

## TRANSCRIÇÃO DA TELECONFERÊNCIA

Resultados 3T15

11 de novembro de 2015

### **Operadora:**

Bom dia, e obrigada por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência do Magazine Luiza para discussão dos resultados referentes ao 3T15.

Informamos que este evento está sendo gravado e que todos os participantes estarão apenas ouvindo a teleconferência durante a apresentação da Companhia. Em seguida, iniciaremos a sessão de perguntas e respostas, quando instruções adicionais serão fornecidas. Caso algum dos senhores necessite de assistência durante a conferência, queira, por favor, solicitar a ajuda de um operador, digitando \*0. O replay deste evento estará disponível logo após seu encerramento, por um período de uma semana.

Destacamos também que eventuais declarações que possam ser feitas durante esta teleconferência, relativas às perspectivas de negócios do Magazine Luiza, projeções e metas operacionais e financeiras, constituem-se em crenças e premissas da Diretoria da Companhia, bem como em informações atualmente disponíveis. Considerações futuras não são garantias de desempenho. Elas envolvem riscos, incertezas e premissas, pois se referem a eventos futuros e, portanto, dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer. Investidores devem compreender que condições econômicas gerais, condições da indústria e outros fatores operacionais, podem afetar o desempenho futuro do Magazine Luiza e podem conduzir a resultados que diferem materialmente daqueles expressos em tais considerações futuras.

Para abrir a teleconferência, passamos a palavra ao Sr. Marcelo Silva, CEO, que fará a apresentação. Por favor, Sr. Marcelo Silva, pode começar.

### **Marcelo Silva:**

Muito bom dia a todos. Muito obrigado por participarem desta teleconferência em que falaremos sobre os resultados do Magazine Luiza no 3T15. Estão aqui comigo todos os diretores da Empresa, que estarão disponíveis na sessão de perguntas e respostas, para poderem responder especificamente a determinadas questões que vocês queiram fazer.

Eu gostaria de começar com os destaques do 3T, começando pelas vendas, onde apesar da nossa receita bruta consolidada ter sido menor, 13% em relação ao 3T14, continuamos ganhando participação de mercado, e também aumentando a margem bruta.

Essa comparação com o ano anterior tem dois componentes muito fortes: um é a base de comparação, que eu acabei de falar, no ano passado crescemos 15,7% no 3T14, e neste ano, o cenário macroeconômico é bastante adverso para o varejo, para a economia como um todo, e o principal indicador é o índice de queda de confiança do consumidor, que é o mais baixo de toda a história.

Mesmo assim, tivemos a satisfação de ver o nosso e-commerce crescendo continuamente, aumentando sua participação nas vendas da Companhia. Nós crescemos 9,2% em relação ao mesmo trimestre do ano passado. Hoje, as vendas do e-commerce já representam 22% das vendas totais, e no ano passado eram 17,5%. Portanto, praticamente 5 p.p. a mais.

Isso está acontecendo em todos os trimestres, ano a ano, ganhos de 5%, 7% em relação a anos anteriores quando comparamos 12 meses, o que significa uma crescente participação do nosso e-commerce nas vendas da Empresa. Hoje, de uma loja física com 4.000 itens, nosso e-commerce já tem um portfólio de 45.000 SKUs.

Mesmo com a queda nas vendas, conseguimos manter e até melhorar nossa margem bruta em 1 p.p., 29,5% das vendas líquidas. Isso é reflexo do mix, que é melhor; ano passado ainda havia efeito de imagem, e agora o mix está normalizado.

Começamos a cobrar frete e montagem, passou a ser uma prática de mercado; aumentamos a participação de serviços, estamos crescendo os produtos e serviços financeiros mais do que as vendas de produtos; e temos procurado negociar da melhor forma possível com os nossos fornecedores, mesmo sabendo das dificuldades, em função de muitos produtos que têm aumento em função do USD. Mas temos trabalhado muito fortemente a nossa área comercial com os nossos fornecedores.

Mesmo com esse aumento da margem bruta, o fator vendas é significativo, e nós não conseguimos, como vínhamos fazendo até o ano passado, muito bem, diluir as despesas operacionais, obviamente, e houve uma diminuição nominal de 1% em relação ao 3T14. Consequentemente, nossa margem EBITDA caiu do ano passado para cá, e ficamos em 5,3%, com um total de R\$110 milhões agora no 3T.

A equivalência patrimonial da LuizaCred e da Luizaseg continuaram com bom resultado, daqui a pouco entraremos em mais detalhes sobre o desempenho dessas duas empresas, que representaram à equivalência patrimonial R\$21,1 milhões no 3T, e já significam uma participação de 1% da nossa receita líquida.

Outro ponto muito importante, que merece destaque, é a melhora que apresentamos na geração de caixa. Tivemos uma geração de caixa de R\$93,5 milhões, e isso certamente foi um trabalho muito duro da área comercial, junto com a área de operações, para equilibrar as contas de estoque.

Vocês podem observar pelo balanço que a conta de estoques vem reduzindo gradativamente. É uma gestão cada vez mais refinada, um trabalho junto com os nossos fornecedores. Olhando, então, essa conta de estoques, vemos a redução trimestre a trimestre, e temos conseguido, de alguma forma, melhorar o nosso prazo médio de contas.

De forma geral, tirando o resultado negativo, quando olhamos as receitas líquidas, comparando o 3T14 com o 3T15, o resultado da Companhia, apesar de negativo, consideramos como razoável nas circunstâncias do mercado atual.

E para entrar nos detalhes do desempenho da Companhia, passo a palavra ao Roberto Bellissimo, que é nosso CFO, que irá detalhar a vocês o desempenho da Companhia neste 3T.

**Roberto Bellissimo:**

Bom dia a todos. Na página três, mostramos a evolução do número de lojas. Neste trimestre, inauguramos 18 lojas, foi o trimestre que concentrou o maior número de inaugurações no ano. No ano já são 24, e até o final do ano devem ser mais seis lojas; devem ser 30 lojas novas no ano como um todo.

Podemos ver do lado que, na abertura dos investimentos, a maior parte deles têm sido feito em lojas novas, mais que no ano passado, de R\$12 milhões para R\$29 milhões em lojas novas. O número de reformas diminuiu, o investimento em reformas caiu para R\$29 milhões; aumentamos um pouco o investimento em tecnologia, e R\$10 milhões em logística. No ano, como um todo, investindo praticamente o mesmo valor do ano passado, ao redor de R\$100 milhões.

Nós temos 780 lojas, e ainda consideramos que praticamente 25% das nossas lojas ainda estão em processo de maturação, aumentando suas vendas a cada período.

Na página seguinte, mostramos a evolução da receita bruta. No ano como um todo, estamos caindo 8,8%, R\$7,5 bilhões, em cima de 22,4% de crescimento do ano passado.

Em termos mesmas lojas, no trimestre tivemos, nas lojas físicas, uma redução de 21%. Só como exemplo, desconsiderando-se o CDC, que caiu 50% pelo nosso conservadorismo, os outros meios de pagamento caíram 16%. Se o CDC tivesse ficado no mesmo patamar, nossa performance de lojas físicas teria sido na casa de 16%, e a performance incluindo e-commerce estaria na casa de 11%, e não na casa de 15%. Esse foi o efeito da redução na taxa de aprovação do nosso conservadorismo no CDC, também.

E, do lado, mostramos o crescimento da receita bruta, que já passou de R\$1,4 bilhão nos 9M, e se continuar nesse ritmo, passa de R\$2 bilhões neste ano.

Na página seguinte, número cinco, mostramos primeiro a evolução do lucro bruto e da margem bruta, como o Marcelo já comentou. A abertura das despesas operacionais, uma redução nas despesas com vendas, um leve aumento nas despesas gerais e administrativas, mas, no todo, uma redução de 1%, nominalmente. Não diluiu pela performance de vendas, mas pelo menos caiu nominalmente, devido a um trabalho muito grande, um rigor muito grande no controle de todas as despesas operacionais.

E a equivalência patrimonial continua positiva, representando 1,1% da nossa receita líquida, com destaque para a performance da LuizaCred e da Luizaseg, que estão com um retorno acima de 30% sobre o patrimônio líquido.

Na página seguinte, mostramos a evolução do EBITDA, R\$364 milhões no ano, margem de 5,7%. A redução no trimestre está baseada no aumento do peso das despesas. Tivemos um aumento da margem bruta, mas que não foi suficiente para compensar o aumento do peso das despesas.

O 3T14 havia sido nosso melhor trimestre em termos de resultado e de margem, também, tínhamos conseguido 7,4%, e neste ano, 5,3% de margem EBITDA.

Passando para o resultado financeiro, abrimos as despesas financeiras entre antecipação e basicamente o serviço da dívida. A despesa de antecipação de cartões representa a maior parte das despesas financeira, R\$71 milhões dos R\$118 milhões. Os R\$47 milhões são basicamente o serviço da dívida líquida, e ambos cresceram muito em linha com o aumento do CDI, de mais de 25% no período, comparado com o ano passado.

Embaixo, mostramos a evolução do capital de giro. Tivemos uma melhoria no capital de giro líquido, bastante influenciado pela melhoria, como o Marcelo comentou, no giro dos estoques e no prazo médio de compras; dadas as circunstâncias de vendas, estamos com um giro de estoques considerado bom. O estoque já está menor que no ano passado e o prazo médio de compras está crescendo.

Quando comparamos com as posições de dezembro do ano passado, temos ainda um aumento dessa necessidade na relação fornecedores e estoques, da ordem de quase R\$350 milhões.

Não é uma projeção, apenas uma constatação, que se conseguirmos até o final do ano voltar para a posição do final do ano passado, teríamos uma redução da dívida líquida de um patamar de mais ou menos R\$350 milhões, o que faria nossa dívida líquida voltar para um patamar de R\$1 bilhão, fora os outros motivos.

Neste trimestre, então, mantivemos a dívida líquida no mesmo patamar, graças a uma geração de caixa operacional de quase R\$100 milhões.

Depois, na página oito, mostramos a evolução do resultado líquido, praticamente breakeven ao longo do ano, bastante influenciado pelo aumento do CDI e das despesas financeiras.

Depois, na página nove, mostramos a performance da LuizaCred. As vendas da LuizaCred cresceram quase 1%, com destaque para o uso do cartão no Magazine, que cresceu, e também cresceu fora do Magazine, mais ainda. No CDC, mostramos uma redução de praticamente 50%, de R\$300 milhões para R\$150 milhões, e no empréstimo pessoal também, o que mostra bastante conservadorismo da LuizaCred ao longo do ano como um todo.

Mesmo com uma taxa de aprovação menor, conseguimos aumentar a base de cartões, aumentar a fidelização dos nossos clientes, em praticamente 5%, de R\$3,4 milhões para R\$3,6

milhões, mesmo com uma taxa de aprovação, de novo, mais conservadora no cartão também, não só no CDC.

Mostramos, com isso, que a carteira em atraso de curto prazo até melhorou um pouco neste trimestre, comparada com junho, e a de longo prazo aumentou um pouco, basicamente por fatores econômicos, aumento do desemprego etc.

Na página seguinte, mostramos um pouco sobre uma nova parceria que fizemos envolvendo o Magazine Luiza, a LuizaCred e a Losango. Começamos no final de outubro as primeiras lojas, e até o final de outubro todas as lojas já estavam trabalhando com a Losango também; e, daqui para frente, todas continuarão trabalhando.

A Losango está aprovando todos os clientes que a LuizaCred porventura não aprove e ela deseja aprovar. É uma parceria bastante ganha-ganha. O Magazine Luiza preserva as vendas, a Losango já tem representado, nesses primeiros dias, entre 3% a 5% das vendas das lojas físicas. Preserva a estratégia da LuizaCred e preserva a Losango também, e todo mundo tende a ganhar com essa parceria.

Depois eu passo para o Frederico falar um pouco sobre nossa transformação digital.

#### **Frederico Trajano:**

Bom dia a todos. Queria aproveitar agora o final desse *sit* inicial da conferência para falar um pouco sobre estratégia. Mesmo em um momento de crise, ou principalmente em um momento de crise, é importante a Companhia manter-se fiel ao seu plano estratégico de longo prazo.

O nosso plano tem uma visão, que é transformar a Empresa, que hoje é uma empresa de varejo tradicional com uma área digital, em uma Empresa digital com pontos físicos e calor humano. Fazer uma transformação digital grande no negócio, uma transformação que já vem sendo implementada nos últimos 15 anos e que agora está intensificada com planos estratégicos robustos que fizemos internamente no ano passado, e que tem uma série de projetos que estão baseados em cinco grandes pilares.

O primeiro deles é a multicanalidade. Somos hoje a única empresa verdadeiramente multicanal do mercado.

Nós temos uma plataforma operacional única, servindo vários canais de atendimento, mesmo ERP comercial, mesmo ERP financeiro, mesmo estrutura administrativa, mesmo a marca; uma plataforma operacional única servindo vários canais de venda: o site, lojas de shopping, lojas de rua, loja virtual, televendas, vendas B2B, de maneira que hoje conseguimos ter um crescimento expressivo de e-commerce, sendo a única companhia de fato a ter resultado positivo no e-commerce, em função de toda a vantagem de diluição de despesas de operar uma plataforma operacional única – lembrando que nossos concorrentes têm essa plataforma operacional duplicada, por serem empresas de CNPJs diferentes – fora os benefícios para o

cliente, como comprar no site e devolver na loja, o que já está implementado no nosso modelo.

O destaque neste ano foi o processo de integração de todos os centros de distribuição da Companhia, que hoje atendem tanto as lojas físicas, os clientes que compram pelas lojas físicas, como também os clientes que compram diretamente pelo site, reduzindo significativamente tanto o prazo quanto o custo de entrega; reduções da ordem de 70% a 80%, tanto em prazo quanto em custo de entrega, reduzindo nossa despesa com venda.

O segundo ponto é a digitalização da loja física. Para sobreviver em um futuro cada vez mais omnicanal, é preciso haver uma profunda transformação das lojas físicas de qualquer varejista do mundo, incluindo aqui do Brasil.

Temos projetos significativos no sentido de aumentar a automação da loja, com dois objetivos: melhorar a experiência de compra, para uma experiência mais rápida, mais fluida, mais ágil; e reduzir as despesas operacionais das lojas, reduzindo o custo do apoio dessas lojas.

O grande projeto para esse objetivo é o Mobile Vendas, que descreverei na próxima página. Ele tem como objetivo melhorar significativamente a experiência de compra do cliente, reduzindo o prazo total de atendimento e, ao mesmo tempo, reduzindo a necessidade de custo de apoio da Companhia. Eu detalharei mais para frente.

Outro projeto importante também é todo processo de treinamento que estamos fazendo com os gerentes de loja para fazer marketing digital local, para ativar o seu ponto de venda.

O terceiro pilar da nossa estratégia é a inclusão digital. Hoje, 50% do que vendemos, incluindo smartphones, smart TVs, tablets e computadores, são produtos de tecnologia, e sabemos que vivemos em um Brasil ainda com baixo índice de inclusão digital. Embora metade da população esteja conectada hoje, o grau de utilização e domínio dessa população em relação à tecnologia é muito baixo, então o varejista hoje tem que fazer um papel de incluir socialmente e digitalmente esses consumidores.

Nós fomos o primeiro a varejista a investir no mobiliário de tecnologia e em um assistente digital, que é a Lu, no contexto de ajudar o cliente não só a ter a posse de um aparelho como o smartphone, mas ter o domínio completo do uso desse aparelho.

A Lu, nossa assistente digital, ajuda os consumidores a usarem melhor a tecnologia que eles estão comprando, porque hoje, por incrível que pareça, 80% dos consumidores que compram um celular só usam dois aplicativos, de um total de 3 milhões de aplicativos disponíveis nas lojas da Apple e do Google, e nós queremos fazer com que o consumidor tenha um domínio maior.

Também, nesse contexto de inclusão digital, fomos o primeiro varejista a investir pesadamente na melhoria do mobiliário de venda de tecnologia nas lojas. Hoje, cerca de 70% das nossas lojas já têm um novo mobiliário de tecnologia, no qual os produtos estão à disposição do consumidor para degustação, para uso e para experimentação. Antes, eles estavam presos em um balcão de vidro, fechado, com pouca interação.

Fomos o primeiro e temos sido o varejista mais consistente a fazer esse processo. Estamos até melhorando esse processo para o próximo ano, no que chamamos de projeto Mobtech Fase II, que eu não vou descrever agora, mas depois detalhar nas perguntas.

Outro ponto importante diz respeito à nossa estratégia do site. Temos uma estratégia de transformar o site em uma plataforma digital mobile, e isso envolve todo um esforço nosso de lançar o *market place*, vender produtos que não estão apenas no estoque da Companhia, e lançar outras plataformas de *market place* que já foram lançadas, como, por exemplo, o Magazine Você, que é uma plataforma de vendas via rede sociais, que atingiu 200.000 vendedores online e que tem sido crescente no nosso modelo de negócios.

E a nossa plataforma de vendas de listas de casamento também, que é o Quero de Casamento, também é uma plataforma bem-sucedida, que lançamos no ano passado e tem crescido expressivamente também.

Então, sair de um site de e-commerce para uma plataforma de vendas é parte importante do nosso pilar estratégico.

E por último, criar uma cultura digital na Companhia. Temos 20.000 funcionários, hoje 500 funcionários especialistas digitais, mas queremos que os outros 19.500 também se tornem especialistas digitais. Para ser uma Empresa digital com ponto físico, é preciso fazer todo um trabalho de treinamento, conscientização e capacitação de uma equipe, e hoje parte dela ainda é analógica.

Nós lançamos o movimento Abrace o Novo, estamos fazendo uma série de treinamentos, treinando o gerente a fazer marketing digital local, treinando os vendedores a venderem via celular; enfim, fazendo uma série de trabalhos para que 100% do quadro do Magazine Luiza seja digital. Porque se queremos digitalizar o cliente, temos que começar com nossa equipe.

Na próxima página, veremos três projetos que foram implementados recentemente, mostrando um pouco a consistência da nossa execução, e não só da nossa visão. Um foi o *app*. Lançamos no mês passado um novo aplicativo de vendas, no qual o consumidor pode comprar toda a linha de produtos Magazine Luiza.

Esse aplicativo foi lançado nas lojas da Apple e do Google, e é um aplicativo que eu hoje considero o melhor do mercado, porque é totalmente personalizado, então a *home* que cada cliente vê é única, com base em nosso sistema de *big data* e recomendação, chamado Bob. A *home* que eu vejo é diferente da *home* que cada um de vocês vê, porque ela está baseada no meu histórico de compra e de navegação.

Outro ponto importante no novo aplicativo, vislumbrando que há uma crescente proporção dos consumidores comprando por mobile hoje, existe uma dificuldade inerente ao fato de a tela do mobile ser pequena. Então, fizemos um esforço enorme de reduzir todo a fricção do processo de compra, reduzimos bastante as etapas necessárias para se concluir uma compra. Por exemplo, o consumidor consegue comprar com um toque, registrar o cartão com uma

foto; enfim, uma série de trabalhos detalhados, feitos para que fosse muito fácil comprar pelo celular. Acredito que hoje é a melhor experiência, como eu já falei antes.

E integrando ao nosso pilar de multicanalidade, o consumidor já consegue pelo novo aplicativo, quando está procurando um produto específico, como uma TV, saber exatamente em qual loja aquela TV está disponível. Já existe uma integração do aplicativo com o estoque da loja física, que lançamos dentro daquele pilar de multicanalidade.

Estamos com uma promoção até o final do ano, todos os clientes que comprarem pelo aplicativo têm frete grátis, e já conseguimos nesse período, desde o lançamento, mais a base que já tínhamos, cerca de 1 milhão de clientes com o novo aplicativo, uma marca histórica e importante, que mostra que estamos no caminho certo.

Outro projeto importante naquele pilar de digitalização da loja física é um investimento que estamos fazendo para automação do processo de venda. Já fizemos o que chamamos de Virada Mobile, concluiremos o processo até o final de 2015 para 180 lojas. Estamos fazendo regional a regional, e estamos dando um celular para cada vendedor, com um sistema desenvolvido dentro do nosso laboratório de tecnologia, o LuizaLab, no qual vendedor tem um sistema de celular parecido com o sistema da Apple Store para vender para o cliente na loja.

Isso reduz significativamente o tempo de atendimento de 45 minutos para até cinco minutos, melhorando a experiência do cliente no processo de compra. Esse sistema Mobile Venda já tem todo o sistema de cadastro de produto, cadastro de cliente, planos de pagamento e crediário, todos integrados a ele, reduzindo bastante toda a burocracia do processo de venda, e reduzindo também o número de pessoas que eu preciso no apoio para aquela loja, porque o vendedor acaba sendo mais multifuncional, atendendo as duas premissas do processo de digitalização da loja física, que é melhorar a experiência de compra e, ao mesmo tempo, reduzir o custo operacional da loja. Isso é importante para que a loja consiga ser competitiva em relação à Internet.

Até o final do ano que vem 100% das lojas, 100% dos vendedores do Magazine Luiza operarão com esse sistema, e esse sistema tende a melhorar também, porque incluiremos o *check-out* nele. Colocaremos a possibilidade de o cliente pagar com seu cartão de crédito no mobile. Isso ainda depende de negociações específicas estado a estado, por conta da legislação fiscal, mas acreditamos que teremos um ganho muito grande, tanto de experiência de compra como, novamente, de redução de custo administrativo das lojas.

Por fim, um sistema que estamos em piloto agora, que é o Mobile Montador, um sistema que ajuda todo o controle de serviço e ordem de montagem. Nós vendemos móveis, cerca de 15% de nosso faturamento é de móveis, vendemos o serviço de montagem acoplado à venda do móvel, e todo sistema, toda a prestação de serviço de montagem é feita por funcionários nossos, do Magazine Luiza.

Para melhorar essa experiência e esse serviço, também implementamos o Mobile Montador, que é o sistema que faz com que todo esse processo seja muito mais otimizado, rápido e de melhor qualidade, garantindo o atendimento para os nossos clientes.

Enfim, estamos mantendo a disciplina da implementação da nossa visão, mesmo em um período de crise. Acredito que parte do bom resultado do e-commerce que estamos alcançando já é fruto de vários dos projetos que estamos implementando.

Vou passar a palavra agora para o Marcelo Silva para finalizar.

**Marcelo Silva:**

Eu gostaria de concluir falando a vocês sobre as nossas expectativas para o ano de 2015 como um todo, 9/12 já se foram, já estamos em novembro, mas quais são os principais pontos que estamos trabalhando muito fortemente?

Fortalecer nossa estratégia multicanal, que é a estratégia principal da Companhia, e a transformação digital, aquilo que o Fred acabou de comentar a vocês, do que estamos fazendo, do número de lojas em que já devemos ter procedido a implementação de vários aplicativos.

Estamos trabalhando fortemente, e continuamos crescendo acima da média de mercado, notadamente no e-commerce; nosso e-commerce tem um crescimento bastante significativo.

Temos crescido muito no Nordeste em número de lojas, faturamento, em presença física, e continuaremos esse trabalho de consolidar o Nordeste. Temos inaugurado várias lojas no Nordeste neste ano, nessa semana mesmo inauguramos uma loja em Camaragibe, estamos inaugurando outra agora no Ceará. Pretendemos consolidar nossa posição no Nordeste.

Para isso, é crescer, consolidar. Continuamos mantendo nossa competitividade comercial, a visibilidade na mídia com as promoções, com os eventos, com mídia na televisão. Isso é um ponto forte do Magazine.

Continuamos trabalhando intensamente na tentativa de reduzir despesas operacionais até certo ponto, e por isso estamos revendo estrutura, estrutura do *overhead* da Companhia, dos *headcounts* das lojas, revendo os alugueis para tentar compatibilizá-los com volumes de vendas.

Todas as despesas estão sendo detalhadas e revisadas pelas equipes para que identifiquemos oportunidades de racionalização dessas despesas. Tudo isso com o objetivo de rentabilizar a operação, assim como conseguimos em 2013, 2014, nos últimos anos.

Em 2015, com esse patamar de queda de vendas que temos observado na nossa Empresa, como nas demais empresas de varejo, é difícil apresentar um resultado positivo. Mês a mês, o que temos colocado para o nosso pessoal e nós temos conseguido, é o mês seguinte ser melhor que o mês anterior. Estamos gradativamente tentando manter, através de um intenso programa de comunicação, o nosso pessoal motivado em nossas lojas, em nossos escritórios.

Enfim, é uma crise pela qual estamos passando, assim como tantas outras. Temos que olhar para dentro, olhar para fora e continuar crescendo, porque o varejo que não cresce, padece.

Muito obrigado a vocês e aqui estamos com todos os diretores da Empresa à disposição para responder eventuais questões que vocês tenham. Muito obrigado.

**Fabio Monteiro, BTG Pactual:**

Bom dia a todos. Eu tenho duas perguntas. A primeira é mais relacionada ao e-commerce. Vocês tiveram um crescimento de 9%, e a margem consolidada melhorou. Eu queria entender um pouco duas coisas com relação ao e-commerce: primeiro, se vocês estão conseguindo manter no e-commerce uma diferença pequena de margem bruta em relação ao negócio de loja física. E também, agora que tem o LuizaLabs, se vocês puderem falar um pouco da expectativa para esse final de ano, com o aplicativo novo que vocês lançaram, de vendas para o Natal, o que vocês estão imaginando.

Depois eu faço a segunda pergunta. Obrigado.

**Frederico Trajano:**

Bom dia. Obrigado pela pergunta. Como vimos falando e ressaltando há muito tempo, reforçamos o fato de que o nosso modelo é um modelo em que o e-commerce tem crescimento e tem rentabilidade.

Tanto nas lojas físicas quanto no e-commerce, temos um controle de margem importante, o que nos garante que tenhamos uma diferença da margem do e-commerce em relação à loja física muito menor do que aquilo que vemos publicado pelas empresas de lojas físicas e e-commerce em que dá para ver essa rentabilidade separada.

Como você sabe, não abrimos a margem específica do e-commerce, mas o que eu posso dizer é que a diferença e o controle de margem que temos do e-commerce é muito maior, de maneira que volto a reforçar que o e-commerce ao crescer é *accretive* para a Companhia, e não algo que acabe prejudicando o número como um todo.

A margem é menor que a loja física, mas as despesas operacionais estão mais do que proporcionalmente melhores, o que acaba ajudando no EBITDA consolidado.

Sobre o Labs, como eu falei, todos esses projetos que implementamos – o novo aplicativo para o cliente, o Mobile Vendas para o vendedor de loja, o Mobile para o montador, e lançaremos no final a nossa plataforma de market place – estão sendo desenvolvidos integralmente pelo LuizaLabs, uma equipe, hoje, de 75 engenheiros de software que estão fazendo um trabalho muito produtivo.

Não é uma equipe gigante, é uma equipe de grande qualidade, uma equipe que tem atendido todas as necessidades dos projetos desse modelo de transformação digital. E acredito que teremos um bom final de ano para o e-commerce, como tivemos no último trimestre.

**Fabio Monteiro:**

Legal. Fred, e você acha que o e-commerce chega a 40% ou 50% das vendas? Em quanto tempo isso poderia acontecer?

**Frederico Trajano:**

Fabio, é difícil prever, porque continuamos abrindo novas lojas físicas. Eu acho que a participação é uma consequência, não deve ser uma meta do negócio. Temos que pensar em crescer todos os canais, porque a rentabilidade global da Companhia depende disso, mas se você fizer uma simples extrapolação do que tem acontecido dos últimos anos para frente, não é impossível que em quatro ou cinco anos algo em torno de 40% ou 50% de participação aconteça.

Mas não porque é um objetivo que estamos buscando, porque é uma realidade do mercado. Existe uma tendência de crescimento estrutural do e-commerce, independente de crise; vemos que o e-commerce está crescendo, apesar de todo o problema econômico brasileiro.

Acho que é uma característica do varejo, do que está acontecendo no mundo, acontece aqui também. Mas queremos continuar crescendo em lojas físicas e no e-commerce.

Eu posso dizer para você que fazendo uma extrapolação, não dizendo que é uma meta, é bem possível que em quatro ou cinco anos esse percentual que você falou esteja próximo.

**Marcelo Silva:**

Fabio, eu gosto de acrescentar que quem vai determinar muito isso é o cliente. À medida que o cliente se torna multicanal, então ele demandará por A, por B ou por C, aquilo que é da maior conveniência dele.

Isso dependerá muito da evolução da sociedade como um todo, em termos de uso de tecnologia, do que ele prefere. Muita gente quer ver o produto, quer tocar no produto. Por isso que nós entendemos que a nossa estratégia, para nós do Magazine Luiza, é aquela que deve ser seguida. E concordo plenamente com o Fred, o percentual será uma consequência de tudo isso.

**Fabio Monteiro:**

Está legal. Muito obrigado. Eu gostaria de fazer outra pergunta, se me permitirem, sobre LuizaCred. Sobre o resultado da operação, eu queria tentar entender um pouco para o ano que vem como podemos pensar. Antes de imposto, você teve uma piora do custo de captação, natural, em função do CDI, aumento de provisão, em função do aumento do nível de perdas e nas despesas administrativas, na LuizaCred também houve um aumento grande.

Então, no final, o resultado da operação da LuizaCred antes de impostos acabou bem pior do que imaginávamos. Eu gostaria de algum *input* de vocês, mais que sobre o 4T, mas pensando no ano que vem nesse negócio. Obviamente, a inadimplência está piorando um pouco para todo mundo, ainda está sob controle, mas vem piorando um pouco, e o CDI, que o *proxy* de custo de captação, talvez não comece a baixar nos próximos trimestres ainda. Queria entender o que vocês esperam para o resultado da operação de LuizaCred para o ano que vem. Obrigado.

**Marcelo Ferreira:**

Obrigado pela pergunta. O que temos hoje de visão para o futuro é que esse quadro que você está vendo praticamente se mantém. O funding não parece ser uma coisa, como você falou, que diminuirá no futuro.

Na questão da provisão, no segmento que nós atuamos, o principal elemento que nos faz olhar para o futuro e não ver uma diminuição das provisões, é a questão do desemprego. O segmento em que atuamos tem essa questão.

E a outra coisa, como você pode ver, é que também estamos reduzindo a questão de novos créditos. Você vê a redução que tivemos no CDC, e aparentemente as despesas crescem proporcionalmente aqui.

A equação que temos para trabalhar é despesa, e é exatamente isso que estamos fazendo nesse ano todo e para o ano que vem, como reduzimos proporcionalmente as despesas. Porque os dois elementos aqui dos quais estamos falando são fora do nosso controle, é o mercado em si.

**Fabio Monteiro:**

Está legal, Marcelo. Muito obrigado a todos.

**Guilherme Assis, Brasil Plural:**

Bom dia a todos. Obrigado por pegarem minha pergunta. Eu tenho algumas perguntas, na verdade. Queria começar falando em relação à sua estratégia comercial. Pelo menos a minha leitura é que nos últimos dois anos, pelo menos, vocês tiveram uma estratégia muito acertada, que acho que combinou um pouco tanto essa questão de multicanal, que vocês já exploraram bastante, mas também investimentos acertados em marketing e promoções; parcerias com fornecedores e marketing, efetivamente. Começou lá atrás, com investimentos na Copa do Mundo, neste ano com o futebol.

Tendo em vista esse posicionamento, eu queria entender a estratégia daqui para frente. Eu sei que temos um cenário macro bem complicado, isso está muito claro, e especificamente em relação ao seu maior concorrente, parece que eles estão querendo adotar uma postura comercial mais agressiva, e inclusive já anunciaram que para 2016 eles farão um investimento no futebol na TV. Então, queria saber como fica a sua estratégia e a perspectiva de venda e de continuidade de ganhos de market share com esse mercado talvez um pouco mais competitivo, em um macro bem complicado.

Então, sua expectativa de vocês, talvez comparando com o mercado, se vocês esperam continuar ganhando market share, e qual impacto isso tem, tanto na margem bruta, em relação à política comercial e de precificação, e também despesas de marketing etc. Essa é uma pergunta, depois faço a segunda.

**Frederico Trajano:**

Bom dia, Guilherme. Obrigado pela pergunta. Não alteraremos nossa estratégia. Manteremos nossa estratégia, porque por melhor que sejamos em redução de custos, por mais agressivos que sejamos na redução de custo, qualquer varejo do Brasil e do mundo precisa de crescimento para diluir suas despesas. Isso é um ponto importante.

Tem hora que não dá mais, ou veja todas as lojas para reduzir despesas e aí para de vender. Então, a lógica de só cortar custos como estratégia, acho que é uma estratégia equivocada, e historicamente vimos conseguindo crescer acima do mercado, ganhando share. E manteremos essa estratégia para ano que vem, independente de decisões pontuais de se patrocinaremos isso e aquilo. Decisões de marketing e *mix* são muito mais completas do que propriamente mudanças de rumos e estratégias. Continuaremos neste ano com a estratégia de ganhar market share.

E o que ganhamos de market share neste ano é muito parecido com o que ganhamos de market share no ano passado. Acontece que o mercado como um todo caiu muito. Mantivemos a estratégia de ganho de market share, então temos uma fatia maior do bolo, mas como o bolo diminuiu, isso acabou impactando as vendas como um todo da Companhia. Nós fazemos a nossa parte de ganhar o market share, mas também o mercado precisa fazer a parte dele, o Governo, de aumentar a confiança do consumidor, as políticas serem positivas e a confiança aumentar para que o crescimento do mercado aconteça.

Acredito que no ano que vem, por tudo que estamos fazendo, por toda a consistência do nosso planejamento, todos os investimentos que estamos fazendo, tanto no site quanto nas lojas físicas que citei para vocês, continuaremos ganhando participação de mercado, ampliando o nível de serviços e com equilíbrio de rentabilidade.

A decisão específica de patrocinar ou não futebol ou Copa depende do plano da Companhia. Como estamos com um plano muito forte de transformação digital, com todos os pilares que eu descrevi a vocês, chegamos à conclusão que, para o ano que vem, teríamos oportunidades mais adequadas dentro desse cenário de planejamento para fazer investimentos de mídia

digital, na própria mídia offline, mas com alguma maior liberdade para poder divulgar a nossa plataforma neste canal.

Foi uma decisão contando com a estratégia da Companhia de transformação digital, mas não da mudança nessa visão de continuar ganhando mercado, fazendo promoções etc. que vimos adotando com sucesso nos últimos anos.

Então, não há uma mudança nesse ponto específico. O que há é uma decisão pontual ligada à nossa estratégia de transformação digital.

**Guilherme Assis:**

OK. Fred. Se eu puder complementar, então, só para ficar bem claro para mim, um pouco da minha dúvida é o seguinte: parece que um grande competidor seu que estava um pouco menos agressivo, está ficando mais agressivo. Se for esse cenário, queria entender, mais ou menos, o que devemos esperar. Acho que está claro que vocês estão com a política de manter market share, mas isso pode vir à custa dessa margem bruta que vocês ganharam?

Vocês tiveram algumas coisas que ajudaram na margem bruta, fora *mix* e condições comerciais; hoje vocês estão cobrando frete, estão cobrando montagem, e acho que isso em linha com o mercado também. Mas podemos esperar que, caso haja uma agressividade comercial em relação à margem de venda dos produtos, vocês acompanharão isso para defender market share?

**Frederico Trajano:**

Acho que fica muito difícil, Guilherme, prever o que acontecerá exatamente. Particularmente, já estamos com 10 dias de novembro, já passou outubro, e eu continuo achando que o mercado como um todo está agressivo desde o começo do ano; todos os competidores, não só o maior.

E o e-commerce muito mais que os consumidores físicos. O nível de preço que está sendo praticado no mercado online hoje é abaixo do custo das mercadorias. É uma coisa absolutamente irracional, e estamos vendo nos balanços publicados que não fazem nenhum sentido econômico isso que está acontecendo.

Então, neste ano e em outros anos também, eu considero que o mercado é muito agressivo. Não vejo que a agressividade vá aumentar, vejo que ela continuará, e se fizermos bem o nosso trabalho, continuaremos ganhando market share com o máximo de preservação de margem possível. Pretendemos preservar margem. Se você olhar nossa margem histórica, ela é bem estável nos últimos cinco ou seis anos.

Procuramos tomar muito cuidado com isso, porque redução de 1 p.p. ou 2 p.p. de margem têm um impacto enorme do *bottom line*, e tomamos muito cuidado para não crescer e ganhar mercado em detrimento de margem.

Mas fica muito difícil prever o que acontecerá mês a mês, o que acontecerá no futuro etc., mas o modelo de negócio que a Empresa adotou nos últimos anos não mudará, a estratégia comercial não mudará. É isso que posso dizer. Mas o que acontecerá com o mercado, é muito difícil prever.

**Marcelo Silva:**

Eu só gostaria de acrescentar, e não gostamos de fazer comentários sobre concorrentes, mas o nosso principal concorrente sempre foi campeão de mídia no Brasil, a vida inteira. Então, o que está mudando é apenas se é ou não Copa do Mundo.

Mas nós continuaremos na mídia. Eu coloquei que nossa expectativa é continuar com muita visibilidade. Em 2016, mudaremos apenas o detalhe, se é campeonato ou não é campeonato. Mas o varejo sempre foi muito agressivo na mídia; você vê o bombardeio na televisão, inclusive nosso, e isso continua, não muda.

Na verdade, isso é um aspecto de preservação de market share. Mas o atendimento, a relação com o consumidor, uma série de ações que fazemos, como Dia do Cliente Ouro, Liquidação Fantástica, todas as promoções que fazemos ao longo do ano, e a relação da Empresa para com seus colaboradores, e seus colaboradores para com seus clientes, acho que isso é um ponto forte do Magazine, que preservamos, e acreditamos que com isso continuaremos ganhando participação no mercado.

**Guilherme Assis:**

Está claro. Obrigado. Só a última pergunta, se eu puder: vocês poderiam falar um pouco sobre o acordo com a Losango, com funciona? Eu entendi que vocês já têm o acordo com a LuizaCred, que é uma JV coligada do Grupo, e que eles têm *right of refusal*. A partir do momento que a LuizaCred não quer o crédito e a Losango faz, isso tudo passa a ser um acordo entre o consumidor e a Losango, não têm risco envolvido para o Magazine Luiza. Queria entender se é isso mesmo, e se esse acordo envolve algum pagamento, além desse do *fee* por financiamento, para o Magazine por parte da Losango para ter acesso a essa carteira.

**Roberto Bellissimo:**

Bom dia, Guilherme. O acordo foi feito tripartite, envolvendo Magazine, LuizaCred e Losango. O processo, na loja, por exemplo, é muito automático e quase imperceptível, tanto para o vendedor quanto para o cliente.

Os dados do cliente, por exemplo, vão, primeiro, para a LuizaCred, automaticamente, processa o *credit score* na LuizaCred, se é aprovado na LuizaCred será um cliente do CDC dela; se não, automaticamente esses dados são processados no *credit score* da Losango e em menos de cinco segundos também temos a resposta, e o CDC é aprovado ou não, o cliente é aprovado ou não.

Então, é um processo muito rápido, automático e integrado. A LuizaCred continua com o direito de exclusividade, com a preferência, e seguindo sua estratégia.

O acordo com a Losango prevê condições comerciais; não teve nenhum adiantamento, nenhuma luva nesse sentido. Se tivesse, teríamos comunicado e divulgado isso nas notas explicativas, como temos receitas diferidas. Mas foi um negócio em que nosso principal objetivo é preservar venda, preservar o cliente e preservar o *mix* de financiamento.

Naturalmente, existem comissões envolvidas, existem comissões envolvidas, existem custos envolvidos, mas o foco para o Magazine Luiza não é um foco de rentabilidade única; não participamos do risco de crédito, é uma decisão puramente da Losango, com base nas mesmas taxas de juros que nós praticamos, por exemplo, e as mesmas condições comerciais que já praticamos com a LuizaCred, e ela simplesmente decide se aprova ou não, transação por transação. Temos uma comissão e um acordo de *profit sharing*, mas não temos compartilhamento de risco de crédito envolvido.

E a Losango, por ser especialista nesse produto, é a maior empresa nesse segmento, com mais de 20 milhões de clientes de CDC, tem a oportunidade de aprovar, ganhar dinheiro e fomentar seus negócios, também. Por isso acreditamos que é um acordo muito bom para todas as partes.

**Guilherme Assis:**

Está claro. Obrigado, Roberto.

**Tobias Stingelin, Credit Suisse:**

Bom dia a todos. Marcelo, queria aproveitar um gancho que você falou no começo, que as iniciativas que vocês estão implementando vêm, mês a mês, melhorando a tendência; ou seja, um mês tem sido melhor com relação ao outro em relação às vendas. Você pode dar uma ideia da progressão das vendas ao longo do 3T, ou talvez até voltar um pouco mais, e o que você viu nos meses de outubro e novembro? E até aproveitando o gancho, como vocês estão enxergando o Black Friday? Obrigado.

**Marcelo Silva:**

O que colocamos para o nosso pessoal todas as semanas através da TV Luiza, nós temos um modelo de comunicação bastante intenso com nosso pessoal, é de que, terminado um mês, o mês seguinte precisa ser melhor que o anterior. E tem sido, outubro foi melhor que setembro.

Não estou dando aqui uma mensagem de otimismo exagerado, absolutamente. É de realismo. Dadas as circunstâncias do mercado, temos que fazer nosso pessoal continuar motivado, continuar acreditando, porque a Empresa tem 58 anos, nós já passamos por N crises. 2008 e 2009, por exemplo, mais recente; depois vieram aquelas medidas macroprudenciais, você se lembra, que deram outra reduzida, mas não foi uma crise.

Nós somos uma Empresa de 20.000 pessoas, temos que manter essa equipe acesa, motivada. Outubro foi um pouco melhor que setembro, e novembro será bem melhor que outubro, porque a Black Friday tem até uma característica, ela é um pouco antes da Black Friday do ano anterior, que caiu no dia 29 de novembro, e em muitos produtos que vendemos através dos CDs o faturamento ocorre depois, alguma coisa caiu para dezembro.

Neste ano, o mês de novembro será muito bom, porque há uma expectativa positiva da Black Friday. Já percebemos clientes esperando a Black Friday. Já existe mídia, movimentos de varejistas falando da Black Friday.

Sabemos que esse é um evento que está se tornando o grande evento no Brasil. Acredito que no dia da Black Friday o volume de vendas já será maior que a véspera de Natal, que sempre foi, a vida inteira, o maior dia de vendas do varejo brasileiro. Acho que neste ano passa a ser a Black Friday.

Então, não é uma expectativa de otimismo, de que superaremos o mesmo mês do ano passado, mas é de um esforço muito grande. Nós temos que fazer a nossa parte. O Abílio, ontem, fez até uma colocação muito bem-feita no HSM “temos que olhar para dentro, olhar no espelho e fazer nossa parte”. É isso que o Magazine está procurando fazer, em todos os níveis da Organização.

E sabemos que um dia isso vai passar. Chegará um momento em que o consumidor começa a perceber que tem muito barulho, diminui a progressão do desemprego, começam a ver um novo clima, como aconteceu em outras ocasiões. Essa é nossa expectativa.

E novembro será, sem dúvida, bem melhor que outubro, por conta da Black Friday. E não estamos estimando um dezembro espetacular, porque existe o efeito da Black Friday e há uma expectativa muito conservadora em cima de dezembro. Mas o 4T será o 4T, ou seja, o melhor trimestre do ano. Disso não temos dúvida alguma.

Então, por que a Empresa dá resultado negativo? É só olhar vendas. Pegue vendas líquidas do 3T14 e dos 9M14 e compare com esse ano. É como o Frederico estava colocando, não há redução de custos no mundo que aguarde isso.

Mas isso vai começar a se modificar gradualmente. Chegará determinado momento, não sabemos quando, ninguém sabe, em que a confiança do consumidor voltará. Nós estamos ainda em um patamar mais baixo de confiança do consumidor, e ele tem suas razões, lógico. Quem ainda está empregado vê pessoas ao lado se desempregando, as notícias são todas ruins, não conseguimos enxergar uma notícia boa. Esse é o momento que estamos vivendo.

Mas já passamos por essa situação N vezes, e vamos passar por essa. Mas, acreditem, aqui na Empresa, a crença é de que sairemos desse momento muito melhores do que entramos, porque a Empresa vai para o refinamento das vendas, vai para o refinamento do custo da mercadoria, da relação com os fornecedores, dos estoques, das despesas operacionais, da relação fornecedores versus estoque. Em tudo isso a Empresa faz refinamento.

E eu nunca vi ninguém fazer refinamento na bonança. Porque na bonança, como no ano passado, estávamos cuidando de vender. Você viu os crescimentos que tivemos no ano passado nesse mesmo trimestre em relação ao trimestre do ano anterior.

E nós acreditamos nisso. Nosso pessoal continua acreditando. Se você for a uma loja do Magazine Luiza e perguntar aos nossos vendedores, aos nossos gerentes, veja o estado de espírito deles, que é positivo. Não é um estado de espírito otimista, exagerado, nas nuvens. Não é isso. É uma agenda positiva que temos que ter no varejo.

Porque imagine um exército de 20.000 pessoas dizendo “a batalha está perdida”. Isso não existe. Não está na nossa linha de frente esse pensamento. Não, nós teremos um 4T melhor que o 3T. Isso nós teremos, até por conta da época, da Black Friday, de tudo que já fizemos, do Natal etc. Nós teremos um 4T melhor que o 3T e que o 2T15.

**Tobias Stingelin:**

Marcelo, obrigado, mas só para tentar quantificar isso um pouco, essa melhora, obviamente, como você falou, ninguém sabe quando as coisas pararão de piorar ou estabilizarão, mas até como você falou, que as coisas mês a mês estão um pouco melhores, será que você poderia falar “no 3T caiu 21% de *same-store sales* como um todo”? Se isso é a média da Empresa, como foi progredindo ao longo dos meses? Como foi outubro? Só para termos uma ideia de como está esse negócio.

**Marcelo Silva:**

Eu não posso falar ainda de outubro, nem de novembro, nem de dezembro. Eu digo que outubro foi melhor que setembro, e que novembro será melhor que outubro. Isso com certeza.

**Tobias Stingelin:**

OK. Então, para mudar de assunto, para o ano que vem, imagino que exista uma inflação de custos represada, do ponto de vista de fornecedores. Tem alguém já começando a pensar em 2016? Quando será essa negociação? Será uma negociação dura? Será em janeiro, será em fevereiro?

Eu sei que vocês não querem repassar, mas, por outro lado, na parte de tecnologia, isso é basicamente USD, por mais que seja produzido aqui? Como vocês estão enxergando isso? No final do ano nada muda, todo mundo tentando vender o que dá, mas para o ano que vem já tem uma indicação de alguma negociação, vocês já têm algum número? Queria entender isso, porque obviamente será um componente a mais de divulgado no começo do ano que vem. Obrigado.

**Fabricio Garcia:**

Bom dia, Tobias. Com relação a negociações, tivemos um ano muito difícil devido à variação do USD, e ao longo do ano, nas negociações que fizemos, existiram alguns repasses bem abaixo da valorização do USD, e o que pagamos de aumento, repassamos na ponta. Isso é visível com todos os varejistas.

Para o final do ano, não vai mudar nada. Já estamos negociados desde setembro até o final do ano, e acredito que para o 1T16 também não esteja projetada nenhuma mudança, porque o fornecedor também está sentindo a retração das vendas. Nós precisamos vender, ou não conseguimos mais pagar o aumento de preço.

Então, acredito que até o 1S16, o cenário ficará estável com relação à precificação. Mas dependerá muito do câmbio no ano que vem, é imprevisibilidade total. Eu acredito que, se for ocorrer outra negociação, deve ser para o 2T16.

**Tobias Stingelin:**

Obrigado. Eu acho que perdi o começo: a última negociação foi quando?

**Fabricio Garcia:**

Houve negociações ao longo do ano. Cada fornecedor teve no seu timing. A indústria passou também por um ajuste forte de redução de despesas, eles adequaram produção; a indústria não está estocada, assim como o varejo também não está, e acho que isso é um fator positivo.

Então, ao longo do ano tivemos algumas negociações pontuais, trimestre a trimestre, mas acabamos conseguindo pagar bem menos aumento que a variação do USD. Isso foi o mais importante.

**Tobias Stingelin:**

Obviamente é uma pergunta difícil para vocês responder, mas o que você acha que os fornecedores já reajustaram? Ao longo deste ano, já tem alguma coisa de um USD acima de R\$3 no que eles passaram a vocês, ou ainda não, estamos trabalhando na realidade de um câmbio abaixo de R\$3?

**Fabricio Garcia:**

Não, estamos trabalhando com um câmbio acima de R\$3. Entre R\$3 e R\$3,50.

**Tobias Stingelin:**

R\$3 e R\$3,50, OK. Obrigado novamente.

**Operadora:**

Não havendo mais perguntas, gostaria de passar a palavra para o Sr. Marcelo Silva para as considerações finais.

**Marcelo Silva:**

Acho que já fiz as considerações finais falando sobre como vemos o momento atual como o Magazine Luiza, toda a nossa Diretoria, toda a nossa gerência vê. Estamos trabalhando muito duro, sem dúvida é um ano difícil, mas confiantes.

Nós confiamos, porque, afinal de contas, somos uma empresa de varejo, estamos em 16 estados, e 30 milhões a 40 milhões de pessoas passam por nossas lojas todos os anos, incluindo site etc., e sabemos que esse País tem 204 milhões, 205 milhões de habitantes. É um mercado que está aí. É só voltar gradativamente a confiança do consumidor, que aí as coisas começam a voltar à normalidade, e estamos preparados, tanto para esses dias difíceis, como todos passam, como também para dias melhores, que certamente virão no futuro próximo.

Então, queria agradecer a vocês pela atenção, e até a próxima oportunidade. Muito obrigado.

**Operadora:**

Obrigada. A teleconferência dos resultados do 3T15 do Magazine Luiza está encerrada. Vocês podem desconectar suas linhas agora, e tenham um bom dia.

“Este documento é uma transcrição produzida pela MZ. A MZ faz o possível para garantir a qualidade (atual, precisa e completa) da transcrição. Entretanto, a MZ não se responsabiliza por eventuais falhas, já que o texto depende da qualidade do áudio e da clareza discursiva dos palestrantes. Portanto, a MZ não se responsabiliza por eventuais danos ou prejuízos que possam surgir com o uso, acesso, segurança, manutenção, distribuição e/ou transmissão desta transcrição. Este documento é uma transcrição simples e não reflete nenhuma opinião de investimento da MZ. Todo o conteúdo deste documento é de responsabilidade total e exclusiva da empresa que realizou o evento transcrito pela MZ. Por favor, consulte o website de relações com investidor (e/ou institucional) da respectiva companhia para mais condições e termos importantes e específicos relacionados ao uso desta transcrição.