RELATÓRIO ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE

2013

magazineluiza
vem ser feliz

A/ sumário

B/ perfil da companhia

C/ estratégia da companhia

D/ ativos intangíveis

E/ dimensão econômica, política e social

F/ governança corporativa

G/ análise financeira

H/ índice remissivo GRI

A1/ sobre este relatório, escopo e limite

Estamos integrando, pela primeira vez, o nosso Relatório Anual e o de Sustentabilidade para aumentar a transparência, facilitar o fluxo de informações e ajudar os nossos *stakeholders* a entenderem melhor o que o Magazine Luiza busca conquistar no Brasil no âmbito governamental, setorial, social e ambiental. Temos uma história fascinante para contar e, se você quiser aprender mais, nossas portas estão sempre abertas.

Este relatório, publicado anualmente, aborda as operações da Companhia no Brasil com foco nos principais negócios, como lojas físicas, virtuais, e-commerce, Luizacred, Luizaseg e Consórcio Luiza, e o seu impacto na economia, sociedade e ambiente. O documento tem como público alvo todos os seus *stakeholders*, incluindo os investidores, colaboradores, sindicatos, clientes, comunidades, sociedade, fornecedores e o governo. As informações sobre 2013 contemplam o período de 1° de janeiro a 31 de dezembro. G3 3.1, G3 3.3, G3 3.5, G3 3.6, G3 3.7, G3 3.8, G3 3.10, G3 3.11, G3 4.14, G3 4.15

O documento é fruto do esforço conjunto de diversas áreas da Companhia. Em ambas as ocasiões, foi apresentada a metodologia para definição do escopo de trabalho, com o objetivo de identificar a disponibilidade e a consistência das informações. A etapa seguinte consistiu na coleta de dados por meio de entrevistas com a Diretoria-Executiva e os gestores das áreas, que identificaram temas estratégicos para a empresa, apontaram os principais desafios e validaram os indicadores. G3 3.5

Em 2012, os relatórios Anual e de Sustentabilidade foram publicados separadamente, mas com base nas diretrizes GRI. No ano de 2013, optamos por consolidar os dois (de sustentabilidade e informações econômico-financeiras) em um único documento. Para 2014, estamos estudando a possibilidade de produzir o resultado final no formato de Relatório Integrado (página 115). Os auditores independentes são Ernst & Young (mudanças contábeis página 124), cuja sede está localizada na Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, 1830, São Paulo, CEP 0453-000 (55 11 3078 4712). G3 3.2

"Primeiro, faça o necessário, depois, faça o possível e, de repente, você vai perceber que pode fazer o impossível."

- São Francisco de Assis

Para mais informações: G3 3.4
http://ri.magazineluiza.com.br

Relações com Investidores do Magazine Luiza
Rua Amazonas da Silva, 27
Vila Guilherme, Marginal Tietê, São Paulo CEP02051-000
(55 11) 3504 2102
ri@magazineluiza.com.br

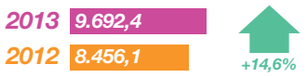
Diretora de RI
Daniela Bretthauer
daniela.bretthauer@magazineluiza.com.br
(55 11) 3504 2070

Gerente de Relações Corporativas e Sustentabilidade
Ivone Paula Santana
ivonesantana@magazineluiza.com.br
(55 11) 3504 2301

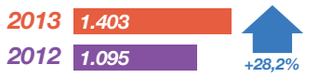
Atendimento Aos Acionistas G3 4.4
O atendimento é realizado em qualquer agência do Banco Itaú, cuja sede está localizada na:
Praça Alfredo Egydio de Souza Aranha, 100 – Torre Itaúsa, São Paulo
Outros Canais: investfone@itau.com.br ou (55 11) 3003 9285 (capitais e regiões metropolitanas) e 0800 7209285 (demais localidades)

A2/ nosso universo G3 2.8

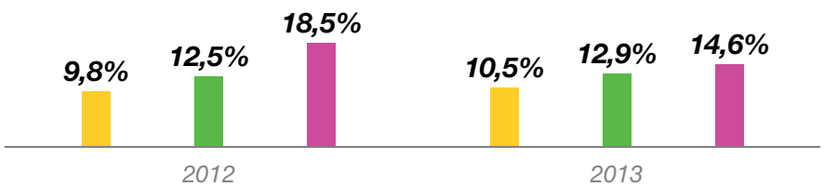
***Receita bruta consolidada** (R$ milhões)*



***Faturamento bruto na internet** (R$ milhões)*



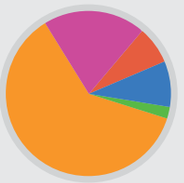
***Crescimento das vendas mesmas lojas** (%)*



- *Crescimento das vendas mesmas lojas físicas*
- *Crescimento das vendas mesmas lojas (inclui e-commerce)*
- *Crescimento das vendas totais do varejo*

Evolução do número de lojas

Idade média das lojas



- **17** *Até 1 ano*
- **67** *De 1 a 2 anos*
- **55** *De 2 a 3 anos*
- **149** *De 3 a 4 anos*
- **456** *Acima de 4 anos*

A3/ nosso compromisso

ESTREITANDO O COMPROMISSO COM OS INVESTIDORES, CONSUMIDORES E COLABORADORES

Caro leitor:

Para o Magazine Luiza, 2013 foi um ano de conquista e superação, marcado por avanços significativos em nossa execução, crescimento e rentabilidade. Paralelamente, continuamos comprometidos em manter a qualidade do atendimento aos nossos clientes, fortalecer a cultura entre nossos colaboradores e contribuir, de forma assertiva, com a sociedade e a sustentabilidade do nosso negócio, em particular. G3 2.1

Financeiramente, cumprimos a nossa promessa de registrar consistentemente melhores resultados a cada trimestre, após um período dedicado à integração das redes Baú da Felicidade e Lojas Maia recém-adquiridas, a fim de demonstrarmos o potencial de lucratividade do Magazine Luiza.

Reforçamos o nosso compromisso de gerar valor aos acionistas por meio de melhora em nossos resultados, com aumento de produtividade e aumento de eficiência tanto na operação de varejo como em nosso segmento de financiamento aos consumidores, Luizacred.

Mostramos, mais uma vez, nosso pioneirismo e abrimos a nossa primeira loja virtual em uma comunidade menos privilegiada, no bairro de Heliópolis, em São Paulo. Como um importante parceiro local, o Magazine Luiza oferece cursos aos moradores do Heliópolis e participa do comitê da comunidade em questões relevantes, como auxílio aos jovens para continuar aprimorando seus estudos na busca de novos desafios profissionais e até mesmo na melhoria da qualidade de vida, estimulando a prática de esportes e atividades culturais.

Do ponto de vista estratégico, evoluímos em nossa multicanalidade e, hoje, somos considerados uma das poucas varejistas no mundo a ter uma plataforma *Omnichannel*, verdadeiramente integrada e rentável. Também aprofundamos a nossa oferta de varejo *online* com o lançamento de novas categorias de produtos e serviços, como o *site* "Quero de Casamento", e complementamos a nossa estratégia de *marketplace* com a aquisição da Época Cosméticos, *site* que já era nosso parceiro no *marketplace* especializado na venda *online* de produtos de beleza. Estas melhorias somam-se ao nosso portfólio de serviços e nossa plataforma *online*, que inclui o *site* do *e-commerce*, iniciativas de *social commerce*, *mobile* e as lojas virtuais.

Para liderar no varejo, temos que inovar e, em algumas ocasiões, "pensar fora da caixa". Por diversas vezes, saímos na frente e agimos como catalisadores de mudanças positivas. Foi assim no lançamento do modelo de loja virtual, em 1992, na parceria estratégica com uma instituição financeira e em diversas conquistas durante a nossa trajetória. Continuaremos a conduzir e desenvolver nossos negócios da maneira mais ética e transparente, a fim de alcançarmos um pleno alinhamento da mente, coração e bolso, no que diz respeito às nossas crenças.

Em termos de sustentabilidade, as pessoas são o principal foco das ações sociais e ambientais do Magazine Luiza. Todas as iniciativas e práticas de sustentabilidade visam elevar o valor de seus relacionamentos, por meio do diálogo permanente com fornecedores, acionistas, colaboradores, clientes, parceiros, comunidade, sindicatos, entidades governamentais, instituições sociais, meios acadêmicos, concorrentes e formadores de opinião. A prática de ouvir é fundamental para a construção colaborativa de uma empresa que acredita na perenidade, no ganho compartilhado, na evolução social e espiritual. G3 4.14, G3 4.15

Por acreditar que o sucesso de seus negócios depende da valorização da diversidade e da vida, a empresa optou por publicar suas informações não financeiras no Relatório Anual. Estas informações foram atualizadas a partir dos mesmos indicadores publicados no ano passado, no Relatório de Sustentabilidade GRI C+, auditado pela Ernst & Young. Para 2014, a Companhia avaliará qual será o melhor formato de tornar públicas suas práticas integradas de sustentabilidade. G3 3.5 G3 3.13

A4/ principais indicadores

Indicadores	*2011*	*2012*	*2013*
Número de Clientes (milhões)	22,7	29,9	36,5
Número de Lojas	728	743	744
Número de Estados	16	16	16
Presença nos Municípios	488	488	490
Área de Vendas - Final do Período (m²)	454.045	469.061	473.884
Quantidade de Colaboradores (milhares)	23,4	23,8	24,2
Quantidade de Cartões (milhões)	4,4	3,9	3,4

R$ milhões	*2011*	*2012*	*2013*
Receita Bruta	7.136	8.456	9.692
Crescimento Receita Bruta	33,6%	18,5%	14,6%
EBITDA Ajustado	356	299	412
Margem EBITDA Ajustado	6,0%	4,2%	5,1%
Lucro Líquido Ajustado	55	14	71
Margem Líquida Ajustada	0,9%	0,2%	0,9%

Indicadores	*2011*	*2012*	*2013*
Valor de Mercado (R$ bilhões)	1,8	2,3	1,4
Preço por Ação (R$ no final do período)	9,54	12,15	7,55
Quantidade de Ações	186.494.467	186.494.467	186.494.467

IMPACTO SOCIAL

	2012	2013
Jovem Aprendiz	539	665
% de Avaliação 360° Sobre nº Absoluto	5,21%	6,36%
% Gerentes e Supervisores - Feminino	8,94%	10,80%

IMPACTO AMBIENTAL

Ao longo de 2013, com o apoio de consultores externos especializados, foram realizadas ações visando uma redução mais expressiva no consumo de energia elétrica, como treinamentos, apresentações de slides para todos os gestores do Nordeste e divulgação para informar os colaboradores a respeito da importância da redução do consumo por *e-mails* e treinamentos presenciais.

Fontes de consumo de energia		Total de energia direta consumida por fonte		Variação 2012 para 2013 em %	Unidade de medida
		2012	2013		
Eletricidade	Energia elétrica concessionária	73.733.851*	83.888.432*	13,8%	kWh

*Dado estimado de acordo com os valores pagos em R$ para as concessionárias de energia elétrica. Os valores de 2012 foram ajustados de acordo com a metodologia de cálculo utilizada em 2013.

Método de cálculo: Foi analisada a razão contábil de energia elétrica do ano de 2013 e obteve-se o resultado total consumido em reais. O valor total, dividido pelo valor do KW (das faturas de Setembro/2013) por loja. Chegando assim, na quantidade de KW utilizado no ano e por loja).

As despesas com o consumo de energia elétrica são vinculadas aos resultados das lojas, dessa forma, os gerentes são orientados a evitar o desperdício e reduzir o consumo. Em 2013, foram consideradas neste cálculo 771 unidades da Companhia, enquanto em 2012, foram consideradas apenas as 690 lojas existentes no sistema de gestão com base das faturas de cada unidade. Dessa forma, em 2013 houve um crescimento de 81 unidades (lojas). Não houve nenhum aumento ou redução expressiva de um ano para o outro, apenas um aumento absoluto em decorrência da inclusão de novas lojas.

Em relação à energia comprada, o principal destaque em 2013 foi a energia de fonte renovável, bem como uma economia garantida por mês de 2,50%. EN4

A5/ prêmios

PRÊMIOS RECEBIDOS EM 2013 G3 2.10

Em 2013, o Magazine Luiza recebeu os seguintes prêmios e reconhecimentos, que destacamos a seguir:

- Classificada como uma das dez marcas mais valiosas do Brasil (décimo lugar), em pesquisa inédita da Interbrand – Best Retail Brand 2013
- Considerada a empresa de *marketing* do ano, na categoria varejo, pela Revista *Marketing*
- Integrou a lista das "100 Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina" (13º lugar), em pesquisa do Instituto Great Place to Work
- Venceu a 12ª edição do Prêmio Oi Tela Viva Móvel, categoria *mobile marketing* - voto do público, pelo *case* Chip Luiza
- Conquistou troféu de bronze na 54ª edição do Prêmio Clio Awards, categoria digital/*mobile* em publicidade, pelo *case* Magazinevocê
- O *site* do Magazine Luiza conquistou, pela décima vez consecutiva, o troféu diamante no Prêmio Excelência em Qualidade Comércio Eletrônico B2C (e-bit) e foi eleito "loja destaque em inovação"
- Conquistou a segunda melhor reputação do varejo brasileiro, no *Ranking* de Reputação Empresarial 2013, divulgado na Revista Exame. No *ranking* geral, a Companhia ficou em 26º lugar no País. Já na categoria "empresas mais responsáveis e com melhor governança corporativa", ocupou o 15º lugar
- Conquistou o prêmio de segunda melhor empresa em atendimento do Varejo, segundo o Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento com Cliente (IBRC), divulgado na Revista Exame. No ranking geral, a Companhia ficou como a 11ª melhor do País
- Foi eleita uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, pelo 16º ano consecutivo, na 17ª edição do Guia Você S/A 2013 (Editora Abril)

- Conquistou o 11º lugar na pesquisa “Melhores empresas para trabalhar no Brasil”, pelo 16º ano consecutivo, do Instituto GreatPlacetoWork e Revista Época (Editora Globo)

Em 2013, a nossa presidente, Luiza Helena Trajano, recebeu os seguintes reconhecimentos:

- Título de Cidadã Paulistana pela Câmara Municipal de São Paulo (SP)
- Conquistou o oitavo lugar na pesquisa líder de melhor reputação do Brasil, no *Ranking* de Reputação Empresarial 2013, divulgado na Revista Exame
- Conquistou o prêmio Latin American *Marketing* Personality Awards 2013 (Lampa), por sua eficácia e criatividade no uso do *marketing*
- Foi eleita, pela terceira vez consecutiva, uma das dez líderes mais admiradas do Brasil (sétimo lugar), pela Revista Carta Capital

A6/ participação de mercado G3 2.7, G3 2.8

- Mais de 24 mil funcionários
- 36 milhões de clientes, 1,5 milhão na categoria “Ouro”
- Presença em 16 Estados brasileiros, que, juntos, representam 75% do PIB
- Abertura de 289 lojas nos últimos quatro anos
- 744 lojas, sendo 636 convencionais, 107 virtuais e um *site*
- Nove aquisições nos últimos dez anos e recente entrada no mercado nordestino brasileiro (2010)
- Cartão Luiza: 3,4 milhões de cartões *co-branded*
- Único varejista multicanal e com uma única marca
- Foco na classe C por meio das lojas físicas, a classe social que mais cresce no Brasil
- Foco nas classes A e B através do *e-commerce*

- Primeira varejista a criar *joint ventures* com instituições financeiras e oferecer seguros, com foco no crédito e serviços financeiros para consumidores
- *Mix* de produtos diversificado e uma cadeia com mais de 700 fornecedores ativos

Missão G3 4.8

Ser uma empresa competitiva, inovadora e ousada, que visa sempre o bem-estar comum

A7/ diretoria-executiva

Membros do Conselho de Administração	*Cargo*
Joaquim Francisco de Castro Neto*	Presidente
Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues	Vice-Presidente
Onofre de Paula Trajano	Conselheiro (Efetivo)
José Antônio Palamoni	Conselheiro (Efetivo)
Carlos Renato Donzelli	Conselheiro (Efetivo)
Inês Corrêa de Souza*	Conselheira (Efetiva)

*Conselheiro independente

Membros do Conselho Fiscal	*Cargo*
Inocêncio Teixeira Baptista Pinheiro	Presidente CF - eleito pelo controlador
Fabrício Gomes	CF (Efetivo) - eleito pelo controlador
Rolf Von Paraski	CF (Efetivo) - eleito pelo minoritário
Mauro Marangoni	CF (Suplente) - eleito pelo controlador
Robinson Leonardo Nogueira	CF (Suplente) - eleito pelo controlador
Aldo Ribeiro de Moraes	CF (Suplente) - eleito pelo minoritário

Membros do Comitê de Finanças	*Cargo*
Carlos Renato Donzelli	Membro Efetivo
Inês Corrêa de Souza	Membro Efetivo
Roberto Bellissimo Rodrigues	Membro Efetivo

Membros do Comitê de Auditoria e Riscos	*Cargo*
Carlos Renato Donzelli	Membro Efetivo
José Antônio Palamoni	Membro Efetivo
Paulo Antônio Baraldi	Membro Efetivo

DIRETORIA EXECUTIVA G3 4.1, G3 4.2, G3 4.3

Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues

Marcelo José Ferreira e Silva

Roberto Bellissimo Rodrigues

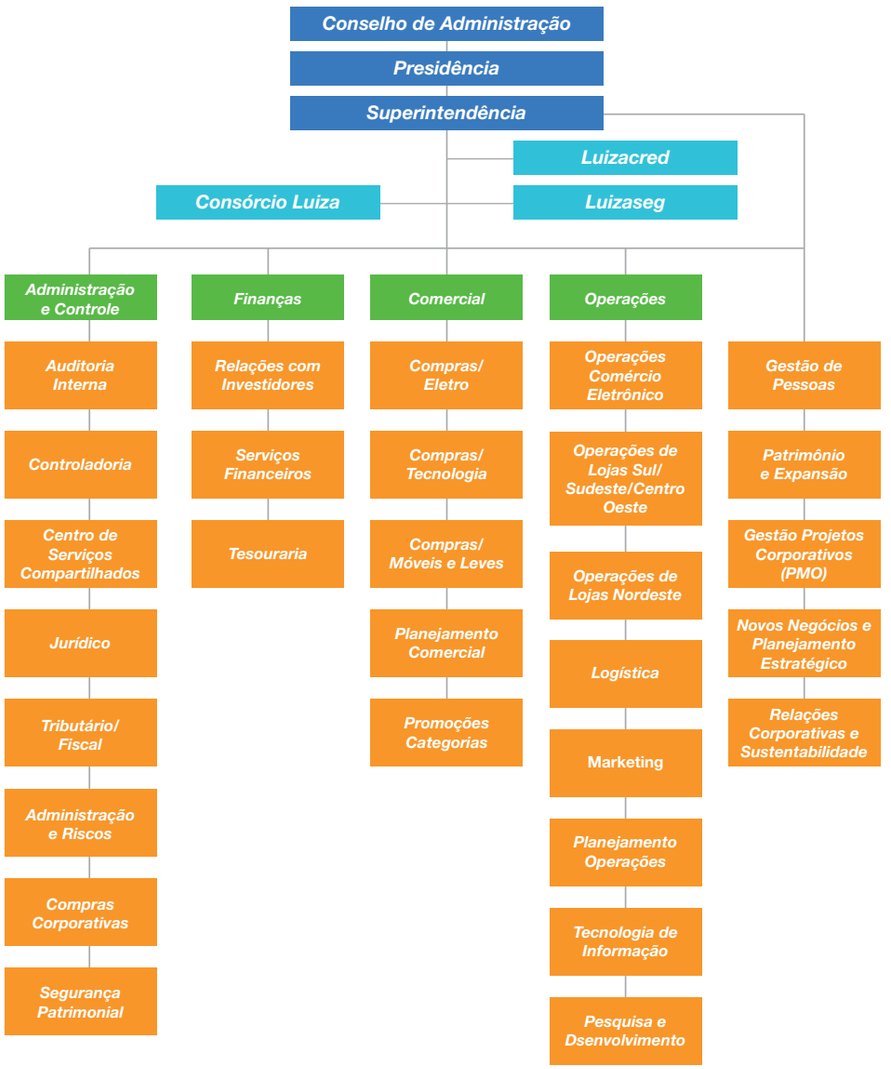
Maria Isabel Bonfim de Oliveira

Frederico Trajano Inácio Rodrigues

Fabrício Bittar Garcia

Membros da Diretoria Executiva	*Cargo*
Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues	Diretora Presidente
Marcelo José Ferreira e Silva	Diretor Superintendente (CEO)
Roberto Bellissimo Rodrigues	Diretor Executivo Financeiro (CFO) e de Relações com Investidores (DRI)
Maria Isabel Bonfim de Oliveira	Diretora Executiva de Administração e Controle
Frederico Trajano Inácio Rodrigues	Diretor Executivo de Operações (COO)
Fabrício Bittar Garcia	Diretor Executivo Comercial

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Luiza Helena Trajano, Diretora Presidente do Magazine Luiza, é também Vice-Presidente do Conselho de Administração. G3 4.2

Ações

O Magazine Luiza é uma empresa de capital aberto e as ações são negociadas no Novo Mercado da BM&FBovespsa, sob o código MGLU3. G3 2.6

Magazine Luiza S.A. G3 2.1, G3 2.4, G3 2.6
Matriz
Rua Voluntários da Franca, nº 1.465 - Centro
Franca/SP
CEP 14400660

A8/ carta da presidente

CARTA DA PRESIDENTE G3 1.1
Consolidando os ativos

Prezados Acionistas:

Crescer e consolidar sempre fez parte da estratégia do Magazine Luiza. Foi assim com mais de uma dúzia de redes que adquirimos em diversos Estados brasileiros. Caso tivéssemos optado pelo crescimento orgânico, teríamos demorado muito mais tempo para alcançar a posição de destaque que temos atualmente. As redes adquiridas nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul têm, hoje, um desempenho em linha com o das nossas lojas mais maduras, no que diz respeito à produtividade por metro quadrado e contribuição para os resultados da Companhia. Nos últimos três anos, realizamos mais duas aquisições que consideramos estratégicas e muito relevantes e que levaram o Magazine Luiza para um novo patamar. Entramos na Região Nordeste com a compra de cerca de 140 lojas estrategicamente localizadas em nove Estados. Fortalecemos nossa presença em São Paulo e no Paraná com a aquisição das lojas do Baú, das quais diversas foram convertidas para nosso formato de lojas virtuais, o de maior rentabilidade da Companhia e pioneiro em muitos aspectos.

Consolidar estas duas redes foi o foco da Companhia nos últimos dois anos, mas sempre respeitando as culturas de cada uma e das regiões onde atuavam. Ao mesmo tempo em que os colaboradores absorviam o “Jeito Luiza de Ser”, nosso “Atendimento 10 Estrelas”, nosso “Rito de Comunhão” e muitos outros treinamentos e estilos da Companhia, novos desafios eram lançados para esses novos times. Nosso resultado de 2013 reflete os primeiros frutos dessa integração bem-sucedida. A receita bruta consolidada do Magazine Luiza cresceu 14,6%, em 2013, alcançando R$ 9,7 bilhões. O expressivo aumento obtido no ano reflete nossa assertividade na estratégia comercial com bom desempenho de vendas em todos os canais, aumento de produtividade e melhoria do *mix* de produtos. Em 2013, o lucro líquido consolidado totalizou R$ 113,8 milhões, com margem de 1,4%, revertendo o prejuízo de R$ 6,7 milhões, em 2012.

Todos sabemos da importância do Nordeste na economia brasileira. Consideramos a aquisição das Lojas Maia uma decisão estratégica bem sucedida, dada a sua tradição, cultura e, sobretudo, o potencial que vislumbramos para a Região. A aquisição das Lojas Maia permitiu-nos entrar numa área que tem crescido acima da média brasileira e onde a taxa de penetração de diversos produtos é a metade, quando comparada com a média brasileira para esses mesmos itens. Atualmente, 21% das nossas lojas estão localizadas no Nordeste, as quais representaram 15% das nossas vendas em 2013. Temos certeza de que esse movimento foi uma decisão acertada, pois agora temos também uma forte presença junto aos consumidores da classe média, que constituem a maior parcela da população do Nordeste e o mesmo público-alvo do Magazine Luiza. Em função das aquisições realizadas, temos hoje uma distribuição equilibrada de nossas vendas entre o Sul, Sudeste e Nordeste do país, com posição de destaque em cada uma destas regiões.

Também temos a inovação como um de nossos propósitos. Fomos pioneiros no lançamento de lojas sem estoques – modelo virtual (1992), que antecedeu ao lançamento da própria Internet no Brasil. Saímos na frente ainda no lançamento do nosso *site* de comércio eletrônico (2000); na parceria com instituições financeiras, oferecendo aos consumidores produtos financeiros – Luizacred (2001), e nos seguros – Luizaseg (2005). Em 2013, fizemos nossa primeira aquisição no mundo virtual, com a compra da Época Cosméticos, visando incrementar nossa oferta de produtos em categorias de forte crescimento e alto potencial de consumo neste modelo. Estamos "antenados" às novas necessidades dos consumidores e procuramos estar sempre à frente da concorrência, no que diz respeito à apresentação de novas tendências e ideias. O fenômeno das redes sociais levou-nos a ser pioneiros novamente com o lançamento de uma plataforma de vendas via *site*s – Magazinevocê – de forte atuação em mídias sociais. O início do Magazinevocê foi em 2012 e, atualmente, conta com mais de 170 mil divulgadores no *Facebook*. Temos mais de 1,4 milhão de seguidores no *Facebook* e fazemos ações frequentes em diversas mídias sociais, com número superior a 86 mil seguidores no Twitter. Lançamos, em 2013, um novo serviço em nosso *site* "Quero de Casamento", pelo qual os consumidores têm a opção de lista de presentes para o seu

casamento. Além disto, é possível criar álbuns exclusivos contando a história do casal, receber mensagens dos amigos e dar informações sobre a festa, sendo, igualmente, uma maneira simples e divertida de interagir com os convidados.

Sempre acreditamos na força de uma sólida parceria entre varejo e instituição financeira. Fomos precursores novamente ao buscarmos, em 2001, uma instituição financeira para desenvolver e comercializar produtos e serviços financeiros para os nossos clientes. Estamos muito satisfeitos com a nossa parceria com o Itaú Unibanco, que já tem mais de uma década. Em 2013, a nossa operação Luizacred teve seu melhor desempenho desde sua fundação, fortalecendo ainda mais a relação com nosso parceiro financeiro. Mais uma vez, nossa escolha mostrou-se acertada.

Em 2014, ano de Copa do Mundo de futebol, evento de extrema relevância para o nosso setor e país, aumentaremos significativamente nossa exposição na mídia. Somos a única empresa varejista patrocinadora deste evento, o que nos permitirá uma ampla cobertura jornalística, com alcance de mídia até em regiões onde ainda nem temos lojas físicas, mas que atendemos via nosso *site*. Por este motivo, estamos animados em relação às perspectivas para o nosso desempenho em 2014, independente do ritmo de crescimento da economia brasileira, uma vez que muitos dos fundamentos macroeconômicos continuam bastante positivos para um bom desempenho da nossa Companhia novamente.

Superamos o desafio da integração de 250 lojas, o que demonstra a nossa capacidade de entregar resultados consistentes e cada vez melhores. Continuaremos a crescer e consolidar nossos ativos, com foco no aumento da rentabilidade e gerando retornos cada vez melhores para os nossos acionistas.

Luiza Helena

Diretora Presidente do Magazine Luiza
e Vice-Presidente do Conselho de Administração

A9/ palavra da diretoria

Palavra da Diretoria
O consumidor e o colaborador no centro de tudo

Voltando um pouco no tempo, em 2011 e 2012, a Companhia investiu prioritariamente no processo de integração das duas redes recém-adquiridas, as lojas Maia, no Nordeste, e Baú nos estados de São Paulo e Paraná. Apesar de ter consumido importantes recursos e foco do *management* da Companhia naqueles anos, como esperado e divulgado nos relatórios trimestrais, esta integração foi concluída eficazmente em tempo recorde: outubro de 2012. Como previsto e mencionado, a partir de 2013, começamos a colher os frutos da integração.

O desempenho das vendas e dos resultados operacionais vem ocorrendo trimestre a trimestre de forma gradual e consistente. A Companhia experimentou um crescimento de apenas 3% no primeiro trimestre de 2013 (mesmas lojas físicas) para 16% no último trimestre do ano, culminando com um crescimento de 14,6% no exercício de 2013 em relação ao ano anterior e um patamar de R$10 bilhões de vendas brutas consolidadas. As despesas operacionais foram reduzidas de 25,0% sobre as receitas líquidas em 2012, para 22,8% em 2013, representando uma diluição de 2,2 pontos percentuais. Desta forma, a margem do EBITDA (lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização) passou de 3,7% em 2012 para 5,1% em 2013, excluídos os ganhos extraordinários da alienação de um centro de distribuição, a seguir comentado.

Além de não ter registrado despesas extraordinárias de integração ou de qualquer outra natureza, a Companhia alienou parte relevante do centro de distribuição localizado em Louveira (SP), gerando um ganho extraordinário de R$43,1 milhões (líquidos de impostos) no lucro líquido da Companhia. Estes recursos foram integralmente reinvestidos no principal negócio da Companhia: abertura de novas lojas, reforma de lojas já existentes, logística, tecnologia e reforço do capital de giro. A parte alienada foi objeto de um contrato de aluguel por 10 anos, renováveis, e a termos favoráveis para a Companhia.

Merecem destaque as seguintes iniciativas realizadas no ano de 2013:

- O avanço na implementação do projeto de malha logística, com a entrega multicanal através da integração de seis dos oito centros de distribuição (os dois remanescentes serão integrados no primeiro semestre de 2014);
- Implementação do projeto de gestão de preços ("*pricing*") e estoques, que permite aumentar o grau de autonomia de precificação dos produtos na "ponta" (lojas), assim como a responsabilização proporcionalmente maior pelos resultados, com controles centralizados para monitoramento do desempenho da gestão dos estoques;
- Importantes avanços no processo de análise e gestão do sortimento de produtos;
- O resultado da Luizacred, empresa resultante da parceria com o Itaú Unibanco, apresentou o melhor desempenho desde a sua criação em 2005, conjugando o crescimento das receitas, a diluição das despesas operacionais e o melhor nível de inadimplência dos últimos períodos;
- Abertura de 17 novas lojas (outras 16 foram fechadas por não apresentarem resultados satisfatórios, a maioria por estarem localizada em sobreposição com outras advindas da rede Baú). Foram reformadas 62 lojas;
- Desempenho significativo da atividade de *E-commerce* com crescimento de vendas acima da média do mercado e com rentabilidade positiva satisfatória para a sua atividade. O *site* da Companhia participa da mesma razão social das lojas físicas e compartilha de toda a infraestrutura, como por exemplo: centros de distribuição, *back office*, área comercial para os produtos comuns, dentre outras sinergias.

Para 2014, as expectativas são bastante positivas:

- A Companhia deverá continuar apresentando melhoria gradual e consistente em seus resultados, decorrentes do crescimento das vendas, num patamar de dois dígitos em linha com nosso desempenho de 2013, aumentando, portanto, a sua participação de mercado, diluindo as despesas operacionais e, consequentemente, as margens do EBITDA e lucro líquido;

- A Companhia estará investindo fortemente em campanhas promocionais e mídia, como o patrocínio da Copa do Mundo no Brasil, o que contribui de forma importante na penetração da mídia junto ao público consumidor;

- O processo de maturação das novas lojas e das duas redes ultimamente adquiridas continuará apresentando resultados favoráveis, tanto no crescimento maior das vendas, produtividade por m^2 e aproximação cada vez maior dos patamares das margens brutas e líquidas das lojas maduras;

- O *E-commerce* deverá continuar crescendo também a taxas superiores às do mercado, com rentabilidade. O processo de multicalidade em andamento avançará cada vez mais no sentido de tornar as operações mais eficazes, mais ágeis e menos onerosas para a Companhia e seus clientes;

- O plano de expansão de lojas físicas, com ênfase no Nordeste, terá continuidade, sem perdermos oportunidades de pontos interessantes nas regiões Sul, Sudeste e Centro Oeste. Entre 30 e 40 novas lojas deverão ser abertas organicamente;

- Serão continuados os investimentos em melhoria dos processos operacionais para as lojas físicas e o *E-commerce*, em logística de forma cada vez integrada e multicanal, no *upgrade* dos sistemas tecnológicos e fortemente, como o sempre faz, no desenvolvimento e satisfação dos seus colaboradores e clientes;

Nós, da Diretoria Executiva, queremos deixar registrada a nossa imensa satisfação: pelos resultados alcançados neste ano de 2013, pelo esforço, dedicação e comprometimento dos mais de 24 mil colaboradores, pela parceria fundamental dos fornecedores, bancos e todos demais prestadores de serviço e finalmente pelo prestígio que, cada vez mais, nos dedicam os nossos clientes. A confiança que depositamos em nossa equipe e na grandeza do nosso País nos faz acreditar no crescimento da nossa Companhia no curto e longo prazos em bases sólidas e sustentáveis.

Diretoria Executiva
Magazine Luiza

A10/ mensagem do CFO

Foco na rentabilidade
Alinhamento de mentes, corações e bolsos

Encerramos o ano de 2013 bastante satisfeitos com o nosso desempenho, apesar de um cenário econômico desafiador e ambiente de forte competição. Alcançamos nossas metas internas e obtivemos o melhor resultado da história da Companhia tanto em nossa operação de varejo como na Luizacred. O processo de maturação das 250 lojas integradas ao final de 2012 começou a impactar positivamente nosso desempenho operacional e financeiro em 2013 - conseguimos crescer as vendas de forma saudável em todos os canais, sem canibalização. Finalizamos importantes projetos, que já em 2013 começam a surtir efeitos positivos em nossos resultados e esperamos maior contribuição em 2014. Mantivemos a nossa assertividade comercial e a competitividade, melhoramos o *mix* de vendas e protegemos a margem bruta da Companhia, sem perder o controle dos custos e despesas. A combinação destes fatores proporcionou uma maior alavancagem operacional, que permitiu a reversão dos resultados negativos de 2012. No ano de 2013, a Companhia alcançou um lucro líquido recorde de R$113,8 milhões incluindo o efeito dos resultados extraordinários (ou um lucro de R$70,7 milhões ajustado para o ganho da venda do CD de Louveira) contra um prejuízo de R$6,7 milhões em 2012.

O ano começou com nível de vendas abaixo do esperado, mas nossa forte Cultura motivou a equipe que se empenhou através da campanha “Juntos Somos Mais” e conseguimos terminar o ano bem. Obtivemos um forte crescimento nas vendas brutas com aumento de 14,6% em 2013 totalizando aproximadamente R$10 bilhões. Tal desempenho reflete (i) crescimento no conceito mesmas lojas de 12,9%, (ii) ganhos de produtividade em todos os seus canais de vendas, (iii) maior assertividade na política comercial aliada a (iv) um aumento de contribuição das lojas recém-integradas. Destacamos as vendas de produtos de tecnologia (especialmente *smartphones*), que foi a categoria que mais cresceu vendas em 2013, com aumento superior a 50,0% em relação a 2012. Este desempenho elevou a participação desta categoria em nosso *mix* de vendas para 30% em 2013, contra 23% em 2012. Obtivemos uma melhora significativa na alavancagem operacional, com importante redução de despesas de vendas, gerais e administrativas. No ano de 2013, as despesas com vendas, gerais e administrativas (sem o efeito do PLR) cresceram apenas 6,7% comparado a um cresci-

mento de vendas brutas de 14,6%, o que explica o aumento da nossa margem operacional para 4,6% em 2013 comparado a 2,4% em 2012. Em 2013, o EBITDA ajustado apresentou um aumento muito superior ao crescimento de vendas líquidas (37,8% contra 14,5%) e alcançou R$411,6 milhões, com margem de 5,1%. Considerando o efeito dos resultados extraordinários, principalmente o ganho com a venda do centro de distribuição em Louveira (SP), o EBITDA totalizou R$476,9 milhões em 2013, equivalente a uma margem de 5,9%.

As oportunidades de longo prazo são inúmeras. Estamos bem posicionados no Nordeste (21% das nossas lojas distribuídas em nove estados), Região que tem crescido a taxas superiores ao PIB brasileiro. Temos também uma forte presença junto aos consumidores da nova classe média, que são o foco do programa do Governo Federal para reduzir o déficit habitacional - Minha Casa Minha Vida / Minha-Casa Melhor. Em seu primeiro ano em vigor, o programa contribuiu ainda de forma tímida nas vendas, mas acreditamos doravante no potencial do programa. Em anos de Copa do Mundo, experimentamos um aumento significativo de venda de produtos de imagem, em especial televisores, que possuem uma margem inferior à média da Companhia. Pretendemos compensar uma possível pressão de margem bruta promovendo itens de maior valor agregado e margem, tais como as categorias de tecnologia (*smartphones* e *tablets*) e móveis (*racks* e conjuntos de estofados). Acreditamos que nossa promoção do “Prédio pra Você”, lançada em dezembro de 2013 e que se estenderá até o final da Copa, continuará a ser um importante diferencial de vendas importante e já se tornou um caso de sucesso no varejo brasileiro, com maior apelo que qualquer outra campanha/ação já realizada pelo Magazine Luiza (acesse http://especiais.magazineluiza.com.br/predio-pra-voce).

Diversas iniciativas adotadas ao longo de 2013 explicam o desempenho recorde da nossa operação de financiamento ao consumidor - Luizacred - entre as quais destacamos: (i) melhor *mix* entre as vendas efetuadas pelo crediário (CDC) e pelo Cartão Luiza, (ii) aumento das vendas de produtos ligados a crédito na base de clientes, (iii) aumento da penetração de serviços financeiros, tais como serviço de mensagens de texto (SMS) para os clientes, (iv) aumento de produtividade e índice de eficiência, e (v) melhora nos indicadores de inadimplência, com destaque para a redução na provisão para devedores duvidosos de 4,0% sobre a carteira em dezembro de 2012 para 3,4% em dezembro de 2013. Luizacred atingiu um lucro líquido de R$89,2 milhões, uma rentabilidade média de 22,0%.

O foco da Companhia mudou de crescimento através da abertura de um grande número de novas lojas e aquisições para o aumento da rentabilidade. Em 2013, nosso número líquido de abertura de novas lojas e fechamento de outras, foi de apenas uma loja, porém investimos R$146,1 milhões, sendo que 47% deste montante foi direcionado para reformas e aberturas de lojas, enquanto que o saldo foi gasto com projetos de melhorias em Logística e Tecnologia da Informação. Para 2014, planejamos investir até R$150,0 milhões na abertura entre 30 e 40 novas lojas, que implicará em um aumento da área de vendas em cerca de 3,5%.

No final de 2013, o Magazine Luiza apresentou empréstimos e financiamentos no valor de R$1.320,3 milhões, caixa e aplicações financeiras no valor de R$771,6 milhões, perfazendo uma dívida líquida de R$548,7 milhões, equivalente a 1,3 vezes o EBITDA ajustado dos últimos 12 meses, mostrando uma redução no nível de alavancagem da Companhia. A redução do endividamento líquido de 2013 reflete a melhoria dos resultados operacionais, redução da necessidade de capital de giro no período, bem como o recurso originado pela venda do centro de distribuição em Louveira (SP) em junho. Em outubro, realizamos uma emissão de debêntures no valor de R$200 milhões visando o alongamento e otimização do perfil da dívida da Companhia. Continuaremos buscando novas fontes de financiamento e refinanciamento em 2014 e trabalharemos em conjunto com nossos parceiros financeiros e fornecedores, com o objetivo de melhorar ainda mais a nossa estrutura de capital, preservando nossa saúde financeira.

Em 2013, o PIB brasileiro cresceu 2,3% e as perspectivas para 2014, apesar de ser um ano de Copa, não indicam *performance* melhor. O consenso dos economistas estima um crescimento da ordem de 2,5% para o PIB brasileiro em 2014. Independente da recente alta de taxa de juros e do aumento da taxa de inflação, estamos preparados para encarar o desafio de entregar melhores resultados em 2014. Optamos por aumentar nossa exposição em mídia em 2014, ano em que o Brasil vai sediar a Copa de futebol, maior evento esportivo do mundo. Somos a única empresa varejista patrocinadora deste evento que tem um forte apelo nacional, que nos permitirá uma ampla cober tura jornalística durante oito meses consecutivos, alcançando 98% dos municípios brasileiros. A conclusão da integração e o processo natural de maturação das lojas Maia e Baú, somado aos nossos esforços para racionalização de despesas e aumento de produtividade, tanto na operação de varejo quanto na Luizacred, contribuirão para alcançarmos nossas metas novamente em 2014.

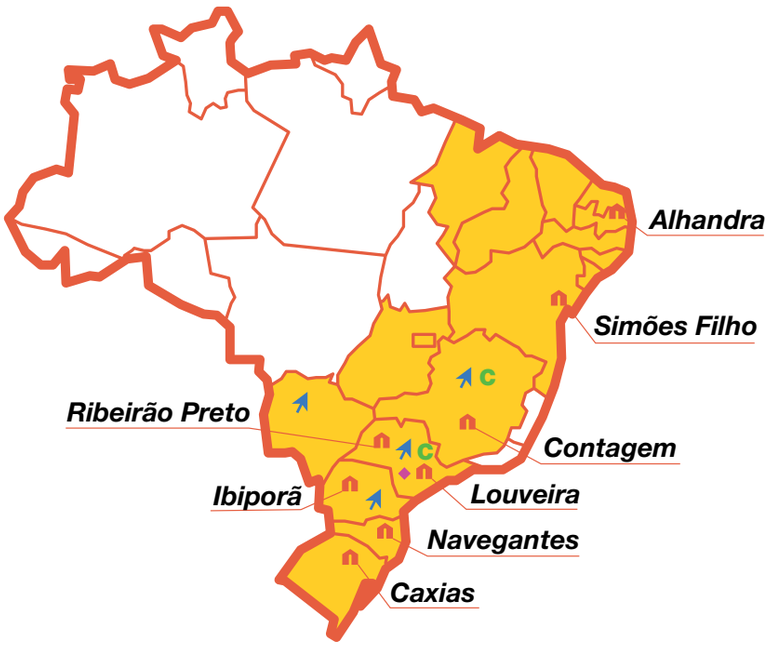
perfil da COMPANHIA

GRI

B1/ quem somos

PERFIL DA EMPRESA - MAGAZINE LUIZA NO BRASIL

VISÃO: Ser o grupo mais inovador do varejo nacional, oferecendo diversas linhas de produtos e serviços para a família brasileira. Estar presente onde, quando e como o cliente desejar, seja em lojas físicas, virtuais ou *online*. Encantar sempre o cliente com o melhor time do varejo, um atendimento diferenciado e preços competitivos. G3 2.3, G3 2.5, G3 4.8



Nos últimos 57 anos, o Magazine Luiza transformou-se em uma Companhia conhecida pela sua inovação, contribuição para a sociedade e trabalho constante para aperfeiçoar a cara do varejo brasileiro, trabalhando em estreita colaboração com o Governo Federal e ajudando a melhorar a legislação vigente, visando proteger os consumidores e fortalecer o setor como um todo. Os diversos prêmios e menções são reflexo da nossa contribuição e sucesso. Ganhamos várias vezes o reconhecimento de melhor empresa para se trabalhar pela nossa liderança no varejo brasileiro, uma forte cultura de valorização dos colaboradores e pelos trabalhos sociais e ambientais realizados.

Estados com loja convencional
Estados com lojas virtuais
C *Estados com lojas conceito*
Estados com lojas em comunidades
centros de distribuição

Presença nacional

Lojas físicas 16 estados
E-commerce 100% do território nacional

Frota de caminhões

171 veículos

***Lojas por região** (%)*

48% *Sudeste*
29% *Sul*
21% *Nordeste*
2% *Centro-Oeste*

Somos uma varejista focada na venda de bens de consumo duráveis, com mais de 36 milhões de clientes em nosso banco de dados. O que mais gostamos de fazer é simples: queremos ajudar a realizar sonhos e trazer felicidade para todos os nossos clientes. Esta mesma filosofia domina a nossa forma de cuidar dos nossos mais de 24 mil colaboradores. Eles são o nosso mais importante ativo. Em 2013, vendemos mais de 26 milhões de produtos e geramos receita de R$ 9,7 bilhões por intermédio das nossas 744 lojas distribuídas em 16 Estados e do nosso *e-commerce*. Ainda contamos com oito centros de distribuição que fornecem apoio logístico extremamente importante. Ao final de 2013, nosso valor de mercado era de R$ 1,4 bilhão. G3 2.8

Estamos estrategicamente inseridos em um dos setores mais importantes para o crescimento do Brasil e de maior geração de empregos – o varejo. Isto representa uma oportunidade única para nós, porque o Brasil é predominantemente uma economia de elevado potencial de consumo. O aumento da oferta de crédito, combinado com maior renda das famílias, tem contribuído para a elevada demanda por bens semiduráveis e duráveis, o que explica o bom desempenho das vendas do setor varejista nos últimos anos. O Brasil caminha para tornar-se o quinto maior mercado consumidor do mundo em 2020, movimentando cerca de R$ 3,5 trilhões (US$ 1 = R$ 2,23) contra R$ 2,2 trilhões em 2010, segundo a consultoria Mckinsey. Alimentando este crescimento está a expectativa de que o PIB per capita aumentará, aproximadamente, 40% até 2020 para um valor estimado de R$ 26.137, ante R$ 19.017 em 2010. Fatores que contribuam para a expansão do PIB per capita e o aumento do consumo incluem baixo nível de desemprego, melhora no sistema de educação, baixa penetração de produtos duráveis nos lares brasileiros e melhora na distribuição de renda. G3. 2.8

Do ponto de vista demográfico, estamos focados na crescente classe C do Brasil, que aumentou de um patamar de 36% para pouco mais de 50% da população brasileira, entre 2006 e 2013, conforme dados compilados pelo Programa de Administração de Varejo da Fundação Instituto de Pesquisa (FIA). Atualmente, temos um pouco mais de 100 milhões de brasileiros nesta nova classe consumidora. E, por meio da nossa operação de *e-commerce*, complementamos a nossa base de clientes alcançando consumidores de maior poder aquisitivo (classes A e B). Pela nossa operação financeira Luizacred, estamos bem posicionados para capturar a melhora na distribuição de renda da população, fornecendo acesso ao crédito de forma acessível para

comprar produtos de alta qualidade de diversas marcas globais e nacionais. Temos um *mix* altamente diversificado com cerca de 53 mil produtos, desde aparelhos eletrônicos, tecnológicos, móveis, utensílios domésticos, brinquedos, cosméticos e muitos outros produtos. G3. 2.7

Ao combinar os vetores – macroeconomia, demografia, oportunidade do Brasil e a nossa estratégia – fica claro porque o Magazine Luiza é um varejista de destaque no país no seu setor de atuação. A Companhia já percorreu um longo caminho desde 1957, quando inaugurou a sua primeira loja na cidade de Franca, onde mantém uma grande parte de suas atividades de suporte à operação até hoje. Buscamos constantemente melhorar a nossa proposta de valor aos clientes, colaboradores, investidores e a sociedade brasileira, porque estamos comprometidos com a geração de valor para todos os nossos *stakeholders*.

Número de lojas convencionais - 636

Número de lojas virtuais - 107

Total de investimentos realizado em 2013 - R$ 146,1 milhões

Área total de vendas (m²) - 473.884

B2/ mapa de inovação

1992: Lojas virtuais

2000: *e-commerce*

2012: chip Luiza

2012: Magazinevocê

2013 Quero de Casamento

B3/ nosso varejo G3 2.4

	Lojas Convencionais	*Lojas Virtuais*	*E-commerce*
Fundação	1957	1992	2000
Área média de vendas	750 m²	150 m²	-
Investimento médio por loja	R$ 1,5 milhão	R$ 300 mil	-
% de vendas do grupo	80,8%	4,6%	14,6%
Tíquete médio	R$ 450,00	R$ 450,00	R$ 550,00
Número de lojas	636	107	Um *site*
Presença	16 Estados	4 Estados	Território nacional
Número de clientes	36 milhões	36 milhões	36 milhões
Vendas 2013	R$ 7,8 bilhões	R$ 439,8 milhões	R$ 1,4 bilhão

B4/ principais negócios

B4.1/ lojas convencionais

As lojas convencionais responderam por R$ 7,8 bilhões de nossas vendas, equivalente a 80,8% da receita bruta total em 2013. Esta evolução representa um aumento de 12,4% em vendas em relação ao ano anterior, com 636 lojas em 16 Estados. Em 2013, investimos R$ 146,1 milhões, sendo 47% em reformas e abertura de lojas, principalmente no Nordeste, 44% em logística e TI e 9% em outros projetos.

Em função das aquisições recentes, temos uma base de lojas mais diversificada, com presença de destaque nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste do Brasil. Desde nossa fundação, em 1957, focamos em desenvolver um portfólio de lojas estrategicamente localizadas e de fácil acesso ao nosso público. Antes de abrir uma unidade, avaliamos o ponto por diversas óticas, que inclui elementos demográficos, renda e concorrência para identificar o potencial e os obstáculos de cada lugar. Entender as preferências e as características da população da região, clima e perfil de renda é essencial para a viabilidade, rentabilidade e sustentabilidade de cada loja, que comercializa, em média, nove mil produtos.

De 2010 para 2013, o número de lojas convencionais aumentou de 400 para 636, um crescimento de 236 novas unidades no período. Este ganho expressivo deve-se às inaugurações de lojas por meio de crescimento orgânico, bem como às aquisições das redes Lojas Maia no Nordeste e Lojas do Baú da Felicidade no Sul e Sudeste do Brasil.

O modelo de lojas convencionais consiste em unidades de rua ou de shopping, com área média de vendas de 750 metros quadrados, mostruário físico e estoque próprio.

Abertura de lojas convencionais por Estado em 2013	Reformas de Lojas Convencionais por Estado em 2013
16: 6 (SP), 2 (MG), 1 (PE), 1 (SC), 1 (PR), 1 (SE), 1(MS), 1 (PB), 1 (CE), 1 (AL)	31 (S, SE, CO): 11 (SP), 9 (PR), 6 (RS), 3 (SC), 2 (MG) 28 (NE): 21 (PB), 5 (RN), 2 (PE)

B4.2/ lojas virtuais

A Companhia foi pioneira ao introduzir o formato de lojas virtuais antes da existência da internet no Brasil. Graças a este conceito de loja pequena sem estoque, uma loja virtual tem uma rentabilidade superior a de uma convencional. As lojas virtuais contribuíram com R$ 439,8 milhões ou 4,6% da receita bruta total, em 2013. As vendas deste canal de lojas cresceram seu faturamento em 14%, no último ano. Temos 107 lojas virtuais estrategicamente espalhadas nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Mato Grosso do Sul. Existe bastante espaço para continuar a expandir neste formato no Brasil, uma vez que as lojas atendem aos municípios menores ou determinados bairros de cidades médias com até 50 mil habitantes. Em 2013, abrimos a primeira loja virtual em uma comunidade de baixa renda, no bairro de Heliópolis, na capital paulista (página 100), e o sucesso mostra o potencial deste formato em abraçar novos consumidores.

Por tratar-se de lojas menores, com apenas 150 metros quadrados, operam sem estoque físico ou mostruário, exceto por aparelhos eletrônicos de pequeno porte e celulares. Assim, atendemos à demanda reprimida de uma população menos favorecida que depende de grandes centros comerciais para realizar suas compras.

Os clientes são acompanhados pelos vendedores, responsáveis por mostrar o *mix* de produtos por meio de recursos de multimídia (catálogo digital de produtos), que descrevem cada item, detalhando os benefícios, propriedades e diferenciais. O toque pessoal é o que mais importa no sucesso do fechamento de cada venda, assim como a aprovação do crédito, uma vez que a maioria desses clientes não tem nenhum acesso a crédito e não possui conta em banco.

As lojas surgiram como resposta inovadora à nossa necessidade de expansão em 1992, em meio a um ambiente econômico desafiador. Essas unidades expandem a presença da Companhia sem aumentar o risco de ter estoque numa loja.

Abertura de Lojas Virtuais Por Estado em 2013: **1 (SP)**

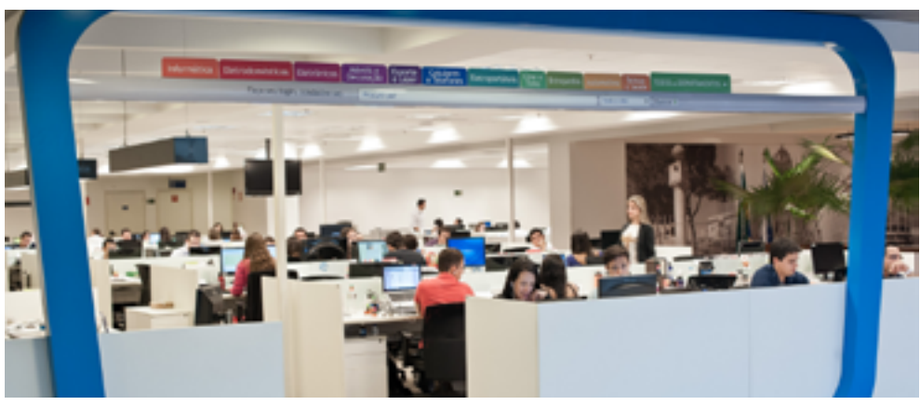
Reformas de Lojas Virtuais Por Estado em 2013: **3 (SP)**

B4.3/ *e-commerce*

O *e-commerce* registrou mais um ano de crescimento recorde em 2013. As vendas aumentaram 28,2% para R$ 1,4 bilhão. O *e-commerce* representou 14,6% da receita bruta total do grupo em 2013 versus 13,0% em 2012. Diferente das lojas, o *e-commerce* atende a todo o território nacional e a todas as classes sociais. Assim, conseguimos atingir clientes nos outros 10 Estados do Brasil, onde não temos presença física. Nossa estratégia é atender os clientes de forma ágil. Isto começa com a facilidade de navegação em nosso *site*, que é um dos mais rápidos do País e vai até o tempo de entrega, que é um dos mais curtos entre os *players* de comércio eletrônico. Sempre buscamos melhorar a eficiência na cadeia logística e desenvolvemos soluções para reduzir o tempo de espera e a troca de produtos na logística reversa.

Desde a sua criação em 2000, o nosso *e-commerce* é uma das operações que mais cresce no Brasil. Oferecemos para todos os clientes um conteúdo altamente relevante e ofertas exclusivas. Hoje, o *e-commerce* disponibiliza mais de 44 mil produtos, enquanto uma loja física tem 9 mil. Além do amplo sortimento, um dos nossos diferenciais é a “Lu”, uma vendedora virtual interativa que comenta os produtos e ajuda os consumidores durante o processo de compra. O canal contou também com novas parcerias B2B e *marketplace*, que possibilitam a venda de produtos de terceiros, como a categoria de viagens, livros, suplementos alimentares, artigos esportivos, entre outros.

O fato do *e-commerce* estar totalmente integrado ao negócio principal do Magazine Luiza, inclusive sob uma única logomarca e razão social, ajuda-nos na racionalização de custos, incluindo a possibilidade de diluição de despesas de *marketing*, logística e sistemas. Nosso objetivo é continuar crescendo de maneira sustentável e aumentar a nossa base de produtos ao longo dos próximos anos.



B4.4/ Luizacred

Diversas iniciativas adotadas ao longo de 2013 explicam o excelente desempenho da Luizacred, entre as quais destacamos: melhor *mix* entre as vendas efetuadas pelo crediário (CDC) e Cartão Luiza; aumento das vendas de produtos ligados ao crédito na base de clientes; aumento da penetração de serviços financeiros; aumento de produtividade e índice de eficiência e melhora nos indicadores de inadimplência. As receitas totais (operações de crédito e de serviços) do braço financeiro do Magazine Luiza cresceram 9,1% para R$ 1,4 bilhão em 2013. Presente em todas as lojas, a Luizacred financiou 32% de todas as vendas das lojas do Magazine Luiza e ainda contou com um crescimento significativo das suas operações fora das lojas da Companhia.

A Luizacred é uma das maiores financeiras na sua categoria no Brasil. Fundada em 2001, é uma *joint venture* com o Itaú Unibanco, o maior banco privado do Brasil. O Magazine Luiza, que detém 50% da participação, está focado na gestão dos colaboradores, atendimento aos clientes e processos de vendas. O Itaú Unibanco é responsável pelo financiamento, elaboração das políticas de crédito, cobrança e atividades de suporte, como contabilidade e tesouraria. G3 2.3

Os principais produtos são Cartão Luiza, CDC, Empréstimo Pessoal e Crédito Consignado. Lançamos o Cartão Luiza em 2007, um cartão *co-branded* com a bandeira Mastercard. O cartão pode ser utilizado em nossas lojas e em diversos estabelecimentos comerciais com condições vantajosas para os usuários em relação a outros cartões. No encerramento de 2013, a Luizacred tinha 3,4 milhões de cartões emitidos e uma carteira de crédito de R$ 4,1 bilhões. G3 2.2

A subsidiária é um instrumento fundamental no processo de fidelização da base de clientes e expansão das vendas. A agilidade na concessão de crédito e a simplificação dos processos posicionam a Companhia à frente de seus concorrentes.

B4.5/ Luizaseg

O sucesso da Luizacred levou-nos a formar uma *joint venture* com a Cardif, empresa do grupo francês BNP Paribas, e a abrir a Luizaseg, fundada em 2005. Hoje, somos uma das líderes em seguro de garantia estendida de produtos, sendo uma vantagem competitiva do Magazine Luiza neste segmento. G3 2.3

Além da garantia estendida, seguros contra desemprego, perda e roubo e outros, como vida, residência e acidentes pessoais, compõem o portfólio de produtos da operação.

Em 2013, a receita bruta da Luizaseg atingiu R$ 217,8 milhões, representando um crescimento de 26,1%.

A Luizaseg possui mais de três mil assistências técnicas credenciadas e vende mais de dois milhões de apólices por ano. A operação apresenta alta geração de fluxo de caixa e baixa ocorrência de sinistralidade, o que levou a empresa a fechar o ano de 2013 com um caixa líquido de mais de R$ 200 milhões.

Temos total controle da carteira segurada. Isto representa um grande beneficio, uma vez que podemos manter o relacionamento com os nossos clientes no pós-venda e a qualidade do atendimento. Temos uma equipe exclusiva para cuidar dos danos dos produtos dos clientes e uma ampla rede de assistência técnica para os seguros de garantia estendida.

B4.6/ Consórcio Luiza

Criado em 1992, o Consórcio Luiza permite aos brasileiros o acesso ao financiamento para aquisição de veículos, como automóveis, motos, lanchas e tratores, e serviços de cirurgia plástica, assistência dentária, viagens, material de construção, pós-graduação e imóveis. O consórcio consiste de uma modalidade de acesso ao mercado de consumo baseada na união de pessoas físicas ou jurídicas, em grupo fechado. A finalidade é formar poupança destinada, por meio do autofinanciamento, à compra de bens e contração de serviços.

Em 2013, a receita bruta do Consórcio Luiza atingiu R$ 38,5 milhões, representando um crescimento de 14,2%.

A empresa conta com mais de 55 mil clientes ativos e acima de 220 mil bens entregues desde a sua criação. Temos 77 representantes comerciais autorizados, além da disponibilidade do produto em todas as lojas do Magazine Luiza.

B5/ novos negócios

B5.1/ Magazinevocê

O Magazinevocê continuou a superar as nossas expectativas em 2013, com 170 mil divulgadores no final do ano. Milhares de brasileiros têm passado a atuar como divulgadores do Magazinevocê e vendem no *Facebook* os mesmos produtos ofertados no *e-commerce.* Graças a esta inovação, o Magazine Luiza desenvolveu, pela primeira vez, uma rede de comércio nas mídias sociais, onde cada divulgador *online* tem uma média de 220 amigos na rede social.

A plataforma foi originada da observação do sistema de vendas porta-a-porta e, além de inovar, fomenta o espírito empreendedor na vida de milhares de brasileiros. Os interessados recebem aulas de vendas *online*, aprendem a selecionar e compartilhar os produtos que serão vendidos pela loja do Magazinevocê e não precisam fazer nenhum tipo de investimento inicial.

Acompanhamos o sucesso das operações do Magazinevocê de perto e elaboramos um *ranking* com os divulgadores mais bem-sucedidos para oferecer treinamento, bem como recebê-los em nossa matriz. Por meio do pagamento de comissões sobre as vendas, o Magazinevocê é um modelo de negócio inovador, no que diz respeito a iniciativas utilizando uma plataforma de mídia social na internet que oferece renda complementar. Esta plataforma possibilita a ampliação do alcance da Companhia em áreas onde não tem presença física, em estados da Região Norte, Rio de Janeiro e Espírito Santo.

O Magazine Luiza, por sua vez, responsabiliza-se por toda a parte operacional, desde o recebimento do valor da compra e entrega ao cliente até o pagamento de comissões aos divulgadores.

Magazinevocê - 2012/2013

Magazinevocê - 2014

B5.2/ Época Cosméticos

Em 2013, fortalecemos a nossa estratégia de oferta de produtos de *long tail* em nosso *site* com a compra da Época Cosméticos por um valor fixo de R$ 13,6 milhões e um variável de até R$ 12 milhões, a ser pago em duas parcelas. A primeira parcela será efetuada no total de R$ 4 milhões, na data do primeiro aniversário de fechamento da transação, e a segunda, no valor de até R$ 8 milhões, no segundo aniversário da data de fechamento, sendo que ambas estão sujeitas ao cumprimento de determinadas condições. O Magazine Luiza adquiriu 100% do capital social da Campos Floridos, dona do *site* www.epocacosmeticos.com.br especializado na venda de produtos de beleza. G3 2.3, G3 2.9

A aquisição reforça a estratégia de expansão e consolidação da operação do *e-commerce* do Magazine Luiza em um segmento que tem margens atrativas, cresce a taxas elevadas no Brasil e traz fluxo de clientes para o *site* dado o *ticket* médio mais baixo e a maior taxa de recompra. Além disto, a aquisição representa uma oportunidade de aumento no número de produtos que podem ser vendidos em outros canais, como no Magazinevocê – a plataforma de comércio nas mídias sociais da Companhia.

A Época Cosméticos teve receita de R$ 17,0 milhões, em 2013, quando já era parceira do Magazine Luiza há dois anos, por meio de atuação em nosso *marketplace*, o que possibilitou que o Magazine Luiza ganhasse experiência no mercado de cosméticos, comprovando seu potencial de crescimento e atratividade.

B5.3/ Quero de Casamento

O Magazine Luiza desenvolveu um *site* especialmente para aqueles que acabaram de dizer “Sim, aceito me casar com você” e vislumbram iniciar uma nova fase na vida. O “Quero de Casamento” é uma lista interativa de presentes que traz muita facilidade aos pombinhos.

A cada produto comprado pelos convidados, os noivos recebem uma notificação com todas as informações da compra. Além disto, o casal tem acesso exclusivo à página, na qual podem visualizar o extrato de sua conta, os nomes dos convidados e recados.

Todos os presentes adquiridos na lista de casamento geram créditos para os noivos que podem ser utilizados nas lojas ou no *site* do Magazine Luiza antes mesmo do grande dia. Depois que o primeiro presente da lista é comprado, o casal recebe no seu endereço um cartão com créditos prontos para usar e, conforme os convidados compram presentes, eles aumentam.

A página é totalmente integrada ao *Facebook* e permite ao casal chamar seus convidados usando seus contatos de *e-mail* ou amigos do *Facebook*.

Você pode criar álbuns exclusivos contando a história do casal, receber mensagens dos amigos, dar informações sobre a festa e ganhar, além dos presentes, uma maneira simples e divertida de interagir com seus convidados.

B5.4/ *m-commerce* e Chip Luiza

Da mesma forma que o Magazinevocê, Época Cosméticos e Quero de Casamento fortalecem a oferta de produtos do *e-commerce,* nossa plataforma de *m-commerce* oferece novas oportunidades para alavancar e fidelizar a nossa base de clientes. Em 2013, fortalecemos a nossa oferta quando, pela primeira vez, o Magazinevocê foi disponibilizado para *mobile*, juntamente com o *e-commerce.*

Até o momento, já foram vendidos mais de um milhão de *chips*, com 73% de ativação. Temos um menu exclusivo do Magazine Luiza com conteúdos e ofertas especiais, internet grátis, recarga em dobro e os clientes têm comunicação direta com os divulgadores do Magazinevocê por meio de mensagens.

B6/ oportunidades, principais riscos e impactos

B6.1/ oportunidades

O Magazine Luiza é uma empresa que apresenta uma atraente história de crescimento e oportunidade de investimento no longo prazo. Esse crescimento está diretamente ligado à expansão do consumo doméstico, cujo ritmo supera o desempenho econômico nacional.

Vivemos um momento inédito na história do Brasil com o índice de pobreza em queda nos últimos anos. Acreditamos que o país tenha um futuro promissor, dado o aumento do número de estudantes. Este elemento tende a impulsionar a economia e o consumo nas próximas décadas com uma força de trabalho cada vez mais profissionalizada.

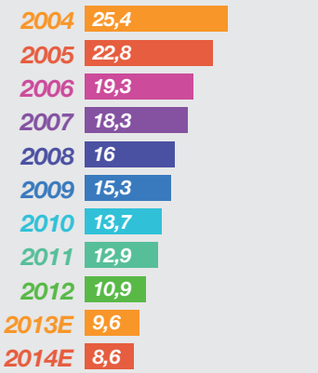
Muitos economistas acreditam que o Brasil tenha potencial para crescer duas posições e tornar-se a quinta maior economia do mundo nos próximos anos. O ambiente político-econômico estável, os investimentos em infraestrutura e educação e a melhor distribuição da renda são fatores que contribuirão para que o país chegue a esta posição.

FATORES QUE BENEFICIAM O MAGAZINE LUIZA NO CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS:

Estabilidade econômica e aumento da renda da população, elevando o consumo.

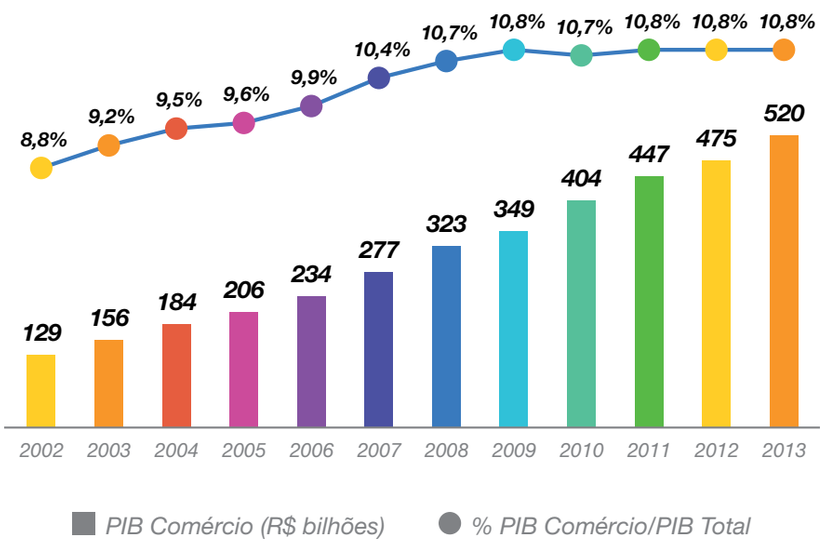
A Classe C continua em ascensão, cada vez mais brasileiros buscam e têm acesso ao crédito, bens imobiliários, eletrodomésticos de valor agregado e melhor qualidade de vida. Mais de 100 milhões de pessoas integram a Classe C no País, o público-alvo da Companhia.

Índice de pobreza



Fonte: Itaú-Unibanco Holdings

O Minha Casa Melhor, programa do Governo Federal, beneficiou 3,7 milhões de famílias e pode representar até R$ 18,7 bilhões em vendas para as redes credenciadas (ver página 97).



B6.2/ oportunidade *online*

O varejo *online* no Brasil é o oitavo mercado mais atrativo do mundo e ainda tem muito espaço para crescer, uma vez que o país apresenta expansão mais rápida em relação a outros. O nosso *e-commerce* está bem posicionado para captar essa demanda crescente e atender clientes em todo o território nacional.

Posição	País	Tipo de mercado	Atratividade do mercado online*
1	China	Nova Geração	84
2	Japão	DNA Digital	83,3
3	EUA	Maduro e Crescendo	82,8
4	Reino Unido	Maduro e Crescendo	75,7
5	Coreia do Sul	DNA Digital	72,2
6	Alemanha	Maduro e Crescendo	70,4
7	França	Maduro e Crescendo	65,2
8	***Brasil***	***Nova Geração***	***50,9***
9	Austrália	Maduro e Crescendo	50,8
10	Canadá	Maduro e Crescendo	49,7

* A pesquisa considera as seguintes variáveis: tamanho do mercado *online* (40%); comportamento do consumidor (20%); potencial de crescimento (20%); infraestrutura (20%).

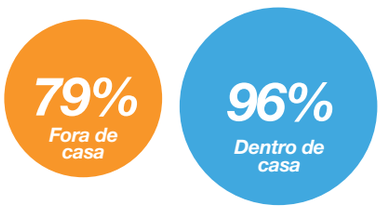
Fonte: *The 2013 Global Retail E-Commerce Index*, AT Kearney.

• O Brasil teve um mercado de R$ 29 bilhões em 2013, segundo o *e-bit,* e a expectativa é que esse mercado apresente um CAGR de 20% nos próximos cinco anos

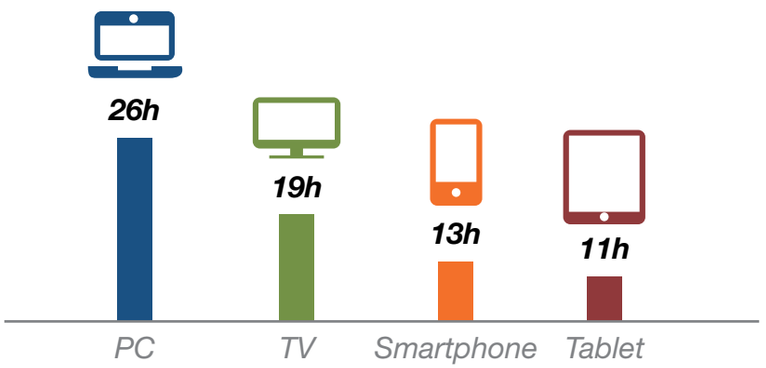
• O país tem hoje 90 milhões de internautas e destes 57% compram *online*

• A utilização de smartphones para acesso a internet aumentou nos últimos anos e em 2013 alcançou 79% de crescimento.

Utilização do Smartphone

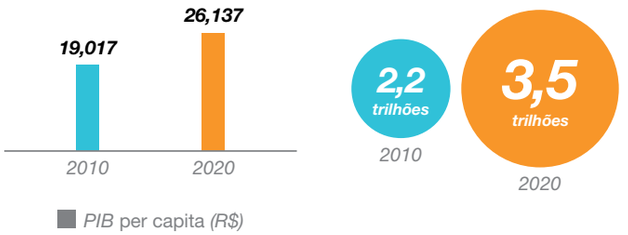


Média de horas semanais por tela

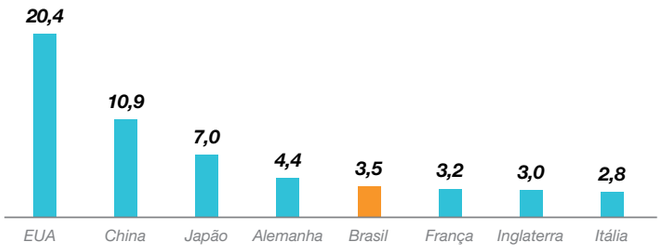


B6.3/ potencial do mercado

Em uma década, o PIB brasileiro deve aumentar 37%, fazendo com que o consumo das famílias brasileiras quase dobre...



...e o Brasil alcance o posto de 5º maior mercado consumidor do mundo em 2020.

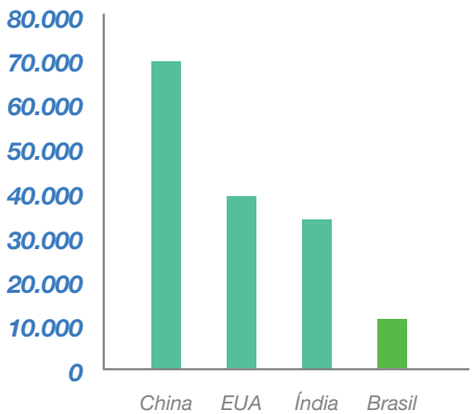


Fonte: Revista Exame, 22/8/12

B6.4/ oportunidade em longo prazo

Até 2050, o Brasil será a quarta maior economia do mundo, com um PIB de mais de US$ 11 trilhões.

PIB baseado na Paridade do Poder de Compra, 2050E *(US$ bilhões)*



US$ 360+ bilhões
Em reservas internacionais

US$ 44 bilhões
em dívida externa

US$ 2,07 bilhões
PIB em 2013

B6.5/ riscos e vulnerabilidade

O desafio da nossa cultura organizacional é constante. A essência da nossa Companhia é única e chave para o nosso desenvolvimento, identidade e credibilidade. Nossa capacidade de crescimento depende de uma série de fatores:

RISCOS OPERACIONAIS

Os elementos de riscos operacionais que permeiam nossas operações incluem: a eventual perda de membros da nossa alta administração e/ou a incapacidade de atrair e manter diretores qualificados; falha no nosso sistema de segurança com relação à proteção de informações confidenciais de nossos clientes e de nossa rede, o que poderá prejudicar a nossa reputação e marca e afetar substancialmente nosso negócio e os resultados das operações; falha na avaliação dos riscos associados a fraudes de cartões de crédito; sazonalidade das vendas de nossos produtos e serviços; danos em nossos centros de distribuição que levem a inoperância; perdas não cobertas pelos seguros contratados; interrupções ou falhas dos sistemas informatizados; possível incapacidade em manter o mesmo ritmo de crescimento de vendas e grande dependência da eficácia das campanhas de propaganda e *marketing.*

RISCOS FINANCEIROS

Os riscos financeiros aos nossos negócios englobam: conflito de interesses de nossos atuais acionistas controladores com os demais acionistas; incapacidade de obter resultados satisfatórios nas operações de negócios recém-adquiridos ou constituídos; necessidade de captação de recursos adicionais por meio da emissão de valores mobiliários, o que poderá resultar em uma diluição da participação do investidor em nosso capital social; os titulares de nossas ações podem não receber dividendos; limitação substancial na capacidade dos acionistas venderem as ações da Companhia pelo preço e na ocasião que desejarem, em virtude da volatilidade e falta de liquidez do mercado brasileiro de valores mobiliários; resultados negativos de sociedades controladas e *joint ventures*; não garantia de que nossos fornecedores não venham a se utilizar de práticas irregulares e riscos relacionados ao financiamento e empréstimos para nossos clientes.

RISCOS DE MERCADO

Nosso negócio também está exposto aos riscos de mercado, tendo em vista que o setor de varejo no Brasil é altamente competitivo, o que pode afetar adversamente nossa participação e receita líquida. Além disto, o varejo é sensível a diminuições no poder de compra do consumidor e a ciclos econômicos desfavoráveis, bem como dependemos do sistema de transportes e infraestrutura das cidades em que estão localizados nossos centros de distribuição para a entrega das mercadorias em nossas lojas.

Por sua vez, as instituições financeiras no Brasil, inclusive nossa subsidiária Luizacred, estão sujeitas de forma extensiva e contínua a diversas revisões na regulamentação por parte do Banco Central.

No âmbito político-econômico, o Governo Federal exerceu e continua exercendo influência significativa sobre a economia brasileira. A estrutura regulatória que rege as instituições financeiras do país está em contínua evolução, inclusive em decorrência de tratados e acordos internacionais. Leis e regulamentações existentes podem ser alteradas e a maneira como são aplicadas ou interpretadas também pode mudar, assim como novas leis e regulamentações podem ser adotadas. Não possuímos controle sobre as regulamentações governamentais aplicadas sobre nossas atividades, incluindo as relativas a: requerimentos de capital mínimo; requerimentos de investimento em capital fixo; limites e outras restrições de crédito e requerimentos contábeis e estatísticos.

B6.6/ impactos

Em 2013, a Empresa passou por duas mudanças. A primeira em relação à contabilidade das nossas joint ventures Luizacred e Luizaseg e a segunda, envolvendo o alongamento da nossa dívida.

CONTABILIDADE

De acordo com a aplicação do CPC 19 e o IFRS 11, a Companhia passou a apresentar, a partir do primeiro trimestre, as participações nas *joint ventures* (Luizacred e Luizaseg) pelo método da equivalência patrimonial e não mais pela consolidação proporcional de ativos, passivos, receitas e despesas. Os efeitos de tal aplicação são mostrados nas Demonstrações Financeiras da Companhia em 2013.

Os resultados consolidados correspondem aos segmentos de varejo e consórcio. Para garantir a transparência e a abertura das informações, a Companhia manteve as demonstrações financeiras por segmento nos anexos.

ALONGAMENTO DA DÍVIDA

Os membros do Conselho de Administração ratificaram a terceira emissão de debêntures no valor de R$ 200 milhões com prazo de três anos e taxa de 108,80% da variação acumulada das taxas médias diárias dos DI - Depósitos Interfinanceiros de um dia. O Conselho aprovou ainda uma linha para capital de giro com o Banco do Brasil, no valor de R$ 120 milhões, em outubro de 2013.

B7/ ações e recompra

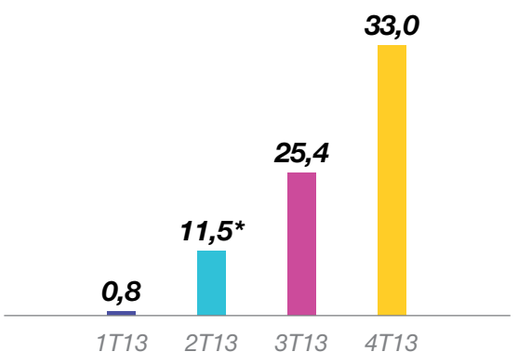
Foi um ano desafiador para o setor de varejo e o índice Ibovespa, que perdeu 15,5% do seu valor em 2013. As ações do setor de varejo caíram, em média, 25,7%, enquanto as ações do Magazine Luiza recuaram 37,9%. A queda do Grupo EBX também teve um efeito negativo no Brasil e impactou investidores que perderam bilhões de reais.

No auge dos protestos do mês de julho, as ações do Magazine Luiza atingiram a sua mínima histórica (R$ 4,67 por ação). Em setembro, o Conselho de Administração aprovou o primeiro programa de recompra de ações do Magazine Luiza. A Companhia decidiu recomprar cinco milhões de ações de emissão da própria empresa até 365 dias. Naquele momento, possuía 59.752.534 ações em circulação. No dia anterior ao anúncio da recompra, o valor de cada ação foi cotado a R$ 7,59.

Em outubro, chegou a R$ 9,50, após o Magazine Luiza anunciar um lucro maior do que a expectativa do mercado: R$ 25,4 milhões no terceiro trimestre. No fechamento do exercício de 2013, esteve cotada a R$7,55. O valor de mercado era de R$ 1,4 bilhão *versus* R$ 2,2 bilhões no fechamento de 2012.

Acreditamos que o Magazine Luiza continua sendo uma atraente proposta de investimento, considerando que a Companhia já apresentou quatro trimestres consecutivos de lucratividade consistentemente desde o primeiro trimestre de 2013. A Administração continua a entregar resultados gradualmente melhores e buscando gerar cada vez mais valor para os acionistas.

Lucro líquido *(R$ milhões)*



*O Magazine Luiza registrou um lucro líquido de R$ 54,7 milhões, no segundo trimestre de 2013, equivalente a um aumento de 149,4%, em relação ao segundo trimestre de 2012. O forte resultado reflete a venda da sua participação de 76,7%, no centro de distribuição de Louveira (SP), assim como o foco da Administração da Companhia na evolução gradativa e contínua de rentabilidade para o ano de 2013, nos segmentos de varejo e de financiamento ao consumo. O lucro líquido consolidado ajustado foi de R$ 11,5 milhões (margem líquida de 0,6%), que representa uma importante evolução em relação ao lucro de R$ 0,8 milhão reportado no primeiro trimestre de 2013.

ESTRATÉGIA
da companhia

GRI

C1/ avanços em 2013

APRESENTAMOS vendas no conceito mesmas lojas de 12,9% em 2013.

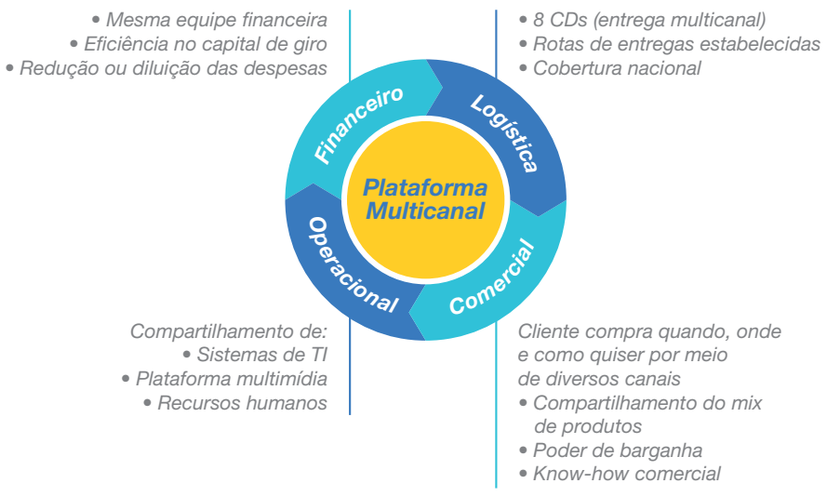
ENTREGAMOS resultados trimestrais CONSISTENTEMENTE melhores, ao longo de 2013.

Buscamos uma GOVERNANÇA BEM ESTRUTURADA e uma sólida DISCIPLINA FINANCEIRA.

Buscamos também um aumento da EFICIÊNCIA OPERACIONAL FINANCEIRA, da PRODUTIVIDADE e da RENTABILIDADE.

C2/ *omnichannel*

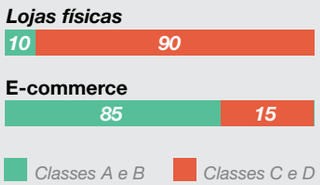
O Magazine Luiza tem uma única plataforma conhecida como *Omnichannel*, na qual a empresa e todas as suas unidades estão integradas. A plataforma é compartilhada por todos os nossos canais, desde as lojas convencionais até o *m-commerce*.



Canais múltiplos atraem clientes complementares

Ao compartilhar a mesma infraestrutura, back office, plataforma logística e transporte, o Magazine Luiza é capaz de atender a dois tipos de clientes que vêm de diferentes classes sociais.

***Composição de clientes** (%)*



C3/ *mix* de produtos G3 2.2

Nosso *mix* de produtos é altamente diversificado, com mais de 50 mil itens e foco em eletrodomésticos e eletroeletrônicos, que representam uma forte fonte de receita e de lucratividade.

Trabalhamos com um amplo portfólio para atender a toda família brasileira, desde bebês até aposentados. Nossa meta é oferecer o melhor *mix* de produtos com qualidade, considerando o desejo dos clientes e tendências de mercado.

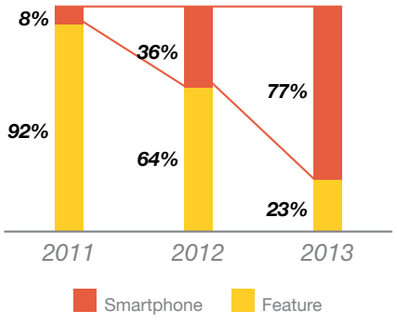
As condições de financiamento oferecidas pela Companhia permitem que os clientes comprem em parcelas mensais, de modo que caibam no seu orçamento mensal.

Buscamos constantemente a eficiência, ao analisarmos não só o desempenho de vendas, mas também o ciclo de vida dos produtos, estoque e orçamento de compras.

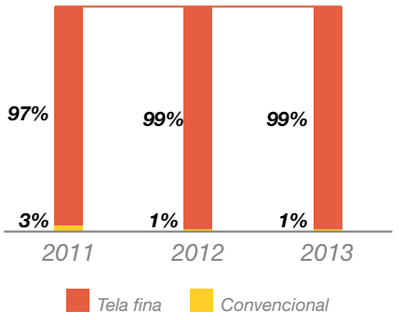
Para os próximos anos, acreditamos no imenso potencial do mercado brasileiro e nas oportunidades de crescimento para a Companhia. A baixa penetração de eletrodomésticos e eletroeletrônicos no Brasil, como *smartphones*, TVs de tela fina, *laptops* e máquinas de lavar automáticas, é uma das alavancas de vendas no curto, médio e longo prazos.

Tendências de consumo

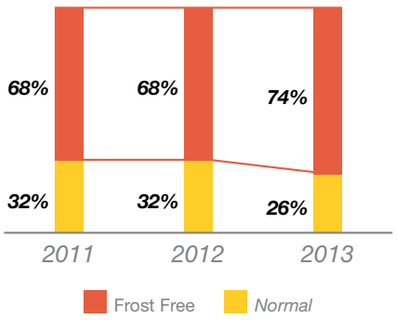
Celulares



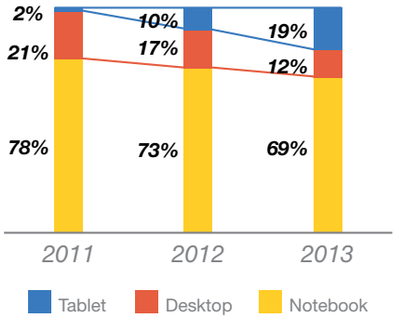
TVs



Refrigeradores



Tablets, desktops, notebooks



Mix de produtos equilibrados (%)

30% *Tecnologia*
29% *Eletrodomésticos*
19% *Som e Imagem*
14% *Móveis*
8% *Outros*

Mais de 26 milhões de produtos foram vendidos em 2013 contra, aproximadamente, 23 milhões em 2012.

C4/ estratégia e resultado de varejo

Estamos focados em aumentar a penetração de produtos, acompanhar as novas tendências de consumo e sempre oferecer serviços com alto nível de qualidade para todos os nossos clientes.

Em 2013, ganhamos *market share* em todas as categorias de produtos. O crescimento da categoria de tecnologia foi muito expressivo, em virtude das inúmeras ações, como o treinamento de vendedores e mudanças de *layout* e de exposição de produtos nas lojas, que nos permitiram ganhos de participação de mercado nesta classe.

Aprimoramos a gestão da cadeia de abastecimento e capturamos mais sinergias no Nordeste com a implantação de novos sistemas de remuneração da equipe de vendas e precificação. Desta forma, melhoramos o *mix* de produtos, ganhamos participação de mercado nesta região, aumentamos a rentabilidade e reformamos mais lojas. Estas ações nos permitiram reduzir a diferença entre a margem bruta do Nordeste e de outras regiões.

Nossos diferenciais incluem assertividade no ponto de venda, melhor disponibilidade dos produtos certos por loja e motivação diária dos gerentes.

A geração de empregos e a melhor distribuição da renda no Brasil são outros dois importantes vetores que impulsionarão a demanda por nossos produtos daqui para frente.

O resultado financeiro do varejo é composto do desempenho das lojas convencionais, lojas virtuais, televendas, *e-commerce*, B2B, Magazinevocê, Chip Luiza, Época Cosméticos e Quero de Casamento.

Gestão de Preços

Aumentar a inteligência de preços por canal, região e categoria de produto

Ser mais competitivo

Maximizar a gestão de margem bruta das lojas

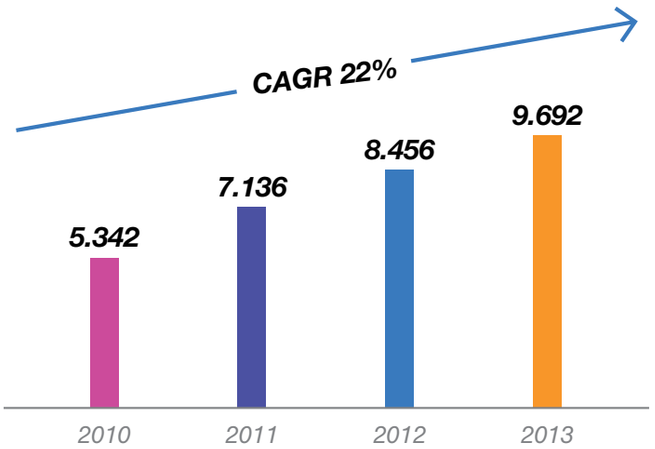
Reforçar Estratégia Omnichannel

Integrar o e-commerce com os oito CD's versus um atualmente

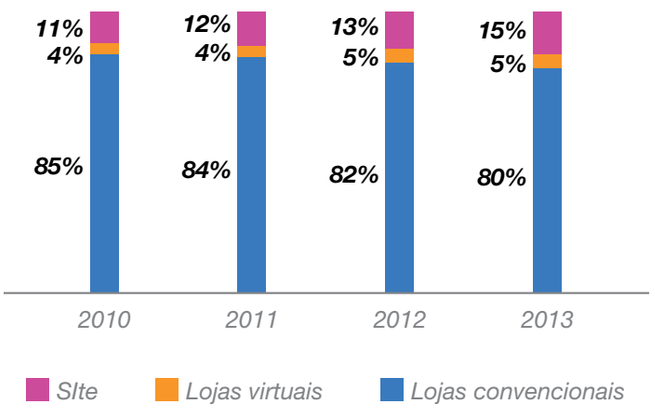
Reduzir os prazos de entrega e custos, aumentar a eficiência operacional

:)

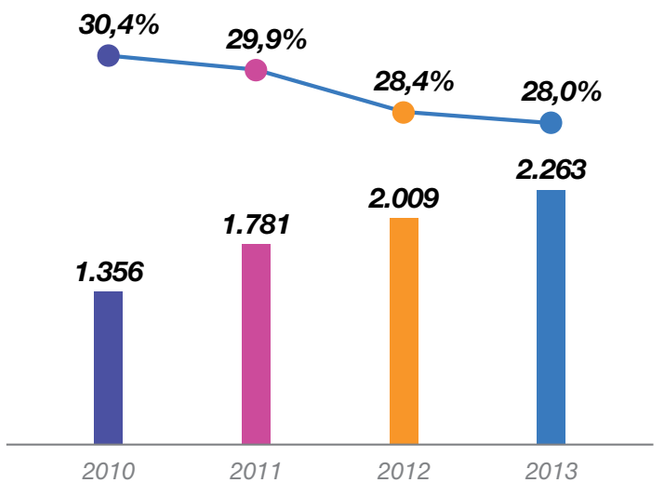
***Receita bruta - consolidado** (R$ milhões)*



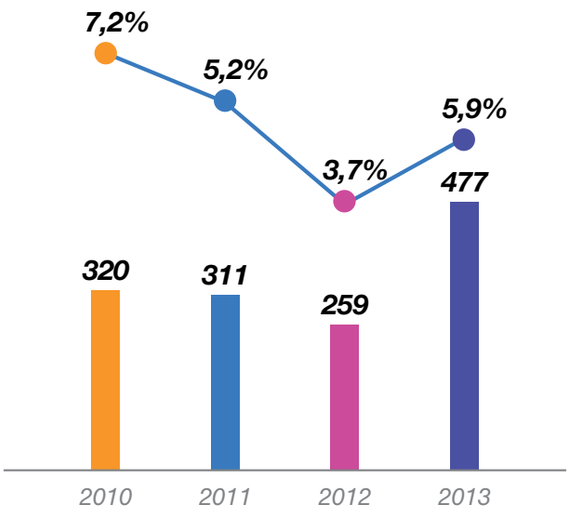
***Venda por canal** (%)*



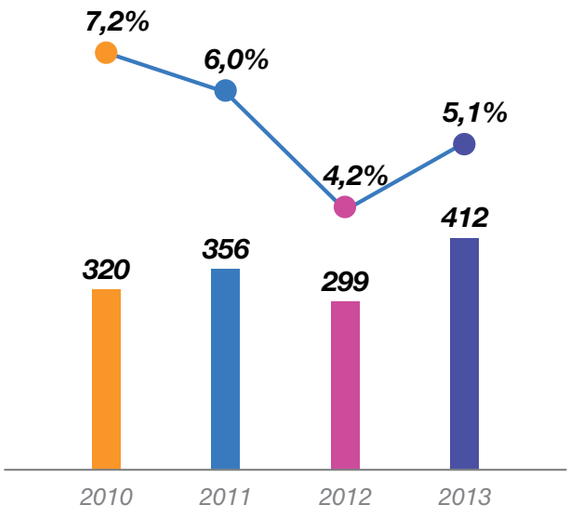
***Lucro bruto** (R$ milhões) **e margem bruta** (%)*



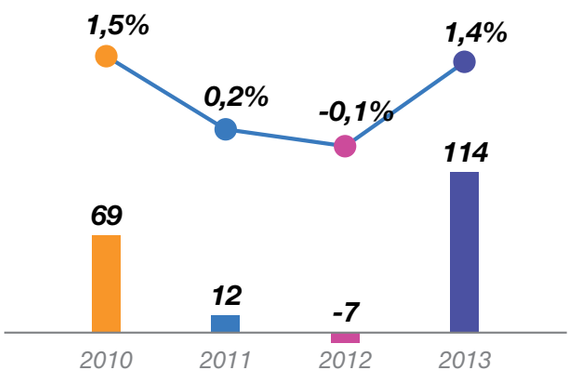
EBITDA** (R$ milhões) **e margem EBITDA



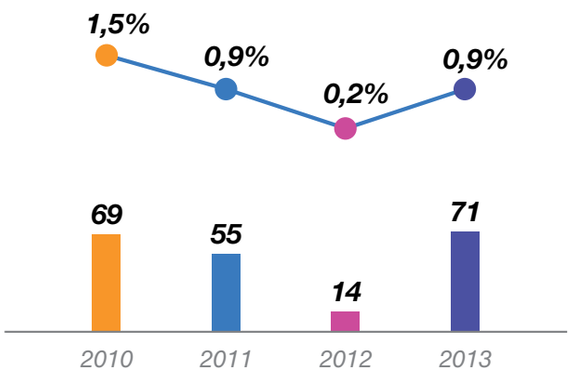
EBITDA ajustado** (R$ milhões) **e margem EBITDA



***Lucro líquido** (R$ milhões) **e margem líquida** (%)*



***Lucro líquido ajustado** (R$ milhões) **e margem líquida** (%)*



C5/ lojas convencionais

Mantemos o Crescimento de Forma Sustentável

Em 2013, definimos uma série de metas desafiadoras para atingir ao longo do ano. Buscamos racionalizar nossos custos e despesas, aumentamos nossa margem bruta nas lojas do Nordeste enquanto preservamos a margem bruta nas demais regiões, expandimos as vendas no conceito mesmas lojas em 12,9% e crescemos a receita bruta consolidada em 14,6%.

Nas lojas, focamos em maximizar o uso de cada metro quadrado, trabalhamos com estoques reduzidos para aumentar a eficiência do giro de capital e minimizamos o uso de recursos do fluxo de caixa no dia ao dia. Implementamos um novo sistema de precificação de produtos em toda a rede do Magazine Luiza no segundo semestre de 2013, para elevar a inteligência na discriminação de preços por produto, canal e região, com o objetivo inicial de manter as margens em todas as regiões. Esse sistema de precificação capacita e oferece maior flexibilidade e autonomia aos vendedores, aumentando e limitando a necessidade de praticar grandes descontos.

Varejo

Lojas Convencionais
Lojas Virtuais
E-commerce
Magazinevocê
Chip Luiza
Época Cosméticos
Quero de Casamento

Divisão Financeira

Luizacred - JV Itaú
Luizaseg - JV Cardif
Consórcio Luiza

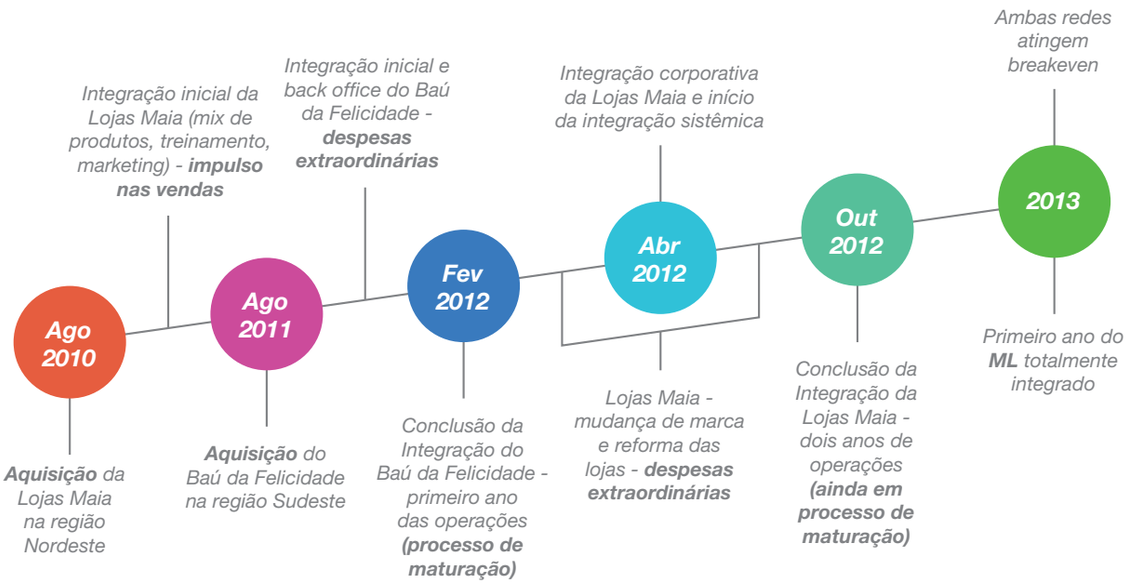
Estratégia

Varejo: Lojas convencionais

A expansão para novos mercados conferiu-nos importante conhecimento e experiência quanto às particularidades em operar em diversas regiões do Brasil, tais como preferências e características da população de cada uma delas, clima e perfil de renda.

Desta forma, ao adaptarmos o *mix* dos nossos produtos e lojas ao público-alvo de cada região, conseguimos conquistar vantagens competitivas. O modelo de lojas convencionais consiste em unidades de rua ou de shopping, com área média de vendas de 750 metros quadrados, mostruário físico e estoque próprio.

Investimos na abertura e reforma de lojas para consolidar nossa posição nos mercados atuais. O processo de maturação de cerca de um terço das lojas da rede também impulsionou as vendas da Companhia em 2013 – um sistema que vai continuar e beneficiar os nossos resultados nos próximos anos.



A partir de 2013, iniciamos o Indicador de Satisfação do Cliente baseado na metodologia NPS (*Net Promoter Score*), criado pela Bain Company, que consiste em ligar para o cliente que efetuou compras nos últimos dias na loja e coletar uma nota de 0 a 10 para a recomendação da loja a seus amigos, parentes ou colegas. Neste primeiro ano, entramos em contato com mais de 1.100 clientes na região Sudeste e os

resultados obtidos possibilitaram o redirecionamento de estratégia e a criação de planos de ação para as melhorias reportadas pelos clientes. A pesquisa de *mobile site* foi realizada com clientes que haviam adquirido produto pelos canais *mobile* (*tablet* e *smartphone*), com objetivo de avaliar esta experiência de compra. Foi utilizado para este estudo qualitativo entrevistas em profundidade através de um *chat* via *internet*. A experiência de compra nas lojas foi o motivo principal da satisfação dos clientes.

Devido a inúmeros treinamentos de produto com objetivo de aumentar conhecimento de categoria de produto, aprimoramento nas técnicas de vendas, houve melhora na média geral de avaliação do atendimento, com base nas avaliações do Cliente Surpresa, realizadas nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste em 2013. PR5

O Magazine Luiza adquiriu as Lojas Maia e Baú da Felicidade em 2010 e 2011, respectivamente. Com as aquisições, o tamanho da rede aumentou em 289 lojas, passando de 455 lojas em 2010 para 744 no final de 2013. Hoje, as lojas do Baú da Felicidade estão totalmente integradas às unidades da Companhia na Região Sudeste e as Lojas Maia estão agrupadas na divisão Nordeste. Continuaremos empenhados em fechar o *gap* de margem bruta entre as lojas do Sudeste e as do Nordeste. As vendas na Região Nordeste cresceram 15,1% em 2013, superando o crescimento médio da Companhia, e alcançaram R$1.418,3 milhões, equivalentes a 14,7% das vendas totais do varejo no ano. G3 2.9

C6/ lojas virtuais

Atualmente, a Companhia possui 107 lojas virtuais que operam com custos bem menores que os das convencionais, alavancando o retorno sobre o capital investido. O sucesso deste modelo reflete a nossa cultura corporativa, voltada para a valorização dos nossos colaboradores e com foco no atendimento diferenciado aos clientes. Os estabelecimentos, situados em cidades menores têm áreas de vendas de cerca de 150 metros quadrados.

Acreditamos que exista bastante espaço para continuar a expandir o formato de lojas virtuais no Brasil, uma vez que as unidades atendem aos municípios menores ou determinados bairros de cidades médias. Em todo o território nacional, há mais de 324 cidades com 50 mil ha-

bitantes e existem 2.582 municípios com até 50 mil habitantes. Buscamos também oportunidades de abrir lojas virtuais nas comunidades do País. Abrimos a primeira no Heliópolis (página 100), em São Paulo, em agosto de 2013, e o sucesso demonstra o potencial de expandir este formato na periferia de outras grandes cidades. Isto foi possível graças à estrutura do formato que não possui estoques em lojas.

Loja Virtual na Comunidade do Heliópolis

- Primeira loja em comunidade de baixa renda
  - Inauguração em 9 de agosto de 2013
  - Primeira loja virtual na Capital paulista
- No mercado consumidor na comunidade
  - 12 milhões de brasileiros, com renda de R$ 56,1 bilhões por ano
  - 65% da população de comunidades pertence à classe média
  - Grande parcela do consumo ocorre dentro da comunidades
  - Baixa penetração de produtos, com computadores em 40% dos lares
  - O desenvolvimento econômico vivido pelo Brasil nos últimos anos está transformando as comunidades

- **Varejo**
  - Lojas Convencionais
  - Lojas Virtuais
  - E-commerce
  - Magazinevocê
  - Chip Luiza
  - Época Cosméticos
  - Quero de Casamento
- Divisão Financeira
  - Luizacred - JV Itaú
  - Luizaseg - JV Cardif
  - Consórcio Luiza

:D

C7/ *e-commerce*

Temos aumentado nossa participação de mercado também em nosso canal do *e-commerce*, pois nosso crescimento de vendas nele tem superado o de nossos principais concorrentes. Para os próximos anos, acreditamos ainda que conseguiremos manter a taxa de crescimento de vendas no intervalo entre 20 e 30%, em virtude da nossa competitividade de preços, *mix* atraente e entregas em prazos curtos.

Concluímos o projeto de entrega multicanal no inicio de 2014, que deverá trazer importante redução de custos e maior agilidade quanto às entregas de vendas efetuadas pelo *site*, além do que passarão a ser feitas por um dos nossos oitos centros de distribuição, em vez de isto ocorrer exclusivamente a partir do centro de distribuição de São Paulo. Paralelamente às melhorias realizadas na cadeia logística do *e-commerce*, continuaremos buscando aumentar a eficiência e capacidade do nosso *site*, com o objetivo de garantir a lucratividade da operação.

Com o lançamento, em 2012, do canal de compras via Magazinevocê, reforçamos a capacidade inovadora da Companhia. Fomos a primeira empresa de varejo no mundo a lançar uma plataforma de vendas com atuação relevante nas redes sociais. Este é um canal diferenciado de comércio eletrônico que utiliza como alavancador de vendas as mídias sociais e se espelha no sucesso do modelo de vendas porta a porta. Em 2013, efetuamos importantes melhorias na versão do *site* que contempla: (i) a criação de uma URL própria, (ii) não existência de limites no número de produtos oferecidos pelas lojas, (iii) um *layout* mais moderno e maior nível de personalização, (iv) a possibilidade de expandir o *mix* de produtos com o uso de ferramentas do *marketplace* disponíveis no *site* do Magazine Luiza.

Em 2013, demos o primeiro passo para melhorar nossa oferta de produtos em categorias de alto crescimento e com elevada rentabilidade (estratégia de *long tail*), comercializadas em nossa plataforma de *marketplace* com a aquisição da Época Cosméticos. Continuaremos a aprimorar nossa estratégia de *marketplace* ao longo de 2014, capturando sinergias entre nossa operação do *e-commerce* e *marketplace*, de modo que nossa proposta digital continue como uma das mais atraentes do mercado.

Varejo

- *Lojas Convencionais*
- *Lojas Virtuais*
- ***E-commerce***
- *Magazinevocê*
- *Chip Luiza*
- *Época Cosméticos*
- *Quero de Casamento*

- *Divisão Financeira*

- *Luizacred - JV Itaú*
- *Luizaseg - JV Cardif*
- *Consórcio Luiza*

:D

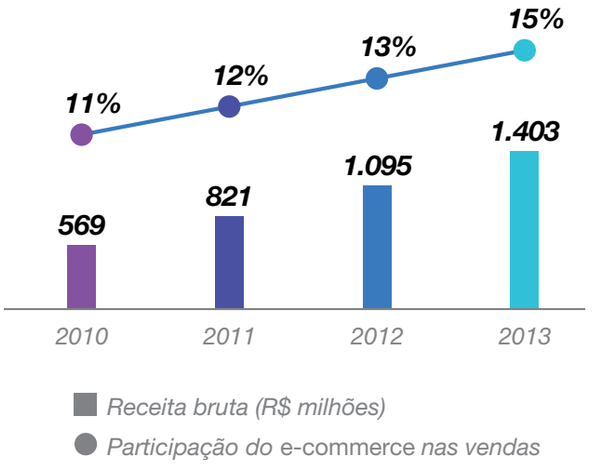
O reconhecimento do nosso trabalho tem vindo ao longo dos anos. Recebemos diversos prêmios pela nossa operação do comércio eletrônico em 2013, com destaque para a conquista do troféu bronze na 54ª edição do Prêmio Clio Awards, categoria *digital/mobile* em publicidade, pelo *case* Magazinevocê. Conquistamos também, pela décima vez consecutiva, o troféu diamante no Prêmio Excelência em Qualidade Comércio Eletrônico B2C (e-bit) e fomos eleitos "loja destaque em inovação".

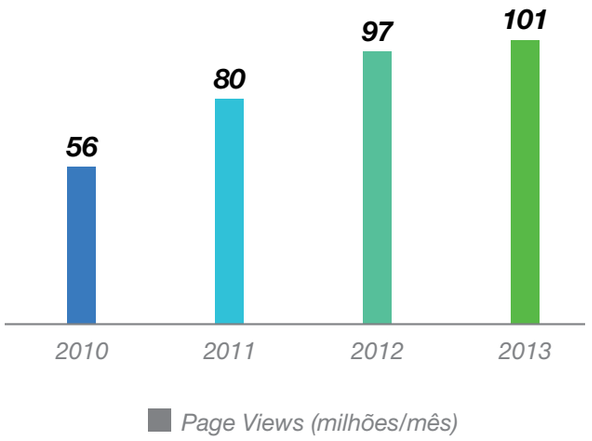
O e-bit DIAMANTE trata-se de uma classificação concedida às lojas eletrônicas avaliadas positivamente pelos clientes. São analisados quesitos como facilidade de compra, preço, manuseio e informações sobre os produtos, cumprimento do prazo de entrega, entre outros, que traduzem a eficiência em toda a cadeia de operação, pré e pós-venda.

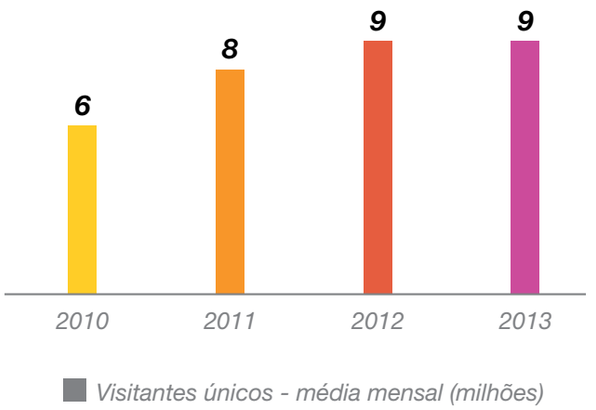
Para alcançar a medalha DIAMANTE, é preciso atingir os seguintes quesitos pelos últimos 90 dias:

- Ter, no mínimo, 1000 pesquisas de avaliação no ato da compra;
- Ter, no mínimo, 20 pesquisas referentes ao serviço de entrega, nos últimos 90 dias;
- Ter menos de 15% de atraso na entrega;
- Obter índice igual ou superior a 85% em probabilidade de consumidores voltarem a comprar na loja;
- Trabalhar com protocolo de segurança SSL;
- Garantir sigilo no tratamento de informações de clientes;
- Ativa na e-bit há pelo menos 90 dias;
- Nota geral dada pelo seus clientes igual ou superior a 4.

Os e-consumidores avaliam cada um dos 10 quesitos com notas de 1 a 5. Em 2013, foram realizadas pesquisas com mais de 3.040 consumidores. PR5







Indicador financeiro	Drivers do valor	Comparativo versus loja física
Receita bruta	*E-commerce* alcança localidades onde não há presença física	Interatividade entre *e-commerce* e loja física é um diferencial para o cliente
Margem bruta	O foco é nos preços competitivos e serviços de qualidade	Margem bruta abaixo das lojas físicas dado que o canal suporta rentabilidade com preços menores
EBITDA	Produtividade alta combinada com compartilhamento de despesas operacionais	EBITDA acima das lojas físicas uma vez que há menor nível de despesas operacionais
Lucro líquido	Rentabilidade parcialmente compensada pelo maior nível de capital de giro	Rentabilidade líquida acima das lojas físicas
Capital de giro	Eficiência na gestão de estoques e no prazo médio de pagamento	Devido a maior participação de cartão de terceiros nas vendas vs. lojas físicas, o *e-commerce* é mais intensivo em capital de giro
Investimentos	Foco em inovação	Baixa necessidade de investimentos quando comparado com lojas físicas
ROIC	Alto nível de retorno sobre capital investido	Bastante acima das lojas físicas

C8/ Magazinevocê

Sempre tivemos interesse em criar um modelo de vendas porta-a-porta e aumentar a nossa presença em todo o território nacional, até que enxergamos a oportunidade de alavancar esta possibilidade pelo *Facebook*, que representa uma plataforma de confiabilidade, relacionamento e intimidade dos seus usuários.

O Magazinevocê é mais uma forma de alavancarmos o nosso *e-commerce* e concorrermos agressivamente no mundo virtual. Como ferramenta de *Social Commerce*, o *site* serve como o próximo passo na evolução natural do *e-commerce*.

Em um modelo totalmente inédito de baixo custo, os brasileiros tornam-se divulgadores do Magazine Luiza no *Facebook*. Eles oferecem os produtos do nosso *e-commerce* para os seus amigos e cada venda gera uma comissão. Em contrapartida, ganhamos um quadro de mais de 170 mil divulgadores que treinamos e motivamos. O relacionamento é simples, claro e transparente. O custo do negócio está voltado à manutenção, atualização e ações do *site* www.magazinevoce.com.br.

Consideramos que cada divulgador do Magazinevocê tem uma média de 220 amigos e, assim, com mais de 170 mil divulgadores, atingimos 37 milhões de brasileiros, ou seja, quase a metade do público total do *Facebook* no Brasil. O País é o segundo maior mercado do *Facebook* no mundo, com mais de 88 milhões de usuários, em 2013.

O potencial está nítido. Em 2013, em média, 27% do tempo *online* dos usuários foi gasto em redes sociais, segundo o Hubspot. Sendo assim, pretendemos crescer nesta esfera, ingressando o Magazinevocê em outras redes sociais e atraindo mais clientes.

Varejo

Lojas Convencionais
Lojas Virtuais
E-commerce
Magazinevocê
Chip Luiza
Época Cosméticos
Quero de Casamento

Divisão Financeira

Luizacred - JV Itaú
Luizaseg - JV Cardif
Consórcio Luiza

:)

C9/ Chip Luiza

O *mobile-commerce* ainda é incipiente no Brasil, mas já estamos trabalhando fortemente para alavancar as vendas via telefone celular e *smartphones*. Acreditamos que a compra de produtos pelo celular será cada vez mais comum no País e, para muitos, significará a oportunidade de acessar a internet e redes sociais pela primeira vez. Esse crescimento está atrelado à sofisticação contínua da tecnologia dos smartphones e variedade de modelos e marcas disponíveis no mercado.

Além desta tendência, o Chip Luiza auxilia-nos na fidelização dos clientes, uma vez que disponibiliza benefícios como acesso gratuito às redes sociais e aos sites do Magazine Luiza, e-mail e ofertas especiais.

O *m-commerce* representa mais uma maneira para alcançar os clientes onde não temos presença física e complementa os canais para aqueles que já compram conosco. Lembramos que apenas 53% da população brasileira têm acesso à internet no Brasil, que tem mais de 270 milhões de linhas de celulares, número maior que o de habitantes que atinge 198,7 milhões, e estão migrando rapidamente para os *smartphones*.

Varejo

Lojas Convencionais
Lojas Virtuais
E-commerce
Magazinevocê
Chip Luiza
Época Cosméticos
Quero de Casamento

Divisão Financeira

Luizacred - JV Itaú
Luizaseg - JV Cardif
Consórcio Luiza

:)

C10/ Época Cosméticos

A aquisição da Época Cosméticos visa aumentar e diversificar a nossa gama de produtos vendidos *online*.

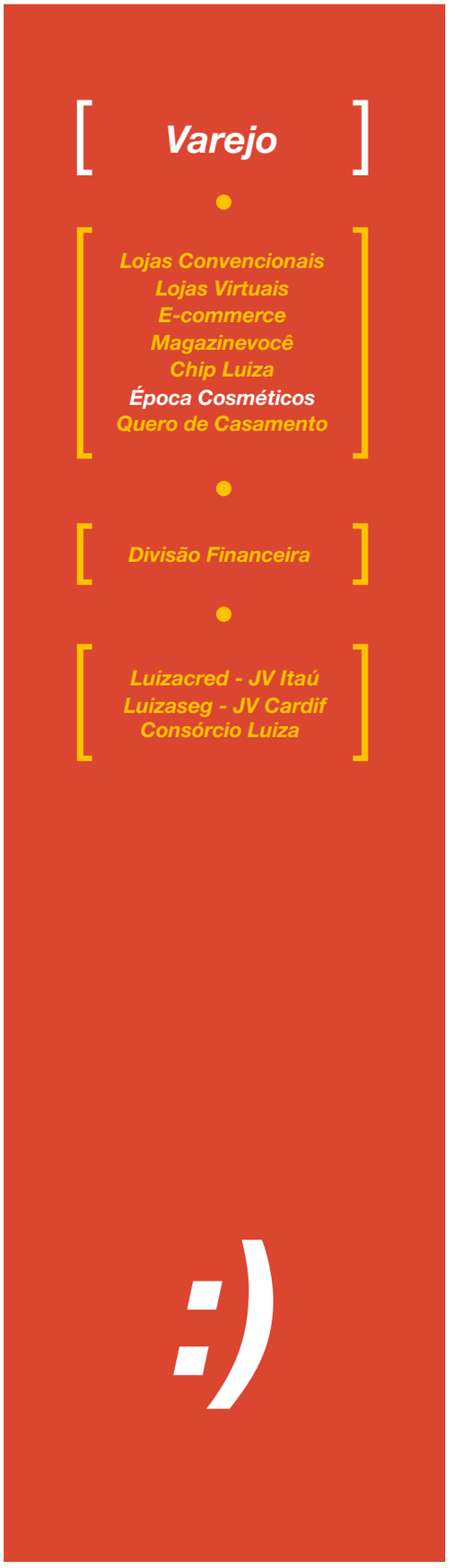
A chegada da Época Cosméticos reforça a estratégia de expansão e consolidação da operação do *e-commerce* em um segmento que tem margens atrativas, cresce consistentemente no
Brasil e traz fluxo de clientes para o *site* dado o *ticket* médio mais baixo e a maior taxa de recompra.

Além disto, representa uma oportunidade de aumento do número de produtos que podem ser vendidos em outros canais, como o Magazinevocê. A Época Cosméticos era parceira do Magazine Luiza há mais de dois anos, por meio do *marketplace*, o que possibilitou ganho de *expertise* no mercado de cosméticos, comprovando seu potencial de crescimento.

Realizamos um processo de *due dilligence* completo e adquirimos o negócio a um valor que consideramos justo. A aquisição representa para o Magazine Luiza uma oportunidade de baixo risco e o fim da dupla tributação sobre os cosméticos, prevista no acordo de *marketplace* anteriormente firmado com a Época Cosméticos. Esta compra não teve custos de integração nem sobreposição de operações e funcionários.

Aquisição da Época Cosméticos

- Estratégia *Long Tail* para o *e-commerce*
- Ampliação de linhas de produtos existentes
- Segmento com grande potencial de crescimento
- Taxas atrativas de retorno com metas agressivas
- Faturamento de R$ 17,0 milhões, em 2013



C11/ Quero de Casamento

Acreditamos no forte crescimento do comércio por meio das redes sociais e sempre buscamos oportunidades de aumentar a nossa família de *sites* que reforçam e complementam os nossos esforços de vendas de bens duráveis nas lojas.

O Quero de Casamento é resultado do sucesso do Magazinevocê, uma plataforma que vende todos os produtos do *e-commerce* no *Facebook* e uma extensão das vendas dos produtos do *site* principal do *e-commerce* com foco em casais que estão planejando o casamento. Acreditamos que esta parte do nosso negócio é bastante rentável, pois o Quero de Casamento desfruta toda a infraestrutura do *e-commerce*, das suas ações de *marketing* e da mesma equipe experiente.

O *site* representa uma oportunidade de risco baixíssimo, pequeno investimento e replica a funcionalidade e a navegabilidade que desenvolvemos para o Magazinevocê.

Varejo

- Lojas Convencionais
- Lojas Virtuais
- E-commerce
- Magazinevocê
- Chip Luiza
- Época Cosméticos
- **Quero de Casamento**

Divisão Financeira

- Luizacred - JV Itaú
- Luizaseg - JV Cardif
- Consórcio Luiza

:)

C12/ estratégia e resultado da operação de crédito

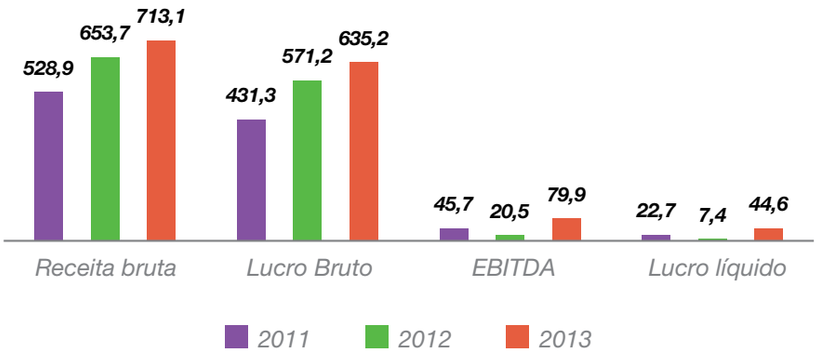
A Classe C continua em ascensão. Mais de 40 milhões de brasileiros ingressaram na Classe C na última década e hoje são mais de 109 milhões. Cada vez mais pessoas no Brasil buscam e têm acesso ao crédito, imóveis, eletrodomésticos, *tablets* e procuram melhor qualidade de vida. Baixo desemprego, o fenômeno do bônus demográfico, maior poder de compra e baixa inadimplência são condições muito favoráveis a uma maior concessão de crédito no país.

Estamos bem posicionados para captar essa demanda de crédito e acreditamos que desempenhamos papel importante no desenvolvimento econômico e social da nação, ao longo da ultima década. Hoje, a Luizacred é uma das maiores financeiras na sua categoria.

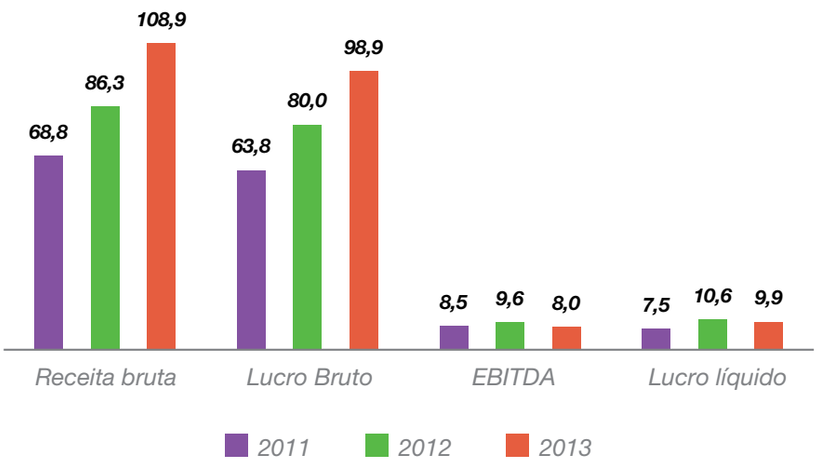
Concedemos crédito e provisionamos de forma conservadora. Trabalhamos para maximizar as margens por meio do controle de custos, do *mix* adequado entre CDC e cartão Luiza e de uma política disciplinada e consistente de provisionamento de perdas e eficiência operacional. Somos ágeis na concessão de crédito e simplificamos os nossos processos para diferenciar-nos da concorrência.

A Luizacred, assim como a Luizaseg e o Consórcio Luiza, é um instrumento fundamental no processo de fidelização da base de clientes e expansão das vendas. Cada empresa ajuda-nos a desenvolver o relacionamento pós-venda e incentiva o retorno dos clientes às nossas lojas.

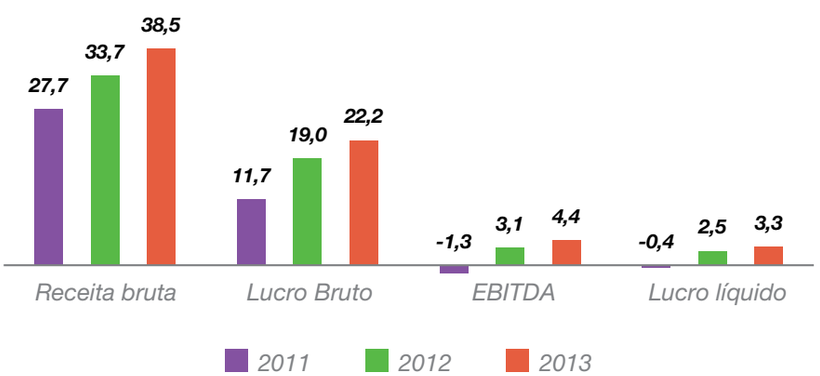
***Luizacred** (R$)*



***Luizaseg** (R$)*



***Consórcio Luiza** (R$)*



C13/ Luizacred

A Luizacred participa de forma importante nas vendas do Magazine Luiza, contribuindo na lucratividade da varejista. Em 2013, elevamos a rentabilidade com maior distribuição de empréstimos e produtos financeiros associados ao cartão, buscamos novas economias com a integração das lojas e capturamos sinergias, aumentamos a produtividade da força de vendas, treinamos e incentivamos os nossos colaboradores para que comercializassem produtos de maior rentabilidade e aumentassem a participação de serviços financeiros no *mix*.

Simultaneamente, continuamos a focar na melhoria do atendimento aos clientes e injetar maior eficiência nos processos e agilidade e inteligência na concessão de crédito.

Em fevereiro de 2013, o Magazine Luiza assinou um aditivo ao acordo da Luizacred para transferir a gestão e emissão do Cartão de Crédito *co-branded* para o seu parceiro da *joint venture*, o Itaú Unibanco. A medida teve como objetivo principal aumentar a eficiência operacional por meio da redução de custos e despesas relacionados aos produtos e serviços financeiros.

Foco 2013-2014

ELEVAR A LUCRATIVIDADE
com uma melhor concessão de serviços associada ao cartão.

DIVERSIFICAR A RECEITA
com maior equilíbrio entre empréstimos, CDC, cartão Luiza e produtos financeiros.

AUMENTAR A PENETRAÇÃO
nas vendas efetuadas pelo *website*.

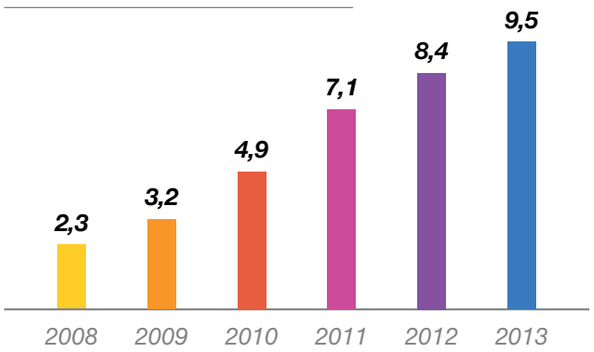
CONTINUAR ACOMPANHANDO
o crescimento do Magazine Luiza.

MANTER O CONTROLE
da inadimplência e da filosofia do conservadorismo na concessão e aprovisionamento do crédito.

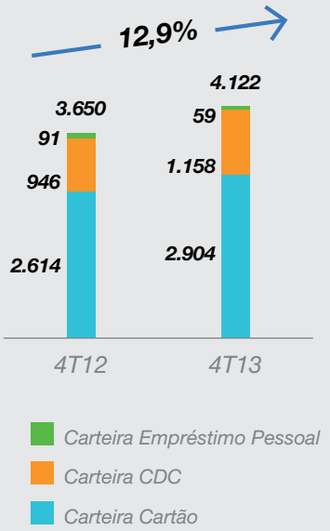
O ano de 2013 foi o melhor na história da Luizacred. Fatores positivos incluem um aumento de concessão de empréstimos com novos produtos e uma melhor aplicação ao perfil de cada consumidor. Entender o poder aquisitivo e histórico de crédito de um cliente é fundamental para acertar a política de crédito.

Entregamos uma sólida rentabilidade com inadimplência sob controle e aumentamos nosso índice de eficiência.

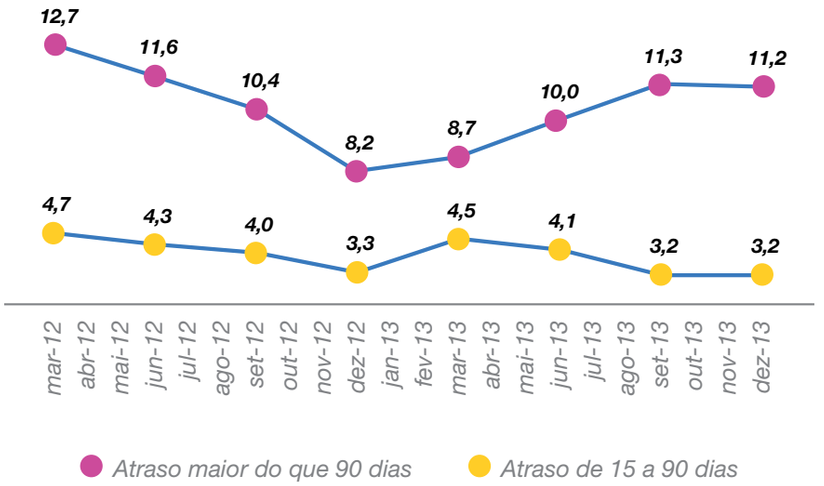
Faturamento total *(R$ bilhões)*



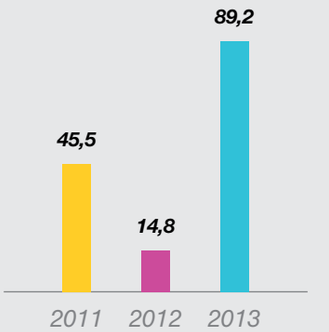
Composição da carteira *(R$ milhões)*



Inadimplência *(dias de atraso)*



Lucro líquido *(R$ milhões)*



C14/ Luizaseg, Consórcio Luiza

Luizaseg

A Luizaseg representa mais uma forma de ampliar nosso leque de produtos e serviços oferecidos aos clientes no momento da venda, como, por exemplo, garantia estendida, entre outros. A empresa proporciona a oportunidade de fidelizar e aprofundar o relacionamento com os clientes no pós-venda e aumentar o *ticket* médio por cliente.

Acreditamos, portanto, que não menos essencial que a Luizacred seja a Luizaseg, de importante diferenciação competitiva, uma vez que nos permite manter total controle da carteira segurada, não sendo necessário compartilharmos a sinistralidade com seguros comercializados por outros varejistas e, por consequência, podemos negociar condições mais vantajosas junto à nossa parceira para repasse aos clientes.

Até o momento, o Garantia Estendida continua sendo o principal produto da Luizaseg, que conta com a parceria e experiência da Cardif, subsidiária do banco francês BNP Paribas, para oferecer seguros exclusivos direcionados às necessidades de nossos clientes.

De acordo com o *ranking* de mercado, preparado pela divisão de Coordenação de Sistemas e Informações para o Mercado (COSIM), da SUSEP, a Luizaseg está entre as principais empresas que comercializam garantias estendidas no mercado brasileiro.

Consórcio Luiza

A estratégia do Consórcio Luiza representa mais uma forma de fidelizar e agregar valor aos nossos clientes, que buscam melhor qualidade de vida com benefícios do sistema de financiamento. O Consórcio Luiza oferece a eles oportunidade de comprar carros, imóveis e outros produtos de alto valor agregado. Enxergamos chances de vendas cruzadas dos nossos produtos quando um cliente financia um imóvel pelo consórcio. Oferecemos uma gama abrangente de itens para decorar uma casa e temos a presença do consórcio em todas as nossas lojas.

Operamos com profissionais próprios e por representantes comerciais. Além disto, a venda de produtos do consórcio pode ser re-

alizada por qualquer funcionário do Magazine Luiza, bastando para isto solicitar acesso ao sistema de vendas. Em lojas maiores, possuímos quiosques, onde são exibidos e oferecidos os itens comercializados.

C15/ investimentos

LOJAS CONVENCIONAIS E VIRTUAIS POR REGIÃO NO BRASIL

Região	*2013*	*%*
Sudeste	354	48%
Nordeste	158	21%
Sul	214	29%
Centro-Oeste	18	2%
Total	***744***	***100%***

ABERTURA DE LOJAS

17 novas lojas (12 na região S/SE/CO e 5 na região NE)

Região	*Novas*	*Reformas*
Sudeste, Sul, Centro-Oeste	12	34
Nordeste	5	28
Total	***17***	***62***

INVESTIMENTO EM MILHÕES

Investimento	*2013*	*2012*
Novas Lojas	24,6	23,1
Reformas	44,7	62,6
Tecnologia	38,8	25,3
Logística	25,2	42,6
Outros	12,8	21,1
Total	***146,1***	***174,8***

Em 2013, a Companhia investiu R$ 146,1 milhões em ativos imobilizados e intangíveis, sendo 47% em reformas (62 lojas) e aberturas de lojas (17 novas lojas), 44% em logística e TI e 9% em outros projetos. Conseguimos reduzir significativamente os custos de reforma de cada loja e o tempo esperado de cada obra após implementarmos nosso projeto Revigorar.

C16/ reformas de lojas – projeto Revigorar

O Projeto Revigorar representa avanços em nosso modelo de negócios. Lançado em 2013, visa agilizar a reforma de nossas lojas e a redução de custos com melhor aproveitamento dos materiais e logística.

Capacitamos nossas equipes de engenheiros, arquitetos, *merchandising*, informática, compras e segurança para realizar múltiplas tarefas, diminuindo o tempo de execução. Utilizamos fornecedores locais para cortar custos como os de logística.

Os resultados são expressivos. Nosso investimento médio por loja caiu quase 70% depois da implementação do projeto e, atualmente, conseguimos reformar 13 unidades em dois meses. Antes, demorava, em média, 45 dias para concluir cada obra, independente da metragem. Hoje, conseguimos também uma exposição 30% maior dos nossos produtos. Como beneficio deste novo modelo, temos experimentado importante aumento em nossas vendas nas unidades reformadas, como, por exemplo, nas de telefonia móvel que tendem a crescer mais de três dígitos.

O projeto Revigorar nasceu do nosso conceito *Mobitec*, que foca na atualização e modernização do setor de tecnologia e visa à comercialização de produtos de maior margem, tais como telefonia móvel, imagem, informática, som pesado, câmeras e filmadoras.

Desde o início do Revigorar, sempre pensamos em otimizar custos e melhorar a qualidade da venda para equipes e consumidores.

Destaques do Projeto

Reduzimos o custo de investimento por loja em quase 70%

Reformamos 13 lojas em dois meses. Antes uma única reforma demorava, em média, 45 dias

Reformas impulsionam vendas e melhoram a experiência de compra para os clientes

C17/ estratégias e objetivos 2014

FORTE DESEMPENHO DE CRESCIMENTO

- Até 40 lojas novas (foco no Nordeste e Sudeste)
- Crescimento similar ao de 2013 no desempenho das vendas no conceito mesmas lojas para as físicas, com destaque para o Nordeste (processo de maturação)
- Crescimento acelerado do *e-commerce* - mesmo nível de 2013
- Vendas fortes de TVs, *tablets* e *smartphones*, em virtude da Copa do Mundo
- Multicanalidade cada vez mais intensa
- Continuação de fortes investimentos em inovação

MELHORIAS DE RENTABILIDADE

- Manutenção da margem bruta consolidada
- Oportunidades relacionadas às receitas de serviços (aumentar a participação sobre a receita de mercadorias)
- Redução do SG&A, em função do programa de OBZ e da plataforma multicanal (diluição de custos e despesas)
- Processo de maturação das unidades do Baú da Felicidade e da Lojas Maia

		Descrição	Status	Expectativa
Margem bruta	Diferença de margem bruta nas lojas do Nordeste	Há uma diferença na margem bruta entre as lojas do Nordeste e as baseadas em outras regiões	A diferença está sendo reduzida trimestre a trimestre	A Companhia espera reduzir a diferença, contribuindo para aumentar a margem bruta do varejo
	Projeto de gerenciamento de preço	Este projeto foi concebido para aumentar a inteligência de preços por canal, região e família de produtos	Continuação da implantação de processo	Preservar a margem em todas as regiões
SG&A	Sinergias do processo de integração das Lojas Maia e Baú da Felicidade	Primeiro ano da integração total das redes Maia e Baú em 2013	Reformas das lojas e melhorias na gestão e processo de sinergias	Aumentar a produtividade e a rentabilidade de cada loja
	Projeto de entrega multicanal	Os produtos do *e-commerce* serão entregues diretamente pelos oito centros de distribuição	A integração dos oito centros de distribuição será concluída no início de 2014	Reduzirão os custos, aumentarão os recursos ao cliente e melhorarão a qualidade
	Programa de orçamento Base Zero	Políticas de controle mais rigorosas para as despesas. Novo processo orçamentário para cada departamento, adoção de metas "base zero" e redução de custos	Implementação do orçamento de 2013 e 2014	Racionalizar custos e despesas
	Projeto de produtividade de lojas	Maior produtividade no *back office* e da Luizacred nas lojas	Em processo de implementação	Racionalizar custos e despesas e aumentar a produtividade das lojas

C18/ estratégia e objetivos em médio e longo prazos

Nosso sucesso é pautado em três pilares que fazem do Magazine Luiza uma proposta única de valor: estratégia, cultura corporativa e inovação, conceitos estes que norteiam a nossa forma e execução de investimentos, visando gerar retorno crescente e consistente para os acionistas. Vamos continuar a evoluir nestas três áreas para manter ou aumentar nossa posição de liderança nos 16 estados em que atuamos. Seguem alguns dos nossos objetivos, no médio e longo prazos, os quais terão um papel fundamental no sucesso futuro do Magazine Luiza:

ESTRATÉGIA FINANCEIRA

CAPITAL DE GIRO

Nosso compromisso é diminuir o capital de giro empregado, ao longo dos próximos anos, com a recuperação de créditos acumulados de ICMS como consequência da substituição tributária, e melhorar a gestão e giro dos estoques, com as lojas do Nordeste totalmente integradas.

DÍVIDA

Nos próximos três anos, o perfil de dívida será melhorado com o alongamento do prazo médio e redução do risco de refinanciamento. Além disto, deverá ser diminuído o custo da dívida, assim como a proporção da dívida líquida sobre o EBITDA ajustado para um patamar entre 1,0x e 1,3x. No final de 2013, este indicador ajustado foi de 1,3x. Em 2012, o patamar foi de 2,3x.

FLUXO DE CAIXA

Nosso objetivo é gerar fluxo de caixa livre no médio prazo, com uma revisão constante de metas para aumentar a liquidez de forma gradual. Uma vez reforçada a geração de caixa, podemos analisar a alteração da política de pagamento de dividendos, que, atualmente, se encontra em 15%, segundo estatuto da Companhia.

CULTURA CORPORATIVA

As pessoas sempre em primeiro lugar

Novos meios de fortalecimento da nossa comunicação interna para motivar, reter e atrair talentos

Os nossos relacionamentos com as comunidades em que atuamos serão cada vez mais aprofundados

CLIENTES

Trabalhar para estar presente onde, quando e como o cliente quiser

Continuar a ser referência na gestão do processo de fidelização do nosso cliente

Focar em expandir o portfólio competitivo de serviços e produtos financeiros

INOVAÇÃO

Fortalecer a nossa plataforma única de multicanalidade e buscar novas eficiências com uma maior integração da operação de lojas físicas e comércio eletrônico

Desenvolver novas formas de acelerar o crescimento do *m-commerce*

Continuar a aumentar e diversificar nossa gama de produtos

Procurar oportunidades que possam reforçar e complementar a estratégia de expansão e consolidação do *e-commerce*

ativos INTANGÍVEIS

D1/ jeito Luiza de ser

CULTURA EM FOCO

Contamos com pilares importantes que nos dão sustentação e vitalidade para disseminar a cultura pioneira e inovadora do Jeito Luiza de Ser:

MERITOCRACIA é a prática de reconhecimento público e recompensa dos colaboradores que se destacam pelo talento e desempenho;

COMUNICAÇÃO utilizamos o Portal Luiza, a Rádio Luiza e a TV Luiza para motivar, inspirar e informar os nossos colaboradores dos passos da Companhia e das estratégias de vendas;

AUTODESENVOLVIMENTO estimulamos os colaboradores a traçarem metas, planos de carreira e/ou a buscarem o próprio crescimento pessoal e profissional;

POLÍTICA DE PORTAS ABERTAS em 1991, Luiza Helena Trajano derrubou as paredes quando assumiu a Superintendência da Companhia, o que possibilitou a contribuição permanente dos colaboradores para a melhoria do clima e dos processos operacionais e estratégicos;

PESSOAS EM PRIMEIRO LUGAR nossa política de Recursos Humanos é baseada na valorização das pessoas, desenvolvimento e qualidade de vida;

LIBERDADE ACOMPANHADA gerência na gestão das pessoas da unidade em que trabalham;

CULTURA EMPREENDEDORA o Magazine Luiza está focado no pioneirismo, inovação e velocidade no fazer acontecer, sempre colocando os clientes em primeiro lugar;

LIDERANÇA motivamos e incentivamos todas as lideranças a atuarem como servidores e educadores;

CONSELHO DE COLABORADORES os eleitos atuam diretamente com a gerência e os gestores no processo decisório de administração da unidade em que trabalham;

Cultura Corporativa

Jeito Luiza de Ser

Comunicação Interna

Fortalecimento das Comunidades onde atua

"O sucesso de 2013 é resultado de três pilares diferenciadores que fazem do Magazine Luiza uma proposta única de investimento: a estratégia, a cultura corporativa e a inovação, que permitem focar no crescimento e na entrega de valor ao acionista."

RITO DE COMUNHÃO reunião em que a Companhia reitera seus valores, compartilha os resultados da semana, celebra aniversários, conquistas e datas comemorativas, reconhece os destaques e recepciona os novos colaboradores;

REUNIÃO MATINAL a equipe reúne-se para direcionar, alinhar e mobilizar o grupo para os desafios do dia;

CELEBRAÇÃO E AGRADECIMENTO as conquistas dos colaboradores são comemoradas e celebradas nos momentos coletivos promovidos pela Companhia;

DISQUE-PRESIDÊNCIA é um canal de comunicação aberto a todos os colaboradores para denunciar, sigilosamente, práticas em desacordo com os valores do Magazine Luiza;

GESTÃO PARTICIPATIVA as informações estratégicas do negócio são transparentes e acessíveis para que cada colaborador se torne responsável pelos resultados globais da Companhia;

SEMINÁRIO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO este evento conta com a participação de todas as lideranças das lojas, centros de distribuição e escritórios e prepara o Magazine Luiza para os desafios do ano.

D2/ campanhas publicitárias

Nossas campanhas e ações publicitárias fazem parte da essência, identidade, credibilidade e popularidade do Magazine Luiza com a Classe C, o maior segmento de consumidores do Brasil. A Liquidação Fantástica, o Dia do Cliente Ouro, o Bota-Fora e o Só Amanhã se tornaram sinônimos da nossa marca, considerada uma das dez mais valiosas do País, segundo a Interbrand – Best Retail Brand 2013.

Dentre as nossas iniciativas, a Liquidação Fantástica é um evento nacional e pioneiro. Com produtos de mostruário em oferta, com até 70% de desconto, esta ação é uma “febre” entre os consumidores que esperam em filas por até uma semana. A campanha gera mídia espontânea que vale dezenas de milhões de reais equivalentes em custos de publicidade na televisão. A amplitude e o sucesso obtidos com a Liquidação Fantástica levaram os concorrentes a replicarem o modelo, transformando o calendário promocional do varejo brasileiro.

A Liquidação Fantástica do Magazine Luiza é consagrada como a mais tradicional do varejo brasileiro. A campanha mudou o nosso calendário de sazonalidade, fazendo com que janeiro, antes um mês fraco, passasse a apresentar um volume expressivo de vendas. Este evento, assim como os dias de Bota-fora, funciona como queima e renovação de estoques, depois das vendas de Natal.

Destacamos também o Programa do Cliente Ouro, que visa reconhecer, valorizar e fidelizar os nossos clientes mais fiéis. O resultado do programa reflete-se no comportamento de consumo desses clientes, que, comparativamente aos demais, têm maior ativação e frequência de compra.

O Dia do Cliente Ouro é a principal ação de fidelização dos nossos clientes e consiste em abrir nossas lojas, quatro vezes ao ano, sempre aos domingos, exclusivamente para o Cliente Ouro. Tapete vermelho, café da manhã e promoções exclusivas fazem parte da programação desse dia especial. Atualmente, são mais de 1,5 milhão de clientes que respondem por aproximadamente 20% da receita total da Companhia.

O Só Amanhã é outra campanha que reforça o posicionamento da marca junto aos nossos clientes e gera resultados efetivos de vendas. Geralmente aos domingos, anunciamos a oferta de um produto que é válida somente por um dia. A ação existe há mais de 15 anos e já integra o Calendário de Eventos do Magazine Luiza. Negociamos condições especiais com os fornecedores para o produto ofertado, o que nos possibilita oferecer preços inferiores aos de mercado. O volume de vendas obtido confirma o sucesso do modelo da campanha.

Além disto, fazemos uma excelente gestão de relacionamento com os clientes por meio de ferramentas inovadoras de CRM, como, por exemplo, a Operação Bumerangue, que estimula a prática do *telemarketing* nas lojas.

D3/ *marketing* e copa do mundo

Pela primeira vez em 57 anos de história, o Magazine Luiza será um dos patrocinadores oficiais da transmissão dos jogos da Copa do Mundo pela Rede Globo. Com a visibilidade do maior evento esportivo do planeta, estimamos alcançar mais de 188,1 milhões de telespectadores por dia no horário nobre da maior emissora de televisão do Brasil.

A campanha de alto impacto atingirá 98,6% de todos os 5.564 municípios do Brasil e representará a transição da Companhia de anunciante regional para nacional, durante o ano de 2014, fato este que impactará o *e-commerce* do Magazine Luiza, pois terá maior visibilidade de marca em todo o território nacional. A exposição equivale a um acréscimo de 38 dias de *marketing* no ano, além das vinhetas e da cobertura jornalística com exposição da marca.

O investimento, previsto no orçamento anual de *marketing*, substituirá campanhas e ofertas recorrentes da rede. A expectativa com tamanha publicidade é impulsionar as vendas com a abrangência nacional do *e-commerce* e das 744 lojas físicas estrategicamente distribuídas entre 16 Estados.

Mais de 650 vinhetas divulgando a marca

40% a mais de dias de mídia de ofertas no ano

Mais de 500 inserções em veiculação nacional

Mais de 165 milhões de torcedores ligados nos jogos

A maior cobertura jornalística de todos os tempos será feita pela Rede Globo (oito meses)

Presença constante em 98% dos municípios brasileiros

:D

D4/ valor da marca: *offline* e nas redes sociais

3ª marca brasileira

que gera mais engajamento nas redes sociais *(Data Popular, 2013)*

1,4 milhões	***83 mil***	***1 milhão***	***2,2 milhões***
de fãs	*seguidores*	*visitantes/mês*	*visualizações/mês*

O valor da nossa marca reflete nossa cultura, valores e princípios. Nosso reconhecimento junto aos colaboradores, clientes e fornecedores reflete todo um trabalho guiado por inovação e ousadia. A mensuração de bens intangíveis resultou em 24 premiações em 2013, das quais seis foram direcionadas à nossa presidente, Luiza Helena Trajano.

De reputação às estratégias de *marketing* e de integração com TI ao apoio ao esporte, o Magazine Luiza consolidou a sua marca, tida como uma das dez mais valiosas do Brasil (décimo lugar) em pesquisa inédita divulgada pela Interbrand – Best Retail Brand 2013.

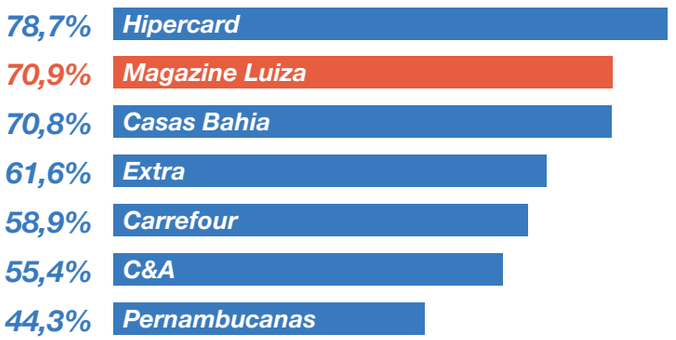
A varejista ainda encontra forte apoio das redes sociais, onde tem sólida presença por meio, principalmente, do Magazinevocê. Segundo o Data Popular, o Magazine Luiza foi a terceira marca brasileira a gerar maior engajamento nas mídias sociais em 2013.

Os esforços da equipe de comunicação também resultaram em um retorno de, aproximadamente, R$ 50 milhões, gerado por mídia espontânea. Neste sentido, a Liquidação Fantástica, que funciona como queima e renovação de estoques depois das vendas de Natal, é o grande destaque.

D5/ valor da marca no mundo financeiro

Atento à realidade brasileira, o Magazine Luiza buscou, por meio da Luizacred, dar acesso ao crédito à população de menor poder aquisitivo, a fim de democratizar o consumo de bens duráveis. A assertividade desta frente trouxe maior reconhecimento à nossa marca e garantiu ao Cartão Luiza posição de destaque entre os maiores cartões híbridos do Brasil em termos de aceitação e índice de satisfação.

Levantamento da Card Monitor mostrou que 70,9% dos respondentes que possuem mais de um cartão híbrido afirmaram preferir o cartão do Magazine Luiza.



Fonte: Card Monitor

O CARTÃO LUIZA já é uma das maiores marcas do tipo híbrido no Brasil, com participação de 7,1% no mercado. O objetivo da Luizacred é conceder o crédito para o cliente e reduzir o risco da transação. Esta abordagem conservadora define todos os processos e decisões da Luizacred.

Temos convicção de que a popularidade das nossas marcas está intrinsecamente atrelada ao sucesso e reputação do Magazine Luiza no Brasil.

Lojas	*Híbridos (milhões de plásticos emitidos)*
C&A	11,5
Casas Bahia	6,0
Carrefour	5,5
Pernambucanas	4,0
Magazine Luiza	***3,6***
Grupo CDB	3,0
Ponto Frio	2,6
Riachuelo	1,9
Lojas Marisa (aptos)	1,2
Renner	1,2
Lojas Americanas	0,8
Leader Magazine	0,5
Outros híbridos	8,6
Total	*50,4*

D6/ propriedade intelectual e como abordamos inovação

Como líderes em inovação de varejo no Brasil, fomentamos, encorajamos e desenvolvemos a propriedade intelectual dos nossos colaboradores. Com o objetivo de estimular o apetite intelectual e assegurar que estamos à frente das tendências do varejo e da tecnologia, criamos o "LuizaLab", um grupo de reflexão interna que pesquisa, desenvolve e procura novas ideias em todo o mundo, para que possamos construir nosso negócio a partir de uma visão amplamente coesa e liderar o nosso segmento de varejo.

Esse laboratório de ideias está em constante diálogo com os formadores das tendências tecnológicas mundiais, tais como Apple, Google, Twitter, *Facebook* e YouTube, para implementar novas ideias e adaptá-las à nossa cultura brasileira de consumo.

Esse desenvolvimento de propriedade intelectual vai além de apenas atender aos fóruns, seminários e congressos nacionais e internacionais. Realizamos testes internamente com jogos e desenvolvemos os nossos próprios APPs para ver o que podemos fazer e até onde podemos ir. Desta forma, motivamos os nossos talentos. Para nós, é fundamental reter e remunerar adequadamente esses talentos e proteger cuidadosamente nosso valor de capital humano que fica dentro do núcleo do *e-commerce*. Para tanto, criamos planos de carreira para esse grupo e o restante da divisão de vendas *online*.

Nossa propriedade intelectual é responsável por inovações, bem como o Magazinevocê e Quero de Casamento (ver páginas 63 e 64 sobre estratégia e página 83 sobre inovação), por meio da plataforma do *Facebook*. Ela está focada também em outras áreas, como o desenvolvimento e execução de uma logística mais inteligente e eficiente que atenda melhor o cliente, reduza os custos operacionais da empresa, encurte o tempo de entrega e beneficie a nossa estratégia *Omnichannel* (ver página 86 sobre Plano de Cinco Anos de Logística).

Usamos a nossa propriedade intelectual para motivar os nossos colaboradores e temos um dos programas de comunicação interno mais premiado no Brasil (ver página 107). Motivação é difícil mensurar, mas foi um fator que contribuiu para o nosso resultado excelente no ano passado.

Acreditamos que a nossa pesquisa, o lançamento de novos formatos e a implementação de várias soluções tecnológicas para as operações no dia a dia diferenciam o Magazine Luiza no mundo competitivo do varejo e continuam a posicioná-lo na vanguarda da inovação, gerando vantagens competitivas para a Companhia e a sociedade.

D7/ inovação

Desenvolvemos e estruturamos um grupo de sites que converge e conecta os nossos 36 milhões de clientes ao nosso universo online da Classe A a C.

A inovação é parte integrante da nossa história. A capacidade de inventar, adaptar e criar novos formatos e produtos tem sido um importante diferencial competitivo da nossa estratégia. Temos um histórico comprovado em reinventar o setor de varejo e criar novos nichos desde 1992 com o lançamento do nosso modelo de Loja Virtual (páginas 30 e 57) – método que os concorrentes tentaram replicar sem sucesso.

Ao desenvolvemos a estratégia e a visão, pensamos nos clientes em primeiro lugar e, acima de tudo, sobre os benefícios fantásticos que podemos conceder a eles e onde podemos levá-los. Pensar a melhor experiência de varejo para os nossos clientes, aliada ao nosso espírito de inovação, sempre gera os melhores resultados, desde projetos pequenos até aqueles que impactam e lideram as tendências do próprio setor, como o Magazinevocê. O sucesso desta iniciativa e o potencial do comércio via mídia social são inquestionáveis. O Magazinevocê fomenta o espírito empreendedor na vida de milhares de brasileiros e possibilita que a empresa amplie sua presença em áreas onde o Magazine Luiza não tem presença física, como na Região Norte e nos Estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo (página 35). Até vendedores dos nossos concorrentes são divulgadores do Magazinevocê e comercializam os produtos de *e-commerce* no *Facebook*. No final de 2013, nossos divulgadores atingiram 37 milhões de amigos no *Facebook* contra 15 milhões de brasileiros em dezembro de 2012.

No final de 2013, lançamos a nova plataforma do Magazinevocê para ajudar os divulgadores a melhorarem o engajamento com seus clientes, personalizar mais as páginas e acelerar a velocidade das lojas *online*.

Disponibilizamos, pela primeira vez, o Magazinevocê em tecnologia *mobile*, juntando-se ao *e-commerce* e criando uma plataforma de *m-commerce* formidável. Assim, os divulgadores conseguem criar um mostruário e organizam os produtos da maneira que desejam.

NOVA PLATAFORMA 2014

Estamos sempre aprofundando a nossa oferta de varejo dentro do universo virtual e, no fim de 2013, fortalecemos a nossa família de *sites*, sob o guarda-chuva do *e-commerce*. Lançamos o Quero de Casamento (ver a página 64) em dezembro, quatro meses depois da aquisição de Época Cosméticos (página 63).

O Quero de Casamento representa uma nova maneira de alavancar o *e-commerce* e maximizar o desempenho de toda a rede nacional. O *site* é mais um exemplo da nossa conectividade e convergência de tecnologias para melhor alcançar os nossos clientes. Graças à nossa visão, temos uma única plataforma operacional que é verdadeiramente integrada e serve todos os nossos canais desde lojas convencionais até *m-commerce*.

Assim como o lançamento do *e-commerce* em 2000, acreditamos que os novos formatos e tecnologias que desenvolvemos hoje representam os novos mercados de amanhã. O *e-commerce* inovou com o desenvolvimento de uma *startup* dentro de uma empresa de varejo que tinha naquele momento mais de 40 anos de idade. Não precisamos discutir prioridades entre o *e-commerce* e as lojas físicas. Insistimos em manter uma equipe separada com compradores exclusivos, equipes de *marketing*, *know-how* e sistemas próprios, mas, atualmente, esta estrutura capta os benefícios do Magazine Luiza e as suas operações e a rede de logística nacional. Compartilhamos a infraestrutura do escritório e o *back office* que suporta a operação *offline*.

Em 2013, inovamos com a integração dos oito centros de distribuição com o *e-commerce*. Antes, o *e-commerce* dependia, exclusivamente, do nosso maior centro de distribuição em Louveira, no Estado de São Paulo, para entregar em todo o território nacional. A integração reduziu os prazos de entrega e de coleta e o valor de frete e aumentou as vendas com entregas mais rápidas e preços mais competitivos, gerando satisfação dos clientes e diminuindo o impacto da poluição ao meio ambiente, uma vez que os caminhões andam por distâncias menores graças a um sistema de logística mais inteligente.

- Loja publicada não apenas em redes sociais, mas também na internet
- Conexão social durante a experiência de navegação na web
- Comunicação direta com o difusor por meio de mensagens

D8/ logística

Temos um plano de cinco anos para transformar o Magazine Luiza em uma referência nacional em logística, reduzir custos e contribuir diretamente com o aumento da lucratividade da Companhia. Buscamos elevar a satisfação dos clientes, incrementar exponencialmente a eficiência da nossa estratégia *Omnichannel* e diferenciar-nos dos concorrentes.

O plano divide-se em três fases, chamadas internamente como Reativo, Parceiro e Impulsionador. A primeira fase foi a Reativo, em que a Companhia simplesmente respondia à demanda dos clientes. Entregávamos o produto apenas após as compras dos clientes. Cerca de metade dos produtos que vendemos são entregues diretamente na casa dos consumidores a partir dos nossos CDs, sendo a outra metade retirada nas lojas. Desafios incluíam custos elevados e possíveis erros na entrega. Em contrapartida, aumentamos a capacidade de todos os centros de distribuição (CDs), investimos em novos processos e começamos o trabalho na integração de todos os CDs com o *e-commerce*. Esta fase de Reativo foi finalizada em 2013, focamos na segunda fase, Parceiro, em que a divisão de logística já ajuda a Companhia a reduzir custos, aumentar a eficiência e lançar as bases para entrar na fase Impulsionador. No ano passado, reformulamos a estrutura, focamos em reduzir os desperdícios em frete e estoques e implementamos medidas para reduzir erros. A integração de todos os CDs, desde Caxias (RS) até Alhandra (PB), com o *e-commerce* foi chave na realização dessa fase para começar a explorar a sinergia entre as redes de distribuição.

Para o final de 2014, esperamos iniciar a fase Impulsionador, que elevará a operação para outro patamar. Acreditamos que o nosso plano de cinco anos vai ter um impacto positivo no meio ambiente, com a redução da poluição, bem como no custo público, com a diminuição de reparo e manutenção das rodovias, uma vez que estamos investindo em novos processos para construir uma rede inteligente com foco no menor número de viagens e operações de manuseio.

Redução de Prazos de Entrega e Coleta

Redução do prazo médio de entrega em

56%

Redução do prazo médio de coleta em

56%

Prazo de entrega menor que a concorrência

Custos de logística caíram mais de 20% em 2013

:)

Estamos na metade de um processo de transformação da nossa rede de logística que beneficiará os nossos clientes e colaboradores, além da expansão e integração dos centros de distribuição, implementação de novos processos e desenvolvimento de uma rede cada vez mais inteligente. O Magazine Luiza também está liderando as discussões em Brasília sobre o desenvolvimento de uma nova lei sobre a logística reversa que deve entrar em vigor ainda em 2014 (ver página 96).

A sustentabilidade da nossa logística representa um fator importante para o sucesso futuro do Magazine Luiza e dos seus *stakeholders*.

10 mil produtos por dia são vendidos no e-commerce

Mais de 90% das vendas do e-commerce ocorrem a uma distância de 200 km dos CDs

;-^)

D9/ nossa tecnologia e inteligência analítica

O Magazine Luiza investiu em uma nova plataforma de inteligência analítica conhecida como Projeto de *Big Data*, que busca direcionar recomendações de produtos em tempo real. A Companhia inovou na utilização de dados sobre o comportamento de clientes tanto do *site* como das lojas físicas. A plataforma foi criada a partir de um banco de dados que possibilita o relacionamento entre produtos adquiridos e clientes. A ideia é que o sistema de recomendação seja quase um assistente de compra e ajude os clientes a escolherem melhor os produtos.

O grande diferencial da plataforma está no conceito de comunidades, que permite identificar o impacto da recomendação de determinada pessoa, seja de compra, sugestão ou avaliação de produto, dentro de sua rede de amigos. Assim, as recomendações são feitas para cada indivíduo e não baseadas em análise de grupo, como fazem muitos *sites* de *e-commerce*.

A nova plataforma trouxe um aumento de 35% da receita do *site* em relação ao sistema de recomendação utilizado anteriormente. O projeto nasceu a partir do uso de uma outra plataforma, o Magazinevocê. A Companhia verificou que era possível armazenar todas as informações sobre preferências e conexões entre pessoas, amigos e lojas para entender melhor o comportamento dos consumidores e montar um sistema de recomendação a partir daí.

O sistema de recomendação começou a ser desenvolvido em janeiro de 2013 e testado três meses depois, de modo que, em agosto, a plataforma já estava rodando em nosso *site*. A premissa era realizar atualizações em um curto espaço de tempo, quase em tempo real, para que cada interação do usuário dentro do *site* pudesse ser utilizada na próxima página visualizada. Os dados são coletados tanto dos canais *online* e do *site* tradicional quanto da versão *mobile* e das lojas virtuais.

A plataforma garantiu ao Magazine Luiza o primeiro lugar na categoria Varejo e Consumo do prêmio As 100+ Inovadoras no Uso de TI, em 2013.

dimensão
ECONÔMICA, POLÍTICA E SOCIAL

E1/ conjuntura econômica

O ano de 2013 foi desafiador para o Brasil. A economia avançou apenas 2,3% ou R$ 4,84 trilhões, segundo o IBGE. Uma série de fatores atingiu negativamente a confiança dos consumidores, mas o Magazine Luiza superou as condições menos favoráveis, bem como a inflação mais elevada e os protestos de junho e julho, que impactaram nosso desempenho de vendas no final do primeiro semestre. Adicionalmente, os investidores também ficaram receosos após uma mudança súbita na regulamentação do setor energético, crescente preocupação com o início do programa de *tapering* nos EUA e um possível impacto do efeito disto no Brasil.

Toda esta incerteza resultou em uma perda de confiança do consumidor ao longo de 2013. O Índice de Confiança do Consumidor do FGV/IBRE deteriorou rapidamente, chegando ao seu ponto mais baixo, em julho, 2013, durante o auge dos protestos no Brasil. Mesmo assim, o Magazine Luiza registrou uma evolução de 14,6% na receita bruta, totalizando R$9,7 bilhões, e alcançou um lucro líquido recorde de R$113,8 milhões, incluindo o efeito dos resultados extraordinários (ou de R$ 70,7 milhões ajustados) contra um prejuízo de R$ 6,7 milhões, em 2012. Mesmo o Índice de Confiança do Consumidor voltando a piorar no quarto trimestre, o Magazine Luiza assinalou um crescimento nas vendas mesmas lojas de 19%, o maior resultado trimestral dos últimos dois anos.

Diversos são os fatores que contribuíram para o nosso sucesso: espírito vendedor, programação de campanhas comerciais assertivas, ações para motivar os colaboradores, controle e disciplina financeira e estratégia multicanal, que oferece o que o cliente deseja, onde e quando ele quiser por múltiplos canais de vendas.

Além disto, atuamos em uma economia focada em serviços. Temos cerca de 200 milhões de habitantes e uma força de trabalho de mais de 100 milhões de brasileiros. Deste total, a maioria opera em serviços, o que representa, aproximadamente, 69,4% do PIB do país, posicionando-o como a sétima maior economia do

ÍNDICE DE CONFIANÇA AO CONSUMIDOR (FGV/IBRE)

2013	*Com ajuste sazonal*
Janeiro	117,9
Fevereiro	116,2
Março	113,9
Abril	113,9
Maio	113,4
Junho	112,9
Julho	108,3
Agosto	113,1
Setembro	114,2
Outubro	111,7
Novembro	112,8
Dezembro	111,5

mundo. Outro vetor importante que tem impulsionado o consumo está relacionado com os reajustes do salário mínimo acima da inflação nos últimos sete anos e as boas negociações de dissídios coletivos, que têm resultado em ganhos reais da massa salarial.

Hoje, o Brasil é o sétimo maior mercado de consumo do mundo e a expectativa é que alcance o quinto lugar, em 2020, graças a outros fatores, tais como: (i) constante evolução na renda mensal, (ii) baixo nível de desemprego, (iii) inadimplência sob absoluto controle e (iv) adequado comprometimento de renda mensal. Existe bastante espaço para expandir o volume de crédito concedido, que atingiu um patamar recorde de 5% do PIB, em 2013.

Outro fator bastante importante é o nosso posicionamento competitivo: a Classe C é o público-alvo do Magazine Luiza, que deve sustentar um crescimento de 40% do PIB até 2020, segundo estudo de 2012 da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomercio-SP). A previsão é de que, já em 2015, a classe média seja responsável pelo consumo equivalente ao das classes A e B somadas. A mesma pesquisa prevê que o consumo familiar no Brasil será de R$ 3,53 trilhões, em 2020. Este montante deve representar 65% do Produto Interno Bruto (PIB) do país na época. O crescimento do poder aquisitivo da população ficará mais evidente na Classe C, que é representada por mais de 109 milhões de brasileiros e já possui capacidade de consumo acima de R$ 1 trilhão.

Para o Magazine Luiza, a força da marca, os serviços diferenciados que oferece por meio de suas subsidiárias, o posicionamento geográfico e a atual estabilidade econômica brasileira compõem os elementos fundamentais que suportam o nosso desempenho acima da média e de forma consistente nos últimos anos.

*Cenário 2013-2014: Os Estados Unidos iniciaram o processo de retirada de estímulos monetários. O *tapering* era previsível e agora as moedas estão se ajustando às flutuações externas. Se a demanda dos Estados Unidos estiver se recuperando terá um impacto positivo nas empresas da Europa, o que, consequentemente, ajudará no processo de retomada da economia europeia – fator positivo para o Brasil. A volatilidade observada resulta da difusão de informações e do processo de coordenação dos países como o Brasil, África do Sul, Turquia e Índia, que estão respondendo ao novo cenário econômico por meio de uso da política monetária.

E2/ clientes e penetração de produtos

Temos 36 milhões de clientes no Brasil e buscamos atrair um público cada vez maior, graças ao nosso amplo alcance geográfico. Enxergamos um enorme potencial de crescimento sustentável, uma vez que a estimativa de aumento do nosso público-alvo é superior a 16 milhões de brasileiros nos próximos dez anos.

Para sustentar tal demanda, a Companhia vai continuar a abrir lojas organicamente nas regiões e estados em que pretende expandir a sua base de atuação. Para 2013 e 2014, identificamos oportunidades de abertura de lojas em cerca de 240 municípios no Brasil. Estes municípios prioritários comportariam potencialmente mais de 400 lojas do Magazine Luiza no longo prazo. Dos 240 municípios, 109 ficam no Sudeste, 56 no Nordeste e os demais no Norte, Centro-Oeste e Sul.

E3/ fatores internos que sustentam o nosso crescimento

CAMPANHAS ESPECIAIS DE *MARKETING*

- Dia das Crianças, Dia das Mães, Dia dos Pais, *Black Friday*, Páscoa e Natal
- Liquidação Fantástica, Dia do Cliente Ouro, Bota-Fora e Só Amanhã

EQUIPE DE GESTÕES DAS LOJAS

- Foco maior no gerenciamento e eficiência de estoques e compras e gestão de produtividade das lojas

MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES

- TV Luiza, Rádio Luiza, Portal Luiza, Rito de Comunhão e treinamento

E4/ ambiente concorrencial e posição de mercado

Toda segunda-feira, no primeiro horário do expediente, a presidente Luiza Helena Trajano convoca sua equipe de colaboradores no Escritório de Negócios do Magazine Luiza, em São Paulo, encontro que ficou conhecido como “rito semanal”. Ele começa com a execução do hino nacional, seguido do hino da Companhia e termina com uma oração. Todos os funcionários, de todos os níveis, participam animadamente: “ML quer dizer minha luta e também meu lar.” A cena se repete, como mencionado, semanalmente, não só em São Paulo, mas em todas as lojas espalhadas pelos 16 estados.

Todos os dias de manhã, os gerentes de lojas motivam suas equipes antes de abrir as portas para os clientes, sempre visando ao melhor atendimento. O Magazine Luiza disponibiliza vários canais de comunicação com seus colaboradores e gerentes de equipes, como a Rádio Luiza, TV Luiza e Portal Luiza, para falar com os funcionários de todas as unidades, o que representa uma forma eficiente de manter todos informados a respeito de campanhas, promoções e novidades da Companhia.

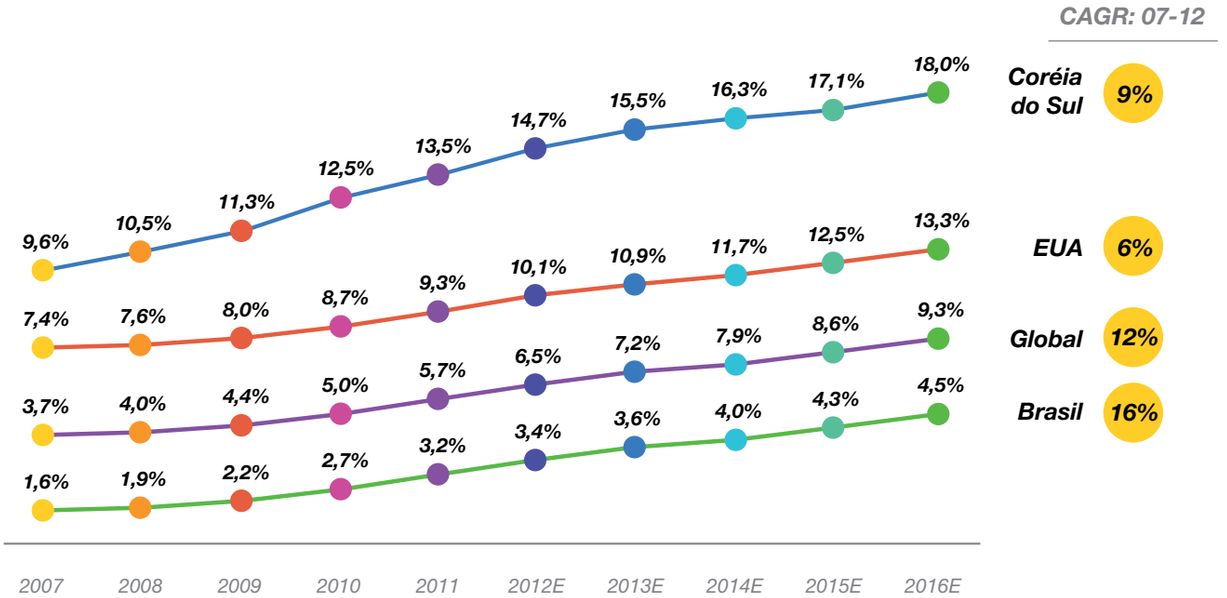
Os rituais matinais são um bom exemplo de como o Magazine Luiza se prepara com entusiasmo para a competição no setor de varejo brasileiro. A Companhia é líder ou vice-líder nos diversos mercados em que atua. O acompanhamento de preços da concorrência é feito semanalmente e os ajustes levam em conta a margem alvo (da semana) para cada família de produtos. Nosso objetivo é sermos competitivos e não necessariamente termos sempre o menor preço.

Se considerarmos os três maiores *players* do setor no Brasil, a combinação das participações de mercado deve alcançar cerca de 50% do total. A outra metade encontra-se fragmentada entre os *players* regionais e locais, com uma escala bem menor que a dos três primeiros. Em 2013, o Magazine Luiza assinou com uma de suas concorrentes uma carta de intenção para adquirir 15 pontos comerciais, 13 deles no Estado de São Paulo e dois no Estado de Minas Gerais.

Por esta transação, a Companhia pagará, quando aprovada pelo órgão regulador (CADE), um valor de R$ 10,9 milhões. Com a aquisição destes pontos comerciais, o Magazine Luiza reafirma seu compromisso com o crescimento sustentável, além de reforçar sua estratégia de consolidar os mercados atuais de operação.

E5/ participação do canal de *e-commerce* nas vendas do varejo total

A taxa de crescimento do canal *online* no Brasil apresentou maior aumento entre os grandes mercados da *internet* (conforme gráfico da página 95), com uma taxa de crescimento composta de 16% entre 2007 e 2012. Todavia, a penetração das vendas realizadas pela internet no varejo total brasileiro foi de apenas 3,6% em 2013, metade da média mundial e muito abaixo da penetração norte-americana (10,9%). Esta penetração tende a aumentar, mas o aumento deverá ser marginal dado questões estruturais.



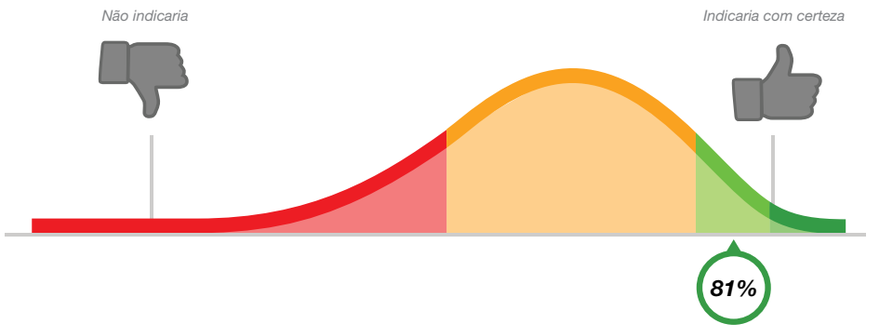
Fonte: Morgan Stanley Global E-commerce Index

ACEITAÇÃO DE *E-COMMERCE*

O *e-commerce* está entre os melhores *sites* da área no Brasil, em termos de índice de satisfação, segundo mais de 10 mil avaliações no e-bit.

Indicaria para um amigo

Índice de satisfação das compras feitas nesta loja em relação ao mercado
Mês de apuração 04/2014



Ricardo Eletro	**Ricardo Eletro** Loja de departamentos	+ 10.000 Avaliações em nosso site
extra.com.br	**Extra.com.br** Loja de departamentos	+ 10.000 Avaliações em nosso site
	UltraFarma Saúde, Cuidados Pessoais	+ 10.000 Avaliações em nosso site
magazineluiza.com	**Magazine Luiza** Loja de departamentos	+ 10.000 Avaliações em nosso site
Walmart	**Walmart** Loja de departamentos	+ 10.000 Avaliações em nosso site

E6/ âmbito político: Brasília

Trabalhamos proativamente com as entidades governamentais para assegurar a sustentabilidade, a qualidade e as oportunidades de melhoria do varejo no Brasil. Desde 2000, participamos, de forma relevante, das discussões em Brasília, cujas diretrizes são fundamentais para o bom desempenho e o futuro do setor no país.

E7/ minha casa melhor

Tivemos um papel fundamental e ativo no desenvolvimento do programa de estímulo de novas moradias do Governo Federal – Minha Casa Melhor. Trabalhamos muito próximos aos membros ligados à Presidência da República para o estabelecimento deste novo projeto.

SEGUROS E GARANTIA ESTENDIDA

Desenvolvemos com o governo, as varejistas e as seguradoras, uma série de atualizações nas normas para melhorar a regulamentação da venda de seguros e garantia estendida no varejo. As medidas devem entrar em vigor em abril de 2014.

LOGÍSTICA REVERSA

Vamos liderar as discussões sobre o desenvolvimento de uma nova lei sobre a logística reversa, que deve entrar em vigor em 2014, também com o apoio do Governo Federal.

Nosso trabalho é construir este processo com outras grandes marcas do varejo no Brasil. Temas para discussão e perguntas chaves: Como a logística reversa deve funcionar? Como o varejo vai participar? Como será a tributação? (página 86 sobre o plano de cinco anos de Logística)

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO VAREJO G3 4.13

O Magazine Luiza trabalha muito próximo do Instituto para o Desenvolvimento do Varejo (IDV) desde a sua fundação em 2004, visando melhorar e promover mudanças no varejo brasileiro. O IDV é uma iniciativa de empresários e presidentes das maiores empresas do setor no País, que tem o intuito de fortalecer a representação do varejo como um dos maiores empregadores em todo o território nacional. O foco é contribuir para o crescimento sustentável do setor e da economia brasileira.

A missão do IDV é o reconhecimento e respeito do varejo como força econômica, promovendo a livre concorrência dentro dos padrões de legalidade e contribuindo grandemente com o desenvolvimento do Brasil.

Da sua parte, o IDV elegeu o combate à informalidade como prioridade na busca do desenvolvimento e do aumento dos empregos diretos e indiretos do setor. Paralelamente, a entidade vem desenvolvendo estudos e propostas para contribuir com a melhoria da eficiência nas operações do varejo, otimização dos recursos empregados e estímulo de novos investimentos. O IDV é presidido pelo Sr. Flávio Rocha (diretor das Lojas Riachuelo) e tem como vice-presidentes Fernando de Castro, do Grupo Saint-Gobain para a América do Sul, e Luiza Helena Trajano, do Magazine Luiza.

MINHA CASA MELHOR

O Magazine Luiza teve grande participação na concepção do programa habitacional Minha Casa Melhor, desde a escolha dos produtos para o projeto, preços, especificações, definição das marcas por região e fabricantes até as práticas éticas.

Minha Casa Melhor envolve a oferta de uma linha de financiamento para a compra de móveis e eletrodomésticos aos beneficiários do programa habitacional "Minha Casa, Minha Vida", no valor de R$ 5 mil reais. O programa habitacional do Governo Federal tem como objetivo facilitar a aquisição da casa própria pela população de baixa renda, com subsídio financeiro e de crédito. A expectativa do governo é que o financiamento da Minha Casa Melhor beneficie 3,7 milhões de famílias, podendo representar até R$ 18,7 bilhões de vendas para as redes credenciadas.

A construção de mais casas e a disponibilidade de crédito significam mais oportunidades de vendas de móveis e eletrodomésticos para a Companhia, alavancando o potencial de consumo para grande parte da demanda reprimida das classes de baixa renda no país. Há também a possibilidade do aumento da penetração de produtos essenciais nessas classes populares, que ainda são consideradas baixas para produtos como lavadoras, computadores, *notebooks*, TVs digitais, entre outros. Dos 36 milhões de clientes do Magazine Luiza, 90% pertencem às classes de baixa renda e podem beneficiar-se diretamente do Programa.

Com relação às condições de crédito, grande parte do mercado está restrita ao consumo por não ter acesso ao crédito ou não encontrar condições aderentes ao seu orçamento mensal, na maioria das vezes com prazos de financiamentos pequenos e taxas de juros altas. Atualmente, mais de 2/3 da classe de baixa renda não possui acesso à conta-corrente e oportunidades mais acessíveis de crédito.

Com taxa de juros subsidiados e prazo para pagamento alongado, o programa "Minha Casa Melhor" vem para complementar o espaço não preenchido pelos bancos e financeiras, viabilizando o primeiro crédito à grande parte dessas famílias, que, atualmente, estão fora do mercado consumidor. Acreditamos que esse crédito viabilizará o acesso da população de baixa renda ao consumo de produtos essenciais para o lar.

Embora ainda não seja possível fazer uma estimativa de quanto representa essa demanda reprimida, acreditamos que o potencial existente é grande. Desta forma, o Magazine Luiza está se preparando para beneficiar-se dessa oportunidade única e alavancar vendas. Temos um *mix* de produtos diversificado e com grande participação de eletrodomésticos e móveis, o que nos favorece no Programa. Estamos bem posicionados e esperamos desempenhar um papel importante no projeto com nossas 744 lojas distribuídas em 16 estados. Em 2013, cerca de 1% das nossas vendas foi proveniente de consumidores inscritos no Programa Minha Casa Melhor.

O PAPEL DO GOVERNO

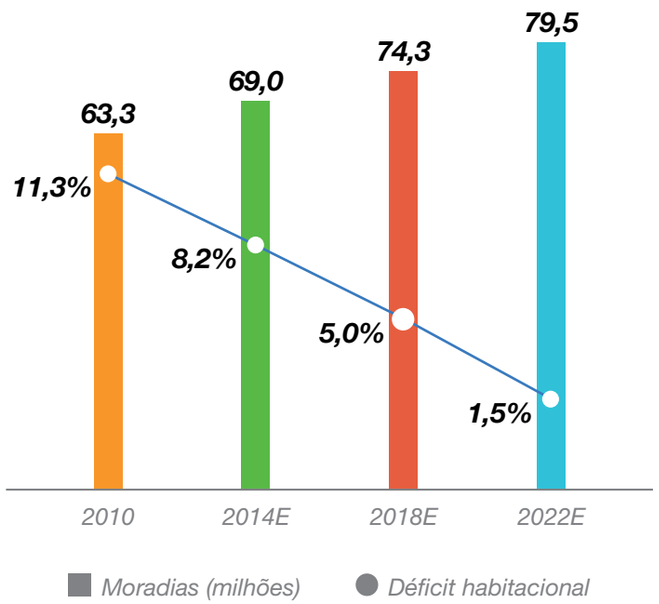
O financiamento ao consumidor será realizado pela Caixa Econômica Federal, via subsídio de taxa de juros e *funding* do Tesouro Nacional, repassando o volume de vendas ao varejista à vista. O mutuário do "Minha Casa, Minha Vida" solicita o cartão de crédito "Minha Casa Melhor" à Caixa Econômica Federal em uma agência ou pelo telefone 0800-726-8068 (a ligação é gratuita). Após receber o seu cartão personalizado do "Minha Casa Melhor", com o crédito automático de R$ 5 mil, terá um ano de prazo para utilizá-lo, podendo realizar compras recorrentes de quatro em quatro meses dentro deste período.

IMPORTANTE PARA O CONSUMIDOR

O consumidor escolhe os produtos contemplados na cesta em alguma das lojas credenciadas no programa e realiza suas compras à vista com direito a 5% de desconto, respeitando os preços máximos estabelecidos conforme a tabela a seguir. A Caixa Econômica Feder-

al repassa o valor da venda ao varejista à vista e o consumidor paga a Caixa Econômica Federal em até 48 meses, a partir do quinto mês, em virtude do período de utilização do crédito. Para saber mais acesse www.minhacasamelhor.com.br

Projeção de moradias



E8/ âmbito social: Heliópolis

HELIÓPOLIS É A SEGUNDA MAIOR COMUNIDADE DA AMÉRICA LATINA.

A preocupação do Magazine Luiza com as pessoas engloba os seus colaboradores, clientes e fornecedores. Reforçamos o nosso comprometimento com a sociedade ao valorizar as pessoas e esta é a essência do trabalho desenvolvido no Heliópolis a partir da inauguração da primeira loja virtual em uma comunidade menos privilegiada (página 57).

Nosso propósito vai muito além de levar oportunidades de consumo para os 70 mil moradores da comunidade. Estamos envolvidos no desenvolvimento desta "pequena cidade", que ocupa uma área de, aproximadamente, um milhão de metros quadrados dentro da capital paulista.

"A loja do Magazine Luiza beneficia a comunidade e o seu desenvolvimento.

A empresa não está aqui apenas para ganhar. A loja faz parte daqui e resolve os problemas em conjunto com a comunidade.

É muito mais do que doar uma televisão para uma creche. Eles participam das conversas sobre educação, segurança, direitos da mulher e profissionalização dos adolescentes," disse João Miranda Neto, Fundador e Presidente de honra da União de Núcleos, Associações e Sociedades dos Moradores de Heliópolis e São João Clímaco.

Encontramos a Luiza e enxergamos que os valores dela são bem próximos dos nossos, bem como a valorização das pessoas e a busca de melhorar sua qualidade da vida. Acreditamos que a loja vai fortalecer a nossa comunidade."

Nossa atuação na comunidade excede a ajuda material e tem caráter altamente participativo em ações sociais que vão desde cursos gratuitos até o auxílio aos jovens para que retomem os estudos.

Antes mesmo de inaugurar nossa loja virtual na comunidade do Heliópolis, em agosto de 2013, já estávamos trabalhando fortemente junto aos moradores com o objetivo de estender a nossa contribuição social também para o desenvolvimento da vizinhança.

O comprometimento social é uma das nossas crenças. Estamos convictos de que o nosso sucesso é fruto do das pessoas que fazem parte da nossa história.

E9/ nossos colaboradores: juntos, somos mais

Nossos colaboradores são o nosso maior ativo. Todos os dias eles "vestem a nossa camisa" e participam do crescimento do Magazine Luiza. Para assegurar o desenvolvimento e a retenção desses talentos, buscamos formas de motivar nossa força de trabalho, hoje com mais de 24 mil pessoas.

Em 2013, desenvolvemos e lançamos a campanha "Juntos, Somos Mais", que norteou as principais ações com incentivo motivacional para os gerentes de lojas do Sul ao Nordeste do país. A campanha ganhou destaque na cidade paulista de Atibaia, no mês de novembro, quando mais de mil colaboradores participaram do nosso evento anual sobre posicionamento estratégico.

Ressaltamos a importância dos colaboradores no resultado da Companhia, reconhecemos as lojas que tiveram o melhor desempenho, valorizamos as conquistas e desafios superados ao longo do ano e preparamos toda a equipe para 2014 – quando, pela segunda vez na sua história, o Brasil sedia a Copa do Mundo. A primeira foi em 1950.

Assim, focando o espírito presente nos times de futebol, convidamos astros e ex-jogadores da seleção brasileira. como Marcos Evangelista de Morais, conhecido como Cafu, e Raí Souza Vieira de Oliveira, ou Raí, para inspirar e falar sobre liderança e como vencer em equipe.

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO 2013
JUNTOS SOMOS MAIS

Acreditamos fortemente que motivação, liderança, informação, envolvimento e engajamento compõem os ingredientes do nosso sucesso e retenção de talentos. Juntos, construímos uma cultura única, compartilhada por todos e na qual prevalece o respeito, a atenção e o carinho pelas pessoas.

A própria natureza da operação faz com que o grupo seja grande gerador de empregos formais. De acordo com dados do IDV (Instituto do Desenvolvimento do Varejo), o setor de varejo é o segundo maior empregador do Brasil, depois do Governo. Além dos quase 24 mil colaboradores diretos, o Magazine Luiza contratou, em 2013, o total de 354 temporários, que integraram sua folha de pagamento no período de outubro a janeiro. LA1

Número de colaboradores por categoria/região*	*2012*	*2013*
	Nordeste	
Aprendizes	100	117
Estagiários	4	2
Gerentes e supervisores	312	430
Não-gestores	3.873	4.107
	Centro-Oeste	
Aprendizes	19	22
Estagiários	-	-
Gerentes e supervisores	37	39
Não-gestores	451	530
	Sudeste	
Aprendizes	281	362
Estagiários	40	38
Executivos e Gestores Sênior	19	22
Gerentes e supervisores	1.196	1.261
Trainees	14	13
Não-gestores	10.965	12.216
	Sul	
Aprendizes	139	164
Estagiários	-	-
Gerentes e supervisores	438	448
Não-gestores	3.810	4.428

* Os dados de 2013 contemplam os colaboradores da Luizacred. Para o ano de 2012 estes dados não foram incluídos.

Colaboradores que deixaram o emprego (turn over)	*2012*	*2013**
	Gênero	
Homem	3.948	5.155
Mulher	2.982	4.621
	Idade	
Até 30 anos	4.327	6.111
de 30 a 50 anos	2.471	3.493
> 50 anos	132	172
	Unidade	
Escritório Franca	25,69%	25,14%
Escritório São Paulo	17,71%	20,85%
Escritório João Pessoa	-**	23,03%
centros de distribuição	48,64%	37,64%
Lojas	46,88%	46,95%
E-commerce	41,22%	35,69%
Luizacred	48,90%	39,22%

G3 LA2

*Em 2013 neste indicador estão contempladas: Luizacred e as unidades Maia (Nordeste), onde há lojas, centros de distribuição e escritório João Pessoa.
** Em 2012 não foram contempladas as atividades do Nordeste pois a integração das Lojas Maia foi feita gradativamente ao longo de 2012.

As mudanças nos valores de um ano para o outro devem-se principalmente pela integração total das lojas Maia, que passou a integrar os indicadores de 2013. LA13

Composição da equipe por categoria e gênero	*2012*	*2013*	*2012*	*2013*	*2012*	*2013*	*2012*	*2013*
Categoria	***Feminino***		***Masculino***		***% Feminino****		***% Masculino****	
Aprendizes	273	295	266	370	2,63%	2,39%	2,35%	3,12%
Estagiários	20	25	24	15	0,19%	0,20%	0,21%	0,13%
Trainees	6	5	8	8	0,06%	0,04%	0,07%	0,07%
Não gestores	9.316	11.049	9.783	10.232	89,76%	89,62%	86,43%	86,20%
Gerentes e Supervisores	761	951	1.222	1.227	7,33%	7,71%	10,80%	10,34%
Executivos e Gestores Sênior	3	4	16	18	0,03%	0,03%	0,14%	0,15%

*Em 2013 está contemplado Luizacred. Em 2012 não está contemplado Luizacred.
**Percentual sobre o total de funcionários.

Composição da equipe por categoria e raça	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Categoria	**Amarela**		**Branca**		**Indígena**		**Negra**		**Parda**		**Não informado**	
Aprendizes	1	4	342	509	1	-	28	38	166	114	1	-
Estagiários	-	-	36	37	-	-	1	1	7	2	-	-
Trainees	-	-	11	13	-	-	-	-	3	-	-	-
Não gestores	105	125	12.091	14.599	35	35	900	980	5.954	5.530	14	12
Gerentes e Supervisores	7	8	1.451	1.557	-	-	50	54	472	555	3	4
Executivos e Gestores Sêniors	-	-	18	20	-	-	-	-	1	2	-	-

*Em 2013 está contemplado Luizacred. Em 2012 não está contemplado Luizacred.

Composição da equipe por categoria e idade	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Categoria	**25 anos ou menos**		**26 a 34 anos**		**35 a 44 anos**		**45 a 54 anos**		**55 anos ou mais**	
Aprendizes	539	663	-	2	-	-	-	-	-	-
Estagiários	40	39	4	1	-	-	-	-	-	-
Trainees	10	10	4	3	-	-	-	-	-	-
Não gestores	5.660	6.408	8.009	8.839	3.719	4.121	1.477	1.619	234	294
Gerentes e Supervisores	128	123	889	1.006	662	725	269	279	35	45
Executivos e Gestores Sêniors	-	-	2	4	9	11	6	5	2	2

*Em 2013 está contemplado Luizacred. Em 2012 não está contemplado Luizacred.

Composição da equipe por categoria e escolaridade	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Categoria	**2º grau ou menos**		**Superior Incompleto**		**Superior completo**		**Pós-graduação ou mais**	
Aprendizes	536	663	3	2	-	-	-	-
Estagiários	18	19	24	20	2	1	-	-
Trainees	1	-	2	2	11	11	-	-
Não gestores	17.310	19.414	866	860	846	928	77	79
Gerentes e Supervisores	1.192	1.313	319	328	404	463	68	74
Executivos e Gestores Sêniors	-	-	5	4	9	11	5	7

Composição da equipe por tempo de empresa	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Categoria	**Menos de 2 anos**		**2 a 5 anos**		**6 a 10 anos**		**11 a 15 anos**		**16 a 20 anos**		**Acima de 20 anos**	
Aprendizes	539	665	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estagiários	43	40	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trainees	14	13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Não gestores	10.486	10.481	6.201	7.911	1.695	2.121	452	443	182	229	83	96
Gerentes e Supervisores	234	81	645	783	602	763	299	287	127	175	76	89
Executivos e Gestores Sêniors	2	2	5	7	5	6	2	2	4	4	1	1

CONSELHO DE COLABORADORES

Criado em 1995, com o objetivo de ser o guardião dos valores da Companhia e garantir direitos iguais a todos os colaboradores. Todas as lojas convencionais e virtuais, centros de distribuição (CDs) e escritórios possuem conselho próprio, formado por pelo menos um representante eleito entre os colaboradores de cada setor, com mandato de um ano. Os números são expressivos: 7,5% dos colaboradores da empresa são conselheiros. LA13

COMPOSIÇÃO DOS GRUPOS RESPONSÁVEIS PELA GOVERNANÇA CORPORATIVA POR GÊNERO

Conselhos	Feminino	Masculino	% Feminino*	% Masculino*
Conselho de Colaboradores	1.109	724	10,58%	6,27%
Conselho de Administração	2	4	0,01%	0,04%

*Está contemplado Luizacred.

COMPOSIÇÃO DOS GRUPOS RESPONSÁVEIS PELA GOVERNANÇA CORPORATIVA POR COR

Conselhos	Amarela	Branca	Indígena	Negra	Parda	Não Informado
Conselho de Colaboradores	10	1.178	5	89	548	3
Conselho de Administração	-	6	-	-	-	-

*Está contemplado Luizacred.

COMPOSIÇÃO DOS GRUPOS RESPONSÁVEIS PELA GOVERNANÇA CORPORATIVA POR IDADE

Conselhos	*25 anos ou menos*	*26 a 34 anos*	*35 a 44 anos*	*45 a 54 anos*	*55 anos ou mais*
Conselho de Colaboradores	476	862	371	112	12
Conselho de Administração	-	-	1	-	5

* Está contemplado Luizacred.

COMPOSIÇÃO DOS GRUPOS RESPONSÁVEIS PELA GOVERNANÇA CORPORATIVA POR ESCOLARIDADE

Conselhos	*2º grau ou menos*	*Superior Incompleto*	*Superior completo*	*Pós-graduação ou mais*
Conselho de Colaboradores	1.661	96	73	3
Conselho de Administração	-	1	2	3

* Está contemplado Luizacred.

COMPOSIÇÃO DOS GRUPOS RESPONSÁVEIS PELA GOVERNANÇA CORPORATIVA POR TEMPO DE EMPRESA

Conselhos	*Menos de 2 anos*	*2 a 5 anos*	*6 a 10 anos*	*11 a 15 anos*	*16 a 20 anos*	*Acima de 20 anos*
Conselho de Colaboradores	574	1.022	187	26	18	6
Conselho de Administração	-	-	-	-	-	4

* Está contemplado Luizacred.

E10/ o programa de inclusão

Por valorizar as pessoas e colocá-las sempre em primeiro lugar, a Companhia estimula a construção de uma verdadeira cultura inclusiva, que permeie todas as suas unidades e coloque em evidência as questões da diversidade. Em 2013, a Companhia deu continuidade ao Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência, desenvolvendo uma série de ações de comunicação e relacionamento com o público interno para dar total suporte às diretrizes e metas do projeto, que visa desenvolver a conscientização acerca da inclusão de pessoas com deficiência.

O Programa de Inclusão foi um dos mais importantes do ano na Companhia, sendo estruturado pela área de Sustentabilidade da seguinte forma: 1) a Diretoria-Executiva atua como dona das frentes de atuação e coordena reuniões gerenciais e com os executivos mensalmente para controle do programa; 2) os públicos estratégicos e de relacionamentos envolvidos, gerentes regionais de vendas e consultores internos de gestão de pessoas, dão conta da pulverização das informações para o campo, uma vez que a empresa tem grande capilaridade e está espalhada pelo país; 3) os canais de comunicação interna (Rádio Luiza, TV Luiza e Portal Luiza) são utilizados fortemente para disseminar o conteúdo e estratégia do programa; 4) há pontos de controle para envolver os líderes de ações permanentes.

As primeiras ações tiveram como norte a capacitação e sensibilização das equipes. O Programa de Inclusão foi oficializado no Seminário de Posicionamento Estratégico 2013, evento mais importante do ano, que reúne cerca de mil líderes da empresa, durante dois dias, em um hotel de São Paulo.

ACESSIBILIDADE

Os canais de comunicação interna também estão acessíveis, como a TV Luiza, que passou a utilizar o recurso da janela de Libras (Língua Brasileira de Sinais) em sua programação. O Portal Luiza lançou o *hotsite* do Programa de Inclusão – totalmente acessível e com informações essenciais sobre o programa, enquanto o Portal do Saber (*e-learning*) também se adaptou para oferecer cursos acessíveis às pessoas com deficiência visual.

PRÊMIO INCLUSÃO

Também foi criado e entregue, no Seminário de Posicionamento Estratégico, o Prêmio Inclusão, um reconhecimento ao gerente regional que cumpriu a cota de inclusão na Companhia e disseminou boas práticas que pudessem estimular as demais regiões.

VÍDEOS DOCUMENTÁRIOS

Para sensibilizar seu público interno sobre o tema, o Magazine Luiza desenvolveu dois vídeos documentários. Transmitidos no Seminário de Posicionamento Estratégico e em todos os treinamentos da Companhia, a partir de então, os vídeos têm o objetivo de ajudar a criar

uma cultura de valorização e acolhimento da diversidade. O primeiro mostra o posicionamento da Companhia acerca de uma sociedade inclusiva, enfatizando a valorização das pessoas e da diversidade, com depoimentos de colaboradores com deficiência e de executivos da Companhia. O segundo, intitulado “Meu Filho é Especial”, com histórias de colaboradores que têm filhos ou familiares com algum tipo de deficiência e seus exemplos de vida.

SOU EFICIENTE

Paralelamente a estas ações, a Companhia desenvolveu ainda a campanha interna “Sou Eficiente”, por meio da Rádio Luiza e TV Luiza. Pela Rádio Luiza, a campanha apresentou 26 dicas de como lidar com pessoas com deficiência, veiculadas 2.115 vezes. Além disto, a Companhia criou 13 áudios com depoimentos de colaboradores com deficiência, permitindo que destacassem suas ações como exemplo a outras pessoas. Pela TV Luiza, foram transmitidas 20 histórias em 2013.

RESULTADOS

A comunicação com o público interno tem tido um papel decisivo não só na obtenção da meta de contratação, mas, principalmente, na conscientização das pessoas que irão receber os novos colaboradores, integrá-los e mantê-los na Companhia, criando, assim, uma cultura verdadeiramente inclusiva. Em 2013, o Magazine Luiza treinou mais de 700 líderes sobre como receber e selecionar colaboradores com deficiência, para que estejam mais capacitados na hora de contratar profissionais com esse perfil. Esse treinamento é de suma importância para o projeto, uma vez que tais lideranças estão à frente das unidades que são as principais empregadoras dentro do Magazine Luiza. A Companhia fechou 2013 com 793 profissionais com deficiência, um aumento de 200% no quadro de colaboradores com este perfil.

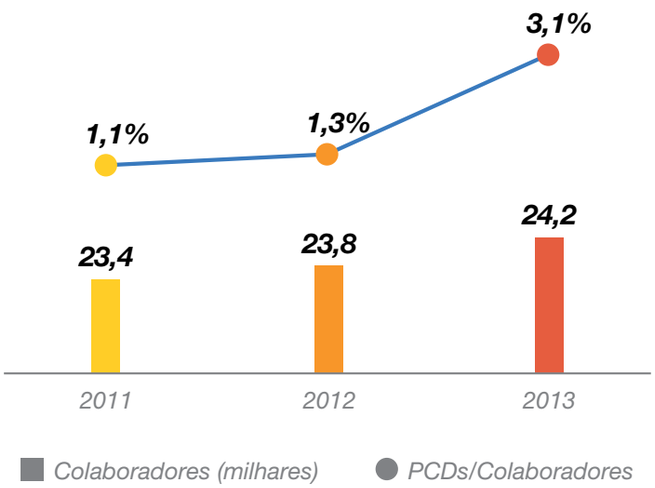
INTEGRAÇÃO

Toda a equipe é envolvida no processo de integração ao colaborador com deficiência, com acompanhamento total do gerente e gestor da loja e do consultor de RH. Ao contratar uma pessoa com deficiência, a área de Gestão de Pessoas do Magazine Luiza orienta que a equipe verifique se o ambiente de trabalho está adequado para o tipo de deficiência. A Companhia dá todo o suporte necessário para que essa adaptação à rotina de trabalho nas lojas, CDs e escritórios seja tranquila, disponibilizando *softwares* para os deficientes visuais, cursos de LIBRAS para as unidades que receberão deficientes auditivos em suas equipes e acessibilidade para as deficiências físicas.

No primeiro dia de trabalho, o gerente leva o colaborador com deficiência para um passeio pela unidade, apresentando onde ficam os banheiros, copa, obstáculos, etc. Assim como os demais colaboradores, eles são informados sobre as políticas, valores e práticas da empresa, além de participar dos alinhamentos em grupo como Reuniões Matinais, Rito de Comunhão, TV Luiza e Treinamentos. No caso das pessoas surdas, é feita a adaptação dos materiais, utilizando ilustrações, recursos visuais ou até mesmo a comunicação pela Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS).

DESENVOLVIMENTO

No Portal do Saber, foi desenvolvida uma trilha de treinamentos próprios para os colaboradores com deficiência. Eles devem assistir a essas videoaulas na primeira semana de trabalho, assim estarão mais preparados para iniciar as atividades. Foram 47 colaboradores que realizaram a trilha completa de 30 cursos, e 112 que fizeram uma média de 11 cursos cada um, e como recompensa, receberam uma mochila e uma caneca exclusivas do Programa de Inclusão da Companhia.



E11/ cultura, ética e valores refletidos no relacionamento com *stakeholders*

Um dos nossos maiores diferenciais é a nossa cultura. Ela ajuda a distinguir-nos perante nossos colaboradores, clientes, fornecedores, investidores e concorrentes e tem um papel importante no crescimento do Magazine Luiza. A cultura é tão importante que leva a Companhia a escolher colaboradores, terceirizados e fornecedores que compartilhem de valores semelhantes.

Como parte da estratégia de fortalecimento da cultura da empresa, o Magazine Luiza promove a integração e treinamento de centenas de *stakeholders* todos os anos. Organizamos palestras, bate-papos com os principais diretores e exibimos vídeos com depoimentos e a história da Companhia, nos quais é apresentado o Jeito Luiza de Ser (página 76).

Aplicamos também os valores da nossa cultura nas decisões e na definição e execução do nosso trabalho. No setor de varejo, a relação de interdependência do comércio com a indústria é muito forte e pode ser bastante saudável para ambos, se cada um considerar que o ganho vem de um preço justo para o consumidor, um ganho justo para o trabalhador e ganhos justos para ambos os parceiros. É o conceito do 'ganha-ganha' – todos ganham e se desenvolvem, contribuindo também para o desenvolvimento do país.

TREINAMENTO

O Treinamento de Iniciação é realizado nas Lojas, Escritórios e centros de distribuição. Para lojas novas, o treinamento tem duração de 15 dias, e ocorre no Escritório de Negócios de São Paulo. Os novos colaboradores recebem o material para anotações e conteúdo impresso onde são apresentados à cultura da Companhia - inclusive conhecem Diretores e Gerentes de diversas áreas. O cronograma deste período inclui conhecimentos necessários para o desenvolvimento das competências técnicas e operacionais no desempenho das funções que serão assumidas. Após este período, é iniciado o "estágio prático" em lojas. Considerados também importantes, os aspectos emocionais e o "lidar" com situações de conflitos, são também trabalhados por uma psicóloga. Para lojas já existentes, cada liderança é responsável pela Integração de seus novos colaboradores. Nos centros

de distribuição e escritórios, este treinamento tem a duração de 1 dia com foco na apresentação da cultura, negócio e estrutura do Magazine Luiza. Posterior a este treinamento, cada área assume o estágio prático do novo colaborador que acompanha e corresponde ao cargo que será assumido pelo colaborador.

Categoria	*Total de colaboradores**	*Média de Horas de Treinamento por Colaborador 2013***
Diretores, Gerentes, Gestores e Coordenadores (CDs, Lojas e Escritórios)	3.274	9,28
Analistas e Técnicos (CDs, Escritórios), Vendedores, Apoio, Montadores, Conferentes	20.204	6,72
Trainees e Estagiários	53	199,74
Aprendizes	665	4,75
Total geral	***24.196***	***220,52***

* O número total de colaboradores contempla o total de colaboradores inclusive a Luizacred.
** A metodologia utilizada na base de cálculo da Tabela publicada em 2012 sobre a média de horas de treinamento por colaborador sofreu alterações. Dessa forma, a empresa optou por relatar apenas os dados de 2013.

Em 2013 foram lançados três cursos na área de autodesenvolvimento no Portal do Saber: O Monge e o Executivo, Profissional de Alto Desenvolvimento e Bebê à vista - disponibilizados gratuitamente a todos os colaboradores, tendo como foco principal o aprimoramento profissional e/ou pessoal dos mesmos. Ao todo, o Portal do Saber tem disponibilizado um total de 230 cursos (ativos), sendo esses distribuídos em 6 áreas: Avaliação, Comercial, Integração, Processos, Liderança e Autodesenvolvimento. Este modelo de treinamento (EAD) tem a cada dia mais a adesão dos colaboradores, haja vista que em 2013, tivemos 97.606 cursos realizados totalizando 74.385 horas de treinamento. *Coaching* com equipe externa é oferecido aos colaboradores com cargo de liderança e com necessidade de rápido desenvolvimento, em razão dos processos internos de sucessão, novos projetos e similares. Outros profissionais interessados podem solicitar o *coaching* de curta duração, realizado pela equipe de Gestão de Pessoas. O Programa de Desenvolvimento de Gestores tem o objetivo de preparar esses profissionais para os desafios do dia-a-dia da administração da loja e alcance dos resultados, capacitá-los nos processos e desenvolver habilidades de liderança. LA10

Além da continuidade de contabilização dos treinamentos em 2012, em 2013 foi entregue a todas um *Kit* de Treinamento do Programa do "Atendimento 10 Estrelas" (Programa de Vendas) com o objetivo de fortalecer a Cultura do Atendimento através dos treinamentos realizados semanalmente nessas unidades. De forma diferenciada e dinâmica, foi realizado nas regionais o Treinamento Presencial de Produtos, denominado "Mutirão", onde foram selecionados dois colaboradores de cada loja para participar deste treinamento alcançando com isto um público de 4.671 vendedores.

Em 2013, dentre as diversas ações de treinamentos realizadas, merecem destaque os treinamentos de Capacitação dos Líderes do Nordeste, líderes do escritório de Franca e logística (centro de distribuição Louveira). Além dos treinamentos citados na questão anterior, houve também o treinamento Consultores Internos de Gestão de Pessoas onde foi desenvolvido conhecimentos específicos para o desempenho da função. LA10

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação 360°*: promovida anualmente, possibilita que o superior hierárquico, pares e equipe avaliem os seus líderes, que também se auto avaliam. Ao final do processo, os profissionais recebem um *feedback* e devem criar um plano de ação para aprimorar as competências em que obtiveram menores notas. As competências avaliadas são: orientação estratégica, orientação a resultados, orientação a processos, liderança de equipe, foco no cliente, conhecimento técnico e compromisso com os valores da Companhia.

O Magazine Luiza tem a intenção de incluir a avaliação de desempenho individual nos escritórios e áreas administrativas até final de 2015. LA12

Total de Colaboradores da empresa	2012	2013
	21.698	21.905*

Total de empregados que receberam acompanhamento formal de competências (360º)	2012		2013	
	Número absoluto	Percentual (que recebeu acompanhamento)	Número absoluto	Percentual (que recebeu acompanhamento)
	1.131	5,21%	1.394	6,36%
	Por Gênero		Por Gênero	
	Masculino	Percentual (que recebeu acompanhamento)	Masculino	Percentual (que recebeu acompanhamento)
	663	3,06%	714	3,26%
	Feminino	Percentual (que recebeu acompanhamento)	Feminino	Percentual (que recebeu acompanhamento)
	468	2,16%	680	3,10%

* O número total de colaboradores não contempla colaboradores da Luizacred.

Para oficializar esta visão, o Magazine Luiza, desde 2002, assina com seus fornecedores uma carta de parceria, na qual todos os aspectos negociados são trabalhados em conjunto, garantindo, assim, a tranquilidade para realizar o planejamento ao longo do ano, numa relação de grande transparência. Esta prática contribui para a profissionalização e melhoria dos procedimentos e reduz os riscos de uma produção mal planejada, que poderia prejudicar as duas partes.

Para oficializar ainda mais esse comprometimento, a partir de 2010, todos os contratos da empresa passaram a conter uma cláusula específica sobre Responsabilidade Social e Ambiental, a qual garante que, com a expansão do Magazine Luiza, a cada nova unidade aberta a economia do município seja incrementada, não só pela geração de empregos e recolhimento de impostos, mas também pelos diferentes serviços demandados àquela comunidade. Um deles é o de mão de obra para a construção/reforma dos pontos comerciais onde a empresa vai instalar uma nova unidade.

Ao observar que algumas empreiteiras contratadas estavam desconsiderando as condições de qualidade de vida de seus trabalhadores, o Departamento de Expansão do Magazine Luiza passou a adotar, em todas as suas contratações, desde 2004, a Carta de Ética, assinada pelo contratado. Esta carta contém os requisitos e critérios necessários para um bom tratamento aos trabalhadores e cumprimento dos direitos trabalhistas.

Assim, a Carta de Ética passou a ser requisito para as novas contratações. A medida deixa claro o posicionamento do Magazine Luiza de, além de adotar e defender as boas práticas de valorização das pessoas, também influenciar seus parceiros a terem a mesma conduta.

governança
CORPORATIVA
"Faça aos outros o que
gostaria que fizessem a você"

GRI

F1/ conceito e ações G3 4.1

Em 2013, dois temas entraram na pauta de discussões que envolvem assuntos relacionados à Governança Corporativa no Magazine Luiza. O primeiro refere-se à estruturação de um plano de sucessão dos principais executivos. O Magazine Luiza entende que estabelecer um plano de sucessão é de vital importância para a perenidade das empresas, assim como mantê-lo atualizado pelo Conselho de Administração. O plano está em desenvolvimento. O segundo tema inserido na pauta foi o Relatório Integrado. Embora sua discussão ainda esteja em processo embrionário no Magazine Luiza, é importante destacar que houve uma reflexão sobre a adoção deste modelo de relatório corporativo. Esta nova proposta de relatório teve a sua estrutura aprovada no final de 2013 pelo Conselho Internacional do *Integrated Reporting Council* (IIRC).

Segundo informações disponibilizadas pelo IIRC, o relatório "está fundamentado no pensamento integrado... e visa aumentar a responsabilidade pela - e gestão da - base abrangente de capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, de relacionamento e natural) e promover a compreensão de suas interdependências".

F2/ novo mercado, o melhor da governança

A opção do Magazine Luiza pela listagem no Novo Mercado, em 2011, trouxe a oportunidade de adoção de um modelo diferenciado de governança para a organização.

Como destaca a BM&FBovespa, "o Novo Mercado conduz as empresas ao mais elevado padrão de governança corporativa", atingindo o nível de transparência e governança exigido pelos investidores.

Além das atribuições previstas na Lei das Sociedades por Ações, a Assembleia Geral de acionistas é órgão soberano, tendo inclusive competência para eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros tanto de administração quanto fiscais. O colegiado também possui autoridade para decidir sobre outros assuntos que envolvam, direta ou indiretamente, o Magazine Luiza, como, por exemplo, o aumento ou redução do capital social; qualquer reestruturação financeira; fusão, cisão, incorporação, dissolução e liquidação da sociedade.

O processo de implementação e formalização das boas práticas no Magazine Luiza teve início, em 1992, com a elaboração do Código de Ética e Conduta, atualizado periodicamente pelo Comitê de Ética, criado em 2010.

Entre 2011 e 2012, a Companhia aperfeiçoou os trabalhos do Conselho de Administração e do Comitê de Auditoria e Riscos, que ampliaram a sua atuação em 2013. Neste mesmo exercício, o Comitê de Finanças e o Conselho Fiscal, constituído pela Assembleia Geral, completaram um ano de atividade.

Em 2013, houve a campanha anual do Código de Conduta destinada aos colaboradores já contratados da empresa por meio do aceite eletrônico, através do login e senha, individualmente. Quanto aos novos colaboradores o Código de Conduta é assinado no ato da contratação e por meio eletrônico durante a campanha. A assinatura do novo colaborador no código de conduta no ato da admissão deixa claro quais são seus direitos e deveres diante da empresa. No ano de 2013, no mês da campanha, o Magazine Luiza tinha uma base de colaboradores ativos de 24.254 mil colaboradores onde 97% dos mesmos deram o seu aceite eletrônico. Os 3% restantes estão entre os afastados e férias. S03

No ano de 2013, não houve mudança em relação às medidas tomadas aplicadas em caso de descumprimento do Código de Conduta. Continuamos com o mesmo processo de auditoria remota, aplicação das sanções e disseminação do Código de Conduta. A apuração é realizada pelas áreas de Auditoria Interna, Clima Organizacional, Jurídico e Operações de Loja, e as penalidades contemplam advertência formal, demissão simples ou por justa causa, aplicadas de maneira escalonada, conforme regras preestabelecidas. Em 2013, o número total de advertências formalizadas por escrito foi de 158, o número de demissões sem justa causa foi de 58 e demissões com justa causa foram 22. S04

F3/ governança corporativa: práticas e estrutura

Além das atribuições previstas na Lei das Sociedades por Ações, a Assembleia Geral de acionistas tem competência para eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros de administração e fiscais; fixar

a remuneração global anual dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria; deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos; e reformar o Estatuto Social.

O colegiado também tem autoridade para decidir sobre outros assuntos que envolvam, direta ou indiretamente, o Magazine Luiza, como o aumento ou redução do capital social, fora do limite do capital autorizado; qualquer reestruturação financeira; fusão, cisão, transformação, incorporação, ou incorporação de ações, bem como transferência de parte substancial dos ativos que gere a descontinuidade de suas atividades; resgate, amortização, desdobramento ou grupamento de ações ou quaisquer valores mobiliários de emissão da Companhia; e distribuição de dividendos acima do mínimo obrigatório. G3 2.3

F4/ organograma: governança corporativa

F5/ Conselho de Administração

O Conselho de Administração decide sobre questões estratégicas, visando promover e observar os objetivos básicos da Companhia, como a adoção de uma estrutura administrativa ágil composta por profissionais de reputação e a formulação das diretrizes estratégicas.

O órgão de deliberação colegiada é formado por, no mínimo, seis membros, sendo dois deles independentes, eleitos pela Assembleia Geral, com mandato de um ano.

Nossa Administração possui um Conselho de Administração e uma Diretoria, regidos pelo disposto na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, ou Lei das Sociedades por Ações, e pelo nosso Estatuto Social.

F6/ Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é um órgão societário, com caráter não permanente, que atua de forma independente de nossa administração e de nossos auditores independentes.

O conselho possui, dentre outras, as competências de fiscalizar os atos dos administradores e seus deveres legais e estatutários; analisar trimestralmente e opinar sobre as demonstrações financeiras; emitir opinião também com relação ao relatório da administração do exercício; e comentar as propostas a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas à modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão.

É composto por três membros efetivos e igual número de suplentes, eleitos pela Assembleia Geral da Companhia. O mandato é referente ao período da investidura no cargo até a próxima Assembleia Geral Ordinária.

O conselho foi instalado, em 2012, na Assembleia Geral Ordinária, conforme previsão legal, pelos acionistas minoritários da Companhia.

F7/ Comitê de Auditoria e Riscos

O Comitê de Auditoria e Riscos tem como principal função assessorar o Conselho de Administração na supervisão da qualidade, veracidade e integridade das demonstrações e demais relatórios financeiros; qualificação, desempenho e independência dos auditores independentes; monitoramento sobre a adequação do Magazine Luiza às exigências das leis e regulamentos; acompanhamento das atividades de gerenciamento dos principais riscos corporativos e respectivos controles internos, para mitigá-los.

É composto por três membros designados pelo Conselho de Administração, sendo obrigatória a presença de um especialista em contabilidade e auditoria independente. O mandato de seus membros é de um ano.

F8/ Comitê de Finanças

O Comitê de Finanças é responsável por assessorar o Conselho de Administração nos seguintes propósitos: definição da política e do planejamento financeiro da Companhia; análise das diretrizes do orçamento e dos planos de investimentos e plurianual; políticas e níveis de endividamento adequados para as atividades da Companhia e monitoramento de *covenants* contratuais e garantias; acompanhamento das transações de fusões, aquisições e investimentos significativos; definição da política de aplicações financeiras e de investimentos; e supervisionamento dos riscos financeiros para o Magazine Luiza e das atividades de suas subsidiárias.

É um órgão colegiado, instituído pelo Conselho de Administração da Companhia, composto por três membros especialistas financeiros, cujo mandato é de um ano.

F9/ Código de Conduta

O Código de Conduta é uma expressão do compromisso da Companhia com os padrões mais elevados de ética. Ele ressalta o conjunto de diretrizes que orientam as relações com profissionais, clientes, fornecedores, acionistas e colaboradores para o fortalecimento e preservação do negócio.

O código estende-se a todos os colaboradores do Magazine Luiza, inclusive às empresas coligadas. Os principais temas abordados no Código de Conduta são: conflito de interesses; segurança da informação e propriedade intelectual; patrimônio; recursos e registros da empresa; brindes, presentes, favores e outras cortesias; atividades comunitárias; doação de produtos, apoio a projetos e patrocínios; questões de interesse público; meio ambiente; e colaboradores parentes.

F10/ Comitê de Ética

O Comitê de Ética, criado em 2010, trata da atualização do Código de Conduta, de propostas para um novo fluxo de denúncias internas de colaboradores para o SAC, sanções e revisão de políticas e procedimentos das lojas.

Em 2012, fizemos o treinamento dos colaboradores no Código de Conduta. Foram realizadas 11 reuniões operacionais e duas com o Comitê Executivo. Foi criado ainda um quadro de sanções a serem aplicadas nos casos de descumprimento do Código de Conduta.

A apuração é realizada pelas áreas de Auditoria Interna, Clima Organizacional, Jurídico, Operações de Loja, entre outros setores operacionais da empresa, e as penalidades contemplam advertência formal e demissão simples ou por justa causa, aplicadas de maneira escalonada, conforme regras preestabelecidas.

O Comitê Operacional é composto por 12 colaboradores e é coordenado pelo Departamento de Cultura.

análise FINANCEIRA

GRI

G1/ mudanças contábeis

RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS AOS ADMINISTRADORES E ACIONISTAS DO MAGAZINE LUIZA S.A. SÃO PAULO - SP

Examinamos as demonstrações financeiras individuais e consolidadas do Magazine Luiza S.A. ("Companhia") identificadas como Controladora e Consolidado, respectivamente, que compreendem os balanços patrimoniais em 31 de dezembro de 2013 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, assim como o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

RESPONSABILIDADE DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

A Administração da Companhia é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras individuais, de acordo com as práticas contábeis adotadas no País, e das demonstrações financeiras consolidadas, conforme as Normas Internacionais de Relatório Financeiro (IFRS), emitidas pelo *International Accounting Standards Board* - IASB, e as práticas contábeis adotadas no Brasil, assim como pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração dessas demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

RESPONSABILIDADE DOS AUDITORES INDEPENDENTES

Nossa responsabilidade é expressar uma opinião sobre essas demonstrações financeiras com base em nossa auditoria, conduzida em consonância com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, que requerem o cumprimento de exigências éticas pelos auditores e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que tais demonstrações financeiras estejam livres de distorção relevante.

Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores e divulgações apresentados nas demonstrações financeiras. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente se causada por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras da Companhia, para planejar os procedimentos de auditoria que sejam apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações financeiras tomadas em conjunto.

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida seja suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

OPINIÃO SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS INDIVIDUAIS

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras individuais referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Magazine Luiza S.A. em 31 de dezembro de 2013, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

OPINIÃO SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras consolidadas referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira consolidada do Magazine Luiza S.A. em 31 de dezembro de 2013, o desempenho consolidado de suas operações e os seus fluxos de caixa consolidados para o exercício findo naquela data, conforme as Normas Internacionais de Relatório Financeiro (IFRS) emitidas pelo *International Accounting Standards Board* - IASB e as práticas contábeis adotadas no Brasil.

ÊNFASES

As demonstrações financeiras individuais foram elaboradas em conformidade com as práticas contábeis adotadas no País. No caso do Magazine Luiza S.A., essas práticas diferem do IFRS, aplicável às demonstrações financeiras separadas, somente no que se refere à avaliação dos investimentos em controladas, coligadas e controladas em conjunto pelo método de equivalência patrimonial, enquanto que, para fins de IFRS, seria custo ou valor justo. Nossa opinião não está ressalvada em função deste assunto.

Em decorrência das mudanças nas práticas contábeis adotadas pela Companhia em 2013, os valores correspondentes referentes ao exercício anterior, apresentados para fins de comparação, foram ajustados e estão sendo reapresentados como previsto no CPC 23 (Práticas Contábeis, Mudanças de Estimativa e Retificação de Erro). Nossa opinião não contém modificação relacionada a este assunto.

outros assuntos

DEMONSTRAÇÕES DO VALOR ADICIONADO

Examinamos, também, as demonstrações individuais e consolidadas do valor adicionado (DVA), referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2013, preparadas sob a responsabilidade da Administração da Companhia, cuja apresentação é requerida pela legislação societária brasileira para companhias abertas, e como informação suplementar pelas IFRS que não requerem a apresentação da DVA. Essas demonstrações foram submetidas aos mesmos procedimentos de auditoria descritos anteriormente e, em nossa opinião, estão adequadamente apresentadas, em todos os seus aspectos relevantes, em relação às demonstrações financeiras tomadas em conjunto.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DE PERÍODOS ANTERIORES EXAMINADAS POR OUTRO AUDITOR INDEPENDENTE

Os valores correspondentes aos saldos de abertura em 1º de janeiro de 2012, apresentados para fins de comparação, ora reapresentados em decorrência da mudança de prática contábil descrita na nota explicativa 2.26, foram auditados por outros auditores independentes que emitiram relatório de auditoria datado de 21 de fevereiro de 2014, que não conteve qualquer modificação.

São Paulo, 21 de fevereiro de 2014.
ERNST & YOUNG Auditores Independentes S.S. CRC-2SP015199/O-6

G2/ análise de resultado e sua distribuição

No ano de 2013, a Companhia alcançou um lucro líquido recorde de R$ 113,8 milhões, incluindo o efeito dos resultados extraordinários referente à venda da participação do CD de Louveira (ou de R$ 70,7 milhões ajustado) contra um prejuízo de R$ 6,7 milhões, em 2012.

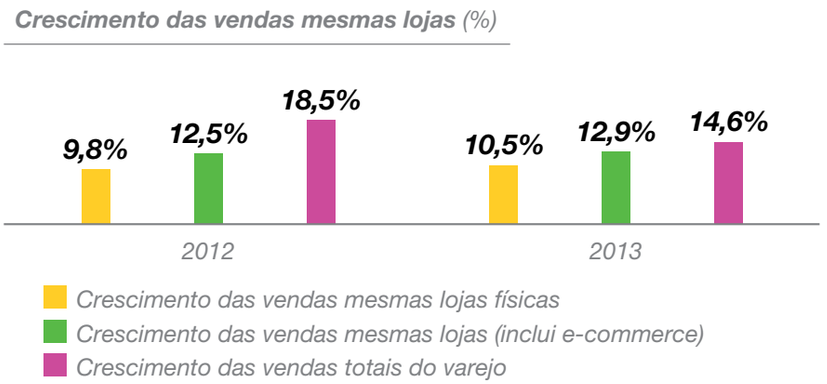
O resultado de 2013 confirma nossa capacidade de apresentar resultados consistentes e positivos e estabelece um novo patamar para obtermos uma melhor rentabilidade futura.

G3/ receita bruta por canal

No ano de 2013, as vendas brutas cresceram 14,6%, totalizando, aproximadamente, R$ 10 bilhões, impulsionadas por um crescimento no conceito mesmas lojas de 12,9% e de ganhos de produtividade em todos os seus canais de vendas, com maior assertividade na política comercial aliada a um aumento de contribuição das lojas recém-integradas (Maia e Baú). O número de lojas, ao final de 2013, foi de 744, basicamente estável, em relação a 2012 (abertura de 17 novas lojas e fechamento de 16).

Receita Bruta por Canal (R$ milhões)	*12M13*	*A.V.(%)*	*12M12*	*A.V.(%)*	*Crescimento*
Lojas virtuais	439,8	4,6%	385,8	4,6%	14,0%
Site	1.403,3	14,6%	1.094,8	13,0%	28,2%
Subtotal - Canal Virtual	1.843,1	19,1%	1.480,6	17,6%	24,5%
Lojas convencionais	7.796,3	80,9%	6.937,2	82,4%	12,4%
Total	***9.639,4***	***100,0%***	***8.417,8***	***100,0%***	***14,5%***

G4/ vendas mesmas lojas



G5/ receita do *e-commerce*

As vendas do *e-commerce* têm crescido a uma taxa composta de 35% nos últimos três anos. No ano de 2013, as vendas atingiram R$ 1,4 bilhão, um aumento de 28,2% em relação ao mesmo período do ano anterior, e representaram cerca de 15% das vendas consolidadas do Magazine Luiza. Considerando como parte do canal de vendas *online* as lojas virtuais, a participação nas vendas da Companhia teria alcançado 21% do total em 2013, comparado a uma participação de 15% em 2010.

G6/ receita bruta Luizacred

Em função do elevado crescimento da receita do CDC em 2013, compensado por um CDI médio maior no período, a receita bruta da intermediação financeira AUMENTOU 7,2%, PARA R$ 1,2 BILHÃO.

Luizacred - Resultados (R$ milhões)	*12M13*	*A.V.(%)*	*12M12*	*A.V.(%)*	*Var (%)*
Receitas da Intermediação Financeira	1.156,6	100,0%	1.079,4	100,0%	7,2%
Cartão de Crédito	617,3	53,4%	654,0	60,6%	-5,6%
Crédito Direto aos Clientes	468,4	40,5%	319,3	29,6%	46,7%
Empréstimo Pessoal	70,9	6,1%	106,0	9,8%	-33,1%

G7/ número de clientes e produtos vendidos

Aumentamos o número de clientes ativos de 8,1 milhões, em 2012, para 9,9 milhões, em 2013, representando 27% do total em ambos anos. Já o volume de produtos vendidos SUBIU DE 22,7 MILHÕES, EM 2012, PARA 26,1 MILHÕES EM 2013.

Ano	*Ativos*	*Total*	*% Ativos*
2010	5.800.099	19.153.317	30%
2011	6.943.860	22.619.496	31%
2012	8.093.076	29.865.660	27%
2013	9.863.307	36.527.414	27%

G8/ principais fatores

Os principais fatores que impulsionaram o resultado de 2013 foram:

- Ganhos de produtividade em todos os canais de vendas de varejo, com maior assertividade na política comercial aliada a um aumento de contribuição das lojas recém-integradas (Maia e Baú);
- Em 2013, em bases comparáveis, a margem bruta foi de 28,6% *versus* 28,4%, em 2012. Este aumento reflete fatores como a evolução da margem bruta das lojas do Nordeste e o projeto de gestão de preços, que visa à maior competitividade;
- As despesas com vendas, gerais e administrativas cresceram apenas 6,7% comparadas a um aumento de vendas brutas de 14,6%, o que explica a melhor alavancagem operacional;
- Desempenho recorde da Luizacred, graças às diversas iniciativas adotadas ao longo de 2013, entre as quais destacamos: melhor *mix* entre as vendas efetuadas pelo crediário (CDC) e Cartão Luiza e aumento das vendas de produtos ligados ao crédito na base de clientes.

G9/ outras receitas (despesas) operacionais

(R$ milhões)	*12M13*	*% RL*	*12M12*	*% RL*	*Var (%)*
Resultado na Venda de Ativo Imobilizado	125,4	1,6%	(0,8)	0,0%	ND
Apropriação de Receita Diferida	32,3	0,4%	43,0	0,6%	-24,8%
Provisão para Perdas Tributárias	(40,6)	-0,5%	12,9	0,2%	-414,3%
Despesas não Recorrentes	(19,4)	-0,2%	(25,6)	-0,4%	-24,3%
Outros	0,4	0,0%	2,3	0,0%	-82,0%
Total	***98,2***	***1,2%***	***31,7***	***0,4%***	***209,4%***

Em 2013, os outros resultados operacionais líquidos totalizaram R$ 98,2 milhões, equivalentes a 1,2% da receita líquida, impulsionados pela venda da participação do centro de distribuição de Louveira.

despesas operacionais

PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS (PLR)

Em função do atingimento de metas internas em 2013, foi provisionado no 4T13 o montante de R$ 22,7 milhões, equivalente a 0,9% da receita líquida. Vale lembrar que, nos dois últimos exercícios, a Companhia não registrou provisão para o PLR.

Em 2013, as despesas com vendas sem o PLR totalizaram R$ 1.512,4 milhões, equivalentes a 18,7% da receita líquida, uma redução de 1,2 ponto percentual, incluindo o efeito da reclassificação contábil do INSS de 0,5 ponto percentual. As despesas gerais e administrativas sem o PLR totalizaram R$ 382,4 milhões, equivalentes a 4,7% da receita líquida, uma redução de 0,5 ponto percentual, incluindo o efeito da reclassificação contábil do INSS de 0,2 ponto percentual. Em 2013, as provisões para perdas com crédito de liquidação duvidosa totalizaram R$ 21,2 milhões, equivalentes a 0,3% da receita líquida.

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO* EC1

	2012	2013
RECEITAS		
Venda de mercadorias, produtos e serviços	8.018.476	9.157.276
Provisão para créditos de liquidação duvidosa, líquida de reversões	(23.471)	(21.212)
Outras receitas operacionais	71.539	111.623
	8.066.544	***9.247.687***
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS		
Custos dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos	(5.502.341)	(6.409.093)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	(643.244)	(695.961)
Perda e recuperação de valores ativos	(17.988)	(18.516)
	(6.163.573)	***(7.123.570)***
VALOR ADICIONADO BRUTO	***1.902.971***	***2.124.117***
DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	***(92.447)***	***(101.958)***
VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PRODUZIDO PELA ENTIDADE	***1.810.524***	***2.022.159***
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA		
Resultado de equivalência patrimonial	18.012	54.464
Receitas financeiras	47.777	69.398
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR	***1.876.313***	***2.146.021***

* Em 2013, não foram contempladas as empresas Luizaseg e Luizacred, devido a uma alteração na prática contábil de consolidação. Os números de 2012 foram ajustados em relação aos dados publicados anteriormente em 2012, deixando de contemplar a Luizaseg e Luizacred.

G10/ EBITDA

(R$ milhões)	*12M13*	*% RL*	*12M12*	*% RL*	*Var (%)*
EBITDA	476,9	5,9%	258,9	3,7%	84,2%
Custos Extraordinários	-	0,0%	15,0	0,2%	-100,0%
Receitas Extraordinárias	(126,4)	-1,6%	(5,0)	-0,1%	2423,3%
Despesas Extraordinárias	61,1	0,8%	38,6	0,5%	58,4%
Ajuste Receitas Diferidas	-	0,0%	(8,8)	-0,1%	-100,0%
EBITDA Ajustado	***411,6***	***5,1%***	***298,8***	***4,2%***	***37,8%***

Em 2013, o EBTIDA ajustado apresentou um aumento muito superior ao crescimento de vendas líquidas (37,8% contra 14,5%) e alcançou R$ 411,6 milhões, com margem de 5,1%. Considerando o efeito dos resultados extraordinários, principalmente o ganho com a venda do centro de distribuição em Louveira (SP), o EBITDA totalizou R$ 476,9 milhões, em 2013, equivalente a uma margem de 5,9%. Outros fatores que explicam o aumento da margem EBITDA incluem o bom desempenho de vendas em todos os canais e a diluição de despesas, aliados ao desempenho recorde da Luizacred.

G11/ resultado financeiro

Em 2013, as despesas financeiras líquidas ajustadas totalizaram R$ 221,6 milhões, estáveis em 2,7% da receita líquida no período.

G12/ capital de giro

Em dezembro de 2013, o capital de giro líquido caiu pela metade em relação ao 4T12 e ficou em R$ 101 milhões, representando 1% da receita bruta dos últimos 12 meses, comparado a um percentual de 2,6% no mesmo período do ano passado. A redução em relação à dez/12 decorre, principalmente, da melhoria dos giros dos estoques e do prazo médio de compra.

No final do 4T13, o saldo de recebíveis de cartões de crédito de terceiros antecipados pela Companhia na forma de desconto de recebíveis foi de R$ 1.186,3 milhões. Considerando o saldo de recebíveis descontado, a necessidade de capital de giro aumentaria para 13,3% da receita bruta.

G13/ fluxo de caixa

DEMONSTRAÇÕES DO FLUXO DE CAIXA AJUSTADO	*12M13*	*12M12*
Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais	228,7	73,9
Fluxo de Caixa das Atividades de Investimentos	53,2	(148,8)
Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamentos	(55,5)	424,0
Variação no Caixa, Equivalentes e Títulos e Valores Mobiliários	226,3	349,1

Nota: a diferença entre a Demonstração de Fluxo de Caixa e a Demonstração de Fluxo de Caixa Ajustado refere-se basicamente ao tratamento dos Títulos e Valores Mobiliários (TVM) como Equivalentes de Caixa.

Apresentamos uma geração de caixa de R$ 226,3 milhões, em 2013, que foi impactada positivamente pelo ganho na venda de ativos da ordem de R$ 205,5 milhões e novas captações de R$ 411,6 milhões, assim como um fluxo de caixa operacional de R$ 228,7 milhões. As principais aplicações do caixa, em 2013, foram: investimentos (R$ 146,1 milhões), recompra de ações (R$ 20,1 milhões), despesas de juros referentes à divida financeira e desconto de recebíveis (R$ 100,6 milhões) e compra da Época Cosméticos (R$ 12,2 milhões).

G14/ endividamento líquido

ENDIVIDAMENTO CONSOLIDADO (R$ milhões)	*dez-13*	*dez-12*
(=) Endividamento Bruto	***1.320,3***	***1.236,0***
(-) Caixa e Equivalentes de Caixa	280,3	418,9
(-) Títulos e Valores Mobiliários Circulante	491,3	126,4
(-) Caixa e Disponibilidades (Total)	771,6	545,3
(=) Endividamento Líquido	***548,7***	***690,7***
Endividamento em Curto Prazo / Total	32%	26%
Endividamento em Longo Prazo / Total	68%	74%
EBITDA Ajustado (Últimos 12 Meses)	411,6	298,8
Dívida Líquida / EBITDA Ajustado	***1,3 x***	***2,3 x***

Como meta no médio prazo, o Magazine Luiza está focado em reduzir o seu nível de endividamento, alongar o prazo da sua divida, diminuir o seu custo de captação, reduzir suas amortizações e baixar o seu risco de refinanciamento.

Acreditamos que vamos conseguir melhorar o nosso perfil por meio de refinanciamentos do nosso estoque existente de dívida e cada vez mais foco na redução de custos e uso de capital de giro, entre outros fatores. Em dezembro 2013, o Magazine Luiza apresentava empréstimos e financiamentos no valor de R$ 1.320,3 milhões, caixa e aplicações financeiras no valor de R$ 771,6 milhões, perfazendo uma dívida líquida de R$ 548,7 milhões, equivalente a 1,3 vezes o EBITDA ajustado dos últimos 12 meses, mostrando redução no nível de alavancagem da Companhia.

A redução do endividamento líquido ao final de dez/13 reflete a melhoria dos resultados operacionais e redução da necessidade de capital de giro no período, bem como o recurso originado pela venda do centro de distribuição em Louveira (SP) em junho de 2013. Pelo método anterior de consolidação proporcional de resultados, de ativos e passivos da Luizacred e da Luizaseg, a dívida líquida teria sido de R$ 418,6 milhões, equivalente a 1,0 vezes o EBITDA ajustado dos últimos 12 meses, comparado com 2,1 vezes em dez/12, conforme divulgado nos relatórios anteriores.

EMISSÃO DE DEBÊNTURES

Em outubro de 2013, foi realizada uma emissão de debêntures no valor de R$ 200 milhões, visando ao alongamento e otimização do perfil da dívida da Companhia. As Debêntures foram emitidas em uma única série, com prazo de três anos, e renderão juros remuneratórios, calculados a partir da Data de Emissão, equivalentes a 108,80% da variação acumulada das taxas médias diárias dos DI - Depósitos Interfinanceiros de um dia, over extra grupo, expressa na forma percentual ao ano, base 252 (duzentos e cinquenta e dois) dias úteis.

DIVIDENDOS

O montante provisionado em 2013, a título de juros sobre capital próprio e pagamento de dividendos, foi de R$ 31,5 milhões (o valor por ação para pagamento dos dividendos será de R$ 0,107358645, com base na posição acionária do dia 22 de abril de 2014, e o valor por ação para pagamento dos juros sobre o capital próprio será de R$ 0,065683434, com base na posição acionária do dia 20 de fevereiro de 2014). A data de pagamento dos dividendos e JCP será em 30 de abril 2014.

índice REMISSIVO GRI

índice remissivo GRI G3 – nível C G3 3.12

GRI		PÁGINAS
	Estratégia e Análise	
1.1	Declaração do detentor do cargo com maior poder de decisão na organização (como diretor-presidente, presidente do conselho de administração ou cargo equivalente) sobre a relevância da sustentabilidade para a organização e sua estratégia.	15 a 17
	Perfil Organizacional	
2.1	Nome da organização.	5, 14
2.2	Principais marcas, produtos e/ou serviços. A organização relatora deverá indicar a natureza de seu papel na oferta desses produtos e serviços e até que ponto faz uso de terceirização.	32, 49
2.3	Estrutura operacional da organização, incluindo principais divisões, unidades operacionais, subsidiárias e *joint ventures*.	25, 32, 33, 36, 117
2.4	Localização da sede da organização.	14, 28
2.5	Número de países em que a organização opera e nome dos países em que suas principais operações estão localizadas ou são especialmente relevantes para as questões de sustentabilidade cobertas pelo relatório.	25
2.6	Tipo e natureza jurídica da propriedade.	14
2.7	Mercados atendidos (incluindo discriminação geográfica, setores atendidos e tipos de clientes/ beneficiários).	10, 27
2.8	Porte da organização, incluindo: número de empregados; vendas líquidas (para organizações do setor privado) ou receita líquida (para organizações do setor público); capitalização total discriminada em termos de dívida e patrimônio líquido (para organizações do setor privado); quantidade de produtos ou serviços oferecidos.	5, 10, 26
2.9	Principais mudanças durante o período coberto pelo relatório referentes a porte, estrutura ou participação acionária	36, 56
2.10	Prêmios recebidos no período coberto pelo relatório.	9, 10
	Parâmetros para o Relatório	
3.1	Período coberto pelo relatório (como ano contábil/civil) para as informações apresentadas.	3
3.2	Data do relatório anterior mais recente (se houver).	3
3.3	Ciclo de emissão de relatórios (anual, bienal etc.)	3
3.4	Dados para contato em caso de perguntas relativas ao relatório ou seu conteúdo.	4
3.5	Processo para a definição do conteúdo do relatório, incluindo: • determinação da materialidade; • priorização de temas dentro do relatório; • identificação de quais *stakeholders* a organização espera que usem o relatório.	3, 7
3.6	Limite do relatório (como países, divisões, subsidiárias, instalações arrendadas, *joint ventures,* fornecedores)	3
3.7	Declaração sobre quaisquer limitações específicas quanto ao escopo ou ao limite do relatório.	3

GRI		PÁGINAS
3.8	Base para a elaboração do relatório no que se refere a *joint ventures,* subsidiárias, instalações arrendadas, operações terceirizadas e outras organizações que possam afetar significativamente a comparabilidade entre períodos e/ou entre organizações.	3
3.10	Explicação das consequências de quaisquer reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores e as razões para tais reformulações (como fusões ou aquisições, mudança no período ou ano-base, na natureza do negócio, em métodos de medição).	3
3.11	Mudanças significativas em comparação com anos anteriores no que se refere a escopo, limite ou métodos de medição aplicados no relatório.	3
3.12	Tabela que identifica a localização das informações no relatório. Identificação dos números das páginas ou *links* para páginas na internet	133 a 135
3.13	Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório. Se a verificação não for incluída no relatório de sustentabilidade, é preciso explicar o escopo e a base de qualquer verificação externa fornecida, bem como a relação entre a organização relatora e o(s) auditor(es).	7
	Governança, Compromissos e Engajamento	
4.1	Estrutura de governança da organização, incluindo comitês sob o mais alto órgão de governança responsável por tarefas específicas, tais como estabelecimento de estratégia ou supervisão da organização.	13, 115
4.2	Indicação caso o presidente do mais alto órgão de governança também seja um diretor executivo (e, se for o caso, suas funções dentro da administração da organização e as razões para tal composição).	13, 14
4.3	Para organizações com uma estrutura de administração unitária, declaração do número de membros independentes ou não-executivos do mais alto órgão de governança. Declare como a organização define "independente" e "não-executivo". Esse elemento se aplica somente a organizações que têm estruturas de administração unitária.	13, 14
4.4	Mecanismos para que acionistas e empregados façam recomendações ou dêem orientações ao mais alto órgão de governança.	4
4.8	Declaração de missão e valores, códigos de conduta e princípios internos.	11, 25
4.13	Participação em associações (como federações de indústrias) e/ou organismos nacionais/internacionais de defesa.)	96, 97
4.14	Relação de grupos de *stakeholders* engajados pela organização.	3, 6
4.15	Base para a identificação e seleção de *stakeholders* com os quais se engajar. Inclui o processo da organização para a definição de seus *stakeholders* e para a determinação dos grupos com os quais se engajar ou não.	3, 6
	Desempenho Econômico	
EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos	128
EC5	Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes	O salário mais baixo pago pela empresa é de valor igual ao salário mínimo nacional.
	Desempenho Ambiental	
EN4	Consumo de energia indireta discriminados por fonte primária	8

GRI		PÁGINAS
	Desempenho Social	
	Práticas trabalhistas	
LA1	Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região	101
LA2	Número total e taxa de rotatividade de empregos, por faixa etária, gênero e região	102
LA10	Média de horas por treinamento por ano	110, 111
LA12	Porcentual de empregados que recebem análises de desempenho	111, 112
LA13	Composição da alta direção e dos conselhos, e proporção por grupos e gêneros	102, 104
	Sociedade	
SO2	Porcentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção	A área de auditoria interna avalia 100% das lojas e escritórios. Os centros de distribuição são visitados periodicamente pelos auditores internos. Em 2013, houve um incremento da ferramenta de auditoria remota, possibilitando o monitoramento das operações sem a presença física de um auditor.
SO3	Porcentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos e procedimentos anticorrupção da organização	116
SO4	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção	116
SO7	Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados	Em 2013 não houve nenhum caso em relação a concorrência desleal, violação da legislação antitruste e da regulamentação de monopólio.
	Responsabilidades sobre o Produto	
PR5	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas	56, 59

Publicação desenvolvida com o suporte e colaboração da BSD Consulting e da RICCA RI.