



## RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO 2016

### MENSAGEM DA DIRETORIA

Em 2017, o Magazine Luiza completará 60 anos. Nascemos pequenos – uma verdadeira startup – com uma única loja em Franca, no interior de São Paulo. E chegamos até aqui graças à alma empreendedora de nossos fundadores, Luiza Trajano e Pelegrino Donato, ao comprometimento de nossa gente, à disposição de correr riscos, à nossa relação de proximidade com o cliente e ao permanente senso de urgência para responder às suas demandas.

Agora, após seis décadas de vida e de constante expansão, o Magazine Luiza escolhe para si uma das mais desafiantes missões do mundo dos negócios – transformar-se, passando da condição de uma empresa tradicional com uma área digital para uma empresa digital com pontos físicos e calor humano.

Talvez tenhamos feito a mais difícil das escolhas. Não há, no mundo, um único caso bem-sucedido de transição de um modo de ser “analógico” de organização empresarial para um modelo verdadeiramente digital. Várias – e ótimas – companhias tentaram. Todas, até agora, falharam. Mas nós, do Magazine Luiza – com os pés no presente e a cabeça no futuro – acreditamos que podemos sair vencedores desse processo. Queremos fazer história.

O sucesso da nossa empreitada digital depende de crença, consistência e persistência, entre vários outros fatores. Mas temos a convicção de que nenhum deles é tão crítico quanto a capacidade de desenvolver uma cultura corporativa digital. Essa cultura, parte do DNA das empresas da Era da Internet, pressupõe velocidade para fazer as mudanças necessárias, coragem para correr riscos, disposição para cometer erros e humildade para assumi-los e corrigi-los rapidamente. Envolve também tranquilidade para operar permanentemente em beta e, assim, evitar o fantasma da obsolescência. A capacidade de desenvolver, dentro da própria empresa, tecnologias que serão a base da operação é fundamental. Numa companhia de alma digital, a tecnologia deixa a periferia da operação, se desloca para o centro – e passa a ser vista como o cérebro dos negócios.

Esse modo de ser costuma ser assustador para as grandes empresas. Estruturas hierarquizadas, imobilizadas pela burocracia excessiva, pelo medo da mudança e pelo apego aos sucessos passados, costumam rejeitar ferozmente a cultura digital. Mas sem sua incorporação e a crença geral e genuína em sua importância, o processo de transformação tende a desperdiçar recursos e acabar em frustração.

Startups não precisam viver esse processo doloroso. Elas carregam esse DNA. São velozes, enxutas, focadas, têm propósitos muito claros. Seus líderes e suas equipes têm certeza de que podem mudar o mundo a partir de suas ideias. E sabem que, sem esse jeito de ser e de se comportar, estarão fadadas à morte prematura.

Carregamos muito da cultura digital em nosso código genético. Acreditamos na simplicidade, na inovação e somos obcecados por nossos clientes. Nossa missão é colocar tais características a serviço desse novo ciclo, já iniciado. No processo de transformação, contamos com algumas vantagens que faltam às valorosas e flexíveis empresas emergentes: relevância e alcance. Temos 800 lojas, milhões de clientes ativos e operamos em regiões que concentram aproximadamente 75% do PIB brasileiro. Nossos nove centros de distribuição e o sistema logístico consolidado contribuem para que cheguemos aos mais remotos lares do país. Nossa infraestrutura promove algo imprescindível para a sociedade conectada – acesso.

A combinação de musculatura e de uma cultura digital – que seja nossa e que respeite crenças e valores primordiais – nos levará à frente no processo de transformação. A disseminação da cultura é um dos cinco pilares estratégicos sobre os quais o novo ciclo de crescimento do Magazine está sustentado. Os outros quatro são:

Magazine Luiza S.A  
Relatório da Administração 2016

- Multicanalidade – Somos a única empresa de varejo no Brasil a operar nossos canais de forma integrada, com a utilização de uma mesma infra-estrutura. Há quase 20 anos, o Magazine Luiza defende esse modelo. Mantivemos essa posição, a despeito do ceticismo que dominou o setor durante muito tempo. A dinâmica do mercado tem mostrado que sempre estivemos no caminho certo. Um dos exemplos mais recentes da prática da multicanalidade é o Retira Loja, sistema que permite que clientes que comprem por meio das plataformas digitais retirem os produtos adquiridos em qualquer uma de nossas lojas físicas. Nos últimos meses, a quantidade de produtos retirados nas lojas já superou 25 mil por mês, proporcionando economia e velocidade para nossos clientes. Estamos confiantes no enorme potencial de crescimento desse tipo de serviço.
- Inclusão Digital – Temos um propósito claro: fazer do Brasil um país digital. O brasileiro é um dos povos mais entusiasmados com as novas tecnologias. Metade de nossa população já está, de alguma forma, inserida na dinâmica das redes sociais. O acesso a produtos conectados, porém, ainda é baixo, o que é um problema – e uma grande oportunidade para o Magazine Luiza. Atualmente, cerca de 50% dos produtos vendidos em nossos canais físicos e digitais são conectados. Acreditamos que podemos – e poderemos cada vez mais – ajudar a melhorar o dia-a-dia de nossos clientes quando os estimulamos a tirar o máximo benefício da tecnologia disponível.
- Digitalização das Lojas Físicas – Elas são vitais para a nossa estratégia e estão sendo transformadas para que a experiência de compra seja cada vez mais prazerosa. Hoje, todos os nossos vendedores usam o aplicativo para smartphone Mobile Vendas, que permite uma redução significativa do tempo de atendimento e oferece à força de vendas informações sobre produtos e clientes. Em cerca de 150 lojas, já é possível fazer pagamentos pelo sistema Mobile Pinpad, que dispensa a ida aos caixas. As lojas físicas do Magazine Luiza oferecem serviços como a venda de cartões de conteúdo e o Lu Conecta, instalação de aplicativos e configuração de smartphones adquiridos pelos clientes. A introdução do wifi livre e a troca dos mobiliários estimulam e facilitam a experimentação dos produtos.
- Plataforma Digital – Em meados de 2016, lançamos nossa operação de Marketplace e passamos a vender produtos de cerca de 50 parceiros, expandindo nossa oferta em mais de 80 mil SKUs. Ao mesmo tempo, passamos a usar de forma mais eficiente nossa infraestrutura e contribuimos para que produtores se tornem vendedores. Desde sua introdução, o Marketplace do Magazine Luiza atraiu parceiros como Multi-Ar, Whirlpool, Empório da Cerveja, Toymania e Multishop. Com isso, introduzimos a venda de categorias antes inexistentes, como produtos para pets, jóias, livros, bebidas e alimentos.

A execução disciplinada dessas estratégias, nossa visão de longo prazo e a crença de que podemos ser uma referência em transformação digital têm produzido resultados que nos enchem de orgulho. Em 2016, o Magazine Luiza foi uma exceção num cenário econômico ainda dominado pela crise. A evolução de nossos indicadores financeiros – trimestre após trimestre, sem soluços – demonstra a consistência da estratégia e da gestão.

Embora todos os indicadores sejam positivos – com aumento de faturamento, margem bruta, EBITDA, lucro líquido e redução significativa do endividamento –, a performance de nossas vendas digitais chama a atenção. As vendas via site mobile e app já representam uma parte significativa do faturamento total da companhia. No último trimestre de 2016, o crescimento das vendas digitais superou os 40%. É um desempenho muito superior à média do e-commerce brasileiro. De acordo com dados do Ebit, as vendas do setor cresceram 7,4% em 2016 – enquanto as operações digitais do Magazine Luiza registraram uma expansão de 32,2% no período. Nosso app de vendas, lançado em setembro de 2015, foi abraçado pelos clientes, chegando à marca de 4,5 milhões de downloads.

Esses resultados não seriam possíveis se não acreditássemos firmemente na importância do desenvolvimento de tecnologia dentro de casa. Tecnologia aplicada ao negócio – que aumenta a eficiência, reduz custos e abre novas possibilidades – e voltada para melhorar a experiência do cliente. Esse é o trabalho diário dos mais de 100 engenheiros e especialistas que trabalham no Luizalabs, nosso laboratório de inovação.

Estamos felizes com a trajetória percorrida até agora. Mas sabemos que esse é o início de um caminho que não tem linha de chegada. Como todas as outras empresas, seremos constantemente provocados a nos reinventar, a sermos mais rápidos, mais eficientes, mais inovadores, mais próximos do mercado. Vivemos um momento em que a mudança parece ser a única coisa permanente.

Esse momento pode ser extremamente frutífero – para o Magazine Luiza e para todos os seus parceiros – se vencermos o desafio de incorporar uma cultura digital, segundo a qual a transformação é regra. Também seremos mais bem-sucedidos na nossa caminhada se formos intransigentes com a preservação de nossos valores. É por isso que fazemos questão de frisar que, para o Magazine Luiza, não basta ser uma empresa digital, com pontos físicos. Não há e não haverá Magazine Luiza sem calor humano. As pessoas e as relações de confiança estabelecidas com elas continuam a ser nossa maior fortaleza.

Há muito o que fazer neste especial ano de 2017 – marco de nossos 60 anos. Estamos prontos para escalar nossa plataforma de Marketplace, atraindo mais parceiros e aumentando nossa oferta de produtos. Trabalhamos para sermos reconhecidos como líderes da melhor plataforma – para parceiros, que compartilharão conosco a base de clientes, estrutura tecnológica, atendimento e reputação de marca, e para o consumidor. É mais uma transformação – uma das muitas que já realizamos durante nossa história.

A única coisa que jamais mudou nesses 60 anos é o fato que o Magazine Luiza sempre muda. Temos uma alma de startup em um corpo formado por mais de 20 mil colaboradores. Isso é um enorme privilégio e nos dá a certeza de que podemos nos perpetuar, mantendo a juventude e a relevância.

Preparados para o novo ano, agradecemos a nossos clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, parceiros e comunidades em geral a confiança e a parceria ao longo de 2016.

## **A DIRETORIA**

## DESTAQUES

**Aumento de 8% nas vendas, com crescimento em todos os canais**

**Crescimento do e-commerce de 32% em 2016, alcançando 24% das vendas totais**

**Aumento do EBITDA de 54% para R\$715 milhões (margem de 7,5%)**

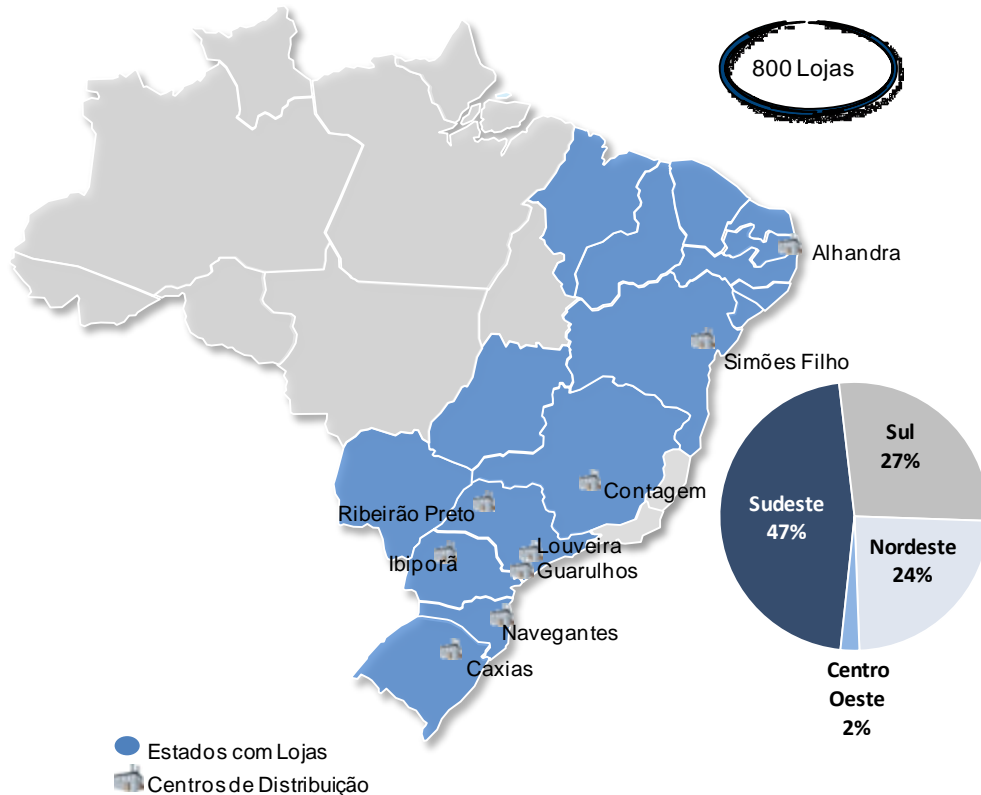
**Aumento da geração de caixa operacional de R\$428 milhões em 2015 para R\$657 milhões em 2016**

**Redução da dívida líquida de R\$489 milhões em dez/15 para R\$136 milhões em dez/16**

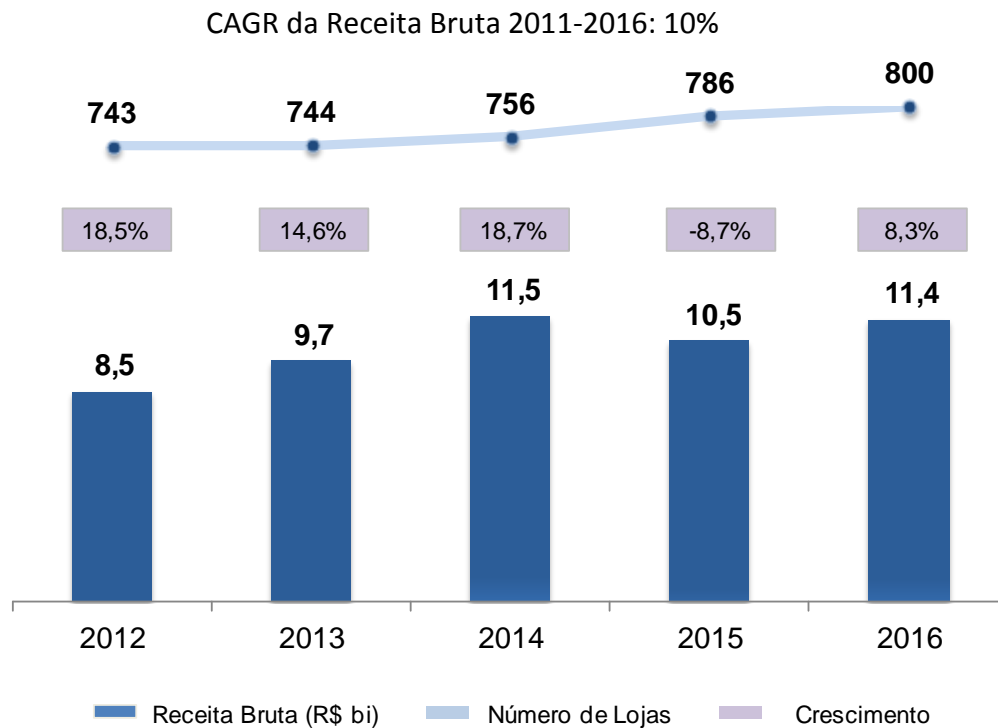
- **Ganho consistente de participação de mercado.** Em 2016, a receita bruta cresceu 8,3% para R\$11,4 bilhões, reflexo do crescimento de 6,6% nas vendas mesmas lojas (+32,2% no e-commerce e +0,3% nas lojas físicas). Em 2016, o Magazine Luiza ganhou participação de mercado em todos os canais e nas principais categorias de produtos. Segundo dados do IBGE (PMC), as vendas nominais de móveis e eletro encolheram -7,5% no ano, comparado com o crescimento acumulado da Companhia de +8,3%.
- **Crescimento no e-commerce.** As vendas do e-commerce atingiram um recorde de 24,1% nas vendas totais da Companhia, crescendo 32,2% em 2016, comparado ao crescimento do mercado de 7,4% no mesmo período, segundo dados do E-bit. Este ganho de market-share foi resultado do: (i) crescimento do tráfego e das vendas dos canais mobile (principalmente do app), (ii) aumento das vendas nos mercados atendidos pelos 9 CDs regionais, já totalmente integrados desde 2014, (iii) aumento da conversão reflexo da ampliação da utilização do sistema proprietário de recomendação e (iv) do crescimento da venda de novos canais (Época Cosméticos, Magazine Você, Clube da Lu e Quero de Casamento).
- **Aumento da margem bruta.** Em 2016, a margem bruta aumentou 1,3 p.p. atingindo 30,7%. Essa expansão foi obtida em função de: (i) maior racionalidade de preços no e-commerce e no mercado de lojas físicas, (ii) cobrança de frete e montagem e (iii) melhora de mix com aumento de participação de categorias mais rentáveis.
- **Diluição significativa das despesas operacionais.** Em 2016, as despesas com vendas, gerais e administrativas foram diluídas em 1,3 p.p. para 23,7% da receita líquida. Essa diluição reflete a maturação do rigoroso controle das despesas adotado pela Companhia, incluindo o Orçamento Base Zero (OBZ) e a Gestão Matricial de Despesas (GMD).
- **Forte crescimento do EBITDA e do lucro líquido.** Em 2016, o crescimento das vendas, o aumento da margem bruta, a diluição das despesas operacionais e a contribuição positiva do e-commerce contribuíram para uma evolução significativa do EBITDA de 53,8% para R\$714,6 milhões (+2,4 p.p. para 7,5% de margem) e do lucro líquido para R\$86,6 milhões.
- **Melhora no capital de giro e geração de caixa operacional.** Em 2016, a Companhia apresentou uma melhora em sua geração de caixa operacional com um resultado positivo de R\$656,7 milhões. Em função de uma melhor relação entre o saldo de estoques e fornecedores, a Companhia melhorou sua necessidade de capital de giro em R\$260,4 milhões.
- **Redução do endividamento líquido.** Em 2016, a Companhia reduziu sua dívida líquida em R\$353,2 milhões. A dívida líquida ajustada passou de R\$488,9 milhões em dez/15 para R\$135,6 milhões em dez/16, reduzindo a relação dívida líquida ajustada/EBITDA ajustado de 1,0x para 0,2x, respectivamente, o menor índice histórico.
- **Melhoria no resultado da Luizacred.** A carteira vencida acima de 90 dias (NPL 90) reduziu 3,2 p.p. de dez/15 para dez/16, representando 9,5% da carteira total. Em função da melhora nos indicadores de inadimplência, o lucro operacional da Luizacred cresceu 17,4%, passando de R\$160,5 milhões em 2015 para R\$188,4 milhões em 2016. O lucro líquido atingiu R\$101,6 milhões com ROE de 19%.

Magazine Luiza S.A  
Relatório da Administração 2016

O Magazine Luiza é uma das maiores redes varejistas com foco em bens duráveis e com grande presença nas classes populares do Brasil. Em 31 de dezembro de 2016, a Companhia operava 800 lojas e nove centros de distribuição estrategicamente localizados em 16 estados brasileiros, cujas economias correspondem a 75% do PIB nacional. Nessa mesma data, a Companhia contava com mais de 20 mil colaboradores e uma base de 49 milhões de clientes.



Nos últimos cinco anos, a taxa anual composta de crescimento da receita bruta foi de 10%, conforme indica o gráfico abaixo. Nesse período, a Companhia apresentou um crescimento forte em praticamente todos os anos.



## DESEMPENHO FINANCEIRO CONSOLIDADO

A tabela abaixo apresenta os valores relativos às demonstrações dos resultados consolidados dos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2016 e de 2015. Devido ao fim da desoneração da folha de pagamento, para melhor comparação, os números de 2015 foram reclassificados gerencialmente de impostos sobre a receita bruta para despesas com vendas, gerais e administrativas.

DRE CONSOLIDADO (em R\$ milhões)	12M16	AV	12M15	AV	Var(%)
<b>Receita Bruta</b>	11.371,6	119,6%	10.498,3	115,8%	8,3%
Impostos e Cancelamentos	(1.862,9)	-19,6%	(1.431,5)	-15,8%	30,1%
<b>Receita Líquida</b>	9.508,7	100,0%	9.066,8	100,0%	4,9%
Custo Total	(6.586,1)	-69,3%	(6.399,6)	-70,6%	2,9%
<b>Lucro Bruto</b>	2.922,6	30,7%	2.667,2	29,4%	9,6%
Despesas com Vendas	(1.776,3)	-18,7%	(1.784,6)	-19,7%	-0,5%
Despesas Gerais e Administrativas	(481,9)	-5,1%	(483,2)	-5,3%	-0,3%
Perda em Liquidação Duvidosa	(26,1)	-0,3%	(30,5)	-0,3%	-14,4%
Outras Receitas Operacionais, Líquidas	13,5	0,1%	20,2	0,2%	-33,3%
Equivalência Patrimonial	62,7	0,7%	75,6	0,8%	-17,1%
Total de Despesas Operacionais	(2.208,1)	-23,2%	(2.202,4)	-24,3%	0,3%
<b>EBITDA</b>	714,6	7,5%	464,7	5,1%	53,8%
Depreciação e Amortização	(133,6)	-1,4%	(125,8)	-1,4%	6,2%
<b>EBIT</b>	580,9	6,1%	338,9	3,7%	71,4%
Resultado Financeiro	(503,8)	-5,3%	(486,1)	-5,4%	3,7%
<b>Lucro (Prejuízo) Operacional</b>	77,1	0,8%	(147,1)	-1,6%	-
IR / CS	9,5	0,1%	81,5	0,9%	-88,4%
<b>Lucro Líquido</b>	86,6	0,9%	(65,6)	-0,7%	-
Crescimento nas Vendas Mesmas Lojas	6,6%		-10,9%		-
Crescimento nas Vendas Mesmas Lojas Físicas	0,3%		-15,0%		-
Crescimento nas Vendas Internet	32,2%		9,8%		-
Quantidade de Lojas - Final do Período	800		786		14 lojas
Área de Vendas - Final do Período (M²)	501.319		498.570		0,6%

Magazine Luiza S.A  
Relatório da Administração 2016

Em 2016, a Companhia abriu 20 novas lojas e fechou outras seis, encerrando o ano com 800 lojas, sendo 679 convencionais, 120 virtuais e o site. Da base total, 19% das lojas estão em processo de maturação.

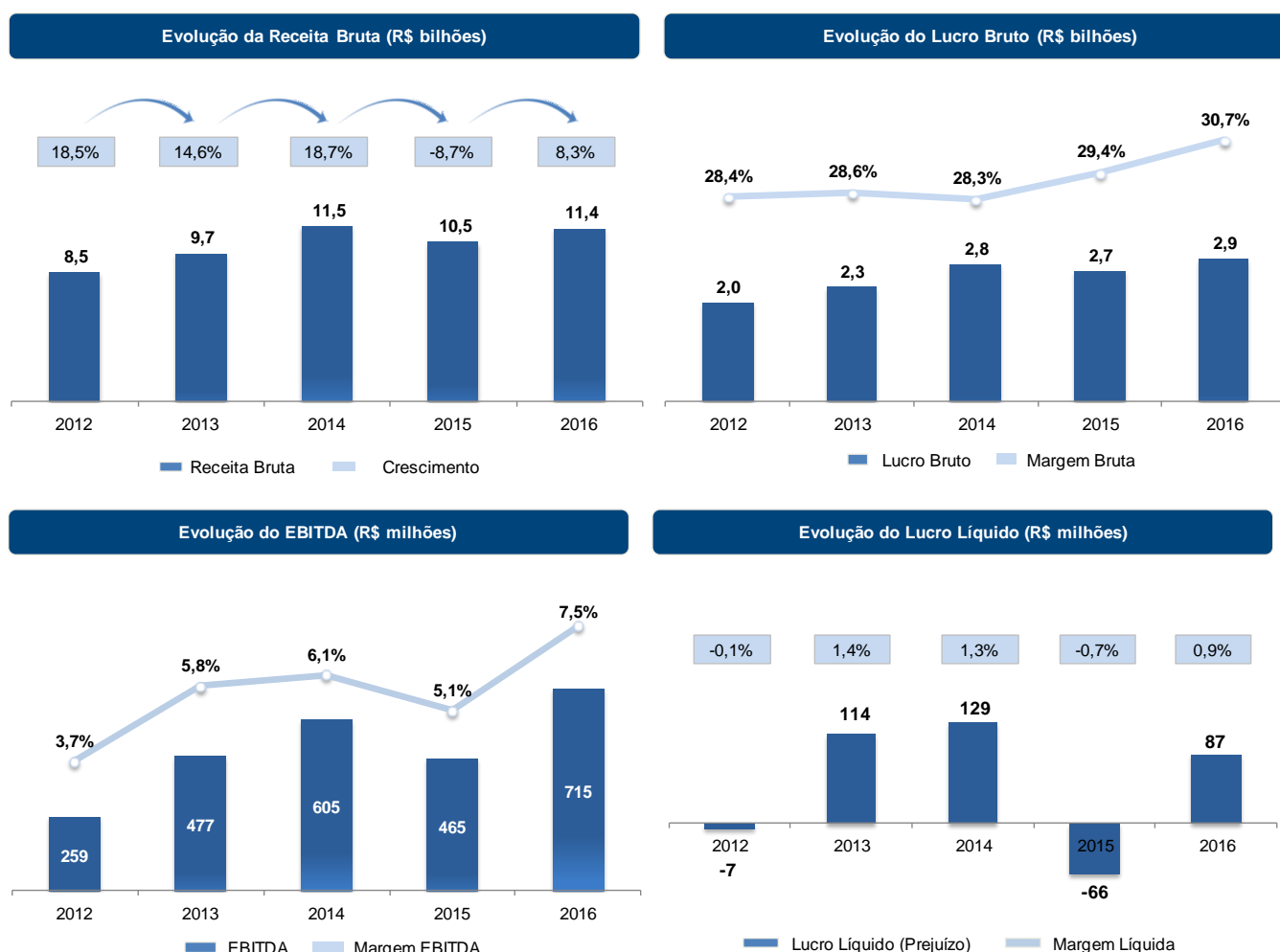
A receita bruta cresceu 8,3% para R\$11,4 bilhões. As vendas mesmas lojas cresceram 6,6%, reflexo do crescimento do e-commerce de 32,2% e das lojas físicas que ficaram praticamente estáveis em 0,3%. Vale destacar que o e-commerce atingiu 24,1% de participação nas vendas totais em 2016 versus 19,8% em 2015.

O lucro bruto atingiu R\$2,9 bilhões, um aumento na margem bruta de 1,3 p.p. para 30,7%. A melhora da margem bruta é explicada pela (i) maior racionalidade de preços no e-commerce e no mercado de lojas físicas, (ii) cobrança de frete e montagem e (ii) melhora de mix com aumento de participação de categorias mais rentáveis.

As despesas com vendas representaram 18,7% das vendas líquidas, queda de 1,0 p.p. em relação a 2015. A participação das despesas gerais e administrativas foi de 5,1% da receita líquida, equivalente a uma redução de 0,2 p.p. em relação a 2015. Desta forma, as despesas operacionais reduziram em 1,2 p.p. passando para 23,9% da receita líquida. Essa diluição reflete a maturação do rigoroso controle das despesas adotado pela Companhia, incluindo o Orçamento Base Zero (OBZ) e a Gestão Matricial de Despesas (GMD).

O lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA) atingiu R\$714,6 milhões, equivalente a uma margem EBITDA de 7,5% (+2,4 p.p em relação a 2015). O crescimento das vendas, o aumento da margem bruta, a diluição das despesas operacionais e a contribuição positiva do e-commerce contribuíram para uma evolução significativa do EBITDA.

Em 2016, o lucro líquido acumulado totalizou R\$86,6 milhões com ROE de 13%.



## **DECLARAÇÃO DOS DIRETORES**

Em cumprimento às disposições constantes no artigo 25 da Instrução CVM 480, os Diretores da Companhia declaram que discutiram, revisaram e concordaram com as opiniões expressas no relatório de auditoria da ERNST & YOUNG Auditores Independentes S.S., emitido em 17 de fevereiro de 2017, com as demonstrações financeiras relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016 e 2015.

## **RELACIONAMENTO COM OS AUDITORES INDEPENDENTES**

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

No exercício social findo em 31 de dezembro de 2016, a EY não prestou outros serviços adicionais que ultrapassem 5% dos honorários de auditoria das demonstrações financeiras consolidadas do Magazine Luiza S.A.

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

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

## **AGRADECIMENTOS**

Queremos agradecer, nesta oportunidade, a todos nossos clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, parceiros e a comunidade em geral pela confiança e parceria ao longo do ano de 2016.

São Paulo, 20 de fevereiro de 2017.

**A Diretoria**