

## **PAGUE MENOS TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS – 1T25**

### **Operador:**

Bom dia, senhoras e senhores. Sejam bem-vindos à videoconferência da Pague Menos e Extrafarma para discussão dos resultados referentes ao 1T24.

Esta videoconferência está sendo gravada e o *replay* poderá ser acessado no site da Companhia em [ri.paquemenos.com.br](http://ri.paquemenos.com.br). A apresentação também está disponível para download. Informamos que todos os participantes estarão apenas assistindo a videoconferência durante a apresentação e, em seguida, iniciaremos a sessão de perguntas e respostas quando mais instruções serão fornecidas.

Informamos também que esta conferência será conduzida em português pelo *management* da Companhia e que a opção de tradução simultânea está disponível clicando no botão *Interpretation*. Para aqueles ouvindo a conferência em inglês, há a opção de silenciar o áudio original em português, clicando em *Mute Original Audio*. A apresentação será projetada em português e a versão em inglês está disponível para download em [ri.paquemenos.com.br](http://ri.paquemenos.com.br).

Antes de prosseguir, aproveito para reforçar que as declarações prospectivas têm como base as crenças e suposições da administração da Pague Menos e as informações atuais disponíveis para a Companhia. Essas declarações podem envolver riscos e incertezas, tendo em vista que dizem respeito a eventos futuros e, portanto, dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer.

Investidores, analistas e jornalistas, devem levar em conta que eventos relacionados ao ambiente macroeconômico, ao segmento e outros fatores, podem fazer com que os resultados sejam materialmente diferentes daqueles expressos nas respectivas declarações prospectivas.

Estão presentes nessa videoconferência o senhor Jonas Marques, CEO, e o senhor Luiz Novais, CFO e diretor de relações com investidores da companhia. Gostaria agora de passar a palavra ao senhor Jonas Marques, que dará início à apresentação. Por favor, senhor Jonas, pode prosseguir.

### **Jonas Marques:**

Muito bom dia a todos. É com muito prazer que a gente inicia esse Call do 1T25, num mês que é um mês icônico para a nossa história. Porque é um mês que no dia 19 de maio de 2025 nós vamos completar 44 anos. O quanto já foi construído até hoje, mas quando a gente olha para o horizonte, vê o nosso sonho da perpetuidade. Ainda tem muita coisa por vir.

Para falar desse trimestre, antes eu queria mandar um abraço aos mais de 26 mil colaboradores, especialmente as suas famílias, que os apoiam todos os dias para que a gente possa vir aqui com a nossa missão de trazer saúde com amor para todos os brasileiros, para todos os nossos acionistas, para a família controladora e principalmente e especialmente para os nossos mais de 21,7 milhões de clientes. Você ouviu correto, nós tivemos um crescimento no número de clientes. Essas pessoas e suas famílias nos delegam a grande missão extraordinária de cuidar da sua saúde. Mas vamos falar um pouco de trimestre, porque tem muito número pra gente compartilhar com vocês. E o principal, tendo em vista os feedbacks que sempre

recebemos, nós trouxemos aqui exemplos, histórias, muito mais conteúdo dessa vez para dividir com os senhores e com as senhoras.

Vou começar colocando em perspectiva um conceito que na psicologia se chama figura e fundo, onde a figura seria a coisa principal e o fundo ajudaria a trazer o contexto pra essa figura. Qual que era o fundo que a gente tinha em 2025, de janeiro a março, extremamente pessimista? Nós temos aí uma guerra global comercial começando, vários exemplos de falta de razoabilidade, falta de negociação. A economia, o nosso PIB cresceu 1.4%. Nós tínhamos duas escolhas. A primeira era olhar e dizer nossa, realmente, cenário é muito negativo. O que nós vamos fazer? Nós vamos jogar para não perder. A segunda delas era olhar para dentro, era prestar atenção em todo o trabalho que nós fizemos no ano passado, afiando o machado no ano passado, nos 12 meses, embora a gente entregasse resultado, a gente estava olhando para estratégia, tratando das pessoas e fazendo muito, muito esforço para que a gente alcançasse a execução perfeita. E foi essa segunda opção que nós escolhemos, que é jogar para ganhar, é ter consistência, é ter disciplina, é continuar entregando grandes resultados porque isso está ligado ao nosso plano de perpetuidade.

Então, ao fundo, o cenário não era positivo, mas a figura nós resolvemos dar um outro contexto. Então, eu vou mostrar para vocês os intangíveis. Vou começar por aí. Por favor, tenham um pouco de paciência. Os intangíveis são as pessoas. Quando fui pesquisar sobre todas as regras de valuation de uma empresa, não encontrei o capítulo gente, time, pessoas, talentos. E aqui na Pague Menos a gente decidiu fazer de forma diferente. Quando eu tive o prazer de vir para cá, eu encontrei realmente gigantes. E essa foto é uma foto onde a gente faz os nossos rituais de construção, de cultura. É onde a gente celebra os nossos resultados e é onde a gente combina as nossas estratégias. Porque a estratégia, como dizia um famoso CEO, a execução come a estratégia no café da manhã. Então, são esses momentos. Isso aqui é o intangível.

Agora eu começo a dar alguns nomes para vocês. Nós temos o Carlos Fernandes. Carlos Fernandes joga no ataque, ele joga em operações. É um engenheiro politécnico que traz a agenda das pessoas, ele traz a telemetria, ele traz a vida da implementação das estratégias no campo. E ele tem um irmão gêmeo. Esse é outro segredo. Quem que é? O Wallace. O Wallace cuida da parte comercial com todo o seu time. Se você tem em uma empresa, um comercial que se dá muito bem com operações, você tem uma dupla perfeita. E exatamente com eles, quem que tem? Quem? Renato Camargo. Renato Camargo com essa estratégia de marketing, com todo o seu time, inovando. Pessoal, tem muito do mesmo por aí. Vamos esquecer isso. E vamos esquecer aquelas mensagens que não saem do coração. É muito fácil dizer, nós somos focados em pessoas, nós temos um hub de saúde, nós cuidamos da pessoa. É muito fácil isso. O difícil é fazer. Então olha para esses três nomes aí. Em tecnologia, nós temos Robledo com excelentes entregas no ano passado. Não tivemos nenhuma queda de sistema. Nosso sistema funciona no ponto de venda e está trazendo muito mais velocidade para o nosso atendimento. Novais, que vai nos mostrar um pouco do contexto dos números. E a Rose na parte de gente. Essa daí está na fundação, está nas raízes da nossa estratégia.

Vamos para frente, vou mostrar para vocês a nossa entrega extremamente consistente. Nós estamos falando do quinto trimestre de entregas. Um trimestre que coroa todas as estratégias que nós começamos a implementar e corrigir no ano passado. O que ganha jogo, gente, é o não, não é o sim. A estratégia, como vocês sabem, ela é feita dos não. O que a gente decidiu? Decidiu colocar poucas prioridades. Aqui eu trago o crescimento de mesmas lojas. É isso mesmo que você está vendo, 17%. Quando a gente decide desalavancar a companhia e melhorar o retorno dos ativos que a gente tem, a gente tem que trabalhar melhor com o que nós temos. E foi isso que nós fizemos. Ali pela primeira vez, nós começamos no trimestre passado a dividir o que é o aumento da CMED, que é a primeira barra embaixo, no caso do primeiro tri, 4,5%, e 13,2% que é o crescimento acima da CMED para compor 17%. Nosso crescimento de vendas vem escalando e vem muito consistente, mesmo no trimestre, onde o mercado realmente sofreu. Nós vamos mostrar isso para vocês. Então vendas muito positivas. Vendas de lojas maduras, quase três vezes o que o mercado cresce, três vezes o benchmark.

Quando a gente vai para a margem ebitada, um outro excelente resultado. Nós crescemos 55%, vocês vão ver nos highlights. E é progressiva. Olha para esses números. Atingimos no primeiro trimestre, 4,8%. O resultado de março foi ainda mais forte. Se a gente olha para a Lucro Líquido LTM, 188 milhões. Isso é cinco vezes o LTM que a gente tinha em primeiro trimestre de 2024. PME, eu vim aqui várias vezes falar para vocês, em nome do time, que a gente estava fazendo uma racionalização dos estoques. A gente reduziu o estoque e cada dia custa para a gente 40 milhões de reais. Nós estamos com 105 dias. Aí você pergunta, e a ruptura? A ruptura melhorou e diminuiu. Isso é realmente muito difícil de fazer. Isso prova que nós vamos no detalhe, porque varejo é detalhe. O nosso ROIC, retorno sobre o capital investido, atingindo 20,9%. Eu ouvi de um ícone do mercado, que eu não vou falar o nome aqui, falou o seguinte, foca no ROIC. Quando você estiver com mais de 20%, vem aqui e conversa. Ontem eu mandei uma mensagem para ele.

Vamos um pouquinho para frente para ver os highlights. Os grandes highlights aqui eu trago não os números, só os números que você já viu, 17,1% de crescimento. O que nós fizemos para crescer? Nós temos uma execução muito forte e que vem funcionando. Nós temos atendimento do coração, força promocional e principalmente a inteligência de marketing e digital. Vocês vão ver inclusive que no digital a gente cresceu 53,6%. Já são 17,6% das nossas vendas. Isso é muito forte. Esse crescimento de venda, gente, isso é um milagre do crescimento. O que ele traz? A principal construção do Ebitda. No Ebitda ajustado nós chegamos a R\$ 150,3 milhões crescendo 55,2% versus o mesmo trimestre do ano passado. Aqui eu deixo outra mensagem. Nós temos 14 gestores de pacote. A gente tem reuniões frequentes com eles. Nós olhamos a despesa no detalhe. A despesa é como aquele quadro que a gente tem na nossa casa e quando a gente compra olha 1, 2, 3, 4 dias, na segunda semana você não vê mais. E o diabo está nos detalhes.

O lucro líquido vem da beleza que é a venda, a qual puxou um ponto de expansão de margem no Ebitda ajustado que acaba gerando um lucro líquido positivo. Lembrando a vocês, aos senhores e às senhoras, que nós revertemos o prejuízo que a gente tinha

tido no primeiro trimestre do ano passado para lucro. Isso aí para o primeiro trimestre realmente é muito forte. Mas eu gostaria de falar de um tema muito importante. O fluxo de caixa LTM de 487 milhões, 16% de crescimento versus o mesmo trimestre do ano passado. Aqui entra a mágica da redução dos estoques. Vou dar um número. Nós reduzimos 50% de todos os produtos que tinham giro de mais de 90 dias nas nossas lojas. Então isso é uma grande redução.

Para finalizar, o market share. Nós crescemos em todas as regiões de forma muito consistente, especialmente no norte e nordeste e no centro-oeste. No norte e nordeste, onde nós temos quase 21% de participação, nós crescemos mais de 80 basis points. Isso realmente é muito forte. Mas eu volto para o capítulo que no valuation das empresas deveria ter um capítulo pessoas e time. Novais, venha aqui e mostra para a gente um pouco mais desses números em detalhe para que a gente possa aqui realmente mostrar o grande resultado que foi esse primeiro trimestre.

### **Luiz Novais:**

Combinado, Jonas. Bom dia, pessoal. Obrigado a todos pela presença mais uma vez. Muito feliz em compartilhar aqui os resultados do trimestre. O Jonas já fez um destaque excelente aqui dos grandes números do período. É um trimestre que a gente realmente começa o ano com o pé direito, crescimento de 17,1% no total, mais de quatro vezes a inflação. Se a gente agrega aqui o efeito calendário, porque no mês de fevereiro desse ano a gente teve um dia menos em relação ao fevereiro do ano passado, a gente teria crescido aqui próximo de 18%.

O gráfico fala por si só na página 8, que o Jonas já mostrou agora na introdução. Como já foi dito aqui, a gente está no quinto trimestre consecutivo de crescimento. Nós, CFO, somos tradicionalmente conservadores, mas eu me arrisco a dizer aqui depois de cinco trimestres que a gente está muito, mas muito realmente otimista com o futuro da companhia, porque o crescimento é sustentável e estrutural. Do lado direito, o same store sales por região. Também o Jonas já antecipou. A gente cresceu aqui um pouco mais nas regiões centro-oeste, sudeste e sul, mas também crescemos mais de 15% nas regiões norte e nordeste, mais de três vezes a inflação. Crescimento muito forte. E no terceiro gráfico, a divisão aqui por portfólio de loja. A gente já tem agora um crescimento por portfólio, lojas oriundas, Pague Menos e oriundas do portfólio da Extrafarma, já com crescimento um pouco mais balanceado entre elas, mas ainda extrafarma com crescimento um pouco maior. Então tudo isso, como já foi dito também, só reforçando, engajamento de time e outros três grandes elementos importantes. Todo time de operações com execução de loja, campanhas comerciais muito matadoras e o canal digital crescendo exponencialmente.

Na próxima página a gente comenta a composição do crescimento. Então todos os componentes importantes de crescimento de venda a gente consegue enxergar uma evolução muito forte. A base de clientes, como também o Jonas já comentou, quase 22 milhões de clientes ativos, que são aqueles clientes que compram com a gente a menos de 12 meses. E do lado direito aqui a divisão, ticket médio e atendimento, e embaixo os componentes. A gente cresceu em todos eles. Além de ter crescido na base de clientes, a gente cresceu na frequência de compra, 4,3%. Muito trabalho aqui

da equipe CRM. A gente cresceu a cesta de compras, então todo o trabalho de execução e disponibilidade de produtos, 4,8% de crescimento na cesta. A gente cresceu 2,3 pontos percentuais, o mix de produtos de RX, que é aquela categoria chave de uma farmácia. Isso tem crescido principalmente porque a qualidade de atendimento e sortimento e abastecimento de loja tem melhorado. Então bastante estrutural e estratégico esse crescimento, o que deve sustentar o crescimento para os próximos trimestres também.

Além desses componentes, a gente tem o canal digital, que a gente mostra na próxima página. O canal digital foi fundamental para o nosso crescimento no trimestre. A gente atingiu a participação de 17,6%, muito grande. Crescimento de quase 54% em relação ao primeiro 1T24. E alguns recordes que a gente destaca do lado direito. A gente cresceu 66% no e-commerce, a gente cresceu 78% no app, a gente cresceu mais de 300% no WhatsApp. A gente atingiu uma participação recorde de 57% no click e retire. E agora nesse período a gente teve uma venda diária superior àquela da Black Friday de 2024. Ou seja, o canal está evoluindo de forma muito consistente e muito forte. Então tudo isso também fruto de muita inteligência de pricing, campanhas comerciais matadoras, muito trabalho de execução, redução de timing de entrega e sortimento.

Na próxima página, como consequência de toda essa evolução nas vendas, como nós evoluímos em market share. Também, Jonas já destacou no início. Mas a gente está no sexto trimestre consecutivo de crescimento de market share. E mesmo tendo inaugurado só sete lojas nesse trimestre. A gente cresce em todas as regiões do Brasil, em especial no Nordeste, com crescimento de 81 bips. Então do lado direito a gente mostra a evolução, trimestre após trimestre. Então a gente está numa evolução muito, muito forte desde início de 2023.

Na próxima página a gente depura esses componentes do crescimento com dados de iQVIA. Então na primeira coluna a gente olha o crescimento do mercado aberto por novas lojas, lojas maduras e fechamentos. Então o mercado cresceu 11% na medição iQVIA. E a segunda coluna é o grupo Pague Menos. A gente cresceu 18,5%. Mas o que mais assim salta os olhos é o crescimento do bloco azul escuro. Que é o crescimento de lojas maduras. A gente cresceu quase 18% enquanto o mercado cresceu ali menos de sete. Então a gente cresceu quase três vezes o que o mercado cresceu em lojas maduras. Então é muita coisa. E aí quando comparado nas demais colunas, né? Redes, associações, independentes a gente cresce também bem mais. Redes, associações e independentes crescem muito mais pautado, uma parte importante, metade mais ou menos do crescimento, em novas lojas. Nós estamos crescendo aqui muito mais em mesmas lojas. As independentes, que é a última coluna do gráfico aqui, continua sendo o player perdendo espaço.

Na próxima página a gente faz um comparativo de venda média por loja. Também fazendo esse paralelo com players. A nossa coluna é a coluna azul escura. Então a gente faz esse paralelo por região. E a gente cresce muito mais em todas as regiões do Brasil do que os nossos competidores. Em algumas regiões a gente cresce mais do que o dobro. Então realmente estamos evoluindo muito bem.

Página 14, lucro bruto e margem bruta. Nós tivemos um crescimento, né? A gente saiu de R\$ 903,6 milhões de lucro bruto no ano passado, no primeiro tri, para R\$ 1,4 bilhões, um crescimento de 15%. Mas a margem bruta diminuiu 50 bips em relação ao primeiro tri do ano passado. E aqui a gente tem elementos estruturais importantes. Que mesmo tendo uma queda de 50 bips, aqui na nossa visão é um elemento bastante positivo. Porque a gente está crescendo muito na categoria de RX. Que é o principal elemento aqui na lista de quatro bullets que a gente colocou. A gente cresceu 24% nessa categoria. Que é uma categoria, como eu disse, core de uma farmácia. Que ela cresce porque a nossa qualidade de atendimento e execução em loja está operando. Então a gente está muito mais focado naquele cliente de cuidado contínuo. Que vai trazer retornos para a companhia. A gente está fidelizando e atendendo bem esse cliente.

Canal digital é o segundo alavanque estratégico importante para a gente. A gente cresceu, como já foi dito aqui, 53% em relação ao ano passado. Isso pressiona um pouquinho a margem, mas de novo é estrutural para a companhia sustentar o crescimento futuro. Terceiro bullet, a gente investiu um pouco para reduzir os itens de baixo giro. Como o Jonas também já comentou no início. Isso pressiona um pouquinho a margem, mas para o capital de giro da companhia. Para o resultado, para a desalavancagem é excelente. Então a gente investiu um pouco nisso. E competitividade de preço também contribuindo um pouquinho aqui com essa queda. Mas de novo, trazendo um cash margin muito, muito mais forte. Isso incrementando lucro bruto, incrementando EBITDA e resultado da companhia como um todo.

Próxima página 15. Além da venda, na minha opinião, essa talvez seja a principal notícia positiva em termos de resultado do trimestre. A gente conseguiu uma diluição de 1,2 ponto percentual na despesa com venda. É muita coisa. A gente está no melhor indicador. Quando a gente compara os primeiros trimestres dos anos anteriores do lado direito. A gente está com um indicador equivalente ao do primeiro 1T21. Então o melhor indicador dos últimos quatro anos. Nós tivemos um crescimento nominal da despesa de mais ou menos 11%. Comparando o 1T25 com o 1T24. Esses 11%, vêm basicamente, 7% de crescimento de despesas fixas e 4% de despesas variáveis. Então como a gente está crescendo muito a venda da companhia, a gente tem aqui um incremento de despesas variáveis. Então a gente está diluindo muito a despesa e com a melhoria na qualidade do atendimento. Então a gente não está prejudicando aqui NPS, qualidade de atendimento. Pelo contrário, a gente está melhorando a qualidade de execução e atendimento em loja. E o principal exemplo e diagnóstico disso é o crescimento da categoria de Rx que a gente já comentou aqui. Então diluição de despesas para a gente é a principal alavanca de melhoria de EBITDA agora e para o futuro.

Próxima página. Despesas administrativas, outra notícia excelente. A gente entregou o trimestre com 2,5% de participação dessa despesa em relação à receita. É o menor patamar dos últimos cinco anos. Então a gente está aqui controlando muito bem as despesas administrativas também. Ajustando o quadro e sendo mais produtivo. A gente continua investindo muito em tecnologia. Então a gente cresce aqui em média 18 a 20% investimento em tecnologia, mas está ganhando produtividade em pessoas.

Então a gente está bem mais assertivo e produtivo aqui e controlando muito bem as despesas.

Na página 17, como consequência de tudo isso, EBITDA ajustado da companhia. A gente então teve um crescimento de mais de 55% em EBITDA. O incremento de um ponto percentual em margem. Quarto trimestre consecutivo de crescimento. O maior patamar para um primeiro trimestre dos últimos quatro anos também. E do lado direito a gente demonstra aqui os componentes de crescimento. A gente sai então de 3,1% para 4,1%. A margem bruta uma queda, uma pequena queda e uma diluição muito forte de 1,6% em despesas, tanto administrativas quanto vendas. Isso aqui também a gente tem conseguido fazer essa diluição de despesas porque também continuamos no processo de captura de sinergias de Extrafarma. A gente parou de divulgar isso de forma separada, mas a gente está numa inércia superpositiva aqui de captura de sinergias de extrafarma.

Página 18, resultado líquido. Como consequência de tudo isso também a gente terminou o primeiro trimestre com 13,1 milhões de lucro versus 23,1 negativo do primeiro trimestre do ano passado. E do lado direito também a gente faz esse bridge decompondo os principais efeitos. Então os dois principais efeitos da bridge, que são operacionais, efeito venda e efeito margem, cresceram aqui mais de 50 milhões de reais. Então é uma evolução muito forte, principalmente efeito margem. A gente tem um aumento de 7 milhões na despesa financeira e um aumento na linha do imposto de renda. E terminamos o trimestre com 13,1 milhões, uma reversão bastante importante em relação ao primeiro tri do ano passado.

Na próxima página, ciclo de caixa. Outra excelente notícia do trimestre. A gente reduziu em 10 dias o ciclo de caixa em relação ao primeiro tri do ano passado. E o principal promotor tem sido, já não é de hoje, a gestão de estoques. Então a gente reduziu em 9 dias o prazo médio de estoques comparando o primeiro tri do ano passado. A gente também mostra aqui do lado direito uma evolução do prazo médio de estoques dos primeiros trimestres dos anos anteriores. A gente está num patamar bem bom aqui. E fazendo um paralelo com o primeiro tri de 23, que foi o momento onde a gente fez o investimento alto para ajustar estoques de Extrafarma. A gente já reduziu desde então 25 dias de estoques, o que dá mais ou menos 750 milhões de reais. E como o Jonas também citou no início, a gente reduziu em 55% os itens com mais de 90 dias de estoque. Então trabalho muito forte de política de lançamento. A gente está bem mais restrito e bem mais próximo da indústria, parceiro, mas também restrito aqui em termos de lançamento. Alocando bastante corretamente o capital da companhia. Muito trabalho em logística reversa e muita aproximação com os fornecedores. Além disso também trabalho bastante forte de sortimento e malha logística.

Próxima página, endividamento e fluxo de caixa, que esse é um dos principais focos da companhia. A gente então terminou o trimestre com 2,8x a dívida bancária mais as antecipações. E a gente terminou com 1,9x a dívida bancária sobre o EBITDA. Estável em relação ao quarto trimestre, mas uma redução super relevante em relação ao primeiro tri do ano passado. De 0,7x na relação somente dívida bancária e 1,1 vezes EBITDA na relação dívida mais antecipações.

Do lado direito a gente mostra aqui mais um recorde da companhia no trimestre que foi fluxo de caixa. Então, olhando o fluxo de caixa operacional, excluindo aqui as antecipações, a gente nos últimos 12 meses está no nosso melhor momento em relação aos últimos 4 anos. Geramos quase R\$ 500 milhões aqui acumulado nos 12 últimos meses no primeiro tri de 25. Trimestre recorde para a gente. Então a gente continua super focado em desalavancagem.

Na última página aqui da minha parte pra voltar a palavra pro Jonas, ROIC, como consequência de tudo isso. Resultado operacional, alavancagem operacional, diluição de despesas, gestão de estoques, redução de endividamento. A gente está com uma evolução em ROIC muito, muito forte. Então a gente atingiu quase 21% de ROIC no primeiro tri de 25. Uma combinação bastante saudável aqui de resultado operacional, expansão de margem e redução de capital empregado. Com isso aqui eu termino a minha parte e volto a palavra pro Jonas. Por favor, Jonas.

### **Jonas Marques:**

Excelente apresentação, Novais. Realmente, como nós falamos pra vocês, os resultados são contundentes. Eles são resultado de muito trabalho. Um trabalho diário de execução. De olhar o detalhe, de olhar pras pessoas, de garantir que a gente crie um ambiente de novo de volta ao valuation. Onde a gente possa tirar o melhor de cada um. Aqui é um ambiente também que a gente se desafia muito uns aos outros. E como eu tinha prometido trazer notícias e bastidores, nossa convenção, aquela primeira foto que eu mostrei, aconteceu, terminou na verdade no dia 26 de abril à meia-noite. Se você olhar no seu calendário, isso foi sábado. Nós tivemos o domingo de descanso. E na segunda-feira a gente chamou todos os gerentes executivos, todos os diretores aqui pra conversar e todos os VPs. E a pergunta que a gente fazia era, o plano pós-convenção de dividir o material com as pessoas que a gente combinou não valia mais. Por quê? Porque o corpo, a exemplo de um adolescente, cresceu mais do que as roupas que tinham sido feitas e que esperavam por ele. Então a gente resolveu se desafiar. Qual seria o plano pós-convenção? Como que a gente poderia levar isso pra garantir que chegasse aos 26 mil colaboradores? Sabe qual foi o feedback que eu recebi? Jonas, pelo amor de Deus, isso não. Por quê? Porque a gente esperava que fosse um dia pra descansar. É isso, gente. É muito romântico falar nós somos focados em pessoas. A gente quer tirar o melhor das pessoas, quer ter o melhor ambiente. Só que aqui na Pague Menos a gente tem um lema que é não procrastinar. O varejo é feito do dia. Os homens de varejo e as mulheres de varejo não têm passado, infelizmente. A gente celebra e no mesmo dia a gente já começa a entregar. Então tem muito mais coisa por vir. Realmente a gente é muito intenso. E a gente é intenso porque queremos dar a possibilidade às pessoas que elas se transformem na melhor versão delas mesmas. A vida já seria por si só um grande dom, um grande presente. Então façamos disso uma história de sucesso pra empresa e pra cada um de nós.

Então eu queria contar pra vocês um pouquinho desses bastidores. Olhando o update do plano estratégico que nós vamos mostrar pra vocês. É pra mostrar um pouco de onde a gente veio e pra onde a gente vai. Mas ninguém caminha sozinho. Então eu queria agradecer nesse momento ao Luiz Ribeiro lá do General Atlantic. Dá muito

feedback pra gente. É representante dos nossos acionistas e tem contribuído muito pro nosso sucesso. Queria agradecer também a Patrícia Rodrigues como presidente do nosso conselho de administração. Minha grande parceira de negócio aí há vários anos. E agora muito mais próximo. Por quê? Procura o beber da fonte desde o início pra entender as raízes culturais. Elas são a verdadeira linguagem pra que a gente possa se comunicar com as pessoas e trazer o melhor resultado pra empresa. Mas um resultado que não seja a qualquer custo. E também ao nosso fundador, que é um fundador que nunca para que sempre tá pensando lá na frente daqui a 20 anos. Por toda a energia que ele fornece pro time, olhando a gente de longe e vendo aquele belo bebê que nasceu em 1981 crescer e ficar ainda mais forte. Aqui eu trago o onboard, né? 1T24. Foi um tempo de escuta, foi um tempo de construir o diagnóstico. O diagnóstico é uma coisa superimportante. Eu não vou repetir isso. O segundo trimestre, trimestre de entrega, de missões operacionais, as prioridades muito claras e o começo de uma formação realmente do C-level. A gente acabou esse C-level. A Rose tem mais de um ano, o Roblet tem mais de um ano, o Wallace tá fazendo um ano, o Carlos tem mais de um ano. Então, assim, a gente já tá começando a ganhar muito corpo aqui.

Terceiro e quarto trimestre, aceleração de quick-win e uma grande entrega. E pra coroar esse quinto trimestre, onde a gente fez um teste de pressão, será que com a diminuição do crescimento do mercado a gente consegue continuar no ritmo de crescimento? A resposta é não. A gente tem que acelerar o ritmo de crescimento, tem que trazer mais entregas. Então tem muita coisa pra vir. O nome da nossa convenção tá no topo do primeiro trimestre. É agora. É agora que a gente começa a acelerar ainda mais, com mais consistência, com mais disciplina, com mais otimismo acima de tudo. E aí eu queria mostrar pra vocês que no dia 21 agora, do mês de maio, 22 de maio, ou seja, apenas três dias depois do nosso aniversário de 44 anos, nós teremos o nosso Pague Menos Day. Então já deixa aqui o Save the Date, se inscreva, venha participar, traga perguntas, traga feedback, vem fazer parte da nossa jornada. E lá nós teremos todos os líderes da empresa trazendo muito mais exemplos do que nós estamos fazendo e também, por que não, dividindo com você os principais erros. Qual foram as decisões que a gente tomou, o que não funcionou, como é que a gente pivotou e também explicando pra você os intangíveis, que sempre estarão nas pessoas. Então Pague Menos Day, esperamos você lá, não perca, traga os seus comentários, traga sua pergunta e nos dê a chance. Vou passar uma missão pra você, muito humilde, com muito orgulho, visite as nossas lojas, compre nas nossas lojas, experimente essa nova sensação de entrar na Pague Menos. Nós temos uma marca nova que a gente vai explicar pra vocês lá no dia, pra que no dia do Pague Menos Day você venha com muito mais energia e com muito mais conhecimento tendo vivido essa experiência. Com essas palavras a gente finaliza e abre o Q&A aí, com muito prazer, pra pegar, Novais e eu, as perguntas que vocês têm.

### **Operador:**

Iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas para investidores e analistas, caso deseje fazer alguma pergunta por favor pressione o botão levantar a mão, se a sua pergunta for respondida você pode sair da fila clicando sobre abaixar a mão.

Nossa primeira pergunta vem do senhor Kelvin do Itaú BBA, por favor senhor Kelvin pode prosseguir.

**Kelvin, Itaú BBA:**

Bom dia, Jonas, Luiz. Obrigado por pegar as minhas perguntas, são duas aqui do nosso lado. A primeira em relação a essa performance de same store sales chama bastante atenção esse número, mesmo com o efeito calendário jogando contra. De quem vocês acham que estão ganhando mais share e das alavancas que explicam essa outperformance, o que na opinião de vocês ainda tem oportunidade pra capturar, pra continuar entregando esses números. A segunda em relação ao reajuste da CMED, como vocês estão vendo o posicionamento dos fornecedores, tem alguns players comentando que o repasse do fornecedor está acima da CMED e que portanto o reajuste real seria acima desse número divulgado. Eu queria pegar essa percepção de vocês, são essas duas. Obrigado pessoal.

**Jonas Marques:**

Obrigado Kelvin, mande um abraço aí pro pessoal do Itaú em especial pro Daniel. Kelvin, é o seguinte, se você for ver o same store sales, ele não está acontecendo somente agora no primeiro trimestre de 2025. Volta um pouquinho e olha os resultados da gente, desde o terceiro trimestre do ano passado, o quarto trimestre do ano passado, você verá que a gente já vem numa aceleração. Só lembrando que no quarto trimestre do ano passado, nós crescemos 13,6% em lojas maduras, ou seja, isso é três vezes mais do que o nosso principal competidor de mercado. O segredo é o que eu falei, é força promocional, é execução, é o detalhe e principalmente o engajamento do time. A gente faz lives com o time, pega a pergunta deles, a gente faz com que ele se sinta o dono realmente do negócio. Porque se a gente for ver o que faz a diferença, a diferença é no dia a dia. E você vê esse nosso inconformismo, que a gente nunca para. Nós fomos na semana passada a primeira rede de farmácia do Brasil a disponibilizar o mounjaro pra venda. Nós temos uma atividade de pré-venda a partir já do feriado passado. Então a gente sempre está buscando colocar a segurança que é a implementação, que é a estratégia, com o engajamento das pessoas, com a questão do futuro.

Como é que constuímos o futuro? Agora é a campanha de aniversário, em junho eu não posso revelar o que nós temos. Então a gente nunca para de se reinventar. Acho que esse aí é o grande fator. E uma coisa interessante é uma lei de mercado. O líder tem uma tendência, a força que ele gera, como líder, por exemplo, em same store sales, ele tem uma tendência a continuar crescendo forte assim. Então fiquem de olho aí que nós já começamos o mês com muita atividade aí pra que a gente continue entregando nos same store sales alto. Essa pergunta da CMED, você quer começar, Novais?

**Luiz Novais:**

Sim, faço sim. Obrigado pela pergunta, Kelvin. Bom, a gente tem percebido aqui discutindo com a nossa área comercial algumas indústrias repassando não somente o

reajuste aprovado pela CMED, mas reduzindo sim alguns descontos para equilibrar um pouco o reajuste em relação à inflação. Não foram todas as indústrias que fizeram isso, foram algumas. Eu diria que não afetou, acho que tão materialmente assim, o reajuste médio, mas sim algumas indústrias reduziram em alguns pontos percentuais os níveis de desconto sim para compensar esse efeito.

**Operadora:**

Nossa próxima pergunta vem da senhora Larissa Summer, do XP. Por favor, Larissa, pode prosseguir.

**Daniela Eiger, XP:**

Oi, bom dia, pessoal. É a Dani. Obrigada por pegar minha pergunta. Eu tenho duas aqui do meu lado. A primeira é em relação aos medicamentos de controle de peso, enfim, diabetes. Até comentou aí, Jonas, que vocês foram os primeiros a disponibilizar o mounjaro. A gente conseguiu ver isso nas propagandas muito bem-feitas ali pelo André. Mas eu queria perguntar um pouquinho primeiro sobre como, o quão representativo essa categoria já é para vocês. Eu sei que vocês talvez não explorassem ela tão bem, tem melhorado nessa jornada. E até entender um pouquinho aí mais uma questão de mercado. A gente viu que vocês e talvez mais uma outra companhia, pelo menos pelo pelo que a gente viu e até teve notícia hoje falando sobre isso, fizeram esse movimento de disponibilizar antes o mounjaro. Aí entender um pouco se foi uma questão de negociação, foi mesmo de estratégia, até porque realmente parece ser uma alavanca importante aí para frente. E aí, enfim, entender como está a cabeça de vocês em relação à perspectiva desse segmento, vamos dizer assim.

A minha segunda pergunta, olhando a dinâmica de HPC, a gente está tendo muito debate sobre essa categoria em relação à dinâmica competitiva, tanto entre os players quanto entre canais, outros tipos de players mais horizontais. E aí entender um pouco como que está a visão de vocês em relação a isso. Vocês comentam ali do solar sendo uma questão mais relacionada a chuvas, fala de mundo infantil, mas sem entrar muito no detalhe. É mais para entender um pouquinho como que está a perspectiva dessa categoria na visão de vocês e também se vocês já estão vendo uma reversão aí dessa, vamos dizer, desaceleração nesse próximo trimestre.

**Jonas Marques:**

Obrigada. Legal, Dani, obrigado pela tua pergunta. Vou pegar a primeira parte. Dani, como você sabe, eu vim de 30 anos, um pouco mais de 30 anos de indústria. Eu posso te falar que a questão do GLP-1 e todos os produtos dessa categoria, elas vieram com realmente uma grande revolução. Eu diria que ninguém sabe dizer qual é o tamanho do mercado hoje no Brasil, do mercado reprimido. Nós temos notícias dizendo que o mercado de manipulação, por exemplo, ele é gigante. Você encontra semaglutida em comprimido, o que não existe no mundo, não tem essa forma de administração. Então isso prova que o mercado é gigante e que a gente não sabe ainda qual é o tamanho dele. Eu posso te falar que não é confidencial que no nosso

negócio essa parte cresce mais de 30% e é um crescimento consistente. O que vai acontecer? Eu posso falar que não, não sabemos. A nossa expectativa é que continue crescendo em passos largos. Por quê? Porque a gente chega num mercado que ninguém sabe o tamanho, nunca a Novo Nordisk pôde atender a real demanda do mercado. Exatamente pelo que expliquei, por conta dos manipulados.

Vale também ressaltar que em mais 80 dias vai ter, por exemplo, a retenção de receita. E a gente está se preparando antecipadamente, porque vocês sabem que nós temos mais de 1.100 clínicas, nós temos telemedicina, para ver como que a gente torna essa jornada do paciente que está tratando obesidade e também perda de peso, para como que a gente pode trabalhar para que isso não tenha impacto. Eu vou para o Mounjaro. Se outra rede anunciou, nós não vimos. Nós somos o primeiro e único a oferecer desde o feriado o Mounjaro, aos nossos clientes, nossos pacientes. Isso não é só uma estratégia de marketing. Uma empresa que é uma empresa de saúde tem que fazer as coisas de forma muito séria. Como vocês sabem, um grande problema que existe no mercado e nós somos os menos afetados, não posso dar dados, mas eu posso garantir isso, tem muito problema de segurança no Brasil. Tem muita questão de roubo. Então a gente fez um plano logístico combinado com o plano de marketing, de atenção aos clientes, para que a gente possa fazer uma entrega sem riscos para os nossos pacientes e para os nossos clientes. É um alerta que eu deixo aí para vocês que prestem muita atenção nisso, porque realmente a questão de segurança no Brasil é uma questão séria e que vem atingindo muito tanto o WEGOVY quanto o OZENPIC. Graças a Deus nós somos a empresa que tem uma perda menor em relação a isso. Então os principais motivos foram esses. Novais? Você quer pegar a segunda parte da pergunta?

**Luiz Novais:**

Pego sim. Obrigado pela pergunta, Dani. O HPC para a gente esse trimestre cresceu 7%. Então se a companhia cresceu 17%, a gente está crescendo realmente bem menos nessa categoria do que nas demais. Mas eu diria que o sobressalto para a gente nesses últimos trimestres tem sido a categoria de medicamentos de marca e RX, como a gente falou já, por conta de toda a melhoria no atendimento e sortimento de loja. Dentro dessa categoria de HPC a gente percebe aqui três subcategorias que tiveram desempenho menor, que puxaram esse crescimento para baixo, que é o solar que a gente já tinha destacado no release, teve uma redução mais ou menos de 5% no volume de vendas nesse tri em relação ao tri do ano passado. Aqui a gente atribui um pouco mais as chuvas, Brasil inteiro com o nível de chuvas neste primeiro início de ano um pouco maior do que no ano passado. É difícil dizer se é só isso. Aqui o que a gente percebe também fazendo um paralelo com a dos iQVIA, que o mercado como um todo cresceu bem menos. Então, ou seja, a gente está mais ou menos alinhado com o mercado. Então o mercado teve uma retração para essa categoria de solar e outras duas categorias importantes também, cuidado facial e mundo infantil. A gente tem essas outras duas subcategorias com nível de crescimento nesse primeiro tri em relação ao primeiro tri do ano passado bem menor. Como eu disse, a gente percebe que não é algo particular de Pague Menos, é algo do mercado como um todo. E a gente está monitorando, obviamente, se aproximando aqui dos nossos fornecedores e de todo o time comercial para a gente tentar puxar essa categoria para cima porque

puxando ela para cima o nível de crescimento da companhia, como as outras categorias estão crescendo muito, ela vai ajudar bastante.

**Operador:**

A próxima pergunta vem do senhor Victor. Victor Fuziharo do Santander. Por favor, Victor, seu microfone está liberado.

**Victor Fuziharo, Santander:**

Bom dia, pessoal. Parabéns por esses resultados e obrigado por pegarem nossas perguntas. A primeira é focada na margem bruta do tri. Vocês comentam que tem uma série de questões que acabam impactando uma parte de mix de vendas, mas também ações comerciais pontuais que fizeram. Então eu queria entender se vocês acham que dada a alavancagem operacional que apresentaram o tri, devem continuar fazendo para o resto do ano ou se foi realmente algo pontual do primeiro tri.

A segunda é em relação à dinâmica de ciclo caixa que acho que dada essa melhoria que vocês apresentaram no prazo médio de estoques, queria ouvir um pouco sobre o potencial que ainda pode ser capturado para frente e como isso pode impactar a operação. Obrigado.

**Jonas Marques:**

Novais, se você me permite posso começar. Victor, obrigado pela tua pergunta. A gente ficou muito feliz com essa mudança na margem no primeiro tri. Por quê? Porque ela é o complemento de uma série de questões que a gente está fazendo. Se vocês lembram que a gente conversou no quarto tri, na segunda metade do ano passado, sobre revisar nossa estratégia. E veio uma coisa muito clara. Nós precisamos focar nos clientes de cuidados contínuos, nos pacientes de cuidados contínuos. Que são vulgarmente chamado de crônicos. Pessoas que precisam de um cuidado diferente e ao longo da vida. Quando a gente olha essas categorias e olha o percentual de clientes que se enquadram nessa classificação, nós tivemos que mudar o mix das lojas. Por quê? Porque uma prescrição vem com três caixas, seis caixas, tem múltiplos diferentes. Nós usamos inclusive alguns componentes de inteligência artificial para a gente ajustar o sortimento da loja. E o que aconteceu é que nós ganhamos, como o Novais mostrou, 2,3 pontos percentuais de penetração em medicamento em produtos de marca. E eles têm margens menores. Ora, quando você aumenta a venda desses produtos, a margem tem uma leve mudança. Então isso prova que a nossa estratégia está funcionando. Nós acreditamos nisso. Por quê? Porque esse paciente que vem até 48 vezes na loja por ano, a cesta dele é mais completa e ele acaba comprando também não medicamentos e conveniência. A propósito das grandes redes, nós somos um das únicas que tem um mix mais completo de conveniência. Então isso aí foi um bom sinal e eu vou deixar para o Novais completar a resposta e responder a segundo.

**Luiz Novais:**

Boa. É isso mesmo, Victor. Completando aqui o Jonas, a margem cai um pouco, principalmente por conta das escolhas estratégicas da companhia. Mas ela também tem aqui essa relação, como além do que o Jonas disse, com o canal digital, que cresceu muito forte no trimestre, aquela redução de itens de baixo giro, que sim, a gente executou algumas campanhas comerciais de novo aqui com o apoio da indústria. Nem toda a redução de preço foi bancada pela Pague Menos. A indústria ajudou aqui a gente escoar esses estoques. E também pelo que a Daniela acabou de perguntar agora, a categoria de HPC cresceu menos nesse trimestre em relação aos tris anteriores. Isso também consome um pedacinho da margem, porque esses itens têm em média uma margem um pouco melhor do que em outras categorias. Mas estamos super alinhados. No ano passado a gente entregou no ano uma margem de 29,7%. Então, apesar de a gente ter tido uma pressão agora no primeiro trimestre, a gente vai trabalhar para equalizar ou até talvez recuperar um pedacinho para manter uma margem neste patamar ao longo do ano de 2025.

Falando sobre ciclo de caixa, a gente ainda enxerga espaço para melhorar, Victor. A gente tem até uma piada interna nossa aqui nas reuniões de discussões de estoques com o Jonas, por exemplo. A gente mostra ali uma redução importante de metade mais ou menos do índice de perdas. E a gente sempre pergunta qual que é a meta, a próxima meta, a próxima meta é zero. Então, a gente sabe que a perda é difícil a gente ter o nível zero de perda, mas estamos trabalhando para ter o nível mais próximo de zero possível. Então, ainda existe espaço para a gente ser melhor na gestão do estoque. A gente vai ter um novo centro de distribuição ainda esse ano, se Deus quiser, na Paraíba. Isso vai ajudar a gente a estar mais próximo das lojas e consequentemente menos capital empregado.

Na ponta dos recebíveis, a gente ainda tem alguma pressão. O movimento da população ainda é de um nível maior de demanda por financiamento. Essa ponta pressiona um pouco mais, mas na ponta do estoque existe sim oportunidades. E na ponta de prazo de pagamento, a gente continua igual despesa. A gente continua trabalhando aqui para ter condições melhores de prazo de pagamento, principalmente nos itens. Estamos bastante focados neste momento. Tem um time trabalhando para olhar itens de suprimento, todos os itens de back office e etc. Que tem uma participação importante também. Então, a gente tem ali condições de melhorar um pouco mais as condições de pagamentos nesse bloco. Então, estamos trabalhando sim, Victor, para reduzir e melhorar um pouco mais o ciclo de caixa.

**Operador:**

A próxima pergunta é do Sr. Guilherme Vilela do J.P. Morgan. Por favor, Guilherme, pode prosseguir.

**Guilherme Vilela, JP Morgan:**

Bom dia, Jonas, Novais. Obrigado por pegar as perguntas aqui do lado do JP. A minha primeira é em respeito da trajetória de redução de alavancagem. Quando a gente olha a alavancagem em termos ajustados, a gente vê ainda ela seguindo no patamar de três vezes EBITDA. Eu queria entender qual é a expectativa de vocês nessa trajetória

de redução de alavancagem, seja por expansão de EBITDA ou por geração de caixa. E onde vocês esperariam estar mais ou menos no final do ano.

A minha segunda dúvida é em respeito ao último ponto que faltou ali na margem bruta. Quando vocês comentam no release, existiu um número menor de verba e bonificação da indústria nesse trimestre que negativamente afetou a margem bruta. Eu queria entender mais ou menos se isso é um efeito que eventualmente está afetando o varejo de drug retail como um todo, ou se foi um evento específico de vocês. E se puder dar mais corpo sobre essa linha de bonificação em específico. Obrigado, pessoal.

**Jonas Marques:**

Obrigado, Guilherme. E, Novais, eu vou deixar você falar. Guilherme, dá uma olhadinha nos próximos resultados. Nós somos a primeira rede de farmácia a publicar. Outras virão. Talvez comece hoje à noite. Dá uma olhadinha, compara também, porque acho que isso vai ajudar bastante e colocar em perspectiva. Voltando para aquele conceito inicial da figura e fundo. Vai lá, Novais.

**Luiz Novais:**

Obrigado, Guilherme, pela pergunta. Redução de alavancagem, fazendo um paralelo do primeiro tri de 24 com o primeiro tri de 25, a gente saiu somando aquele instrumento das antecipações recebíveis. A gente sai de 3,9 para 2,8 vezes. Então, a gente reduziu 1,1 vez EBITDA em um ano. A gente, esse ano, planejou inaugurar somente 50 lojas. 50 e poucas lojas, que foi o guidance que a gente publicou. Que é um nível baixo de investimento para a gente. Como a gente está gerando ali 500 milhões de caixa operacional ao ano, ou seja, a companhia está crescendo muito operacionalmente, estamos trazendo quase 17% de crescimento em vendas com bem menos despesa. Então, a geração operacional tem sido bem forte. Isso nos ajuda a financiar não só esse pequeno volume de inaugurações que a gente vai ter esse ano, mas também todos os investimentos da companhia. Com isso, sim, a gente pretende terminar esse ano de 25 com um nível de endividamento bem menor do que foi o de 24. A gente só não está oficializando um guidance ou dando uma expectativa do tamanho dessa redução, mas ela será bem menor, ela será de forma importante menor. Então, como já foi dito aqui, é um dos três principais focos da companhia, a redução de alavancagem.

Sobre verbas, verbas comerciais, no primeiro trimestre do ano, tradicionalmente a gente percebe da indústria um volume, um apetite um pouco menor de campanhas. Isso também aconteceu esse ano, mas foi ainda um pouco menor. Por outro lado, no mês de março, nós tivemos uma campanha importante, a gente conseguiu uma boa arrecadação. E agora, no segundo trimestre, o time comercial também, com uma aproximação bastante forte da indústria, já recuperando os níveis de apoio da indústria para campanhas comerciais. Então, não foi nada que saltou aos olhos, mas sim foi um componente ali que, junto com outros quatro elementos, fizeram com que a margem fosse um pouco menor no primeiro tri desse ano em relação ao primeiro tri do ano passado. Mas que nada que saltou aos olhos, como eu disse.

**Jonas Marques:**

Novais no ano passado, a gente prometeu entregar abaixo de dois e a gente entregou 1,97. Foi uma grande redução. Tanto com o crescimento do EBITDA quanto com o pagamento de dívida. Muito mais com o crescimento do EBITDA.

**Luiz Novais:**

Exato. Naquela medição olhando as dívidas bancárias. A redução foi muito forte mesmo. Menos de duas vezes a dívida bancária dividida pelo EBITDA.

**Operador:**

A sessão de perguntas e respostas está encerrada. Gostaríamos de passar a palavra ao senhor Jonas Marques para que faça as considerações finais da companhia.

**Jonas Marques:**

Muito obrigado. Eu queria agradecer a vocês. Eu sou uma pessoa que sempre digo que o feedback é um presente. Se nós conseguimos acabar esse call nove minutos antes, isso também é um feedback. Os números falam por si só, assim como algumas fotografias falam mais do que mil palavras. É o quinto trimestre que a gente está entregando. Eu confio no time. Nós temos o melhor time do mercado. Agora, uma coisa é muito, muito clara pra gente. A gente, por um lado, tem muito orgulho. Por outro, a gente começa o dia com muita humildade. Porque o grande concorrente nosso somos nós mesmos. O maior concorrente está aqui dentro. Está dentro das empresas, que é a questão da complacência. E vocês, como acionistas, que confiam em nós, que resolveram colocar suas economias, e aqui eu me dirijo aos pequenos acionistas, acionistas individuais, inclusive, tem que realmente ter muito trabalho da nossa parte pra honrar. Falando em feedback, o primeiro feedback que eu recebi foi exatamente entrega. Quinta entrega, nós estamos partindo pra sexta. E nós não vamos ficar olhando pro fundo, que é pessimismo. Nós estamos na figura, é o quê? É o otimismo, é o dia a dia, é tratar os nossos clientes bem, é entregar a melhor e mais verdadeira experiência dentro das nossas lojas. Porque aqui na Pague Menos, o cliente jamais será um número. Ele tem nome, sobrenome, uma história e uma necessidade. Que a gente quer resolver com atendimento do coração e fazer isso com resolutividade. Queria agradecer demais a sua atenção e desejar um resto de semana maravilhoso a todos. Nós nos vemos nas apresentações do segundo tri. Deixa a gente trabalhar que tem muita coisa pra fazer. Novais, obrigado, abraço a todos.

**Operador:**

A videoconferência da Pague Menos está encerrada. Agradecemos a participação de todos e tenham um bom dia.