

NOVO PLANO ESTRATÉGICO: “LEAD & GROW”

**SAINT-GOBAIN APROVEITA SUA LIDERANÇA PARA
ACCELERAR O CRESCIMENTO RENTÁVEL**

Após o sucesso de seu plano anterior (“Grow & Impact”), a **Saint-Gobain, líder mundial em construção leve e sustentável, lança seu novo plano estratégico, “Lead & Grow”**. Com posições nº 1 em todas as regiões e um modelo operacional baseado em países, bem adaptado aos mercados locais e a um mundo desglobalizado, o Grupo está elevando sua trajetória de crescimento rentável, com os seguintes objetivos:

- **Superação do mercado** graças a um portfólio incomparável de soluções, que entregam desempenho e sustentabilidade para construções e permitem ao Grupo **aumentar sua exposição aos segmentos não residenciais e de infraestrutura**.
- **Estratégia focada em crescimento e criação de valor**, com:
 - Aproximadamente **€12 bilhões** em investimentos de crescimento e aquisições¹ no período **2026-2030**.
 - **Otimização contínua do perfil do Grupo**, com rotação de ativos prevista para representar **mais de 20% das vendas até 2030**.
- **Trajетória financeira ambiciosa** no período **2026-2030**, com metas elevadas:
 - Crescimento médio de **vendas em moeda local na faixa média de um dígito**, superando o mercado em **1 a 2 pontos**².
 - Margem **EBITDA** entre **15% e 18%**³.
 - Taxa de conversão de **fluxo de caixa livre acima de 50%**.
 - **ROCE** acima de **13%**.
- **Retornos atrativos aos acionistas**, com cerca de **€8 bilhões** previstos em dividendos e recompras de ações até 2030.

¹ Líquido de desinvestimentos

² Excluindo desaceleração econômica significativa e/ou grande desinvestimento

³ Em comparação com o plano anterior “Grow & Impact”: meta de margem operacional de 9% a 11%, equivalente a margem EBITDA de 13% a 15%

Comentário de Benoit Bazin, Chairman e CEO global da Saint-Gobain:

“Como líder mundial em construção leve e sustentável, a Saint-Gobain está na melhor posição para enfrentar os principais desafios do setor da construção graças ao seu portfólio completo de soluções inovadoras e sustentáveis. Nos últimos anos, o Grupo demonstrou a força de seu novo perfil e sua capacidade de execução com o plano ‘Grow & Impact’. Com o ‘Lead & Grow’, elevamos ainda mais nossa trajetória de crescimento, lucratividade e criação de valor para nossos acionistas e clientes. No atual contexto geopolítico, a Saint-Gobain se beneficia do modelo operacional poderoso que estabeleceu e otimizou país por país, baseado em cadeias de valor locais.

Graças ao know-how e ao comprometimento de nossas equipes, estou confiante de que superaremos o mercado em todas as geografias e aproveitaremos grandes oportunidades: na Ásia e em países de alto crescimento impulsionados por demografia e urbanização; na América do Norte, com fortes necessidades estruturais; e na Europa, com significativo potencial de recuperação. Também expandiremos para novos mercados de crescimento: infraestrutura – especialmente graças à nossa posição de liderança estabelecida



em químicos para construção – e não residencial, onde o Grupo possui vantagens-chave. Estamos construindo o mundo de hoje e de amanhã com ambição e responsabilidade.”

Líder mundial em construção leve e sustentável...

A Saint-Gobain é única ao oferecer um portfólio abrangente de soluções que otimizam desempenho e sustentabilidade para novas construções, reformas e infraestrutura. Isso inclui soluções externas (telhados, fachadas, vidros), soluções internas (divisórias de gesso, isolamento, tetos), químicos para construção (impermeabilização, selantes, argamassas, adesivos e revestimentos, aditivos para concreto e cimento), além de serviços comerciais (consultoria, especificação e serviços digitais).

O Grupo atua em um mercado global endereçável de aproximadamente €500 bilhões, com fortes oportunidades de crescimento nos segmentos residencial, não residencial e de infraestrutura. Ele se beneficia de uma presença industrial sólida e está idealmente posicionado, país por país, para enfrentar desafios-chave em cada região principal:

- **Crescimento demográfico e urbanização**, especialmente na Ásia e em países emergentes.
- **Produtividade em obras e reformas com eficiência energética**, principalmente na Europa, além da adaptação de edifícios e infraestrutura às mudanças climáticas, especialmente na América do Norte.
- **Reindustrialização** associada à desglobalização.
- Economia circular para enfrentar a escassez de recursos.

A Saint-Gobain se beneficia de uma presença geográfica atrativa: Europa Ocidental (com forte potencial de recuperação), América do Norte (mercado estruturalmente favorável) e Ásia e mercados emergentes (impulsionados por demografia e urbanização). Com o plano “Lead & Grow”, o Grupo pretende aumentar sua exposição a geografias de alto crescimento – América do Norte, Ásia-Pacífico e países emergentes – que deverão representar cerca de **60% de suas vendas** no longo prazo, em comparação com 50% atualmente.

As plataformas por país são essenciais para o sucesso do modelo de negócios do Grupo: aproveitando a marca Saint-Gobain e a profundidade de sua oferta, essas plataformas impulsionam o crescimento em seus mercados, sendo geridas por CEOs locais e equipes totalmente responsáveis por seu escopo (EBITDA, fluxo de caixa livre, ROCE).

O Grupo está moldando a transformação da construção e tornou-se referência com sua oferta de soluções sustentáveis, que representam quase **75% de suas vendas**. A Saint-Gobain gera impacto positivo claro em sua cadeia de valor: as soluções vendidas pelo Grupo em um ano resultam em cerca de **1 bilhão de toneladas de emissões de CO₂ evitadas** ao longo de seu ciclo de vida. Em relação à sua própria trajetória de descarbonização, a Saint-Gobain já reduziu suas emissões de CO₂ em **34% desde 2017** e agora tem como meta uma redução (escopos 1 e 2) de **40% a 45% até 2035** (em comparação com 2017), alinhada ao seu compromisso de atingir **emissões líquidas zero até 2050**.

... Com uma perspectiva de crescimento aprimorada

Soluções: uma vantagem competitiva para a Saint-Gobain

Para atender às expectativas de seus clientes em toda a cadeia de valor, o Grupo desenvolve soluções abrangentes e inovadoras que, em conjunto, oferecem maiores benefícios em sustentabilidade e desempenho:

- **Para proprietários:** maior valor agregado (eficiência energética, resistência climática, soluções de baixo carbono e circularidade);
- **Para ocupantes:** conforto e bem-estar (desempenho térmico, acústico, visual e de qualidade do ar);
- **Para arquitetos e empreiteiros:** especificação e consultoria, produtividade no canteiro de obras e uso de materiais circulares.

A Saint-Gobain está **acelerando suas estratégias de venda cruzada**, ampliando sua oferta por meio de soluções com **alto valor agregado e sistemas integrados**, além de aumentar sua participação em **vendas especificadas** por meio de uma **estratégia de contas-chave baseada em cada país**. As soluções são implementadas em **todos os canais de venda** (varejo profissional, distribuição para “faça você mesmo” (DIY), vendas diretas e vendas digitais), levando a um **desempenho comercial superior**, **mix de vendas mais qualificado** e **margens mais altas**.

Mercados com alto potencial de crescimento: não residencial e infraestrutura

A ampliação do portfólio do Grupo nos últimos anos abriu grandes oportunidades de crescimento nos segmentos **não residencial** (incluindo instalações educacionais e de saúde, hotéis e data centers) e de **infraestrutura** (transporte e energia). A Saint-Gobain gera atualmente cerca de **€15 bilhões** em receitas em um mercado avaliado em aproximadamente **€250 bilhões**, e desenvolveu ofertas personalizadas centradas em **produtos “heróis” diferenciados e inovadores**, que impulsionam as vendas de toda a sua linha:

- **Instalações de saúde:** soluções para conforto térmico no verão, proteção contra raios X, higiene, qualidade do ar e conforto acústico;
- **Data centers e indústrias limpas:** soluções para velocidade de construção, divisórias e concretos de baixo carbono, gestão de fluxo de ar e melhor isolamento térmico;
- **Pontes e túneis:** soluções de impermeabilização técnica, aditivos especiais, argamassas de expansão e injeção, reparo e proteção;
- **Aeroportos:** reforço de pistas, vidros resistentes ao fogo e com segurança contra incêndios, fachadas com controle solar, pisos técnicos e divisórias acústicas.

O Grupo possui ativos únicos para crescer nesses mercados de alto potencial:

- **Equipes de vendas especializadas por país**, direcionadas a projetos complexos ou de grande escala, aproveitando a gestão de contas estratégicas e projetos de referência;
- **Capacidades de inovação**, apoiadas em ciência da construção e inteligência artificial, que permitem à Saint-Gobain atuar de forma pioneira e adaptar suas soluções às especificidades de cada mercado local por meio de seus **centros regionais de P&D**;
- **Posição de liderança em químicos para construção**, setor no qual o Grupo planeja **aumentar as vendas de €6,5 bilhões atualmente para mais de €9 bilhões até 2030**, ampliando sua exposição ao mercado de infraestrutura.

Uma estratégia atrativa para os acionistas

Alocação de capital focada em crescimento e criação de valor

Graças à sua forte geração de caixa, a Saint-Gobain planeja alocar cerca de **€20 bilhões** de capital de forma disciplinada no período **2026 a 2030**, combinando crescimento e retornos atrativos aos acionistas, ao mesmo tempo em que mantém um balanço sólido, com uma relação **dívida líquida/EBITDA entre 1,5x e 2,0x**:

- Aproximadamente **€12 bilhões** serão destinados a **investimentos em crescimento e aquisições (líquidos de desinvestimentos)**, com critérios rigorosos — seja para investimentos em capacidade adicional (**TIR > 20%**) ou aquisições (**criação de valor com ROCE > WACC até o terceiro ano**). O foco será a **consolidação de posições de liderança, países de alto crescimento e químicos para construção**.
- **Otimização ativa do perfil do Grupo** para continuar fortalecendo crescimento, rentabilidade e criação de valor, visando uma **rotação de ativos que represente mais de 20% das vendas até 2030** (incluindo desinvestimentos e aquisições).
- **Aumento dos retornos aos acionistas**, esperado em cerca de **€8 bilhões**:
 - Aproximadamente **€6 bilhões** serão distribuídos aos acionistas como **dividendos**, com o objetivo de **crescimento regular do dividendo por ação**;
 - **€2 bilhões** em recompras de ações.

Metas financeiras elevadas: uma trajetória ambiciosa para 2026–2030

- Crescimento médio de vendas em moeda local na **faixa média de um dígito**, com desempenho acima do mercado em **1 a 2 pontos**¹;
- Margem **EBITDA** entre **15% e 18%**²;
- **Taxa de conversão de fluxo de caixa livre** acima de **50%**;
- **ROCE** acima de **13%**.

**A Saint-Gobain confirma sua expectativa de atingir
uma margem operacional superior a 11% no ano completo de 2025.**

O Capital Markets Day acontece nesta segunda (6/10), presencialmente e online. A apresentação começará às 14h00 (CET) e incluirá uma sessão de perguntas e respostas para analistas e investidores. A documentação e a transmissão ao vivo estarão disponíveis no site da Saint-Gobain: <https://www.saint-gobain.com/en/finance/cmd-2025>. A gravação estará disponível em 7 de outubro, no mesmo link acima.

¹ Excluindo desaceleração econômica significativa e/ou grande desinvestimento

² Em comparação com o plano anterior “Grow & Impact”: meta de margem operacional entre 9% e 11%, equivalente a uma margem EBITDA de 13% a 15%



Glossário

- **Variações em moedas locais:** refletem o desempenho real, aplicando as taxas de câmbio do período anterior aos indicadores do período em análise.
- **EBITDA:** lucro operacional somado à depreciação e amortização operacionais, menos custos não operacionais.

- **Margem EBITDA:** EBITDA dividido pela receita de vendas.
- **Margem operacional:** lucro operacional dividido pela receita de vendas.
- **Fluxo de caixa livre (Free Cash Flow):** EBITDA menos depreciação de ativos de direito de uso, mais despesa financeira líquida, mais imposto de renda, menos investimentos de capital (capex) excluindo investimentos em capacidade adicional, mais a variação da necessidade de capital de giro ao longo de um período contínuo de 12 meses.
- **Taxa de conversão de fluxo de caixa livre:** fluxo de caixa livre dividido pelo EBITDA menos depreciação de ativos de direito de uso.
- **IRR (Taxa Interna de Retorno):** taxa de retorno interno.
- **ROCE (Return on Capital Employed – Retorno sobre o Capital Empregado):** lucro operacional do período em análise, ajustado para alterações na estrutura do Grupo, dividido pelos ativos e passivos do segmento no final do período.
- **WACC (Custo Médio Ponderado de Capital):** média ponderada do custo do capital próprio e do capital de terceiros.

Todos os indicadores contidos neste comunicado à imprensa (que não foram definidos acima ou nas notas de rodapé) estão explicados nas notas das demonstrações financeiras intermediárias, disponíveis neste link:

 <https://www.saint-gobain.com/en/finance/regulated-information/half-yearly-financial-report>

Aviso importante – Declarações prospectivas

Este comunicado à imprensa contém **declarações prospectivas** relacionadas à situação financeira, resultados, negócios, estratégia, planos e perspectivas da **Saint-Gobain**. Declarações prospectivas geralmente podem ser identificadas pelo uso de termos como “esperar”, “antecipar”, “acreditar”, “pretender”, “estimar”, “planejar” e expressões semelhantes.

Embora a Saint-Gobain acredite que as expectativas refletidas nessas declarações prospectivas estejam baseadas em **pressupostos razoáveis** no momento da publicação deste documento, os investidores são alertados de que **essas declarações não garantem o desempenho futuro** da empresa.

Os **resultados reais podem diferir significativamente** das declarações prospectivas em razão de diversos riscos, incertezas e outros fatores — muitos dos quais são difíceis de prever e geralmente estão fora do controle da Saint-Gobain — incluindo, mas não se limitando aos riscos descritos na seção “**Fatores de Risco**” do Documento Universal de Registro da Saint-Gobain e aos principais riscos e incertezas apresentados no **relatório financeiro semestral de 2025**, ambos disponíveis no site da empresa (www.saint-gobain.com).

Portanto, os leitores deste documento são advertidos a **não se basearem indevidamente nessas declarações prospectivas**. Elas refletem a situação **na data deste comunicado**.

A Saint-Gobain **não assume qualquer obrigação ou compromisso de completar, atualizar ou revisar** essas declarações prospectivas — seja como resultado de novas informações, eventos futuros ou outras razões —, exceto quando exigido por leis e regulamentos aplicáveis.

Este comunicado à imprensa **não constitui uma oferta de compra ou troca, nem uma solicitação de oferta para vender ou trocar valores mobiliários da Saint-Gobain**.

Este comunicado também inclui informações relacionadas aos **mercados da Saint-Gobain e suas posições competitivas nesses mercados**. Tais informações baseiam-se em dados de mercado e nas receitas reais da Saint-Gobain nesses mercados durante os períodos relevantes.

A Saint-Gobain obteve essas informações de mercado a partir de diversas fontes terceiras (publicações do setor, pesquisas e previsões) e de **suas próprias estimativas internas**. Nenhuma declaração ou garantia, expressa ou implícita, é feita pela Saint-Gobain ou por seus administradores, executivos, colaboradores, contratados, representantes ou consultores quanto à **precisão ou integridade das informações ou opiniões** contidas neste comunicado que não tenham sido verificadas de forma independente.

Os **mercados e segmentos mencionados neste comunicado não devem ser interpretados como mercados relevantes para fins de leis e regulamentos de concorrência aplicáveis**.