

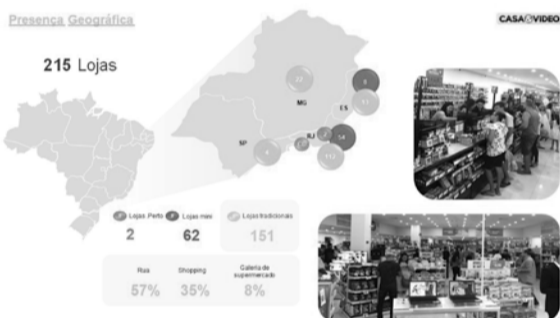
# CASA & VIDEO

**Casa & Vídeo RJ S.A.**  
CNPJ: 11.114.284/0001-63

## Relatório da Administração

**VISÃO GERAL DO NEGÓCIO:** A Casa&Vídeo é uma das maiores redes de lojas de departamentos dos Estados do RJ e Espírito Santo, conforme dados da GFK. Tem 8,2% de Market share do mercado carioca<sup>2</sup> considerando as cestas onde atua e é líder no segmento de portáteis e climatização. É a 2ª marca em *top of mind* do segmento no mercado fluminense e tem a maior consideração de compra do Grande Rio<sup>3</sup>. Com atuação por meio de lojas físicas, e-commerce e tele vendas, a Cia. possui um portfólio de mais de 7 mil produtos, incluindo utilidades domésticas, celulares, eletroportáteis, ferramentas, decoração, organização e climatização, entre outros. Em 2020, a Cia. intensificou o plano de expansão e desenvolveu dois novos modelos de negócio ("Lojas Mini" e "perito"). A expansão das vendas e consequente diluição de custos fixos seguem alinhadas com as projeções e a assertividade do modelo desenvolvido para projeção de novas lojas e os ajustes processuais permitiram a inauguração de 103 unidades, conforme abaixo:

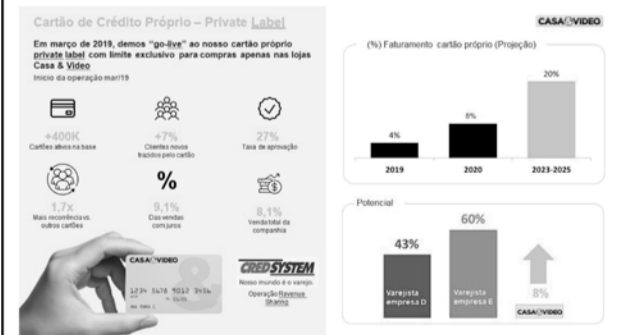
• **Lojas no modelo tradicional:** São lojas que operam na média com 555m<sup>2</sup> de salão de vendas. Nessas unidades o baixo investimento em Capex, parcialmente financiado pelo Capital de Giro, permite um retorno do investimento em um período menor que a duração média da dívida da Cia.. Ao longo dos últimos dois anos a Cia. ajustou seus processos e desenvolveu um modelo estatístico para projeção de vendas em lojas novas com maior nível de precisão. Essas ações permitiram a maior expansão da história da Cia. em 2020 com a inauguração de novas 39 lojas (14 lojas em 2019 e 5 lojas em 2018). Dessas 39 novas lojas tradicionais, 32 foram inauguradas nos últimos quatro meses do ano. Adicionalmente, o ano de 2020 marca também a abertura de 22 lojas no estado de Minas Gerais e consequente aceleração do processo de construção de marca no Estado. A Cia. encerra o ano de 2020 com o total de 151 lojas no modelo tradicional. • **Lojas no modelo "Mini":** São unidades de vendas no modelo "store in store" que operam na média com 9m<sup>2</sup>. Durante o fechamento do comércio que ocorreu devido a necessidade de isolamento social trazida pelo Covid-19, a Cia. pilotou a primeira unidade no modelo "Mini" inaugurada em abril de 2020. O baixo investimento, parcialmente financiado pelo Capital de Giro e baixo custo operacional permitiu intensificar a inauguração de lojas nesse formato. A Cia. encerra o exercício de 2020 com 62 lojas no formato "Mini". Essa nova unidade de negócios permitiu entrar em localidades de difícil colocação de espaço e aproveitar o fluxo trazido pela loja (em geral importantes redes de supermercados). • **Lojas no modelo "perito":** Em 2020 a Cia. inaugurou 2 unidades nesse formato. São lojas totalmente conectadas na plataforma Omnichannel com venda física e digital assistida, operando na média com 200m<sup>2</sup> e com no máximo 14% do sortimento usual da Cia.. O baixo investimento em Capex e o capital de giro financiado permite a expansão acelerada desse novo modelo de negócios sem impactos relevantes no fluxo de caixa da Cia.. Esse novo modelo de negócios apresenta resultados importantes para a proposta de valor da Cia., considerando que os principais produtos selecionados para compor o sortimento desse novo modelo, aliados à venda digital assistida (que representa 10% da venda da unidade), compõem o restante do sortimento, geram retornos acima da média de investimentos da Cia.. Ainda em 2020 a Cia. concluiu uma parte importante do plano de aceleração das vendas on-line. A conclusão das primeiras fases do projeto permitiu a integração total dos estoques de lojas e centro de distribuição, reduzindo os custos e prazos de entrega aos consumidores, bem como a melhoria da conexão dos consumidores com o site. Essas ações permitiram mudanças relevantes nas vendas do canal, que em 2020 atingiu R\$ 52 milhões (R\$ 24 milhões em 2019), um crescimento de 115% quando comparado a 2019. Durante o evento da Black Friday de 2020, mostrando a assertividade da estratégia omni adotada pela Cia. associada à nossa capilaridade de lojas, cerca de 80% da venda digital passou por uma das lojas físicas (seja via o ship from store, seja pelo pick up store). Seguindo o projeto digital, ainda em 2020, marcando o término da segunda fase do projeto de digitalização da Cia., iniciou-se o piloto da operação de "Marketplace in", operação que utiliza o site como vitrine de produtos complementares ao nosso sortimento. Nessa nova modalidade de vendas recebemos comissão do volume vendido melhorando as margens operações do canal digital. O mapa abaixo mostra a distribuição geográfica das nossas lojas, com base em 31/12/2020:



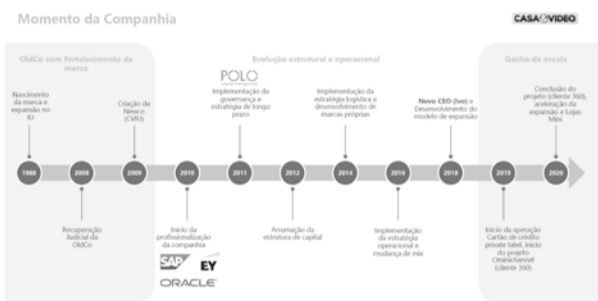
A Cia. busca oferecer soluções para atender às mais diversas necessidades de seus clientes com foco em equipar a casa da família brasileira, com produtos de qualidade de grandes marcas, a preços competitivos, por meio de canais de venda físicos e digitais integrados, com alta conveniência. O modelo de atendimento é de autosserviço, que visa oferecer bom nível de serviço com baixo custo operacional, pilar fundamental para sustentar uma proposta de valor baseada em preço competitivo, mas de forma rentável. Durante os exercícios sociais de 2018 a 2020, a Cia. apresentou resultados operacionais/financeiros expressivos, considerando o aumento das vendas total, "mesmas lojas" e canal digital, ganho de rentabilidade, controle de despesas operacionais e dos estoques, e consequentemente aumento de EBITDA<sup>4</sup>. Adicionalmente, demonstrou capacidade impar de execução do processo de expansão geográfica a baixo custo e alta eficiência, inaugurando 41 lojas no período de 1 ano.

Inaugurações	1T20	2T20	3T20	4T20	Total 2020
Loja Convencional	2	3	10	24	39
Loja Perito	0	0	0	2	2
Total	2	3	10	26	41

Nossa trajetória, em especial nos últimos anos, teve forte ritmo de crescimento de vendas e rentabilidade. A receita líquida da Cia. cresceu a uma taxa composta anual média (CAGR) de 7,5% no período entre 2017 e 2020, alcançando R\$ 1.115,7 milhões em vendas e R\$ 176,4 milhões em Ebitda no exercício social encerrado em 31/12/2020, representando uma margem de EBITDA de 15,8% sobre receita líquida, a melhor margem histórica da Cia.. No ano de 2020, a receita líquida e EBITDA da Cia. aumentaram em 10,5% e 14,7%, respectivamente, em relação ao mesmo período de 2019, numa demonstração de resiliência de nosso negócio mesmo diante de um cenário crítico ocasionado pela pandemia da Covid-19. Destaca-se, além da resiliência das lojas físicas, controle de rentabilidade da venda e eficiência de estoque o crescimento de 115,3% em vendas nos canais digitais e a implementação de 62 lojas no formato mini (quiosques em supermercados, malls, ou hubs de transporte). Além disso, foram inauguradas 39 lojas no formato tradicionais e 2 lojas do formato Casa&Vídeo.perito Em dezembro de 2018, a Cia. ainda começou a operar o Cartão Private Label com a bandeira própria "Casa & Vídeo". Essa operação vem gerando incremento de vendas, aumento do ticket médio e captação de clientes novos que não possuíam crédito no mercado. Em 2020 ultrapassamos a marca de 400 mil cartões emitidos. Essa é uma importante ferramenta de fidelização, visto que as taxas de recorrência dos clientes do cartão próprio são muito acima dos comparáveis de outras bandeiras utilizadas pela Cia. Em 2020 as vendas do cartão totalizaram 8% da venda total da Cia. e seguem em crescimento expressivo. No último trimestre de 2020 correspondeu a 11% do total de vendas.



A Cia. foi criada em 2009 no âmbito de um processo de recuperação judicial e alienada nos termos do art. 145 da Lei n.11.101/2005. A alienação da unidade produtiva à sociedade de credores foi feita com a proteção do art. 60 da LRE, ou seja, sem sucessão nas obrigações do grupo Mobilitá; Lar e Lazer e Paraiubuna) antigas detentoras da marca. Durante os anos de 2010 e 2018, tendo a Polo Capital como investidora, a Cia. estabeleceu seus pilares de proposta de valor e estratégia, de forma a tornar-se sustentável, eficiente, rentável e com gestão disciplinada de caixa. No ano de 2019 foram incorporados ao conselho de administração Bernardo Hees e Gerard Scheij, profissionais com ampla experiência como executivos ou conselheiros em Cia.s de distintos segmentos e geografias, dentre elas diversos varejistas brasileiros.



O ano de 2020 foi bastante desafiador para o segmento varejista, devido aos impactos gerados pelo Covid-19. A Cia. concentrou seus esforços na proteção da saúde dos colaboradores e clientes, além da maximização dos fluxos de caixa. Para isso utilizou da sua resiliência histórica em períodos de crise para o desenvolvimento de novas frentes de negócio. A combinação do cuidado com os colaboradores e clientes com a gestão efetiva do Capital de Giro e das despesas e do aprimoramento do processo de expansão (considerando canais de venda atuais e os desenvolvidos ao longo desse exercício), permitiu a entrega do melhor resultado histórico da Cia.. **DESTAQUES DE 2020:** • LUCRO LÍQUIDO DE R\$ 35,2 MILHÕES VS R\$ 8,7 MILHÕES EM 2019, CRESCIMENTO DE 303,1%; • CRESCIMENTO DE VENDA FULL STORE DE 10,5%; • EBITDA CRESCEU 14,7% (R\$ 176,4 MILHÕES VS R\$ 153,8 MILHÕES EM 2019); • ATINGIMENTO HISTÓRICO DA MARGEM EBITDA AJUSTADA DE 15,8% VS 15,2% EM 2019; • E-COMMERCE CRESCEU 115,3%; • DÍVIDA LÍQUIDA S/ EBITDA DE 0,63x VS 1,04x EM 2019; • POSIÇÃO DE CAIXA E TVM TOTAL DE R\$ 172,0 MILHÕES VS R\$ 126,3 MILHÕES EM 2019; • ABERTURA DE 39 LOJAS TRADICIONAIS, 2 LOJAS PERTO E 62 CASA & VIDEO MINI; • DILUIÇÃO DE CUSTO FIXO. **Principais Indicadores Financeiros e Operacionais:** Abaixo encontram-se os principais indicadores financeiros e operacionais da Cia. para os últimos três exercícios sociais:

P&L	2020	2019	2018	Var. 2020/2019
Receita Bruta	1.312.659	1.189.316	1.116.044	10,4%
Receita Líquida	1.115.697	1.009.436	967.620	10,5%
Lucro Bruto	379.107	348.138	339.351	8,9%
Margem Bruta %	34,0%	34,5%	35,1%	-0,5 p.p.
Lucro Líquido	35.211	8.734	9.300	303,1%
Margem Líquida %	3,2%	0,9%	1,0%	15 p.p.
(+/-) Impostos sobre o lucro	16.253	4.069	4.882	299,4%
(+/-) Resultado financeiro líquido	34.732	56.637	48.675	-38,7%
(+) Depreciação e Amortização	90.187	84.334	17.409	6,9%
EBITDA	176.383	153.774	80.266	14,7%
Margem EBITDA%	15,8%	15,2%	8,3%	0,6 p.p.

Indicadores de Balanço	2020	2019	2018
Endividamento			
Empréstimos	76.114	29.725	-
Debêntures	-	32.097	53.226
Derivativos	964	-	-
Credores da recuperação judicial	22.874	32.241	50.129
Parcelamentos Fiscais	182.597	192.747	173.726
Dívida Bruta	282.549	286.810	277.081
Caixa e títulos de valores mobiliários	(171.964)	(126.278)	(77.976)
Dívida líquida	110.585	160.532	199.105
EBITDA	176.383	153.774	80.266
Dívida líquida s/ EBITDA	0,63 x	1,04 x	2,48 x

**OPORTUNIDADES NO MERCADO BRASILEIRO:** Segundo dados da GFK<sup>5</sup>, de 2016 a 2020, o mercado brasileiro de telefonia, eletroportáteis, informática e eletroeletrônicos cresceu a uma taxa nominal média de 10,2% ao ano. Em 2020, o varejo brasileiro demonstrou grande robustez, com crescimento de 19,9% comparado a 2019. O varejo físico do RJ, entretanto, apresentou crescimento mais tímido (média de 2,6% ao ano, sendo 4,6% em 2020). Nesse sentido, é importante reforçar que a solidez e resiliência da performance de vendas da Casa&Vídeo é ainda mais destacada, considerando que até 2018 cerca de 98% da receita da Cia. estava baseada em lojas físicas no mercado do RJ, e hoje ainda mais de 80% estão baseadas ali. A base de vendas da Cia. foi construída num ambiente econômico de baixo crescimento, e o modelo se provou sustentável ainda assim. Uma eventual melhoria macroeconômica e o cenário de consumo seria uma alavanca adicional de resultado às que serão expostas nesse documento. Além disso, nossa expectativa é que um modelo de negócios que se provou competitivo e resiliente em um mercado de baixo crescimento macroeconômico e de consumo, como o RJ, aplicado a novas geografias com ambiente de consumo mais propício também performe num nível superior de vendas/m<sup>2</sup>. **CRISE, VACANCIA MERCADO E OPORTUNIDADE DE BAIXO CUSTO DE EXPANSÃO:** Um 2º aspecto em que o cenário de crise econômica se apresenta como oportunidade para o modelo de negócios Casa&Vídeo é a alta vacância do real estate derivada do cenário econômico e mortalidade de varejistas. O cenário de alta oferta de imóveis comerciais pressiona o preço, de forma a baratear o custo de expansão. Não tem sido incomum a identificação de pontos praticamente prontos para receber uma loja, com baixíssimo investimento e obra necessários, e a um baixo custo. Esse cenário torna ainda mais óbvio e rentável uma das principais avenidas de crescimento da Cia.. **CENÁRIO CONCORRENCIAL NO VAREJO FÍSICO E DIGITAL:** Adicionalmente, não há paralelo de sortimento no universo onde a Casa&Vídeo se posiciona. Os concorrentes nacionais dão ênfase a outras categorias, menos relevantes no nosso negócio, e concorrentes de mesmo posicionamento tem hoje atuação regional, menor escala ou força de marca. No 2º semestre de 2020, a pandemia da COVID-19 e o consequente fechamento de lojas físicas em várias localidades forçaram uma mudança súbita de hábito do consumidor, ampliando a relevância dos meios digitais no nosso segmento. Com os esforços de modernização do canal digital da Cia. e sua integração com as lojas físicas, cerca de 70% das vendas feitas no nosso site no 4º trimestre de 2020 tiveram a modalidade de "retirada em loja" ou "ship from store". Em nossa visão, isso valida e reforça a relevância da loja física mesmo em um consumidor cada vez mais digitalizado, o que sustenta um modelo de negócios omnicanal, com uma expansão geográfica de lojas físicas eficaz e de baixo custo operacional. Ainda no tema de canais digitais, não enxergamos nenhum player com posicionamento similar à Casa&Vídeo, que seja focado no universo "equipar a casa" com preços competitivos e grande escala. A baixa penetração das categorias de utilidades domésticas no e-commerce representa, ao nosso ver, uma oportunidade a ser explorada, principalmente se considerada a integração e capilaridade da loja física como ponto de retirada / mini centro de distribuição (que elimina a barreira do custo do frete), fortalezas do modelo de negócios Casa&Vídeo.

### VANTAGENS COMPETITIVAS



**ALTA EFICIÊNCIA NA GESTÃO DE ESTOQUES E DO CAPITAL DE GIRO:** Desenvolvemos um modelo com altíssima eficiência de estoques que possibilita capital de giro financiado. Essa performance foi obtida através de alguns pilares: 1. Processo de compras baseado em dados, que utilizam modelagem estatística para previsão de demanda e referência para os alvos de estoque por tipo de produto. 2. Alta frequência de distribuição e fracionamento de cargas no CD, minimizando a necessidade de grandes coberturas de estoque em loja. 3. Inteligência alimentando distribuição, de forma a determinar os alvos ótimos de envio de estoque loja, acelerando o giro. 4. Governança do sortimento ativo: limite de sku's definido por categoria e papel, além de ciclo anual quali de revisão do sortimento com base em performance de giro e rentabilidade. 5. Processo de *markdown* automatizado, que acelera escoamento de itens inativos a partir do *aging* e cobertura de estoque remanescente. 6. Governança do processo de colocação de pedidos e rece-

bimento no CD, atrelados aos alvos de estoque determinados a partir da dinâmica da cadeia de abastecimento de cada categoria de produtos. 7. Cultura orientada ao melhor equilíbrio entre carregamento de estoques e potencial de vendas, solidificada ao longo de 8 anos e que hoje permeia as áreas de compras, logística e planejamento comercial

### Comparação com concorrente mais próximo

	Varejista empresa A	CASA & VIDEO
Dias de Estoque	126	90
Dias de Fornecedores	159	178
Dias de financiamento	32	88
Ganho de capital com capital de giro	665.911	160.876
Ganho de capital por loja	392	1.436

Base: Demonstrações Financeiras de 2019

### BAIXO CUSTO OPERACIONAL E DE ABERTURA DE LOJAS, COM INVESTIMENTO PARCIALMENTE FINANCIADO PELO CAPITAL DE GIRO

Uma loja Casa&Vídeo custa menos para ser inaugurada e operada do que a dos competidores, e é sustentada graças a um modelo de autosserviço com grande otimização de processos, inteligência na alocação de quadro e cultura arraigada de disciplina de despesas que permeia toda a organização.

### Capex per Store

	Varejista empresa A	CASA & VIDEO
Average Capex		R\$ 1.25 mm
Working Capital		R\$ 598k
Net Capex		R\$ 652k
Sales per new store/year		R\$ 8.1 mm
EBITDA/year		R\$ 1.2 mm

### Comparação com concorrente mais próximo

	Varejista empresa A	CASA & VIDEO
Numero de lojas	1639	112
m2 médio por loja	738	615
Vendas por loja (em milhões)	8.546	10.619
Vendas por m2 (em reais)	R\$ 11.585,19	R\$ 17.262,73
Numero médio de funcionários por loja	17	15
Custo médio de capex por loja (em milhões)	3.177	1.253

(\* Base demonstrações financeiras de dez/2019)

**UNICIDADE DO SORTIMENTO OFERTADO:** Nosso território de sortimento e *recall* de marca está associado a perfil bem único, sem paralelo entre os competidores nacionais. Há baixa intersecção de sortimento, e onde há, esse sortimento tem baixa relevância para esses concorrentes. Em pesquisas realizadas nos estados do RJ, MG (Belo Horizonte) e SP (Capital, Campinas, Santos, São José dos Campos) nos anos de 2019 e 2020, os concorrentes comparáveis são players regionais, com força de marca localizada e baixa escala.

### Proposta Única de Valor

Proposta de valor única entregando conveniência aos seus clientes, com alto giro sem um concorrente direto

Participação de mix por varejista...

CATEGORIA	CASA & VIDEO	Varejista empresa A	Varejista empresa B	Varejista empresa C
ELETRON PORTÁTEIS	●	●	●	●
CONNECT	●	●	●	●
UTILIDADES DOMÉSTICAS	●	●	●	●
MANUTENÇÃO DA CASA	●	●	●	●
ENTRETENIMENTO	●	●	●	●
CHECKOUT	●	●	●	●

**ACIONISTAS COM GRANDE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E EXPERIENCIA COMPROVADA EM SEGMENTOS DISTINTOS:** Desde 2010 passamos por um processo de transformação e amadurecimento da proposta de valor e pilares da estratégia, com a concepção de um modelo de negócios sólido e resiliente, bem disseminado pela organização. Menor n.º de acionistas garante coesão, maturidade do plano estratégico, alinhamento, e consequente desdobramento consistente da estratégia para guiar com velocidade a execução. Desde então, além dos pilares da estratégia, foram implementadas revoluções na adoção de ferramentas modernas de gestão, uma cultura única de tomada de decisão baseada em dados, revisões nos processos de supply chain, gerenciamento de categorias, pricing, meritocracia, implementação dos pilares da cultura organizacional e o aprimoramento da governança corporativa. Além de acionistas há 10 anos no controle, em 2019 promovemos um reforço do nosso conselho de administração com a vinda de dois executivos de peso, Bernardo Hees (ex CEO Global da Kraft Heinz e Burguer King, Presidente do Conselho de Administração da Avis Budget) e Gerard Scheij (ex CEO do Mercado, C&A Brasil e co-founder e executivo da "Picnic"), aportando conhecimento de atacado e visão de negócios ao já qualificado time de conselheiros. Para a execução das ações previstas no planejamento estratégico concebido por nossos acionistas, bem como para a gestão executiva de nossa Cia., contamos com uma equipe de administração profissional, composta por executivos qualificados e experientes, com um equilíbrio entre pessoas com longa trajetória na empresa e recrutados no mercado, alinhados por um plano de incentivo de longo prazo, e que, à luz do histórico recente da Cia., demonstrou ser capaz de conciliar expansão acelerada da operação com níveis saudáveis de rentabilidade **ESTRATÉGIAS DA CIA.:** Acreditamos que os 5 pilares a seguir serão determinantes na expansão da Cia. com manutenção e melhoria dos níveis de rentabilidade já observados **EXPANSÃO GEOGRÁFICA COM ADENSAMENTO APOIADA EM DADOS:** A Cia. atingiu níveis de eficiência e rentabilidade através de melhorias de processo e inteligência. Tem agora estrutura de custo fixo que suporta um parque de lojas muito maior, parque de lojas este que gerará uma diluição dos custos em relação a receita, aumentando a rentabilidade. O processo para seleção de pontos foi amadurecido ao longo dos últimos 2 anos, e tem por base uma estimativa de vendas para cada ponto potencial construída a partir de critérios do atual parque, passando por variáveis de demografia, consumo, renda e características do imóvel. Além da etapa "qualit", todos os potenciais pontos passam por uma etapa de avaliação qualitativa feita num processo de funil de aprovação, que conta com Gerente de Real Estate, Gerente Regional e Diretor de Lojas. 100% das lojas submetidas ao conselho de administração para aprovação tem a validação do Diretor de Lojas. Temos uma oportunidade geográfica de cerca de 297 municípios mapeados com características e porte para receber uma loja de modelo tradicional, totalizando 653 lojas apenas considerando o raio geográfico e escala do atual CD, além de mais de 216 municípios com potencial para receber uma loja do modelo Casa&Vídeo.perito. O adensamento de regiões retroalimenta a eficiência operacional via logística (diluição dos fretes) e investimento em marketing (diluição do custo de mídia)