e sustentabilidade



**Candido Pinheiro Jr. – Vice-presidente**

Ampla experiência em operações multirregionais e forte conhecimento do setor de saúde e da cultura da empresa, com capacidades em estratégia, governança e execução comercial.

- ▶ Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará (UECE).
- ▶ Atuou como Vice-Presidente de Comercial e Relacionamento na Hapvida de 2001 a 2021.
- ▶ Não ocupa cargos em outras empresas.

🌸 *Membro dos seguintes comitês:*  
(i) ASG; (ii) Remuneração, Pessoas e Comunicação; (iii) Inovação; (iv) Qualidade assistencial; (v) Commercial; (vi) Finanças, Mercados de Capitais eM&A.

Habilidades: estratégia, finanças, governança, gestão de pessoas, risco e conformidade



**Candido Pinheiro – Conselheiro**

Perspectiva de fundador, combinada com profundo conhecimento do setor de saúde e da cultura da empresa, com fortes capacidades em estratégia, governança e criação de valor a longo prazo.

- ▶ Diploma de Medicina pela Universidade Federal do Ceará (UFC); residência em oncologia no Hospital A.C. Camargo, São Paulo.
- ▶ Vencedor do Prêmio "O Equilibrista" (IBEF Ceará, 2016).
- ▶ Não ocupa cargos em outras empresas.

🌸 *Membro dos seguintes comitês:*  
(i) ASG; (ii) Remuneração, Pessoas e Comunicação; (iii) Inovação; (iv) Qualidade Assistencial; (v) Commercial.

Habilidades: estratégia, transformação organizacional, governança, mercados financeiros, gestão de pessoas, inovação e sustentabilidade



**Carlos Massaru Takahashi – Conselheiro**

Ampla experiência em mercados financeiros, gestão de investimentos e liderança institucional, incluindo cargos sêniores em organizações globais e associações do setor.

- ▶ Graduação em Administração de Empresas pela Universidade São Marcos; MBA em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (FEA-USP); MBA em Marketing de Serviços pela PUC-Rio.
- ▶ Presidente da BlackRock Brasil Gestora de Investimentos desde 2016; anteriormente serviu como Country Head e consultor.
- ▶ Vice-Presidente da Associação Brasileira de Entidades Financeiras e de Mercado de Capitais (ANBIMA).
- ▶ Conselheiro Sênior na Monte Capital Management e membro do conselho consultivo do Centro de Referência ESG da Fundação Dom Cabral.
- ▶ Ex-executivo do conglomerado Banco do Brasil por mais de 40 anos.

🌸 *Membro do seguinte comitê:*  
(i) Finanças, Mercados de Capitais eM&A.

Habilidades: estratégia, transformação organizacional, finanças, governança, gestão de pessoas, marketing e ASG



**Maria Paula S. Aranha – Conselheiro**

Sólida experiência acadêmica e prática em contabilidade, finanças, governança e gestão de riscos, com forte expertise em auditoria e compliance.

- ▶ Graduação em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP); pós-graduação em Finanças e Contabilidade pela mesma instituição; mestrado em Contraloria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (FEA-USP).
- ▶ Professora e consultora, com experiência relevante atuando em conselhos e comitês.
- ▶ Ex-membro do conselho de administração da Fibria Celulose S.A. (2013–2018).
- ▶ Membro do Comitê de Auditoria, Riscos e Conformidade da Empresa desde outubro de 2018.

🌸 *Membro do seguinte comitê:*  
(i) Auditoria, Riscos, Controles Internos e Compliance.

Habilidades: estratégia, finanças, governança, gestão de pessoas, risco e compliance

Membros da família Pinheiro

Membros relacionados à família Pinheiro



**José Luis Camargo Jr. –Independente**

Forte expertise em M&A, transações complexas e impacto social, questões ambientais e governança (ESG), com foco no setor de saúde e desenvolvimento institucional.

- ▶ Diploma em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).
- ▶ Fellow na Advanced Leadership Initiative da Universidade de Harvard, conduzindo pesquisas em impacto social, questões ambientais e governança (ESG).
- ▶ Investidor em startups no exterior e apoiador da profissionalização de várias organizações não governamentais.
- ▶ Cofundador da Madrona Advogados, tendo liderado mais de 100 operações de M&A e joint ventures, especialmente no setor de saúde, além de assessorar fundos de private equity e acionistas fundadores.
- ▶ Ex-sócio da Vieira Rezende Advogados e ex-associado da Pinheiro Neto Advogados.

🌸 *Membro dos seguintes comitês:*

(i) Auditoria, Riscos, Controles Internos e Compliance; (ii) ASG; (iii) Finanças, Mercados de Capitais e M&A.

Habilidades: estratégia, finanças, governança, gestão de pessoas e sustentabilidade



**Carlos Augusto Piani – Independente**

Combina experiência em mercados financeiros, private equity e liderança executiva, com fortes capacidades em alocação de capital e transformação estratégica.

- ▶ Graduação em Administração de Empresas pelo IBMEC-RJ e graduação em Tecnologia de Processamento de Dados pela PUC-Rio.
- ▶ CFA Charterholder (CFA Institute); concluiu o Programa de Gestão de Proprietários/Presidentes (OPM) na Harvard Business School.
- ▶ Partner at HPX Capital Partners and director of Equatorial Energia S.A. and Ambipar Participações e Empreendimentos S.A.
- ▶ Ex-CEO da HPX Corp. (2020–2023).
- ▶ Ex-Chefe Global de Iniciativas Estratégicas e F&A na Kraft Heinz (2019); Presidente da Kraft Heinz Canadá (2015–2018).
- ▶ Ex-presidente da PDG Realty (2012–2015)).
- ▶ Ex-sócio e co-chefe da prática de private equity na Vinci Partners (2010–2015).
- ▶ Ex-Presidente e CFO da Equatorial Energia e suas subsidiárias (2004–2010).
- ▶ Ex-analista de fusões e aquisições e sócio na prática de Investimentos Proprietários Ilíquidos do Banco Pactual (1998–2004).

🌸 *Membro dos seguintes comitês:*

(i) Finanças, Mercados de Capitais e M&A.

Habilidades: estratégia, transformação organizacional, finanças e governança



**José Galló – Independente**

Mais de três décadas de cargos executivos e experiência em conselhos no varejo, com fortes capacidades em estratégia, operações e desenvolvimento de negócios.

- ▶ Graduação em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas – São Paulo (FGV-SP).
- ▶ Membro do conselho editorial do RBS Zero Hora Editora Jornalística S.A. desde 2022.
- ▶ Membro do conselho de administração do Grupo Sim Rede de Postos desde 2023 e membro do conselho consultivo do Instituto para o Desenvolvimento do Varejo (IDV).
- ▶ Mais de 30 anos de experiência no setor varejista.
- ▶ Ex-Diretor Executivo da Lojas Renner S.A. (1991–1999); Diretor Executivo (1999–2019); Presidente do Conselho de Administração (2019–2024)).
- ▶ Ex-membro do conselho de administração da Itaú Unibanco Holding S.A. (2016–2021), Ultrapar Participações S.A. (2019–2023) e Localiza Rent a Car S.A. (2010–2020), tendo atuado como Vice-Presidente de 2019 a 2020.
- ▶ Ex-vice-presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Caldeira, um ecossistema de inovação sediado em Porto Alegre (2019–2025).

🌸 *Membro dos seguintes comitês:*

(i) Remuneração, Pessoas e Comunicação; (ii) Comercial.

Habilidades: estratégia, transformação organizacional, finanças, governança, gestão de pessoas, marketing e inovação



**Nicola Calicchio Neto – Independente**

Ampla experiência em estratégia, liderança global e criação de valor, com uma carreira distinta na McKinsey e ampla participação em conselhos sociais.

- ▶ Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); MBA pela MIT Sloan School of Management.
- ▶ Carreira de quase 30 anos na McKinsey & Company, tendo atuado como CEO para a América Latina, membro do Comitê Executivo Global e Presidente do Comitê Global de Clientes.
- ▶ CSO do SoftBank Group International e Conselheiro Sênior da Morgan Stanley.
- ▶ Membro do conselho da Península, CNN Brasil, UNICEF Brasil, MASP e BRASA.
- ▶ Presidente do Conselho de Administração da CIMED Medicamentos e AZZAS; ex-membro do conselho consultivo da Cruzeiro SAF.
- ▶ Palestrante frequente em conferências e eventos em vários países.

🌸 *Membro do seguinte comitê:*

(i) Inovação.

Habilidades: estratégia, transformação organizacional, finanças, governança, gestão de pessoas e inovação

Considerando a nova composição de gestão e Conselho, a Companhia se compromete a revisar e evoluir suas estruturas de remuneração e incentivos, incluindo componentes ESG, e alinhá-las às melhores práticas globais de mercado e aos interesses de longo prazo dos acionistas na AGOE 2027

#### ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO

- ▶ Objetivos: atrair, motivar e reter líderes-chave, recompensar os serviços prestados e incentivar uma gestão sólida, vinculando a remuneração a resultados de curto e longo prazo e aos objetivos estratégicos e criação de valor da Companhia.
- ▶ Com base em pesquisa de mercado fornecida por consultores independentes e avaliação individual pelo Comitê de Pessoas, Remuneração e Comunicação.<sup>1</sup>
- ▶ Os componentes variáveis tanto para o Conselho quanto para os Executivos estão explicitamente ligados a indicadores financeiros (EBITDA, geração de caixa) e não financeiros (clientes), que são revisados anualmente para refletir a estratégia da Companhia.
- ▶ Em 2025, a remuneração efetiva paga pelo Conselho foi 60% abaixo do valor proposto. Como a meta de EBITDA não foi atingida, nenhuma remuneração variável foi paga.
- ▶ Para 2026, a remuneração proposta tanto para o Conselho quanto para os Executivos representa uma redução de 28% em relação à proposta de 2025.

<sup>1</sup> Artigos que colocam o CEO da Companhia entre os executivos mais bem pagos do Brasil são enganosos. As divulgações obrigatórias do CVM consideram o reconhecimento contábil das despesas, não o valor real recebido. Por exemplo, quase toda a remuneração baseada em ações reconhecida para 2023 e 2024 não resultou em valor para a administração, pois expiraram fora do dinheiro.

A Hapvida mantém um diálogo ativo e transparente com seus acionistas, garantindo que o feedback seja incorporado em suas prioridades de estratégia, governança e execução contínua

▶ O RI e a alta gestão mantêm um diálogo ativo com acionistas globalmente, com mais de 700 reuniões, calls e conferências realizadas em 2025.

▶ O feedback dos acionistas é ativamente considerado e tem apoiado melhorias na divulgação, práticas de governança e comunicação.

▶ A Companhia tem um histórico de receber candidatos indicados por acionistas, refletido na composição do Conselho ao longo do tempo.

▶ Nos últimos anos, a Companhia manteve um diálogo contínuo com os acionistas, incluindo múltiplas interações dedicadas para discutir temas de governança e composição do Conselho.

### Inclusão e diversidade



- ▶ 75% dos funcionários são mulheres e 69% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres
- ▶ +1,4 mil funcionários com deficiência (PCDs)
- ▶ 483 mil horas de treinamento
- ▶ Grupos de Afinidade (LGBTQIA+/Étnico-Racial/PCD)

### Cuidados com Beneficiários



- ▶ Rede própria com serviços de qualidade
- ▶ Produtos diversificados a preços acessíveis
- ▶ Medicina preventiva e preditiva
- ▶ Incorporação de IA em programas de assistência (gestantes, pacientes com doenças renais, diabéticos e pacientes com câncer)

### Foco em Impacto social



#### PROGRAMA DE SEGURANÇA ALIMENTAR

- ▶ +1.400 cobertores doados ao longo de 2024
- ▶ +250 refeições distribuídas no último ano
- ▶ Projetos de apoio para a ONG Justiceiras

### Liderança Ambiental



- ▶ Investimentos na adoção de tecnologias de energia renovável mais eficientes
- ▶ Divulgação de riscos climáticos de acordo com as normas internacionais IFRS S1 e S2
- ▶ Objetivo de usar energia limpa em todas as suas unidades

### Compromisso com acordos voluntários





Observações Finais

Observações Finais

 **Hapvida**

- ▶ **Construímos uma base sólida e continuamos focados em entregar valor para os acionistas a longo prazo**
- ▶ **Estamos executando um plano claro focado em eficiência operacional, experiência do cliente e alocação disciplinada de capital**
- ▶ **Apoiada por uma equipe de liderança renovada e fortalecida, a Hapvida está bem posicionada para avançar em sua transformação operacional**
- ▶ **Neste estágio, estabilidade e foco na execução são fundamentais, pois mudanças significativas na governança podem causar perturbações desnecessárias e impactar o valor para os acionistas**
- ▶ **Nosso Conselho possui habilidades complementares e experiências relevantes, adequadas para garantir supervisão e suporte eficazes à gestão durante uma fase crítica de execução, que apoiam a continuidade em nossa estratégia de longo prazo**
- ▶ **Continuamos confiantes em nossa capacidade de entregar melhorias sustentáveis no desempenho**

Recomendação do Conselho	
<b>NA ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA:</b>	
a. aprovar as contas da administração, bem como examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras da Companhia relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, devidamente acompanhadas do relatório dos auditores independentes e demais documentos aplicáveis	A favor
b. fixar em nove membros o número de integrantes do Conselho de Administração da Companhia;	A favor
c. caracterizar Carlos Augusto Leoni Piani, José Galló, José Luis Camargo Júnior e Nicola Calicchio Neto como membros independentes do Conselho de Administração;	A favor
d. eleger os membros propostos pela administração para o Conselho de Administração;	A favor
e. designar o Sr. Jorge Fontoura Pinheiro Koren de Lima como Presidente do Conselho de Administração;	A favor
f. fixar a remuneração global anual dos administradores para o exercício social de 2026, nos termos da proposta da administração.	A favor
<b>NA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA:</b>	
a. ratificar a alteração da denominação do “Comitê de Remuneração e Pessoas” para “Comitê de Remuneração, Pessoas e Comunicação Interna e Externa”, conforme aprovada na reunião do Conselho de Administração realizada em 29 de outubro de 2025, com a consequente alteração do caput do artigo 33, do caput do artigo 34, dos §§ 1º e 2º, e da alínea “g” do § 2º do artigo 36 do Estatuto Social;	A favor
b. segregar as atribuições do Diretor Financeiro e do Diretor de Relações com Investidores em dois cargos distintos na Diretoria, bem como permitir a cumulação de cargos por diretores, com a consequente alteração do caput do artigo 25, criação de parágrafo único do artigo 25, e alteração do § 4º e parágrafos subsequentes do artigo 32 do Estatuto Social.	A favor

Recomendação do Conselho – Eleição em caso de voto múltiplo	
<b>CANDIDATO AO CONSELHO:</b>	
Candido Pinheiro Koren de Lima	A favor
Candido Pinheiro Koren de Lima Júnior	A favor
Jorge Fontoura Pinheiro Koren de Lima	A favor
Carlos Massaru Takahashi	A favor
Maria Paula Soares Aranha	A favor
Carlos Augusto Leone Piani	A favor
José Galló	A favor
José Luis Camargo Júnior	A favor
Nicola Calicchio Neto	A favor
Tania Sztamfater Chocolat	Abstenção
Bruno Magalhães e Silva	Abstenção
Eduardo Parente Menezes	Abstenção

A AGOE será realizada em 30 de abril, às 09h00 BRT. Os acionistas são convidados a votar. Além das plataformas usuais de votação eletrônica, seus votos podem ser depositados conforme detalhado na proposta de administração disponível na empresa e no site da CVM:

✿ **Participação por meio da submissão do BVD**

Se enviado à Companhia, o BVD deve ser recebido, em boa ordem e completo, até 26 de abril de 2026, inclusive.

- a) Acesse <https://assembleia.ten.com.br/990542500>
- b) Complete o registro e siga as instruções fornecidas na Plataforma
- c) Envie a documentação necessária para participação, conforme detalhado no manual da AGOE
- d) Preencha os campos do BVD com suas instruções de votação e confirme a submissão do BVD na Plataforma

Os BVDs recebidos pela Companhia após esse prazo serão desconsiderados. Por favor, consulte os agentes custodiantes, o depositário central e/ou o escriturador para obter instruções adicionais e/ou específicas sobre o envio dos BVDs por meio desses prestadores de serviços.

✿ **Participação por meio da Plataforma**

O registro obrigatório deve ser feito até 28 de abril de 2026, inclusive, exclusivamente pelo link:

<https://assembleia.ten.com.br/990542500>.

Acionistas que não enviarem o pedido de registro pela Plataforma até o prazo de registro juntamente com a documentação necessária não poderão participar da AGOE.

Obrigado

[ri.hapvida.com.br](http://ri.hapvida.com.br)

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

HAPV

B3 LISTED NM

