

**Transcrição Call de Resultados – 3T25**

**Assaí (ASA13 BZ)**

**07 de novembro, 2025**

**Operador:**

Bom dia a todos e obrigado por aguardarem. Sejam muito bem-vindos à videoconferência de divulgação dos resultados do terceiro trimestre de 2025 do Assaí Atacadista.

Destaco àqueles que precisarem de tradução simultânea que temos essa ferramenta disponível na plataforma. Para isso, basta clicar no botão Interpretation, através do ícone do globo na parte inferior da tela, e escolher o seu idioma de preferência, português ou inglês.

Informamos que esta videoconferência está sendo gravada e será disponibilizada no site de RI da companhia, no endereço [ri.assai.com.br](http://ri.assai.com.br), onde já se encontra disponível o release de resultados.

Durante a apresentação da companhia, todos os participantes estarão com o microfone desabilitado e, em seguida, daremos início à sessão de perguntas e respostas.

Para fazer perguntas, clique no ícone Q&A na parte inferior de sua tela e escreva o seu nome, empresa e idioma para entrar na fila. Ao ser anunciado, uma solicitação para ativar seu microfone aparecerá na tela e, então, você deve ativar o seu microfone para fazer a pergunta. Orientamos que as perguntas sejam feitas todas de uma única vez.

Ressaltamos que as informações contidas nesta apresentação e eventuais declarações que possam ser feitas durante a videoconferência, relativas às perspectivas de negócios, projeções e metas operacionais e financeiras do Assaí, constituem-se em crenças e premissas da administração da companhia, bem como em informações atualmente disponíveis. Considerações futuras não são garantias de desempenho. Elas 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 de mercado e outros fatores operacionais podem afetar o desempenho futuro do Assaí e conduzir a resultados que diferem materialmente daqueles expressos em tais considerações futuras.

Agora, gostaria de passar a palavra para a **Gabriela Helú**, Diretora de Relações com Investidores.

**Gabriela Helú — Diretora de Relações com Investidores:**

Olá, bom dia a todos e todas. Obrigada por participarem da nossa teleconferência de resultados do terceiro trimestre. Vou apresentar os executivos que estão aqui hoje. Participam desta apresentação o nosso CEO, **Belmiro Gomes**; o nosso CFO, **Aymar Giglio Junior**; o **Anderson Castilho**, Vice-Presidente de Operações; o **Wlamir dos Anjos**, Vice-Presidente Comercial e de Logística; e a **Sandra Vicari**, Vice-Presidente de Gestão de Gente e Sustentabilidade. Passo a palavra para o **Belmiro** para o início da apresentação.

**Belmiro Gomes — CEO:**

Obrigado, Gabi. Obrigado aos demais diretores que acompanham. Bom dia a todas e todos.

Vamos falar dos números do terceiro trimestre, um trimestre bem desafiador. Podem colocar a primeira página da apresentação. Do ponto de vista positivo, a companhia segue firme na sua trajetória de desalavancagem. Mesmo com esse ambiente mais restrito, sobre o qual vamos falar um pouco mais à frente, a companhia manteve a sua trajetória de desalavancagem, chegando ao menor patamar de dívida em relação ao EBITDA desde 2021, quando executou o projeto do Extra.

A companhia segue muito forte nisso, aliado a um avanço de margem e, principalmente, neste terceiro trimestre, um controle muito rígido do nível de despesa, que, em um cenário mais restrito, na nossa visão, foi positivo, porque cresceu abaixo da inflação.

Uma série de iniciativas feitas dentro do modelo operacional ao longo de 2025 gerou resultado do ponto de vista de despesa dentro deste terceiro trimestre. Nós trouxemos, como vocês viram no release e na apresentação, a visão de venda do quadrimestre.

“Ah, mas é porque outubro foi melhor?” Não. A visão do quadrimestre é justa porque traz o efeito da campanha de aniversário. No ano passado, fizemos uma campanha muito forte, que foi o aniversário de 50 anos do Assaí, realizada nos meses de agosto e setembro. Neste ano, fizemos o deslocamento para o mês de outubro, que é o mês de aniversário do Assaí.

Isso acabou sendo positivo porque setembro foi um mês muito difícil para vários setores do comércio. Vamos olhar qual é a visão da companhia dentro disso. E aí vale um quadro que trouxemos no release e estamos dividindo com vocês, que é separar os universos que compõem os clientes do Assaí.

Estamos expostos a todas as classes sociais, desde a classe A/B até a classe C/D/E, e estamos expostos ao público B2B, que são os pequenos comércios que se abastecem conosco. Esse público representa aproximadamente 40% a 45% da venda. Em alguns atacarejos chega a ser 50%, em outros, 20%.

O que vimos neste trimestre? Uma das maiores diferenças de performance entre setores e até entre lojas nossas que atendem alta renda e lojas que atendem baixa renda.

Dentro do fluxo do consumidor, o fluxo permaneceu totalmente estável no terceiro trimestre em relação ao ano passado, com variação mínima. O nível de trade-down foi equivalente ao que já vinha acontecendo no primeiro e no segundo trimestre.

Quando olhamos por classe social, vemos a classe A/B ganhando volume e a classe C/D/E ainda com retração de volume e aumento do nível de trade-down. Neste trimestre, o Brasil chegou ao maior patamar de juros dos últimos 20 anos. Na nossa visão, isso levou a um nível de endividamento de famílias de cerca de 80 milhões de CPFs e 8 milhões de CNPJs negativados, batendo recorde agora em novembro. Isso coincidindo com uma taxa de juros de 15%.

Isso fica visível quando olhamos para os canais que atendem baixa renda e que se abastecem conosco. Quando olhamos para o público B2B, ele apresenta maior retração de volume. A última pesquisa da

Nielsen, do terceiro trimestre, mostra uma diferença importante de performance em volume: formatos de varejo que atendem classe A/B tiveram aumento de volume de 2,7%, enquanto formatos como minimercados, mercearias e independentes, que se abastecem fortemente no atacarejo, tiveram regressão de 8,3%.

O bar teve regressão de 12% dentro do trimestre. Provavelmente a questão do metanol impactou mais forte também. O food service teve queda de aproximadamente 6%.

Nós estamos em um patamar de juros alto. Qual é a leitura? Cerca de 17% da população recebe renda fixa, com uma massa de R\$ 8 trilhões de reais aplicada em renda fixa, enquanto 83% têm o serviço da dívida comprometido, com meio trilhão de reais em dívida. O patamar de juro real, que é o segundo maior do mundo, causa de fato uma transferência de renda.

Vemos claramente setores ligados à classe A/B ganhando volume e a classe C/D/E perdendo capacidade de compra. É um cenário onde há pleno emprego, mas com massa de renda menor. Há aumento de renda que chega à população C/D/E, mas com poder de compra disponível cada vez menor.

Isso, no nosso público B2C, tem pouco impacto. No público B2B, tem impacto elevado. Por isso, quando olhamos qualquer número, o atacarejo, de modo geral, por estar mais exposto às classes sociais mais baixas, registra neste terceiro trimestre uma performance mista: parte atendendo alta renda, parte atendendo baixa renda. Nos outros formatos de varejo, quem atende alta renda tem performance melhor do que quem atende baixa renda.

Vemos uma quantidade grande de negativados. Observamos que esse aumento do crédito vem muito do consignado. O consignado, que tinha a intenção de trocar dívida por dívida mais barata, não foi o que aconteceu. Em alguns casos ficou até maior e houve exposição maior a risco, inclusive com muitos consumidores — e até funcionários nossos — com pagamento zerado.

A despeito disso, qual foi a posição da companhia? Nós observamos um mercado com baixa elasticidade, em que não há grande reflexo de volume sobre o desempenho, e seguimos focados no que já víhamos priorizando: a desalavancagem da companhia e a manutenção de margem.

Isso fica evidente no EBITDA, que sobe 0,2 ponto percentual mesmo nesse cenário de restrição de vendas, demonstrando o nível de resiliência do Assaí. Se olharmos para o desempenho de mesmas lojas no patamar atual, poderíamos imaginar uma queda de margem ou um impacto maior na alavancagem, mas o nível de retração de volume não foi suficiente para comprometer nossos objetivos.

O lucro líquido está bastante impactado pelo serviço da dívida. O terceiro trimestre é o período que reflete, em sua totalidade, a taxa Selic a 15%, um percentual de juros quase 450 bps acima do terceiro trimestre de 2024. Obviamente, com o serviço da dívida, o nível segue elevado, mas, a despeito disso, a alavancagem da companhia continua.

Se os juros estivessem menores, tentaríamos acelerar o processo de desalavancagem, mas seguimos a trajetória conforme havíamos divulgado. Observamos que os números do varejo no terceiro trimestre geraram uma série de preocupações — tanto que soltamos um fato relevante um pouco antes exatamente para dar essa visão de que a companhia segue dentro do ritmo esperado de desalavancagem.

Podemos avançar para a próxima página. O lucro bruto apresenta uma melhora, resultado da maturação das lojas e, principalmente, da contribuição dos serviços, que ajudaram bastante nessa evolução do lucro bruto. Além disso, quando se reduz o mix de compras do B2B — onde trabalhamos com margens menores —, também se gera um efeito positivo sobre a margem bruta.

A despesa é o grande destaque do terceiro trimestre. Algumas iniciativas, como o self-checkout, que hoje já têm uma representatividade significativa, contribuíram para ganhos de produtividade em um cenário de alto turnover e escassez de mão de obra. Assim, quando olhamos para o volume de vendas, as despesas tiveram uma elevação um pouco maior do que as vendas, porém ainda abaixo da inflação.

O destaque, na nossa visão, é o EBITDA, que evoluiu de 5,5% para 5,7%. Na visão pós-IFRS, atingimos uma margem EBITDA de 7,6%.

É isso. Gostaria de passar agora para o Aymar e avançar para o próximo slide, onde ele vai falar um pouco sobre dívida e posição de caixa. Aymar, com você.

**Aymar Giglio Junior — CFO:**

Bom dia a todos. Complementando a explicação e a fala do Belmiro, a gente tem aqui nessa página algumas informações de geração de caixa, de dívida e de alavancagem. Eu acho que essa página mostra o quanto o Assaí é resistente mesmo em um momento mais difícil de venda.

Quando a gente percebe que, mesmo com essa evolução do terceiro trimestre, com vendas abaixo do que a gente gostaria, a gente ainda conseguiu reduzir a dívida líquida ano contra ano em R\$ 500 milhões. Isso não é pouco. Parte de uma geração de caixa operacional de R\$ 4,2 bilhões. Uma geração razoavelmente maior que a do segundo trimestre. Pagando um CAPEX de R\$ 1,1 bilhão nos últimos 12 meses, ela fica com uma geração de caixa livre de R\$ 13,1 bilhões. Paga o juro da dívida de R\$ 2,2 bilhões e melhora o caixa final em R\$ 900 milhões.

Quando a gente fala dos R\$ 500 milhões de redução de dívida líquida, é porque a gente desconta aqui a variação dos recebíveis e chega então aos R\$ 500 milhões. Mas antes dos recebíveis, a variação é de R\$ 900 milhões de reais. Quase R\$ 1 bilhão de geração em 12 meses pós serviço da dívida.

Quando a gente vê um outro recorte dessa situação, a gente vê que a dívida líquida e a própria dívida bruta se reduziram também em R\$ 500 milhões. Ou seja, a gente agregou todo aquele juro ao longo de 12 meses, pagou todo o serviço da dívida e ela ainda assim, bruta, ficou menor também em R\$ 500 milhões. Não foi por um aumento de caixa; o caixa ficou muito parecido com o caixa do ano anterior, de forma que a dívida bruta também caiu. Acho que esse é um indicador importante: não só a dívida líquida está caindo, mas também a dívida bruta.

Eu vou mostrar no próximo chart o nosso fluxo de vencimento e vou fazer mais alguns comentários sobre a dívida bruta. Aqui, do lado direito, fica muito claro que a alavancagem continua numa trajetória bastante forte, se a gente imaginar que o nível de taxa de juros nos dois últimos trimestres mudou muito do ponto de vista de comparação ano contra ano. Como o Belmiro falou, neste terceiro trimestre o CDI efetivo é quase 40% maior que o CDI efetivo do mesmo trimestre do ano passado. E, ainda assim, a trajetória de desalavancagem continua reduzindo meio EBITDA no período, e a gente mantém então o guidance de alguma coisa próxima de 2,60 para o próximo trimestre.

Se a gente for para o próximo slide, a gente tem as observações a respeito do resultado financeiro. Resultado financeiro que sempre causa um impacto negativo muito grande no lucro líquido, em função desse tamanho de dívida. Mas ainda assim é um resultado financeiro que cresce 23% trimestre contra trimestre, contra aquela variação de juros que a gente comentou de 40% trimestre a trimestre.

Obviamente, se ainda houvesse aquele impacto de vendas em 3,2% contra 2,6% de um ano atrás, ele realmente poderia — em um cenário muito mais adverso — ter sido maior, caso não tivéssemos feito progressos tanto na questão do endividamento quanto na gestão de caixa. Se apenas tivéssemos seguido a variação de juros ano contra ano, o impacto poderia ser significativamente mais elevado.

Em termos de lucro líquido, registramos R\$ 195 milhões no trimestre, contra R\$ 198 milhões no mesmo período do ano anterior, refletindo o peso do resultado financeiro e um certo crédito de imposto de renda neste ano. Esse crédito acabou fazendo com que o lucro líquido ficasse proporcionalmente maior do que se tivéssemos tido um débito de imposto de renda semelhante ao do ano anterior. Ainda assim, ressalvadas todas as diferenças, o lucro líquido se mantém em torno de R\$ 200 milhões nesses trimestres intermediários do ano.

A margem líquida permanece próxima de 1,1%. Entendemos que, mesmo em um momento bastante desafiador, a companhia segue em processo de desalavancagem, com forte geração de caixa e mantendo lucro líquido mesmo após o pagamento de cerca de R\$ 600 milhões em encargos de despesa financeira líquida no trimestre. Consideramos esse resultado como bastante resiliente.

No próximo slide, há um ponto que nunca deixo de destacar: o nosso fluxo de vencimentos da dívida. Quando se observa esse cronograma junto à nossa geração de caixa ano a ano, é importante reforçar que não precisamos de dinheiro novo em 2025 — não há mais vencimentos neste ano.

Realizamos um pré-pagamento ainda no terceiro trimestre, o que ajudou a alongar um pouco mais os prazos futuros. Hoje, temos um fluxo de vencimentos concentrado em 2026 e 2027, o que nos permite afirmar, com um alto grau de segurança, que em 2026 praticamente não precisaremos de novos financiamentos — nem em 2026, nem em 2027.

Os maiores volumes se concentram, obviamente. Se ainda houvesse aquele impacto de vendas em 3,2% contra 2,6% de um ano atrás, ele realmente poderia — em um cenário muito mais adverso — ter sido maior, caso não tivéssemos feito progressos tanto na questão do endividamento quanto na gestão de caixa. Se apenas tivéssemos seguido a variação de juros ano contra ano, o impacto poderia ser significativamente mais elevado.

Em termos de lucro líquido, registramos R\$ 195 milhões no trimestre, contra R\$ 198 milhões no mesmo período do ano anterior, refletindo o peso do resultado financeiro e um certo crédito de imposto de renda neste ano. Esse crédito acabou fazendo com que o lucro líquido ficasse proporcionalmente maior do que se tivéssemos tido um débito de imposto de renda semelhante ao do ano anterior. Ainda assim, ressalvadas todas as diferenças, o lucro líquido se mantém em torno de R\$ 200 milhões nesses trimestres intermediários do ano.

A margem líquida permanece próxima de 1,1%. Entendemos que, mesmo em um momento bastante desafiador, a companhia segue em processo de desalavancagem, com forte geração de caixa e mantendo lucro líquido mesmo após o pagamento de cerca de R\$ 600 milhões em encargos de despesa financeira líquida no trimestre. Consideramos esse resultado como bastante resiliente.

No próximo slide, há um ponto que nunca deixo de destacar: o nosso fluxo de vencimentos da dívida. Quando se observa esse cronograma junto à nossa geração de caixa ano a ano, é importante reforçar que não precisamos de dinheiro novo em 2025 — não há mais vencimentos neste ano.

Realizamos um pré-pagamento ainda no terceiro trimestre, o que ajudou a alongar um pouco mais os prazos futuros. Hoje, temos um fluxo de vencimentos concentrado em 2026 e 2027, o que nos permite afirmar, com um alto grau de segurança, que em 2026 praticamente não precisaremos de dinheiro novo, novos financiamentos — nem em 2026, nem em 2027.

Os maiores volumes se concentram em 2028 e 2029. Entretanto, a própria capacidade de pagamento da companhia, em termos de geração de caixa, tende a crescer ao longo dos próximos dois anos, 2026 e 2027. E ainda temos esse período para continuar executando transações de alongamento de dívida.

Por isso, entendemos que esses R\$ 6,2 bilhões de 2028 e R\$ 5,3 bilhões de 2029 serão administrados com a continuidade dos pré-pagamentos, reduzindo a concentração de vencimentos nesses anos e postergando parte para 2030 e 2031. Assim, mesmo que haja alguma necessidade de funding em 2028 e 2029, ela não será elevada.

Acho que é isso que eu queria reforçar sobre a capacidade financeira da companhia, que, mesmo em um cenário mais complexo, nos traz uma certa tranquilidade em 2028 e 2029. Entretanto, a própria capacidade de pagamento da companhia, em termos de geração de caixa, tende a crescer ao longo dos próximos dois anos, 2026 e 2027. E ainda temos esse período para continuar executando transações de alongamento de dívida.

Por isso, entendemos que esses R\$ 6,2 bilhões de 2028 e R\$ 5,3 bilhões de 2029 serão administrados com a continuidade dos pré-pagamentos, reduzindo a concentração de vencimentos nesses anos e postergando parte para 2030 e 2031. Assim, mesmo que haja alguma necessidade de funding em 2028 e 2029, ela não será elevada.

Acho que é isso que eu queria reforçar sobre a capacidade financeira da companhia, que, mesmo em um cenário mais complexo, nos traz um nível razoável de tranquilidade.

**Belmiro Gomes — CEO:**

Obrigado, Aymar. Próximo slide para a **Sandra Vicari**, nossa Vice-Presidente de Gestão de Gente e Sustentabilidade, para falar sobre a parte de sustentabilidade. Uma série de iniciativas que temos dentro de um tópico que é muito importante no momento em que acontece a COP 30.

**Sandra Vicari — VP de Gestão de Gente e Sustentabilidade:**

Bom dia a todos e todas.

Bem, falando um pouco da nossa estratégia de sustentabilidade, a gente segue avançando nessa agenda. No pilar de operações eficientes, que concentra todo o trabalho de combate às emissões e às mudanças climáticas, lançamos uma meta pública para que, até 2035, alcancemos o aterro zero, ou seja, eliminar o envio de resíduos para aterros.

Seguimos também avançando no reaproveitamento de resíduos da companhia — aumentamos o volume de toneladas enviadas para compostagem. No nosso programa Destino Certo, já evoluímos bastante: hoje, 96% das nossas lojas estão incluídas no programa, o que nos traz resultados muito positivos dentro do pilar de operações eficientes e de combate às mudanças climáticas.

No pilar de gestão ética e transparente, tivemos um reconhecimento importante no Anuário de Integridade ESG, sendo a primeira empresa de varejo alimentar a figurar no ranking. Seguimos firmes e atuantes nas práticas éticas e responsáveis dentro da companhia.

Já no pilar de desenvolvimento de pessoas, seguimos avançando em diversidade e inclusão, com números bastante positivos — seja na liderança de pessoas negras e mulheres em cargos de liderança, seja no número expressivo de colaboradores migrantes e refugiados, que já ultrapassa mil pessoas.

Continuamos também atuando no combate à fome e em programas voltados à segurança alimentar.

Tivemos um trabalho muito forte de engajamento dos colaboradores em programas de voluntariado ao longo deste ano, especialmente neste trimestre, com foco nas nossas regionais.

Em outubro, realizamos o Prêmio Academia Assaí, que é o nosso programa de apoio ao empreendedorismo. Esta foi a oitava edição, com mais de 2.100 empreendedores de alimentação recebendo apoio financeiro e capacitação. A etapa nacional ocorreu aqui em São Paulo e contou também com a premiação de categorias especiais, como tecnologia, inovação e sustentabilidade.

Nas oito edições do prêmio, já somamos mais de nove mil empreendedores premiados, reforçando um trabalho consistente de apoio ao empreendedorismo.

Todos esses avanços têm tornado as nossas operações cada vez mais sustentáveis, fortalecendo nossa governança ética e ampliando o cuidado e o desenvolvimento das comunidades onde estamos presentes — comunidades que já fazem parte da nossa história.

Passo agora para o Belmiro.

**Belmiro Gomes — CEO:**

Obrigado, Sandra.

Bem, caminhando para o final da apresentação, acho que aí vale destacar, de forma rápida, alguns reconhecimentos importantes da companhia.

A Infomoney, que é uma das mais conceituadas em termos de valorização, trouxe o Assaí como a marca mais valiosa do varejo alimentar, avaliada em R\$ 12,2 bilhões. Assim como uma série de outros prêmios — o primeiro lugar entre as empresas mais admiradas pelos consumidores, o quarto ano consecutivo no Top of Mind como a marca mais lembrada nos setores de supermercado e atacado — e uma série de outros reconhecimentos importantes que a companhia tem nesse período.

Pode passar para o próximo slide.

Mas, falando um pouco para frente, o Assaí hoje é a maior e mais presente empresa brasileira no varejo alimentar. Quando se olha exclusivamente a operação de atacarejo, é a marca mais valiosa. O fluxo nosso permanece totalmente estável, com 40 milhões de pessoas transitando nas nossas lojas mensalmente, e a companhia chegou agora a 60% de penetração dos lares na Grande São Paulo.

Então isso abre espaço — a força da marca, principalmente o volume e fluxo de clientes, e a marca ser querida — para uma série de projetos importantes para frente.

A gente falou muito aqui, e deve ser o que nós vamos discutir, como está o ambiente de consumo no curto prazo, que está mais desafiador. E a companhia tem uma série de avenidas de crescimento, seja na parte de saúde, que é algo que todo mundo sabe, a gente vem e acredita, pelo fluxo de clientes que nós temos, como um potencial importante; seja na própria linha de medicamentos, mais vitaminas, suplementos e a própria HPC — que é a higiene pessoal, health and personal care, que foi farmacêutico.

A companhia começa um projeto aproveitando esse reconhecimento de marca e, no momento em que você percebe parte da população mais disposta a pegar produtos com preços melhores, entra um projeto muito relevante de marca própria, especialmente nas regiões onde nós temos um adensamento muito grande de loja, com essa força de marca.

À frente, de serviços financeiros, nós estamos com piloto na rua já, do ponto de vista de teste com o público B2B nas maquininhas, e provavelmente até o final do ano a gente deve ter algumas novidades nesse quesito. É uma das principais alavancas de valor, com esse fluxo que a companhia tem.

E um reforço que a gente passa a fazer agora nos canais digitais, especialmente nas nossas parcerias do last mile com o próprio iFood — é um volume que tem aumentado, a gente percebe uma adesão cada vez maior do cliente, uma logística menor feita pelos last milers do que se nós fôssemos fazer inicialmente.

Então são essas as grandes alavancas que tem pela frente.

Há uma expectativa também, na medida em que a gente viu o quanto tem sido desigual a performance nas classes sociais, que a isenção do imposto de renda aprovada agora deve trazer um alívio exatamente para esse público CDE, que está gastando uma boa parte do seu orçamento com o serviço da dívida.

Então é isso.

Volto a palavra para a Gabi, e vamos abrir — se quiser também, já abre para perguntas e respostas.

**Operador:**

Agora começaremos a sessão de perguntas e respostas. Lembramos que, para fazer perguntas, vocês devem clicar no ícone Q&A na parte inferior da tela e escrever o seu nome, empresa e idioma para entrar na fila. Ao serem anunciados, aparecerá na tela uma solicitação para ativar o microfone, e então vocês devem ativá-lo para fazer a pergunta. Solicitamos, por gentileza, que as perguntas sejam feitas todas de uma única vez.

Dando início, a nossa primeira pergunta vem da **Danniela Eiger**, da **XP**. Dani, habilitaremos o seu áudio para que você possa prosseguir. Pode prosseguir, por favor.

**Danniela Eiger — XP:**

Oi, bom dia, pessoal. Obrigada por pegarem a minha pergunta. Eu tenho algumas do meu lado — vou fazer duas, porque provavelmente vai ter um monte para deixar para o pessoal.

A primeira, na verdade, é um follow-up desse seu último comentário, Belmiro. Eu queria entender um pouquinho melhor essa dinâmica de serviços financeiros. Você comentou da implementação de maquininha, só queria entender exatamente o que seria isso — como seria o contexto, se está dentro do Passaí, se é algo mais próprio, enfim.

Se puder dar um pouquinho mais de informação, acho que esse ponto aqui não estava tanto no meu radar.

E aí, o meu segundo ponto acho que é um pouco mais no contexto. Você trouxe, de fato, esse cenário desafiador, que até certo ponto tem um espaço para vocês fazerem alguma coisa. Eu acho que vocês têm feito muito bem o trabalho, tanto em margem bruta quanto no controle das despesas, mas queria entender um pouquinho o que mais dá para ser feito além desses projetos — mas no core business, vamos dizer assim.

Do lado de despesa, você ainda enxerga espaço para manter a despesa dessa forma — tão enxuta por tanto tempo? Enfim, queria entender um pouquinho se ainda dá para imaginar que ela segue assim, bem controlada, ou se em algum momento a gente deve ver algum tipo de aceleração.

E aí, do lado da loja em si — eu sei que vocês estão trazendo novas categorias, mas o que mais dá para fazer?

Não sei se, de repente, até com os serviços financeiros, algum tipo de movimento, não necessariamente crédito, mas alguma coisa do lado de pagamento, tanto para B2C quanto para B2B, dado essa dificuldade de renda. Acho que seria legal a gente entender um pouquinho melhor.

Obrigada.

**Belmiro Gomes — CEO:**

Obrigado, Dani. Acho que indo ao contrário aqui, que é bem bastante o assunto, falando da parte de vista de despesa, o Anderson está aí, acho que ele poderia até destacar as frentes, iniciativas, como que a gente tem conseguido colocar e manter esse patamar de despesa e que, na nossa visão, ele é, obviamente, sustentável.

**Anderson Castilho — Vice-Presidente de Operações:**

Primeiro, bom dia, Dani. Acho que é uma boa pergunta. Acho que, se você olhar a despesa do Assaí, você vê que, ao longo dos anos, há uma disciplina muito grande do time.

A gente tem aí — não é uma única linha, como a gente sempre fala — várias frentes que costumamos trabalhar, e eu coloco sempre como ponto, como pilar principal disso aí, o cliente como foco central do negócio. Não adianta a gente falar em cortar despesa sem atender bem o nosso cliente.

A gente tem algumas frentes em relação às despesas correntes do dia a dia, nas quais trabalhamos para achar alternativas de ser mais eficientes — automatização, melhoria de processo — e acho que a gente ganha com isso sem perder produtividade.

A gente tem uma frente muito grande agora com o self-checkout. Querendo ou não, olhando para esse cenário de mão de obra, ele passa a ser mais eficiente. Para se ter uma ideia, hoje eu tenho praticamente 90% das lojas que já têm esse equipamento. Estamos falando, em média, de 6 até 12 por loja, dependendo do porte.

Isso traz um ganho de produtividade muito grande. O cliente — seja o de reposição, de compras rápidas, ou o próprio PJ, que vem comprar ali de maneira muito ágil, principalmente o dono de restaurante — isso é um grande diferencial.

Mas, assim, o que a gente tem como time? Acho que a questão de despesa dentro da companhia está envolvida em todas as áreas.

Não tem uma grande, única linha, entendeu, Dani? É um trabalho que a gente faz ao longo desses anos. Se pegar os últimos 10 anos, a nossa despesa é bem estável.

Não vejo nada diferente para frente — a gente continua com a mesma dinâmica, o mesmo trabalho, buscando ser mais eficiente, buscando ser mais rápido em alguns processos, mas sem perder o foco no cliente, sem deixar de atender bem o nosso cliente. Acho que esse é o grande trabalho.

Então, olhando para despesa, para frente, não tem nada de diferente em relação ao que a gente vem fazendo.

**Belmiro Gomes — CEO:**

Só um complemento: quando a gente olha essa estabilidade do fluxo de consumidor, a gente viu que, obviamente, já estava se preparando para um cenário em que a inflação, naturalmente, chegaria a um ponto de estabilidade — onde as compras abastecedoras perdem um pouco a atratividade e se aumenta o nível de compras repositoras.

E isso foi muito eficaz. A inclusão dos serviços, que teve até muita crítica quando foi colocada — o caso do açougue, do café com pão — e mesmo depois agora com o self-checkout, é para quem busca um abastecimento rápido. Ou seja, quem quiser vir fazer uma compra abastecedora, nós somos uma boa opção, mas quem quiser vir fazer uma compra repositor também encontra uma boa opção, inclusive podendo passar rapidamente no caixa.

Há uma série de projetos, do ponto de vista de investimento, voltados ao uso da tecnologia para manter a despesa sob controle. Além do self-checkout, há um outro dado: o próprio fiscal remoto que está sendo usado. O avanço das câmeras e da transferência de dados em alta qualidade permite que algumas funções que antes você tinha em loja possam ser feitas de forma centralizada, gerando uma diluição de custo.

A gente tem avaliado isso também em outros departamentos. Então há uma série de projetos que a companhia está fazendo nesse momento, alguns muito focados na parte do que nós chamamos de inovação — que são alguns projetos que eu destaquei — e devemos dar mais visibilidade agora no quarto trimestre, com um pouco mais de detalhe.

Mas há muito em termos de eficiência e produtividade. A gente começa agora também um lab de TI. Acho que chegou o momento em que algumas frentes de inteligência artificial, que têm nos ajudado no marketing, na produção de conteúdo, na proteção de mídia, também possam ajudar do ponto de vista de produtividade dentro das próprias áreas administrativas.

Do ponto de vista do serviço financeiro, como todo mundo sabe, nós temos uma sociedade, uma joint venture junto com o GPA, Via Varejo e Itaú — e é de interesse comum de todos os sócios que essa sociedade seja encerrada. Estamos em negociação e acho que estamos muito próximos de concluir, o que nos liberaria.

Parte disso hoje a gente já tem, como foi o caso do waiver que conseguimos com o Itaú para explorar a venda de máquina e conta digital para o público PJ. Mas, no consumidor final, nós vemos uma oportunidade muito grande, seja do ponto de vista da venda de seguros, seja em uma série de outros serviços financeiros, aproveitando o fluxo.

Então, essa parte já está liberada — estamos em piloto desse projeto agora com B2B — mas há uma expectativa de destravar um valor relevante da companhia também com B2C, especialmente nas classes sociais mais baixas.

Nós não temos interesse, neste momento, em aumentar nossa própria concessão de crédito; a companhia está focada em desalavancagem, e também porque não acreditamos que isso traria um volume maior de venda.

Mas, junto com parcerias, talvez muito mais direcionadas para aquele perfil de público — seja o B2B, seja o B2C — há, sim, uma demanda por crédito que poderia nos ajudar a ampliar vendas.

Dani, espero ter respondido sua pergunta.

**Danniela Eiger — XP:**

Não, super claro, Belmiro. Obrigada.

**Operador:**

A nossa próxima pergunta vem do **Luiz Guanais**, do **BTG**. Luiz, habilitaremos o seu áudio. Pode prosseguir, por favor.

**Luiz Guanais — BTG Pactual:**

Bom dia, Belmiro. Bom dia, Gabi. Bom dia, Aymar.

Eu tenho uma pergunta sobre rentabilidade, pegando o gancho do que você comentou sobre controle de despesas, Belmiro. Se você puder detalhar para a gente o caminho da desalavancagem para o ano que vem: vocês reforçaram o guidance de desalavancagem da empresa e parte disso tem a ver com melhora de margem. Se puderem dar um pouco mais de detalhe em relação a CapEx e capital de giro, que acabaram sendo destaque neste último trimestre, isso ajudaria bastante nas nossas projeções. Obrigado.

**Belmiro Gomes — CEO:**

Obrigado. Obrigado, Guanais.

O caminho da desalavancagem, obviamente, tem um pedaço que não está na nossa mão, que é a taxa Selic, que talvez teria o maior componente, dependeria disso. Mas o que está dentro da nossa mão, que é o perímetro gerenciável da companhia, primeiro, é o capital de giro.

A gente sinceramente espera uma estabilidade — obviamente, a gente sempre busca melhoria — mas a nossa visão é que, nesse momento, por exemplo, se a gente apertar mais prazo com os fornecedores, como o juro alto está para todo mundo, provavelmente viria em preço. Então o objetivo é manter essa disciplina do ponto de vista de capital de giro.

No fechamento do terceiro tri, a gente passou até um pouco mais estocado, porque o mês de aniversário ocorreria agora em outubro e, nesse cenário que a gente tem visto, principalmente do B2B, com esse volume, nós não vamos fazer nenhum nível de elevação de estoque. Até porque esse cliente está muito pressionado em capital de giro, então ele repõe a quantidade de produto que ele vendeu.

E o terceiro tri, na nossa visão, foi um ponto — não que a gente espere uma grande melhoria — mas foi um ponto fora da curva. Alguns setores, principalmente o food service, em setembro, foram muito negativos. O bar puxou quase 12% para baixo.

E o bar, a gente viu aí a crise do metanol, mas ele impacta: você tem uma série de efeitos — a pessoa não vai, ela também não pede a porção. Esse público é um público em que nós temos uma penetração muito grande. Então, se bares e lanchonetes têm uma regressão, a gente acaba, infelizmente, refletindo isso de forma muito rápida.

Do ponto de vista de alavancagem, também o nível de investimento a gente reduziu. Nós já tínhamos feito um aviso — neste ano mesmo, a gente tinha uma previsão de R\$ 1,2 bi, talvez nem materialize isso — e, para o próximo ano de 2026, é bem restrito no nível de investimento.

A previsão que a gente tem é de que ele seja, no máximo, R\$ 700 milhões. O que nós temos em termos de projeto são as lojas novas, que são projetos importantes, e praticamente todos os que têm projetos são feitos em build-to-suit para ter uma desalavancagem mais rápida.

O objetivo, ao longo de 2026, é focar ainda mais na desalavancagem, uma vez que as taxas de juros permaneceram mais elevadas por um tempo maior do que a gente esperava.

Acho que é isso, Guanais. Não sei se eu respondi, se teve alguma dúvida.

**Luiz Guanais — BTG Pactual:**

Não, está excelente, Belmiro. Obrigado.

**Operador:**

Nossa próxima pergunta vem do **Alexandre Namioka**, Morgan Stanley. Alexandre, habilitaremos seu áudio para que você possa prosseguir. Pode prosseguir, por favor.

**Alexandre Namioka — Morgan Stanley:**

Oi, bom dia, pessoal. Obrigado por pegarem a minha pergunta aqui.

Talvez explorando um pouco mais aquele ponto da marca própria que você comentou no final da sua apresentação, Belmiro — se você puder dar, talvez, um update em que estágio a gente está nessa iniciativa e quando a gente deve começar a ver o rollout dessa iniciativa nas lojas.

E, talvez, dando um passo atrás aqui, acho que a gente vem focando bastante no resultado de curto prazo, mas, se a gente puder olhar de uma forma mais high level, observando o cash and carry e a indústria como um todo — acho que ao longo dos últimos anos foi bem claro o movimento do cash and carry capturando vendas do hipermercado.

Mas eu acho que, ao longo do ano passado, vocês já começaram a falar um pouco mais sobre o cash and carry começando a capturar vendas de supermercados.

Então eu queria, talvez, pegar um update sobre como está a cabeça de vocês em relação a esse movimento da indústria como um todo — não só do Assaí — em relação a começar a capturar essas vendas de supermercados.

Obrigado.

**Belmiro Gomes — CEO:**

Obrigado. Acho que, indo de trás para frente aqui, o modelo do cash and carry, a gente sempre tenta deixar ele um pouco claro, porque, às vezes, se confunde o caso do atacarejo com outros formatos de varejo. Lembrando que boa parte, hoje, da distribuição do Brasil para os pequenos comércios é feita pelos formatos que operam dentro do atacarejo.

E o que a gente viu? Essa diferença de performance entre classes sociais é algo muito pesado. A política de juros alto, na nossa visão, o que ela já tem ocorrido? Você está num movimento muito forte, hoje, de transferência de renda da classe mais baixa para a classe mais alta.

Nós estamos num patamar de taxa de juros que, provavelmente, a própria taxa é inflacionária. Porque falar que o juro alto é necessário — é necessário porque você não teria inflação para baixa renda. Mas o que a gente tem visto é que, às vezes, talvez a economia olhe todas as classes num pacote só.

E aí, na média, o que você está vendendo? Bom, pressão em cima de serviço, porque a gente deve ter um pagamento, esse ano, no Brasil, de mais de 600 bilhões de reais de juros em renda fixa, que vai para 17% da população. Então, isso vai aumentar a compra e vai colocar pressão inflacionária, além de outros fatores que geram um juro inflacionário.

Há o outro passo, que é quando você olha para as classes C, D e E — só recorde de nível de endividamento mês sobre mês, sobre mês, sobre mês. Então, por isso que você cria... E o formato atacarejo está muito mais exposto à baixa renda do que à alta renda.

Quando a gente olha para formatos de varejo também expostos à baixa renda, a gente percebe que a performance foi até pior do que a do atacarejo, porque ele reflete totalmente aquele público. Então, por isso a gente trouxe a informação para destacar isso num curto prazo.

Enquanto a taxa de juros permanecer elevada, acho que a gente deve continuar, porque tem algumas melhorias que são esperadas. Acho que a gente passa agora um pouco a crise do metanol, pega um período de final de ano onde o ambiente de consumo é sempre um pouco maior.

Tem essa entrada, como mencionei anteriormente, da questão da isenção do IR, que vai ajudar exatamente esse público — acho que boa parte disso vai para serviço da dívida, mas uma parte disso também deve vir para consumo.

Então, ou seja, esse é o movimento que a gente vê da indústria.

O projeto de marca própria — por que nós acreditamos que esse seja o momento? O Brasil é um país de dimensões continentais. A dificuldade da marca própria no Brasil é porque, se você olhar para o

mapa que está aqui atrás da minha mesa, a gente tem distâncias muito elevadas, onde, muitas vezes, um produto de marca feito com a indústria — um produto de marca própria — se eu tentar levar ele para o Nordeste, ele vai chegar mais caro por causa do custo logístico e das diferenças tributárias que existem dentro do manicômio tributário brasileiro.

Mas agora nós alcançamos um nível de taxa, estamos com 160 lojas no eixo Rio–São Paulo, onde a tributação praticamente não tem problema e o custo logístico é menos elevado. E uma força de marca de tal tamanho, na nossa visão, é o que faz esse projeto começar agora.

A gente trouxe profissionais com bastante expertise para isso, e a expectativa é que, no primeiro trimestre, a gente já tenha produtos com a marca Assaí. Esperamos que quem estiver ouvindo, por favor, vá na loja comprar, que deve nos ajudar tanto a capturar margem quanto a atender uma demanda do cliente, que, nesse momento, está buscando por produtos de menor desembolso.

A gente acredita que esse movimento de produto de menor desembolso é persistente — temos visto isso não somente aqui no Brasil, mas em vários outros mercados.

Espero ter respondido, Alexandre.

**Alexandre Namioka — Morgan Stanley:**

Perfeito, Belmiro. Muito obrigado.

**Operador:**

Nossa próxima pergunta vem do **Tales Granello**, Safra. Tales, habilitaremos seu áudio para que você possa prosseguir. Por favor, pode prosseguir.

**Tales Granello — Safra:**

Bom dia, Belmiro. Bom dia, Aymar. Bom dia, Gabi.

Tenho uma dúvida aqui em relação ao CAPEX. Acho que você comentou, para o ano que vem, R\$ 700 milhões e foco em BTS.

Tem alguma discussão na companhia de talvez parar a expansão momentaneamente pelo ano que vem para acelerar a desalavancagem, dado esse nível de juros maior — que provavelmente não estava no cenário base da última vez que vocês revisaram a expansão?

E também, em relação à safra de lojas de 2023: ela está com um nível de vendas já parecido com a safra do legado, pré-conversão, mas a margem está abaixo. Isso se deve basicamente ao custo de aluguel dessas lojas — pela despesa de aluguel — ou tem algum outro fator que tem pesado, seja competição ou algum outro fator que está fora do nosso radar aqui?

**Belmiro Gomes — CEO:**

Obrigado. Acho que, de trás para frente, a gente, sim, chegou a discutir. Mas, para você ter uma ideia, as lojas que estão sendo inauguradas agora, provavelmente — com certeza — serão as lojas com um dos melhores níveis de retorno que o Assaí já teve, porque são projetos muito selecionados.

Para ter uma ideia, o valor do desembolso que a gente deve ter no ano que vem com as lojas novas, desses R\$ 700 milhões, entre R\$ 220 e R\$ 240 milhões seria a parte de equipamentos. Todos os outros projetos que a gente fez, a gente estopou dentro do landbank — projetos que requeriam capital da companhia, seja para adquirir o terreno, seja para construir a loja — estão suspensos. Não vamos fazer investimento nesse sentido, como você bem falou, porque o juro ficou muito acima do que se esperava.

Agora, principalmente nas praças onde nós temos uma maturação um pouco mais rápida, provavelmente no ano que vem a gente abre esse número das lojas que estão sendo inauguradas. A gente recebeu bastante questionamento nesse sentido, mas são pontos extremamente estratégicos.

Nós abrimos agora, por exemplo, Osasco — é praticamente a nossa primeira loja em Osasco. Estamos inaugurando na terça-feira Utinga, aqui dentro de São Paulo, uma região onde não tem a marca do Assaí. Então, quando a gente olha, e obviamente como ela tem um baixo nível de investimento, o retorno dessas lojas vai ser elevado e, na nossa visão, elas têm um ramp-up que justifica manter esse nível de abertura, mesmo com esse cenário de juros.

E os R\$ 200 milhões são importantes, obviamente, na desalavancagem, mas também não seriam relevantes o suficiente a ponto de evitar esse investimento e tirar essas dez lojas, essas dez unidades que temos. Todas elas, com exceção de uma que nós estamos fazendo em Araguaína, no Tocantins, e uma outra em Goiânia, são projetos que já vinham andando e são projetos que, para a marca Assaí, têm retorno, performance e maturação estão bem elevadas.

Do parque de 2023, há um peso muito elevado em aluguel, que acaba impactando, e a gente tem trabalhado para trazer esse parque, também do ponto de vista de rentabilidade, para o mesmo patamar do restante do parque da companhia.

Mas é preciso talvez olhar o seguinte: o parque de 2025 e o de 2026 é um parque melhor do que o que nós tivemos. Eu sei que, com o momento do setor, pode haver algum ceticismo, mas a gente vai ter o prazer de mostrar isso lá na frente. É um parque de melhor performance, melhor ramp-up. Por isso, nós estamos bem convictos em manter essas aberturas de loja.

**Tales Granello — Safra:**

Está certo, Belmiro. Obrigado, super claro.

**Operador:**

Nossa próxima pergunta vem do Victor Rogatis, Itaú BBA. Victor, habilitaremos seu áudio para que você possa prosseguir. Pode prosseguir, por favor.

**Victor Rogatis — Itaú BBA:**

Bom dia, Belmiro, Aymar, Gabi. A gente tem duas perguntas aqui.

A primeira é: com esse outubro que já veio mais forte, como vocês comentaram, dá para pensar que o quarto trimestre, então, deveria apresentar um cenário de *same store sales* bem parecido com o que vocês apresentaram no primeiro semestre?

Essa é a primeira pergunta.

A segunda é: quando a gente pensa no crescimento da categoria de higiene e beleza, como é que está esse crescimento? Vocês sentem que, de alguma forma, vocês possam estar sendo impactados — ou o mercado, de forma geral — pela competição com os *marketplaces*?

Obrigado, pessoal.

**Belmiro Gomes — CEO:**

Tem um impacto, sim. Não pega nas classes sociais mais baixas, até pelo nível, mas pega na classe A/B — os movimentos que têm sido feitos nos *marketplaces*.

A gente também tem avaliado uma possível entrada nesse nível de mercado. Estamos estudando um pouco sobre isso, mas ele pega um pouco mais as classes sociais mais altas.

Ainda não é algo que seja relevante do ponto de vista de volume, mas tem impacto, sim. Tanto que o movimento que nós fizemos — nós estamos em discussão do projeto de farmácia — porque, na nossa visão também, conseguir colocar uma farmácia em loja nos ajudaria nessa categoria, que muitas vezes a pessoa vai buscar no canal farmacêutico.

Então, mais para os *marketplaces*, o que eles conseguem entregar? Normalmente, produto não perecível de alto valor agregado, que se justifica e que tenha volume. Qualquer produto que comece a reduzir o valor agregado, especialmente na linha de limpeza doméstica, já não faz tanto sentido.

Então, ele tem impacto, mas acho que hoje ele está tirando mais, talvez, do farma — para falar a verdade — do que do atacarejo. Acho que mais do farma e do super voltado à alta renda.

Tanto que, se você olha o setor de farma, se desconsiderar o efeito das canetas emagrecedoras do GLP-1, provavelmente você vai ver uma regressão. Isso fica visível se você olhar, por exemplo, na pesquisa Nielsen, que mostra o farma independente — que ainda não recebeu Monjaro para vender — e o farma que recebeu, ou seja, as canetas emagrecedoras.

Há uma diferença de performance gigantesca entre os dois. Então, você tem uma anomalia dentro do farmacêutico, nesse momento, que acaba, talvez, distorcendo e trazendo o farma para um nível de performance diferente dos outros setores de varejo.

**Victor Rogatis — Itaú BBA:**

E com aquela primeira pergunta, Belmiro — com relação a se dá para pensar que o quarto trimestre, o semi-distorcido, deveria ser bem parecido com o primeiro semestre, dado que outubro foi bem forte?

**Belmiro Gomes — CEO:**

Então, sim, é a expectativa. Outubro veio mais forte, tem o efeito da campanha. Nós também estamos preparando uma série de outras ações em novembro e dezembro.

O que dá para dizer: Obviamente, é uma cautela da nossa parte, porque setembro — ninguém esperava o impacto que teve esse setembro, como ele foi marcado, com tudo. Se você olhar, praticamente, quase todos os setores de comércio foram impactados.

Então, por isso, é uma cautela. Mas, assim, nós olhamos para ver quais são os setores que estão regredindo. A gente espera que o bar seja um que possa recuperar um pouco a performance. Não queremos cravar que será o mesmo nível de setembro. Então, sim, é uma expectativa nossa — tem ações fortes na Black Friday, ações fortes para o final do ano.

Mas, obviamente, a gente está sujeito a refletir muito o que acontece com esse público B2B. Então, é uma cautela da nossa parte. Não dá para pegar outubro, porque teve a campanha, como meio de sinalização. Esperamos que sim, tá? Desculpa, tinha esquecido essa pergunta, Vitor.

**Victor Rogatis — Itaú BBA:**

Perfeito, obrigado, Belmiro.

**Operador:**

Nossa próxima pergunta vem do **Felipe Rached**, Goldman Sachs. Felipe, habilitaremos seu áudio para que você possa prosseguir. Por favor, pode prosseguir.

**Felipe Rached — Goldman Sachs:**

Oi, bom dia, pessoal. Obrigado por pegarem a minha pergunta. Eu queria explorar um pouco mais o tema dos self-checkouts. Eu entendo que eles ajudam principalmente nas compras de reposição, dado que têm um limite de itens relativamente baixo. Vocês conseguem abrir o percentual dos carrinhos que estão abaixo desse limite de itens? E quanto eles representam na receita da companhia?

E aí, já fazendo um follow-up rápido em relação ao controle de despesas: quanto o SG&A teria sido impactado se vocês conseguissem contratar para todas as vagas que estão em aberto? E, talvez, linkando com as vendas — o quanto vocês acham que essa dificuldade de contratar funcionários, especialmente operadores de caixa, pode estar impactando na proposta de valor do formato? E o quanto isso pode estar penalizando as vendas? Obrigado.

**Belmiro Gomes — CEO:**

Obrigado pela pergunta. Tem tido uma falta de mão de obra para o comércio como um todo. No nosso caso, pelo menos o que nós percebemos é que, no atacarejo — como é o nosso formato mais voltado ao público de média renda — há uma tolerância um pouco maior.

Mas, obviamente, é difícil dizer o quanto está se perdendo de venda por falta de pessoal. Acho que isso tem sido geral para todos os setores do comércio — tem sido para o super, para o minimercado, para o atacarejo.

O fato de ter um quadro maior numa loja de atacarejo faz com que talvez se sinta com menor proporcionalidade uma falta de pessoal ou mesmo de absenteísmo do que, por exemplo, uma loja que opera com 20 colaboradores.

No nosso caso, a gente opera com um quadro médio de 300 pessoas por loja — 200 e pouco, vai depender, obviamente, do tamanho da loja — mas, obviamente, tem impacto. Na medida, o objetivo de colocar o self-checkout tinha alguns objetivos. Na nossa visão, era uma sequência dos serviços para tornar o modelo também atrativo para as compras repositoras e, obviamente, tirar uma pressão de quadro do ponto de vista da frente de caixa.

Hoje, em termos de venda, não gostaria de abrir o número, mas, em termos de transações, a gente chega próximo a 20% dos tickets.

Tem uma dispersão grande. Obviamente, um comerciante não vai passar no self-checkout. Nós temos tanto cupons de R\$50, R\$60, R\$70, R\$100, quanto cupons de R\$5 mil, R\$7 mil, R\$10 mil.

Mas ele ajuda muito a tirar fila de loja, a percepção de fila, e também na questão do quadro. Nossa nível — a gente vai registrar um turnover, assim como o comércio como um todo, mais elevado — mas estamos com 95% do quadro completo.

Nosso setor de Gestão de Gente tem feito um trabalho muito grande e bom do ponto de vista de conseguir repor as vagas. Mas o mercado, como um todo, tem enfrentado isso: as pessoas se endividam, gastam na bet, precisam pedir a semana para sair e pegar os acertos, e vão rolando de emprego em emprego.

A gente tem tido, hoje, 95%. Se estivesse com o quadro completo, teria um aumento de 5% na despesa de pessoal — aproximadamente R\$ 5,5 milhões, R\$0,20, aproximadamente, na despesa. Agora, é importante olhar que esse nível já vem persistente há pelo menos dois ou três anos. Então, do ponto de vista de base, não teria muita diferença, Felipe.

**Felipe Rached — Goldman Sachs:**

Perfeito, Belmiro. Muito claro. Obrigado.

**Operador:**

Nossa próxima pergunta vem do **Bob Ford, Bank of America**. Bob, habilitaremos o seu áudio para que você possa prosseguir. Por favor, pode prosseguir.

**Bob Ford — Bank of America:**

Muito obrigado. Bom dia, e obrigado por pegar a minha pergunta. Então, Miro, vocês podem nos dar uma atualização sobre o aplicativo, como ferramenta para impulsionar vendas?

E como está evoluindo o Treasure Hunt de vocês? E como estão pensando em relação à Black Friday e ao Natal?

**Belmiro Gomes — CEO:**

Obrigado, Bob. Nós fizemos uma mudança — até trouxemos uma outra pessoa agora para a área de Nautilus, na Black Friday mesmo. Então, tem um conjunto de malas bem barato, quem quiser comprar nas lojas do Assaí.

A gente já tem produtos, boa parte deles foram recebidos agora no final do terceiro trimestre e vão estar em loja, principalmente para a Black Friday e também a partir do próximo ano. São produtos diferentes. Obviamente, nós vamos começar esse teste nessas categorias.

Tem alguns voltados para classes sociais mais elevadas e outros para classes mais baixas. Mas, para ter uma ideia, a gente deve vender a um preço... não dá para anunciar o preço antes aqui, mas quem puder visitar as lojas vai ver um conjunto de malas por um preço espetacular, para falar a verdade.

Então, esse é um dos exemplos de itens que devem entrar daqui para frente, assim como outros itens de utensílios domésticos — copos, jogos de panela — produtos que nós mesmos importamos e que já estão disponíveis em loja.

O app tem uma taxa de penetração muito forte. A gente já apresentou os números: estamos hoje com 21 milhões de clientes cadastrados, sendo 16 milhões contactáveis.

Encerramos agora, em outubro, uma campanha com sorteio de um milhão de reais e compras grátis, o que aumentou ainda mais a taxa de adesão.

Essa base que estamos construindo — esse CRM — deve, na nossa visão, se tornar uma base muito importante. Por isso essa ansiedade nossa em relação aos serviços financeiros, porque isso vai nos permitir explorar melhor essa base.

Ter 16 milhões de clientes contactáveis já é uma das maiores bases de clientes do Brasil.

Ou seja, é um nível de fidelidade muito grande à marca, o que nos abre uma série de avenidas de crescimento. Nesse sentido, Bob, espero ter respondido sua pergunta.

**Bob Ford — Bank of America:**

Sim, muito obrigado.

**Operador:** Nossa próxima pergunta vem do **Lucca Biasi, UBS**. Lucca, habilitaremos seu áudio para que você possa prosseguir. Pode prosseguir, por favor.

**Lucca Biasi — UBS:**

Bom dia, pessoal. A maioria das nossas perguntas já foram respondidas, mas acho que seria interessante se vocês pudessem comentar se houve algum update em relação à medida cautelar emitida contra o GPA e o Casino.

**Belmiro Gomes — CEO:**

Obrigado. Ainda está na fase em que o juiz está ouvindo as partes e, por isso, a gente não pode comentar.

A gente deve ter uma decisão, provavelmente. Mas o juiz ainda está ouvindo as partes. Ele fez alguns requerimentos, pediu algumas outras avaliações. Então, esperamos ter algumas decisões dentro desse sentido.

A gente percebe, do ponto de vista das contingências do GPA, um esforço muito grande para realizar uma transação com o fisco para reduzir.

Acho que eles destacaram isso no terceiro trimestre agora. Obviamente, é um tema que nós entendemos que não somos solidários.

A companhia sempre foi muito separada. Mas, se ele próprio consegue uma solução para isso, a gente enxerga como algo positivo.

Enxergamos também como muito positivas as mudanças que tiveram no GPA agora, com um acionista controlador vindo do mercado nacional. Isso, sempre na nossa visão, vai ser mais positivo, com um potencial muito grande.

A gente viu de forma muito positiva as mudanças que ocorreram recentemente dentro do GPA.

**Lucca Biasi — UBS:**

Foi claro. Obrigado, Belmiro.

**Belmiro Gomes — CEO:**

Obrigado.

**Operador:**

Nossa próxima pergunta vem do **Eric Huang, Santander**.

Eric, habilitaremos o seu áudio para que você possa prosseguir. Pode prosseguir, por favor.

**Eric Huang — Santander:**

Bom dia, pessoal. Obrigado por pegar minha pergunta. Aqui do nosso lado, a gente queria tocar um pouco no ponto da margem bruta.

A gente continua vendo uma evolução importante. Entender aqui um pouco como é que vocês olham para esse patamar de margem bruta em relação à sustentabilidade dele e, também, oportunidades adicionais. Acho que parte disso vem de um parque em maturação, à medida que, principalmente, essas safras mais relevantes de conversões vão chegando na maturidade.

O que seriam alavancas adicionais aqui? O que a gente poderia pensar sobre a margem bruta de vocês para frente?

Obrigado.

**Belmiro Gomes — CEO:**

Obrigado, Erick.

Bem, a margem tem um efeito, como eu acabei falando antes, que, no fim, o fato do B2B ter reduzido a compra... nós trabalhamos com dois preços na área de venda, aproximadamente: o preço ao consumidor, com 17%, 18%, 19% de lucro bruto, e o preço para o comerciante — que, na realidade, não é um comerciante, mas quem compra em quantidade — em torno de 12%.

À medida que cai o B2B, você já gera, de fato, uma melhoria na margem, o que acontece de forma natural.

E aí, junto a isso, uma série de medidas que nós fizemos do ponto de vista de precificação. Primeiro, temos conduzido um processo, um projeto que vai melhorar bastante a nossa capacidade de pricing, porque, quando a gente olha — de novo, indo para a desigualdade social do Brasil —, se a gente der um exemplo que eu gosto de usar:

Se você pegar a loja de Congonhas, que fica na frente do aeroporto de Congonhas, dois quilômetros depois eu tenho a loja de Interlagos, cinco quilômetros depois Cidade Dutra, na entrada do Grajaú, e oito quilômetros depois — tudo na mesma avenida, Teotônio Vilela — você sai de um nível de renda familiar de R\$ 20 mil reais mensais para um nível em torno de R\$ 3 a 4 mil mensais.

Então, ou seja, vai operar como se fosse em países diferentes. Isso requer disciplina de sortimento diferente, precificação diferente.

Mas, na nossa visão, principalmente essas lojas mais centrais, e o nível hoje de serviço que nós entregamos, nos permite melhorar e continuar uma evolução da margem bruta — obviamente, sempre olhando para a competitividade.

Há uma expectativa também de que o projeto de marca própria traga contribuições importantes do ponto de vista de margem bruta.

Então, a gente acredita que o patamar — pode ver que nós já atravessamos ciclos positivos e negativos — e a margem segue muito, muito, muito estável.

**Eric Huang — Santander :**

Obrigado, Belmiro. Só um follow-up nesse ponto, inclusive desse benefício que o mix de B2B e B2C trouxe talvez para esse trimestre. Vocês conseguem quantificar isso só para ter um pouco mais de cor nesse ponto?

**Belmiro Gomes — CEO:**

É que, assim, ele tem um impacto de aproximadamente, talvez, 0,10 — aproximadamente 0,15 — porque também, obviamente, na medida em que o B2B reduziu o volume de compra, nós reduzimos um pouco os preços para eles.

Mas o que a gente observou é o seguinte: esse cliente, obviamente, ele faz reposição. Se ele corta a venda, se ele tem uma queda no volume de venda, imediatamente — como o abastecimento dele é muito curto — o do food service mesmo, a gente tem cliente que vem praticamente todo dia.

A média do food service, que a gente até apresentou no Investor Day do ano passado, foi de 172 visitas por ano. Então, praticamente um dia sim, um dia não — quase todo dia esse cliente está na loja. Reduziu o volume, ele reduz imediatamente.

E, no caso do food service, não adianta você reduzir preço, porque se você reduzir o preço da mussarela, reduzir o preço do presunto, e ele não for — é um produto perecível. Por exemplo, hortifrutti, por exemplo, é um produto perecível. Se ele não tem demanda, se, por exemplo, a pizzaria tem uma queda no volume de pizza entregue, tão simples quanto: ele reduz de forma imediata e preço não move.

As disputas por preço são muito mais voltadas para a venda.

**Eric Huang — Santander:**

Super claro. Obrigado, Belmiro.

**Operador:**

Nossa próxima pergunta vem do Joseph Giordano, J.P Morgan. Joseph, habilitaremos seu áudio para que você possa prosseguir. Pode prosseguir, por favor.

**Joseph Giordano — J.P Morgan:**

Olá, bom dia a todos. Obrigado pela pergunta. Eu queria explorar dois tópicos aqui.

Acho que o primeiro deles é, voltando um pouquinho na questão de top-line, olhando mais para o fim do ano. A gente tem essa performance de outubro, por óbvio, como vocês comentaram, não 100% comparável, dado o aniversário.

Eu queria entender o que vocês estão enxergando do lado de inflação de alimentos, né?

Quando a gente olha o terceiro TRI, a gente ainda teve um gap comparado ano contra ano favorável. Então, assim, eram dois pontos favoráveis. Agora, talvez isso aqui vire, né?

Então, a sua base de food inflation do same store do quarto TRI do ano passado talvez seja muito mais forte. Então, eu queria entender como é que vocês enxergam essa questão de tickets. Você já consegue ver, de alguma maneira, trade-up? Pelo que eu entendi, não.

E a segunda pergunta vai um pouco na questão da subvenção — entender, na parte do imposto, se esse nível é um pouquinho mais alto do que a gente viu ao longo do primeiro semestre, ele deveria ser recorrente.

**Belmiro Gomes — CEO:**

Obrigado. Obrigado. O Aymar vai responder. Depois eu vou falar a parte de inflação e tickets, e depois o Aymar responde a parte da subvenção. Se tiver alguma dúvida, depois a gente volta aqui.

Assim, infelizmente, obviamente, como eu falei, a gente não vê nenhum trade-up. Ao contrário — o que a gente vê, e que tem chamado bastante atenção, porque o Assaí tem uma taxa de penetração nas classes sociais muito igual, muito equivalente. Ou seja, a mesma taxa de penetração que nós temos na classe A, nós temos na B, na C, na D e na E.

Até por faixa etária, tem um slide que a gente fez em algumas apresentações que chama bastante atenção. Então, a gente consegue ter uma visão — e pelo tempo que a gente está no mercado — de comportamento. A gente nunca tinha visto uma disparidade tão grande entre as classes sociais no Brasil como tem sido visto agora.

Ou seja, você vê uma classe A/B ganhando poder de compra, ganhando volume, algumas categorias de produto de valor agregado aumentando venda. E quando você olha na outra ponta, na ponta extrema, há um trade-out significativo que ainda está persistente.

Tanto que, se você observar o volume desse Assaí tradicional que a Nielsen traz — que não é o cara que dá dado para a Nielsen, eles pegam pelo homescan — ou os independentes, há uma queda de 8%

de volume, que é uma queda relevante. É naquele comércio pequeno que está próximo de casa, que não era esperado. Então, é esse cliente que se abastece conosco.

O que a gente vê, então? Um cenário de cautela no top-line. Por quê? O patamar de juros — a gente percebe que a última pancada que faltava foi essa do consignado, que deu um pico em agosto e setembro. A pessoa se deparou com o tamanho da dívida que, de fato, ela tem.

Então, a gente imagina que esse movimento ainda é persistente. Obviamente que nós estamos com essa iniciativa. Acho que setembro talvez tenha sido um mês um pouco fora da curva, do ponto de vista negativo. Então, a gente espera um quarto trimestre melhor do que tivemos no terceiro tri, mas nada também — ou seja, as questões estruturais que estão levando a isso, que é, na nossa visão, essa perda de poder de compra, a gente já falou anteriormente das bets, do juro...

Principalmente o que vem agora, ele vai continuar. E aí os dados são difíceis de analisar, por quê? Como eu falei, você vê uma transferência de renda entre as classes, aumentando a desigualdade. E, com a classe maior aumentando o poder de compra, você gera uma pressão. Por isso que o juro, na nossa visão, já está num ponto em que ele mesmo pode estar sendo inflacionário.

E talvez não tenha setor melhor para mostrar o que acontece na economia do que o setor alimentar. E o Brasil, como a gente gosta de sempre chamar, é um país, infelizmente, de desigualdades sociais. Então, há um movimento muito desigual acontecendo nesse momento.

Então, nesse público, a gente imagina que ele vai manter volume. Nós estamos registrando aumento de venda para os públicos de classes sociais mais elevadas e algum foco maior agora em ter cautela para dar qualquer sinalização para o quarto trimestre.

O que a gente não enxerga de risco: trajetória de desalavancagem, margem e controle do nível de despesa da companhia. Acho que o terceiro tri mostra, principalmente, que mesmo num patamar de venda sinceramente abaixo do que nós esperávamos — e do que o mercado esperava — a gente manteve margem, continuou desalavancando.

Obviamente, a desalavancagem poderia estar acontecendo de forma mais rápida. Acho que é isso, Joseph.

**Joseph Giordano — J.P Morgan:**

Perfeito, obrigado. E a questão da subvenção?

**Aymar Giglio — CFO:**

Quanto à subvenção, Joseph — bom dia, ou melhor, boa tarde já.

A gente teve, então, um item extemporâneo de R\$ 34 milhões, referente a períodos anteriores e tal. Mas, do ponto de vista de recorrência, continuaremos com cerca de R\$ 10 milhões por trimestre.

Como já tínhamos até comentado anteriormente, não há nada que mude essa tendência normal de recorrência — a não ser, eventualmente, alguma outra ocorrência extemporânea, que, no momento, não está no nosso radar em relação ao imposto de renda.

**Joseph Giordano — J.P Morgan:**

Perfeito, obrigado.

**Operador:**

Nossa próxima pergunta vem do **Pedro Pinto**, Bradesco BBI. Pedro, habilitaremos seu áudio para que você possa prosseguir. Pode prosseguir, por favor.

**Pedro Pinto — Bradesco BBI:**

Obrigado. Bom dia, pessoal, e obrigado por pegarem minha pergunta.

Tenho duas questões bem rápidas do meu lado. A primeira é um follow-up em relação à questão da medida cautelar. Queria saber sobre o timing, porque, quando a gente conversou há um pouco mais de 30 dias, existia justamente esse prazo de 30 dias para as companhias apresentarem os pareceres — mas, claro, isso depende de quando a juíza faz o pedido e tudo mais.

Então, queria entender se devemos ter alguma resposta já nos próximos dias, se há uma noção mais clara de prazo nesse momento.

A segunda pergunta é sobre a calendarização do CAPEX.

A gente observa o que foi feito de CAPEX year-to-date em relação ao guidance, e vocês comentam que vão honrar a questão da alavancagem — a geração de caixa está se materializando. Você mencionou que talvez não chegue a R\$ 1,2 bilhão de CAPEX neste ano, e aos 700 para o ano que vem. Mas eu queria entender se existe a chance de ficar abaixo de R\$ 1 bilhão, que seria o limite inferior do intervalo.

Alguma parte desse CAPEX deve ser postergada para o próximo ano?

Gostaria de entender melhor essa questão — se a alavancagem se mantém, ou se a companhia está realmente fazeando mais os projetos, suspendendo alguns e jogando outros para frente.

Esses são os meus pontos.

Obrigado.

**Belmiro Gomes — CEO:**

Obrigado, Pedro.

Obviamente, nós fizemos uma série de esforços para reduzir o volume de CAPEX. Um projeto mesmo de faturamento direto — que a gente chama de PMG, um modelo de contratação — nos ajudou a reduzir relativamente bem o custo de obra.

Ainda não temos o fechamento do quarto tri, porque as lojas estão inaugurando agora. Mas os patamares que a gente divulgou são os patamares máximos de investimento. Pode ser, pode ser, que eles fiquem inferiores ao que destacamos, mas gostaríamos que o mercado trabalhasse com esse número.

Até porque algumas iniciativas que fizemos nesse sentido ainda não estão totalmente garantidas ou capturadas. Então, esses números representam o nível máximo de investimento que poderia ser feito. Pode ser que fique menor do que isso, mas, no momento, é o máximo que podemos afirmar.

Sim, seguimos trabalhando. Vocês viram o esforço da companhia, e temos avaliado uma série de outras medidas que possam ajudar na trajetória de desalavancagem.

O Assaí é um grande gerador de caixa. Desde que começamos a administração, nunca recebemos sequer um real de investimento — nem dos acionistas anteriores, nada. Tudo o que a companhia fez foi com geração de caixa própria.

Ainda assim, tomamos uma dívida gigantesca, como todo mundo sabe. Mas é difícil ver metade dessa geração de caixa sendo consumida pelo custo da dívida. Ninguém esperava que os juros estivessem nesse patamar.

Acho que fica uma lição importante do ponto de vista da companhia: queremos voltar a patamares confortáveis de caixa e dívida no menor espaço de tempo possível. Acredite, todas as iniciativas que puderem ser capturadas serão capturadas — algumas estão em avaliação. O objetivo da companhia é desalavancar o máximo possível.

Quanto à ação cautelar, é difícil falar porque depende do prazo do juízo. A expectativa seria de mais 15 dias, aproximadamente, contando a partir de hoje, pelo que os advogados nos sinalizaram, em função dos pedidos que o juízo fez.

Obviamente, o juízo vai se cercar da maior quantidade possível de informações antes de decidir. Então, esperamos um prazo de cerca de 15 dias.

**Pedro Pinto — Bradesco BBI:**

Claríssimo.

Obrigado, Belmiro.

**Belmiro Gomes — CEO:**

Obrigado, Pedro.

**Operador:**

Nossa próxima pergunta vem da **Daniela Bretthauer**, do HSBC. Daniela, habilitaremos seu áudio para que você possa prosseguir. Pode prosseguir, por favor.

**Daniela Bretthauer — HSBC:**

Bom dia. Bom dia a todos. Estão me ouvindo?

**Belmiro Gomes — CEO:**

Sim, estamos te ouvindo, Daniela. Pode seguir.

**Daniela Bretthauer — HSBC:**

Duas perguntas.

A primeira: eu queria explorar melhor a questão da dinâmica entre B2C e B2B, que você apresentou. Alguns comentários que você fez me pareceram bem interessantes.

Eu queria entender se o que você comentou sobre a queda do ticket médio e a redução do volume dos pequenos comércios tem relação direta com o cenário recente — por exemplo, com a questão do metanol e das bebidas.

Aliás, não sei se você pode abrir o peso da categoria de bebidas no mix total da companhia.

Mas eu queria entender também como você está vendo essa tendência agora no início do quarto trimestre — e, olhando mais à frente, como enxerga trabalhar esse mix entre B2B e B2C em 2026, supondo que nada mude e que os juros só começem a cair lá por abril.

Quais seriam as ferramentas ou estratégias que vocês podem adotar para equilibrar melhor esses dois canais?

**Belmiro Gomes — CEO:**

Nessa primeira parte, Daniela, é uma ótima pergunta. A gente divide praticamente em oito subtipos. Porque, quando olhamos o B2C, a nossa taxa de participação nas vendas é incrível — muito próxima ao peso que cada classe social tem no PIB brasileiro. Então, conseguimos ter uma visão muito clara do que está acontecendo.

Eu nunca tinha visto um movimento tão de disparidade entre classes. Mesmo os comércios que atendem a alta renda, nós nunca tivemos impacto.

Mas o da baixa renda — que é o grosso da população do Brasil — foi muito acima do que a gente esperava.

Na nossa visão, o último impacto forte foi essa questão do consignado. E, com esse patamar de juros elevados, como eu já comentei, há um movimento claro de transferência de renda: a classe mais alta ganhando dinheiro na renda fixa, e muitos pagando essa conta com juros altos. É só olhar os índices de inadimplência que nós chegamos.

Então, parte disso vai continuar se refletindo, porque esse comércio está com mais dificuldade. Mas, obviamente, num cenário desafiador como esse, a gente tem feito revisões no sortimento, deve enxugar algumas categorias, focar em itens com preço mais efetivo, para não ter muito do mesmo e priorizar itens que realmente girem.

Sobre a questão do bar e do metanol, a participação de bebidas não é relevante. Talvez o nosso impacto seja mais indireto, porque esses comércios — bares, lanchonetes — têm a bebida como atrativo.

O destilado sempre foi uma categoria que nunca foi muito bem atendida pelo atacarejo, por questões tributárias, descaminho, falsificações, que ainda representam quase um terço do mercado, e acabam sendo comprados fora do canal formal. Mas, indiretamente, nós vendemos produtos que abastecem esse público: insumos para porções, entre outros itens de consumo.

E o consumo, de fato, caiu. Basta olhar o resultado das principais companhias de cerveja agora no terceiro trimestre — há uma redução importante no consumo. O álcool é uma categoria que vem caindo, e o avanço das canetas emagrecedoras (GLP-1), na nossa visão, vai provocar ainda mais queda nessa categoria.

Então, o que nós temos feito é readequar o sortimento, reforçar parcerias com fornecedores para tentar compensar essa diferença. Mas, enquanto o juro permanecer alto, esse impacto vai continuar.

Há uma expectativa — nossa e de quem atende a baixa e média renda — de que a isenção do IR possa ajudar um pouco. Acreditamos que parte disso vá para o pagamento de dívidas, mas outra parte deve se converter em consumo.

Espero ter respondido, Daniela — e espero também que o cachorro já esteja mais calmo.

**Daniela Bretthauer — HSBC:**

Sim, ficou claro, Belmiro. Deixa-me só fazer um follow-up na pergunta. Sobre a decisão da companhia de entrar em marcas próprias. Dado que a companhia trabalha com um número limitado de SKUs, como isso será estruturado?

Porque o seu concorrente é bastante resistente a entrar em marca própria e nunca desenvolveu esse segmento. Então, se puder compartilhar o time que você montou, quantos SKUs inicialmente e se serão apenas algumas categorias. E, no NET, você acredita que isso trará mais retorno do que o

investimento nessa estrutura de sourcing para viabilizar as marcas próprias? Me surpreendeu a iniciativa e o anúncio.

**Belmiro Gomes — CEO:**

Bem, como diria Darwin: a sobrevivência não é do mais forte, mas do que melhor se adequa às mudanças. O Assaí sempre foi um formato mais inovador, mesmo que, às vezes, isso possa desafiar o senso comum.

Foi assim quando a gente implantou os serviços, as lojas em regiões mais centrais. Sinceramente, se há 10, 12 anos atrás alguém falasse que podia ter êxito uma loja na região de Congonhas, falaria que seria impossível — uma loja daquele porte, daquele tamanho — e nós conseguimos atender e adentrar as classes sociais mais elevadas.

A marca própria é uma realidade no mundo inteiro. Se você observar, ela só vem crescendo. O cenário em que você tem redução do poder de compra sempre é um período em que a marca própria cresce.

No Brasil, obviamente, ela nunca foi muito bem por algumas características, na nossa visão. Você precisa de uma escala muito maior do que em outros países, numa região específica, para conseguir que ela tenha sucesso.

Mas, na prática, se a gente observa o atacarejo, na medida em que o atacarejo cresce, a indústria, de modo geral, olhou para o nosso formato e falou: “Ah, que legal, esse cara tem um custo operacional mais baixo.” Então, pode ser que ela tenha reduzido um pouco os níveis de desconto. A marca própria vai ajudar — não somente no item de marca própria — a equilibrar isso.

E com 60% de penetração que nós temos hoje nos domicílios da Grande São Paulo, a força que a marca tem, e principalmente o momento em que a população está disposta a buscar produtos de menor desembolso, nós acreditamos que o projeto, sim, vai ser agregador de margem.

Os custos para isso: o Sérgio Leite, que é uma das pessoas mais experientes nossas, foi destacado para essas frentes de inovação. A gente trouxe a Loiane, uma profissional com bastante tempo de mercado e bastante conhecimento do projeto de marca própria, além de um time dedicado, para que esse projeto avance.

Nós temos uma convicção de que, olhando hoje, a marca Assaí — a marca mais valiosa do Brasil — dá uma credibilidade muito elevada. E sim, é o momento de nós entrarmos na marca própria.

O Brasil é a exceção quando se olha o mercado global, mas acreditamos também que esse movimento, embora não seja simples nem fácil (não estaríamos com uma taxa de penetração no Brasil de apenas 3%), é viável.

Nós temos as competências para isso. Assim como mudamos outros paradigmas, acreditamos que em três anos falaremos de uma taxa de participação elevada.

Acho que o momento é esse. Teve momentos em que olhamos e falamos que não teria aderência — e realmente, antes, não teria. Era preciso uma escala muito grande e um valor agregado. Não adianta: se eu fizer um produto aqui em São Paulo, de marca própria, e tentar levar ele para Recife, só o que vai gastar de frete e o que vai pagar de imposto em fronteira vai fazê-lo chegar mais caro do que uma marca local.

Por isso que o projeto, ainda, a gente não quer dar detalhes. Ele não vai ser igual em todas as regiões do Brasil. Talvez, se não tiver fornecedor, ele nem vá receber. Só vai se for um produto importado que consiga ser distribuído em todas as categorias.

Mas em categorias que cumpram alguns papéis — seja mais barato do que a marca líder, com diferença relevante, que consiga nos ajudar também a melhores negociações com as marcas que temos hoje — e que consigam agregar, talvez num segundo momento, um maior nível de margem do que trabalhamos hoje.

Então é uma busca. A gente está com todas as cautelas necessárias para esse projeto.

**Daniela Bretthauer — HSBC:**

Vamos acompanhar. Boa sorte no projeto e obrigado pelas respostas.

**Belmiro Gomes — CEO:**

Obrigado, Daniela.

**Operador:**

A sessão de perguntas e respostas está encerrada. Agora gostaríamos de passar a palavra para as considerações finais da companhia.

**Belmiro Gomes — CEO**

Obrigado, Rodrigo. Quero agradecer a todos que permaneceram conosco — acho que a sessão se estendeu bastante, com muitas perguntas, em um ambiente obviamente mais desafiador.

Mas acredito que as mensagens principais foram transmitidas. O Assaí é um modelo sólido, que segue inovando, criando e se adaptando, mantendo-se muito estável do ponto de vista de geração de caixa e desalavancagem.

Estamos trabalhando para trazer novidades importantes, e seguimos atentos a esse movimento que tem afetado o consumo — essa transferência de renda provocada pelos juros altos. Acreditamos que esse cenário deve se estabilizar ao longo do próximo ano.

**Operador:**

A videoconferência de resultados referente ao terceiro trimestre de 2025 do Assaí está encerrada. O Departamento de Relações com Investidores permanece à disposição para responder às demais dúvidas e questões. Muito obrigado aos participantes e desejamos a todos um excelente dia.