

# 2T23

## RESULTADOS VIA



# Principais Pilares da Via



## Clientes

- Customer Centric
  - Foco em UX
- Conversão de vendas
- Maior engajamento e menor CAC
- Satisfação: maior número de clientes promotores



## Gente e Cultura

- Alta performance
- Protagonismo e colaboração
- Rápida execução e implementação
- Nova cultura voltada rentabilidade e sustentabilidade dos negócios



## Austeridade

- Plano de Transformação da Via
  - Alavancas operacionais com novas métricas de margem/caixa
- Operação orientada para rentabilidade/caixa
  - Redução de despesas/custos
- Foco na geração de valor e perenidade da Cia



## Estrutura de Capital

- Mudança no modelo de financiamento do crediário
- Acessos a novos bolsos de liquidez
  - Liability management
- Monetização de ativos

# Omnicanalidade

**Renato Franklin**

CEO



### GMV Loja Física

R\$ MM



### GMV 1P Online

R\$ MM



Máxima histórica de market share

### GMV 1P

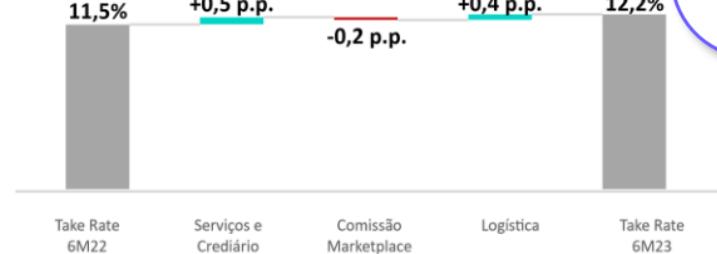
R\$ MM



### GMV 3P – R\$ MM



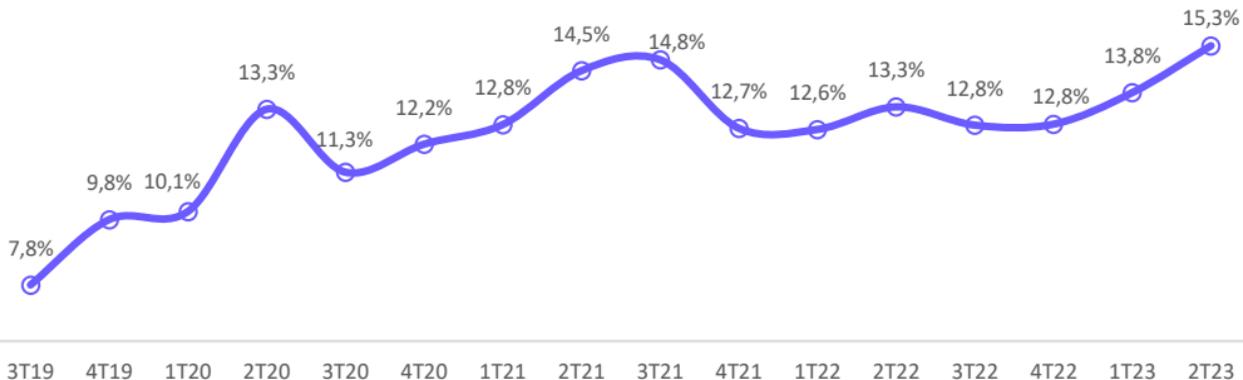
### Taxa de Comissão 3P



Loja resiliente  
Canal + rentável  
3P complementar  
+ receita e rentabilidade

# Market Share

Online - Trimestral



**Máxima**  
histórica de  
share

**Crescimento natural  
sem investimento  
em preço**

**Ganho de share  
offline e online  
batendo recorde**

Share Físico - Trimestral

**+1 p.p.**  
a/a

## Satisfação do Cliente – “Reclame Aqui”

		2T22			2T23			Variação	
		Nota	Status		Nota	Status		Nota	Status
Loja Física	Casas Bahia	7,7	Bom		8,2	Ótimo		+6%	↑
	Ponto	8,0	Ótimo		8,5	RA 1000		+6%	↑
Online 1P	Casas Bahia	7,3	Bom		7,7	Bom		+5%	-
	Extra.com	7,3	Bom		7,8	Bom		+7%	-
	Ponto	7,4	Bom		7,6	Bom		+3%	-
Online 3P	Casas Bahia	7,3	Bom		8,1	Ótimo		+11%	↑
	Extra.com	7,2	Bom		8,0	Ótimo		+11%	↑
	Ponto	7,3	Bom		8,1	Ótimo		+11%	↑
Móveis	Bartira	9,1	RA 1000		9,2	RA 1000		+1%	-

Maior Satisfação



Maior recorrência  
Menor CAC



Maior Rentabilidade

# Logística

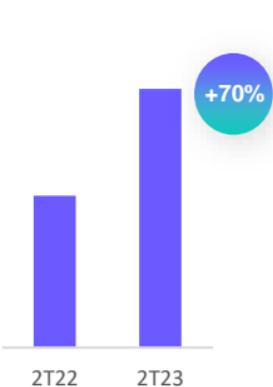


Expansão de novas fontes de receita e rentabilidade

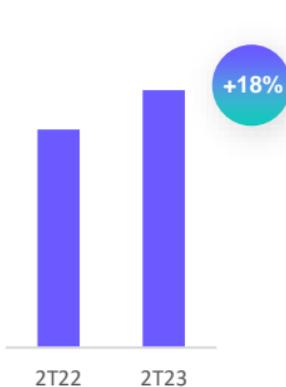
## Logística | As a Service

### Fulfillment Multimarketplace

Clientes

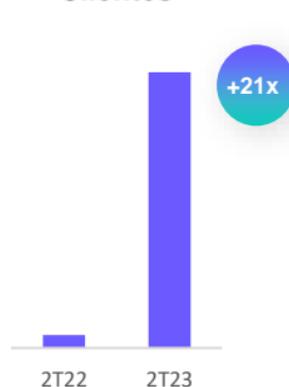


Pedidos

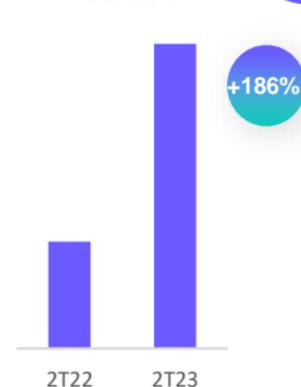


### Transporte (Mar Aberto)

Clientes



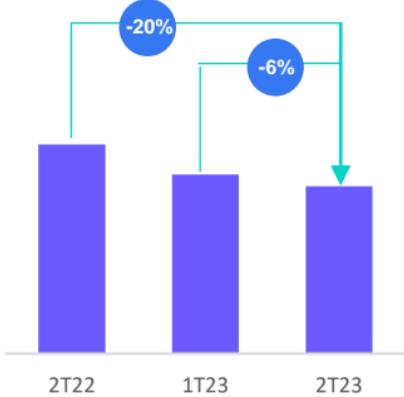
Pedidos



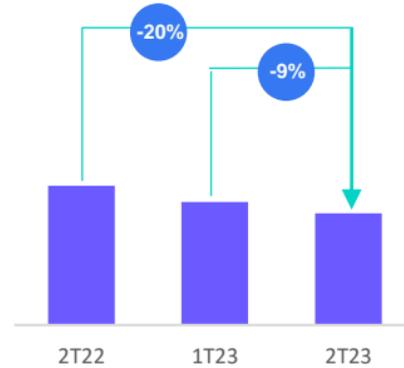
+407%  
receita a/a

Consistência na execução da estratégia:  
explorar os ativos, trazer receita e rentabilidade incremental...

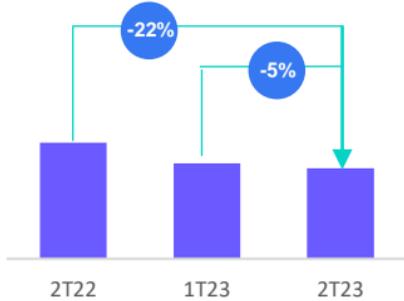
Marketplace  
Entregas não gerenciadas pela Via



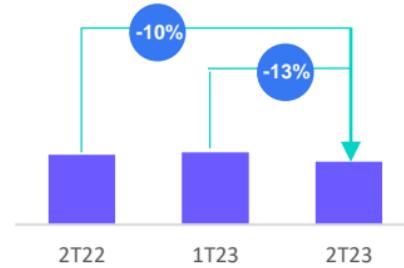
Marketplace  
Entregas gerenciadas pela Via



Fulfillment Via



Entregas 1P



... ao mesmo tempo que melhoramos nossos prazos de entrega

# Soluções financeiras



# Crediário | Principais Indicadores

Soluções financeiras

## Evolução da Carteira Ativa de Crédito

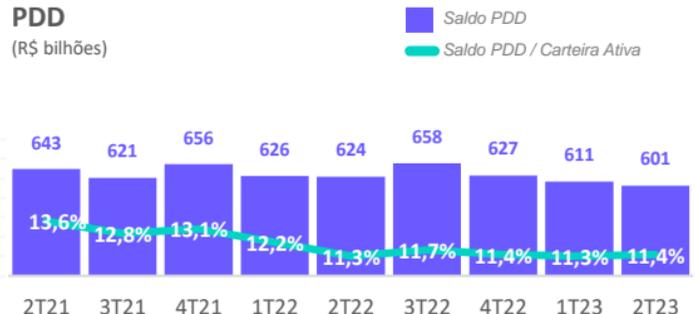
(R\$ bilhões)



\*Carteira Ativa = Clientes com atraso até 180 dias

## PDD

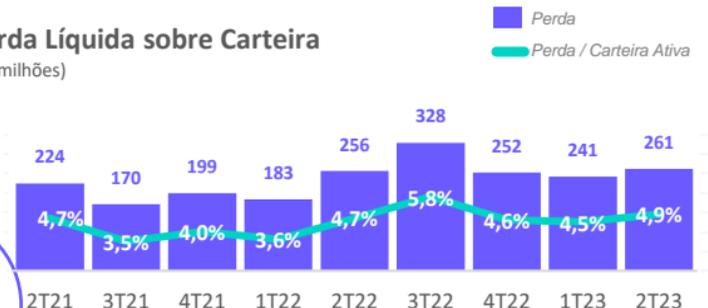
(R\$ bilhões)



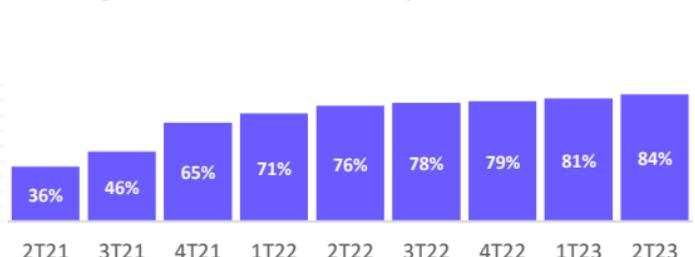
Taxa de cobertura sobre a carteira do crediário apresentou aumento de 0,1 p.p. vs. 2T22 e 1T23

## Perda Líquida sobre Carteira

(R\$ milhões)



## Penetração do Crediário nos municípios do Brasil



Indicadores saudáveis de inadimplência

**ESG**





## Programa de Reciclagem Via – REVIVA e Energia Renovável

- Mais de 800 toneladas de resíduos destinados para reciclagem, beneficiando 12 cooperativas parceiras
- 530 coletores de eletroeletrônicos distribuídos nas lojas e operações
- 1,5 tonelada de eletroeletrônicos encaminhados para descarte e reciclagem
- Avanço no uso de energia renovável em nossas operações, com o objetivo de atingirmos 90% até 2025

## Fundação Casas Bahia

### Protagonismo Jovem

- Criação do laboratório de informática na AFESU com apoio do banQi. Fomento a formação em tecnologia e primeiro emprego para 250 jovens mulheres
- Viven: apoio a formação de jovens em Pernambuco. Coalizão em Inclusão Produtiva: para aceleração de empreendedores com a Artemísia

### Voluntariado

- Fomento à participação voluntária dos colaboradores da Via, com 6 ações de voluntariado. Destaque para tour dos jovens do Instituto Proa e AFESU na Cia.

## Diversidade

### Reconhecimento- Pesquisa Ethos/Revista Época

- Via reconhecida no varejo como empresa referência em boas práticas

### Dia das Mães e equidade de gênero

- Lançamento da campanha “Mães, jeitos e formas”, com ações para a sensibilização sobre maternidade e como combater a discriminação de gênero

### Mês do Orgulho LGBTQIAP+

- Lançamento da campanha “#TenhoOrgulhoEMostro”, com foco no letramento e no combate à discriminação contra as pessoas LGBTQIAP+
- Destaque para o filme da Casas Bahia, com participação de colaboradores, amigos e familiares. Alcance de 9 MM de views e matéria ao vivo no SPTV

## Publicação de 3 relatórios com foco na transparência

- Relatório Anual 2022: inclui as iniciativas ESG e todos os destaques do ano. Indicadores seguem a metodologia do GRI (Global Reporting Initiative)
- Relatório de Transparência Fiscal: iniciativa inédita no segmento, tem o objetivo de aumentar a transparência das nossas operações e responsabilidade tributária
- Relatório de Atividades da Fundação Casas Bahia na área de investimento social privado

## Eleição do novo Diretor Financeiro

- Em 21 de julho de 2023, o Conselho de Administração da Companhia, aprovou a eleição do Sr. Elcio Mitsuhiro Ito como novo Diretor Vice-Presidente Financeiro da Companhia, desde 10 de julho de 2023

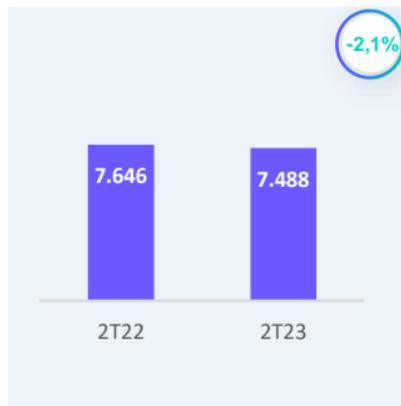
# Destques Financeiros

**Elcio Ito**

CFO



## Receita Líquida



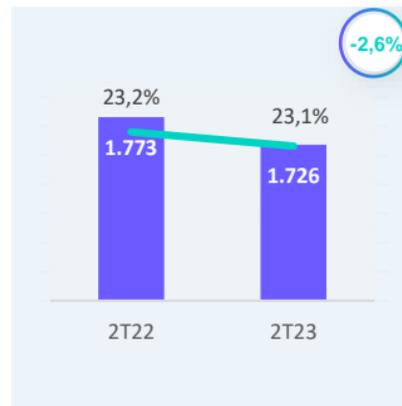
- Ambiente de consumo desafiador
- Recuo do mercado online como um todo
- Repasse DIFAL realizado desde 1T23

## Lucro Bruto



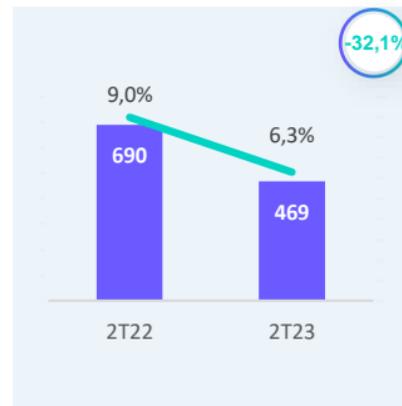
- Recuo de vendas líquidas
- Mix de categorias vendidas
- Início de um processo de redução de estoques

## Despesas



- Melhora geral na contenção de despesas no período

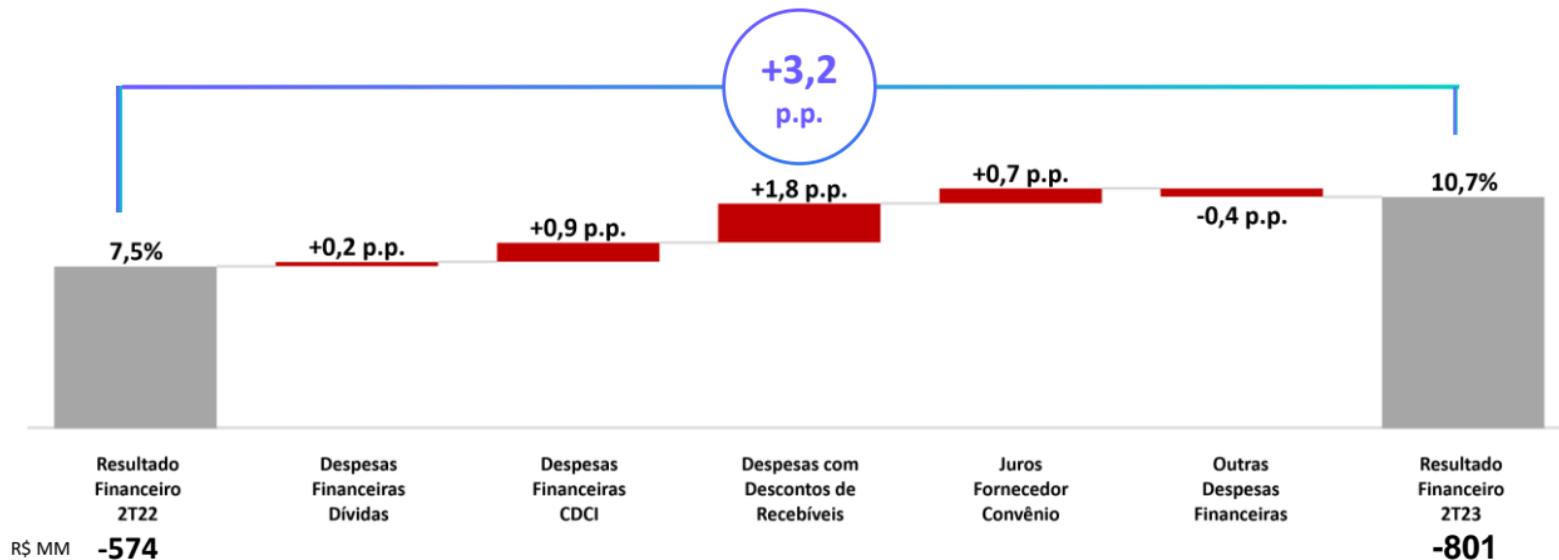
## EBITDA Ajustado



- Margem EBITDA Operacional de 10,0% (+0,2 p.p.) (excluindo ajustes trabalhistas não recorrentes)

## Resultado Financeiro

Resultado financeiro líquido de R\$ -801 Milhões, ou -10,7%, variação de -3,2 p.p. ou R\$ -227 Milhões



Principais razões: aumento da taxa Selic e dos volumes de desconto de recebíveis:

- Aumento do volume de descontos de cartões de crédito: +R\$ 133 Milhões
- Aumento do volume de descontos de crediário: +R\$ 61 Milhões
- Aumento do custo com risco sacado: +R\$ 55 Milhões
- Despesas com dívida bancária: +R\$ 10 Milhões

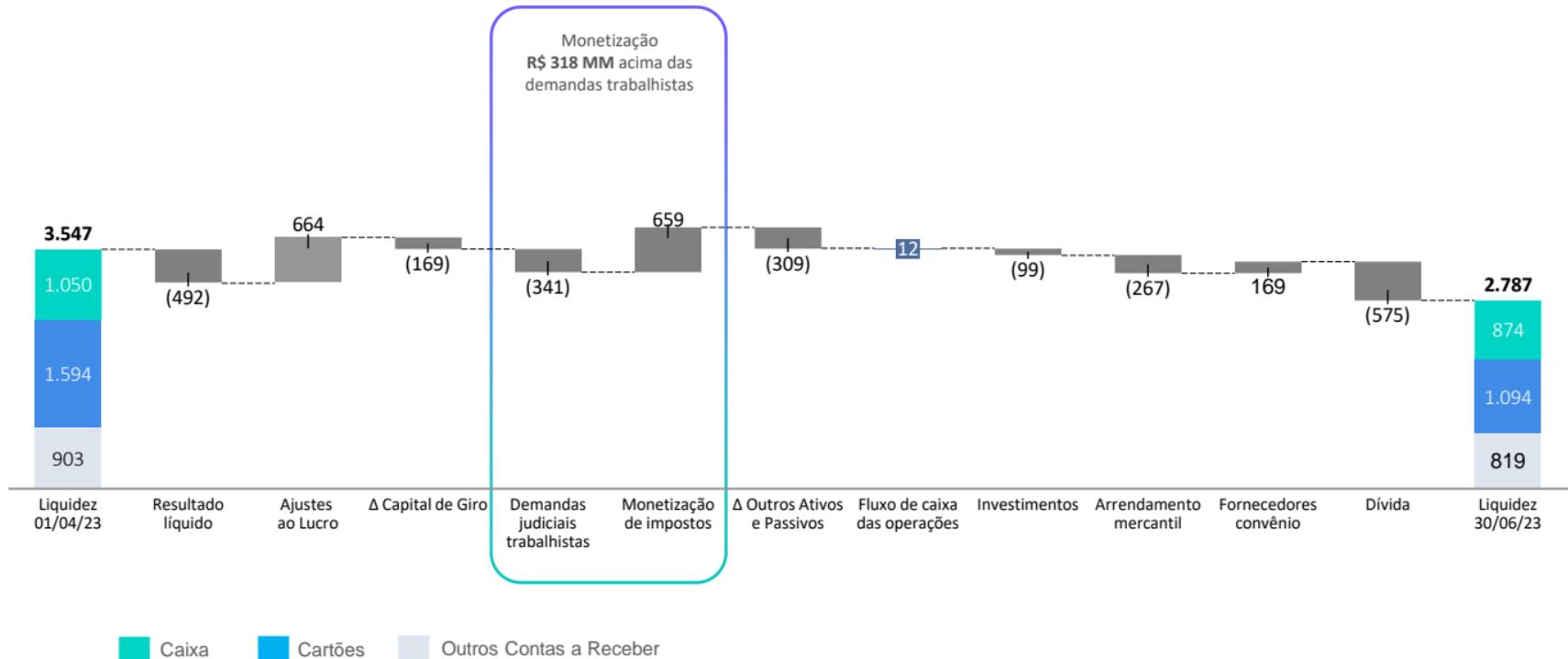
## Lucro Líquido

Prejuízo de R\$ -492 Milhões, margem de -6,6%

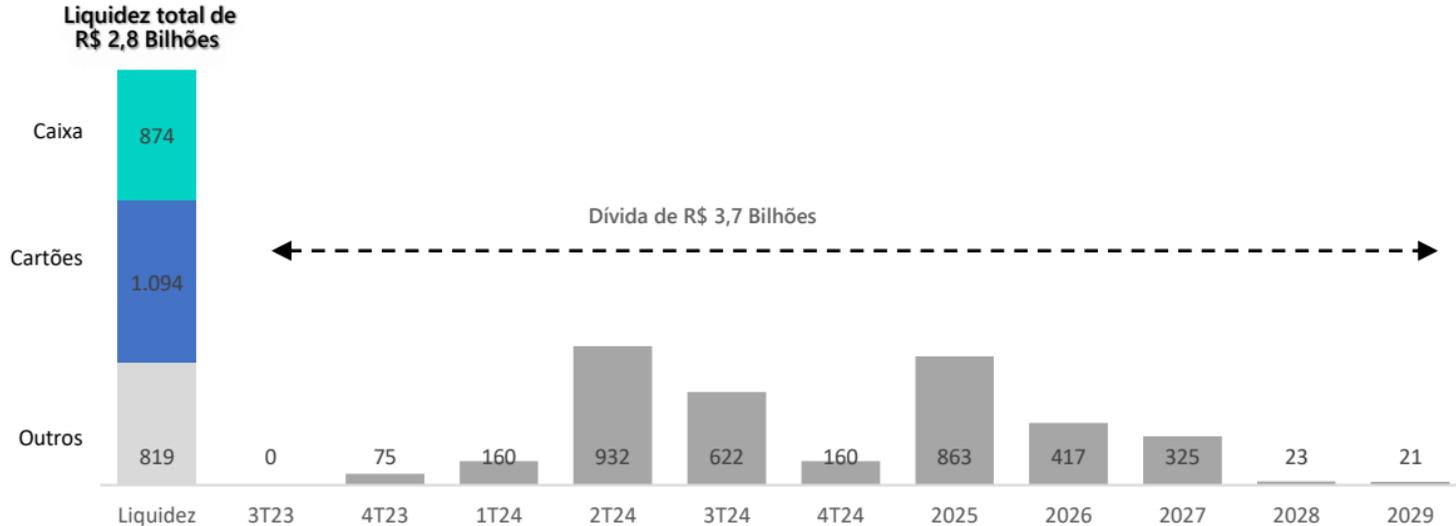


Prejuízo de R\$ 492 Milhões e margem líquida de -6,6% no trimestre, principalmente impactado pelo resultado financeiro

# Fluxo de caixa



## Liquidez e alavancagem



- No 2º trimestre de 2023, a posição de liquidez incluindo recebíveis não descontados totalizou R\$ 2,8 Bilhões
- Dívida de R\$ 3,7 Bilhões, sendo 66% com vencimento entre 3T24 a 2029
- Custo médio de CDI+2,6% a.a.

# Plano de Transformação

**Renato Franklin**

CEO

**Elcio Ito**

CFO



# Via alavancará ainda mais seus diferenciais competitivos no futuro para continuar crescendo

Ativo



**Marca e Clientes**

Posição Competitiva



**Protagonismo no mercado nacional**



**Logística e presença única no Brasil**

Capacitações



**Força comercial**



**Omnicanalidade**



**Crediário**



**Vantagem competitiva**

- Top-of-mind na categoria eletrodomésticos e móveis
- Grande conexão emocional com mais de 30 milhões de clientes ativos no CRM

- Líder em vendas e *market share* nas categorias core e no Sudeste (ex. linha branca e TVs)

- 1.100 lojas em todas as regiões, +550 cidades em 22 estados+DF
- Entrega de produtos em todos os 5.560 municípios

- Escala e condições comerciais únicas com fornecedores core

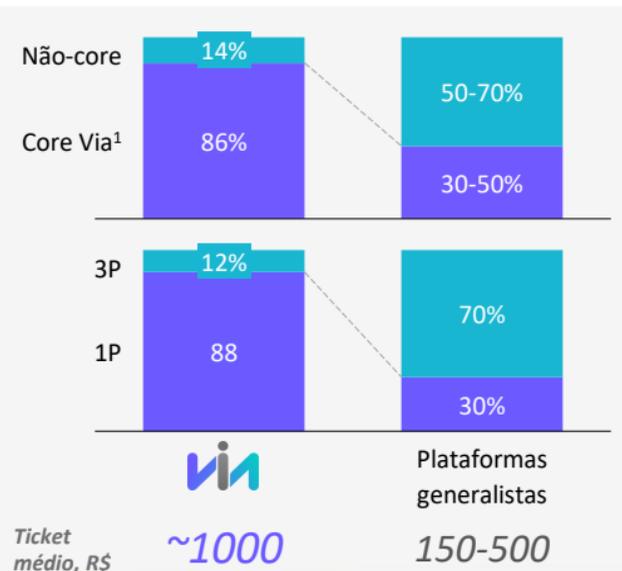
- Digital com 50% do GMV, com protagonismo nas categorias core

- Solução financeira icônica, com participação de 30% nas lojas físicas e +4M clientes ativos



**Posição favorável**

*Via mais protegida de novos entrantes devido à concentração em 1P, em categorias de maior ticket e com footprint nacional de lojas*



1. Core Via inclui Telefonía, eletrodomésticos, Linha Branca, TVs e Móveis; Nota: Share das plataformas generalistas calculados a partir de média ponderada

# Mudanças de Cenário e Prioridades do Plano de Transformação

**2019 – 2022**  
Via dos últimos anos

**2023 – 2025**  
Via de hoje

## Foco no crescimento de GMV

Expansão de lojas, novos canais, categorias e adjacências

## Foco na estabilização da operação

Geração de caixa e rentabilidade para nova onda de crescimento



### Ambiente macro dinâmico

Selic média de 7%, forte crescimento dos canais online e pandemia



### Momento desafiador para o varejo brasileiro

Selic +13%, renda e consumo das famílias sob pressão



### Re-investimentos após mudança societária

Reforma e expansão de lojas, adição de novas categorias e investimentos no canal online, tecnologia e logística



### Geração de caixa e rentabilidade

Foco na estabilização do negócio core, em categorias e canais mais rentáveis/subpenetrados e redução de custos e despesas



### Grandes apostas nas tendências do momento

Marketplace, fintech, logtech/fullfillment



### Disciplina na alocação/retorno de capital e na medição dos resultados

Investimentos mais seguros com retornos definidos, menores níveis de estoque e rentabilização dos ativos



### Melhoria contínua em experiência do cliente

Manutenção dos investimentos na experiência do cliente

# Foco no crescimento de GMV: expansão de lojas, novos canais, categorias e adjacências



## Lojas físicas

Reinvestimento em estrutura de loja e expansão de footprint



## Novas categorias

Adição de categorias não-core para aumento de recorrência e completude de cesta



## 1P online

Grande investimento no canal digital, puxado pela mudança no comportamento do consumidor durante a pandemia



## Marketplace

Foco no crescimento acelerado da quantidade sellers e SKUs, com alto custo de aquisição



## Aquisições e tecnologia

Investimento em empresas de tecnologia em temas relevante do momento (fintech, logtech/fulfillment) e em tecnologia (infra)

**+200**

novas lojas<sup>1</sup>

**+150**

novas praças

**+12k**

Novos SKUs<sup>2</sup> no 1P

**+20**

Novas categorias

## Receita (R\$ Bi) e % GMV Total



**5K -> 155K**

Sellers

CAGR 211%  
(2019-2022)

**2M -> 67M**

SKUs

CAGR 207%  
(2019-2022)

**banQi**  
CASASBAHIA



**CNT**  
Especialistas em fulfillment para e-commerce.

## Prioridades para 2025

Geração de caixa e melhoria de rentabilidade

### Ordem de prioridade para Plano Via 2025



1. Acima do custo de capital; 2. tendência não considera possíveis melhorias do cenário macroeconômico

# Plano de Transformação da Via

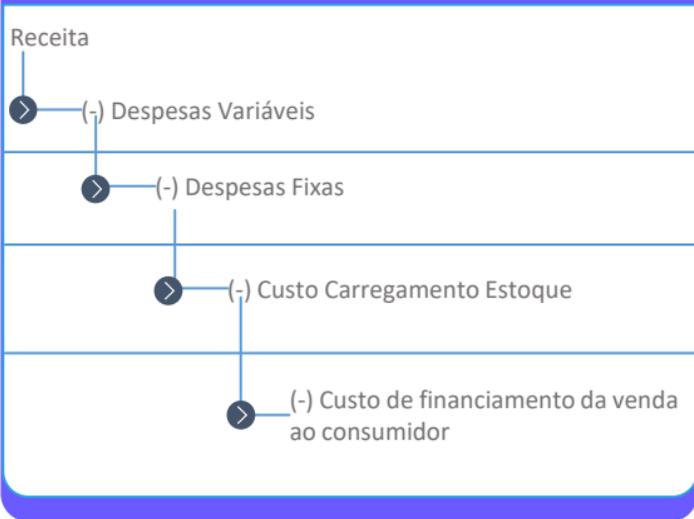


# Plano de Transformação da Via





### Métricas focadas em margem e caixa



### Promovendo mudanças estruturantes

-  Decisões estratégicas, processos e KPIs fundamentados em geração de margem e caixa
-  Novas metas internas atreladas à rentabilidade da Companhia
-  Cultura corporativa com foco em margem e caixa vs. crescimento acelerado de GMV

# Plano de Melhoria Operacional

Tipo	Alavanca	Progresso	Valor	Exemplos - não exaustivos	
<b>Receita</b>	Produtos e Serviços Adicionais			Aumento da penetração e rentabilização de crediário e serviços adicionais	+R\$250 M LAIR
	Precificação e Promoção			Realocação de investimentos entre canais e categorias para maximizar margem; lançamento de GeoFast para maior eficácia e menor custo em mídias tradicionais	+R\$200 M LAIR
	Canais de Venda				
	Revisão de mix e sortimento				
<b>Custos Variáveis</b>	Eficiência de Marketing			Revisão de overhead corporativo e de loja, buscando níveis ótimos de eficiência	+R\$370 M LAIR
	Eficiência Comercial				
	Renegociação de contratos indiretos				
<b>Custos Fixos</b>	Revisão de Pessoal			Revisão de footprint com fechamento de 50-100 lojas com margens não satisfatórias; revisão dos custos de aluguel entre outros	+R\$80-150 M LAIR
	Custos em Tecnologia				
	Footprint e Rentabilização de Lojas			Melhorias na produtividade de CDs e readequação de footprint alugado conforme as reduções de estoque	+R\$90 M LAIR
	Otimização de Frete e CDs				
<b>Custos de Capital</b> <i>Impacto em caixa</i>	Migração de Sortimento para 3P			Redução de estoque com ações de saldo, revisão do sortimento de loja, migração de categorias para 3P e revisão do plano de compras	+R\$1.0B Caixa
	Redução de Estoque Excedente				
	Revisão política de pagamento				



Redução significativa de despesas de pessoal...

...entregue por iniciativas de eficiência já executadas

**~R\$ 370M**

Redução de gasto anualizado em pessoal

**~6 Mil**

FTEs reduzidos do quadro

Eficiência de gestão  
(span de controle)

Sinergia de atividades transacionais

Sinergia de estruturas entre as empresas do ecossistema

Redesenho e simplificação de processos em todas as estruturas

Revisão de modelo operacional das lojas

## Footprint de lojas em revisão, com plano de otimização



Em conjunto com ações de melhora de rentabilidade:

Redução de Quadro de loja

Renegociação de aluguel

Revisão de sortimento ideal de loja

Sublocação de espaço de loja ocioso

Jun.  
2023



Dez.  
2023

1.127  
Lojas

50-100

Lojas no plano  
de fechamento até  
12/2023

TBD  
Lojas

6

Lojas já  
fechadas

Impactos estimados:

- 2 até 3% redução de GMV
- R\$ 30 até 50M ganho de margem <sup>1</sup>
- R\$ 80 a 150M de LAIR



Categorias com margens<sup>1</sup> negativas serão migradas do 1P para 3P...

**23**

Categorias migradas totalmente para 3P

**3**

Categorias migradas parcialmente para 3P

...contribuindo de forma positiva para o caixa e margem

**Entre -1% e -2%**

em GMV<sup>1</sup> no 1P, migrados para 3P

**-R\$ 150 M**

em estoque<sup>2</sup>

**+R\$ 50 M**

em margem<sup>1</sup>

**10 Mil SKUs**

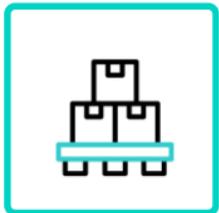
Migrados

**R\$ 180**

de ticket médio

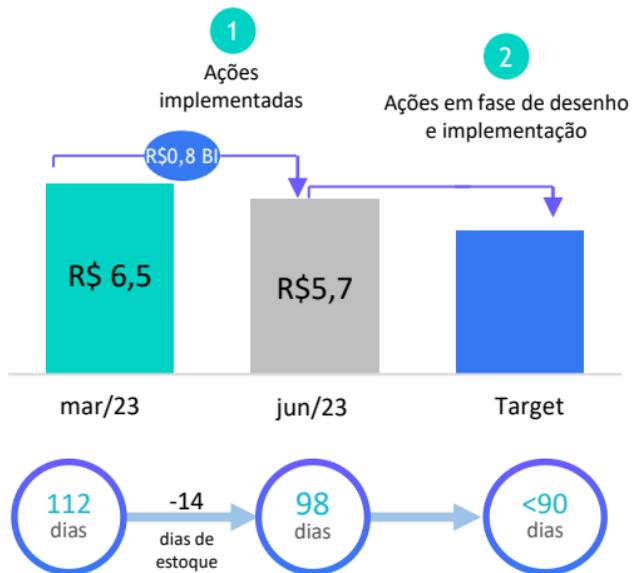
**<5%**

Base total de clientes exclusivos 1P



## Estoque em processo de redução...

### Estoque (R\$ BI)



## ...com alavancas que viabilizam a continuidade

Redução potencial:

- 1 Saldão no site e app **~R\$ 100 MM**
- 2 Saldão na loja física **~R\$ 420 MM**
- 3 Migração de canal com foco em rentabilidade (1P para 3P) **~R\$ 150 MM**
- 4 Footprint de lojas e CDs **~R\$ 100 MM**  
**~R\$ 200 MM**
- 5 Ações de abastecimento (logística reversa para destravar vendas) **~R\$ 100 MM**
- 6 *Refinamento do plano de compras*
- 7 Revisão de sortimento de lojas
- 8 Evolução de S&OP

# Plano de Transformação da Via



# Alavancas da Revisão da Estrutura de Capital

## Alavancas operacionais



Alocação de capital entre diversos negócios



Disciplina e priorização do CAPEX



Otimização do capital de giro



## Alavancas de estrutura de capital

Mudança no modelo de financiamento do Credciário



Acesso a novos bolsos de liquidez



*Liability Management*



Monetização de Ativos

## Mudanças no Modelo de Financiamento do Crediário Via

Hoje

CDCI

(Crédito Direto ao Consumidor com Interveniência)

A carteira do Crediário é financiada por bancos e operações de CDCI

Bancos antecipam o fluxo de pagamentos do crédito feito ao consumidor final

Produto bancário utiliza limite de crédito Via

Disponibilidade de crédito e custo associado ao crédito corporativo Via



Em  
Execução

FIDC

(Fundo de Investimento em Direitos Creditórios)

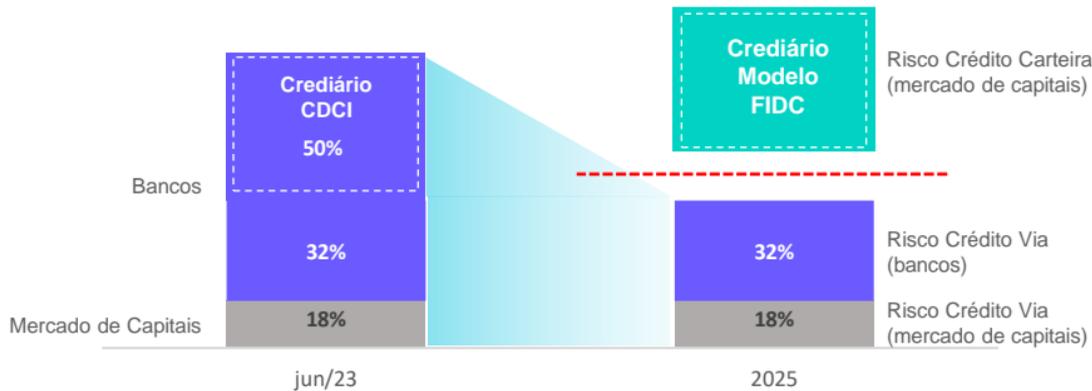
A Carteira do crediário é financiado no mercado de capitais de forma direta e segregada

Investidores do fundo possuem o risco da carteira de crédito (elevada qualidade de crédito e altamente pulverizado)

Liberação junto aos bancos dos limites de crédito relacionados ao CDCI

# Impactos e Modelos de FIDC

## Exposição de Crédito\*



## 2 Modelos:

Com manutenção do contas a receber no balanço

X

Sem reconhecimento do contas a receber no balanço



A depender da estruturação das cotas no fundo

\*Operações com caixa (financiamentos, empréstimos, debêntures, fornecedores convênio) e exclui operações sem caixa (garantias e fianças)

## Diversificação de Financiamento

### Fontes utilizadas hoje

- > Mercado bancário
- > Mercado de capitais do Brasil

### Novas fontes de liquidez

- > Acesso ao mercado de capitais internacional
- > Agência de fomento / banco de desenvolvimento
- > Diversificação bancária – acesso à maior número de bancos

## Objetivos da Estrutura de Capital

1

Gestão da liquidez e endividamento garantindo a sustentabilidade financeira em **todos** os momentos de mercado

2

Maior flexibilidade financeira para execução das alavancas operacionais

3

Preparação do balanço para maior crescimento a partir de 2025

## *Liability Management*

Processo contínuo de aprimoramento do perfil da dívida

1

### Utilização de Créditos Fiscais (Recorrente)

- R\$ 2,5 Bi em 2023 e R\$ 2,3 Bi em 2024

2

### Estoques

- Redução de R\$ 1 Bilhão

3

### Ativos Imobiliários

- R\$ 150 – R\$ 200 Milhões

4

### Venda de subsidiária

## Monetização de Ativos

~R\$ 4 Bi  
Potencial  
em 2023

# Via em 2025 será a referência no varejo em geração de valor e retorno do capital investido

  
**Onde**



**Fluxo de Caixa  
livre robusto**



**ROIC**  
spread significativo sobre  
custo de capital



**EBITDA**  
maior margem



**Negócio resiliente a  
cenário econômico  
adverso**

  
**Como**

**18 alavancas de  
transformação  
(+100 iniciativas) –  
11 já em fase de  
implementação**

**Revisão da  
estrutura de  
capital**

**Mudança  
Cultural e do  
modelo de  
gestão**

**Foco estratégico de  
"back to basics",  
reforçando e  
rentabilizando o  
"core"**

**Alavancando  
diferenciais  
competitivos e  
investindo em  
inovação**

## Mudanças substanciais aconteceram na estratégia e foco da Via

2019 - 2022

2023 - 2025

2025

Via dos últimos anos

Via de hoje

Via do futuro

Foco no  
crescimento de  
GMV

Foco na  
estabilização da  
operação

Foco nas  
oportunidades  
de crescimento e  
inovação

# Diferenciais competitivos da Via são pilares sólidos para suportar a jornada de transformação



## Vantagem competitiva

- Top-of-mind na categoria eletrodomésticos e móveis
- Grande conexão emocional com mais de 30 milhões de clientes ativos no CRM
- Líder em vendas e *market share* nas categorias core e no Sudeste
- 1.100 lojas em todas as regiões, +550 cidades em 22 estados+DF
- Entrega de produtos em todos os 5.560 municípios
- Escala e condições comerciais únicas com fornecedores core
- Digital com 50% do GMV, com protagonismo nas categorias core
- Solução financeira icônica, com participação de 30% nas lojas físicas e +4M clientes ativos



## Potencial de crescimento

- Alavancar melhor a marca “Casas Bahia” e oferecer outros produtos e serviços financeiros
- Evoluir estratégias de CRM para aumentar frequência e *share of wallet* desses clientes
- Ganhar share relevante também em outras categorias e regiões do país
- Complementar presença nas +200 cidades com mais de 50 mil habitantes ainda sem lojas físicas Via
- Melhorar experiência de loja e outras formas de rentabilizá-las
- Vender serviços logísticos para outras empresas
- Explorar novos acordos/parcerias com fornecedores, ancorados nas vantagens competitivas da Via
- Expandir boas condições comerciais para outras categorias
- Ampliar relevância e share no canal digital, com melhorias de UX e oferta de serviços adicionais
- Aumentar participação do crediário nas vendas
- Desenvolver negócio de cartões e serviços de antecipação de pagamento, além de outros produtos as a service
- Ampliar parcerias estratégicas

Ativo



**Marca e Clientes**

Posição Competitiva



**Protagonismo no mercado nacional**



**Logística e presença única no Brasil**



**Força comercial**

Capacidades



**Omnicanalidade**



**Crediário**

# Relações com Investidores

**Sérgio Leme**

EVP People, ESG & IRO

**Gabriel Succar**

Gerente Executivo de RI

**Daniel Morais**

Coordenador de RI

Ticker: VIIA3 (B3) | VIAYY (ADR)

[ri@via.com.br](mailto:ri@via.com.br) | <https://ri.via.com.br>