

LOJAS COLOMBO S/A – COMÉRCIO DE UTILIDADES DOMÉSTICAS E CONTROLADAS

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

Senhores acionistas:

Atendendo às disposições legais e estatutárias, a administração de Lojas Colombo S/A – Comércio de Utilidades Domésticas e Controladas submete à apreciação dos acionistas as Demonstrações Contábeis relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2013, acompanhadas do Relatório dos Auditores Independentes.

1 CONJUNTURA ECONÔMICA E DESEMPENHO DO SETOR VAREJISTA

O ano de 2013 foi um período com baixo crescimento de consumo. Neste cenário desfavorável, foi preciso implementar um reposicionamento da nossa empresa. Tivemos agilidade e coragem para enfrentar, e os resultados já foram confirmados nesta publicação das demonstrações financeiras.

A alta do dólar, o aumento das taxas de juros e o fim do subsídio do governo no IPI, em algumas linhas, pressionaram os preços para cima, tornando ainda mais desafiadora a nossa missão.

Nossa empresa se mostrou capaz de enfrentar tal cenário, pois registramos crescimento de vendas, na mesma base de lojas, no patamar de 13,1%, muito acima do registrado no setor do varejo, que foi entre 5,0% e 6,0%.

Trabalhamos forte na redução de nossos custos, pela busca constante de competitividade, ganhos de sinergia e eficiência, aliadas à profissionalização contínua de nossa empresa, o que foi decisivo para a geração de resultados mais consistentes. Temos a convicção de que demos um importante passo, preparando nossa empresa para este ambiente desafiador.

2 FATOS RELEVANTES

Tomamos a importante decisão de concentrarmos nossas lojas na Região Sul do País (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná); desta maneira, foram negociadas as lojas de São Paulo e Minas Gerais.

Temos a convicção de que a maior concentração de ocupação geográfica nos três estados e o aproveitamento das estratégias de *marketing* contribuirão para a geração de resultados.

No mês de outubro de 2013, aderimos ao programa de “PAES IV” previsto pela Lei 12.685/2013, no qual tivemos uma reversão positiva de valores já reconhecidos, juntamente com o alongamento do prazo de pagamento.

3 DESEMPENHO DA COMPANHIA

Os resultados econômico-financeiros do exercício demonstram as ações da gestão da nossa empresa em 2013 e 2012. A receita líquida apresentou um acréscimo de 3,5%, na controladora, em comparação a do ano anterior, mantendo a tendência de lucros apresentados.

R\$ mil	Controladora		
	2013	2012	Varição
Destaques			
Vendas de mesmas lojas	1.424.645	1.259.361	13,1%
Receita líquida (*)	1.364.141	1.330.430	2,5%
Resultado operacional (*)	84.569	27.133	211,7%
Lucro líquido (*)	72.407	15.089	379,9%
Dívida líquida	(19.102)	(30.265)	(37,2%)
EBITDA	95.138	38.651	146,2%
Resultado financeiro líquido	(3.694)	(8.747)	(57,8%)

(*) De acordo com as novas práticas contábeis (CPCs).

(**) Resultado operacional com a inclusão do resultado de operações descontinuadas.

3.1 MARKETING

O ano de 2013 foi o quarto consecutivo com crescimento da nossa empresa em vendas, apresentando um acréscimo significativo na base das mesmas lojas.

Nossa estratégia, a de consolidar a nossa atuação na Região Sul do País, se mostrou vencedora, aliada à abertura de novas lojas, com um foco ainda maior na melhoria das margens, do *ticket* médio e, por consequência, da rentabilidade do negócio.

A linha branca obteve relevante participação no ano de 2013, impulsionada por grandes operações de licitações.

O *e-commerce* (WEB) foi um dos destaques do ano, com crescimento acima da média da empresa, com maior participação no negócio e maior rentabilidade. Nas

operações *Premium/Shopping*, renovamos os investimentos nas lojas, oferecendo uma experiência diferenciada de compras. Esse investimento está sendo um pilar importante para a manutenção da liderança da Região Sul do País no setor.

Em ambos os canais, temos oportunidades para seguir investindo, pois acreditamos na expansão do mercado e na tendência de maior integração das lojas com o *e-commerce*.

O ano de 2013 também foi marcado por maiores investimentos em treinamento da força de vendas. Continuamos acreditando que a qualificação de nossos colaboradores é o grande diferencial a ofertar em um mercado cada vez mais competitivo. O programa de treinamento adotou o *slogan* EU SOU A SOLUÇÃO, que reforça a metodologia de vendas baseada em diferenciação no ATENDIMENTO.

O tema VOCÊ PODE. VOCÊ MERECE explorou a estratégia de diferenciação, valorizando a amplitude do nosso mix de produtos e serviços, em todos os nossos anúncios, consolidando-nos cada vez mais no mercado de tecnologia e inovação, e mostrando a força da nossa marca e da proximidade com os clientes do Sul do País.

Vale ressaltar que os Programas Sociais do governo e o crescimento dos cartões de crédito e carnê sustentaram boa-parte do crescimento do ano e fizeram parte da estratégia comercial. Em novembro e dezembro, focamos no crediário próprio, através da financeira do grupo e iniciamos um movimento para oferecer “menor parcela” ao nosso cliente. Essas ações produziram um efeito positivo no resultado, as quais designamos de “Mega Natal Colombo”. Além de produtos e serviços, o cliente pôde usufruir maior número de opções de pagamento.

Comparativamente ao exercício anterior, os números da nossa empresa estão resumidos na tabela abaixo:

Dados Físicos e de Performance	2013	2012	Varição
Número de Lojas	255	321	(20,6%)
Área de Vendas (m²)	124.162	139.967	(11,3%)
Clientes Ativos (milhões R\$)	1,96	2,06	(4,8%)
Número de Colaboradores	5.286	6.389	(17,3%)
Venda Líquida por Colaborador (consolidado em R\$)	241,9	207,3	29,6%

Fomos agraciados mais um ano com os prêmios: TOP OF MIND da revista *Amanhã* e MARCAS DE QUEM DECIDE do *Jornal do Comércio*, como a marca mais

lembrada nas categorias de Lojas de Eletrodomésticos e Móveis, distinções recebidas todos os anos, desde que iniciaram as pesquisas, há mais de 10 anos.

O ano de 2013 consolidou Lojas Colombo como uma das maiores empresas do varejo nacional, com grande potencial de crescimento na sua base do Sul do País.

3.2 RECURSOS HUMANOS

Foram realizados investimentos em ações de educação e treinamento em diversos programas. Dentre eles destacamos: programa de formação de novos gerentes, programa de inclusão de PPDs (Pessoas Portadoras de Deficiência), programa de atendimento ao cliente (PAC), entre outros, objetivando melhorias no desempenho de seus profissionais e no desenvolvimento de suas potencialidades. Abaixo demonstramos a quantidade de horas e o valor investido comparados ao ano anterior:

Educação e treinamento	2013	2012	Varição
Nº de horas (quantidade)	72.318	70.220	2,99%
Investimento em educação e treinamento (R\$ mil)	1.985	1.572	26,27%

O Programa de Atendimento Colombo (PAC) – abrange desde os consultores de Negócio até os supervisores da Área Comercial. O programa promove um alinhamento de todos em relação ao Padrão de Atendimento Colombo.

O objetivo deste programa é desenvolver o grupo de gestão da loja, para atuar como “Líderes Treinadores”. Também foram criados grupos de “Multiplicadores”, recrutados e selecionados internamente, que foram preparados para apoiar a gestão da loja no desenvolvimento comercial e dos colaboradores, fortalecendo as equipes comerciais, com foco em atendimento e resultados.

Além deste programa, outras ações para o desenvolvimento das equipes das lojas foram realizadas. Dentre as quais podemos citar: a inserção, seleção e capacitação do novo cargo de coordenador administrativo, e o esforço para o desenvolvimento destes novos profissionais, que absorveram as demandas de responsabilidades administrativas das lojas, liberando, assim, os gerentes e subgerentes para a atuação comercial. Treinamentos operacionais para equipes de lojas foram mantidos, tais como: rotinas de caixa, estoque e treinamentos de produtos.

Também foram treinados todos os gestores da Companhia em legislação trabalhista e processo de demissão responsável. O treinamento tem como objetivo orientar a forma adequada sobre sua atuação, visando evitar passivos e reduzir o contencioso trabalhista. Outras ações foram realizadas, como a padronização da jornada de trabalho dos colaboradores e os horários de funcionamento das operações de loja, gerando uma redução de 37,0% no volume de banco de horas dos colaboradores.

Associada à intenção de reter profissionais, a Companhia disponibiliza uma política de remuneração atrativa e competitiva, por meio de remuneração variável. Este programa de Remuneração obteve reconhecimento público em 2013, quando conquistou o Prêmio **Destaques em Gestão de Pessoas**, pela ARHSERRANA – Instituição de RH da Serra Gaúcha, sediada em Caxias do Sul.

3.3 INVESTIMENTOS REALIZADOS EM 2013

Nossa empresa deu seqüência aos investimentos em intangível e imobilizado, totalizando R\$ 16,3 milhões (R\$ 11,7 milhões em 2012). Tais investimentos visaram modernizar as instalações, com foco em melhor servir nossos clientes. Desta forma, reformamos totalmente nove lojas e repaginamos mais 44 lojas, deixando-as com uma estrutura competitiva de mercado. Outros investimentos importantes foram executados na área de logística, com o mesmo propósito de agilizar e melhor atender as comunidades nas quais a Colombo está presente.

Projeto de gestão segurança na informação

O projeto tem como objetivo garantir segurança nas informações. Desenvolvido em conjunto com uma consultoria especializada, visou, primeiramente, formalizar as políticas já adotadas. Posteriormente, em conjunto com a equipe de informática e com gestores das áreas, foram definidas novas políticas e procedimentos entendidos como necessários, para mitigar riscos de perda e acesso indevido de dados. Com o alinhamento dessas premissas entre Colombo e a consultoria especializada, as políticas foram descritas e tiveram sua fase de implementação finalizada durante o ano de 2013. O projeto resultou em uma melhoria na segurança da informação, através da revisão de seus procedimentos e práticas de segurança aplicados à gestão da nossa empresa.

Projeto de recebimento integrado de documentos fiscais e pagamentos – RI

Procurando garantir a qualidade da entrada de dados no sistema de gestão da nossa empresa, com critérios fiscais e orçamentários, bem como padronizar o procedimento de registro, estruturamos, em setembro de 2013, a área de Recebimento Integrado de Documentos Fiscais (RI). O registro centralizado em um único local permitiu domínio das variáveis normalmente impostas em uma implantação de sistemas. Adicionalmente, permitiu a atuação imediata em processos críticos e com agilidade na disseminação da informação do novo procedimento de registro dos documentos fiscais. Um dos principais resultados foi a manutenção do fluxo normal de registro de entrada de mercadorias para revenda, permitindo assim o atendimento das vendas planejadas. Garantiu, também, o registro adequado de documentos fiscais de despesas e demais pagamentos realizados. Registros, estes, fundamentais para o adequado andamento dos processos de nossa empresa.

3.4 IMPLANTAÇÃO DO *Enterprise Resource Planning* (ERP)

Um dos principais projetos da nossa empresa, no ano de 2013 e início de 2014, na área operacional, foi a implantação do sistema ERP, com a utilização do sistema *Dynamics AX* da Microsoft. A “virada” do sistema ocorreu em 31 de dezembro de 2013. O desenvolvimento de um método de implementação, planejado durante o exercício, contou com o apoio de uma consultoria externa com profissionais da área de TI, responsáveis pelos módulos, e usuários-chave de cada área. O projeto foi construído processo a processo, visando uma implantação com segurança, agilidade e sem riscos à nossa operação. Nesta primeira fase, foram implantados os módulos: contas a receber, contas a pagar, gerenciamento de estoques, contábil e fiscal. Está prevista, durante o ano de 2014, a implantação, no módulo de gerenciamento de estoques, do sistema dos Centros de Distribuição e, no final, o terceiro módulo dito de frente de loja (*retail*). Esse planejamento consolida, assim, o objetivo de possuir todas as informações centralizadas, em uma base única, com segurança e agilidade. Neste sentido, estamos vivenciando uma fase de novas experiências e aprendizados.

3.5 SUBSIDIÁRIA CREDIARE S/A – Crédito, financiamento e investimento

A CREDIARE, subsidiária da Companhia, em associação com o Banco Bradesco, realiza quase a totalidade das concessões de crédito aos clientes de Lojas Colombo. Os principais números da Companhia, no exercício de 2013, estão demonstrados a seguir:

Destaques (R\$ mil)	2013	2012	Varição
Receita de intermediação financeira	164.388	177.404	(7,3%)
Lucro Bruto (CPC's)	149.549	157.312	(31,7%)
Lucro líquido do exercício (CPC's)	22.867	4.577	(399,6%)
Operações realizadas de CDC e CP (quantidade)	786	919	(14,5%)
Operações realizadas de CDC e CP	424.906	464.771	(8,6%)
Carteira de ativos – operações de crédito líquidas	366.902	406.776	(9,8%)
Dívida total	168.432	214.300	(21,4%)
Provisão para <i>impairment</i> (créditos de liquidação duvidosa)	(24.126)	(73.251)	(67,1%)

3.6 VALOR ADICIONADO

A Companhia gerou um valor adicionado consolidado de R\$ 400.729 mil em 2013 (R\$ 380.177 mil em 2012), contribuindo para o crescimento da economia nacional. Os referidos valores são distribuídos às partes interessadas, ao governo, aos colaboradores, agentes de financiamento e acionistas, conforme abaixo:

Distribuição por partes relacionadas	2013	2012
% Participação do governo	38,1%	49,7%
% Participação dos colaboradores	33,2%	32,6%
% Participação dos financiadores	10,6%	13,6%
% Participação dos acionistas	18,1%	4,0%

4 PERSPECTIVAS

Em 2014, seguiremos buscando superar o crescimento no segmento do varejo especializado em eletrodomésticos, eletroportáteis e móveis, gerando recursos para dar continuidade ao aumento de rentabilidade e à expansão da rede.

Abaixo estão ações que nos ajudarão a atingir as metas propostas:

- foco no Sul do País, com ampliação de investimentos em infraestrutura;
- aproximação dos canais de venda de toda Companhia;
- grande foco no *e-commerce* com ampliação do mix de produtos;
- reavaliação de estruturas de trabalho e devidos ajustes para a redução de custos;
- novo formato de treinamento, com investimentos substanciais, principalmente, na gestão das lojas e dos consultores de venda;
- continuidade do Programa de Atendimento Colombo;
- crescimento orgânico através da abertura de novas lojas no Sul do País e recuperação de lojas com baixo desempenho;
- introdução de novo formato de venda no varejo, para loja de pequeno porte;

- término da implantação do ERP, que trará mais agilidade e segurança às informações.

A reestruturação da empresa, com a consolidação da governança corporativa, traz o desafio e a oportunidade de seguirmos gerando resultados positivos, sem perder a qualidade no atendimento e a fidelidade de nossos clientes.

Seguiremos proporcionando a melhor experiência de compra a qualquer pessoa que tenha contato com Lojas Colombo.

5 AGRADECIMENTO

Dedicamos nossos agradecimentos a todos os funcionários das Lojas Colombo e a todos os que colaboraram com o crescimento e a manutenção da nossa empresa.

Sabemos da responsabilidade social que a Lojas Colombo possui e agradecemos aos acionistas a confiança em seguirmos com o trabalho ora realizado; aos fornecedores e às entidades financeiras, pois são engrenagens fundamentais para a boa continuidade e prosperidade da nossa empresa.

Farroupilha, 18 de março de 2014.

A ADMINISTRAÇÃO