



RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO 2017

MENSAGEM DA DIRETORIA

Em 2017, vivemos um ano excepcional. Completamos seis décadas de existência celebrando nossas principais características: a busca constante pela inovação e a capacidade de reinvenção. Nosso lema do ano foi “o que não muda é que a gente sempre muda”. E, num contexto de uma revolução digital, que tem sido avassaladora para empresas avessas ao novo, essas características intrínsecas do Magazine Luiza nunca foram tão relevantes para nossos resultados.

Ao investirmos em inovação e nas nossas plataformas digitais, melhoramos, trimestre após trimestre, os resultados financeiros. A despeito das incertezas políticas e econômicas que insistiram em rondar o país, ganhamos *market-share*, elevamos o lucro, reduzimos drasticamente a alavancagem e nos tornamos mais digitais. Nossa plataforma de comércio eletrônico passou a representar aproximadamente um terço das vendas totais, mantendo uma rentabilidade que ainda é exceção no cenário brasileiro.

Inovações só se justificam se puderem ser definidas pelos benefícios concretos que podem trazer para o cliente e para o negócio. Não acreditamos em tecnologia de prateleira ou feita para preencher check-lists. Não nos interessa a tecnologia usada apenas em slides – feita para impressionar plateias – ou a criação de factoides, para uso de relações públicas. Usamos a tecnologia como meio e não como um fim.

Seremos relevantes todas as vezes que ajudarmos o cliente a aproveitar melhor seu dinheiro e, sobretudo, seu tempo – o ativo mais precioso de nossos tempos. Seremos relevantes sempre que transformarmos o complexo em simples. O demorado em rápido. O difícil em fácil. “A simplicidade é a sofisticação máxima”, escreveu Leonardo Da Vinci, o gênio renascentista que mudou a forma de enxergarmos o mundo ao unir arte e ciência. A busca pelo simples fará com que nos aproximemos, como modelo de negócio, da sofisticação máxima.

Temos uma cultura organizacional que conspira para isso. Somos genuinamente simples – como éramos quando nossos fundadores abriram pela primeira vez as portas da Loja Número 1, em Franca, no interior de São Paulo. Decidimos rápido. Fazemos rápido. Desistimos rápido do que não dá certo. Arriscamos. Procuramos unir racionalidade e intuição. E não temos medo de falhar, porque sabemos que somos capazes de levantar e fazer novamente – desta vez, da forma correta. Somos uma empresa que experimenta e que, por isso, não para de aprender. Não temos medo do futuro – seja qual for a forma que ele assuma. E procuramos não sucumbir à tentação de sermos guiados pela concorrência – independentemente do nome pelo qual ela é chamada.

É graças a esse modo de ser, aliado à capacidade e à disciplina de execução, que estamos nos tornando uma *tech company*, uma empresa de tecnologia dedicada a unir, da forma mais eficiente e escalável, as pontas da produção e do consumo, a essência do varejo.

Todos os dias, mais de 450 engenheiros e especialistas trabalham no LuizaLabs, nosso centro de desenvolvimento e inovação, buscando a máxima fluidez, a eliminação de atritos na relação entre nós e nossos clientes. Eles (e, cada vez mais, elas) representam cerca de 30% da folha de pagamentos administrativa da companhia. São profissionais que entendem o negócio, se relacionam com as demais áreas e buscam soluções para questões concretas.

Organizados em pequenos times dedicados a missões específicas, as pessoas do LuizaLabs criaram soluções como o Mobile Vendas, presente em todas as nossas 858 lojas, e que reduziu o tempo de venda de 40 para apenas 4 minutos. Ou o Mobile Entregas, que permite que os 1.500 micro-transportadores ligados à empresa façam o tracking detalhado das entregas. Ou o Mobile Estoquista, que levou o tempo de contagem de estoque de 90 para 10 minutos. Ou o CDC digital, que reduziu o tempo de aprovação de crédito. E, ainda, o Magazine Você, nosso sistema de venda direta pelas redes sociais, com mais de 200.000 divulgadores que usam essa plataforma como complemento de sua renda.

Em comum, todas essas soluções digitais reduzem fricções, tornam as relações entre o mundo físico e o digital mais fluidas. Todas, também, são proprietárias, desenvolvidas de acordo com nossa estratégia de negócios e com nossa proposta de valor. Tecnologia verdadeiramente nacional.

Num período histórico na vida do Magalu, como foi 2017, é provável que essa tenha sido nossa principal conquista: provar, em meio a ceticismo e pré-conceitos, que uma empresa nascida há seis décadas no interior do país, pode ser protagonista da Era Digital.

Trata-se de um feito que extrapola o Magazine Luiza. É a evidência de que a profecia – que muitos querem nos impor – está errada: a capacidade de desenvolver tecnologia não é um monopólio dos *geeks* do Vale do Silício ou da região de Seattle. E não está determinado que um punhado de corporações vencerá a batalha pelos corações e mentes dos consumidores globais.

Tom Jobim sabiamente dizia que o Brasil não é para iniciantes. Temos, ao mesmo tempo, um dos maiores mercados consumidores e um dos mais complexos sistemas tributários do mundo, aliado perversamente a uma infraestrutura de distribuição precária. Sistemas, processos e modelos de negócios adotados pelas mais bem sucedidas companhias multinacionais têm enorme dificuldade de adaptação a esse ambiente empresarial inóspito. Ninguém melhor que os profissionais brasileiros para criar soluções específicas que vençam esses desafios.

Ao acreditarmos na nossa capacidade de jogar o atual jogo do varejo, demos passos fundamentais no último exercício. No início de abril, anunciamos a aquisição da Integra Commerce, *startup* mineira especializada na integração e gestão de lojistas e marketplaces. A compra da Integra e a união de seu time com os profissionais do LuizaLabs foram decisivas para o crescimento do nosso marketplace. Criado em 2016, o marketplace do Magalu já reúne mais de 750 lojistas e oferece 1,5 milhão de itens. Dessa forma, multiplicamos por 40 a oferta de produtos da Companhia e exploramos o *long tail* de uma forma que só a internet pode propiciar.

Fizemos isso a despeito de termos o processo de aprovação de novos sellers mais seletivo do mercado. Recusamos mais de 30% das propostas de entrada. Só aceitamos na nossa plataforma sellers que apresentem mesmo nível de serviço exigido na operação própria. O propósito do marketplace do Magalu é oferecer – da compra ao pós-venda – a mesma experiência que tínhamos antes de abrir a plataforma para terceiros. Tudo o que é vendido no nosso marketplace, em última análise, é também nossa responsabilidade. Não lavamos nossas mãos. Optamos por tratar, de forma também única, todas as ocorrências registradas no site Reclame Aqui. Ainda assim, fomos a única empresa do varejo a manter o selo RA1000 – de satisfação no atendimento às demandas do cliente.

A criação e o investimento na plataforma de marketplace não é apenas uma decisão de negócios. São manifestações do propósito do Magazine Luiza: levar as oportunidades e os benefícios da digitalização ao maior número de brasileiros. E isso envolve as empresas – sobretudo as pequenas. Estamos falando de *inclusão*, um termo que define nossa companhia muito antes de ter se tornado discurso ou modismo. Queremos proporcionar aos sellers integrados ao marketplace todas as funcionalidades desenvolvidas pelo LuizaLabs, agindo com um poderoso atalho para a digitalização desses negócios.

Em breve, sellers do marketplace poderão usar os serviços de nossos centros de distribuição. Seus produtos passarão a ser comercializados também pelos vendedores do Magazine Luiza dentro das lojas e por nossos divulgadores do Magazine Você. Os produtos oferecidos pelos sellers na plataforma de e-commerce também começarão a ser retirados pelos nossos clientes em qualquer uma das nossas lojas físicas distribuídas pelo Brasil.

Isso é multicanalidade na prática.

Por praticá-la – sem idas e vindas – há quase vinte anos, estamos prontos para transformar nossas lojas físicas em *shoppable distribution centers* – centros avançados de distribuição e experiência. A mudança já começou e deve se intensificar nos próximos meses.

Em um país com as dimensões e os problemas logísticos do Brasil, ter 858 centrais de distribuição alternativas, além dos centros de distribuição tradicionais, é uma vantagem competitiva considerável. Atualmente, mais de 20% das vendas totais do e-commerce realizadas pelo Magalu já são entregues via *in-store pickup*. A maioria num prazo de até 48 horas.

Por ironia do destino, as lojas físicas, cuja viabilidade foi duramente questionada num passado recente, estão sendo o fiel da balança para as operações digitais na função de aliar crescimento e rentabilidade. É essa lógica que está fazendo com que as maiores varejistas de e-commerce do mundo passem a direcionar seus investimentos para a instalação de pontos físicos ou a compra de varejistas tradicionais.

Com a transformação de nossas lojas em pequenos centros de distribuição, estamos um passo à frente nesse movimento. Nossos investimentos em lojas físicas incluem o aumento da área de estoque, a instalação de novos equipamentos de armazenagem, a aplicação de novas tecnologias para gestão de estoques locais, a introdução de ferramentas para melhoria de processos de venda e o lançamento de serviços digitais, na mesma linha do LuConecta, lançado em 2017, e que oferece instalação e assistência tecnológica dos produtos vendidos.

As lojas do Magazine Luiza serão, com isso, muito mais que pontos de venda. Serão centrais de atendimento ao cliente – oferecendo informação, serviços de entrega de mercadorias próprias e de terceiros, e venda de produtos e serviços. Com calor humano.

Essa história consistente de integração e de digitalização – sempre com foco no cliente – é refletida nos resultados alcançados pela companhia e vem sendo bem assimilada pelos investidores que demonstram crescente confiança em nosso modelo de negócio.

Em setembro, realizamos uma bem-sucedida operação de *follow-on*, que injetou 1,1 bilhão de reais no caixa da Companhia, e inseriu as ações do Magalu no Ibovespa, o índice das ações mais negociadas da B3, a bolsa de valores de São Paulo. A oferta de ações, somada ao 1,0 bilhão de reais de fluxo de caixa das operações no ano, fizeram a empresa terminar 2017 com uma posição de caixa líquido de 1,7 bilhão de reais. Com esses recursos, entramos ainda mais fortalecidos no que acreditamos ser um novo ciclo da economia brasileira.

Nos últimos anos, em meio à pior recessão já enfrentada pelo país, conseguimos bons resultados com o vento contrário ao setor de varejo. Ainda assim, o desempenho do Magazine Luiza foi consistentemente crescente. Aumentamos 28% as vendas, 44% o EBITDA e 350% o lucro líquido. Em 2018, com a volta gradual do crescimento, do emprego e da renda, e com a queda dos juros para patamares inéditos, o setor passa a navegar com o vento a seu favor.

Temos, portanto, razões objetivas para estarmos otimistas. Chegamos a este momento positivo, com uma Copa do Mundo logo à frente, com o menor endividamento bancário de nossa história e com recursos disponíveis para acelerar nosso movimento de transformação digital. Há ainda muito o que fazer. Sempre haverá. A mudança constante é o novo normal. Estamos preparados, confiantes e animados para abraçá-la.

Por fim, agradecemos a confiança dos nossos acionistas, fornecedores e parceiros de negócios. Agradecemos também a dedicação apaixonada de todos os colaboradores que fizeram da Magalu a melhor empresa para se trabalhar no varejo brasileiro. E, claro, muito obrigado a todos os nossos clientes, razão final do trabalho que desempenhamos.

A DIRETORIA

DESTAQUES

Aumento de 28% nas vendas, com crescimento em todos os canais

Crescimento do e-commerce de 61% em 2017, alcançando 30% das vendas totais

Aumento do EBITDA de 44% para R\$1.031 milhões (margem de 8,6%)

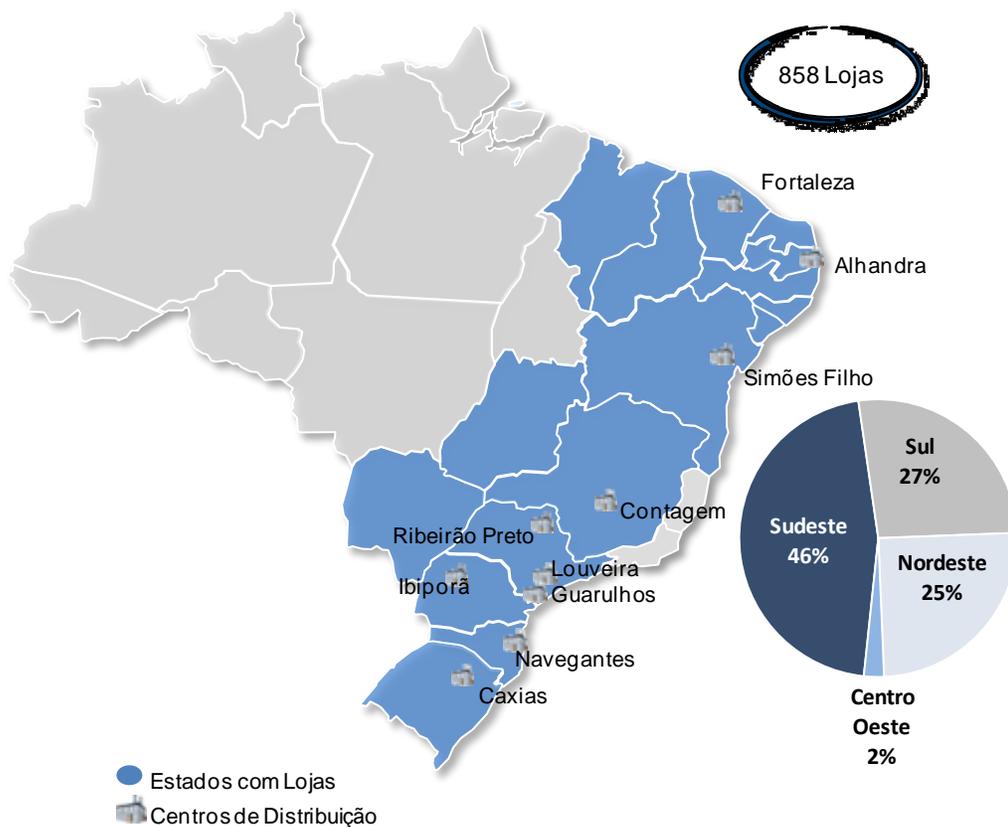
Geração de caixa operacional gerencial ajustada de R\$1.040,2 milhões em 2017

Redução da dívida líquida de R\$136 milhões em dez/16 para caixa líquido de R\$1.663 milhões em dez/17

- **Maior crescimento dos últimos 5 anos.** Em 2017, as vendas totais, incluindo lojas físicas, e-commerce tradicional (1P) e marketplace (3P), cresceram 27,9% para R\$14,4 bilhões, reflexo do aumento de 60,9% no e-commerce total e 17,4% nas lojas físicas. Em mais um ano, o Magalu ganhou participação de mercado em todos os canais e nas principais categorias de produtos. Segundo dados do IBGE (PMC), em 2017, as vendas nominais de móveis e eletro cresceram apenas 7,7%, comparado com um crescimento de 27,9% nas vendas totais da Companhia.
- **Crescimento acelerado no e-commerce.** As vendas do e-commerce atingiram um recorde de 30,4% nas vendas totais da Companhia, crescendo 60,9% em 2017, comparado ao crescimento do mercado de 7,5% no mesmo período, segundo dados do E-bit. Este ganho de market-share foi resultado do: (i) crescimento do tráfego e das vendas dos canais mobile (principalmente do app), (ii) aumento das vendas nos mercados atendidos pelos 10 CDs regionais, já totalmente integrados desde 2014, (iii) aumento da conversão reflexo da ampliação da utilização do sistema proprietário de recomendação e (iv) do crescimento da venda de novos canais (Época Cosméticos, Magazine Você, Clube da Lu e Quero de Casamento).
- **Evolução do Lucro Bruto.** Em 2017, o lucro bruto cresceu 23,4%, atingindo R\$3.606,0 milhões. A margem bruta diminuiu 0,6 p.p. para 30,1%, como reflexo do: (i) aumento significativo na participação do e-commerce e (ii) preservação da margem bruta de todos os canais, resultado de uma melhor assertividade comercial, gestão de estoques e maior racionalidade de preço no mercado de lojas físicas e e-commerce..
- **Diluição significativa das despesas operacionais.** Em 2017, as despesas com vendas, gerais e administrativas foram diluídas em 1,5 p.p. para 22,1% da receita líquida. Essa diluição reflete a maturação do rigoroso controle das despesas adotado pela Companhia, incluindo o Orçamento Base Zero (OBZ) e a Gestão Matricial de Despesas (GMD).
- **Forte crescimento do EBITDA, redução das despesas financeiras e evolução do lucro líquido.** Em 2017, o crescimento das vendas, a diluição das despesas operacionais e a contribuição positiva do e-commerce contribuíram para uma evolução significativa do EBITDA de 44,3% para R\$1.030,8 milhões (+1,1 p.p. para 8,6% de margem). Além disso, as despesas financeiras foram diluídas em 1,9 p.p. para 3,0% da receita líquida, resultado da redução significativa da dívida líquida e da queda do CDI. Com isso, o lucro líquido atingiu R\$389,0 milhões no ano.
- **Expressiva geração de caixa operacional.** O fluxo de caixa das operações, ajustado pelos recebíveis, aumentou de R\$778,9 milhões em 2016 para R\$1,0 bilhão em 2017, em função da melhoria dos resultados e da gestão do capital de giro. Nos últimos 12 meses, a variação do capital de giro contribuiu em R\$299,5 milhões para a geração de caixa operacional.
- **Redução da dívida líquida e otimização da estrutura de capital.** Nos últimos 12 meses, a Companhia reduziu a dívida líquida ajustada em R\$1,8 bilhão, que passou de uma dívida líquida de R\$135,6 milhões em dez/16 para uma posição de caixa líquido de R\$1.663,4 milhões em dez/17, considerando os recursos da Oferta de Ações, recebidos em out/17, no montante de R\$1,1 bilhão. Esta é a primeira vez desde o IPO que a Companhia apresenta posição de Caixa Líquido.
- **Melhoria no resultado da Luizacred.** A carteira vencida acima de 90 dias (NPL 90) reduziu 2,1 p.p. de dez/16 para dez/17, representando 7,4% da carteira total. Em função da melhora nos indicadores de inadimplência, o lucro líquido atingiu R\$137,5 milhões com crescimento de 35,4% versus 2016 e ROE de 24%.

Magazine Luiza S.A
Relatório da Administração 2017

Magazine Luiza é um dos maiores varejistas brasileiros, e oferece uma ampla gama de produtos e serviços para brasileiros de todas as classes através de uma plataforma de varejo multicanal (dispositivos móveis, site e lojas físicas). Em 31 de dezembro de 2017, a Companhia operava 858 lojas e dez centros de distribuição estrategicamente localizados em 16 estados brasileiros, cujas economias correspondem a 80% do PIB nacional. Nessa mesma data, a Companhia contava com mais de 23 mil colaboradores e uma base de mais de 50 milhões de clientes.



DESEMPENHO FINANCEIRO CONSOLIDADO

A tabela abaixo apresenta os valores relativos às demonstrações dos resultados consolidados dos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2017 e de 2016.

DRE CONSOLIDADO (em R\$ milhões)	12M17	AV	12M16	AV	Var(%)
Receita Bruta	14.321,1	119,5%	11.371,6	119,6%	25,9%
Impostos e Cancelamentos	(2.336,9)	-19,5%	(1.862,9)	-19,6%	25,4%
Receita Líquida	11.984,3	100,0%	9.508,7	100,0%	26,0%
Custo Total	(8.378,2)	-69,9%	(6.586,1)	-69,3%	27,2%
Lucro Bruto	3.606,0	30,1%	2.922,6	30,7%	23,4%
Despesas com Vendas	(2.120,0)	-17,7%	(1.776,3)	-18,7%	19,3%
Despesas Gerais e Administrativas	(536,0)	-4,5%	(481,9)	-5,1%	11,2%
Perda em Liquidação Duvidosa	(41,9)	-0,3%	(26,1)	-0,3%	60,8%
Outras Receitas Operacionais, Líquidas	36,5	0,3%	13,5	0,1%	170,2%
Equivalência Patrimonial	86,2	0,7%	62,7	0,7%	37,4%
Total de Despesas Operacionais	(2.575,3)	-21,5%	(2.208,1)	-23,2%	16,6%
EBITDA	1.030,8	8,6%	714,6	7,5%	44,3%
Depreciação e Amortização	(143,1)	-1,2%	(133,6)	-1,4%	7,1%
EBIT	887,7	7,4%	580,9	6,1%	52,8%
Resultado Financeiro	(410,8)	-3,4%	(503,8)	-5,3%	-18,5%
Lucro (Prejuízo) Operacional	476,9	4,0%	77,1	0,8%	518,5%
IR / CS	(87,9)	-0,7%	9,5	0,1%	-
Lucro Líquido	389,0	3,2%	86,6	0,9%	349,4%
Vendas Totais ¹	14.440,3	-	11.290,2	-	27,9%
Crescimento nas Vendas Mesmas Lojas Físicas	14,3%	-	0,4%	-	-
Crescimento nas Vendas Totais Lojas Físicas	17,4%	-	2,4%	-	-
Crescimento nas Vendas E-commerce (1P)	52,7%	-	32,0%	-	-
Crescimento nas Vendas E-commerce Total	60,9%	-	32,0%	-	-
Participação E-commerce Total nas Vendas Totais	30,4%	-	24,2%	-	6,2 pp
Quantidade de Lojas - Final do Período	858	-	800	-	58
Área de Vendas - Final do Período (M ²)	525.981	-	501.319	-	4,9%

⁽¹⁾ Vendas Totais incluem vendas nas lojas físicas, e-commerce tradicional (1P) e marketplace (3P).

Magazine Luiza S.A
Relatório da Administração 2017

Em 2017, a Companhia abriu 60 novas lojas e fechou outras duas, encerrando o ano com 858 lojas, sendo 718 convencionais, 141 virtuais e o site. Da base total, 17% das lojas estão em processo de maturação.

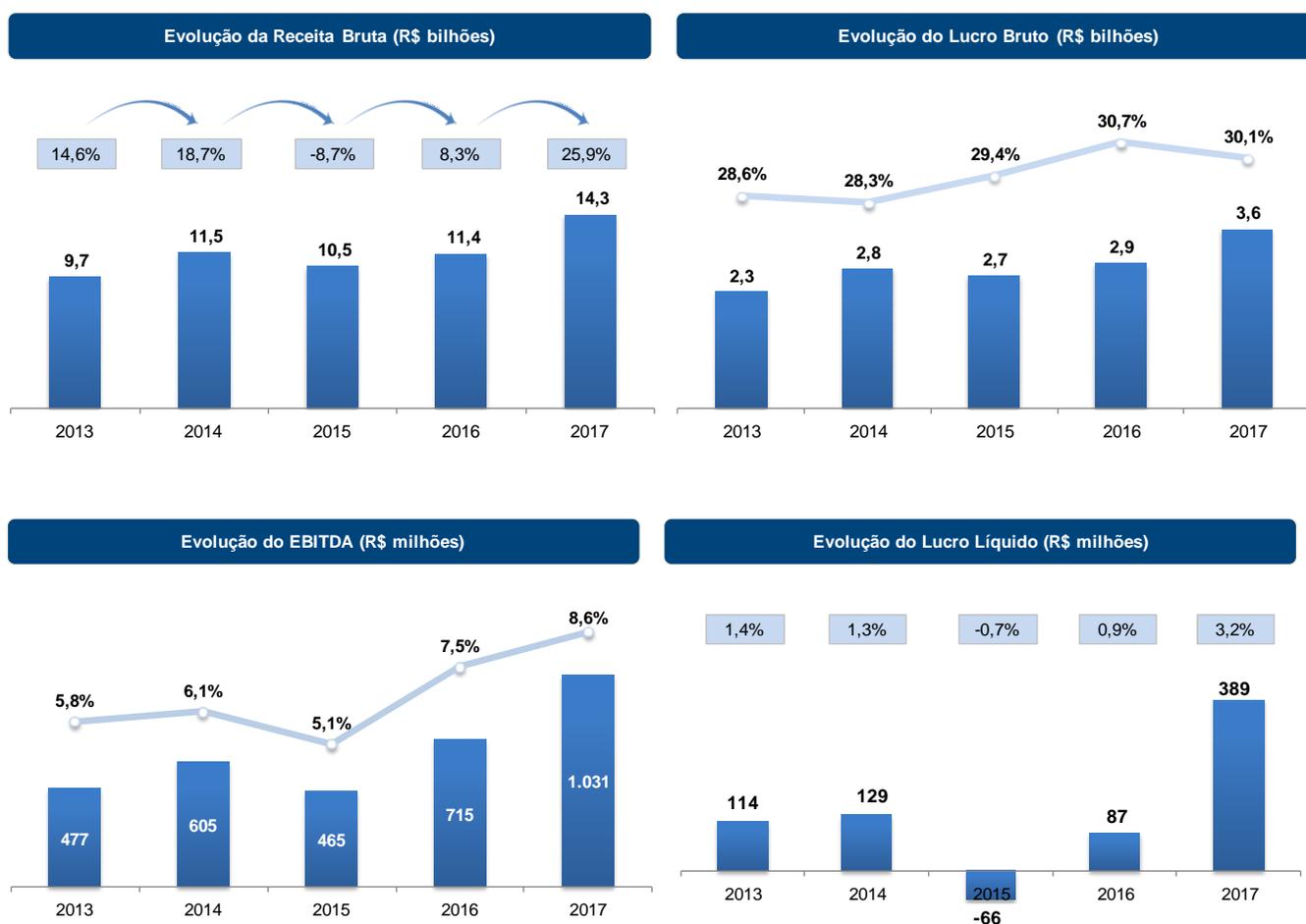
A receita bruta cresceu 25,9% para R\$14,3 bilhões, devido ao acelerado crescimento do e-commerce, aumento nas vendas nas mesmas lojas físicas e contribuição das 60 lojas novas.

O lucro bruto atingiu R\$3,6 bilhões, uma redução na margem bruta de 0,6 p.p. para 30,1%. A piora da margem bruta é explicada pelo (i) aumento significativo na participação do e-commerce e (ii) preservação da margem bruta de todos os canais, resultado de uma melhor assertividade comercial, gestão de estoques e maior racionalidade de preço no mercado de lojas físicas e e-commerce.

As despesas com vendas representaram 17,7% das vendas líquidas, queda de 1,0 p.p. em relação a 2016. A participação das despesas gerais e administrativas foi de 4,5% da receita líquida, equivalente a uma redução de 0,6 p.p. em relação a 2016. Desta forma, as despesas operacionais reduziram em 1,7 p.p. passando para 22,2% da receita líquida. Essa diluição reflete a maturação do rigoroso controle das despesas adotado pela Companhia, incluindo o Orçamento Base Zero (OBZ) e a Gestão Matricial de Despesas (GMD).

O lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA) atingiu R\$1.030,8 milhões, equivalente a uma margem EBITDA de 8,6% (+1,1 p.p em relação a 2016). O crescimento das vendas, a diluição das despesas operacionais e a contribuição positiva do e-commerce contribuíram para uma evolução significativa do EBITDA.

Em 2017, o lucro líquido acumulado totalizou R\$389,0 milhões com ROE de 39%.



DECLARAÇÃO DOS DIRETORES

Em cumprimento às disposições constantes no artigo 25 da Instrução CVM 480, os Diretores da Companhia declaram que discutiram, revisaram e concordaram com as opiniões expressas no relatório de auditoria da KPMG Auditores Independentes S.S., emitido em 21 de fevereiro de 2018, com as demonstrações financeiras relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 e 2016.

RELACIONAMENTO COM OS AUDITORES INDEPENDENTES

Em conformidade com a Instrução CVM nº 381/03, informamos que a Companhia e suas controladas e controladas em conjunto adotam como procedimento formal consultar os auditores independentes KPMG Auditores Independentes S/S (KPMG), no sentido de assegurar-se de que a realização da prestação de outros serviços não venha afetar sua independência e objetividade necessária ao desempenho dos serviços de auditoria independente. A política da Companhia na contratação de serviços de auditores independentes assegura que não haja conflito de interesses, perda de independência ou objetividade.

No exercício social findo em 31 de dezembro de 2017, a KPMG não prestou outros serviços adicionais que ultrapassem 5% dos honorários de auditoria das demonstrações financeiras consolidadas do Magazine Luiza S.A.

Na contratação desses serviços, as políticas adotadas pela Companhia se fundamentam nos princípios que preservam a independência do auditor. Esses princípios consistem, de acordo com os padrões internacionalmente aceitos, em: (a) o auditor não deve auditar o seu próprio trabalho; (b) o auditor não deve exercer função de gerência no seu cliente, e (c) o auditor não deve representar legalmente os interesses de seus clientes.

A KPMG Auditores Independentes S/S (KPMG) declarou que a prestação dos serviços foi feita em estrita observância das normas contábeis que tratam da independência dos auditores independentes em trabalhos de auditoria e não representaram situação que poderiam afetar a independência e a objetividade ao desempenho de seus serviços de auditoria externa.

AGRADECIMENTOS

Queremos agradecer, nesta oportunidade, a todos nossos clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, parceiros e a comunidade em geral pela confiança e parceria ao longo do ano de 2017.

São Paulo, 22 de fevereiro de 2018.

A Diretoria