

**PAGUE MENOS**  
**TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 3T21**

**Operador:**

Bom dia, e obrigado por aguardarem. Sejam bem-vindos à conferência referente aos resultados do 3T21 da Pague Menos. Estão presentes hoje conosco o Sr. Mário Queiros, CEO, e o Sr. Luiz Novaes, Vice-Presidente Financeiro e de Relações com Investidores.

Informamos que os participantes estarão apenas ouvindo a teleconferência durante a apresentação da Empresa e, em seguida, iniciaremos a sessão de perguntas e respostas, quando mais instruções serão fornecidas. Caso algum dos senhores necessite de alguma assistência durante a conferência, queira, por favor, solicitar a ajuda de um operador, digitando asterisco zero.

Este evento também está sendo transmitido simultaneamente pela Internet, via webcast, por meio de videoconferência, podendo ser acessado no endereço [ri.paguemenos.com.br](http://ri.paguemenos.com.br).

Informamos que as perguntas enviadas pela plataforma de webcast serão respondidas posteriormente pela área de Relações com Investidores. Informamos também que esta conferência será conduzida em português pelo Management da Companhia, e a teleconferência em inglês será realizada por tradução simultânea. A Companhia esclarece que segue o protocolo de segurança e que os participantes foram testados previamente para a realização desta videoconferência.

Antes de prosseguir, gostaríamos de esclarecer que eventuais declarações que possam ser feitas durante esta teleconferência, relativas às perspectivas de negócios da Companhia, projeções e metas operacionais e financeiras, constituem-se em crenças e premissas da Diretoria da Pague Menos, bem como informações atualmente disponíveis para a Companhia. Considerações futuras não são garantidas desempenho, e envolvem riscos, incertezas e premissas pois se referem a eventos futuros e, portanto, dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer. Investidores devem compreender que condições econômicas gerais, condições do setor e outros fatores operacionais podem afetar os resultados futuros da Empresa e podem conduzir a resultados que diferem materialmente daqueles expressos em tais considerações futuras.

Gostaria agora de passar a palavra ao senhor Mário Queiros que iniciará a apresentação. Por favor, senhor Mário pode prosseguir.

**Mário Queiros:**

Obrigado. Bom dia a todos. Sejam bem-vindos a mais uma videoconferência da Pague Menos. Este 3T21 foi marcado pela nossa retomada da expansão. Abrimos 25 novas lojas, bem alinhado com o que havíamos divulgado, que atingiríamos nossa velocidade de cruzeiro quanto à abertura de novas lojas neste 3T21, algo em torno de 30 lojas por trimestre, em linha com o *guidance* de 2022, de que serão 120 lojas.

Devido à inércia da retomada do processo de expansão, algumas do 3T escorregaram para o 4T. Com isso, teremos um trimestre atípico, com um número maior de inaugurações. Somente em outubro, inauguramos 16 lojas e, por isso, reiteramos o *guidance* de 80 lojas para 2021.

Outro grande feito deste trimestre foi o crescimento dos nossos canais digitais. Atingimos 8,5% de participação no faturamento, um crescimento de mais de 70% em comparação com o mesmo período do ano passado.

Mas eu não quero antecipar a fala do Novaes, nosso CFO, que tem muito mais detalhes dos números deste trimestre. Depois eu volto falando mais sobre o nosso *digital*, nosso ramo de saúde e sobre inovação na Pague Menos.

Por favor, Novaes.

### **Luiz Novaes:**

Obrigado, Mário. Bom dia a todos. Começando a nossa sessão de resultados do 3T na página quatro, o Mário já antecipou dois destaques importantes, resumimos aqui os oito destaques que consideramos muito importantes neste trimestre.

Indicadores operacionais continuam melhorando, refletindo em resultados financeiros bem positivos. Os oito destaques são: o primeiro, deles como o Mario já antecipou, participação nos canais digitais atingindo 8,5% da venda total da Companhia, crescendo 3,2 pontos acima do 3T20. Market share já no segundo trimestre de crescimento contínuo, 0,5 ponto na região Nordeste 0,6 na região Norte. O NPS na nossa máxima histórica de 76. Nosso EBITDA crescendo 7,4%. A expansão, como o Mário falou também no início, ganhando tração; inauguramos 25 lojas neste trimestre. Ruptura de estoque, outro recorde importante para nós, estamos com um patamar 45% menor em relação ao 3T20. A margem bruta é 100 bps melhor que o 3T20, e mantendo o ROIC acima de 20%. Então, melhorias bastante consistentes, que nos mantém bem otimistas para o futuro.

Na próxima página, página cinco, trazemos algumas fotos de algumas dessas 25 lojas que inauguramos no 3T. Como o Mario antecipou, só no mês de outubro foram 16 inaugurações; ou seja, reforçamos o nosso *guidance* de 80 lojas por ano.

Essas lojas têm performado bem, e trazemos, no slide seis, alguns indicadores dessas inaugurações que fizemos até este momento. Então, além das 25 lojas que inauguramos no 3T, outras sete já havíamos inaugurado no 1S.

Aqui, trazemos alguns indicadores dessas 32 lojas. Então, dessas 32 lojas, 97% são lojas que inauguramos nas regiões Norte e Nordeste, 84% dessas lojas nas classes B2, C e D, ou seja, reforçando e alinhando com a nossa proposta e a nossa estratégia. Lojas que inauguramos nessas regiões que consideramos como sendo nossa casa, em micromercados em que temos o market share mais baixo, ou até inexistente.

Temos um ferramental aqui que nos protege contra a canibalização, estamos bem tranquilos com relação a isso. E a curva de maturação, como demonstramos do lado direito do slide, está até um pouco melhor, principalmente nos primeiros meses de operação das lojas em relação à análise de viabilidade que fazemos para cada novo site.

Então, a amostra ainda é pequena, são só 32 lojas, mas já temos performance muito boa. Lembrando que a TIR projetada para essa nova safra de lojas é superior a 20%. Ou seja, são lojas que estamos bem otimistas e bem contentes já com esses primeiros momentos de performance dessas lojas. Reforçando aqui o *guidance* das 120 lojas para o ano de 2022.

Na próxima página, trazemos aqui outra notícia muito positiva para nós, o crescimento de market share. Estamos no segundo trimestre de crescimento de market share, principalmente nas regiões *core*. Atingimos 19,7% de market share na região do Nordeste, com meio ponto de crescimento. Atingimos 10,7% de market share na região Norte, com 0,6 pontos acima do

3T20. Estamos com uma perspectiva bastante positiva para os próximos trimestres em função do novo ciclo de expansão que mencionamos nos slides anteriores.

E no slide oito, trazemos mais informações sobre market share. Nesta página, destacamos a evolução de vendas total, Brasil e das regiões do Brasil, quantidade de lojas e a venda média por loja.

Lembrando que a IQVIA equaliza preços das redes. Então, na prática, esse market share que a IQVIA nos apresenta é, no fundo, o market share de volume.

Na primeira coluna, demonstramos o crescimento de vendas total. A Pague Menos cresceu 8,1%, enquanto o mercado 7,8%, em crescimentos muito robustos, principalmente nas regiões Norte e Nordeste, como comentamos. E destacamos aqui a última coluna, que é a coluna de venda média por loja.

As mesmas lojas da Pague Menos têm crescido mais do que a média do mercado em todas as regiões do Brasil, demonstrando o quão positivos estamos em todos os indicadores operacionais. Os principais deles, destacamos no início, vamos falar mais sobre alguns deles, como sortimento, ruptura, participação nos canais digitais, marca própria. Todos esses KPIs nos ajudam a melhorar a venda média por loja. Então, um indicador bem positivo.

Próxima página, crescimento de vendas. Como mencionamos no slide anterior, crescemos acima do mercado, e o nosso crescimento de vendas foi bem importante, 7,4%, *same-store* de 7,1% e lojas maduras de 6,6%. Nos nossos cálculos internos, a inflação ponderada dos últimos 12 meses entre medicamentos e não medicamentos é de 6,2%, ou seja, continuamos crescendo, principalmente em lojas maduras, acima da inflação.

Lembrando que estamos em uma base de comparação um pouco mais forte. Então, nos trimestres anteriores, nosso patamar de crescimento foi bem robusto. Continuamos com um patamar de crescimento robusto, mas a base de comparação já começa a ficar, sem dúvida, um pouco mais forte.

Na próxima página, página dez, um dos principais indicadores operacionais que tem nos ajudado a melhorar a performance em vendas da Companhia é a disponibilidade de produtos. Nosso time comercial tem feito um excelente trabalho para aumentar a disponibilidade de produtos, ou seja, sortimento.

Saímos de um patamar de 7.900 SKUs em média por loja no 1T19 para 9.600 SKUs em média por loja agora no 3T, e concomitante com uma redução de ruptura, que não está aqui no slide, mas também reduzimos em relação ao índice de perdas com estoque. Então, a combinação perfeita de aumento de sortimento, diminuição de ruptura e diminuição de perdas com estoques. Isso tem nos ajudado muito a incrementar vendas, como eu comentei em slides anteriores.

Próxima página, página 11. Aqui, demonstramos mix de venda e marca própria. Destaques positivos para participação da categoria de genéricos. Atingimos 9,7% de participação dessa categoria, aqui muito em função de ações comerciais e ações de CRM.

Acreditamos que o nosso *share* nessa categoria é próximo de 12%, ou seja, ainda temos bastante espaço para crescer, e estamos trabalhando nisso, obviamente sempre respeitando prescrição.

Marca própria do lado direito, outro destaque muito importante. Atingimos aqui 6,3% da venda total da Companhia. Mesmo com o crescimento em vendas totais da Companhia em um

patamar alto, continuamos crescendo mais nesta categoria graças a lançamentos importantes nesse grupo de produtos.

E a categoria de serviços, é importante destacar, perdeu um pouco de volume, então ela saiu de 3,3% do trimestre anterior para 1,8%, mas um patamar ainda bem positivo em relação aos trimestres do ano passado, aqui muito em função da diminuição da demanda por testes de covid. Obviamente, aqui, graças a Deus, a vacinação avançando, a pandemia passando e uma demanda menor por testes de covid. Mas é uma categoria de serviço que vem crescendo muito, o Mário vai explorar um pouco melhor sobre ela no próximo capítulo da apresentação.

Na página 12, aqui destacamos efeitos positivos e efeitos negativos. Os efeitos negativos, com o aumento de participação dos canais digitais, das parcerias e convênios e do ABP, são movimentos que nos corroem um pouco a margem, mas são canais e efeitos muito importantes para continuar fidelizando, e trazem *cash margin* incremental para a Companhia. Vemos esse movimento como positivo para Companhia como um todo, mas tem, sim, uma pressão negativa na margem.

E impactos positivos, principalmente em função de genéricos e marca própria, que comentamos no slide anterior. Continuamos capturando *upsides* do projeto de *vendor management*, e o índice de ruptura de perdas com estoque vem diminuindo.

Ou seja, é uma combinação muito positiva de incremento de vendas e incremento de margem bruta. Outros indicadores aqui bem positivos para nós.

Na próxima página, página 13, informações sobre vendas. Do lado esquerdo, despesas com vendas, estamos em um patamar equivalente ao dos trimestres anteriores. Em relação ao 3T20, temos um crescimento de 100 bps, muito em função de que no ano passado o governo emitiu as MPs da covid, que propiciaram às companhias fazer redução de jornada, suspensão de contratos de trabalho e férias. A Companhia usou essas medidas provisórias para poder conter e ajustar o quadro em função da pandemia, e voltamos ao patamar normal nos próximos trimestres com a eliminação desses efeitos das MPs.

Continuamos mantendo o mesmo patamar de 18,8, mesmo com uma pressão inflacionária bastante grande. Aluguéis, suprimentos, salários, esses indicadores todos vêm pressionando, e vimos conseguindo controlar as despesas com maior produtividade.

Lembrando que essa nova safra de lojas, como também estamos comparando períodos com inaugurações de lojas versus períodos sem inauguração de loja, as novas lojas, como todos sabem, nos primeiros meses de vida têm um EBITDA negativo, ou seja, uma participação das despesas sobre o faturamento maior em relação às outras lojas. Mas, mesmo assim, conseguimos manter esse patamar, o que consideramos bem positivo. Significa que as mesmas lojas estão entregando resultados ainda melhores.

E do lado direito, as despesas administrativas. Temos ali 10 bps a mais em relação ao 2T. Continuamos investindo em pessoas, principalmente em equipe de tecnologia. Estamos com um grupo de desenvolvedores 43% maior do que nos trimestres anteriores, e também estávamos avançando em alguns projetos estratégicos na Companhia que nos ajudam a plantar sementes para colher resultados futuros.

### **Mario Queiros:**

Novaes, parece que estamos com um problema técnico na parte imagem. Queria só confirmar se o áudio continua OK. Infelizmente, vocês não vão poder apreciar a nossa beleza, mas o que importa é que a voz continua, o áudio. Estamos tentando resolver a questão da imagem, mas seguimos a apresentação com o áudio.

## **Luiz Novaes:**

Perfeito. Na página 14, demonstramos a evolução de margem de contribuição e margem EBITDA. Estamos no mesmo patamar do 3T20. Lembrando que, no slide anterior, mostramos que no 3T20 tivemos aquele efeito positivo das MPs na linha das despesas com vendas. Então, retirando esse efeito e retirando o efeito das lojas novas, que puxaram mais ou menos 20 bps para baixo a margem de contribuição e a margem EBITDA, estamos em uma situação bem positiva. Ou seja, continuamos melhorando o EBITDA nas mesmas lojas.

Lembrando também, como eu disse também no slide anterior, que agora estamos comparando o período com inaugurações versus períodos anteriores sem inauguração. Então, quando estabilizarmos o volume de inaugurações de lojas, vamos conseguir enxergar mais claramente as evoluções. Estamos muito otimistas com a expansão de margem nos próximos períodos.

Na página 15, a evolução de lucro líquido, tivemos um lucro líquido também bastante importante no trimestre, R\$35.6 milhões, e 1,7% de margem. Aqui, tivemos dois efeitos, um deles não caixa, depreciação, e outro é caixa, imposto de renda, mas são efeitos não operacionais que pressionaram em R\$22.4 milhões neste trimestre. Então, depreciação e uma alíquota efetiva de imposto de renda muito maior em relação aos trimestres anteriores.

Tirando esses efeitos também, continuamos em um excelente patamar de lucro líquido. Lembrando que os resultados operacionais, principalmente a coluna de vendas que demonstramos nos componentes da avaliação do lucro, no lado direito, continuam contribuindo para incremento de lucro líquido da Companhia, e esse patamar de alíquota efetiva de imposto de renda também se normalizará nos próximos trimestres.

Próxima página, 16, evolução de ciclo de caixa e endividamento. Em ciclo de caixa, terminamos o trimestre com 61 dias. Estamos com um investimento maior em estoques, permanecemos com investimento maior na área de estoques para poder sustentar, estamos com excelentes níveis de faturamento na Companhia e bons níveis também de ruptura.

Reconhecemos que temos uma oportunidade em diminuir a distância entre o prazo médio de estoques e o prazo médio de pagamentos, que hoje está em 37 dias. Fazendo isso, que acreditamos fazer nos próximos trimestres, conseguiremos reforçar um pouco a posição de caixa, mas estamos em uma situação confortável e normalizada em termos de ciclo de caixa, e também de endividamento. Estamos com 1,1x dívida líquida/EBITDA no endividamento, o que também está bem dentro dos nossos planos.

Na página 17, demonstramos geração de valor da Companhia. Do lado esquerdo, a valorização da ação. Na medição de 30 de setembro, estávamos com alfa superior a 20 pontos, e agora, na medição do dia 01 de novembro, ainda um alfa bem superior, acima de 10 pontos. Ou seja, estamos ganhando com folga em relação ao IBOVSPA. E do lado direito, um ROIC também muito positivo. Mantemos um patamar superior a 20 pontos em ROIC.

E o último slide da minha parte da apresentação, demonstramos um tema muito importante, que é a evolução da nossa jornada ESG. Como eu já havia dito em outros trimestres, concluímos a nossa matriz de materialidade; Terminamos recentemente a nossa visão 2030...

**(18:01 FALHA NO ÁUDIO)**

## **Mario Queiros:**

Bom dia, novamente. Desculpem pelo erro técnico. Vamos agora só com áudio. Estávamos na página 20, falando do nosso Clinic Farma e nosso *hub* de saúde. E eu dizia que não é novidade para ninguém, que a Pague Menos tem cumprido seu papel no ecossistema de saúde do país, levando acesso à saúde para milhões de brasileiros.

E durante a pandemia não foi diferente. Fomos a primeira rede de farmácias a oferecer o teste de covid em escala nacional, realizando mais de 1,5 milhão de testes. Também colocamos nossas lojas à disposição dos municípios e participamos da campanha de imunização nacional, tanto para covid quanto para H1N1, em diversos deles.

Realizamos várias doações, entre elas, dezenas de respiradores e milhares kits de higiene para entidades sociais. Também cumprimos com o compromisso de manter o emprego dos nossos colaboradores aderindo à campanha Não Demita.

E nosso Clinic Farma não se restringiu às lojas. Através do nosso programa Home Care, fomos até as residências e empresas de nossos clientes, rompendo fronteiras, transpondo rios para levar o cuidado onde fosse necessário.

Uma foto que ilustra bem, testemunhamos nossa farmacêutica no município de Abaetetuba, no interior do estado do Pará.

Graças a Deus, e ao trabalho de heróis incansáveis, a pandemia está ficando para trás. Mas nosso *hub* de saúde continua crescendo e se tornando cada vez mais relevante. Agora, para a retomada das atividades.

Na próxima página destacamos algumas novidades, como a realização de testes para grandes eventos, como shows, congressos e viagens; testes de covid para quem já tomou suas doses da vacina e quer checar se já tem os anticorpos; e também estamos imprimindo gratuitamente o passaporte de vacinação em nossas clínicas.

Na página 22, trago alguns indicadores do Clinic Farma. Neste trimestre, realizamos mais de 0,5 milhão de atendimentos em nossas clínicas, um forte crescimento em comparação com o mesmo período do ano anterior. Já em comparação com o 2T21, percebemos uma queda devido aos testes de covid, que tiveram seu pico em março deste ano e agora estão em declínio, evidenciando o arrefecimento da pandemia.

Já o indicador de adesão mostra que, de cada 100 clientes que visitaram nossas lojas no trimestre, quase cinco realizaram algum serviço em nossas clínicas. Consideramos um número muito bom, pois mesmo com a diminuição da procura pelos testes de covid, os demais serviços estão crescendo, como trarei mais detalhes no próximo slide.

Por último, destaco a taxa de conversão. Sempre reforçamos que o Clinic Farma é uma ferramenta de fidelização. Através de um atendimento personalizado, com acompanhamento aprofundado da patologia do nosso cliente, conseguimos entregar mais valor para ele, conscientizando da importância da adesão ao tratamento.

Neste trimestre, conseguimos atingir a marca de 65% de conversão, ou seja, 2/3 dos clientes que utilizaram o serviço do Clinic Farma realizaram suas compras no mesmo dia da consulta.

No slide 23, destacamos o crescimento dos TLR, testes laboratoriais remotos. Além da expansão do número de lojas oferecendo esse serviço, também temos expandido o portfólio de testes ofertados. Além da praticidade e rapidez, o TLR tem um preço mais acessível.

Para entender melhor o gráfico, colocamos as linhas azuis em uma base de 100, partindo do 4T19, período pré pandemia. Tanto os serviços básicos, a linha traçada quanto, os TLR, a linha contínua, reduzem bastante no 2T20, início da pandemia. E agora, no 3T21, percebemos que a demanda dos serviços básicos retornou para o patamar pré-pandemia, enquanto a demanda dos TLRs já está em patamar superior ao dobro do período pré-pandemia.

A linha vermelha é a demanda dos testes de covid. Colocamos em base 100, porém com referência do 2T21, que foi seu pico. O TLR tem total *fit* com nossa proposta de valor para dar acesso ao nosso cliente-alvo, da classe média expandida.

Para fechar essa sessão sobre ramo de saúde, na página seguinte trazemos alguns destaques deste trimestre. Além dos mais de 500.000 atendimentos realizados e o crescimento contínuo dos TLRs, temos no nosso AME, medicamentos especiais, que quase triplicou o faturamento em relação ao mesmo período do ano passado.

Também nossa entrada no mercado B2B2C através da homologação de nossas clínicas para atender clientes de planos de saúde, associações e empresas como, por exemplo, o Banco PAN, que passou a ofertar os serviços do Clinic Farma para os seus clientes.

Tivemos ainda o recorde de vendas através das parcerias e convênios. Uma ferramenta de fidelização que já representa mais de 22% da nossa venda. Lembrando que esses clientes são mais fiéis, vêm com mais frequência e têm um ticket médio maior.

Nossa plataforma de telemedicina conta com mais especialidades de atendimento, como nutrólogos e psicólogos. E o Home Care, que agora está disponível em três estados. Antes, eram apenas dois.

No slide 25, falando sobre nossos canais digitais. Como mencionei anteriormente, neste trimestre batemos mais um recorde, um faturamento de R\$176 milhões, o que significa 8,5% de participação

Do lado direito do slide mostramos o nosso market share no mundo online medido pelo IQVIA. Enquanto o nosso marketing é total é 5,7%, no *digital* atingimos 12,8%, ou seja, mais que o dobro. Isso mostra não só a nossa relevância no *digital*, como também o constante crescimento no market share, o que implica que estamos no caminho certo, crescendo mais que os demais players.

E por falar em estar no caminho certo, vamos para a próxima página. Enquanto alguns falam sobre inovação e disrupção no mercado, nós fazemos e somos reconhecidos por isso. A Pague Menos está no top 10 das companhias mais inovadoras no prêmio Startup Awards 2021, a única do varejo farmacêutico, ao lado de grandes empresas reconhecidamente inovadoras, como Magazine Luiza, Ambev e Bradesco.

E o NINA, nosso *hub* de inovação, o qual a Pague Menos é fundadora e uma das mantenedoras, também foi agraciado ficando no top tem na categoria Hub de Inovação, ao lado de grandes nomes como Cubo, Inovabra, Distrito e Uberhub.

E agora em novembro, estamos inaugurando a nova sede do pmenoslab, nosso braço de inovação, que nasceu na nossa TI e agora tem vida própria, fomentando transformações em diversas áreas da Companhia, tendo como grande objetivo melhorar a experiência do nosso cliente.

Falando em cliente, no último slide trazemos dois indicadores de satisfação do cliente. Nosso NPS continua melhorando, batemos recorde neste trimestre, atingindo 76 pontos; e o Reclame Aqui, em que mantivemos o selo RA1000 e melhoramos nossa nota, atingindo 8,5.

São esses indicadores que mostram que nosso crescimento é sustentável, e garantem que estamos no caminho certo.

Muito obrigado, e agora abrimos para as perguntas.

**Daniella Eiger, XP Investimentos:**

Bom dia. Obrigada pela pergunta, e parabéns pelo resultado. Eu tenho duas perguntas. A primeira, vocês comentaram no release sobre a performance da nova safra de lojas e como ela está alinhada com o seu estudo de viabilidade. Eu queria entender como isso se compara à base de lojas atual, versus as demais que estão indo em linha, ou até melhor que o esperado?

E minha segunda pergunta é em relação a esse *rollout* do projeto de escala inteligente, que vocês também comentaram. Não tínhamos muito isso no radar. Queria primeiro confirmar se é um projeto novo, no sentido de otimização daquelas iniciativas que vocês estão implementando e continuam a colher frutos. E, se sim, qual é a estimativa de quanto isso pode reduzir um *headcount* por loja, que vocês estão conseguindo manter estável, mas ver se tem um espaço para que isso caia para frente? Obrigada.

**Mario Queiros:**

Daniella, muito obrigado pela pergunta. Peço perdão pela falha técnica do nosso equipamento. Sobre a nova safra, como mostramos, ela está em linha com o que esperávamos. Temos todo um trabalho do nosso modelo preditivo, e ele está se mostrando realmente com bastante acurácia.

Em comparação com o atual, fica um pouco prejudicado, tanto que não trouxemos, porque estamos falando de cinco meses. Apenas uma loja tem cinco meses, aquela que nós inauguramos em março. Nós temos em torno de cinco ou seis lojas que têm de dois a três meses, ou quatro meses, e a grande maioria das lojas foi aberta agora, tem um ou dois meses. Então, fica difícil comparar com a base atual.

Continuaremos monitorando isso, trazendo para nossos releases como está o andamento da safra das novas lojas, e assim que tivermos um número que seja estatisticamente relevante para poder comparar com a base atual, traremos também essa comparação.

Quanto ao *workforce management*, que é esse trabalho com escala inteligente, é mais uma frente que estamos implementando para poder aumentar a produtividade em nossas lojas. Fizemos um trabalho notório ao longo dos últimos anos de melhoria de produtividade, de conseguir reduzir a principal despesa nossa, que é a despesa com o pessoal, e demos uma estancada, que foi o que você mencionou, em torno de 17 funcionários por loja, em média.

E acreditamos que, com o WFM, o *workforce management*, consigamos melhorar nossa produtividade. Não posso prometer que nós vamos conseguir reduzir *headcount* nas lojas. Teremos que entender qual será o tamanho desse aumento de produtividade para poder ter alguma redução.

O que estamos focando é a qualidade de serviço prestado para o nosso cliente. Assim como medimos o NPS, que tem melhorado, mas sabemos que fizemos uma redução drástica nos últimos anos, e precisamos fazer com bastante ciência. Por isso fizemos todo esse trabalho.

Além da ferramenta, temos uma consultoria acompanhando todo esse trabalho junto com essa linha de pessoal na Companhia.

Mas acreditamos que aumentaremos bastante a nossa produtividade.

**Luiz Novaes:**

Nessa linha de produtividade, só para complementar, além do *workforce management* que você perguntou, também começamos um *rollout* agora do novo sistema de frente de loja, que chamamos de PDV. É outra ferramenta que o nosso time de tecnologia está trabalhando há mais de um ano, e já começou a ser 'rolloutado' em loja. Então, é outra frente importante também, que vai nos ajudar a diminuir tempo de atendimento de cliente em loja, melhorar a experiência de loja e, conseqüentemente, também melhorar a produtividade.

Então, é outra plataforma bastante importante para nós, que já começou a ser 'rolloutada' para as lojas.

**Daniella Eiger:**

Super claro. Obrigada, Mário e Luiz. Bom dia.

**Ruben Couto, Santander:**

Bom dia. Eu tenho duas perguntas também. Olhando a evolução de venda média por loja por mês, acho que teve uma performance bem positiva nos últimos dois anos, mas agora, com a aceleração de aberturas, vai ficar um pouco mais complicado de acompanhar a performance nas lojas maduras. Mas olhando esse patamar atual em torno de 616.000 por mês nas maduras, qual é o potencial que vocês acreditam que ainda dá para chegar nas melhorias na operação que estão em curso, como o canal digital, incremento de convênio, as parcerias, marca própria? Enfim, queria entender um pouco qual é a alavanca que ainda deve puxar crescimento de loja madura acima da inflação.

E a segunda pergunta, é retomar um tópico que o Novaes comentou sobre capital de giro. Esse nível de estoque sobrando em um patamar um pouco mais alto, acho que em parte pela aceleração das aberturas, mas também na expansão de sortimento, que, se eu não estiver enganado, acho que a meta é chegar a até 10.000 SKUs em média por loja. Então, imagino que tem um pouco mais para avançar. Esse patamar de 110 dias de estoque é o que devemos esperar daqui para frente, ou tem outra variação relevante, para cima ou para baixo, que pode acontecer? Só para entender essa redução de *gap* entre estoques e fornecedor que o Novaes comentou, de onde viria. Obrigado.

**Mario Queiros:**

Ruben, bom dia. Obrigado pelas perguntas. Peço perdão também pela falha técnica. Começando de trás para a frente, pela segunda pergunta, quanto à questão do PME mais alto, realmente você foi em cima do ponto. Como temos investido bastante em disponibilidade de produto, a ativação de novos SKUs e redução de ruptura, nós temos investido bem em estoque.

O que esperamos, nosso patamar normal, não é 110 dias de PME, é menor do que isso, mas estamos fazendo com bastante parcimônia, e à medida que vamos implementando novos SKUs, são SKUs da cauda longa, que têm um giro menor, então realmente puxam o PME um pouco para cima. Mas sempre acompanhando a questão do giro desse estoque.

O que o Novaes mencionou *en passant* na nossa apresentação é que temos melhorado a disponibilidade, aumentado o sortimento e reduzido a ruptura, sem prejudicar a questão de vencimentos de produtos.

Então, temos conseguido fazer isso, reduzir a questão de perda de estoque, mas o normal, o esperado para nós não é 110, é abaixo de 110. Mas sabemos que agora, no 4T, a indústria, principalmente a farmacêutica, sai de férias. Então, temos que nos estocar, porque ela volta em meados de fevereiro. Normalmente, no 4T, fechamos com um PME acima do normal. Então, provavelmente não devemos ter uma redução no PME no 4T, mas estamos monitorando isso bem de perto.

O Novaes pode responder sobre a questão da venda média por loja.

**Luiz Novaes:**

Bom dia, Ruben. Sobre a questão da venda média por loja, realmente, com a inauguração de lojas, a venda média acaba ficando um pouco corroída. A venda média total ficou em 602.000, mas se olharmos só para o portfólio das 1.100 lojas, *same-store*, tivemos um patamar de 617.000 em média por loja, até um pouco melhor do que foi no 2T.

E estamos ainda bastante otimistas. Já vimos trabalhando nessas mesmas alavancas que comentamos hoje, mas ainda tem espaço para melhorar, como você bem citou.

No sortimento, ainda temos espaço para aumentar o sortimento em loja. Marca própria também, com lançamentos importantes acontecendo, que vão nos ajudar com o sortimento e também com margem bruta. O *digital* continua crescendo, e conseqüentemente nos ajuda, o ticket também nos ajuda a alavancar. Vimos conquistando mais clientes através dos canais digitais. Como os produtos são dispensados através das nossas lojas, obviamente isso ajuda também na venda média por loja.

Então, estamos bem otimistas em continuar incrementando venda média por loja das mesmas lojas acima da inflação. Esse é o indicador que podemos compartilhar contigo. Temos ainda bastantes alavancas para trabalhar nesse sentido, e estamos bem otimistas com o crescimento de vendas das mesmas lojas.

**Ruben Couto:**

Obrigado. Bem claro.

**Joseph Giordano, JPMorgan:**

Bom dia a todos. Obrigado por pegarem a minha pergunta. A pergunta é um pouco na frente de expansão. Talvez uma surpresa bastante positiva do trimestre tenha sido a baixa pressão de despesas pré-operacionais, ao passo que vocês aceleram a expansão. Então, queria entender o que vocês estão fazendo de diferente para contingenciar bem essas pressões, e como deveríamos pensar nelas daqui para a frente, ao passo que provavelmente o volume de expansões será acelerado?

E uma segunda pergunta, e não sei nem se vocês podem comentar muito, como vocês estão vendo a aprovação da aquisição da Extrafarma dentro do CADE, como está o timing para esse *deal* fechar? Obrigado.

**Mário Queiros:**

Joseph, muito obrigado pelas perguntas. Vou começar respondendo pela segunda. Sobre Extrafarma, nem colocamos na apresentação porque não tem muita novidade, nem no âmbito positivo, nem no âmbito negativo.

Estamos em um momento em que nossos advogados estão nos auxiliando, e é um momento meio de silêncio, quase um *quiet period*, porque agora é o trabalho do CADE. Nós fizemos todo esse trabalho desde maio, de conversas com o CADE, de entrega de informações e dados para eles, e agora eles estão conversando com as outras entidades do mercado, com a concorrência, com as associações como a Abrafarma, estão fazendo o trabalho deles.

Então, por enquanto, nenhuma surpresa positiva nem negativa, continuamos com a expectativa de uma decisão do CADE no 1T22.

Quanto à expansão, a questão das despesas pré-operacionais, o que eu posso dizer é que o nosso time de expansão vem de uma escola 3G do Burger King em que eles conseguiram excelentes negociações, onde em uma das principais despesas, que é o aluguel, conseguimos só começar a pagar após a inauguração da loja.

Então, na grande maioria dos casos, conseguimos uma carência bem grande, o que não era no passado. No passado, fechávamos o contrato, tinha três ou quatro meses de carência e normalmente já começávamos a pagar aluguel com a loja ainda em construção. Então, acho que essa boa negociação ajudou nas questões pré-operacionais.

O Novaes pode adicionar alguma coisa.

**Luiz Novaes:**

O que eu posso agregar, Joseph, e obrigado pela pergunta, é que como estamos inaugurando lojas nas regiões onde temos um *awareness* muito grande, Norte e Nordeste, como você viu no slide, logo nos primeiros meses de vida atingimos um bom ponto de faturamento em relação àquilo que consideramos a loja no momento da sua maturação.

Com esta venda 'rampando' rápido nos primeiros meses, na média conseguimos atingir um ponto de *breakeven* para essas lojas próximo do quinto ou sexto mês, e a partir dali já conseguimos até enxergar um EBITDA positivo.

Isso tem nos ajudado bastante, e essa otimização dessa nova safra, nessas regiões todas, temos um *awareness* muito bom, e um nível de rentabilidade muito bom também, como comentei, com quase zero impacto de canibalização. Por isso essas novas lojas estão performando tão bem em termos de resultado, e isso deve permanecer, temos perspectivas muito boas para essas próximas lojas que vamos inaugurar nos próximos trimestres, também.

**Joseph Giordano**

Perfeito, muito obrigado, Novaes. Se eu puder fazer mais uma pergunta, com relação à expansão, como os números estão indo tão bem, já não dá para pensar em acelerar um pouco mais com esse retorno acima da expectativa, a aderência ao modelo que está bastante alta?

**Luiz Novaes:**

Estamos bem parcimoniosos, eu diria, em relação à expansão, estamos bem pés no chão. O *guidance* que demos para o próximo ano, de 120 lojas, é um número importante, um número

que vai nos ajudar a incrementar market share e continuar a ter um nível de assertividade muito bom em termos de expansão.

Teremos um ponto fora da curva, como o Mário comentou agora no 4T, um volume de inaugurações um pouco maior, porque estamos neste momento rompendo as a inércia e ajustando a máquina aqui para abrir lojas. Mas, por enquanto, mantemos o volume que comentamos de 120 lojas, um número que consideramos importante em termos de quantidade, que vai nos ajudar a incrementar *share* com qualidade.

**Joseph Giordano:**

Perfeito. Obrigado.

**Pedro Pinto, Credit Suisse:**

Bom dia. Obrigado por pegarem minha pergunta. A pergunta também é em relação à Extrafarma. Ontem também saiu o resultado do Grupo Ultra, e os números da Extrafarma, seguem marginalmente deteriorando sequencialmente, número de lojas, venda por lojas, *same-store sales* negativo, EBITDA etc. Eu gostaria de saber como é que vocês estão tratando, dentro do que é legal, sob uma perspectiva de CADE etc., para receber esse ativo em um boa qualidade, com as alavancas operacionais não tão deterioradas. Essa é a minha pergunta. Obrigado.

**Mario Queiros:**

Pedro, bom dia. Muito obrigado pela pergunta. Sobre Extrafarma, julgamos que o resultado veio em linha com quem esperamos. Sabemos que a Extrafarma é uma Companhia que vinha em um *turnaround*, vinha resolvendo alguns problemas internos, e que ela está mediana. Não está com grandes surpresas positivas, nem grandes surpresas negativas.

Não podemos nos iludir. Sabemos que uma Empresa que está em um processo de M&A não vai fazer grandes investimentos, com grandes projetos. Então, o que esperamos que aconteça com a Extrafarma nos próximos trimestre é isso. É andar de lado, mantendo a máquina rodando até que feche a operação com o CADE.

Então, julgamos que o resultado veio em linha do que esperávamos.

**Luiz Novaes:**

Se eu puder agregar, Pedro, acho que isso só reforça a nossa ansiedade em poder começar a trabalhar, porque realmente enxergamos muito potencial de incrementar resultado em termos de faturamento, melhorar EBITDA da Companhia. Realmente, enxergamos muita coisa legal para se fazer lá. Mas, como todos sabemos, temos as limitações, respeitamos obviamente o período de análise do CADE, e assim que ele terminar, aí sim vamos sim começar a implementar as ações que já temos mapeadas aqui.

O time até este momento está trabalhando basicamente no planejamento. Obviamente, não podemos interferir na gestão da Companhia. Então, só estamos planejando aqui. Tem um time grande planejando integração de tecnologia, de logística etc., esperando que o processo se conclua o mais rápido possível para podermos implementar as ações que achamos que conseguem capturar valor em um curto espaço de tempo.

**Pedro Pinto:**

Ficou muito claro. Obrigado.

**Operador:**

Encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas. Gostaria de passar a palavra ao Sr. Mário Queiros para suas considerações finais.

**Mario Queiros:**

Eu gostaria de agradecer a atenção e o interesse de todos. Peço perdão mais uma vez pela falha técnica. Quero aproveitar a oportunidade para reforçar o compromisso da Pague Menos em levar acesso à saúde para mais e mais brasileiros através de nossas lojas, canais digitais e nossos *hubs* de saúde.

Os números do 3T comprovam que estamos no caminho certo. Retomamos nossa expansão e, conseqüentemente, ganhamos market share. Nosso *digital* cresce a passos largos, e a população está gradativamente reconhecendo e considerando nossas clínicas e todo o nosso ecossistema de saúde como a melhor opção para cuidar de sua saúde primária.

E por último, a inovação, que sempre esteve no DNA da Pague Menos, e hoje, em tempos de disrupção, temos sido reconhecidos como uma das empresas mais inovadoras do país.

Um forte abraço, e até a próxima.

**Operador:**

A teleconferência da Pague Menos está encerrada. Agradecemos a participação de todos. Podem se desconectar agora, e tenham um bom dia.

"Este documento é uma transcrição produzida pela MZ. A MZ faz o possível para garantir a qualidade (atual, precisa e completa) da transcrição. Entretanto, a MZ não se responsabiliza por eventuais falhas, já que o texto depende da qualidade do áudio e da clareza discursiva dos palestrantes. Portanto, a MZ não se responsabiliza por eventuais danos ou prejuízos que possam surgir com o uso, acesso, segurança, manutenção, distribuição e/ou transmissão desta transcrição. Este documento é uma transcrição simples e não reflete nenhuma opinião de investimento da MZ. Todo o conteúdo deste documento é de responsabilidade total e exclusiva da Empresa que realizou o evento transcrito pela MZ. Por favor, consulte o website de relações com investidor (e/ou institucional) da respectiva Companhia para mais condições e termos importantes e específicos relacionados ao uso desta transcrição"