

**TRANSCRIÇÃO DA TELECONFERÊNCIA**  
**RESULTADOS 3T19**  
**30 DE OUTUBRO DE 2019**

**Operadora**

*Bom dia senhoras e senhores, e obrigado por aguardarem. Sejam bem-vindos ao conference call do Magazine Luiza referente aos resultados do terceiro trimestre de 2019. Neste momento todos os participantes estão conectados apenas como ouvintes, e mais tarde iniciaremos a sessão de perguntas e respostas, quando as instruções para os senhores participarem serão fornecidas. Caso necessitem de alguma assistência durante a audioconferência queiram, por favor, solicitar a ajuda de um operador digitando asterisco zero (\*0). Gostaria agora de passar a palavra ao senhor Frederico Trajano, CEO do Magazine Luiza. Por favor, Sr. Frederico, pode prosseguir.*

**Frederico Trajano - CEO**

Bom dia a todos, muito obrigado por participarem do nosso call de resultados referente aos resultados do terceiro tri de 2019. Eu estou aqui, como sempre, com toda a nossa Diretoria Executiva, que estará disponível para responder às suas perguntas ao final do call. Eu vou fazer a introdução da apresentação, depois o Roberto Bellissimo, e aí a gente abre a sessão de Q&A.

Bom, eu acho que esse trimestre foi um trimestre histórico para a companhia, cheio de marcas muito relevantes, mesmo num contexto de uma empresa de mais de 60 anos de idade. Eu queria destacar algumas dessas marcas de simbologia elevada para a companhia, que foram a inauguração da milésima loja em Franco da Rocha em agosto, 63 anos praticamente depois da primeira que a gente abriu em Franca; a entrada em dois estados representativos do Brasil, o Mato Grosso e o Pará; a compra da Netshoes, que embora tenhamos anunciado no trimestre anterior, a gente integrou e ela faz parte das nossas demonstrações financeiras a partir deste trimestre, *full*; No trimestre anterior foram só três dias, então tem um trimestre cheio aí com a consolidação dos resultados das DFs da Netshoes; a gente fez o primeiro evento grande B2B da companhia na nossa história também, foi a ExpoMagalu que a gente fez no mês de setembro com praticamente 1500 pessoas, a grande maioria empreendedores que estão tentando digitalizar seus negócios através da nossa plataforma. Foi um evento do marketplace, reuniu principalmente *sellers* e prestadores de serviços do ecossistema do marketplace aqui em setembro, no Expo Center Norte. Foi um evento muito especial para a gente.

E eu queria destacar também, especificamente em setembro, um marco que nunca foi nossa meta, o resultado de todos esses esforços de digitalização da companhia. Em

setembro, como a gente colocou na nossa Mensagem da Diretoria, o e-commerce com o faturamento de Netshoes e esse crescimento do marketplace representou 50% das nossas vendas. Eu acho esse número uma simbologia importante do que a gente já vem falando a algum tempo. A gente digitalizou a companhia e eu acho que esse marco representa um pouco, quantitativamente, essa digitalização, mas eu acho que ela é especialmente relevante dentro de um contexto de que não foi em detrimento do negócio de loja física. Na verdade, o negócio de loja física, como a gente vai ver ao longo do call, teve um trimestre absolutamente robusto. Falei da milésima loja, falei do Pará e do Mato Grosso do Sul, mas também um *same-store-sales* de 9% em cima de um de 16% no trimestre passado. Enfim, overall, o negócio de loja física sendo 20%. Então, realmente a estratégia *omnichannel*, a somatória dos canais, está muito bem exemplificada mais uma vez nesse *quarter*.

O trimestre também foi muito movimentado do ponto de vista de concorrência. Foi muita movimentação, muito PR, muitos investimentos, muitas movimentações, captações do ponto de vista concorrencial, tanto de players estrangeiros quanto de players nacionais, e eu acho que é interessante porque há mais de 15 trimestres a gente tem apresentado resultados muito positivos. A grande maioria deles expressivamente acima da expectativa de mercado. E em alguns momentos eu cheguei a escutar que esses resultados eram fruto de uma concorrência enfraquecida e desestruturada, de uma concorrência que estava subótima do ponto de vista dos investimentos, e acho que neste trimestre ninguém pode falar isso. Foram inúmeras movimentações. E eu queria ressaltar isso porque, de fato, o resultado que a companhia tem apresentado é fruto de uma equipe absolutamente talentosa, que está trabalhando muito duro, com muita disciplina, com *skin in the game*, dentro de uma estratégia que eu considero super assertiva e vencedora, que tem sido implementada com muita disciplina ao longo de vários anos, e que recentemente passou por uma redefinição que eu vou começar a minha apresentação reforçando. A gente apresentou isso no Magalu Day no final do ano passado, tentando exemplificar um pouco esse novo ciclo estratégico; a gente digitalizou o Magalu e agora a gente quer digitalizar o Brasil, começando pelo varejo brasileiro. Tudo aquilo que a gente viveu como companhia, todo esse esforço de digitalização que nós passamos pelo negócio, nós agora queremos, através do 3P, do Magalu as a Service, do superaplicativo e de todo o nosso esforço de construção de tecnologia e plataforma, queremos disponibilizar isso para o mercado como um todo. Esse é o novo ciclo estratégico que a gente está vivendo.

Então, eu já passo a minha fala para a apresentação. Vou começar no primeiro slide, que são os drivers estratégicos da companhia. Aqui está 2019, mas obviamente ele é plurianual. Como a gente falou no começo do ano, a gente está focado nesses pilares estratégicos, que são o crescimento exponencial, a alavancagem da plataforma, o

superapp, a expansão de novas categorias, melhor experiência do varejo, entrega mais rápida e cultura *data-driven*. Eu não vou entrar muito em detalhe neles agora, vou focar um pouco no resultado do trimestre, mas acho que o que fica mais claro nos números – e acho que é muito importante, sempre que você inicia um driver estratégico, consistentemente mostra-lo nos seus números e resultados trimestrais, mais até que uma narrativa de PR; é você estar *quarter* após *quarter* mostrando isso. E eu acho que o grande destaque do nosso terceiro tri é justamente o primeiro pilar estratégico, que é crescimento exponencial.

Se a gente olhar o resultado, e eu vou começar com o slide de e-commerce na próxima página, a gente cresceu 96% o e-commerce. Obviamente, aí incluindo R\$ 700 milhões de Netshoes, que eu vou falar mais daqui a pouco. Mas mesmo sem considerar a Netshoes nós tivemos um crescimento de 54% em cima de uma base de mais de 50% de crescimento no trimestre anterior. Então, crescimento exponencial em cima de uma base exponencial de crescimento no ano passado. A gente tem falado muito do superapp como vetor principal de crescimento, eu falo muito que o futuro é *mobile only* e *app first*, e a gente tem investido bastante, incluindo os apps das empresas, da Netshoes também.

A gente chegou a um MAU – *Monthly Average Users* base de 14 milhões de pessoas nesse mês, um crescimento muito expressivo em relação ao ano passado. Estamos incluindo o app Magalu, Netshoes, Zattini e Época. Número de usuários expressivo, movimentando o aplicativo neste mês. Esse número a gente quer crescer bastante para frente, mas já está um número expressivo. Se a gente considerar todos os apps do grupo, nós já estamos entre os grupos com maior número de downloads nas lojas. Se vocês olharem ranking, tanto da loja do Google quanto do iOS, estamos com dois ou três apps entre os top 10. O app Magalu está brigando pela primeira posição em shopping, e se olhar overall em downloads de app nós estamos nos top 20, concorrendo com apps de social media bem relevantes no mercado. Então, realmente, a estratégia do ponto de vista de aplicativo tem sido super representativa. E a representatividade do app na venda também, não é só downloads. Realmente o app está sendo representativo na venda e no crescimento de vendas. A venda pelo app é que tem puxado bastante a venda do e-commerce overall, além do marketplace que eu vou falar na próxima página da apresentação.

Eu queria destacar bastante Netshoes. O Márcio está aqui, o Edu vai falar também hoje. Realmente um *quarter* muito acima da nossa expectativa, foi o primeiro *quarter fully integrated* do ponto de vista de demonstrações contábeis, não do ponto de vista de sistemas em integração. A gente teve vendas de R\$ 700 milhões, muito acima da nossa expectativa inicial, até porque na dinâmica de *supply chain* da categoria, que a gente

tem aprendido cada vez mais com a equipe da Netshoes, essas compras são feitas com muita antecedência. Então, a gente vai tentar acelerar muito... A gente está mais programando o próximo ano do que, de fato, tendo grandes condições de aumentar o abastecimento agora para o terceiro e quarto tri, porque essas compras foram feitas em ciclos anteriores, antes da aquisição. Mesmo assim, a Netshoes apresentou um resultado muito expressivo, tanto do ponto de vista de venda, que cresceu bastante em relação ao próprio número da Netshoes do *quarter* anterior, quanto também num direcionamento muito positivo de equilíbrio de rentabilidade. A gente já está praticamente em *breakeven* de EBITDA, de resultado operacional, que a gente também reportou na nossa Mensagem da Diretoria. Enfim, já colhendo muito cedo os frutos desse casamento entre Magalu e Netshoes, mesmo antes, o grosso das economias, principalmente em termos de SG&A, vem da integração maior do ponto de vista logístico, e também da retaguarda que vai ser feita ao longo do ano que vem.

Em logística a gente já anunciou, e também está aqui na apresentação, o Retira Loja em algumas lojas do Magalu. Teve uma loja do Magalu que, recentemente, teve mil pedidos. A partir do momento que a gente esteve na plataforma da Netshoes, tanto *desk* quanto *mobile*, você pode selecionar a loja do Magalu para Retira Loja, e tem algumas lojas já com isso. Uma loja só do Magalu, acho que foi a da Rua Direita, teve mais de mil pedidos em dois dias, que o cliente comprou e optou por retirar lá. Quando a gente *rolloutar* isso para 100% das lojas, pois estamos apenas com algumas lojas ainda, realmente o poder de capilaridade da Netshoes, redução de despesas de frete, e aumento de faturamento, pois temos prazo de entrega com frete grátis em Retira Loja, acho que vai dar um impacto muito bacana aí para a Netshoes ao longo do ano que vem e neste quarto *quarter* também.

É uma coisa muito positiva. Poucos dias depois da autorização do CADE e da incorporação da Netshoes, a gente já também integrou o catálogo da Netshoes, colocou o Mundo Netshoes no superaplicativo. As marcas, a partir do momento em que elas forem autorizando, a gente vai integrando nativamente ao nosso catálogo também, integrando dentro do ponto de vista de busca de catálogo. A gente já tem boa parte das marcas que a gente já integrou logo no começo e algumas marcas autorizaram recentemente, como a Adidas. A gente está ainda em processo de subir essas categorias, enfim, estamos em uma evolução muito bacana do processo de integração. Depois, tanto o Eduardo quanto o Márcio vão dar mais *flavor* dessa questão, não vou me ater muito a explicar. Quero só dizer que estou particularmente muito satisfeito e positivamente surpreendido com esse primeiro *quarter* da Netshoes nas nossas DFs e com a convivência com a própria companhia. Parabéns não só ao time do Magalu, mas ao time da Netshoes também por um *quarter* muito positivo. Eles responderam muito

rápido depois que acabou todo esse processo, que é sempre desgastante, de aquisição, M&A, etc. O Marcio está aqui para dar detalhes disso também.

Do ponto de vista do e-commerce em geral, além do Retira Loja, que já é mais de 30% das compras do e-commerce hoje, a gente também está *rolloutando* o *ship from store* usando o estoque da loja para fazer a entrega do e-commerce, e a gente já tem mais de 45 lojas com essa modalidade e *rolloutando*. É mais um fator que vai ajudar bastante nossa entrega, que eu vou falar um pouco mais para frente.

Um dos grandes destaques do e-commerce no *quarter*, como foi no anterior, como tem sido ao longo do ano todo, é o e-marketplace. Já falei do ExpoMagalu, mas eu queria ressaltar o 300% de crescimento do nosso 3T em relação ao ano anterior, é um número muito robusto. Estamos falando de quase R\$ 1 bi de GMV no *quarter*. É realmente incrível do ponto de vista de crescimento. Já é mais de um quarto das vendas do e-commerce como um todo do Magalu, 11 mil *sellers*. Lembrando que a gente tem uma curadoria enorme pros *sellers*, a gente tem o processo mais criterioso para a autorização de *sellers* a entrarem na plataforma, e também o processo mais robusto de amarrar e obrigar o *seller* a fazer a venda com nota fiscal. A gente está tomando um cuidado enorme no nosso marketplace para crescer da maneira correta. Não queremos ser um camelódromo digital, queremos de fato privilegiar os parceiros e *sellers* que são tão sérios quanto a gente do ponto de vista regulatório, de recolher impostos, e principalmente de ter nível de serviço alto com os nossos consumidores. No ExpoMagalu, um dos *highlights* para mim foi interagir pessoalmente com vários desses *sellers* e ver que tem muita gente boa, séria, com os mesmos compromissos do Magalu com relação a nível de atendimento ao cliente, que tem melhorado bastante. Mesmo com esse crescimento exponencial, todos os indicadores de NPS, nível de serviço, do 3T tem melhorado. Ainda não estão no mesmo nível do nosso 1T, mas tem melhorado bastante. Mas também com preocupação regulatória, formalidade, sustentabilidade... Até porque, empresas informais não crescem. Se olhar a produtividade de empresas informais, chega um momento que não cresce mais. Você não consegue ser uma empresa grande crescendo informalmente. Eu quero que essas empresas que hoje estão na nossa plataforma sejam empresas grandes no futuro. Então, parte da temática do ExpoMagalu foi deixar bem claro que para trabalhar dentro do Magalu tem que trabalhar com o nosso mesmo padrão da companhia. Isso é melhor tanto para nós quanto para o consumidor, mas também para o *seller* a longo prazo.

Eu queria destacar também o Magalu Entregas. A gente ainda tem muita coisa para evoluir, do ponto de vista de aproveitar essa base. O foco do marketplace agora é crescer a base. Monetizar a base com serviços adicionais vem depois. Tanto o Entregas quanto o Pagamentos ainda têm um espaço muito grande para se monetizar todo esse

GMV gerado pelo marketplace. Hoje a gente monetiza pouco isso, a gente praticamente está fazendo um serviço muito básico de marketplace. À medida que a gente for *rolloutando* níveis especiais de entrega e o pagamento, a gente vai conseguir aproveitar muito melhor e monetizar melhor, obviamente como contrapartida prestando um ótimo serviço, tanto para o *seller* quanto para o consumidor. E aí eu estou falando de dois pontos principalmente: entregas e pagamentos, que é antecipação de recebíveis, crédito, operações financeiras para essas transações movimentadas pelo marketplace. A gente tem oportunidades que provavelmente vai conseguir capturar ao longo dos anos à medida que a gente for *rolloutando* os serviços que a gente está desenvolvendo no Labs e com a ajuda da equipe de negócios do marketplace também.

O modelo de entregas mais básico, que é o Magalu Entregas, que a gente usa basicamente contratos com transportadoras padrão, a gente já está com 70% dos *sellers*. Mas eu considero ele básico. O *cross-docking, fulfillment by...* Todas essas questões nós vamos crescer. E o Pagamentos ao longo do ano que vem. Podemos falar um pouco no Q&A sobre isso, obviamente sem dar *guidance*.

Falando de loja física, foi um *quarter* muito positivo, depois de um tri de crescimento menor em função da base de comparação da Copa do Mundo. Eu volto a destacar as entradas no Mato Grosso e a histórica entrada no Pará. A gente está praticamente atingindo 50 lojas, o Fabrício vai falar sobre isso mais tarde, mas a gente praticamente parou o estado. Já participei de várias entradas em estados, Rio Grande do Sul, Grande SP, Santa Catarina, no Nordeste como um todo, mas a entrada no Pará foi simbólica. A gente entrou com muita força lá, um marketing muito assertivo, base de lojas muito bem localizada, uma equipe fantástica, então realmente pra mim, que fui no dia da inauguração, eu fiquei muito impressionado com a quantidade de pessoas que a gente conseguiu mobilizar pros dias, e continua muito robusto lá. Muito positivo também estarmos entrando no estado do Mato Grosso.

A gente inaugurou neste trimestre 52 lojas. Tivemos um ganho expressivo de *market share*, com crescimento de 9% mesmas-lojas, bem distribuído entre todas as categorias – tecnologia, linha branca, produtos leves também... Então, nas nossas categorias core a gente continua bem. A gente está entrando em novas categorias fortemente com marketplace, com Netshoes, com 1P mesmo, temos várias categorias novas no portfólio. A gente quer ser uma *one-stop-shop*, mas não estamos esquecendo das nossas categorias tradicionais. Elas são importantes, são o cash call da companhia, então é importante para nós continuar ganhando share. E ainda tem muito espaço para share. Nas nossas categorias padrão, nosso share de mercado ainda está em 15%, então ainda tem muito espaço para ganhar share nas categorias core. A gente tem uma avenida de crescimento em novas categorias, mas ainda tem muito espaço para ganhar

share nas categorias tradicionais, tanto no online quanto no físico. Acho que foi mais um *quarter*, foram vários *quarters* seguidos, mais de 15, ganhando share. Continuamos nessa boa dinâmica.

Para finalizar minha apresentação e passar para o Beto dar um foco maior nas DFs, eu queria focar muito em clientes. Tem sido um dos KPIs mais importantes para toda a diretoria. A gente evoluiu muito em clientes ativos, 24 milhões de clientes ativos. Nosso conceito de clientes ativos é quem fez uma compra nos últimos 12 meses. Aqui estou incluindo quase 5 milhões de clientes ativos da Netshoes também, para vocês verem como ela já entra representativa para a nossa base total e clientes ativos, que era um dos grandes objetivos da aquisição da Netshoes. Com Netshoes a gente cresce 44% em relação ao ano anterior, base de clientes ativos. A gente mantém não só o crescimento de base como o nível de serviço muito acima da média de mercado. A gente é o único varejista com o selo RA1000 tanto em loja física quanto e-commerce. A gente tem a maior nota do ReclameAqui hoje, está no site, é informação pública, todo mundo pode olhar. Temos mostrado uma preocupação muito grande de crescer exponencialmente, mas com *top notch* nível de serviços. Fico muito feliz de estar evoluindo. E é difícil crescer o tanto quanto estamos crescendo e, ao mesmo tempo, melhorando o nível de serviço.

No Call Center, por exemplo, a gente está com tempo médio de espera de menos de 2 minutos, e ligação que a gente soluciona no primeiro atendimento subiu para 95%. Estamos melhorando muito o nível de serviço. Queremos não dar problema e resolver rápido quando der. Tem atendimento em mídia social, enfim... A gente tem feito um trabalho muito bom de tentar não dar problema, mas se der, resolver muito rápido.

E a gente vai abrir o NPS pela primeira vez neste call. Eu estou fazendo um NPS médio de loja e e-commerce. A gente está com NPS de 79. Quem conhece o Net Promoter Score, é um indicador que você consegue comparar empresas do mundo inteiro, é um indicador universal para qualidade, algumas empresas já estão divulgando NPS e a gente achou que seria um bom *quarter* para a gente divulgar esse nível de serviço. A gente subiu 3 pontos em relação ao ano passado. Então, esse NPS de 79 é uma das maiores taxas de varejo no âmbito não só Brasil, como mundial também. É um número totalmente parcial e isento. Obviamente, a gente contrata empresas externas para auferi-lo, e a partir desse *quarter* a gente vai continuar, mesmo se cair eu vou mostrar também. Mas quero mostrar que estamos num indicador muito positivo. E NPS é também um dos principais indicadores, inclusive para remuneração dos top executivos, incluindo o CEO da companhia. Para a gente, é uma coisa super importante. E acho que uma das coisas que tem ajudado muito o NPS, significativamente, é o fato de estarmos subindo a barra do ponto de vista de logística no Brasil. Para o nosso 1P,

principalmente, porque ainda esses dados que vou passar são só para 1P, temos hoje mais de 42% de total das entregas que a gente promete entrega em até 2 dias. Me lembro que esse número, até pouco tempo atrás, a média brasileira era 5, 6 dias. E a gente está puxando muito para as entregas no Brasil, com trabalho fantástico das equipes de logística, das equipes de abastecimento, comerciais, de operação, loja também participa disso.... A gente tem considerado esse número de 42% muito alto. Se eu considerar produto que eu só entrego em 48 horas, sem necessariamente prometer, incluindo o Retira Loja que eu entrego em até 2 dias, eu estou falando de mais de 60% das nossas entregas feitas em até 2 dias. As prometidas são 42%, mas mais de 60% são entregues em até 2 dias. Em algumas cidades, a gente já está fazendo promessa de entrega em 1 dia para boa parte das categorias dos SKUs. E isso a gente quer realmente, como eu falei na questão do Magalu as a Service, quando eu falei de 3P e marketplace, a gente está querendo fazer um esforço enorme para *rolloutar* isso para o 3P. Esse é um indicador do 1P e a gente está fazendo um esforço enorme para *rolloutar* isso para o 3P também, usando a nossa malha logística, a Logbee, a Malha Luiza, as lojas como *fulfillment centers* ou *shoppable distribution centers*... Tudo o que a gente fez para o 1P a gente quer fazer para o 3P nesse sentido também. Mas, sem dúvida, o NPS está muito alto, muito em função do brilhante trabalho da nossa equipe de logística. Eu queria finalizar minha parte ressaltando esses fatores.

Passo a palavra para o Beto agora, para fazer a apresentação dos resultados financeiros.

### **Roberto Bellissimo – Diretor Financeiro e de Relações com Investidores**

Bom dia a todos também. Obrigado por participarem do nosso call. Vou passar mais rápido pelos números. A gente já comentou bastante sobre vendas. Vou falar um pouco aqui dos destaques ajustados.

Primeiro a gente vai focar nos resultados ajustados, porque novamente tivemos créditos tributários, resultados não recorrentes, reforçamos provisões, e os resultados são mais comparáveis aos do ano passado. Mas eles incluem a Netshoes pela primeira vez.

Nosso lucro bruto, por exemplo, cresceu 37%. A gente conseguiu aumentar 0,9 p.p. a margem bruta, muito em função da própria Netshoes, que tem uma margem bruta maior, na casa dos 40%, e também por causa do marketplace. O marketplace ajuda muito, a comissão é praticamente lucro bruto, então ajudou bastante tanto na Netshoes quanto no Magalu sem a Netshoes, compensando os efeitos do fim da Lei do Bem.

Na linha de despesas operacionais, a gente aumentou um pouco as despesas operacionais, também pela aquisição da Netshoes e pelos primeiros passos do processo de integração, e também pelo aumento do nível de serviços, como o Fred falou, entrega mais rápida, aquisição de novos clientes, em linha com a nossa estratégia.

Com isso, a gente obteve um EBITDA ajustado na casa dos R\$ 300 milhões, uma margem de 6,2% já incorporando a Netshoes, praticamente com *breakeven* na margem EBITDA. Depois a gente teve diluição de despesas financeiras e também benefício dos juros sobre capital próprio, e conseguimos um lucro líquido ajustado de R\$ 136 milhões, incluindo Netshoes, uma margem de 2,8%, crescendo em relação ao ano passado. Foi um resultado muito sólido. A gente continua gerando bastante caixa, praticamente R\$ 800 milhões nos últimos 12 meses, com retorno sobre capital investido na casa dos 20%, e sobre o patrimônio líquido também bastante alto.

Por fim, a gente continua com uma posição de caixa bastante confortável, R\$ 600 milhões de caixa líquido, R\$ 1,8 bilhão de caixa total, incluindo recebíveis, e acho que a principal mensagem é que a gente continua crescendo com rentabilidade e geração de caixa também.

Incluindo os eventos não recorrentes, o EBITDA foi de mais de R\$ 500 milhões, e também o IFRS 16, com margem de mais de 10% e lucro líquido de RR\$ 235 milhões.

Depois a gente passa pela evolução de base de clientes, usuários ativos do app, o Fred já comentou... Depois a gente mostra a evolução de lojas novas. A gente inaugurou 52 lojas e já iniciou investimentos para a abertura de mais 50 lojas neste quarto trimestre. Isso já está em boa parte no nosso investimento total aqui, que neste trimestre foi de R\$ 186 milhões, crescendo mais de 65% em relação ao ano passado, e no ano como um todo a gente já investiu quase R\$ 400 milhões, em linha com a nossa estratégia.

Na página seguinte, a gente mostra uma evolução trimestral das nossas vendas. Crescimento acumulado na casa dos 33%, com bastante ganho de *market share*, seja no mercado online ou off-line, e a evolução do marketplace, que já atingiu quase 2 bilhões no ano.

Depois a gente mostra uma evolução trimestral do lucro bruto, base da linha de equivalência patrimonial. Aqui, a gente teve um resultado melhor da Luizacred em IFRS 9, já influenciado pela melhoria dos indicadores de inadimplência de curto prazo. Foi o melhor trimestre em IFRS da Luizacred este ano. E as despesas operacionais, como comentei, subiram em função da aquisição da Netshoes e do maior nível de serviço.

Depois, a gente mostra o EBITDA, a evolução do EBITDA de novo, bastante consistente na casa dos R\$ 300 milhões todos os trimestres, margem de 6,2%, e aqui estamos falando tanto de margem EBITDA quanto da representatividade das despesas operacionais sobre receita líquida, mas sobre GMV as despesas, por exemplo, pesam bem menos, porque a gente está crescendo bastante como marketplace. E o marketplace, a performance do e-commerce, tudo isso ajudou no crescimento nominal do EBITDA, que passou de R\$ 281 milhões para R\$ 301 milhões, a margem diminuiu de 7,7% para 6,2%, em função desses fatores que a gente já comentou.

Depois, resultados financeiros. A gente conseguiu diluir as despesas financeiras, mesmo com todo o investimento que a gente fez este ano, não só em CAPEX mas também na aquisição e no pagamento das dívidas anteriores da Netshoes. As despesas financeiras caíram para 1,9%. A gente mostra embaixo o capital de giro, a gente continua com uma geração de caixa em função do capital de giro na casa dos 70 dias e um prazo médio de compras na casa dos 90 dias, um ciclo favorável para a geração de caixa. E aqui vale ressaltar que a Netshoes também melhorou seu perfil de capital de giro e o giro de estoques, prazo médio de compras, e está gerando caixa para sua própria operação. A gente mostra a evolução da posição de caixa também, R\$ 600 milhões de caixa líquido.

No slide seguinte, a geração de caixa do trimestre, foi um trimestre onde o fluxo de caixa das operações foi de mais de R\$ 200 milhões, e a gente investiu bastante aí, R\$ 186 milhões, como já comentamos.

O lucro líquido trimestral, R\$ 136 milhões, acumulando R\$ 367 milhões, 2,7%. De novo aqui o ajustado, incluindo os eventos não recorrentes, foi um resultado bem maior.

Por fim, sobre a Luizacred, a gente continua vendendo bastante Cartão Luiza. A gente aumentou a base e chegou a quase 5 milhões de cartões totais, 90% ativos, com uma utilização muito alta. A gente destaca aqui que o TPV da Luizacred chegou a R\$ 7 bilhões, sendo R\$ 1,6 bilhões dentro do Magazine e praticamente R\$ 5,3 bilhões fora do Magazine Luiza, dado que nosso cartão é bandeirado e pode ser usado em toda a rede de adquirentes. Com isso, nossa carteira de crédito também cresceu mais de 40%, chegou a mais de R\$ 10 bilhões, uma carteira bastante saudável. A gente mostra que o NPL 90 subiu levemente, de 8,5% para 8,8%, refletindo, como no trimestre passado a gente explicou, a grande quantidade de clientes novos, mas por outro lado a gente destaca aqui a redução do NPL de curto prazo, que é muito positiva e acabou já gerando benefícios no lucro em IFRS 9, como a gente comentou.

Esses eram os principais destaques financeiros, agora passo a palavra para o Fred de novo.

## **Frederico Trajano - CEO**

Eu queria aproveitar e já abrir para as perguntas.

## **Operadora**

*Com licença, senhoras e senhores, iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Para fazer uma pergunta, por favor, digitem asterisco 1 (\*1). E para retirar a pergunta da lista digitem asterisco 2 (\*2). A nossa primeira pergunta é de Thiago Macruz, do Itaú.*

## **Thiago Macruz – Itaú**

Oi, pessoal, boa tarde. Eu tenho duas perguntas. Vocês poderiam dividir conosco alguns dos KPIs desses 200 *sellers* que estão usando *cross-docking* com vocês? Será que a gente consegue ter uma ideia da melhoria de serviços que vocês estão sendo capazes de entregar para esses *sellers* com esse serviço que vocês estão pilotando?

E a minha segunda pergunta é: vocês estão se movimentando para a criação de um superapp, isso é bem claro quando a gente abre o aplicativo de vocês. As marcas que vocês adquiriram recentemente já são miniaPLICATIVOS lá dentro. Mas vocês sempre também mencionaram para nós que Pagamentos era parte da estratégia. Vocês podem passar um *update* para a gente nesse sentido, do que vocês têm pensado com relação à operação de *fintechs*? São minhas duas perguntas, pessoal, obrigado.

## **Frederico Trajano - CEO**

Bom dia, Thiago, obrigado pela pergunta. Eu vou responder suas perguntas, elas têm um componente estratégico importante de algumas informações que não são públicas, então eu vou tentar fazer o meu melhor para responder. Sobre os *sellers* que estão no modelo *cross-docking*, eu vou te dar uma visão geral. Como eu falei para você, a gente tem hoje feito 60% das entregas em até 2 dias para 1P, e se você considerar o 3P eu acho que temos menos de 20% de participação em D+4. Então, o nível de serviço e prazo de entrega no 3P é muito pior do que no 1P, e esses 200 *sellers* de fato já usufruem. Tem uma questão de tempo de postagem, que torna a equação um pouco mais complexa, mas para aqueles *sellers* que postam em até 1 dia a gente já consegue levar esses caras para prazos de entrega de 3 dias.

A gente tem uma redução significativa de prazo de entrega, chegando a um cálculo de 60%-70% de redução de prazo de entrega médio, e uma redução também significativa de custo de entrega, porque a gente tem um nível de despesa muito menor do que o das transportadoras padrão, tanto para produtos de maior volume quanto agora com Logbee para courier também. Eu diria uns 20%-30%, mas só números gerais, não necessariamente isso vai ser materializado no futuro, mas só para você entender mais

ou menos. Então, prazo de entrega e redução de custo de entrega, hoje, só esses 200 *sellers* estão sendo beneficiados.

Na Magalu Entregas eu já tenho um benefício porque o meu contrato com as grandes transportadoras, que é essa modalidade Magalu Entregas não *cross-docking*, que é os 70% que passei na apresentação, a gente tem também uma taxa por comprar no atacado um volume muito maior do que esses pequenos *sellers*. Ele já tem uma vantagem, principalmente de custo de entrega. O nível de serviço é melhor também porque quando está no Magalu Entregas a gente tem um *tracking* muito melhor da mercadoria, então para o consumidor é muito melhor, você tem um NPS melhor dessas entregas. Enfim, é mais ou menos isso, e o foco maior é *rolloutar* a modalidade *cross-docking* e o *fulfillment by*, apesar de eu acreditar muito mais no *cross-docking*. Não acho que aqui no Brasil essa questão de armazenamento vá ser tão relevante quanto é lá fora. Mas a gente vai estar preparado para fazer ela também, vamos expandir nossa área para tê-la também. Mas acredito principalmente no *cross-docking*, de coletar o produto no *seller* e depois fazer um *cross-docking* dentro dos nossos 17 CDs ou das nossas 1100 *shoppable distribution centers*, que são as lojas, usando essa malha toda para fazer entrega. A armazenagem vai fazer parte, mas não é o core na minha visão. A gente vai estar preparado para os dois, mas não acho que é o que vai *rampar* melhor.

Sobre pagamento, posso dizer menos ainda. De fato a gente pretende, para aumentar o MAU, que é a frequência mensal de utilização dos clientes no aplicativo, a gente quer fazer isso com novas categorias, com categorias de ticket menor, de maior frequência de compras, como as categorias da Netshoes em relação ao que era o Magalu, mas também com o Mercado Magalu que a gente lançou, que já é representativo. 25% dos clientes do site, do e-commerce, já vem de novas categorias, então é relevante para ativar cliente, mas a gente não vai ter conseguir ter uma frequência alta. A gente quer até ir para DAU, hoje a gente está falando de *Monthly Average Users*, e no futuro queremos ir para DAU, *Daily Active Users*, saindo da frequência mensal para semanal e diária, e isso a gente não consegue fazer só com mercadoria, a gente vai ter que ter alguns outros serviços. Você citou aí os miniapps, que são parceiros que a gente pode fazer e está se preparando para conectar também, mas o pagamento é importante, principalmente dentro desse contexto de aumentar a frequência de utilização do aplicativo. O superapp é uma parte importante da nossa estratégia, mas eu não posso dar muito mais detalhes de se a gente vai lançar, quando a gente vai lançar... Com certeza, nós vamos fazer e vem para frente. O que está mais no curto prazo, do ponto de vista de pagamento, é antecipação de *sellers*. E aí está uma oportunidade de monetização maior.

O pagamento para o consumidor hoje é, hoje em dia, um mar vermelho. Embora seja importante do ponto de vista de gerar frequência de utilização, que é importante para a nossa estratégia, ele exige e tem sido feito um investimento muito grande de todas as wallets. Eu brinco que até a Revista Caras tem wallet hoje. Então, hoje há um nível de investimento que beira o irracional nas wallets de mercado, tanto para bônus, *push* com cupom, *cashback*... Hoje é um negócio que, para dar esse atrativo de aumento de frequência, é muito caro.

Mas do ponto de vista de rentabilidade, com tudo o que está acontecendo no mundo, acho que mesmo o investidor de online está buscando um pouco mais de racionalidade, mesmo entendendo que às vezes você pode fazer um trade-off. Temos que fazer um movimento muito cuidadoso para não entrar nessa guerra de *cashback* e de *fees*. Vamos fazer um movimento, mas ainda com muito cuidado. Onde o movimento vai ser maior, com possibilidade de representar algo mais significativo para o nosso resultado *bottom line*, e onde temos espaço muito grande em relação ao que já é praticado no mercado, está no Magalu Pagamentos que é o desconto de recebível do *seller*. Esse movimento é prioritário do ponto de vista dos nossos focos e esforços aqui. Não que o pagamento para cliente final não seja, mas eu acredito que do ponto de vista de monetização, resultado, a antecipação de *sellers* deve ser o foco da companhia, e é para isso que a gente está caminhando.

### **Thiago Macruz – Itaú**

Perfeito, Fred, obrigado pelas respostas e parabéns pelo tri.

### **Operadora**

*A próxima pergunta é de Robert Ford, do Bank of America.*

### **Robert Ford – Bank of America**

Bom dia a todos e parabéns pelos resultados. Fred, pode falar um pouco sobre a resposta inicial do mercado ao Magalu as a Service, por favor? Como devemos pensar sobre o mercado, como funciona a monetização, e como você espera que a oferta evolua, por favor?

### **Frederico Trajano - CEO**

Boa tarde, Bob, obrigado pela pergunta. O conceito do Magalu as a Service é *retail as a service*. O que a gente faz hoje no marketplace é um padrão, basicamente a gente está gerando venda para o *seller*. A gente está mais trabalhando em *customer acquisition*, gerando venda, aproveitando o tráfego que a gente já tem nos nossos canais digitais – incluindo loja, porque a gente vende 3P em loja, também. É um nível de serviço básico dentro de um contexto de marketplace.

A nossa estratégia é ser uma plataforma digital que vai ajudar o varejo brasileiro a se digitalizar. Para isso a gente tem que ter *value-added services*. Parte deles são pagamentos – Magalu Pagamentos para mim está dentro do Magalu as a Service, ele ajuda tanto a tramitar o dinheiro para o *seller* para ele poder antecipar e usar capital de giro... Vários serviços, do ponto de vista de *fintech* para *seller*, estão dentro do componente. Antecipação de recebíveis é o principal e mais básico deles, mas tem vários outros em pagamento e crédito que a gente pode proporcionar para o *seller*, que estão para entrar também.

A gente tem também o Entregas, que está um pouco dentro do contexto. Pegar uma entrega que eu faço para o 1P e disponibilizá-la as a service para um *seller* está dentro do contexto de Magalu as a Service. Eu falei bastante de entregas na resposta anterior, onde a gente tem uma oportunidade de monetização, embora no curto prazo seja mais para aumentar nível de serviço, prazo de entrega, reduzir isso. A gente está até subsidiando entrega para 3P, lançamos no mês passado, então para quem usa o Magalu Entregas a gente não cobra o frete do consumidor. Quem está subsidiando isso é o Magalu, e a gente anunciou isso no ExpoMagalu. Entrega ajuda a melhorar o nível de serviço, mas não deixa de ser um serviço que estou prestando para o *seller*. Eu tenho contratos de transportadoras, eu tenho serviço de entrega, que eu estou ou disponibilizando o contrato para o *seller* ou estou, de maneira via tecnologia, via API, via plataforma, fazendo a entrega do serviço para ele também. De novo, retail as a service.

E agora, tem um componente importante que a gente anunciou no ExpoMagalu, Bob, que é que hoje a grande maioria dos *sellers* vendendo online são empresas que.... Deve ter algo de 50 mil e 100 mil empresas que vendem online hoje, mas se a gente olhar o varejo todo nós temos mais de 1,3 milhão de varejistas. São 1,5 milhão de CNPJ e só pouco mais de 50 mil vendem online. Então, além de a gente aproveitar a base, crescendo mais de mil *sellers* por mês, que já vendem online hoje e simplesmente via Integracommerce, que foi aquela empresa que a gente desenvolveu na nossa plataforma, a gente quer também desenvolver sistemas para que os *sellers* analógicos vendam pelo digital. E a gente anunciou, talvez um dos primeiros produtos que aquela startup que a gente adquiriu no ano passado, a Softbox, desenvolveu, que é o IPBV, que é um sistema que o varejista físico coloca na sua loja, principalmente pequenos e médios *sellers*, que são aqueles que não vendem online hoje, as empresas maiores geralmente vendem online, e esse sistema o *seller* instala na loja física e ele faz toda a parte fiscal, controle de estoque, faturamento, mas um dos grandes benefícios desse sistema é que, ao subir o estoque no IPBV, ele fica disponibilizado no superapp do Magalu. Ainda está em fase piloto em Uberlândia, em um *seller* que a gente está testando, e pretendemos *rolloutar* para os próximos *quarters*. Mas a gente já fez

algumas vendas de mercadorias que estavam no mundo físico que foram vendidas pelo aplicativo do Magalu, e a gente pretende aumentar bastante o número de serviços e desenvolvimento.

A gente lançou também no ExpoMagalu o Magalu Tech, que é para *sellers* que fazem o faturamento na mão. Mesmo dos 11 mil *sellers* que vendem pelo Magazine Luiza marketplace hoje, alguns têm o RP financeiro, outros não e emitem nota na mão. Então, é um processo um pouquinho... Tem *seller* pequeno entre esses 11 mil, e a gente lançou o Magalu Tech para ajuda-los a fazer recolhimento fiscal, faturamento, de uma maneira mais simples. A gente lançou no ExpoMagalu. São todos serviços que a gente vai proporcionar para o *seller*, que vai tornar a vida dele mais fácil. A gente deve cobrar algum pequeno *fee* direta ou indiretamente disso. E isso são oportunidades que a gente tem de melhorar o nível de serviço no 3P, que a gente tem meta de ser tão bom quanto o 1P, e ao mesmo tempo monetizar essa base de MV que já cresceu bastante, 300% neste *quarter*, praticamente R\$ 2 bi acumulados. A gente ainda tem muita oportunidade de monetizar esta base. Primeiro a gente focou em crescimento do 3P, e a gente vai desenvolver, o Labs vai desenvolver bastante com serviços, todos digitais, são softwares as a service dentro da plataforma disponibilizados para os *sellers* usarem, e para termos alguma receita disso.

### **Robert Ford – Bank of America**

Muito bacana, Fred. Também tenho uma pergunta sobre Netshoes. Netshoes já está no ponto de equilíbrio de EBITDA, mas você menciona que quase tem 40 grupos de trabalho, o que implica uma quantidade considerável de integração pela frente. Para uma maior margem bruta de categoria, e do elemento do marketplace, como devemos pensar sobre as margens da Netshoes no longo prazo.

### **Frederico Trajano - CEO**

Eu vou passar para o Eduardo um pouco para descrever como está o processo de integração, e depois volto para falar um pouco de margem.

### **Eduardo Galanternick– Diretor Executivo de E-commerce**

Oi Bob, bom dia. De uma forma geral a gente pegou este último trimestre e se comprometeu a chegar agora em novembro com o desenho dessa integração finalizado. Como o Fred falou, são quase 40 grupos de trabalho. A gente já chegou praticamente no processo final disso, de entender como é essa estrutura, como vai ser esse desenho organizacional. Obviamente a execução disso será no ano que vem. A gente está entrando agora em um momento de Black Friday, que os times têm que estar totalmente focados na operação, mas nesta fase a gente já conseguiu capturar alguns ganhos bem relevantes. Um, que o Fred falou, é a possibilidade de abrir Retira

Loja para a Netshoes, a integração de catálogo dentro desse conceito do Mundo... A gente fez uma versão inicial, e recentemente a gente lançou uma versão nova, onde tem uma navegação muito mais atraente, com filtros, e isso já está agora no nosso app na Netshoes. A gente já levou a Logbee para atender os pedidos Netshoes, reduzindo custo e prazo de entrega. Já tivemos um trabalho de sinergias de contratos de prestadoras de serviços. Conjuntamente, a gente fechou duas ações importantes de marketing: uma é o patrocínio da Champions League, que vai ser transmitida pelo Facebook, e a gente só conseguiu fechar esse patrocínio porque a gente conseguiu juntar forças das duas marcas e o patrocínio de NFL...

Do ponto de vista de integração estrutural, a gente está finalizando o plano para ser executado no ano que vem. Do ponto de vista de negócios, a gente já vem conseguindo capturar e, de alguma forma, isso vem se refletindo nos dados de negócios. Vou passar para o Márcio para ele dar um pouco de cor sobre como estão os negócios Netshoes hoje em dia.

#### **Márcio Kumruian – Diretor Netshoes**

Boa tarde. Complementando o que o Edu colocou, é muito importante que os níveis de inventário estão na melhor situação de todos os tempos, uma situação onde a gente está com estoques novos, recolocados. O prazo de pagamento, como o Beto falou, também já vem demonstrando a parceria que temos com todos os fornecedores e parceiros, e um negócio com crescimento um pouco acima de 20% e com EBITDA já capturando tudo isso que o Edu colocou.

É importante realçar também os patrocínios novos com marketing, o que coloca a Netshoes, que é uma marca muito querida e a principal marca, a Zattini também vem crescendo, mas o esporte cresceu bastante também, isso é importante, e essa criação de Mundo dentro do Magalu. Em conjunto com as marcas, em um modelo muito estruturado, nós estamos trazendo, gradativamente, para um ambiente controlado e saudável para que a gente possa rapidamente crescer. Para terem uma ideia, nós já estamos completando mais de 50 mil produtos na base do Magalu, que vão estar no ar praticamente no mês de novembro para a Black Friday. Esses são alguns detalhes do negócio, como a gente está colocando.

Do ponto de vista de margem, Bob, a gente não dá *guidance*, você sabe, mas dando um cheiro do nosso racional, a gente está paralelamente ao trabalho de integração fazendo um trabalho de planejamento estratégico também para a Netshoes. A gente contratou uma consultoria e estamos fazendo um *business plan* plurianual e contando oportunidades. A minha visão é: a Netshoes faturou no ano passado cerca de R\$ 2,5 bilhões em um mercado de R\$ 140 bilhões. A penetração de moda no Brasil ainda é

muito baixa comparada a qualquer país do mundo. Uma das maiores oportunidades de crescimento do e-commerce no Brasil está em moda, e eu incluo artigos esportivos, embora... A Netshoes conseguiu uma penetração muito alta aqui no Brasil, ela mudou o mercado de artigos esportivos, ela é um case nesse sentido. Mas olhando a moda como um todo, que inclui artigos esportivos, nos números gerais é uma penetração muito baixa, de 5%, sem considerar alguns números de marketplace, e eu estou falando que em alguns países do mundo a penetração já está em 20%. A categoria de esporte no Brasil já está em 27% de penetração.

Neste momento, o foco de Netshoes é crescer. A gente quer equilibrar o resultado, a gente deu sinais disso neste *quarter*, a gente quer melhorar a dinâmica de geração de caixa da companhia, também já dando sinal neste *quarter* conforme mostramos, mas tendo esse equilíbrio o foco não vai ser *milk the cow*, entendeu? O foco da companhia agora é crescer, é crescer bastante esse faturamento. Porque ainda é, olhando a oportunidade como um todo, incluindo a oportunidade de moda, ainda dá para aumentar muito o GMV das categorias que a Netshoes opera. E esse vai ser o foco do Márcio e do time dele – esse crescimento com equilíbrio. É muito o jeito do Magalu, crescer com equilíbrio, que é o que a gente vem mostrando aqui, mas eu acho que é isso que a gente tem que ver. Trabalhar com margens mais altas é para um ciclo depois que a gente estiver em uma base de faturamento maior.

Uma vantagem do faturamento maior é que ajuda a diminuir custo fixo também. Parte dessa diluição a gente vai ter com a integração do *back-office* no ano que vem, porque a Netshoes, basicamente, tinha que ter uma estrutura grande para R\$ 2,5 bilhões. Com Magalu, na verdade, eu tenho um GMV bem maior, diluindo o custo fixo. Parte desse ganho vem do Retira Loja e Malha Luiza, que vai ajudar, em alguns casos, a reduzir em várias geografias. Em São Paulo nem tanto, mas em vários outros lugares a gente vai ajudar a reduzir a despesa de entrega da Netshoes, então isso vai ajudar também. Mas o foco da Netshoes é aproveitar essa grande oportunidade no mercado de moda, confecção e artigos esportivos, que ainda existe no Brasil. A gente viu que em eletroeletrônicos ela aconteceu, e para mim a próxima grande onda do Brasil vem em categorias como essas que a Netshoes trabalha.

### **Robert Ford – Bank of America**

Ficou bem claro, obrigado novamente e parabéns.

### **Operadora**

*A próxima pergunta é de Luiz Felipe, do BTG.*

### **Luiz Felipe - BTG**

Boa tarde a todos. Eu tenho duas perguntas, na verdade, e a primeira é relacionada a Netshoes. Vocês já conseguem ver um *cross-selling*? Você comentou, Fred, que 25% do tráfego da plataforma já vem de novos clientes. Vocês já conseguem ver um *cross-selling* dos clientes da Netshoes comprando produtos que antes eram vendidos na plataforma do Magazine Luiza?

A segunda pergunta é relacionada às formas de monetização. Vocês comentaram um pouco do Magalu as a Service. Quais são as oportunidades quando a gente pensa em monetização de tráfego, ou seja, principalmente na parte de *advertising*? Vocês já conseguem ver uma oportunidade como a gente vê em outros mercados mais maduros que o mercado brasileiro? Obrigado.

### **Frederico Trajano - CEO**

Boa tarde, Luiz, obrigado pela pergunta. Do ponto de vista de *cross-sell*, muito pouco ainda. A gente já subiu os Mundos, já tem categorias, mas agora, por exemplo a Adidas está subindo esta semana. As principais marcas do Mundo Netshoes estão subindo agora. A gente atualizou a loja do iOS neste último final de semana. A gente ainda tem uma frente do trabalho das 40 frentes de integração que é o CRM, então a gente já está tendo discussões sobre elas. Eu diria que a gente está *touching the surface*, ainda. Tem muita coisa para vir. Basicamente, a gente cresceu com as categorias novas que já estavam tanto em Magalu quanto Netshoes. Já tem uma venda Netshoes dentro do Magalu, mas está longe ainda do potencial. Já tem alguma coisa, a gente tem que comemorar cada milhão que a gente gera, mas ainda é *scratching the surface*, ainda é a ponta do *iceberg*, ainda tem muita coisa para caminhar nesse sentido de CRM, *cross-sells*, etc. É isso.

Sobre o Magalu Ads, é o seguinte: o foco agora, por isso que eu fiz questão de colocar nossas prioridades estratégicas, o foco é crescimento exponencial. A gente tem muito a crescer ainda em GMV e audiência, e a gente tem que fazer esse crescimento com sustentabilidade. A gente está muito focado em crescimento, até em detrimento de margem, porque uma vez que você tem uma base grande é muito mais fácil monetizar. Então, eu ainda não estou priorizando tanto novos serviços, para monetizar o foco agora é o Magalu Pagamentos, e aí muito em função do recebível do *seller* que eu estou monetizando, e não do consumidor final, e o Magalu Entregas, menos ainda que o Magalu Pagamentos.

Mas eu diria que o foco principal agora é a gente aumentar a base de clientes ativos. São 25 milhões de uma população economicamente ativa de 150 milhões, então a gente quer ter uma base muito maior para poder vender *ads*. Já temos o Magalu Ads,

até já tem, mas não é uma coisa que a gente foca muito. A gente está focado agora em aumentar a base e a frequência de compras. Eu também quero que os consumidores voltem mais, eles têm que usar mais o aplicativo, essa audiência tem que ser mais monetizável. Não é só ter clientes ativos comprando nos últimos 12 meses, mas ele navegando sempre no aplicativo. Aí sim a gente vai ter entregas publicitárias relevantes para o futuro. É, sim, uma linha de negócio importante para o futuro, um caminho de monetização importante para o futuro, mas o foco agora é aumentar monetização, base ativa de clientes, e frequência de utilização e MAU. MAU e DAU, como falei. Primeiro vem a audiência e depois vem a receita. A gente está focando um pouco na audiência.

### **Luiz Felipe - BTG**

Excelente, Fred, muito obrigado.

### **Operadora**

*A próxima pergunta é de Joseph Giordano, do JP Morgan.*

### **Joseph Giordano – JP Morgan**

Olá, boa tarde a todos. Obrigado por pegarem minha pergunta, na verdade são algumas.

A primeira delas vai aqui na base de clientes, que a gente tem um crescimento bastante expressivo. Eu queria entender de vocês como esse comportamento tem se dado na loja física, e também entender como o Cartão Luiza, que é hoje 20%-30% da receita total da empresa, se compara no mundo físico e no mundo online, até para entender se você ainda tem bastante espaço para ganhar junto com seu cliente fiel.

Entrando na seara de Netshoes e estratégia, vocês comentaram Asics, Adidas e algumas outras marcas liderando sortimento no marketplace mais amplo da empresa. Nesse contexto, dado que sua competidora fez uma parceria com uma outra plataforma de e-commerce, eu queria entender se já existem algumas conversas do ponto de expansão do mix de Netshoes, pois tem alguns produtos dessas marcas que não estão disponíveis online. Obrigado.

### **Frederico Trajano - CEO**

Joseph, tudo bem? Boa tarde. Eu vou pedir para você depois refazer a última pergunta. Eu vou respondendo as primeiras e depois peço para você fazer de novo essa última, pois acho que não entendi muito bem.

Você perguntou de loja física no trimestre, base ativa de clientes em loja física. A gente teve expansão também na base ativa de cliente em loja, cresceu 16%. Obviamente,

grande parte do crescimento de base ativa do e-commerce vem do 3P também. O e-commerce está crescendo, 1P, com e sem Netshoes. Sem Netshoes, praticamente 30%, pouco menos, falando de 1P. Overall, 54%. Claro que a base de clientes cresce proporcionalmente a esse crescimento de faturamento. Com Netshoes, a gente coloca esse 90% de crescimento, então é bem expressivo o crescimento da base do e-commerce, então o grande gerador de clientes ativos tem sido o e-commerce, 1P. Mas, principalmente, teve um impacto significativo dos clientes ativos de Netshoes, que entraram para essa base, que não estavam no ano passado, e do marketplace, que acaba ajudando, sobretudo no contexto Magalu, a base de clientes ativos. Mas a loja cresceu 16% em base de clientes ativos no *quarter*. É um número que acho expressivo para loja física. Assim como no e-commerce, a equipe de loja também tem metas de clientes ativos. Obviamente, a base é maior, é mais antiga, é mais difícil crescer em cima da base da loja do que no e-commerce, mas tem tido um crescimento saudável de novos clientes, base ativa... E a gente também está incorporando clientes de novos mercados. Todos esses que entraram do Pará e Mato Grosso são clientes novos. Alguns já compravam online, mas a maioria é cliente novo. A proporção de cliente novo é muito alta.

Sobre cartão, a dinâmica do cartão é: a gente tem um IPP em loja, que o Beto falou, de 50%. Então, metade do que eu vendo em loja é com cartão próprio, então é super-representativo e importante. O cliente que compra com cartão é muito mais fiel, e tem uma frequência bem superior ao cliente que compra sem cartão. O *lifetime value* desse cliente para o Magalu é 5 vezes maior do que o cliente sem cartão. Para nós, é super importante aumentar clientes que compram com cartão. E esse IPP, que é 50% em loja física, é bem menor em e-commerce, em 5%, então menos de 10%. É um número baixo ainda, há uma oportunidade enorme de se ampliar a penetração do produto financeiro no e-commerce, também. A gente está tentando endereçar essas questões, tanto do ponto de vista do fluxo do processo de compra quanto do ponto de vista de produto, cartão, para ter um produto mais bem resolvido para o cliente online, que tem algumas diferenças do cliente off-line em termos de características, *demographics*, etc. Estamos estudando e achamos que tem uma oportunidade enorme de ampliar a penetração do cartão dentro do e-commerce. Sem falar nos esforços de pagamento digital, que é fora o mundo cartão. Não é apenas crédito, é quem já tem dinheiro em caixa ou conta bancária, que é um pouco da resposta que eu dei para o Thiago na primeira pergunta. Ou seja, vai ter oportunidade aí também de qualquer lançamento que a gente possa vir a fazer do ponto de vista de pagamento digital para frente. Mas eu não posso dar muitos detalhes porque ainda não é informação pública.

E aí eu não entendi sua última pergunta.

### **Joseph Giordano – JP Morgan**

Perfeito, obrigado, Fred. A pergunta é em relação ao sortimento do Netshoes. Existe uma estratégia de gestão de canais das marcas globais – Adidas, Nike, entre outras – que acabava que alguns sortimentos não estavam disponíveis em canais online como a Netshoes. A gente viu um player off-line fazendo uma parceria com um grande marketplace disponibilizando pelo catálogo.

Eu queria entender se existe alguma discussão nesse front de talvez até ampliar um pouco mais o sortimento dentro de Netshoes e fortalecer ainda mais a presença da companhia no online. Muito obrigado.

### **Márcio Kumruian – Diretor Netshoes**

Olá, Joseph, é o Márcio falando aqui. Primeiro, eu queria ressaltar o que o Fred bem colocou aqui: está sendo feito um trabalho estratégico com as marcas. Tanto em Zattini como Netshoes, esporte e moda, está sendo feito um trabalho. Esse trabalho, visando um 2020 amplificado, um 2020 de crescimento exponencial, e obviamente faz parte aumentar o portfólio de Netshoes em esportes.

Existe uma conversa com todas as marcas, bem estruturada, bem clara e transparente, nada está sendo feito na calada da noite. Estamos trabalhando junto com elas. Para você ter uma ideia, das 10 maiores marcas de esporte, 9 já deram o sinal verde para seguir no Mundo Nets. A gente já vai ter essas 9 marcas aqui, a décima está muito bem encaminhada, também. E com isso, obviamente, faz parte do trabalho a ampliação de mix, respeitando as segmentações, respeitando cada ambiente – Netshoes, Magalu.com, a própria Zattini – mas tem um trabalho muito bem estruturado de como Netshoes, em esporte, pode avançar no seu portfólio.

E só para completar a outra informação, essa parceria do concorrente não disponibilizou todo o portfólio. A gente está também conversando com as marcas sobre isso.

### **Frederico Trajano - CEO**

E só para separar e não comparar laranja com banana, quando a gente fala da integração que a gente fez do Mundo Nets com o superapp do Magalu, é uma integração feita num nível de complexidade e integração sistêmica muito maior. Não é um *webview*. O que a gente fez foi integrar o catálogo... Acho que o Fátala pode detalhar melhor do ponto de vista do que está fazendo. Mas dentro do Mundo, no aplicativo do Magalu, você consegue buscar produtos, o catálogo está indexado, o catálogo está no Google linkado... É muito diferente. O que a gente fez, e isso não se faz da noite para o dia, foi uma integração nativa entre o catálogo Netshoes e o nosso, e ele está indexado. E na internet, sem indexação você não é nada. Se você não integra

nativamente, se não está na busca, se não está no catálogo, se não está no SO, é a mesma coisa que não estar.

Nesse ponto, o que fizemos... Não quer dizer que qualquer outro concorrente não possa fazer com qualquer outro parceiro, não estou detalhando nisso, mas o que temos hoje é um nível de integração muito nativo. Tanto é nativo que as marcas têm que ser consultadas, eu preciso de autorização da marca para vender, pois está na busca, no indexador, dentro do contexto Mundo Netshoes, mas está tão indexada que preciso de autorização da marca. Porque se tiver baixo indexada a marca não dá muita bola, no fundo, pois é como se não estivesse integrado de fato.

Se você quiser dar o detalhe de como é a integração...

### **André Fatala – CTO Magalu**

A diferença é que a gente fez essa integração nativa, como Fred falou, e todas as funcionalidades que a gente pode servir para o nosso cliente ele tem também com os produtos da Netshoes. Então, a gente está evoluindo agora, como o aumento da rede de Retira Loja, tudo o que a gente faz de promocional, de campanha aqui dentro, toda a parte de experiência, ele nativamente vai ser entregue lá, todas as melhorias que a gente faz de busca também.

O que aconteceu, da análise que foi feita, como o Fred colocou, é uma versão desktop e mobile site. Na verdade, ele tem um i-Frame que invoca o site da outra marca ali dentro do desktop e do mobile site. Isso é bem diferente do que a gente vem fazendo e da experiência que a gente quer dar para o consumidor, onde todas as *features* que entrarem para dentro do app do Magalu, quem estiver integrado nesse modelo do catálogo aparecendo aqui, vai se beneficiar de tudo isso.

### **Frederico Trajano - CEO**

Isso aqui tudo a gente vai explicar. Acho que vai ser natural empresas off-line fazerem parcerias com empresas online. Nós mesmos vamos buscar várias empresas off-line para fazer integração com o nosso catálogo. Agora, o nível de integração que a gente quer buscar é nativa, uma integração para ter uma experiência de compra única, talvez com *look and feel* diferente, mas uma experiência de compra única. Se não tiver essa integração nativa, indexada em catálogo, buscador e site de busca externo – pois é tanto a busca externa quanto a interna – essa integração não vai dar fruto para ninguém, nem para o varejista nem para a plataforma.

A gente não está falando contra nenhum movimento específico concorrencial, mas só explicando as diferenças do nosso *approach* e como a gente quer de fato seguir para frente. Eu pretendo fazer tanto o IPDV quanto outras integrações com varejistas físicos que possam colocar os seus catálogos físicos e analógicos dentro da nossa plataforma, seja qual for. A gente quer ser uma plataforma digital com pontos físicos, não necessariamente só os nossos pontos físicos. Parte importante da nossa estratégia do MaS é integrar com varejista analógico – não só os grandes, mas também os pequenos e médios. Mas a gente quer os grandes também e vai, com certeza, fazer esforços de integração com empresas nesse contexto. Mas, de novo, quando entrar o produto ou catálogo deles dentro da nossa experiência, tem que ser uma experiência única para o consumidor final, não pode ser um processo apartado, ou uma loja dentro da loja, com toda a indexação separada. Estou tentando explicar, não é fácil explicar.... E o carrinho de compra também é único, ok? Só para ser uma experiência fluida. O superapp tem que ser uma experiência superfluida. Não quero criar vários ambientes dentro do superaplicativo, tem que ser tudo superintegrado como experiência unificada, um processo, um fluxo, um funil de compras sem fricção.

**Joseph Giordano – JP Morgan**

Perfeito, muito obrigado Fred, Fatala e Marcio.

**Operadora**

*A próxima pergunta é de Richard Cathcart, do Bradesco BBI.*

**Richard Cathcart – Bradesco BBI**

Boa tarde, pessoal, eu estou com duas perguntas aqui. A primeira é sobre Logbee. Vocês destacaram no release que agora a Logbee está entregando em 24 horas em 40 cidades. Eu queria entender se vocês estão vendo algum aumento de conversão e frequência entre os consumidores que estão usando esse serviço nessas cidades.

E a segunda pergunta, seguindo todas as perguntas sobre Netshoes, é a questão do Click & Collect que vocês disponibilizaram em outubro. Vocês falaram que os resultados iniciais têm sido *outstanding*. Só queria pedir se vocês podem dar um pouco mais de cor sobre o que vocês estão vendo para falar que tem sido tão bom assim. Obrigado.

**Eduardo Galanternick – Diretor Executivo de E-commerce**

Richard, Eduardo falando, tudo bem? Obrigado pela sua pergunta.

Falando um pouco sobre o impacto que a gente tem nessa redução de prazo sobre conversão, ele é diretamente proporcional. A gente tem vários estudos internos que demonstram qual é a queda de conversão a cada dia que se adiciona na promessa de

entrega. Isso faz com que a gente seja muito obsessivo nessa redução, e a Logbee hoje é a principal estratégia nossa para conseguir essa redução.

Hoje, aqui na cidade de São Paulo – acho que o Beto depois pode dar um pouco mais de dados – a maior parte das entregas em São Paulo, por enquanto de 1P, já tem prazos prometidos de 1 dia. Quando você vai de 1 dia para 2, você já tem uma queda de conversão, pelos nossos dados, que beira mais de 20% de queda da conversão. Então, isso faz parte total da nossa estratégia.

Sobre Click & Collect de Netshoes... Você quer falar?

### **Frederico Trajano - CEO**

Richard, a segunda pergunta eu queria entender melhor, por favor.

### **Richard Cathcart – Bradesco BBI**

Não, Fred, é só que vocês destacaram que os resultados iniciais de disponibilizar Click & Collect nas lojas Magalu foi *outstanding*. Eu só queria entender um pouco mais sobre os resultados que vocês estão enxergando.

### **Frederico Trajano - CEO**

Justamente isso, a gente colocou em 4 lojas só, e eu citei que só em uma dessas 4 lojas a gente teve mil pedidos feitos nas plataformas Netshoes e retirados nessa loja. Em dez dias. Então, a gente ficou positivamente surpreso. Em todas as lojas que você vai que estão disponibilizadas você vê uma quantidade muito grande de produtos Netshoes – a loja do centro, a Lapa, essa aqui da Tietê e Santo André, 4 lojas. Enfim, eu visitei Lapa ontem, passei ontem também na 595, e todas estão com uma quantidade muito grande de itens disponíveis na loja para serem retirados, ou já sendo retirados pelos clientes da loja.

O bacana, conversando com a equipe, é que boa parte desses clientes que estão lá indo retirar os produtos nas lojas são novos, nunca tinham entrado numa loja Magalu. Há uma oportunidade para a loja física converter esse cliente, fazer a venda na hora, tanto de produtos físicos quanto de serviços, como seguros, serviços financeiros, que a gente vende em loja também. Tem uma oportunidade enorme aí de fazer. E, obviamente, a gente vai *rolloutar*, a gente vai *rolloutar* isso rapidamente, pois isso é mais tranquilo de *rolloutar*.

### **Eduardo Galanternick – Diretor Executivo de E-commerce**

Só complementando, esse chassi que foi feito para a Netshoes é válido para o 3P de uma forma geral. A Netshoes está funcionando hoje como um piloto, como uma cobaia

desse processo, a gente já vê esse processo, vai expandir para a Netshoes, e provavelmente em breve já vai abrir isso para outros parceiros da plataforma como um todo.

### **Frederico Trajano - CEO**

O que ele quer dizer é que os outros *sellers*, que não a Netshoes... A Netshoes está entrando como um *seller* aqui. Eles também vão se beneficiar desse mesmo desenvolvimento sistêmico que faz parte do MaS também.

### **Richard Cathcart – Bradesco BBI**

Está claro. Obrigado Fred e Eduardo.

### **Operadora**

*A próxima pergunta vem de Rubem Couto, do Santander.*

### **Rubem Couto – Santander**

Bom dia, pessoal. Só uma curiosidade, na verdade, antes de eu fazer a pergunta: nesse tópico de Netshoes e Click & Collect, como está a cabeça de vocês em relação a abrir lojas físicas focadas nessa categoria, até usando as marcas da Netshoes? Eu entendo que o relacionamento com a indústria, com as marcas nessa categoria é bem específico, e o relacionamento já vem de Netshoes. Com esses benefícios que vocês têm visto do Click & Collect nas lojas do Magalu eu queria só pegar um *update* de como vocês estão pensando nisso. Se puderem responder rapidinho, depois eu faço minha pergunta, pode ser?

### **Márcio Kumruian – Diretor Netshoes**

É o Márcio falando, obrigado pela pergunta. Como a gente já falou aqui, hoje a gente habilitou 4 lojas no Magalu, super surpresa, os pedidos estão indo para lá e a gente está utilizando como *pick-up point*. Nesse momento, não tem a ideia ainda de utilizar as lojas Magalu como exposição ou venda. Está sendo feito um trabalho para 2020, um trabalho estratégico de como Netshoes em esportes vai se comportar, passando por todas as ideias de loja física, loja digital, loja online, loja virtual... Ou seja, tem vários modelos sendo discutidos aqui para que a gente, retomando a pergunta anterior, consiga ampliar portfólio, ter mais presença, e também utilizar essas lojas numa experiência omnichannel já no chassimais Magalu. Essa é a ideia. Por enquanto estamos muito surpresos e felizes com o Click & Collect, até porque as marcas têm uma... Existem clientes novos nos dois lados, e a gente não esperava que fosse ter essa aderência tão alta. Então, por enquanto, é utilizar e encher as lojas do Magalu de sacos roxos e trazer novos clientes para o Magalu.

### Rubem Couto – Santander

Está claro, obrigado. Na verdade eu queria voltar nas iniciativas que vocês anunciaram para fomentar o crescimento de marketplace, mais especificamente no frete grátis e na redução da taxa de antecipação. Qual nível de investimento vocês esperam fazer no 4T dedicado a essas duas iniciativas?

E eu sei que ainda é cedo, mas esse tipo de incentivo de frete grátis costuma ser muito forte. Deu para perceber algum tipo de aceleração em venda de *seller* que não estava antes e passou a participar do Magalu Entregas com o intuito de se aproveitar desses incentivos de frete grátis? Vocês podem dividir um pouco do que vocês enxergaram nesse primeiro mês? Obrigado.

### Frederico Trajano - CEO

Obrigado pela pergunta. Está muito incipiente, ainda. A gente lançou no mês passado, tem uma série de habilitações que têm que ser feitas pelo *seller*, como tempo de postagem, estar no Magalu Entregas, uma série de questões que a gente está fazendo para entrar.

A gente não vai dar *guidance* em relação a impacto em margem, mas a gente fez os cálculos e nada significativo do ponto de vista de margem. Tem uma logística muito eficiente, temos custos bons, tem alguns critérios, tem que ser no app acima de R\$ 99. Então, não se enquadra em tudo. Eu já estou dando frete grátis para 1P, então não é tão diferente assim em investimento, dentro do contexto de 3P. E o 3P é difícil segregar, porque o 3P está indo bem *overall*. Então, ver exatamente o que está contribuindo para ele... A gente falou 300% de crescimento neste tri, mais 380% no tri anterior, então está indo bem.

E pagamento é a mesma coisa. A vantagem de dar um desconto no pagamento para o *seller* é ele utilizar mais a plataforma. Hoje ainda a plataforma é de um terceiro, a gente usa a Pagar.me no Magalu Pagamentos. Quando eu falo que nós vamos lançar o Magalu Pagamentos, na verdade a gente já tem o Magalu Pagamentos para o *seller*, mas esse *economic* está com a Pagar.me, que é uma empresa do Grupo Stone, e ele tende a vir para a gente na medida em que fizermos isso 100% internamente. A gente como subadquirente, não usando outro subadquirente.

O objetivo de dar esse desconto para o *seller* é ajuda-lo a antecipar, ter capital de giro para poder botar mais produtos para dentro, mas também fazê-lo usar a ferramenta. À medida que ele foi usando e tendo o hábito, vai facilitar o nosso *roll-out* para o ano que vem.

### **Eduardo Galanternick – Diretor Executivo de E-commerce**

Só dando um pouco de cor de impacto, sem falar de crescimento ou dar dados que a gente não pode dar, mas o principal motor para o cara entrar nessa promoção de frete grátis é ter uma redução no prazo de despacho. O que a gente mediu neste período de praticamente um mês nessa operação, de uma forma geral, todos esses *sellers* que entraram no programa tiveram uma redução significativa no prazo prometido de entrega. Aqui na região de São Paulo chegou a 30% de queda. Fora de São Paulo, foi uma redução de mais de 15% no prazo de entrega. Isso, conectando com o que eu falei anteriormente, naturalmente tem um impacto direto no aumento de conversão e crescimento de venda. Então, a gente está satisfeito com essa iniciativa e com o que estamos aprendendo com ela.

### **Rubem Couto – Santander**

Está claro. Excelente, pessoal, obrigado.

### **Operadora**

*Nossa próxima pergunta vem da Irma Sgarz, do Goldman Sachs.*

### **Irma Sgarz – Goldman Sachs**

Obrigada por pegarem minha pergunta. Boa tarde no Brasil.

A primeira pergunta é com relação à linha de marketing que vocês não quebram, mas se a gente conceitualmente pensa sobre essa linha dentro do SG&A, como vocês estão vendo o custo de aquisição do cliente, que vocês comentaram já um pouco... Principalmente para a iniciativa sem *wallet* está muito alto, mas acho que está, geralmente, um nível de investimento maior neste momento competitivo. Eu queria entender como vocês pensam sobre essa linha no futuro, se vocês pensam que essa linha deveria subir mesmo se acabar pressionando um pouco a rentabilidade. Vocês estão olhando muito mais para o crescimento mesmo. Essa é a primeira pergunta.

A segunda pergunta, se vocês puderem comentar um pouco sobre o macro, se vocês já estão sentindo que economia está começando a voltar a ter mais confiança, e como que isso impacta o que vocês estão planejando para o fim do ano e para 2020.

### **Frederico Trajano - CEO**

Boa tarde, Irma, obrigada pela sua pergunta. A gente não quebra as despesas de marketing, então eu vou ver como eu posso responder à sua pergunta. O que eu posso dizer é que quando a gente olha nosso investimento, dentro do contexto de SG&A sobre receita, tem uma ponderação importante do Beto: quando a gente olha o nosso número do *quarter*, tem que excluir o efeito Netshoes. A gente falou que chegou-se a EBITDA *breakeven*, então tem um impacto de margem na nossa base. E tem que excluir

também... A partir do momento que o GMV do marketplace fica maior no GMV total da companhia – já é 25% do e-commerce – você passa a ter... Quando compara despesa operacional com receita líquida, você não está considerando o GMV, está considerando só a comissão, o *take rate* do marketplace.

Então, quando você olha nossa despesa em relação ao GMV total, e não em relação à receita líquida, ela tem aumentado muito menos do que aparece nas DFs. Fazendo essa ponderação, a despesa de marketing, percentualmente ao GMV, não tem aumentado significativamente, tem ficado *flat*. O que poderia diluir... Quando eu falo investir, é que poderia diluir e eu não estou diluindo, mas não significa que estou aumentando ela. A gente está deixando ela *flat*.

Aí você me pergunta: então por que as despesas financeiras estão aumentando em relação ao GMV? Principalmente por conta de logística, investimento em equipe.... A gente tem feito um trabalho para D+2, temos investido muito em toda a cadeia de abastecimento: mais frequência de caminhão, mais frequência de viagem, maior número de pessoas nos Centros de Distribuição, maior número de pessoas nas lojas. A gente teve que aumentar o número de estoquistas nas lojas, porque se 30% do que o e-commerce fatura está sendo retirado em loja, um dos caras que mais está trabalhando na loja hoje é o estoquista. Que na verdade não é uma pessoa, tem uma equipe de estoquistas nas lojas. Então, nós estamos investindo muito mais em logística, percentualmente sobre receita, do que necessariamente em marketing.

Eu sou muito cuidadoso de não fazer *overspending* em marketing. A gente tem feito um investimento em marketing mais assertivo, muito focado no aplicativo e em clientes que dão CLV maior – ou seja, cliente do cartão, de canais com perfil que tenha frequência maior. Posso dizer que parte significativa do investimento que nós estamos fazendo que aparece no resultado não vem de marketing. E tem outras questões. A gente está aumentando muito a equipe do marketplace, que está gerando GMV adicional, temos também o Labs.... São todas áreas em que estamos investindo para crescer faturamento, para crescimento, e não necessariamente *overspending* em marketing. Eu não gosto dessa dinâmica de empresas que crescem com base em custo de aquisição de clientes muito alto. Nosso custo de aquisição de clientes está baixo em relação ao que se vê no mercado. E, como falei, a gente ainda não entrou nessa questão de pagamento digital, então nós ainda não estamos participando dessa brincadeira cara de *wallets*. Ainda. Nós vamos entrar. A ideia é entrar dentro do contexto do superaplicativo, aproveitando o tráfego do superaplicativo, e não fazendo um investimento para criar uma base adicional de app. É uma estratégia um pouco diferente do que está aí no mercado, e acho que ela vai ser mais barata.

**Irma Sgarz – Goldman Sachs**

Muito obrigada. E a segunda pergunta foi sobre o macro.

**Frederico Trajano - CEO**

Eu estou muito otimista. Tivemos a aprovação da reforma na semana passada, a antecipação do FGTS, que foi uma decisão supercertada. Porque o governo tinha feito a liberação do FGTS em um ano e meio, quase. Acho que não daria o impacto que o varejo precisaria. E agora com essa liberação, essa primeira medida mais forte de estímulo, a gente vai ter um próximo *quarter* que promete, positivo, com *tail winds* e não com *front winds*. A gente está há quatro anos crescendo, mas acho que o melhor PIB que a gente enfrentou foi 1% positivo, porque ou foi negativo ou foi zero. Finalmente, a gente precisa crescer um pouco com a ajuda do macro.

Eu estou otimista porque, na minha visão, com todos os players que eu tenho conversado, eu acho que essa recuperação econômica vai ser protagonizada pela iniciativa privada, e não pelo setor público. E tal como é a característica da iniciativa privada, ela demora um pouco mais. Porque quando o governo decide gastar, no outro dia já está gastando. As empresas não. Tem que montar *business plan*, tem que mostrar para o Conselho, o Conselho tem que aprovar, tem que captar dinheiro, porque realmente elas não gastam o que não têm – geralmente, porque tem empresas que gastam o que não têm. Tem que fazer essa captação. E eu estou vendo um ciclo de captação, um ciclo de investimento alto, investimento gera emprego, emprego gera consumo. Então, eu vejo como uma recuperação que vai ser um pouco mais lenta, inicialmente, do que as outras que a gente viveu no passado pós-recessão. Mas uma vez que ela vier, ela vai ser muito mais sólida e sustentável. Eu estou muito otimista por isso. A gente tem acelerado investimentos, você vê o número de abertura de lojas, investimentos em automação de CD, que a gente já disse no último *quarter* que estava fazendo. A automação já está rodando no CD de Louveira, foi um investimento pesado. Então, nós estamos acelerando investimentos em todas as *fronts* aí, muito otimistas de que essa recuperação vai vir bem mais forte no ano que vem e nos anos subsequentes. Estamos otimistas, Irma.

**Irma Sgarz – Goldman Sachs**

Legal, muito obrigada.

**Frederico Trajano - CEO**

Obrigado a você pela pergunta.

**Operadora**

*Encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas. Gostaria de passar a palavra ao senhor Frederico Trajano para as considerações finais. Por favor, senhor Frederico, pode prosseguir.*

**Frederico Trajano - CEO**

Já falei muito, o call foi longo. 13h05. Eu queria só agradecer a todos vocês, parabenizar novamente a nossa equipe pelo trabalho fora de série neste *quarter*, e desejar a vocês todos uma boa tarde. Obrigado.

**Operadora**

*A Audioconferência do Magazine Luiza está encerrada. Agradecemos a participação de todos, e tenham um bom dia.*