

TRANSCRIÇÃO DA TELECONFERÊNCIA

Resultados 4T16

20 de fevereiro de 2017

Operadora:

Bom tarde, senhoras e senhores. Obrigada por aguardarem. Sejam bem-vindos ao *conference call* do Magazine Luiza referente aos resultados do 4T16.

Nesse 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 áudioconferência, queiram, por favor, solicitar a ajuda de um operador, digitando *0.

Agora gostaria de passar a palavra para o Sr. Frederico Trajano, CEO do Magazine Luiza. Por favor, Sr. Frederico, pode prosseguir.

Frederico Trajano:

Boa tarde a todos. Muito obrigado por participarem do nosso *call* de resultados. É um prazer estar aqui com vocês. Estou eu e toda a diretoria executiva do Magazine Luiza para fazer a apresentação dos resultados e também para responder perguntas no final do *call*.

Eu queria falar sobre os resultados do 4T, na verdade, na minha visão, eles consolidam e reafirmam a assertividade das nossas iniciativas, tanto as de curto prazo, como por exemplo, os programas de OBZ e GMD de redução de despesas, e também o nosso foco no ganho de participação de mercado, quanto também às de longo prazo focadas na nossa estratégia de transformação digital.

Nós evoluímos bastante em praticamente todos os indicadores relevantes que o mercado financeiro acompanha, crescimento das vendas, melhoria da margem bruta, diluição das despesas e a redução do endividamento líquido em função da geração de caixa operacional, com a melhoria do nosso capital de giro com destaque.

Mas também eu queria ressaltar que nós evoluímos muito para indicadores que o mercado não costuma acompanhar, mas que na minha visão são tão importantes quanto esses que eu acabei de descrever. Destacadamente eu queria apontar a evolução do nosso índice de clima organizacional, o clima da nossa equipe, é o voto que a nossa equipe mesma dá e que depois faz a nossa classificação entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil e o indicador de NPS, que é o principal indicador de satisfação de cliente que nós do Magazine Luiza acompanhamos. Mas não só ele, outros índices como Reclame Aqui e PROCON foram índices que apresentaram evolução no ano de 2016.

É muito bom vermos esses indicadores evoluindo, mas o que nos deixa mais confiantes para o futuro foram todos os movimentos que fizemos para implementação da nossa estratégia de transformação digital. Queremos fazer o que jamais nenhuma outra empresa, que eu conheço, pelo menos, do mundo conseguiu, que é fazer uma transição de uma empresa analógica para uma empresa verdadeiramente digital.

Nesse projeto, nós temos cinco pilares e nós evoluímos em praticamente todos eles, que são: digitalização da loja física, a implementação do Marketplace, a multicanalidade, a nossa cultura digital e todo o esforço que nós temos de incluir

digitalmente o consumidor brasileiro. Por exemplo, o que nós fizemos? Nós colocamos Wi-Fi em todas as lojas do Magazine Luiza, nós disponibilizamos dispositivos móveis para todos os vendedores do Magazine Luiza.

Para vários deles nós também disponibilizamos o mobile Pin Pad, que é um dispositivo de *check-out* que evita que um cliente precise ir para o caixa. Nós 'rolloutamos' para todas as lojas o nosso serviço de compra no site e retira na loja com sucesso enorme, já nesse ano de 2016.

Nós lançamos a nossa operação de Marketplace, nós evoluímos o já bem sucedido *app mobile* e nós recebemos em função do nosso *app mobile* um prêmio do Google como um dos cinco melhores *apps* do mercado – isso não de varejo, geral – um dos cinco *apps* de Android do mercado brasileiro; um prêmio que nos deixou muito contentes e o mobile foi importante para o nosso crescimento online também.

Nós realizamos muito em muito pouco tempo e nós não vamos parar por aqui na estratégia de transformação digital.

Eu queria destacar que o e-commerce brasileiro representa apenas 3% das vendas totais do varejo. Independente de crise econômica, esse crescimento online do mercado brasileiro vai continuar sendo expressivo, nós acreditamos muito. Se tiver uma coisa que não dá para apostar é contra o crescimento do e-commerce no Brasil.

E nós sentimos aqui no Magazine Luiza que nós não só vamos nos beneficiar do crescimento, como também por tudo que nós estamos fazendo, a nossa estratégia de transformação digital, nós estamos seguros que seremos um dos protagonistas desse mercado.

Há muito que fazer no ano de 2017, um marco agora, nós vamos completar 60 anos de Companhia nesse ano de 2017, e nós sentimos que estamos muito prontos e focados para escalar entre outras coisas, talvez o pilar mais importante da nossa estratégia, que é a nossa plataforma de Marketplace, atraindo mais parceiros e aumentando a nossa oferta de produtos.

Nós estamos trabalhando para que a nossa plataforma seja percebida tanto pelos parceiros, quanto pelos consumidores, a melhor plataforma de Marketplace do Brasil, e nós estamos fazendo isso com um cuidado enorme, com a reputação de uma empresa de 60 anos que sempre se preocupou muito com o atendimento do consumidor e com a qualidade e o nível de serviço que nós apresentamos.

É mais uma transformação entre as muitas outras transformações que o Magazine Luiza já fez na sua história. A única coisa que não mudou nesses 60 anos é que o Magazine Luiza sempre muda. Temos a alma de startup em um corpo formado por 20 mil colaboradores.

Quero aproveitar esse momento para agradecer todos aqueles da nossa equipe que trabalharam muito duro e com muita garra nesse ano difícil de 2016. Quero agradecer nossos clientes, acionistas, fornecedores, aos analistas que estão no *call*, aos parceiros, e comunidade geral pela confiança e pela parceria ao longo de 2016.

O Roberto Belissimo agora vai destacar em um pouco mais de detalhes os números desse ano, e logo eu vou falar um pouco das expectativas para 2017, um quadro bem resumido que nós sempre fazemos no final dos *calls*. E nós estamos aqui, mais uma vez, à disposição das perguntas de vocês. Muito obrigado.

Roberto Belissimo:

Boa tarde a todos. Obrigado também por participarem do nosso *call*. Nós começamos no slide dois com os principais destaques do 4T. Nós crescemos receita bruta, vendas em 14% em relação ao 4T15, o maior crescimento dos últimos trimestres. Nas lojas físicas nosso crescimento mesmas lojas foi de 6%, também acelerando em relação ao 3T, que já tinha sido positivo. E tudo isso com um aumento de margem bruta também, então foi um ganho de market share bastante sustentável, bastante consistente.

O varejo nesse trimestre, de acordo com o IBGE, caiu em torno de 6% e nós crescemos 14%, então foi uma diferença de 20 p.p. em relação ao mercado total. O destaque maior fica por conta do e-commerce, que cresceu mais de 40%. A participação do e-commerce evoluiu de 21% no 4T15 para 26%, então aumentou 5 p.p. dentro das nossas vendas totais, e nesse período também o EBIT cresceu 8%, então o nosso e-commerce cresceu 5x o crescimento do EBIT.

Destacamos também a linha de despesas operacionais, foi o trimestre que nós mais diluímos despesas. A diluição de despesas foi aumentando ao longo do ano, diluímos 2,3 p.p. e chegamos a um nível de SG&A da ordem de 22% sobre a receita líquida. E graças bastante ao trabalho do OBZ no começo do ano e à gestão matricial de despesas ao longo do ano todo.

Com isso nós mais que dobramos o EBITDA, alcançando R\$227 milhões, margem de 8%, a mesma margem do 3T, mostrando bastante a recorrência, a consistência, uma das maiores margens EBITDA da Companhia desde o IPO. E alcançamos um lucro líquido de R\$46 milhões.

Nós destacamos também no trimestre a geração de caixa de mais de R\$650 milhões no trimestre, e uma evolução do capital de giro da ordem de R\$570 milhões também, e com isso tudo nós reduzimos a dívida líquida do trimestre de R\$750 milhões para pouco mais de R\$100 milhões.

A relação dívida líquida ajustada sobre EBITDA caiu para 0,2%, tanto endividamento quanto essa alavancagem estão no menor nível também desde o nosso IPO.

E por fim falamos um pouco da LuizaCred. O índice NPL acima de 90 dias caiu no ano 3,2 p.p., alcançando 9,5%. É um dos menores índices de inadimplência histórica da LuizaCred e com isso ela fez R\$25 milhões de lucro também, mantendo um *return on equity* ao redor de 19%, 20%.

No próximo slide, no ano todo, nós crescemos 8% o faturamento, o mercado caiu praticamente 8%, então também foi um ganho de *share* muito grande. No ano como um todo a participação do e-commerce saiu de 20% para 24%, cresceu 32% o nosso e-commerce versus um mercado que cresceu da ordem de 7%.

Diluímos 1,3 p.p. nas despesas operacionais, o que significa mais de R\$120 milhões de economia de despesas no ano. Crescemos o EBITDA em mais de 50%, alcançamos 7,5% de margem EBITDA e alcançamos lucro líquido de R\$87 milhões. Melhoramos o capital de giro no ano todo, reduzimos o endividamento, a alavancagem de 1% para 0,2% e a LuizaCred alcançou mais de R\$100 milhões de lucro no ano como um todo.

Na página quatro nós mostramos um pouco a evolução do número de lojas, chegamos em 800 lojas – exatamente 800 lojas. Abrimos 20 lojas novas ao longo do ano.

Reduzimos os investimentos, investimos R\$124 milhões na Companhia como um todo, com destaque à parte de tecnologia.

No próximo slide, cinco, nós mostramos a evolução do nosso faturamento trimestral. Fica bem clara a aceleração do crescimento no último trimestre, tanto no consolidado quanto na internet e a evolução também das mesmas lojas físicas.

No slide seis nós mostramos a performance primeiro da margem bruta. Todos os trimestres nós evoluímos margem bruta, então foi muito consistente. Na parte de despesas operacionais, no último trimestre, por exemplo, nós conseguimos reduzir despesas nominalmente. Saíram de R\$645 milhões para R\$630 milhões, então foi uma diluição forte e também uma queda nominal, apesar de inflação, apesar de um volume de vendas maior, apesar de dissídio, reoneração da folha de pagamentos e tudo mais. Foi um trabalho bastante consistente nas reduções de despesas.

Na linha de equivalência patrimonial também uma contribuição da LuizaCred e da Luizaseg consistente ao longo de todos os trimestres, da ordem de R\$15 milhões, R\$16 milhões. E nós destacamos aqui os principais efeitos no lucro bruto, incluindo uma maior racionalidade de preços no site, nas lojas físicas, cobrança de frete e montagem ao longo do ano todo e um melhor *mix* de produtos também.

Na página sete, nós mostramos a evolução do EBITDA, bastante crescente em todos os trimestres e o que mais explicou essa evolução foi o crescimento de vendas, o aumento da margem bruta, a diluição de despesas e a performance do e-commerce, praticamente todo o crescimento da Empresa nesse ano veio do e-commerce e nós conseguimos elevar praticamente todas as margens, o que também é uma prova de que o nosso e-commerce gera resultados e é positivo para o nosso negócio.

Na página oito nós mostramos a evolução do resultado financeiro. Nesse trimestre nós já vimos uma diluição expressiva nas despesas financeiras. Passaram de 5,7% para 4,5%, então já foi reflexo em parte do início da queda da taxa de juros no Brasil, mas principalmente pela redução do nível de alavancagem da Companhia, pela geração de caixa da Companhia também.

No ano como um todo nós diluímos despesas financeiras de 5,1% para 4,9% e vale dizer que as nossas despesas financeiras são bastante relacionadas a taxas de juros, a Selic, e com a queda da Selic devem cair praticamente na mesma proporção.

Embaixo nós mostramos a evolução do capital de giro e aqui foi uma evolução da ordem de R\$260 milhões no ano. Também destacamos a importância do e-commerce, dado que ele tem uma performance de capital de giro melhor, porque o giro dos estoques no e-commerce é melhor e o prazo de pagamentos é o mesmo das lojas físicas.

Em cima a redução da dívida líquida e da alavancagem, bastante associada à evolução do capital de giro. Nós mantivemos praticamente dívida bruta estável e aumentamos bastante a posição de caixa. Terminamos o ano com uma posição de caixa da ordem de R\$1,4 bilhão, a maior posição de caixa também da Companhia desde o IPO.

Na página nove nós mostramos a evolução do lucro líquido, trimestre a trimestre. Na página dez nós comentamos um pouco a evolução da LuizaCred que também foi um destaque no ano. O faturamento da LuizaCred no trimestre cresceu 19% e no ano cresceu 10%, chegando a praticamente R\$12 bilhões e com destaque para o crescimento do cartão Luiza, dentro das lojas do Magazine Luiza.

No trimestre o crescimento foi de 34% e no ano, 18%. A participação do cartão Luiza aumentou bastante e isso ajudou também a performance das lojas ao longo do ano.

Na página 11 nós mostramos a evolução da carteira e dos indicadores de inadimplência. Caíram de forma bastante consistente ao longo do ano todo e a carteira do cartão cresceu, ocupando o espaço da carteira do CDC que encolheu.

Na página 12 nós mostramos a performance do lucro líquido da LuizaCred, também muito consistente e vale dizer que em termos de lucro operacional a LuizaCred cresceu 17% em relação ao lucro operacional de 2015, mas como a carga tributária total foi maior, o lucro líquido ficou um pouco menor, mas como tendência, o último trimestre já foi bem melhor do que 4T15.

Depois alguns destaques dos nossos pilares estratégicos, que o Fred já comentou. Na página 14 nós mostramos dentro do pilar de multicanalidade o projeto Retira Loja, nós terminamos o *rollout* desse projeto em janeiro e tem sido um sucesso. As entregas estão crescentes mês a mês, já superamos mais de 100 mil produtos comprados no site e retirados nas lojas.

Depois, na página 15, sobre o nosso *app*, 4,5 milhões de downloads. O prêmio do Google como um dos melhores *apps* do Brasil.

Na página 16 uma amostra dos principais parceiros hoje no nosso Marketplace e dos que estão por vir, já têm vários fornecedores, vários parceiros no Marketplace hoje e muitos outros já com contratos assinados, sendo conectados ao longo dos próximos dias ou semanas.

Na página 17 nós mostramos que evoluímos muito o sortimento. Por ocasião do ML Day, por exemplo, nós mostramos esse slide, eram 80 mil SKUs de Marketplace, com 30 mil SKUs do nosso estoque próprio. Hoje já aumentou para mais de 200 mil SKUs, terceiros, no Marketplace, então nós já temos mais de 230 mil SKUs disponíveis no site hoje.

Assim, depois eu passo a palavra para o Frederico para as considerações finais.

Frederico Trajano:

Eu queria falar um pouco de 2017, um pouco de expectativa. Como eu falei, nós sempre terminamos o *call* com essas expectativas. Para 2017, como nós falamos, nós implantamos vários projetos de transformação digital, alguns deles nós 'rolloutamos' no final de 2016. Então teremos um ano no qual aceleraremos e implementaremos novos projetos, mas também vamos capturar os ganhos dos projetos que nós implementamos no ano passado, muitos deles nós 'rolloutamos' no final do ano.

É um ano de continuar a colheita, de fazer a colheita e de continuar a plantação dos projetos, e dessa estratégia de transformação. Nós vamos ter um foco muito grande no pilar de Marketplace, então boa parte dos nossos esforços do Labs, da equipe do nosso laboratório de tecnologia, da nossa equipe da área de e-commerce, e até nossas áreas de retaguarda que precisam se preparar muito para isso vão estar na evolução da plataforma de Marketplace, então vamos lançar novas funcionalidades, vamos ampliar a precisão da busca e a usabilidade da nossa plataforma digital.

Então tem muita coisa para vir aí na plataforma de Marketplace. Podemos responder perguntas sobre isso depois, sem dar detalhes de números. Nós vamos focar na

estratégia. Nós vamos continuar também ganhando participação de mercado de forma sustentável, então nós ganhamos *share* no ano passado.

Nós acreditamos que nesse ano nós temos todas as condições para continuar ganhando participação de mercado, tanto em loja física quanto no online. Eu só quero destacar que em loja física nesse ano, além de ganhar participação de mercado, provavelmente no 2S nós teremos um pouco do vento a favor.

Por pior que seja o ano de 2017, ele não vai ser pior do que o ano de 2016, não tem como. Eu sinto que vai ter ainda os benefícios de ganho de participação de mercado, mas um pouco mais de ajuda da economia em geral, principalmente para loja física. Como eu falei, o e-commerce não sente tanto os solavancos econômicos.

Nós queremos manter as reduções. Nós tivemos um ano no qual um dos destaques do nosso resultado foi o controle de despesas operacionais, redução de despesa operacional e todos os programas que nós fizemos no ano passado, nós vamos repetir nesse ano, com obviamente uma base um pouco mais desafiadora, porque nós já fizemos muito no ano passado, mas todo o processo, toda a cultura de gestão de despesa ficou e nós aprendemos muito com isso, queremos manter esse aprendizado mesmo para anos de economia não tão desafiadora como a do ano passado. Então vamos manter a iniciativa de redução de despesa.

Nós queremos continuar os esforços de geração de caixa, continuar o foco na gestão do capital de giro e trabalhar todas as questões referentes à geração de caixa e redução de endividamento.

Nós vamos intensificar a abertura de novas lojas, nós achamos que as lojas são importantíssimas como geradoras de receita e de crescimento, mas também dentro da estratégia de multicanalidade da Companhia para, inclusive, 'rolloutar' para outros lugares, mercados que nós não temos, o nosso Compre no Site, Retira na Loja.

A loja física é importante para a estratégia de digitalização da Companhia, além de ser centro de oportunidade de geração de receita futura, mas nós vamos abrir lojas mantendo uma disciplina muito forte de escolher pontos que não pagamos luva, com custo por metro quadrado muito baixo e sem grandes intervenções de obra civil.

Nós também temos uma expectativa de redução das despesas financeiras com a queda na Selic e como eu já falei, com a redução do endividamento. Então essas são as expectativas para 2017 e agora nós estamos disponíveis, os diretores estão disponíveis, para suas perguntas. Muito obrigado.

Fabio Monteiro, BTG Pactual:

Boa tarde a todos. Eu queria explorar um pouco mais essa questão do Marketplace. Vocês já detalharam a questão dos SKUs, o aumento, eu queria mais entender se vocês podem dar algum indício, alguma meta para esse ano, os próximos anos, com relação a número de *sellers* e também quanto vocês imaginam que o Marketplace pode representar do GMV do online e também do GMV total da Empresa, talvez uma meta mais de médio e longo prazo.

Queria entender também se nessa performance do online, se vocês poderiam destacar alguns segmentos ou alguma questão geográfica, algum *mix* de produto que vale a pena ou se foi um negócio bem geral, um crescimento *across the board*, independente do *mix* e da geografia. Muito obrigado.

Frederico Trajano:

Fabio, boa tarde. Obrigado pela sua pergunta. Eu vou responder do Marketplace. Como eu mencionei, nós não estamos dando *guidance* de GMV para esse ano. O foco do ano está muito na plataforma, na construção de uma plataforma robusta, de qualidade, que o *seller* goste e trabalhe muito bem, e que o consumidor também tenha uma boa experiência.

Eu não quero nesse ano colocar de maneira ambiciosa grandes números, que nós chamamos de métricas de vaidade, logo no começo a nossa plataforma de Marketplace porque eu quero a equipe muito voltada, muito focada em construir uma plataforma de qualidade.

Como nós lançamos no ano passado, nós temos ainda muito que fazer no sentido de melhorar as funcionalidades, a experiência do usuário e tem uma preocupação nossa muito grande, antes de escalar, que é garantir as maneiras de se escalar com a manutenção do nível de serviço, que é uma coisa que as plataformas no Brasil ainda deixam a desejar porque têm índices de Reclame Aqui muito ruins. Nós estamos tentando encontrar várias maneiras de conseguir escalar sem perder esse nível de serviço.

O foco está muito em produto, não em valor. O que eu posso falar mais em longo prazo é que se você acompanhar no mundo inteiro, o Marketplace tem um poder de escalar muito rápido, então uma vez que você acerta a sua proposta de valor principal e a sua plataforma de uma maneira muito bem feita, ele escala muito rápido.

É uma escala exponencial como nós, por exemplo, não experimentamos em nenhum outro canal. Ele cresce muito, é realmente exponencial o crescimento uma vez que você acerta, mas é muito importante primeiro você acertar o seu core e o foco desse ano ainda vai ser para ajustar o core.

No futuro, eu não duvido que ele possa ser mais da metade da venda do e-commerce, eu diria que no intervalo de cinco anos é uma premissa bem ousada. Não é um *guidance*, mas existe uma possibilidade que isso possa acontecer.

Fabio Monteiro:

Só um *follow-up* sobre isso que você comentou, pensando no que você falou, hoje você vê alguma limitação para o seu negócio de Marketplace chegar a uma escala talvez do tamanho do que é hoje o seu off-line ou o que você vê de investimento de marketing, até para mostrar o Magazine Luiza para o *seller* e para o consumidor final também como uma plataforma em que você pode achar qualquer produto.

Ainda não é o caso hoje porque tem 230 mil SKUs, mas ao longo do tempo você vai acabar adicionando muito mais do que isso. Eu queria entender, na sua visão, você claramente está falando de manter nível de serviço, fazer com cuidado, mas fora isso você vê alguma limitação, algum desafio para o Marketplace atingir escalas muito maiores?

Frederico Trajano:

Nenhum. O maior desafio é desenvolver uma plataforma robusta e que você consiga escalar com bom nível de experiência. Esse é o maior desafio que nós temos. Uma vez que você consegue fazer isso, a escala é extremamente acelerada e orgânica, você não precisa também fazer grandes investimentos.

Por exemplo, nós já temos uma fila de mais de 500 *sellers* para entrar na nossa plataforma. Todo mundo quer colocar, é *no-brainer* disponibilizar produtos na plataforma. É muito mais uma questão nossa, um cuidado de mantermos e construirmos um produto robusto, uma plataforma robusta que consiga escalar com qualidade, do que alguma limitação externa.

Não existe limitação externa, o mercado é totalmente *greenfield*, é pequeno. Como eu falei, 3% da venda total do Brasil é no e-commerce, e uma fração pequena disso é para Marketplace. É um mercado ainda que tem muito a crescer, tem muita oportunidade e não tem ninguém ainda que possa dizer que é dominante.

Tem gente grande, gente que tem o GMV alto, mas ainda é um mercado totalmente a ser explorado. Tem muito que desbravar ainda no Brasil. O foco mesmo, o desafio é produto, é plataforma e é escalar com qualidade.

Sobre a sua segunda pergunta, eu vou deixar o Eduardo, nosso *head* de e-commerce responder.

Fabio Monteiro:

Obrigado, Fred.

Eduardo Galanternick:

Boa tarde, Fabio. Em relação ao crescimento do e-commerce, ele foi um crescimento bem equilibrado. Nós conseguimos evoluir nesse ano tanto em visita quanto em conversão e também ticket médio. Em termos de categorias também foi bem equilibrado, todas elas mais ou menos em uma mesma ordem de grandeza, telefonia, informática, eletrônicos, sendo de certa forma destaque.

Em relação à dispersão regional que você perguntou, sim, nós tivemos uma pequena dispersão, nada muito grande, mas houve uma desconcentração de São Paulo. São Paulo sempre foi muito relevante, continua sendo bastante relevante, só que nós tivemos uma dispersão e essa dispersão foi principalmente para as áreas perto dos CDs que nós temos operação, na medida em que nós estamos cada vez mais evoluindo essa distribuição de estoque e a operacionalização dessa multicanalidade. Mas o que nós podemos falar é isso, que foi um crescimento bem equilibrado e sustentável.

Fabio Monteiro:

Está ótimo, Eduardo. Muito obrigado.

Richard Cathcart, Bradesco:

Boa tarde. Minha primeira pergunta é para o Roberto. Você tinha escrito lá na apresentação sobre o *zero base budgeting*, que vocês fizeram nesse ano e que ajudou bastante no resultado no final do ano. Eu só queria entender um pouco como vocês podem continuar esse *zero base budgeting* em 2017 ou se fica cada vez mais difícil. Obrigado.

Roberto Belissimo:

Fica mais difícil na medida em que já fizemos bastante coisa no ano passado, mas a diluição de despesas foi aumentando ao longo do ano passado. Então existem projetos que foram amadurecendo ao longo do ano passado que nesse ano vão ter efeito durante os 12 meses, o que de certa forma vai nos ajudar a continuar diluindo despesas, quando comparamos com o ano passado.

Passa por ganho de produtividade. Nós falamos que nesses últimos dois anos conseguimos reduzir o número de funcionários e recuperamos o patamar de vendas de 2014, praticamente. Então, nosso ganho de produtividade, de venda por funcionário foi bastante alto.

Nós estamos com um quadro menor do que 2014, vendendo praticamente a mesma venda de 2014. Isso se deve a processos de automação que nós fizemos nas lojas, o mobile vendas é um exemplo, hoje a venda é muito mais rápida, o vendedor consegue atender mais clientes.

Existem ainda projetos para serem feitos de *rollout* ao longo desse ano, para continuar automatizando a loja e ganhando produtividade nas lojas.

Fora isso, várias despesas, nós trabalhamos na gestão matricial de despesa ao longo do ano todo. O projeto de Retira Loja, por exemplo, ele traz economia de despesas para o pacote de frete, e frete no e-commerce é a principal despesa, são pacotes. Tanto pessoal quanto frete, quanto energia elétrica, cartão de crédito, são vários pacotes que estão na gestão matricial de despesas e todo mês nós discutimos, buscamos melhorias, comparamos performance entre lojas, entre grupos de lojas, tentamos trazer as lojas que estão abaixando do orçamento para o nível do orçamento, procurando os benchmarks, procurando ideias vindas das lojas que estão tendo melhor performance, e assim por diante.

Então, existe potencial, faz parte da cultura da Empresa, gestão matricial de despesas. Vamos continuar focando bastante esse ganho de produtividade, mas naturalmente no ano passado nós já capturamos bastante desse potencial, e agora nós vamos continuar trabalhando para ganhar um pouco mais.

Richard Cathcart:

Está ótimo. E só uma segunda pergunta, vocês também falaram de um ambiente um pouco mais racional em termos de preços no e-commerce. Eu só queria entender sua visão de 2017. É provável que irá continuar assim, dado que seus concorrentes estão com problemas de rentabilidade e geração de caixa ou você acha que quando o mercado vai melhorando, talvez a racionalidade diminua? Obrigado.

Frederico Trajano:

O que eu vejo, se eu pudesse apostar, eu apostaria na manutenção da racionalidade. E eu vou te dizer, porque mesmo lá nos Estados Unidos, que é onde começou essa história de "Eu vou crescer muito com o prejuízo", todos os *venture capitals* americanos, que financiaram muito essa história, eles reduziram bem a agressividade. Então, eles estão escolhendo e reinvestindo em empresas que têm um potencial maior e mais em curto prazo de crescer com geração de caixa positivo, ou que tenha tendência de melhoria de margens ao longo do tempo.

Então, isso não é uma realidade para o e-commerce brasileiro, mas todas as startups digitais, já existe uma pressão muito maior para que elas evoluam na questão de rentabilidade mais em curto prazo. Essa é uma tendência mundial que eu acho que se refletirá no Brasil também, um investidor mais racional que aprendeu a separar aquelas empresas digitais, tanto de e-commerce quanto não, que têm perspectiva de dar lucro, e aquelas que não têm, e eles não estão mais dispostos a financiar, acho que nem investidores de VC nem investidores de capital aberto a financiar histórias que não geram valor para o acionista.

É uma tendência mundial que eu acho que não tem muito como as operações brasileiras, tanto de e-commerce quanto de startup evoluírem disso, por isso a minha aposta. Mas nós nunca sabemos como é o mercado financeiro. Vai que eles resolvem, na minha visão, cometer o mesmo erro.

Richard Cathcart:

OK. Muito obrigado.

João Mamede, Santander:

Boa tarde. Duas coisas do meu lado. A primeira delas, queria falar um pouco da geração de caixa. Acho que esse tem sido, não só no 4T, mas ao longo do ano de 2016, uma das grandes surpresas positivas, e hoje vocês estão em uma situação de alavancagem, não vou nem dizer controlada, mas bastante confortável.

Olhando para frente, a princípio com resultados seguindo o que vocês têm capturado nos últimos trimestres, vocês devem continuar gerando caixa, desalavancando ainda mais. Queria entender: vocês pensam em trabalhar até um nível de alavancagem de quanto e geração de caixa excedente teria qual destinação? Esse é o meu primeiro ponto.

E o segundo ponto, se vocês puderem passar um pouco de como vocês estão vendo esse começo de ano, vocês terminaram o ano muito bem, acelerando em relação ao trimestre anterior. No começo do ano vocês têm um evento muito importante, que é a liquidação fantástica, e se vocês pudessem passar um feedback de como foi esse evento, como vocês estão vendo esse começo de fevereiro também, seria excelente. Obrigado.

Roberto Belissimo:

Obrigado pela pergunta. Sobre geração de caixa, nós não podemos dar nenhum tipo de *guidance*, o que nós podemos falar é que foi um foco muito grande do ano passado, e esse foco continuará. No ano passado nós conseguimos gerar bastante caixa vindo bastante da evolução do capital de giro. Nós vamos fazer todos os esforços esse ano para continuar melhorando o capital de giro.

No ano passado nós melhoramos, por exemplo, o giro dos estoques, mas esse ano, com a recuperação da economia, com a recuperação das vendas, nós temos a possibilidade de melhorar mais ainda o giro dos estoques, e no ano passado nós conseguimos aumentar o prazo médio de compra de uma forma inteligente, e nós não pretendemos andar para trás. Nós pretendemos manter um prazo médio de compra saudável.

Então, na medida em que o e-commerce cresce, o e-commerce tem um giro dos estoques melhor, as lojas físicas voltam a crescer também um pouco mais

significativo, e lembre que nas lojas existe o estoque que é o mostruário das lojas. Então, ano passado nossa performance das lojas físicas foi praticamente estável. É difícil melhorar o giro dos estoques das lojas com vendas estáveis. Na medida em que as vendas evoluem, é mais fácil melhorar o giro dos estoques nas lojas.

O e-commerce é um giro melhor na medida em que ele ganha participação nas vendas totais, nós melhoramos o giro dos estoques no consolidado também. Mantendo um prazo médio de compras que já financia o nosso estoque, nós conseguimos gerar caixa a partir dessa relação estoque versus fornecedores.

Então, nós continuaremos trabalhando muito, a área financeira trabalha muito junto com a área comercial para melhorar sempre essa relação do capital de giro, e também na medida em que as despesas financeiras caíam com a queda da Selic, por exemplo, sobra mais caixa para a Empresa. O custo financeiro, a projeção é de queda da Selic terá um impacto muito representativo nas nossas despesas financeiras. A correlação é muito grande entre o CDI e nosso nível de despesas financeiras.

Então, o que nós podemos falar é que vamos continuar com esse foco. Nós não podemos dar um *guidance*, mas temos como meta continuar gerando caixa e reduzindo dívida líquida. Essa é a nossa meta.

João Mamede:

Obrigado. Se eu puder fazer só um *follow-up* em cima desse ponto, eu entendo que a maior parte da liberação de caixa veio do capital de giro, mas você também teve uma redução razoável no CAPEX, e se você coloca contra o crescimento de venda, ela foi melhor ainda. O CAPEX também caiu. Para esse ano, vocês pensam em acelerar um pouco a abertura de lojas, deve demandar um pouco de CAPEX, mas no cômputo geral, como nós deveríamos pensar o CAPEX com o percentual da venda?

Frederico Trajano:

Nós não vamos falar muito de *guidance* de CAPEX, mas você tem razão, ele será maior do que o ano passado, até por conta, mas não exclusivamente da retomada de um plano mais forte de expansão de novas lojas.

Lembrando que nós estamos com muita disciplina nesse investimento de novas lojas. Então, não é que também vão ser investimentos muito altos nesse sentido. Mas nós colocaremos mais CAPEX também, até mais do que proporcionalmente em novas lojas e em tecnologia para investimentos de plataforma que nós mencionamos no começo da conversa.

Mas eu não vejo, do ponto de vista do CAPEX, nada que tenha um aumento material para mudar a nossa perspectiva de contínua redução do endividamento. Nós achamos que com a operação tudo indica que nós, mesmo com o CAPEX a mais, nós conseguiremos esse endividamento.

Eu não considero que esteja em um nível confortável. Eu considero que esteja em um nível melhor que no ano anterior. Vamos lembrar que no final do ano é sempre uma fotografia melhor do que ao longo do ano todo. Você tem trimestres, tem sazonalidade, todo ano tem sazonalidade de fornecedores. Então, o 1T, a figura será diferente, 2T também.

O importante do número do ano passado é que ele melhorou significativamente em relação ao mesmo período de 2015, 2016 contra 2015, e nós queremos fazer isso

sucessivamente ao longo dos trimestres, mas a fotografia em si do final do ano é melhor do que a média do ano, e por isso que nós ainda queremos reduzir endividamento, e considerar que mesmo a Selic caindo ainda é a maior Selic do mundo, ainda é a maior taxa de juros do mundo, o Real, e gera despesas financeiras muito altas.

E nós queremos reduzir e melhorar o índice de cobertura do EBITDA sobre despesa financeira, que é o indicador que nós começaremos a olhar com mais cuidado agora para esse ano também, porque nós queremos reduzir isso. Nós queremos fazer com que o EBITDA se torne mais lucro líquido ao longo do ano, e para isso nós temos que continuar o esforço de reduzir endividamento.

Sobre a sua pergunta da liquidação fantástica, eu deixarei o Fabrício, que é o nosso diretor, vice-presidente de comercial e operacional, responder.

Fabrício Bittar Garcia:

Boa tarde. Sobre o começo do ano, nós começamos o ano bem, nós fizemos uma grande liquidação fantástica, foi a melhor liquidação da nossa história. Nós tivemos uma performance melhor do que no ano passado.

Nós viemos performando bem em quase todas as categorias. O calor está ajudando. Então, nós tivemos um bom janeiro, estamos tendo um bom fevereiro. Eu acredito que nós veremos um bom trimestre com relação a 2016. A telefonia continua performando muito bem, a categoria de tecnologia. A categoria de linha branca também vem performando bem.

No e-commerce nós tivemos uma boa performance também, o Eduardo vai colocar aqui.

Eduardo Galanternick:

A mesma coisa, nós começamos bem o ano, com o mesmo foco na execução que nós tivemos ao longo do ano passado inteiro. Uma coisa muito importante para nós são esses grandes eventos, então nós entramos bem abastecidos de mercadorias e conseguimos performar muito bem na liquidação fantástica.

Fevereiro, o mês parece que continua bem. O mercado como um todo deu uma reagida. O primeiro número, uma prévia de janeiro que o EBIT lançou, já foi um crescimento de algo em torno de 15% no mercado. Então, nós estamos em um cenário melhor no mercado, e com o mesmo foco e execução que nós tivemos ao longo do ano passado inteiro.

João Mamede:

Excelente. Está ótimo, obrigado.

Thiago Macruz, Itaú BBA:

Boa tarde. Minha primeira pergunta é com relação à LuizaCred. Eu queria entender, esses ciclos de queda de Selic que nós viveremos agora em 2017, quanto tempo demora para que ele reflita nos spreads da LuizaCred. Em outras palavras, quando nós podemos imaginar que isso servirá de incentivador de venda no canal *brick and mortar*. Essa é a minha primeira pergunta.

E a segunda pergunta, nós temos visto sinais de que alguns players internacionais estão interessados em comprar o ativo que está disponível para venda no setor de vocês. Queria pegar um pouco da opinião de vocês, se vocês acham que é provável que um player internacional se interesse pelo Brasil e que resolva fazer um movimento desse tipo.

E se isso for o caso, talvez a opinião de vocês sobre qual o impacto que isso teria no ambiente competitivo. Essas são as minhas duas perguntas. Obrigado.

Frederico Trajano:

Obrigado pelas suas perguntas. A primeira pergunta vou deixar o Marcelo responder o impacto da queda da Selic para a LuizaCred. Depois eu falo um pouco do impacto por negócio, mas que ele pode abordar também. E eu menciono a segunda parte da sua pergunta.

Marcelo Ferreira:

A diminuição da Selic irá impactar a taxa de juros já esse ano, com certeza. Mas em comparação com isso, é um aumento da concessão de crédito. Então, essas receitas, nós trabalharemos daqui para frente em um mercado diferente do que nós vínhamos trabalhando no passado, mas que nós já conhecemos também. Então, será uma coisa natural que irá acontecer.

Acredito que tanto as LuizaCred como um mercado como um todo irá acompanhar essa redução, reduzindo as taxas de juros.

Frederico Trajano:

Sobre a segunda pergunta, é muito difícil. Eu não gostaria muito de comentar, e construir cenários sobre o impacto de qualquer *outcome* do processo de aquisição, de um ou outro ativo no Brasil. Eu acho que estamos em um momento muito sólido operacional, com muito foco na execução, entrando nesse ano ainda melhor do que no ano passado do ponto de vista de operação, de equipe, de conhecimento, de projetos, para operar muito bem. Nós estaremos muito focados em execução, e honestamente eu não vou comentar, mas eu posso afirmar que não tememos qualquer resultado que possa acontecer de qualquer processo de aquisição. Nenhum.

Acho que dependemos muito mais de nós mesmos para continuar em um círculo virtuoso de resultados de expansão, e não vejo muita ameaça do ponto de vista do cenário microeconômico competitivo.

Thiago Macruz:

Perfeito. Obrigado pelas respostas. Se eu puder aproveitar, nós vimos que a Amazon entrou no México organicamente, sempre fica uma dúvida de quando eventualmente ela poderia fazer um movimento no Brasil. Acho que os resultados de vocês no e-commerce são bem impressionantes, e talvez estejam chamando a atenção. Qual você acha que é o principal ponto que impede o player lá de fora de entrar no Brasil? Qual a principal dificuldade para eles? É mais uma curiosidade. Obrigado.

Frederico Trajano:

Primeiro que é uma empresa que eu respeito muito, uma empresa que achamos que tem uma execução muito boa. Hoje é o varejista de maior valor de mercado do mundo,

com um nível de serviço muito bom, principalmente nos Estados Unidos, com relação aos seus clientes. Então, é um player para acompanharmos.

É uma eterna promessa de entrar no mercado. Há quantos anos eu não respondo tanto para analistas quanto para jornalistas sobre quando a Amazon vai chegar. Eu respondo a essa pergunta há pelo menos dez anos. Eu acho que eles têm um foco muito forte na Índia. Estamos investindo bilhões de dólares na Índia, é um mercado muito grande, consome bastante energia deles. O que você falou agora, recentemente no México, mas não na mesma agressividade com que eles entraram na Índia, que é um mercado grande e bastante promissor.

O que eu vejo no Brasil, especificamente, talvez, se eu pudesse supor alguma coisa, eu vejo que a Amazon tem um modelo que cresce muito em função de geração de caixa; então, ela não tem margens muito altas, na verdade, a margem é bem baixa e ela cresce com capital de giro positivo, então ela tem mais fornecedor do que estoque – 45 dias de fornecedor, 30 de estoque. E ela tem um cinco positivo e lá nos Estados Unidos, todas as vendas no cartão de crédito, você recebe à vista, acho que D+2 se eu não me engano.

E aqui no Brasil, há o famoso ‘10x sem juros’, que é invenção genial do brasileiro pró-cliente, mas que consome o caixa. Você tem que descontar recebível para o e-commerce e acaba pagando bastante despesa financeira. Então, acho que é uma equação com a qual ela não está acostumada em nenhum outro lugar do mundo e aqui no Brasil, teria que lidar.

Somado a isso, temos um país com muita complexidade de entrega e a Amazon é muito disciplinada com qualidade de entrega e nível de serviço e, aqui, nós ainda não temos – imagino que nós teremos um dia, que esse ecossistema vai evoluir – mas nosso ecossistema de transportadoras ainda é pouco automatizado e tem muito potencial a evoluir. Nós ainda dependemos muito de correio, de um ou outro player de entrega e eu não acho que ela consegue aplicar aquele modelo de nível de serviço alto, aqui, no Brasil.

Nós, no Magazine Luiza, estamos conseguindo crescer com nível alto de serviços, como eu mencionei, o NPS de clientes, muito em função do apoio da nossa malha de transportes das lojas físicas. Nós temos mais de 900 prestadores de serviços que atendem às lojas físicas e que também estão atendendo ao e-commerce, nelas há um nível de serviço mais alto do que essas grandes transportadoras de mercado.

Então, eu acho que para um player novo que não tem esse nível de malha que nós temos, por exemplo, manter o nível de serviço alto é difícil, tanto que mesmo aqui no Brasil, a Amazon no Reclame Aqui tem índices que não são muito bons. São índices ainda aquém do que ela está lá fora. E eu acho que é um desafio dela para poder escalar isso porque eles são muito voltados para o cliente. Eles têm um princípio muito forte de *customer obsession* lá, e eu tenho certeza que eles só vão escalar aqui se eles conseguirem aplicar isso.

Thiago Macruz:

Perfeito, Fred. Muito obrigado pelas respostas.

Guilherme Assis, Brasil Plural:

Boa tarde a todos. Obrigado por pegarem a minha pergunta. Eu queria falar um pouco sobre o ambiente competitivo. Vimos que o mercado está extremamente difícil e

estamos entrando no ano com uma perspectiva de taxa de juros que pode melhorar, mas, assim, quando olhamos os dados da PNC efetivamente, ainda não vemos nada se materializando no mercado, principalmente para headliners como vocês. Mesmo assim, vocês estão conseguindo entregar resultados bons, com *same-store* positivo de 5% no *brick and mortar* e um crescimento bem grande e importante muito acima do mercado também no e-commerce.

Olhando ao longo do ano passado e para este ano, vemos um ambiente competitivo difícil e no 4T com uma competição ganhando alguns benefícios fiscais, eu acho que equiparando a vocês em algum sentido. Como é que vocês viram a concorrência ao longo do 4T? Obviamente vocês continuaram ganhando market share, como foi o comportamento da concorrência em relação a preço? Como vocês veem daqui para frente, tendo em vista que a margem de vocês parece ter sido bem pouco afetada por qualquer mudança que possa ter tido? E como vocês estão vendo isso na análise de vocês da precificação da concorrência? Essa é a minha pergunta. Obrigado.

Frederico Trajano:

Guilherme, muito obrigado pela sua pergunta. O que eu queria falar sobre concorrência é o que eu tenho falado já com vocês desde o primeiro *call* do ano passado que comentamos que a nossa expectativa era de um mercado mais racional. Por incrível que pareça, a crise gera um mercado – eu diria – menos competitivo. E eu vou fundamentar porque parece, a princípio, o que eu estou falando parece um contrassenso, mas não é.

O mercado é menos competitivo porque na crise, você tem muito menos liquidez no mercado, muito menos banco que empresta, menos fornecedor que empresta e menos mercado de capitais que financia propostas de baixa rentabilidade e de alto crescimento; então, acho que em um mercado como esse, o que aconteceu foi que vários concorrentes que estavam menos estruturados passaram a ter muito menos acesso a capital por causa de aversão a risco do mercado financeiro e também dos fornecedores, que também trabalham com o mercado financeiro em seguradora de crédito.

Então, eu vi muitas empresas que eram menos estruturadas, menos disciplinadas do ponto de vista de resultado, que acabaram saindo do mercado, reduzindo muito a sua operação por conta de falta de acesso à liquidez, ao crédito, ao mercado de ações, etc. E eu vejo, como você bem falou, esse mercado continua ainda muito seletivo. Os bancos estão seletivos, embora o mercado de captais tenha voltado com a abertura de ação, também é um investidor muito mais racional e os fornecedores continuam também muito disciplinados em vender a crédito para o varejo.

Então, eu continuo vendo um mercado racional para este ano, não vejo grandes mudanças porque ainda é um ano que começa sem grandes acelerações, embora com a queda da Selic. Para este ano, eu não vejo grande mudança no cenário competitivo.

Guilherme Assis:

OK. Fred, nesse contexto, como é que devemos ver a margem bruta de vocês? Eu entendi o que você falou, que há alguns players que continuam competindo como sempre e alguns que estão mais debilitados, então o ambiente competitivo na verdade não chega a ser tão ruim, mas olhando para frente assim, dada que a perspectiva de recuperação ainda é um pouco mais para frente, como é que devemos ver a questão da margem bruta, que parece tem sustentado em patamares bem razoáveis, apesar

do mercado difícil? Como é que devemos olhar para frente, quando pensarmos em margem bruta?

Frederico Trajano:

Guilherme, eu não posso falar muito de *guidance*, mas eu espero, se eu falar em nível bem global, bem geral, um cenário de manutenção dos números do ano passado. Não é um *guidance*, mas eu acho que é o mais provável diante da situação de mercado. Nós temos uma questão sobre a qual também falamos há muito tempo – se você olhar a margem bruta do Magazine Luiza nos últimos quatro anos, você vai ver um cenário de estabilidade muito forte, então é uma manutenção, e nós estamos trabalhando com uma margem bruta, muito próxima da época do IPO.

E todos os trimestres com um trimestre de manutenção muito forte porque a nossa equipe inteira é voltada para entregar venda e margem, e não só venda. Então falamos que o comprador e o vendedor têm que pensar como todo da empresa, como acionista; então, eles têm que gerar um crescimento sustentável, um crescimento de longo prazo. Então, por exemplo, a comissão do vendedor do Magazine é sobre o lucro bruto. Boa parte da remuneração do comprador, tanto do e-commerce quanto de loja física também está no *cash margin*, que é venda vezes margem bruta.

Então, temos uma disciplina muito forte e a melhor maneira de atestar isso, Guilherme, é olhar o nosso histórico. Histórico de muita estabilidade de margem bruta com muito crescimento, com pouco crescimento, sempre tivemos essa questão. E não falo para este ano, mas para os anos posteriores.

Se há uma coisa que tende a ajude muito na margem bruta no futuro, eu vejo que é o crescimento do Marketplace, mas eu acho que, de novo, como eu já falei na resposta para o Fabio, eu vejo que isso é coisa não para esse ano, mas para os próximos. À medida que escalar, ele vai melhorar a margem bruta, ele vai ajudar na saúde da nossa margem bruta.

Guilherme Assis:

Está bom. Acho que está ótimo. Muito útil, Fred. Obrigado.

Operadora:

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

Frederico Trajano:

Mais uma vez, eu queria aproveitar o *call* para agradecer a todos, principalmente à nossa equipe que trabalhou muito forte esse ano. De novo, um ano muito desafiador, do ponto de vista do contexto macroeconômico. Não quero minimizar de forma alguma o trabalho que eles fizeram, a intensidade, um trabalho duro, árduo e muito assertivo do ponto de vista das ações feitas. Muitos deles estão, aqui, no *call*, conosco ouvindo-nos.

Eu queria agradecer também aos acionistas e investidores que participaram do processo, deram-nos o voto de confiança. Agradecer muito aos nossos clientes que mantiveram a fidelidade ao nosso negócio. Espero retribuir-lhes ainda mais em aumento de nível de serviço, encantamento, em bom atendimento em todos os níveis.

Então, é mais terminar em um contexto de gratidão e, eu diria ainda, de um moderado otimismo em relação a 2017.

Acho que a Empresa está muito bem, está preparada para este ano. Tenho certeza que este ano não será tão difícil quanto o ano passado e, enfim, eu termino com um voto de otimismo moderado para o ano de 2017, que é um ano que nós vamos completar 60 anos de vida. Poucas empresas têm o privilégio de completar tantas décadas em um ambiente tão incerto quanto o Brasil. Estamos comemorando com um espírito de startup. Eu brinco que nós somos uma startup de 60 anos e queremos continuar assim, o que nunca muda a nossa empresa, que mudamos sempre.

Muito obrigado e boa tarde para todos vocês.

Operadora:

A áudioconferência do Magazine Luiza está encerrada. Agradecemos a participação de todos. Tenham uma boa tarde e obrigada por usarem Chorus Call.

“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.”