

Transcrição de Teleconferência
LWSA
Resultados do 3T23

Gracielle:

Olá, sejam bem-vindos à conferência de resultados do 3T23 da LWSA. Eu sou a Gracielle, responsável pela imprensa na Companhia.

Estão presentes conosco, hoje, os senhores: Fernando Cirne, Diretor Presidente (CEO); Rafael Chamas, Vice-presidente Financeiro (CFO) e Relações com Investidores. E para a sessão de Q&A, estarão presentes, também, os senhores: Higor Franco, Vice-presidente do segmento *BeOnline/SaaS*; Willians Marques, Vice-presidente do segmento *Commerce*, PMEs; Alessandro Gil, Vice-presidente do Segmento *Commerce SaaS Enterprise* e Cassius Schymura, Vice-presidente do segmento financeiro.

Esse evento está sendo transmitido, simultaneamente, pela Internet via *webcast*, com tradução para o inglês e pode ser acessado no endereço ri.locaweb.com.br. Clicando no link *webcast*, você poderá baixar os slides desta apresentação.

As informações contidas no documento relacionadas a perspectivas sobre os negócios, projeções sobre os resultados operacionais e financeiros e aquelas relacionadas a perspectivas de crescimento são meramente projeções e, como tais, são baseadas exclusivamente nas expectativas da Diretoria sobre o futuro dos negócios. As expectativas dependem, substancialmente, das condições de mercado, do desempenho da economia brasileira, do setor e dos mercados internacionais e, portanto, sujeitas à mudança sem aviso prévio.

Todas as variações aqui apresentadas são calculadas com base nos números em milhares de reais (exceto quando informado), assim como os arredondamentos. O presente relatório de desempenho inclui dados contábeis e não contábeis tais como operacionais, financeiros orgânico e proforma e projeções com base na expectativa da Administração da Companhia. Os dados não contábeis não foram objeto de revisão por parte dos auditores independentes da companhia.

Para o Q&A, sessão de perguntas e respostas, orientamos que sejam enviados via ícone do Q&A no botão inferior à sua tela, informando a identificação e sua companhia. Por padrão da dinâmica, seus nomes serão anunciados para que façam uma pergunta ao vivo. Neste momento, uma solicitação para ativar o seu microfone aparecerá na tela.

Agora, gostaria de passar a palavra ao Fernando Cirne que iniciará a apresentação. Por favor, Fernando, pode prosseguir.

Fernando Cirne:

Sejam todos bem-vindos ao *call* de resultados do 3T23 da LWSA. Começamos com o slide três, onde temos os destaques deste trimestre. Começo falando sobre rentabilidade e geração de caixa.

O grande destaque deste trimestre é a margem EBITDA das empresas adquiridas, onde nós atingimos 2,8% de margem. Isso é um trabalho que temos feito há quase dois anos, quando partimos de uma margem de -12% e atingimos 2,8%.

É um trabalho contínuo, que não foi finalizado ainda. Temos um trabalho bem grande pela frente, mas certamente foi uma grande conquista. Isso é fruto de alavancagem operacional e de um grande controle de custos e, certamente, tem muito por vir.

Outro destaque desse trimestre é com relação a Geração de Caixa, que cresceu mais do que o EBITDA. Falando em crescimento, nossa receita líquida cresceu 8,9% em relação ao 3T22 e cresceu, também, 5,2% em relação ao trimestre imediatamente anterior.

Aliás, nessa apresentação, estamos dando um grande destaque aos crescimentos relativos ao trimestre anterior, porque a Empresa vem acelerando e mostrando um crescimento muito forte em relação ao *quarter* anterior, e isso vai aparecer em diversos indicadores.

Já o *Commerce*, quebrando o crescimento da Empresa na operação de *Commerce*, que é o maior pedaço da Companhia, cresceu 14,1% em relação ao 3T22, atingindo R\$ 224 milhões de receita líquida neste trimestre, e cresceu 7,3% só nesse *quarter* quanto ao *quarter* anterior. 7,3% é um crescimento bem expressivo.

A receita de Assinatura de Plataforma cresceu quase 19% nesse 3T23 em relação ao 3T22, o que mostra a estabilidade na aquisição de clientes que temos tido na nossa operação.

Com relação ao GMV, TPV e Base de Assinantes, nosso GMV de todo o ecossistema de *Commerce* cresceu 15,3% em relação ao 3T22, atingindo R\$ 15 bilhões, o que mostra a representatividade da Locaweb dentro do ecossistema de *Commerce* brasileiro. Já o GMV de loja própria cresceu 22% em relação ao mesmo período do ano passado. Nosso TPV cresceu 34,6% em relação ao mesmo período do ano anterior e atingiu R\$ 1,7 bilhões neste trimestre.

Nossa Base de Assinantes cresceu 19,3%, saindo de 150 mil clientes, no ano passado, para 180 mil clientes no 3T23, e nós temos mantido o volume de adição de novos assinantes. Isso é muito importante, porque estamos preparando a Empresa para termos uma base instalada, muito mais interessante quando a economia começar a acelerar.

Movendo para o slide quatro, vamos falar um pouco mais sobre a receita do segmento de *Commerce*. Nós partimos, no ano anterior, de R\$ 196,4 milhões para R\$ 224,1 milhões, crescendo 14,1%. Destaco aqui, como eu falei, um crescimento de 7,3% em relação ao trimestre anterior.

Então, estamos acelerando. Esse número não é tão claro quando se fala em ano contra ano e nesses 14,1%, porque no ano anterior nosso crescimento foi muito expressivo de *Commerce*. Nós crescemos 87% de 2021 para 2022. Por esse motivo, isso não aparece tanto nesse 14,1%, mas, quando se olha de *quarter* contra *quarter*, pode-se ver 7,3% de crescimento, que é muito expressivo.

Estamos, realmente, voltando a crescer através de diversos esforços, os quais comentarei ao final da apresentação.

E, quando quebramos essa receita de *Commerce* em Ecossistema e Assinatura, onde a assinatura é a receita de mensalidades - ou seja, quando você assina, por exemplo, o Bling ou a Tray, dentre outros -, você pode ver que o ecossistema tem um crescimento menor, mas mesmo assim, tem menor ano contra ano, que é fruto de uma atividade econômica mais fraca, que cresceu 11% em relação ao mesmo período do ano passado, mas já volta a sofrer um

crescimento muito bom nesse *quarter* de 11,4%. Isso já é fruto de uma ligeira aceleração dos nossos clientes.

Então, crescemos no *quarter* contra *quarter* imediatamente anterior, quase quanto crescemos ano contra ano.

O ano anterior é quase igual porque temos uma base robusta de comparação. Crescemos no Ecosistema, quase 87% do 3T22 contra o 3T21. E o destaque positivo foi o desempenho do Melhor Envio, que cresceu 28% vs 3T22.

A Receita de Assinatura de Plataforma cresceu, como eu falei, 18,8%. Então, nós temos, sim, mantido a aceleração de assinatura, a entrada de novos clientes. Isso é muito importante. Como eu disse, estamos preparando a Empresa para estar crescendo em Ecosistema quando a economia começar a acelerar. Já estamos sentindo um pouco de aceleração, dado esse 11,4%, mas isso é uma preparação para o futuro crescimento da Companhia.

Avançando para o slide cinco, podemos ver a manutenção no ritmo de adição de novos clientes. Temos como base 100, e este não é um volume em milhares, é uma comparação de base 100. Temos aqui, no 1T20, quando fizemos o *IPO* da Companhia e nós aceleramos na sequência, então não temos perdido a admissão de novas lojas.

Isso é uma conquista bem interessante, dado que tivemos o pós-Covid, algo que afetou muitas operações, e não foi o caso da Locaweb. O resultado disso é um constante crescimento, no slide seis, do volume de assinantes pagantes da nossa operação de *E-commerce*.

Movendo para o slide sete, quando falamos de GMV de Ecosistema e de Loja Própria, o GMV de Ecosistema cresceu, ano contra ano, 15,3%, atingindo R\$ 15 bilhões. Anualizando esse número, chegamos a R\$ 60 bilhões, e a Locaweb, claramente, é um grande *player* no mercado brasileiro.

Como eu disse, também, estamos falando de um crescimento *over quarter*, que é o crescimento imediatamente voltado ao *quarter* anterior do 2T23 de 8,9%. Isso também é muito representativo. E, no caso do GMV de Loja Própria, é o GMV através de esforços do próprio cliente que não contempla o *Market Place*. Estamos falando de um crescimento de 22% ano contra ano e de 10,2% em relação ao trimestre anterior.

Isso é muito importante, porque temos como objetivo ensinar os nossos clientes a fazer os esforços de *Marketing* próprio, seja através de integração com redes sociais, seja através de *Email Marketing*, trabalhando na própria base de cliente, dentre outros. Isso é um mantra para a Locaweb. Ajudamos os clientes a fazerem os próprios esforços e isso tem trazido bastante resultado, tanto que o GMV de Loja Própria tem crescido, proporcionalmente mais, do que o GMV do Ecosistema.

Movendo para o próximo slide, slide oito, temos a Nova Marca Institucional LWSA.

O que nos motivou a mudar essa marca?

Eu vou contar um pouco da história. A marca Locaweb é a marca que é utilizada para operações de *BeOnline/SaaS*, como hospedagem, domínio e meio corporativo, dentre outros. As operações de *Commerce* que hoje representam mais de 2/3 da LWSA, são suportadas por outras marcas. Por exemplo, Tray, Bling, Melhor Envio, dentre outras. Essas marcas não se utilizam da marca

Locaweb e o cliente dessas marcas não se enxergam como Locaweb. Isso, estou falando com base em pesquisa.

Então, nós precisamos de uma marca corporativa que endosse todo o grupo, e a marca Locaweb, mesmo a *Locaweb Company*, acabam confundindo o cliente das operações de *Commerce*. E isso eu estou falando, também, com base em pesquisa feita com as marcas de *Commerce*.

O ticker LWSA é muito utilizado pelo mercado, testamos ele e tivemos uma ótima receptividade como opção de marca corporativa, de forma a manter alguma relação com a Locaweb, mas não tão forte como a *Locaweb Company*. Então, a partir de agora vamos utilizar a marca LWSA como marca corporativa, a marca Locaweb como a marca exclusiva para o *BeOnline/SaaS* e todas as marcas do grupo vão utilizar LWSA como marca de endosso para todas as marcas.

Então, essa vai ser a estrutura de marca do grupo a partir de agora. A marca corporativa, então, a LWSA, através dessas três formas, utilizando a mesma tipologia que tínhamos na *Locaweb Company*. A Locaweb para *BeOnline/SaaS* é aquela com vermelho. Em relação a isso, todo mundo já está acostumado. Nada a ver com a LWSA. Então, a partir de agora, o grupo se chama LWSA.

E dando continuidade sobre como fica a LWSA, nada diferente do que já tínhamos. A LWSA é composta por cinco negócios: o primeiro que seria ERP/Gestão; o segundo é de *Financial Services*; o Terceiro é de *BeOnline/SaaS*, que usa a marca Locaweb, mas não somos mais Locaweb como grupo, somos LWSA a partir de agora; *Commerce Enterprise* e *Commerce SMB*. É assim que trabalhamos junto ao mercado.

E avançando, passo agora a palavra ao nosso CFO, Rafael Chamas, que vai falar um pouco mais sobre os números da LWSA. Muito obrigado.

Rafael Chamas:

Obrigado, Fernando. Vamos seguir, então, para a apresentação de resultados, por favor.

Eu começo pelo slide 13, apresentando a receita líquida do período pelos nossos dois segmentos. O Fernando já trouxe uma boa análise sobre isso, porque esse trimestre demanda um entendimento diferente entre a base de comparação anual e trimestral que, graficamente, é um pouco do que o Cirne já adiantou.

No Consolidado da companhia, temos um crescimento de 9% ano contra ano. E quando olho contra o trimestre anterior, o 2º tri, o crescimento foi de 5%. Então, fechamos esse trimestre com R\$ 330 milhões de receita. Sobre o entendimento desse crescimento, quando olhamos para o *Commerce*, o *Commerce* está com um crescimento anual de 14%, fechando com R\$ 224 milhões, e com uma aceleração, quando pensamos na performance trimestral, de 7%.

Acho que alguns indicadores foram mostrados ao longo da apresentação, relevantes sobre isso. O crescimento da própria operação de Assinaturas na base anual foi de quase 19%. Isso é bastante relevante, considerando que, no ano passado, nós havíamos tido no *Commerce* um crescimento muito robusto. Falamos que foi um trimestre, em comparação com o 3T22, para o seguimento de *Commerce*, é um trimestre forte. Afinal, havíamos crescido 86%.

Então, a conclusão é que o crescimento anual de 14%, tem uma base bem forte e comparável, com destaque, em especial, para o crescimento de Assinaturas que é da casa dos 19%, e quando

olhamos em uma perspectiva trimestral, o que mostra o ritmo e a tendência para a performance da companhia nos trimestres futuros, é que vamos agora para um crescimento de 7% quando comparado ao trimestre anterior.

O segmento do *BeOnline/SaaS*, com crescimento diferente, o que traz a média para baixo. Quando olhamos, anualmente, é uma queda de 1%, fechada em R\$ 106 milhões.

O que explica essa queda de 1%, e já temos falado disso em alguns trimestres e esse é o trimestre final desse movimento, é que há pouco mais de um ano atrás tomamos por decisão descontinuar algumas operações no mercado do *BeOnline/SaaS* corporativo que tinham baixa rentabilidade. Então, aqui, foi uma troca de crescimento por rentabilidade.

Como se pode ver, olhando trimestralmente, já se inflexiona, já não tem mais uma queda, então é um crescimento de 1%, saindo de 104,9% para 106% em função do período final dessa jornada que tivemos de descontinuação de operações corporativas. E, de novo, frisando que buscávamos rentabilidade para isso.

Se mudarmos para o slide seguinte, por favor, acho que fica claro. Eu vou mostrar um pouco as margens e esse efeito que eu acabei de comentar sobre o crescimento, porque ele fica evidente.

Então, fechamos com o slide 14, o EBITDA da Companhia para o Trimestre. Fechamos esse período com R\$ 54,1 milhões. É um crescimento de 10%, e é importante olharmos as margens. O maior e principal destaque aqui é, sem sombra de dúvidas, a margem de Adquiridas em que temos o *breakeven*. Fechamos o período de 2,8% e olhando em uma perspectiva que, desde que fizemos a totalidade das nossas aquisições, acho que mostra uma curva muito interessante.

Saímos de -12% para, praticamente, 3% de margem. Então, é uma alavancagem de 15 p.p. nesse período, e o Fernando já disse isso com clareza, que não paramos por aqui. Óbvio que a meta jamais é o *breakeven*, mas é importante termos chegado a esse momento e, mais importante, é saber que os motivos que nos levaram até essa evolução de margem são motivos muito sustentáveis. É a alavancagem operacional de negócios. São operações que têm margens brutas, saudáveis, que não tem demandado investimentos crescentes em aquisição de clientes para que continuemos mantendo um bom ritmo de crescimento.

Obviamente, com uma gestão muito disciplinada de custos, são características muito saudáveis dos negócios em si, como modelos de gestão, que nos fazem não ter dúvida de que essa jornada de rentabilização continua, daqui para frente.

Olhando os demais segmentos, eu havia comentado sobre o *BeOnline*, aquela troca que fizemos de crescimento por rentabilidade descontinuando contratos ou operações menos rentáveis. A sustentação perto dos 23% continua há três trimestres, o que mostra que foi um movimento muito saudável que a companhia fez. E o *Commerce*, como sempre falamos, tem transitado perto dos 34-35%, e, nesse trimestre, fecha com 32%, mas, basicamente, dentro do que consideramos sazonalidades muito naturais do negócio.

O trimestre passado foi de 38%, este de 32%, e quando pensamos em perspectivas para esse setor, continuamos na mesma mensagem que sempre passamos, sobre estar transitando entre 34-35% a margem saudável desse negócio. Mas eu acho que a grande notícia é, voltando às Adquiridas, o *breakeven* e uma alavancagem de quase 15 p.p., desde que fizemos a maior parte das aquisições no 4T21.

Movendo para o slide 15, trago o Caixa da companhia, que é outra característica da Locaweb, uma companhia com um balanço muito saudável.

Fechamos o período com R\$ 1,1 bilhão, em caixa. A companhia não tem dívidas. Então, o que temos no balanço que compromete esse caixa, basicamente, são os *Earnouts* que temos a pagar. É um tema que tratamos bastante no último trimestre, que é sobre a dinâmica disso.

O que tem hoje, registrado na companhia, no passivo, é o que temos como melhor estimativa para pagamento. Então, não tem nenhuma mudança em relação ao último trimestre no que nós esperamos pagar, são R\$ 635 milhões, o que nos deixa com um caixa líquido pós-pagamento desse *Earnout* de R\$ 401,7 milhões, uma posição bastante sólida.

E, movendo para o slide 16, trago o Lucro da empresa.

Revertemos um prejuízo que tivemos no período passado de R\$ 7,3 milhões, um lucro de R\$ 3,9 milhões, e, olhando os ajustes que excluem, basicamente, os efeitos, todos decorrentes das contabilizações dos *Earnouts* das aquisições, falo basicamente de amortização de intangíveis e os ajustes a valor de presentes das prestações de *Earnout*, o Lucro Líquido Ajustado do período foi de R\$ 24,5 milhões.

Obrigado a todos. Agora, passo a palavra de volta para o Fernando para fazer as considerações finais.

Fernando Cirne:

Obrigado, Rafael. Quem está falando é o Fernando Cirne, de novo, e vou falar um pouco sobre onde a LWSA está focando seus esforços.

E começo falando sobre Ganho e Rentabilidade. Nós temos focado os nossos esforços de Ganho e Rentabilidade nas operações adquiridas e vamos continuar fazendo isso por um bom tempo.

Como vem esse ganho de Rentabilidade?

Primeiro, a alavancagem operacional. As empresas Adquiridas são o grupo de empresas que mais cresce dentro da LWSA, e também com um forte controle de custos. Felizmente, temos uma boa notícia que é termos conseguido trazer o mesmo volume de clientes, mantendo o nosso CAC. Então, não temos uma pressão de custo para adquirir clientes. Temos feito uma série de consolidação de operações, e isso facilita o entendimento do nosso cliente com relação a questão de marcas e isso também traz uma economia de custo, e, por fim, diversas sinergias operacionais.

Então, crescimento mais forte controle de custos e redução de custo, e tem sido responsável por esse ganho expressivo de margem nas operações adquiridas, e, certamente, vai dar continuidade a esse processo para nós.

Na sequência, temos a Geração de Caixa, que vem crescendo mais do que o EBITDA da companhia. Isso é uma grande conquista, e deve-se, principalmente, à diluição do capex do grupo. Isso é muito importante, também. E, por fim, a expansão da Receita, com esforços que requerem baixo investimento, que traz baixo impacto na margem e o crescimento *quarter vs quarter*, no qual falamos bastante nessa apresentação, já mostra alguns resultados disso.

Começo com a Wake, a Wake começou sua trajetória esse ano, tem pouco mais de seis meses de vida, embora o trabalho técnico tenha começado há um grande tempo atrás, nós já tínhamos plataforma corporativa há um bom tempo, mas o Wake tem feito um bom barulho no mercado, já é muito conhecido e já temos um legado muito bem construído. Acho que é a maior conquista que tivemos esse ano da Wake. Estamos construindo e pavimentando um caminho bem interessante para frente, da Wake.

Sobre Serviços Financeiros, trouxemos um executivo que está planejando esforços bem interessantes para o próximo ano, certamente, em uma área com muito potencial.

Cross-Selling, já representa bastante a companhia, mas, certamente, com muita coisa para ser entregue. Avançamos bastante. A parte de pagamento já é muito importante para a companhia. A parte de logística está crescendo de forma bem expressiva.

M&A, a companhia passa a olhar, mais do que nunca, com muito carinho essa parte de crescimento inorgânico, lógico, hoje com olhos e *drivers* mais cuidadosos, no sentido de já termos um ecossistema mais completo hoje. Então, olhamos com indicadores, tipo empresas que tenham tamanho e que possam promover o ponteiro da Locaweb, que é uma empresa que já tem uma receita muito mais expressiva e, talvez, queira comprar empresas com uma rentabilidade um pouco mais consolidada. Mas, certamente, tem sido uma frente de muita atenção dentro do grupo.

E, por fim, o trabalho de *Pricing*. Acho que posso citar um trabalho que tem tido um resultado muito expressivo, o trabalho em Melhor Envio, que, certamente, trouxe ganhos muito grandes. E, eu acho que a parte de Plataformas de *Commerce* ainda tem um trabalho muito grande pela frente, com um grande potencial de trazer receita adicional para o grupo. Um trabalho que já começa a ter um pequeno impacto no 4º tri, e certamente, vai impactar consideravelmente, com alguma substância, o resultado da companhia para o próximo ano.

Então, é isso. Agradeço a todos por terem participado do nosso *call*, e agora eu passo para o Q&A. Muito obrigado.

Lucas Chaves, UBS:

Bom dia, pessoal. Muito obrigado por pegarem a minha pergunta. Tenho uma dúvida, apenas, com foco no 4T23.

Como devemos ver os resultados, agora, olhando para o 4T23, e como o Melhor Envio entra nessa conta de vocês, olhando, também, o desempenho para o 4T23?

Fernando Cirne:

Eu vou falar um pouco do 4T23 e passo, depois, o Melhor Envio para o Willians responder.

Temos reforçado muito na nossa *call* e nos nossos *Earns*, o quanto aceleramos o crescimento no *quarter over quarter*. Então, por exemplo, o segmento de *Commerce*, no segundo *quarter* em relação ao primeiro *quarter*, nós crescemos 5% e passamos a crescer, no terceiro *quarter* em relação ao segundo *quarter*, 7%. Já acelerou e 7% é um crescimento expressivo.

Acho que isso, de certa forma, nos dá uma luz do que esperamos para o quarto *quarter*, considerando que temos uma *Black Friday* e Natal. Então, estamos, digamos assim, otimistas,

mesmo considerando que a economia brasileira não está maravilhosa. Isso já é reflexo, um pouco, dos esforços da Locaweb para tentar crescer o que chamamos de avenidas de crescimento, para tentar crescer independente da economia.

Como eu sempre falo, não podemos esperar a economia se reaquecer, temos que trabalhar para procurar as nossas vias de crescimento. E isso tá acontecendo, essa aceleração em relação ao segundo-primeiro versus terceiro-segundo *quarter*. Então, estamos, de certa forma, confiantes para o quarto *quarter*.

Agora, passo a palavra para o Willians para ele falar um pouco sobre o Melhor Envio, e o que está acontecendo, no bom sentido, como qual seria o cenário de Melhor Envio e quanto ele vai impactar para o 4º tri.

Willians Marques:

Obrigado, Fernando. Bom dia a todos. Lucas, obrigado pela pergunta e pela oportunidade de falar um pouco de logística.

O Melhor Envio vem trazendo resultados fantásticos, cresceu 28% esse *quarter* contra o ano passado, e isso, falamos muito de reprecificação, mas, na verdade, por trás tem um cenário muito maior de evolução tecnológica.

O Melhor Envio tem tido grandes esforços e investimentos no produto e isso nos capacitou até quando falamos em precificação, criar uma precificação mais dinâmica, criar inteligência por tipo de cliente, por rota, por destino. E tudo isso vem maximizando a nossa receita. O volume de envios tem crescido, também, em menor escala, mas principalmente, a receita tem se maximizado.

Então, por trás de toda essa performance vem muito dessa inovação tecnológica. O que tem nos permitido, inclusive, adicionar diversas outras transportadoras, e, recentemente, incluímos duas, três novas transportadoras, e a última, uma transportadora nova no Brasil, que vem da China, com bastante capacidade de conhecimento e com preços muito competitivos.

E quando colocamos uma nova transportadora como essa, que é a J&T, estamos vendo uma ampliação, também, no nosso perfil de carga, porque vem com competitividade para cargas, onde o Melhor Envio não atuava tanto em pacotes de maior peso, maior volume e, consequentemente, são rotas e cargas que trazem um incremento da receita.

Além de ampliarmos a nossa competitividade com preço final para o consumidor, também temos uma maior margem naquele envio. Essa evolução de produto que permite ter essa inteligência e precificação, e aumentar *players* de transporte, tem feito esse crescimento da Melhor Envio.

Então, a nossa expectativa para o Q4 é muito positiva. Não posso dar *guidance* aqui, mas estamos bem animados, estamos preparados para todo esse volume que podemos vir a ter. Estamos com todas as integrações, com diversas plataformas e crescendo muito no grupo, também. O *Cross-Selling* tem sido uma agenda constante, temos colocado o Melhor Envio em todas as nossas plataformas, de forma mais intensiva.

E eu acho que vamos capturar sim, nesse Q4, considerando o *Black Friday* e Natal, um bom resultado. Até mesmo uma última evolução de produto que será lançada e está na fase Beta, já

com alguns clientes, é a Logística Reversa, principalmente nessas épocas de promoções, *Black Friday* e Natal, ocorre depois um percentual de devoluções.

Então, estamos lançando também a Logística Reversa para começar a capturar receita na devolução dos envios. Tudo isso nos traz um cenário bem positivo para o Melhor Envio continuar crescendo e continuar crescendo margem. Já é uma empresa que roda no cenário positivo de EBITDA e é muito promissor, estamos bem animados com o Q4, sim.

Fred Mendes, Bank of America:

Bom dia a todos, Pessoal. Obrigado. Obrigado pela apresentação.

Eu tenho duas perguntas. A primeira delas é mais para entender a dinâmica de estratégia. Pelo nosso entendimento, que pode estar errado, vocês estavam tendo uma agressividade maior em Tray, na questão de preços, e quando olhamos em Tray, em particular, neste trimestre, ela cai tri contra tri.

Então, eu queria que vocês falassem, é lógico que é técnica, se você está sempre tentando e errando/acertando, mas vocês acham que isso está funcionando, ou não está? Essa seria a explicação para essa queda em Tray, ou tem mais alguma coisa por trás disso? Talvez, algo por fora que não estejamos vendo. Essa é a primeira pergunta.

A segunda é semelhante, também, na parte de *Commerce*. O Chamas já falou que tem uma sazonalidade grande em margem. Tudo bem, mas assim, chama a atenção, foram 600 *basis points* de diferença e adquiridas melhorando bem. Então, não sei se, pela precificação em Tray mais forte, o cliente acabou saindo de Tray e indo para as Adquiridas. Se teve algum tipo de canibalização nessa frente ou não, se não tem nada a ver uma coisa com a outra e são performances distintas.

Fernando Cirne:

Oi, Fred, tudo bem? É o Fernando. Obrigado pelas perguntas. Eu vou começar respondendo a segunda e vou passar para o Cassius e o Willians continuarem, ok?

A margem do *Commerce* teve uma queda, sim. Sempre falamos que o *Commerce* tem que trabalhar com uma margem de 34-35%, então tivemos *Outliers* para cima, mas sempre falamos que o *Target* é de 34-35%, mas teve, de fato, uma queda de 34-35% para 32%. É um fato.

De onde vem essa queda?

Não é de Tray. Então, a Tray não contribuiu para essa queda de margem. O Willians vai responder depois a tua pergunta do crescimento da Tray, mas acho que, ainda assim, a pergunta que você colocou é válida. Essa queda do que seria um *Target* nosso de 34-35% para 32% acontece por uma pressão da cadeia de aquisição de pagamento que está sendo pressionada, por sua vez, pela entrada de novos meios de pagamento, e foi isso que aconteceu.

E existem formas em que estamos trabalhando para reverter isso e acho que não é nada muito complexo. Então, existem esforços já em andamento, que vão fazer com que isso seja revertido nos próximos *quarters* de informação, acho que será até tranquila. Esse foi o efeito da queda de margem do *Commerce* orgânico.

Eu vou passar, agora, a palavra para o Cassius, que é o nosso novo VP de *Financial Services*, e que vai explicar como vamos trabalhar essa recuperação de margem da operação de pagamento, porque essa é a causa da pressão da cadeia de Adquirência; e também para o Willians para falar, um pouco, de Tray. E, então, eu complemento suas respostas.

Vamos começar pelo topo da pergunta que seria a margem.

Por favor, Cassius ou Willians, vocês escolhem quem fala primeiro.

Cassius Schymura:

Olá, Bom dia a todos. Essa é minha primeira *call* na LWSA.

Nesse tema da margem em pagamentos, como o Cirne comentou, tivemos um impacto de aumento de custos na cadeia de Adquirência, mas chegando aqui, já estou completando três meses, e já conseguimos identificar várias oportunidades de *Pricing* em ações comerciais de volume, *Pricing* e, também, de estrutura, para estar revertendo essa situação.

É um tema que aconteceu e que já está avaliado, analisado e que já temos um plano para estar reagindo a essa situação.

Willians Marques:

Então, vou falar um pouco agora. Obrigado pela pergunta, Fred, e, falando especificamente de Tray, nesse trimestre, o maior fator foi a sazonalidade mesmo, onde nós implementamos a nova precificação no início do trimestre, praticamente, nos primeiros meses de início, e o que notamos é que teve uma boa recepção.

Mas, ao longo do trimestre, alguns ajustes foram sendo feitos, de fato. Então, fizemos algumas negociações muito positivas e, em alguns momentos, postergamos o início dessa cobrança dando ao cliente algum fôlego. Então, eu acho que o resultado final é muito positivo, temos boas expectativas, mas esse trimestre, realmente, ficou um pouco abaixo por, inicialmente, essa questão de reprecificação e adequação dos contratos, e o fator sazonalidade onde vimos que o GMV de *Market Place* também tem crescido um pouco menos. O mercado, como um todo, está mais devagar.

O grande fator que vemos como positivo para o Tray é o crescimento de GMV de Lojas Próprias. Então, vemos que os nossos clientes estão, cada vez mais, aprendendo a vender nos canais próprios e isso traz muitos resultados positivos que não são, necessariamente, capturados em Tray. Nós temos um resultado de pagamentos e temos um resultado de logística, então, quando você olha apenas o Tray, o resultado fica parcial. O efeito dos clientes Tray venderem mais em lojas faz o *Cross Selling* e as outras unidades crescerem mais.

Então, o que podemos ver e o que vale muito a pena falar, da perspectiva do Q4, é recuperar essa queda. Entendemos que, no Q4, já entramos com os contratos todos ajustados, capturando um potencial maior de *Take Rate* sobre o *Market Place* e capturando, também, mais receita sobre GMV de Lojas Próprias.

Então, não nos preocupa, foi algo pontual. É muito relacionado a esses dois fatores que eu comentei e a expectativa agora para o Q4 é muito positiva. Isso é só um outro fator que, quando você olha a Tray de forma única, você analisa, também temos mudado o perfil de aquisição,

diminuindo, um pouco, o número de novos clientes em Tray, direcionando para a plataforma Bagy, que também faz parte da nossa aquisição de *Commerce* *PMEs*.

Bagy tem crescido mais de 50% ano contra ano, então, muitas vezes, olhar só para Tray já não representa todo o nosso negócio de plataforma, porque temos também a estratégia de qualificar em Tray, clientes que tenham um potencial maior de venda em loja, um cliente um pouco maior do que tínhamos, antigamente.

Então, temos trabalhado, também, com esse mix de aquisição de clientes, e quando olhamos toda a nossa plataforma *PME* que envolve as duas marcas, vemos que o cenário está muito positivo. Temos expectativas boas para o último trimestre do ano.

Fred Mendes:

Perfeito, pessoal. Está super claro.

Gostaria só de fazer um *follow up* nessa questão do Q4. Como vimos o trimestre, esperávamos, pelo menos na nossa percepção, um trimestre mais forte, e parece que, no final do trimestre, ficou um pouco mais difícil o mercado. Talvez por volta de setembro, mas essa é a nossa percepção.

Mas agora, pelo que vocês estão falando, sem *Guidance*, é uma expectativa de um 4º tri forte, ou seja, se estivermos certos, teve uma queda e depois já foi se recuperando. Essa é a leitura do trimestre, ou não?

Foi um trimestre, mais ou menos, semelhante, que se manteve ao longo do trimestre ou realmente teve uma queda no final, e agora, vocês estão vendo essa melhora?

Obrigado.

Fernando Cirne:

Fred, eu diria o seguinte: o mercado não está bom ainda, nós percebemos que a economia não está legal. É um pouco de efeito que temos feito a mais que, dentro da *Locaweb*, por exemplo, com precificação, que tivemos algum pequeno impacto nesse terceiro, um impacto maior no quarto, um pouco de efeito de *Wake*. Eu acho que é um pouco dos nossos esforços para tentar deslocar essa curva.

Como a base comparativa de 2022 é muito alta, e chegamos a crescer 90% no caso do *Commerce*, o *year-over-year* fica difícil de se olhar. Por isso, estamos reforçando muito a história do *quarter over quarter*. Então, na verdade, o +5% que falamos do segundo para o primeiro *quarter*, e agora o 7% do *Commerce* do terceiro para o segundo *quarter*, mostra sim, uma aceleração que tivemos nesse terceiro *quarter* que não é enxergado no *year-over-year* e esperamos, sim, essa continuidade no quarto *quarter*.

Então, estamos mais otimistas para o quarto *quarter* do que estávamos para o terceiro e mais do que estávamos para o segundo. É um pouco dessa sua interpretação, sim, Fred.

Marcelo Santos, JP Morgan:

Bom dia a todos. Obrigado por pegarem minhas perguntas. Eu tenho duas, também.

Eu queria explorar, um pouco, a variação sequencial na margem de *BeOnline/SaaS*, que estava rodando pelos 22 e baixou mais para perto de 18, e quando vimos a parte orgânica, ela não caiu tanto. Então, eu queria só entender o que causou essa mudança sequencial na margem desse segmento.

A segunda pergunta é, se vocês puderem comentar um pouco, a sua estratégia de internacionalização. Vimos vocês lançando o anúncio do *Bling* no México, e como vocês imaginam isso se desenvolvendo? Vocês imaginam levar outros produtos? Isso teve algum impacto na rentabilidade deste trimestre?

Rafael Chamas:

Oi, Marcelo, bom dia a todos. Aqui é o Rafael falando.

Marcelo, é o seguinte: quando olhamos a margem do *BeOnline* como *business* puro, e trazemos até um gráfico sobre o qual eu acabo fazendo a apresentação de resultados, você vai ver que a margem do *BeOnline* vem em um patamar estável. Era um *business* que rodava nos seus 17% ou 18%, mas nos últimos três ou quatro trimestres, está mais na casa dos 22% e 23%, que é onde acreditamos que essa margem deva estar.

Então, todo aquele movimento que fizemos na operação corporativa que começou há mais de um ano atrás foi visando isso. Tínhamos um segmento que era com margens mais pressionadas, crescimento difícil, e que, no fundo, nunca foi o grande foco da empresa e que acabou sendo decorrência de uma estratégia de *Upsell* que, no passado, desenvolvemos, e a opção da companhia foi de descontinuar essas operações ou reduzir o tamanho delas, principalmente naquilo que fosse menos rentável, privilegiando a geração de caixa.

A operação do *BeOnline* é uma operação que, historicamente, sempre gerou muito caixa e viabilizou muito os nossos movimentos iniciais de *M&A*. Então, o foco foi voltar à rentabilidade e não ao crescimento. Como vocês podem ver, esse trimestre foi aquele em que o crescimento anual chegou mais perto de zero, o que mostra a inflexão.

Obviamente, olhando esse número, em uma perspectiva temporal, o que podemos ver a partir de agora, é que, o que vamos chamar de contração da operação, termina, mantendo o *business* nesses patamares que consideramos ser saudáveis para a operação e para o portfólio que trabalhamos hoje.

Fernando Cirne:

Marcelo, eu vou continuar com a resposta de internacionalização. Por que nós fomos no México com o *Bling*?

O *Bling* é hoje, talvez, uma das principais, senão a principal fornecedora de produtos para as prateleiras dos *Market Places* no Brasil e também para produtos que são vendidos. Sem citar nomes, mas para alguns *Market Places*, chega a ser mais de 20% das vendas de Grandes *Market Places*. Então, o *Bling* é muito poderoso para *Market Place*, como fonte de produto.

E o México é um país que tem alta dependência de *Market Place* para suas vendas. Chega a alcançar mais de 50% do total do *E-commerce*. Dado esse fato e dada a maneira como o *Bling* é construído, fica muito fácil para nós internacionalizarmos o produto, falando em termos de engenharia, inclusive. Ele requer muito pouco investimento do nosso lado.

Então, começamos a organizar isso faz alguns meses e foi, praticamente, com baixíssimo investimento, era traduzir o produto e adequar às regras fiscais do país. Tanto que temos, hoje, apenas duas pessoas no México.

Então, junta-se a isso o fato de que a venda de *Bling* é uma venda *Low Touch*, feita só através de canais digitais, ou seja, com baixíssimo investimento e forte contribuição para o *Market Place*, foi a decisão de colocarmos o *Bling* no México. Temos, hoje, apenas duas pessoas no México trabalhando com o *Bling*. O resto compartilha a estrutura, aqui no Brasil. Então, foi muito pouco investimento e essa contribuição para *Market Place*.

Temos planos de investir mais? Por enquanto não, no México. Por que não?

O mercado brasileiro ainda é muito grande, estamos falando de um mercado com 11% de penetração de *Commerce*. O nosso foco é o Brasil. Nós queríamos aproveitar essa onda de *Market Place* no México e, nesse momento, nossas avenidas de crescimento estão focadas em frentes que requerem baixo investimento. Qualquer outro produto nosso que tenhamos que levar para o México vai requerer um investimento maior, que é o seu ponto, Marcelo.

Então, não vamos investir, não faremos nenhuma frente em outro país que vá corroer a margem e, de certa forma, foi uma coisa muito focada que tínhamos certeza que não iria corroer a nossa margem. Então, de fato, é um evento pontual que ainda não move ponteiro de receita, ainda é muito incipiente, e estamos aprendendo a vender lá, estamos testando o mercado, procurando por alguma coisa para trazer algum resultado para 2024.

Higor Franco:

Marcelo, deixe-me apenas complementar a primeira pergunta que o Rafael respondeu. Quem está falando é o Higor, da *BeOnline/SaaS*, e é só um complemento mesmo.

Um ponto interessante para observarmos sobre a questão de margem do *BeOnline* é que quando você compara o *Year to Date* de 2023 contra o *Year to Date* de 2022, e essa informação está no nosso *Earns*, na página seis, você vai ver que tanto para margem bruta quanto para EBITDA, nós temos um incremento quando olhamos o *Year to Date*, ou seja, esse movimento que comentamos já há algumas *calls*, esse movimento de migração desses contratos e até cancelamento, em prol de margem, tem resultado em um incremento de margens, um pouco mais de médio a longo prazo para operação, bem interessante.

Então, esse é o nosso foco. Obviamente, esses *bumps* no trimestre podem acontecer por diversas razões, mas quando olhamos em uma *trend* maior, que é o nosso foco e onde sempre estamos mirando nessa operação, que é uma operação mais estável, temos incrementos de margem bem interessantes.

Foi só um complemento para balizar, um pouco melhor, sobre o que o Rafael estava comentando.

Thiago Kapulskis, Itaú:

Oi Pessoal, vocês conseguem me escutar?

Bom dia, Fernando. Bom dia, Chamas. Bom dia a todos e obrigado pela oportunidade de trazer minhas perguntas. Eu queria também fazer duas, apesar de vários pontos que eu tinha já terem sido perguntados.

Na primeira, eu só queria explorar um pouco mais, eu acho que dá pra ver bem que vocês exploraram muitos pontos da melhora de margem, margem operacional e tudo que vocês estão fazendo em controle de custos, mas, pelo menos para nós, ainda chama um pouco a atenção a questão dos *Earnouts*, principalmente quando você compara a última linha, dados os R\$ 22 milhões neste trimestre e um pouco da falta de visibilidade para conseguirmos modelar esses *Earnouts* e tentar entender a geração de caixa para o acionista.

Se vocês puderem, se for possível, conseguir dar uma cor do que podemos esperar desses *Earnouts*, se devemos ter mais revisões para cima, nos próximos trimestres, e se vocês puderem falar um pouco dos racionais e o porquê de esses números estão aumentando, quais são as empresas que estão entregando mais do que o esperado para justificar esses aumentos, eu acho que ajudaria bastante.

E a segunda é: eu entendo que o macro está, de fato, pesando, é um pouco complicado, acho que vocês já exploraram o 4º tri melhor, mas gostaria que vocês pudessem falar, um pouco, do que vocês estão vendo de expectativas mais específicas para a *Black Friday*. Vocês acham que o fato de não termos, por exemplo, a Copa do Mundo neste ano ajuda ou atrapalha?

Tem empresas que falam que ajuda e tem empresas que falam que atrapalha. Enfim, se puderem dar um pouco de cor do que esperar para o 4º tri, com um pouco mais de detalhes, eu agradeço bastante.

Rafael Chamas:

É o seguinte, sobre *Earnout*: não houve qualquer revisão de *Earnout*. Eu vou dar um pouco da história e chego, exatamente, nos números do trimestre, mas conversamos bastante no último trimestre, onde, sim, houve uma revisão grande.

Naquele momento, acho que foi uma dúvida constante, o que significa que apesar da política que a companhia tem para revisão de *Earnout* ser muito clara e muito bem estabelecida, formalizada com auditor e com o Comitê de Auditoria, acho que a nossa comunicação, claramente, não trouxe todos os detalhes que achávamos que houvesse.

Mas, então, resgatando a dinâmica dessa política, que é o teu ponto, fazemos revisões semestrais nesses *Earnouts*. Eu lembro que os nossos *Earnouts* são modelados de uma forma a serem variáveis, com base em performance, então eles não são números estáticos, com metas atingidas e aquele valor liberado. Depende sim, de performance, depende de integração, depende de *Cross Selling*.

Sempre acreditamos, dentro da nossa estratégia de *M&A*, que essa é a melhor forma de criar incentivos alinhados entre as duas partes, o comprador e o vendedor, porque se por um lado ele traz para o vendedor, a empresa que estamos trazendo para dentro de casa, uma dinâmica, em que a captura de sinergias pode ser altamente benéfica no preço, o valor que o vendedor está trazendo pelo próprio *deal*, para a empresa, é uma forma de estimular sinergias. Isso é bastante importante.

É um dos grandes motes da nossa tese de *M&A*, nós não compramos empresa para ampliar a receita, e sim, para conseguir constituir um ecossistema complexo, que nos protege tanto de competidores quanto alavanca a rentabilidade do que temos sobre os clientes que adquirimos e, por outro lado, acaba sendo uma forma muito interessante de protegermos o acionista, porque

me permite pagar *valuations* ou criar lógicas de retorno sobre o capital investido, que em uma situação de estresse, onde um *M&A* não deu certo, o preço não se alavanca.

Então, quando compramos uma empresa de *SaaS*, acabamos tendo uma dinâmica muito positiva com esses *Earnings* variáveis. Com isso na mesa, é óbvio que aquilo que está registrado no passivo é sempre uma estimativa. Estimativa essa que é registrada, inicialmente, pós *deal*, com base no laudo feito por um terceiro, que passa por revisão de diversos entes, então não é uma modelagem pura da companhia.

E a cada seis meses fazemos essas revisões, usando, de novo, um terceiro, para validar um pouco dessas projeções e as corrigindo. Então acaba, obviamente, trazendo uma volatilidade no nosso balanço que é inerente ao *M&A*. E isso posto que a última revisão que tivemos foi a do meio do ano, e o que você vê de impacto no resultado, agora, é única e exclusivamente correção, vamos chamar de juros ou correção monetária, porque o registro desse passivo sempre é feito a valor presente. Então, por isso que eu acabo sempre apresentando a posição de caixa líquido da empresa, porque são tecnicamente bases comparáveis de posição de caixa líquido, mas não houve qualquer revisão.

Mas tua pergunta foi: o que esperar?

Nós projetamos, no meio do ano, considerando a nossa melhor previsibilidade estimativa para performance das empresas para o final do ano. Lembrando que quase 70% de todo o nosso passivo vai ser liquidado, com base nos resultados de 2023. Então, ficaria exposto a um tempo maior de performance operacional, 30% daquele passivo, e isso, provavelmente, traz uma substancial menor oscilação à variabilidade nesse valor registrado.

Nós acreditamos que o que temos registrado para as empresas que são pagas, agora, com base em 2023 é um valor muito próximo do justo. É óbvio que uma pequena oscilação deve acontecer, mas a companhia não espera nada material sobre esse valor.

Desculpe-me pela resposta técnica e longa, mas fico à disposição.

Thiago Kapulskis:

Não, está justo.

Só um ponto a mais, meu questionamento não é nem sobre a questão contábil, isso eu super entendo, mas os R\$ 22 milhões são de um ajuste simplesmente por conta de juros. É isso?

Rafael Chamas:

É, a maior parte sim, Kapulskis. Tem algum valor retido que se libera, alguma coisa assim, mas, essencialmente, estamos falando de correção monetária.

Fernando Cirne:

Sobre a segunda pergunta, eu vou passar para o Alessandro Gil e para o Willians falarem, um pouco, da expectativa de Q4 com relação a *Black Friday* e o quanto a Copa afeta, para menos ou para mais, dentro do fato de não ter uma Copa, e eles podem contar um pouco para você.

Então, o Alê Gil fala na sua perspectiva de *Wake* e o Willians fala sua perspectiva de plataformas PMEs, por favor.

Alessandro Gil:

Bom dia a todos. Vou começar pela Copa, que talvez seja mais fácil.

Isso impacta diferentemente alguns setores, como o setor de esportes e vestuário, por exemplo, que é, obviamente, bem positivo. Tem alguns outros setores, como *CPD* que também tem algum tipo de impacto positivo, mas para o restante, já se foi o tempo em que se comprava TV para assistir a Copa. No fim do dia, é uma distração e o maior bem do consumidor, hoje, é o tempo. Você concorre o tempo de comprar com o tempo de assistir uma Copa do Mundo. Então, para boa parte dos outros departamentos, a Copa não é tão positiva.

Olhando um pouco para o próximo *quarter*, porque está chegando a *Black Friday*, a *Black Friday* já não é mais aquele evento que era focado na virada da quinta para sexta, da última quinta-feira do mês à última sexta-feira do mês. Óbvio que esse dia ainda continua super importante, mas ao longo de novembro, as vendas começam a ser espalhadas, até por uma estratégia do varejista em posicionar melhor os descontos e garantir com que o consumidor compre com uma maior frequência e, obviamente, o anúncio de *ticket médio*.

Eu estou, de certa forma, otimista. Vou parafrasear o Fernando no que ele disse há poucos minutos. O mercado ainda está bastante duro, nós sofremos com o *Same Store Sales* no último *quarter* não tão positivo no Q3, mas no Q4 já começamos a ver um indício bem importante de melhora, com um ar de positividade, mas ainda precisamos esperar o mês acabar para ter essa certeza.

Willians Marques:

Eu vou falar, rapidamente, Thiago, só a visão de PMEs, que vai muito em linha com o que o Alessandro falou. Eu acho que a Copa é uma distração, no geral. Então, esse ano já vem com esse fator um pouco mais positivo, e podemos ver um pouco mais de otimismo, também, nas pequenas, no sentido de ter um pouco mais de organização e um pouco mais de estoque. É uma expectativa positiva.

Lembrando, de novo, o mercado tá duro, tendo problemas de crescimento geral, mas parece que, comparado com o ano passado, não tendo essas distrações, podemos ter uma *Black* um pouco mais forte. E também, para as PMEs, ela se estende, não está mais concentrada na quinta e na sexta, e praticamente tem cliente fazendo promoções o mês todo. Então, acho que vai muito em linha com o que o Ale falou também.

Gabriel Gusan, Citi:

Pessoal, bom dia a todos. Eu tenho duas perguntas.

A primeira é sobre a mudança da marca. Nós vimos a mudança da marca corporativa, mas as marcas, vamos chamar assim, operacionais, continuam, cada uma, com a sua identidade, com a sua cor, sem uma referência ao grupo. A ideia é mexer, também, nessas marcas ou não? Elas continuam do jeito que estão, completamente separadas e diferentes?

E a minha segunda pergunta é, na verdade, um *Follow Up*. Eu queria saber um pouco mais sobre essa questão de pressão da aquisição que vocês sofreram na atividade de pagamento. Foi um repasse de custos, subindo o MDR e subindo as taxas de antecipação? O que exatamente aconteceu que acabou pressionando o resultado de vocês?

Obrigado.

Fernando Cirne:

Obrigado, Gabriel. Vou falar um pouco sobre a marca e depois eu passo para o Cassius para falar um pouco sobre a cadeia de aquisição.

Quanto a marca, é o seguinte: As marcas dos produtos permanecem as mesmas, só que agora todas serão endossadas pela LWSA. Então, é isso que muda. Nós tínhamos uma dificuldade de endossar com a Locaweb, porque havia confusão de misturar com hospedagem. Então, tinha o *BeOnline* com a Locaweb e a marca Mãe, *Locaweb Company*. Isso misturava muito a marca mãe com o *BeOnline* que era a Locaweb.

Agora, com a marca mãe sendo LWSA, vamos ter o conforto de poder endossar todas as marcas do grupo com a LWSA, então vai ser, por exemplo: Tray, uma empresa, uma marca, uma empresa do grupo LWSA; você vai ter *Bling* e LWSA; você vai ter a própria Locaweb de hospedagem que vai ser uma marca do grupo LWSA.

Então, acho que esse é o conceito de você poder endossar todas as marcas com LWSA. Isso vai ganhar força e, óbvio, facilitar o cliente a entender que faz parte de um grupo e facilitar até, indiretamente, o processo de *Cross Selling*. Essa é a ideia, Gabriel.

E agora eu passo para o Cassius para comentar, um pouco, sobre esse efeito do aumento de custos da cadeia de aquisição.

Cassius Schymura:

Gabriel, obrigado pela pergunta.

Nós tivemos sim, um impacto direto vindo do aumento de custos relacionados aos MDRs, e agora, a partir dessa análise, já absorvemos esse custo, já entendemos, já fizemos algumas ações no Q3, e vamos começar a implementar um plano de ação para re-equalizar todo esse efeito com temas de *Pricing*, alguns temas de mix que sofremos, também, que foram pequenos. Mas algum tema de mix, por tamanho das lojas, aumentou mais em volume onde já era um pouco maior, com uma margem um pouco menor, também. Temas de parcelado, também.

Enfim, todo esse tema de mix já entendemos, entendemos o aumento de custos e, agora, vamos implementar ações para começar a reverter esse impacto.

Gracielle:

Eu passo a palavra para o Fernando para as considerações finais. Fernando, por favor.

Fernando Cirne:

Primeiro, obrigado a todos. Queria agradecer aos analistas que fizeram perguntas que ajudaram muito a compreender o resultado. Queria agradecer aos nossos colaboradores e, também, aos nossos clientes, que são uma peça fundamental de toda a nossa empresa.

Então, muito obrigado, e até o nosso próximo encontro. Até logo.