



RELATÓRIO ANUAL  
**SUSTENTABILIDADE**  
2015

# Índice

<b><u>1. APRESENTAÇÃO</u></b> .....	<b>2</b>
<b><u>2. MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO</u></b> .....	<b>4</b>
<b><u>3. PERFIL ORGANIZACIONAL</u></b> .....	<b>7</b>
3.1. LOJAS TRADICIONAIS E EXPRESS .....	9
3.2. B2W DIGITAL, LÍDER NA AMÉRICA LATINA .....	9
3.3. MARCO DA MILÉSIMA LOJA .....	10
3.4. NOSSA MISSÃO, VISÃO E VALORES .....	11
3.5. SERVIÇOS FINANCEIROS.....	11
3.6. MARCAS PRÓPRIAS .....	12
3.7. DIFERENCIAIS COMPETITIVOS.....	13
3.8. LOJAS CONCEITO .....	13
3.9. LOGÍSTICA .....	14
3.10. A COMPANHIA VERDE .....	14
3.11. PRESENÇA NA CARTEIRA DO ISE .....	15
3.12. PREMIAÇÕES E RECONHECIMENTOS .....	15
<b><u>4. GENTE</u></b> .....	<b>16</b>
4.1. JUNTOS SOMOS MAIS .....	16
4.2. PERFIL PROFISSIONAL .....	17
4.3. PRINCÍPIOS DE GENTE.....	18
4.3.1. NOSSOS PRINCÍPIOS .....	19
4.4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS .....	19
4.4.1. PROGRAMA MBA.....	20
4.4.2. PROGRAMA TRAINEE CORPORATIVO .....	20
4.4.3. PROGRAMA TRAINEE LOGÍSTICA.....	20
4.4.4. PROGRAMA NOVOS TALENTOS .....	20
4.4.5. PROGRAMA DE ESTÁGIO .....	21
4.4.6. MENOR APRENDIZ .....	21
4.4.7. INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (PCD) .....	21
4.5. DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO .....	21
4.5.1. CENTRO DE DESENVOLVIMENTO AMERICANAS (CDA).....	22
4.5.2. A FACULDADE DO VAREJO .....	22
4.5.3. DIGITAL LAB.....	22
4.6. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: O VALOR DA MERITOCRACIA .....	23
4.7. SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL.....	23
4.8. POLÍTICA DE SALÁRIO .....	24
4.9. BENEFÍCIOS.....	24
4.10. CANAL DE COMUNICAÇÃO COM O ASSOCIADO .....	24
<b><u>5. GOVERNANÇA CORPORATIVA</u></b> .....	<b>25</b>

<b>5.1. PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DA GOVERNANÇA .....</b>	<b>25</b>
5.1.1. O CÓDIGO DE ÉTICA.....	26
5.1.2. POLÍTICAS E REGULAMENTOS .....	26
5.1.3. ADEÇÃO AO PACTO GLOBAL .....	26
<b>5.2. COMUNICAÇÃO COM OS INVESTIDORES.....</b>	<b>27</b>
<b>5.3. POLÍTICA DE DIVIDENDOS .....</b>	<b>27</b>
<b>5.4. TAG ALONG 100% A TODOS OS ACIONISTAS .....</b>	<b>28</b>
<b>5.5. PROGRAMA DE RECOMPRA DE AÇÕES .....</b>	<b>28</b>
<b>5.6. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO .....</b>	<b>28</b>
<b>5.7. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA .....</b>	<b>28</b>
5.7.1. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO .....	29
5.7.2. DIRETORIA.....	29
5.7.3. O PAPEL DO COMITÊ E DOS AUDITORES.....	30
5.7.4. POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO .....	32
5.7.5. GESTÃO DE RELACIONAMENTO .....	33
5.7.6. AUDITORIA DE FORNECEDORES .....	33
<b><u>6. DESEMPENHO ECONÔMICO .....</u></b>	<b><u>35</u></b>
6.1. GROSS MERCHANDISE VOLUME (GMV) .....	36
6.2. RECEITA LÍQUIDA.....	36
6.3. LUCRO BRUTO E MARGEM BRUTA.....	36
6.4. DESPESAS COM VENDAS, GERAIS E ADMINISTRATIVAS.....	37
6.5. EBITDA E MARGEM EBITDA .....	38
6.6. EBITDA (CVM 527/12).....	39
6.7. RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO .....	39
6.8. RESULTADO LÍQUIDO.....	39
6.9. ENDIVIDAMENTO .....	40
6.10. AUSÊNCIA DE EXPOSIÇÃO À VARIAÇÃO CAMBIAL.....	41
6.11. VENDAS POR MEIOS DE PAGAMENTOS .....	42
6.12. CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO DA CONTROLADORA .....	42
6.13. SOBRE A B2W DIGITAL.....	43
6.14. DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO CONSOLIDADO .....	44
6.15. DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO CONTROLADORA.....	45
6.16. EFEITOS DA CONSOLIDAÇÃO DAS TRANSPORTADORAS E DA REVERSÃO DE PARTE DO SALDO DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL DIFERIDO DA B2W DIGITAL.....	45
<b><u>7. GESTÃO SOCIOAMBIENTAL.....</u></b>	<b><u>48</u></b>
7.1. COMPROMISSO COM A SUSTENTABILIDADE.....	48
7.2. CIDADANIA CORPORATIVA.....	49
7.2.1. CAMPANHA CONSUMO CONSCIENTE.....	49
7.2.2. CIRCUITO DE CORRIDA E CAMINHADA “TODO MUNDO VAI” .....	50
7.2.3. DIA MUNDIAL DA SAÚDE .....	51
7.2.4. PÁScoa SOLIDÁRIA .....	51
7.2.5. DIA MUNDIAL DO MEIO AMBIENTE .....	51
7.2.6. DOAÇÃO DE LIVROS.....	51

7.2.7.	OUTUBRO ROSA .....	52
7.2.8.	DOAÇÃO DE BRINQUEDOS .....	52
7.2.9.	DOAÇÕES DE CESTAS DE NATAL .....	52
<b>7.3.</b>	<b>INVESTIMENTO EM PROJETOS SOCIAIS.....</b>	<b>52</b>
7.3.1.	LIVRO NAS PRAÇAS.....	52
7.3.2.	BOLSA DE VALORES SOCIOAMBIENTAIS.....	53
7.3.3.	GALPÃO APLAUSO .....	53
7.3.4.	PROJETO DUPLA ESCOLA.....	54
<b>7.4.</b>	<b>SUPERCAMPEÃ EM ATENDIMENTO AO CLIENTE .....</b>	<b>55</b>
<b>7.5.</b>	<b>ATENDIMENTO PÓS-VENDA.....</b>	<b>55</b>
<b>7.6.</b>	<b>RED FRIDAY .....</b>	<b>55</b>
<b>7.7.</b>	<b>JORNADA DO CONSUMIDOR.....</b>	<b>56</b>
<b>7.8.</b>	<b>EDIFICAÇÕES VERDES .....</b>	<b>56</b>
<b>7.9.</b>	<b>USO RESPONSÁVEL DOS RECURSOS NATURAIS .....</b>	<b>57</b>
7.9.1.	CONSUMO DE ENERGIA.....	57
7.9.2.	COLETA SELETIVA .....	57
7.9.3.	INVENTÁRIO DE EMISSÕES DE GEE.....	58
<b>7.10.</b>	<b>VALORIZAÇÃO DA SEGURANÇA DO TRABALHO .....</b>	<b>60</b>
<b>7.11.</b>	<b>SELOS AMBIENTAIS EM DESTAQUE .....</b>	<b>60</b>
<b>8.</b>	<b><u>ESTRATÉGIA E INVESTIMENTO.....</u></b>	<b><u>61</u></b>
8.1.	“85 ANOS EM 5 – SOMOS MAIS BRASIL” .....	62
8.2.	INVESTIMENTOS .....	63
8.3.	LOJAS CONCEITO .....	63
8.4.	SUPPLY CHAIN .....	64
8.5.	MARCAS PRÓPRIAS.....	64
8.6.	PRÊMIOS E CERTIFICAÇÕES.....	65
8.7.	CENÁRIO ECONÔMICO .....	66
<b>9.</b>	<b><u>CONTEÚDO GRI.....</u></b>	<b><u>67</u></b>

## 1. Apresentação



Em 2015, atingimos o marco histórico de mil lojas, operando com transparência e ética e ampliando nosso impacto positivo dentro da sociedade. A Companhia apresentou crescimento de 11,0% na receita líquida consolidada, de 8,8% na receita líquida no conceito “mesmas lojas” e de 15,4% no EBITDA Ajustado, atingindo 14,0% de margem EBITDA Ajustada consolidada no período. Isto só é possível quando reunimos o propósito de alcançar um bom desempenho econômico aliado ao respeito às pessoas e ao meio ambiente.

Temos o prazer de apresentar o Relatório Anual e de Sustentabilidade com informações consolidadas das dimensões econômica, social e ambiental, referentes ao desempenho da Lojas Americanas no período entre 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2015 [G4-28].

Desde a criação da Companhia Verde em 2010, trouxemos a Sustentabilidade para o coração do nosso negócio, abraçando as diretrizes e os princípios da metodologia proposta pela Global Reporting Initiative (GRI), como uma forma segura de mensurar a evolução deste processo dentro da Companhia. Os indicadores respondidos a seguir estão correlacionados com os princípios do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), do qual somos signatários desde 2013.

Para a elaboração deste conteúdo, foram entrevistadas lideranças responsáveis por diversas áreas, analisados os resultados divulgados trimestralmente pela área de Relações com Investidores e feita uma ampla pesquisa de dados disponíveis em nossos portais e comunicados dirigidos aos *stakeholders*. Ouvir os gestores da Companhia foi crucial para identificar os temas relevantes, evidenciados na matriz de materialidade.

Nossa meta é crescer a Companhia de maneira sustentável. Temos trabalhado incansavelmente para isso, buscando o engajamento de todos os nossos associados, fornecedores e clientes rumo à construção de uma sociedade socialmente responsável.

Boa leitura!



## 2. Mensagem da Administração



### **AOS NOSSOS CLIENTES, ACIONISTAS, ASSOCIADOS E FORNECEDORES:**

O ano de 2015 exigiu um esforço organizacional extraordinário que conjugou o equilíbrio das nossas variáveis operacionais como vendas, rentabilidade, controle de despesas, gestão do fluxo de caixa e financiamento dos estoques com uma motivação especial do nosso time para manter, principalmente, o foco na superação das expectativas dos nossos clientes.

Nesse cenário, buscamos a proporcionalidade entre crescimento de receita e rentabilidade. Ao longo do ano, a Companhia adotou importantes medidas para mitigar o aumento dos custos operacionais com ganhos de produtividade e captura de oportunidades na margem. Temos um time motivado e empenhado em seguir adotando soluções criativas e estamos nos preparando com entusiasmo e confiança para os desafios que estão por vir.

Nas lojas físicas, mantivemos um desempenho sólido em 2015. A receita líquida cresceu 11,5%, sendo 8,8% no conceito "mesmas lojas". A geração de caixa operacional (EBITDA) totalizou R\$ 1,9 bilhão, um crescimento de 17,4%. A margem EBITDA expandiu-se 0,9 p.p. alcançando 19,4% da receita líquida, na esteira de maturação dos projetos de logística, abastecimento, eficiência energética, Promotora +AQUI, entre outros.

Em 2015, atingimos a marca histórica de mil lojas em todo o Brasil. A milésima loja faz parte do plano de expansão "85 ANOS EM 5 – SOMOS MAIS BRASIL" e está localizada em Paraty, cidade

considerada Patrimônio Histórico Nacional. A loja de Paraty oferece aos clientes da região um amplo sortimento de produtos, característico das Lojas Americanas, distribuído em diversas categorias como chocolates e biscoitos, higiene e beleza, utilidades domésticas, celulares, eletrônicos, lingerie, brinquedos e muitos outros. No ano, inauguramos 92 novas lojas, totalizando 1.041 lojas espalhadas por 399 cidades, em todo o país.

A promotora de produtos e serviços financeiros +AQUI foi criada com o objetivo de prover aos nossos clientes uma variedade de serviços financeiros como o novo cartão de crédito Lojas Americanas, seguros, empréstimos e cartões pré-pagos. O novo cartão passou a ser emitido em abril/2015 e o quiosque da +AQUI já está presente em 255 lojas de todas as regiões do país. Após alguns meses de operação, estamos muito otimistas com os resultados alcançados.

Ao longo do ano, a Companhia realizou diversas ações buscando entender e conhecer melhor os clientes para atendê-los de forma cada vez mais completa. A inauguração de duas lojas “conceito”, para testar novas ferramentas do varejo e aumentar a interatividade, e a criação da +AQUI, cuja finalidade é ampliar a fidelização e o relacionamento com os clientes, são dois exemplos de iniciativas com o objetivo principal de superar as expectativas dos milhões de clientes atendidos nas Lojas Americanas.

O elevado nível de atendimento ao consumidor é motivo de orgulho e os reconhecimentos recebidos ao longo do ano nos entusiasma a seguir esse caminho. Dentre os prêmios recebidos em 2015 podemos destacar: Época ReclameAQUI – As Melhores Empresas para o Consumidor – nas categorias “Varejo” e “Supercampeã”; e – Melhores e Maiores – da revista Exame, no qual a Companhia ficou em primeiro lugar na categoria “Varejo”, sendo considerada a melhor empresa do segmento.

Na visão consolidada, alcançamos uma receita bruta de vendas e serviços que, somada às vendas realizadas nas plataformas de marketplace da B2W Digital, (GMV) totalizou R\$ 21,5 bilhões em 2015, um crescimento de 15,5%. A geração de caixa operacional (EBITDA) totalizou R\$ 2,5 bilhões, crescimento de 15,4%, com uma margem EBITDA de 14,0%.

Em 2015, a B2W Digital concluiu o Plano de Negócios de três anos (2013-2015) - construir a melhor e mais completa plataforma digital da América Latina - com o cliente no centro da estratégia da B2W. Nessa fase, investimentos em logística, tecnologia e experiência de compra foram feitos, de forma a criar uma plataforma que conecta pessoas, negócios, produtos e serviços. Estes investimentos geraram retornos significativos em ganhos de market share (saindo de 20% no 1S12 para 27% no 4T15), no desenvolvimento do marketplace (10% do GMV no 4T15, em menos de dois anos de operação), na liderança da migração para dispositivos móveis (39% do tráfego no 4T15) e, mais importante, de novos clientes (+6 MM de novos clientes desde o 1S12). Além disso, os quatro sites da B2W Digital são os únicos do e-commerce no Brasil que detêm, desde 2014, o mais alto nível de reputação em atendimento



ao cliente, segundo o site ReclameAQUI e outros indicadores públicos. Como consequência, a B2W mais que dobrou de tamanho nos últimos três anos, saindo de um GMV de R\$ 5,4 bilhões em 2012 para R\$ 11,3 bilhões em 2015.

Nos próximos cinco anos (2016-2020), a B2W Digital seguirá investindo na plataforma digital construída, rentabilizando todas as suas frentes de negócios, com o objetivo de gerar caixa livre e valor para os seus acionistas.

Em 2015, Lojas Americanas e B2W Digital se mantiveram na seleta carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA. Essa conquista é motivo de orgulho para todos nós, que trabalhamos buscando o desenvolvimento sustentável das Companhias.

Reiteramos a confiança no desenvolvimento do país e, para 2016, da mesma forma que nos anos anteriores, continuaremos em nosso caminho de aprendizagem e superação, o que nos deixa naturalmente entusiasmados, pois alcançaremos novos patamares de resultados, sempre buscando um melhor atendimento das necessidades dos nossos clientes.

Finalmente, gostaríamos de agradecer aos clientes, associados, fornecedores e acionistas que fizeram parte dessas conquistas, que mostram que estamos no caminho correto, buscando realizar os sonhos e atender às necessidades de consumo das pessoas, poupando tempo e dinheiro e superando as suas expectativas.

## **A ADMINISTRAÇÃO**

“Queremos Sempre Mais”

[G4-1, G4-2]

### 3. Perfil Organizacional



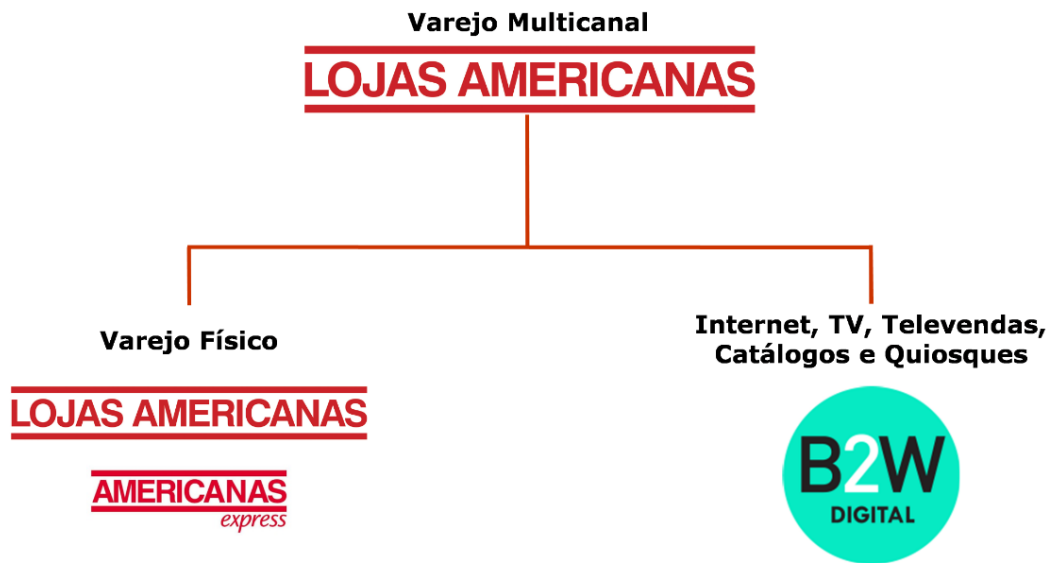
Fundada em 1929 na cidade de Niterói (RJ), e com sede no Rio de Janeiro [G4-5], a Companhia comercializa até 60 mil itens de mais de dois mil fornecedores em todo o Brasil. Em 2015, a Lojas Americanas foi considerada por institutos renomados a Companhia de varejo mais valiosa do Brasil, bem como a de melhor reputação no país. Durante esse ano, a Lojas Americanas abriu 92 novas lojas, totalizando 1.041 lojas em 399 municípios, em todos os estados brasileiros e no Distrito Federal. Nosso compromisso é atender às necessidades de consumo de nossos clientes, superando expectativas, realizando sonhos e contribuindo para a economia de tempo e dinheiro. [G4-3, G4-6, G4-8]

A Companhia opera com uma estrutura de atendimento multicanal. Além das lojas físicas, a Lojas Americanas conta com a plataforma da B2W Digital para alcançar seus clientes e complementar a sua oferta de produtos via internet, TV, televendas, catálogos e quiosques.

Empresa líder do comércio eletrônico na América Latina, a B2W Digital atua nas seguintes frentes: e-commerce; plataformas de serviços de crédito ao consumidor; plataforma de tecnologia; logística, distribuição e atendimento ao cliente; e marketplace.

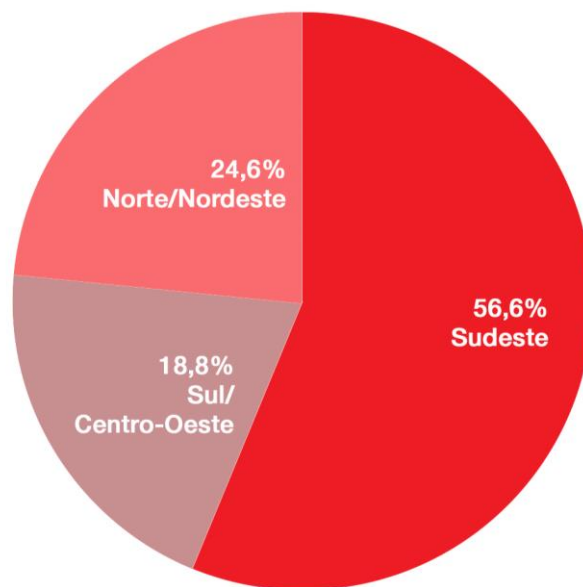
Para estar cada vez mais próxima de seus clientes, a B2W Digital dispõe de onze centros de distribuição, localizados nos estados de Minas Gerais, Pernambuco, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo. [G4-8, G4-9]

O organograma a seguir traz uma visão integrada da Lojas Americanas:



Para abastecer as mais de mil lojas, que equivalem a aproximadamente 930 mil metros quadrados de área de vendas, a Companhia conta com quatro centros de distribuição localizados em Minas Gerais, Pernambuco, Rio de Janeiro e São Paulo. [G4-8]

### Distribuição de lojas por região



### 3.1. Lojas Tradicionais e Express

A Lojas Americanas opera com dois formatos distintos de lojas: o Tradicional e o Express. O modelo Tradicional possui área média de vendas de 1.200 metros quadrados, reposição diária de estoques e sortimento de até 60 mil itens. O formato Express tem em média 400 metros quadrados, logística just in time e sortimento selecionado em torno de 15 mil itens, adequado às características e necessidades locais e ao perfil dos clientes, que buscam produtos de conveniência, sem precisar sair dos bairros onde moram ou trabalham. [G4-12]

As lojas Tradicionais e Express oferecem aos clientes sortimento de cerca de 45 departamentos como bonbonnière, perfumaria, utilidades domésticas, brinquedos, games, celulares, eletrodomésticos, eletrônicos, CDs e DVDs, livros, vestuário, papelaria e produtos de conveniência.

Região	Formato	Número de lojas
Sudeste	Tradicional	289
	Express	293
Nordeste	Tradicional	175
	Express	31
Sul	Tradicional	80
	Express	27
Norte	Tradicional	56
	Express	0
Centro-Oeste	Tradicional	80
	Express	10
TOTAL	Tradicional	680
	Express	361
Reforma/Desativação		(3)

Em 31/12/2015

1.041

### 3.2. B2W Digital, líder na América Latina

A B2W Digital ([www.b2wdigital.com](http://www.b2wdigital.com)) nasceu da fusão entre Americanas.com e Submarino, em dezembro de 2006. Empresa líder do comércio eletrônico na América Latina, a B2W Digital atua nas seguintes frentes: e-commerce, por meio das marcas Americanas.com, Submarino, Shoptime e Sou Barato; plataformas de serviços de crédito ao consumidor Submarino Finance e Digital Finance; plataforma de tecnologia; plataformas de logística, distribuição e atendimento ao cliente; e marketplace.

Com o propósito de conectar pessoas, negócios, produtos e serviços em uma mesma plataforma digital, a B2W Digital investe constantemente na estratégia de estar cada vez mais

próxima dos clientes, oferecendo a melhor experiência de compra, atraindo os melhores talentos e criando barreiras aos novos entrantes.

A B2W Digital possui um portfólio com as marcas Americanas.com, Submarino, Shoptime e SouBarato, que oferecem um amplo sortimento de produtos, divididos em mais de 40 categorias como games, informática, telefones, eletrônicos, brinquedos, relógios, perfumes, eletrodomésticos, instrumentos musicais, livros, papelaria, CDs, DVDs, cama, mesa e banho, cine e foto, utilidades domésticas, móveis, produtos automotivos, entre outros, comercializados por meio dos canais de distribuição internet, televidas, catálogos, TV e quiosques. [G4-4; G4-8]

A operação de marketplace permite que os sellers (vendedores) vendam seus produtos nos sites Americanas.com, Submarino e Shoptime.

### 3.3. Marco da milésima loja

Uma das principais conquistas da Companhia em 2015 foi a abertura da milésima Loja Americanas. Localizada em Paraty (RJ), cidade considerada Patrimônio Histórico Nacional, a Loja 1.000 é a primeira unidade da cidade.

A loja de Paraty é apenas uma das vitórias celebradas pelo time, que está feliz e orgulhoso com essa expressiva marca alcançada. A Companhia e os associados estão totalmente comprometidos em entregar, com empenho e dedicação, o plano de expansão e os investimentos de aproximadamente R\$ 4 bilhões previstos para o período entre 2015 e 2019. O foco do planejamento estratégico permanece com ênfase em expansão, reforma da rede de lojas e modernização tecnológica.





### 3.4. Nossa Missão, Visão e Valores

#### Missão

"Realizar os sonhos e atender às necessidades de consumo das pessoas, poupando tempo e dinheiro e superando as suas expectativas."

#### Visão

“Ser a melhor empresa de varejo do Brasil.”

A melhor empresa consiste em:

Pelos Clientes, sermos considerados a melhor opção de compras;  
Pelos Acionistas/Investidores, sermos considerados o melhor retorno no segmento;  
Pelos Associados, sermos considerados a melhor opção de desenvolvimento profissional;  
Pelos Fornecedores, sermos considerados o melhor canal de distribuição;  
Pela Sociedade, sermos considerados uma empresa social e ecologicamente responsável.

#### Valores [G4-56]

- Ter as melhores pessoas;
- Ser um bom "Dono do Negócio";
- Buscar excelência na operação;
- Ter foco no cliente;
- Delta – Fazer mais e melhor a cada dia;
- Ser obcecado por resultados.

### 3.5. Serviços financeiros



Com o objetivo de prover aos clientes uma variedade de serviços financeiros como seguros, empréstimos e cartões pré-pagos, a Lojas Americanas criou a promotora de produtos e serviços financeiros +AQUI.

O contrato com a BradesCard para a oferta conjunta de cartões de crédito na Lojas Americanas foi estruturado com base em um modelo de comissionamento, no qual a operação de crédito é de responsabilidade da BradesCard. A Lojas Americanas é responsável por oferecer o cartão aos milhões de clientes que circulam semanalmente pelas lojas. O novo cartão passou a ser emitido em cinco lojas no mês de abril e, após oito meses de operação, o quiosque da +AQUI já está presente em cerca de 250 lojas de todas as regiões do país. [G4-4]

Até 31 de dezembro, aproximadamente 200 mil cartões haviam sido emitidos e a participação das vendas realizadas com o cartão Lojas Americanas, nas principais lojas que receberam o quiosque da +AQUI, atingiu cerca de 25% das vendas em cartão. O pouco tempo de operação e a alta demanda que temos notado nos deixam entusiasmados para alcançar novos patamares de resultado, sempre buscando um melhor atendimento das necessidades dos nossos clientes.

A promotora +AQUI passou a contribuir com a gestão e a oferta da “Garantia Mais Lojas Americanas”, seguro de garantia estendida que protege o produto adquirido contra defeitos de funcionamento por mais 12 ou 24 meses, após o fim da garantia do fornecedor. São elegíveis para esse seguro produtos com componentes eletrônicos, tais como eletrodomésticos, eletroportáteis, celulares, tablets, brinquedos e equipamentos de informática. [G4-4]

Ainda em 2015, iniciamos a venda do seguro contra roubo ou furto de aparelhos celulares novos. O produto, que está disponível em todas as lojas do Brasil, protege o patrimônio dos clientes durante 12 meses após a compra. [G4-4]

Em linha com a estratégia de crescimento da oferta de produtos e serviços financeiros, em parceria com a iSnow, a Lojas Americanas passou a oferecer o serviço de instalação de ar-condicionado split para os clientes. Disponível em formato de cartão pré-pago, o serviço garante os cuidados necessários para a instalação do aparelho, mantendo a qualidade do produto e a garantia do fabricante. [G4-4]

### **3.6. Marcas próprias**

A Lojas Americanas conta com mais de 10 marcas próprias que oferecem produtos de qualidade, a preços justos, distribuídos em diversas categorias como: Higiene e Beleza, Vestuário, Utilidades Domésticas, Cama, Mesa e Banho, Papelaria e Brinquedos. Em 2015, a Lojas Americanas criou as marcas Leven e D’elicce, ambas na categoria de Alimentos. A Leven, que tem grande variedade de sabores de chips e snacks, oferece aos clientes uma alimentação mais saudável que contribui para o seu bem-estar. A D’elicce é dedicada a itens de bonbonnière como chocolates, panetones e bombons. [G4-4]

A Companhia também lançou a marca de brinquedos Brink+ com mais de 200 itens. A Brink+ chegou ao mercado para oferecer mais variedade de presentes no Dia das Crianças, unindo qualidade e segurança para o público infantil, a preços acessíveis.

Para a Páscoa, que em 2016 ocorrerá no primeiro trimestre, lançamos uma linha de ovos de chocolate exclusivos com a marca D'elicce. São mais de 30 ovos infantis e ovos trufados com camada tripla de chocolate, nos sabores tradicional, maracujá e morango. [G4-4]

A Lojas Americanas também possui marcas próprias, com as quais o público já está familiarizado, como Basic+Care, de Higiene e Beleza; Casual Home, de Utensílios Domésticos; Christmas Traditions, de Artigos Natalinos, e School Basics, de Material Escolar. [G4-4]

### **3.7. Diferenciais competitivos**

- Total cobertura do território nacional.
- Maior varejo multicanal do país.
- Mais de mil lojas para atender seus clientes. [G4-9]
- Até 60 mil itens nas lojas Tradicionais, com reposição diária. [G4-9]
- Cerca de 15 mil itens disponíveis nas lojas Express. [G4-9]
- Centros de distribuição estrategicamente localizados nas cidades de Pernambuco (PE), Rio de Janeiro (RJ), São Paulo (SP) e Uberlândia (MG). [G4-8]
- Mais de dois mil fornecedores. [G4-12]
- Presente na maioria dos shoppings do Brasil.
- Melhores locais, lojas próximas aos centros comerciais e residenciais.
- Complementaridade de sortimento entre os canais.
- Grande potencial de expansão orgânica.
- Considerada “A Melhor Empresa de Atendimento ao Cliente”, segundo o site ReclameAQUI.

### **3.8. Lojas conceito**

Sempre atenta às tendências de mercado, a Loja Americanas inovou mais uma vez e lançou, em março de 2015, sua primeira loja-conceito no país. Localizada no Leblon, um dos bairros mais nobres e charmosos do Rio de Janeiro, a loja, com mais de 900 metros quadrados, tem sido uma excelente oportunidade para se observar o comportamento de compra dos consumidores. Com o intuito de levar as inovações também para o público paulista, a loja do Shopping Iguatemi foi totalmente reformada e passou a funcionar como uma segunda loja-conceito da rede.

Nas lojas-conceito, o cliente encontra grande sortimento de produtos e algumas facilidades como uma vitrine digital interativa com informações e promoções. Nas gôndolas, os produtos contam com etiquetas digitais. A loja também disponibiliza wi-fi gratuito e os clientes cadastrados que utilizam essa rede recebem informações, dicas de compras e descontos.

### **3.9. Logística**

Durante o ano de 2015 foram implementadas diversas melhorias para aperfeiçoar, ainda mais, a eficiência na distribuição dos estoques em centros de distribuição e a agilidade no reabastecimento das lojas de todas as regiões do país, sempre com o objetivo de suportar o programa de expansão.

A Companhia priorizou contratações locais, investiu em capacitação, analisou os custos de frete e a velocidade na entrega das mercadorias. A capacidade de armazenagem e movimentação de mercadorias foi ampliada de 35 mil metros quadrados para 58 mil metros quadrados no Centro de Distribuição de Pernambuco, em Recife, representando um ganho de 65%.

Cerca de 99% das mercadorias comercializadas pela rede são distribuídas pela própria logística da empresa, inclusive itens como ovos de Páscoa, que são armazenados dentro de dois galpões refrigerados no Rio de Janeiro e em São Paulo. A Companhia opera a distribuição para os grandes fornecedores e, com isso, garante a agilidade na entrega dos produtos em todas as lojas do país.

### **3.10. A Companhia Verde**

Em 2015, a Lojas Americanas deu continuidade ao compromisso de valorizar as boas práticas socioambientais, que promovem o crescimento econômico em consonância com a proteção do meio ambiente e o respeito aos direitos humanos. A Companhia entende que essa atitude responsável tem influenciado a decisão de compra de clientes e é um critério decisório para muitos investidores dentro da nova agenda global.

Por essa razão, desde 2007, a Lojas Americanas implementa ações socioambientais que fortalecem a cultura de Sustentabilidade da Companhia, sob a supervisão de um comitê multidisciplinar interno chamado “Companhia Verde”. Durante o ano de 2015, o Comitê Companhia Verde contou com a participação, em reuniões semanais, de um membro do Conselho de Administração e um diretor, com o propósito de acompanhar a evolução das iniciativas. No capítulo Gestão Socioambiental, iremos apresentar nossas iniciativas e investimentos, como a economia no uso da energia elétrica e o reaproveitamento e descarte consciente de resíduos em nossas unidades de negócios. [G4-34, G4-43]

### 3.11. Presença na carteira do ISE

Pelo segundo ano consecutivo, a Lojas Americanas compõe a carteira de empresas do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA. Em novembro de 2014, o índice anunciou a Lojas Americanas como integrante de sua carteira. A decisão começou a vigorar em janeiro de 2015 e foi renovada para 2016. [G4-16]

### 3.12. Premiações e reconhecimentos

A Lojas Americanas recebeu diversas premiações e reconhecimentos em 2015, que reforçaram o valor da marca, a sua reputação e o seu compromisso com os clientes.

Entre as premiações e reconhecimentos, os destaques foram:

Prêmios e rankings	2015
Época ReclamaAQUI	Lojas Americanas: Super Campeã de Atendimento
	Varejo: 1º lugar
Melhores e maiores - EXAME	Varejo: 1º lugar
	500 maiores: 48º lugar
Empresa de maior prestígio Época Negócios	Varejo: 1º lugar
Época Negócios 360º	Varejo: 1º lugar
	250 melhores: 28º lugar
Prêmio Líderes do Brasil - LIDE	Líder do Varejo
Interbrand	Marcas brasileiras mais valiosas: 12º lugar
	Marcas mais valiosas do varejo nacional: 1º lugar
Reputation Pulse	Varejo: 1º lugar
	Empresas Brasileiras de melhor reputação: 3º lugar
	Empresas de Melhor Reputação Mundial: 14º lugar
Marcas Ícones - TV Vitória	Loja de Departamento: 1º lugar
Destaque Empresarial - CDL (Bahia)	Loja de Brinquedos: 1º lugar
120 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro IBEVAR	Móveis e Eletroeletrônicos: 1º lugar
	Geral: 4º lugar
Top of Mind - Jornal de Brasília	Loja de Departamento: 1º lugar
Aberje - Prêmio Regional RJ/ES	Categoria Comunicação de Programas
	Voltados à Sustentabilidade Empresarial: 1º lugar
Prêmio Socioambiental Chico Mendes	Certificação Selo Verde
Troféu O Equilibrista - IBEF	Empresa homenageada
Revista Espaço Brinquedo	Volume de Vendas - Varejista que mais vende brinquedos (homenagem especial)



## 4. Gente



### 4.1. Juntos Somos Mais

Com o objetivo de preparar o time para atender à demanda de gente do plano de expansão da Companhia, “85 anos em 5 – Somos Mais Brasil”, lançado para o período entre 2015 e 2019, a área de Gente e Gestão trabalhou intensamente para acelerar o processo de formação de novos líderes e capacitação de um time de excelência, que tem construído a história de sucesso da Lojas Americanas.

Para inaugurar 800 novas lojas até 2019, temos valorizado e capacitado cada vez mais os nossos associados, bem como investido no desenvolvimento de novos talentos.

É com orgulho que apresentamos os resultados significativos de nossa estratégia de Gente e Gestão no exercício de 2015. Com base em valores como ética e responsabilidade corporativa, preparamos o nosso time para oportunidades e desafios em um ambiente de trabalho de constante aprendizado. Ao longo do ano, a Lojas Americanas gerou 2.105 empregos diretos,

mais de 7.000 empregos indiretos e alcançou o patamar de 20.715 associados. [G4-9, G4-LA1, G4-EC7]

A Companhia permanece adotando práticas em prol da diversidade e da igualdade de oportunidades. O quadro profissional completou o exercício com 20.715 associados, dos quais 11.832 mulheres e 8.883 homens. [G4-10] Valorizamos a promoção da igualdade entre homens e mulheres e, para garantir que políticas salariais de contratação e promoção eliminem toda possibilidade de discriminação, elegemos a meritocracia como única base para o crescimento na carreira.

## **4.2. Perfil Profissional**

O perfil profissional do associado da Lojas Americanas responde às tendências globais do trabalho, reunindo as competências funcionais, comportamentais e de liderança que o mercado de varejo exige para crescer. Todos os associados cumprem a jornada legal de suas categorias profissionais, ingressaram com contratos de experiência de, no máximo, 90 dias e tiveram os seus contratos prorrogados por tempo indeterminado depois da avaliação de performance.

Na Companhia, os associados são selecionados única e exclusivamente por suas características e perfil profissional, não importando sua cor, sexo, orientação política, religiosa ou sexual, circunstância inscrita no Código de Ética e praticada em todos os níveis hierárquicos. [G4-14].

Valorizamos a promoção da igualdade entre homens e mulheres e, para garantir que políticas salariais de contratação e promoção eliminem toda possibilidade de discriminação, elegemos a meritocracia como única base para o crescimento da carreira. Vale destacar que, por mérito, a mulher é maioria em nosso quadro geral de associados e está presente do Conselho de Administração à base operacional. Na tabela a seguir, apresentamos os números por nível funcional e gênero. [G4-LA12]

Número de colaboradores por nível funcional	2015	
	Homens	Mulheres
Diretoria	9	2
Gerência	535	730
Chefia/Coordenação	87	72
Técnica/Supervisão	1.294	2.217
Administrativo	301	952
Operacional	6.657	7.859
<b>Total por gênero</b>	<b>8.883</b>	<b>11.832</b>
Total	<b>20.715</b>	

Atendendo às premissas de geração de empregos e da promoção do desenvolvimento local territorial, a contratação de profissionais por região é proporcional ao número de lojas distribuídas em todo o país, favorecendo os que moram próximos das lojas e dos Centros de Distribuição. [G4-EC6]

Número de colaboradores por região	2015	
	Homens	Mulheres
Região Sul	618	856
Região Sudeste	4.542	7.101
Região Centro-Oeste	751	906
Região Nordeste	2.384	2.283
Região Norte	618	686
<b>Total por gênero</b>	<b>8.883</b>	<b>11.832</b>
Total	<b>20.715</b>	

### 4.3. Princípios de Gente

Alinhados aos princípios, políticas e valores da Lojas Americanas, nossos programas de desenvolvimento estão estruturados em três pilares: Pessoas, Método e Resultados. Com o objetivo de buscar o aprimoramento contínuo de todos os nossos profissionais e contribuir para a excelência na gestão corporativa, oferecemos treinamentos específicos para cada perfil

e desafio assumido pelo associado. Se o profissional apresentar um bom desempenho, se identificar com a cultura da Companhia e gostar do varejo, esse é o lugar certo para o seu desenvolvimento profissional.

#### **4.3.1. Nossos Princípios**

##### **Pessoas**

Um sonho grande e desafiador faz todo mundo remar na mesma direção. Gente boa, trabalhando em equipe, crescendo na medida de seu talento e sendo recompensada por isso, é o maior ativo da empresa. Escolher pessoas melhores do que eles próprios, treiná-las, desafiá-las e mantê-las é a principal tarefa dos administradores. A liderança pessoal é vital, tanto nas atitudes heroicas quanto nos pequenos gestos do dia a dia.

##### **Método**

Foco é essencial. Não dá para ser ótimo em tudo, tem que se concentrar no essencial. Tudo tem que ter um dono com responsabilidade e autoridade. O debate é bom, mas no final alguém tem que decidir. Bom senso é tão bom quanto grandes conhecimentos. O simples é melhor que o complicado.

##### **Resultado**

Ser obsessivo com custos e despesas, que são as únicas variáveis sob o nosso controle, ajuda a manter a sobrevivência de longo prazo. Entender velocidade, urgência e complacência zero como fatores de vantagem competitiva duradoura. Ética, trabalho duro e consistência são a base para o crescimento da Companhia.

#### **4.4. Recrutamento e Seleção de Talentos**

As portas de entrada para o quadro de associados da Lojas Americanas cresceram em 2015. Além dos programas corporativos já existentes como MBA, Trainee, Novos Talentos e Estágio, a Companhia lançou o Programa Trainee Logística, dirigido especialmente à formação de profissionais na área.

O planejamento estratégico de recrutamento e retenção profissional visa a identificar os profissionais alinhados com os valores, cultura e princípios da Companhia e criar um ambiente de trabalho para o desenvolvimento de suas competências, preparando-os para os desafios de

uma empresa em constante crescimento. Em 86 anos, a gestão desses processos tem sido aprimorada e bem-sucedida, pois mais da metade dos nossos diretores entraram na Companhia por um desses programas.

#### **4.4.1. Programa MBA**

Desde sua criação, em 2012, o Programa MBA vem recrutando talentos das principais escolas de negócios nacionais e internacionais para ocuparem posições de liderança na Companhia. Os profissionais que participam desse programa são responsáveis por projetos específicos e recebem acompanhamento direto dos diretores da Lojas Americanas.

#### **4.4.2. Programa Trainee Corporativo**

Em sintonia com a rapidez e o dinamismo do varejo, o Trainee Corporativo promove um intenso aprendizado para jovens com perfil para ocupar funções gerenciais. O período de duração é de 12 meses e, nos seis primeiros meses, o trainee conhece toda a operação da Companhia, participando da rotina dos Centros de Distribuição e lojas. Nos outros seis meses, o profissional é alocado em uma área de negócios e tem a oportunidade de desenvolver um projeto final desafiador. Em 2016, foram contratados 14 trainees do programa.[G4-LA1]

#### **4.4.3. Programa Trainee Logística**

A Companhia recebeu mais de vinte mil inscrições e sete profissionais foram selecionados como trainees de logística. Após seis meses de formação, eles foram avaliados para assumir o cargo de gerente em um dos Centros de Distribuição, em 2016. O processo seletivo incluiu triagem curricular, provas online, dinâmicas de grupo e entrevistas com RH e gestores. O programa tem curta duração e intensa vivência on the job, com acompanhamentos periódicos, garantindo amplo desenvolvimento do profissional.

#### **4.4.4. Programa Novos Talentos**

O Programa Novos Talentos tem como objetivo formar e capacitar, de maneira acelerada, profissionais recém-formados para se tornarem futuros líderes na Companhia, aptos a acompanhar o crescimento das empresas do nosso grupo. As oportunidades existem em todas as áreas da Companhia e os Novos Talentos se desenvolvem diretamente em suas áreas de atuação, com uma formação on the job. Para trabalharem com uma visão macro do negócio, eles também participam de palestras, trocando experiências com gestores das mais diversas áreas da Companhia e realizam visitas técnicas a algumas unidades.



#### **4.4.5. Programa de Estágio**

O Programa de Estágio Lojas Americanas visa ao desenvolvimento de jovens universitários, com perfil empreendedor. São selecionados estagiários de áreas afins ao negócio, dispostos a aprender e que tenham interesse em construir carreira na Companhia. O programa tem abrangência nacional, com duração mínima de seis meses e máxima de dois anos e exige dedicação de 30 horas semanais do estudante.

Ao ingressar no programa, os jovens universitários recebem um módulo de treinamento que transmite a visão, a missão e os valores corporativos, assim como ferramentas de gestão necessárias à sua rotina de trabalho. Os novos profissionais têm a oportunidade de conhecer o dia a dia das lojas, da sede, dos Centros de Distribuição e de outras unidades de negócio da Companhia. Ao final do programa, os participantes apresentam um projeto de melhoria em algumas áreas de atuação. Em 2015, a Lojas Americanas admitiu 300 estagiários [G4-LA1], o dobro do ano anterior. Desses, 86 se destacaram e foram efetivados ao se graduarem.

#### **4.4.6. Menor Aprendiz**

Comprometido com a preparação de estudantes para o mercado de trabalho, o programa é desenvolvido em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) ou entidades equivalentes. Com contrato de prazo determinado, o jovem deve estar matriculado e frequentar o ensino fundamental.

#### **4.4.7. Inclusão de Pessoas com Deficiência (PCD)**

A Lojas Americanas busca promover a inclusão e qualificação de pessoas com deficiência no seu ambiente de trabalho. A seleção ocorre por meio de parcerias com secretarias municipais e consultorias especializadas, que indicam candidatos para preencher vagas em lojas e Centros de Distribuição em todo o país. Em 2015, os CDs de Minas Gerais e Pernambuco sofreram uma reforma para adaptação e recebimento de um maior número de PCDs. Nesses prédios, a adequação foi completa: os corredores têm espaço apropriado para cadeiras de rodas e o acesso pode ser feito por meio de rampa ou elevador.

### **4.5. Desenvolvimento e Capacitação**

Em um cenário competitivo do varejo, a Lojas Americanas investe na excelência e qualificação dos profissionais, reconhecendo que esses são diferenciais competitivos para o negócio. Com um quadro de associados engajado e preparado, é possível alcançar resultados cada vez mais ousados.

A consolidação de programas de capacitação para grupos específicos de associados tem sido fator estratégico e de sucesso para promover habilidades essenciais como liderança,

orientação para resultados e visão estratégica. Em 2015, considerando as perspectivas do plano de expansão, foram realizados treinamentos direcionados às lideranças com o objetivo de disseminar a cultura interna, com base na meritocracia, no senso do trabalho em equipe e comprometimento de longo prazo.

Alcançamos um total de mais de 170 mil horas de treinamento [G4-LA9], ou seja, 8,21 horas/homem em 2015, o que representa um incremento de 13,75%, contra 7,22 horas por associado em 2014. Os treinamentos tiveram como objetivo o aperfeiçoamento das competências comportamentais e técnicas de todo o nosso time.

Para sustentar o crescimento acelerado da Companhia, a área de Gente e Gestão ampliou o programa de desenvolvimento de novas lideranças que, até o ano de 2014, era restrito ao grupo de executivos da Lojas Americanas.

#### **4.5.1. Centro de Desenvolvimento Americanas (CDA)**

Ao longo de 2015, intensificamos os treinamentos dos nossos associados nos Centros de Desenvolvimento Americanas (CDA). Criado em 2005 no conceito de Universidade Corporativa, o Centro de Desenvolvimento Americanas (CDA) tem sua sede no Rio de Janeiro e conta com 18 polos espalhados pelo país. Além do espaço físico, o CDA conta com um ambiente virtual de aprendizagem, visando à atualização permanente dos associados.

#### **4.5.2. A Faculdade do Varejo**

Programa corporativo, a Faculdade do Varejo é destinada aos associados com dois ou mais anos de casa e que tenham sido indicados por seus superiores imediatos, por conta de um desempenho destacado no exercício de suas funções. O objetivo do programa é promover a formação acadêmica dos participantes, qualificando-os ainda mais e ampliando as suas chances de crescimento na carreira. Aos associados selecionados, a Companhia oferece bolsas de estudo para cursos presenciais de graduação e pós-graduação.

#### **4.5.3. Digital Lab**

Em 2015, a Lojas Americanas expandiu a atuação do Digital LAB, programa criado em 2014 em parceria com duas das mais renomadas instituições globais de ensino e pesquisa: Massachusetts Institute of Technology (MIT) e Harvard Business School. O objetivo do Digital LAB é cultivar talentos e fomentar a busca de soluções inovadoras, por meio de boas práticas que estimulem a construção de um ambiente empreendedor e colaborativo dentro da Companhia.

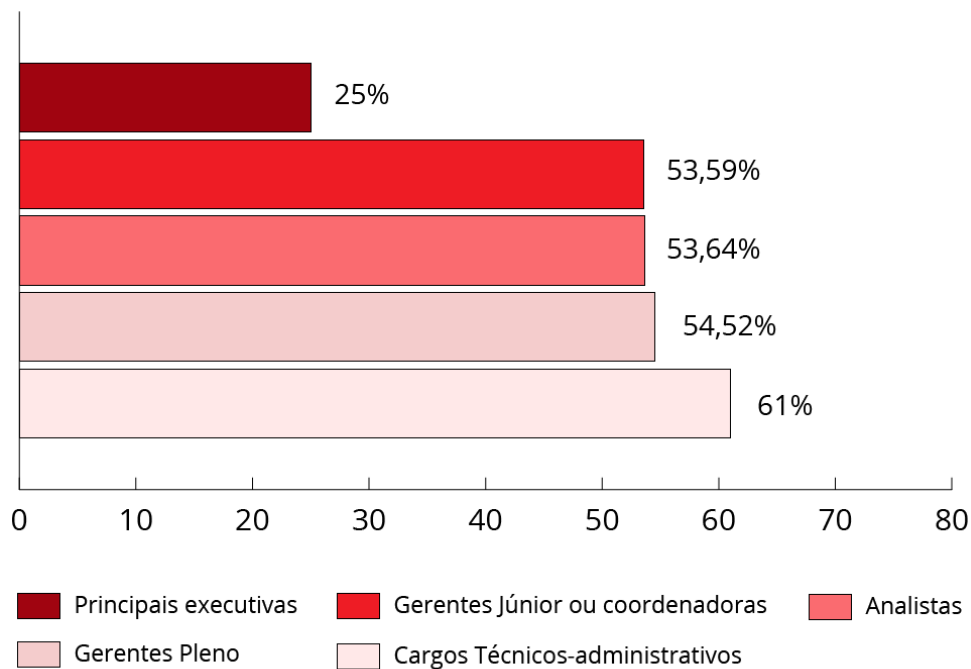
#### 4.6. Avaliação de Desempenho: O Valor da Meritocracia

Como incentivo ao desenvolvimento de carreira, 100% dos associados em cargos administrativos foram submetidos à avaliação de desempenho. [G4-LA11]

O processo ocorre sempre com o acompanhamento de um gestor, que possa garantir um feedback individual dirigido para a melhora de performance de cada associado.

A promoção de mulheres também foi um fator que cresceu em 2015. Do total das promoções, 25% foram entre as principais executivas, 54,52% entre as que ocupam posições de gerentes pleno, 53,59% entre as que ocupam posições de gerentes júnior ou coordenadoras, 53,64% entre analistas e 61% entre as que exercem cargos técnico-administrativos. (fazer um gráfico pizza com os dados).

Avaliação de desempenho - Promoção de mulheres



O processo envolve duas fases: a primeira, de autoavaliação, e a segunda, uma avaliação do gestor específico. Em linhas gerais, é preciso analisar o comprometimento e motivação do associado em se posicionar como “dono do negócio”, buscar a excelência, ter foco no cliente e nos resultados, entre outros critérios.

#### 4.7. Segurança e Saúde Ocupacional

Atendendo às obrigações legais, a Companhia mantém, em todas as unidades com mais de 19 associados, uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, formada por empregados eleitos e indicados pelo empregador, garantindo mecanismos para o desenvolvimento de ações de prevenção de acidentes e doenças decorrentes do ambiente e das instalações do local de trabalho. Dessa forma, é possível ter a representação necessária para o encaminhamento de soluções sobre questões de saúde e segurança no trabalho, caso sejam identificadas pela Comissão.

Além disso, a Lojas Americanas tem implementado melhorias contínuas no ambiente de trabalho para evitar lesões, acidentes e doenças ocupacionais, bem como o absenteísmo. Nesse sentido, a empresa promove ginástica laboral, campanhas educacionais de conscientização e de prevenção de doenças e eventos temáticos, com destaque para a saúde, como o “Dia sem Tabaco”, “Outubro Rosa”, “Corrida Todo Mundo Vai”. Além disso, a Companhia incentiva o uso consciente dos recursos naturais por meio de ações como o descarte correto de resíduos e utilização responsável de energia e água.

#### **4.8. Política de Salário**

A política de salário se baseia nos acordos sindicais, conforme as convenções coletivas, e em comparações constantes com o padrão do mercado, obtido por meio de pesquisas realizadas por consultoria externa especializada. [G4-52]

#### **4.9. Benefícios**

A Lojas Americanas oferece a todos os seus associados, sem diferenciação de cargo ou posição, benefícios como vale-transporte, seguro de vida, plano de saúde, vale-refeição ou alimentação em refeitórios e descontos em compra de produtos na Lojas Americanas e nos sites Americanas.com, Submarino.com e Shoptime. [G4-LA2]

#### **4.10. Canal de Comunicação com o Associado**

Todos os associados têm voz dentro da organização, independentemente de integrarem ou não comitês dentro da Companhia, podendo encaminhar suas dúvidas, sugestões ou críticas a um canal de comunicação interno chamado Disk-Alerta. As demandas são analisadas e, caso necessário, a ouvidoria esclarece as dúvidas, acolhe as sugestões e corrige as falhas reportadas pelos associados. [G4-57]

## 5. Governança Corporativa



### 5.1. Princípios e Diretrizes da Governança

Valores como transparência, equidade, responsabilidade, ética, clareza nas prestações de contas e maior fluidez das informações fazem parte das boas práticas de governança da Lojas Americanas. Com base nesses princípios, o Conselho de Administração, a Diretoria e os comitês internos orientam as decisões do negócio.

A estrutura de governança da Companhia também conta com as diretrizes de políticas corporativas para nortear o relacionamento com todos os stakeholders, entre elas, a Política de Divulgação e Uso de Informações e Negociação de Valores Mobiliários, a Política Ambiental e a Política de Gestão de Riscos. A Política de Fornecedores, a Política de Sustentabilidade, a Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente, a Política de Compliance e Combate à Corrupção, a Política de Recursos Humanos e a Política de Marketing e Comunicação também são de grande relevância e podem ser acessadas no website [www.companhiaverde.com.br](http://www.companhiaverde.com.br). [G4-41, G4-56]

Desde 1940, a Loja Americanas S.A é listada na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA) [G4-7].

A Companhia tem uma base acionária composta de ações ordinárias (LAME3) e ações preferenciais (LAME4). As ações preferenciais fazem parte do Ibovespa, o mais importante indicador do desempenho médio das cotações do mercado de ações brasileiro. Além disso, a

Lojas Americanas S.A. também faz parte de outros importantes índices como IBRX-50, ISE, ITAG, ICO2, ICON, IVBX-2, MLCX e MSCI-Barra.

### **5.1.1. O Código de Ética**

Para garantir a satisfação dos públicos interessados (associados, clientes, fornecedores e prestadores de serviço, acionistas, governo e sociedade), a Lojas Americanas promove o respeito em toda a sua cadeia produtiva, sempre pautado pelo Código de Conduta e Ética disponível no website: <http://ri.lasa.com.br/a-empresa/codigo-de-etica-e-conduta>. [G4-24; G4-56]

A disseminação de uma cultura corporativa baseada em princípios éticos torna possível a contribuição da Lojas Americanas para o desenvolvimento sustentável das comunidades em que atua. Entre as principais diretrizes, destacam-se o respeito às leis; acesso às atividades de educação e desenvolvimento; segurança e saúde; erradicação de qualquer forma de trabalho compulsório; erradicação do trabalho infantil; prevenção do assédio em qualquer uma de suas formas; combate à exploração sexual de crianças e adolescentes; combate à prática de discriminação em todas as suas formas; valorização da diversidade; respeito à livre associação sindical e direito à negociação coletiva; e responsabilidade socioambiental.

### **5.1.2. Políticas e regulamentos**

Em um contexto moderno de governança corporativa, a Lojas Americanas criou um ambiente voltado para o cumprimento das normas e exigências regulatórias, tornando mais eficaz o seu sistema de governança. Para coibir desvios ou práticas ilícitas, a Companhia tem processos de controle interno preventivos.

As ferramentas de compliance também foram revistas em 2015: a Política de Combate à Corrupção foi atualizada e passou a se chamar Política de Compliance e Combate à Corrupção, tornando-se ainda mais abrangente com a inserção de temas como Sustentabilidade e Relacionamento com stakeholders. [G4-14, G4-56, G4-SO4]

Nossas políticas estabelecem normas rígidas e punições severas aos infratores e praticantes de atos fraudulentos. Valorizamos o comportamento íntegro, transparente e solidário e promovemos os aspectos da Lei Anticorrupção (12.846/13), que traz novidades sobre a responsabilidade das empresas quanto às condutas lesivas contra a administração pública.

### **5.1.3. Adesão ao Pacto Global**

Signatária do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) desde 2013, a Lojas Americanas fortalece seus processos internos de gestão da sustentabilidade, bem como de toda a cadeia de fornecedores. O Pacto Global é uma iniciativa que reúne milhares de



empresas ao redor do mundo comprometidas com as melhores práticas corporativas de respeito aos direitos humanos, sobretudo em relação às questões trabalhistas e aos direitos humanos, bem como ao meio ambiente e à ética nos negócios. [G4-15]

Nesse sentido, promovemos e valorizamos a difusão de princípios de proteção e valorização dos direitos humanos, destacando esses termos nos contratos comerciais com o propósito de colaborar na erradicação do trabalho forçado e no combate a qualquer prática que não respeite o Princípio da Dignidade Humana na cadeia produtiva de valor. [G4-41]

Todos os nossos contratos impõem cláusulas específicas punitivas, como previsão de multas e descredenciamento imediato, no caso de irregularidades. A Companhia apoia diversas iniciativas dos setores público e privado, engajados na identificação dos riscos e potenciais impactos de violação dos direitos humanos associados às suas atividades. [G4-HR10]

## **5.2. Comunicação com os Investidores**

A área de Relações com os Investidores tem aprimorado os seus canais de comunicação com o mercado, tornando-os cada vez mais modernos e funcionais para a divulgação de resultados ao longo do exercício. Em 2014, o site de Relações com Investidores foi totalmente reformulado, oferecendo navegação simples, que facilita o acesso às informações sobre a Companhia.

Pelo segundo ano consecutivo, a Loja Americanas divulga de forma consolidada o seu Relatório Anual e de Sustentabilidade. [G4-28]

O objetivo dessa iniciativa é apresentar a todos os stakeholders o desempenho econômico-financeiro da Companhia, em conjunto com as iniciativas em prol do desenvolvimento sustentável, sempre embasados nos indicadores do modelo da Global Reporting Initiative (GRI).

Trata-se do resultado de um processo dinâmico e participativo, que conta com esforços de várias áreas da Companhia, em um processo de comunicação e gestão contínuo e consistente. O relatório ajuda a estabelecer a melhor compreensão sobre o compromisso e as boas práticas da Lojas Americanas nas questões econômicas e socioambientais.

## **5.3. Política de Dividendos**

Em 2015, foi proposta aos acionistas a distribuição de lucros de R\$ 115,5 milhões, em dividendos e em juros sobre o capital próprio (antes do Imposto de Renda retido na fonte), com base no lucro líquido do exercício. O Estatuto Social da Companhia, em linha com os

princípios da legislação vigente, fixa o valor mínimo para dividendos em 25% do lucro líquido do exercício, após a formação de reserva legal de 5%.

#### **5.4. Tag Along 100% a todos os Acionistas**

O Estatuto Social da Lojas Americanas firma, desde 2006, o compromisso de conceder Tag Along integral (100%) às ações ordinárias e preferenciais da Companhia. Com isso, todos os acionistas de Lojas Americanas têm tratamento igualitário no caso de troca de controle da Companhia, sendo assegurado o direito de vender suas ações nas mesmas condições negociadas pelos controladores.

#### **5.5. Programa de Recompra de Ações**

A Lojas Americanas mantém abertos sucessivos planos de recompra de ações da Companhia desde 2003, com o objetivo de deixá-las na tesouraria ou efetuar posterior cancelamento. O programa atual prevê a recompra de até 17.524.269 ações ordinárias nominativas escriturais e 27.793.101 ações preferenciais nominativas escriturais.

#### **5.6. Gestão de Risco Financeiro**

A Lojas Americanas e suas controladas estão expostas a riscos de mercado que fazem parte da natureza do seu negócio e, para minimizá-los, adota uma política conservadora de aplicação do caixa, manifestada pela utilização de instrumentos de hedge, em moedas estrangeiras, e operações de derivativos swaps tradicionais. O passivo financeiro e a posição de caixa total da Lojas Americanas são integralmente protegidos contra quaisquer oscilações de câmbio por intermédio desses instrumentos financeiros, que anulam o risco cambial transformando o custo da dívida para moeda e taxa de juros locais.

Esses instrumentos de proteção são utilizados com base no monitoramento permanente e sob a gestão de seus diretores, supervisionada pelo Conselho de Administração. Cada situação é analisada individualmente e, a partir das estratégias adotadas, a Administração contrata instrumentos de proteção adequados a cada circunstância e aos riscos inerentes, sempre que necessário. [G4-46, G4-47]

#### **5.7. Estrutura de Governança**

### **5.7.1. Conselho de Administração**

O Conselho de Administração é composto por sete membros eleitos em Assembleia Geral, sendo cinco representantes de acionistas controladores e dois membros indicados pelo Conselho de Administração, para um período de três anos, com direito à reeleição. [G4-38]

O Presidente do Conselho é escolhido entre os Conselheiros eleitos, sendo que todos deverão ser acionistas e residentes no Brasil ou no exterior [G4-40]

O órgão tem as atribuições que lhe são conferidas por lei e pelo estatuto social, competindo-lhe ainda: eleger e destituir os Diretores, fixando atribuições e critérios de substituição; determinar a distribuição da remuneração fixada pela Assembleia Geral para seus membros e Diretores; deliberar sobre a emissão de ações e bônus de subscrição e notas promissórias comerciais. Formalmente, o Conselho de Administração reúne-se, no mínimo, quatro vezes ao ano. [G4-42; G4-44]

#### **Membros do Conselho de Administração [G4-34]**

Carlos Alberto da Veiga Sicupira – Presidente do Conselho de Administração

Miguel Gomes Pereira Sarmiento Gutierrez – Conselheiro Efetivo / Diretor Presidente

Cecília Sicupira Giusti – Conselheiro Efetivo

Love Goel – Conselheiro Efetivo

Paulo Alberto Lemann – Conselheiro Efetivo

Roberto Moses Thompson Motta – Conselheiro Efetivo

Ruy Villela Moraes Abreu – Conselheiro Efetivo

André Street de Aguiar – Conselheiro Suplente

### **5.7.2. Diretoria**

A Diretoria funciona como órgão colegiado nas deliberações sobre todas as matérias que, por força de lei e do Estatuto da Companhia, tenham de ser submetidas ao Conselho de Administração, notadamente o Relatório Anual e as Demonstrações Contábeis, os Balancetes Mensais, as propostas de aumento de capital e de distribuição de dividendos e quaisquer outras deliberações que transcendam aos limites ordinários das atribuições específicas de cada Diretor. É composta por 11 diretores, sendo um designado Diretor-superintendente, todos eleitos pelo Conselho de Administração pelo período de um ano, com direito à reeleição. [G4-34; G4-38; G4-42]

#### **Membros da Diretoria [G4-34]**

Miguel Gomes Pereira Sarmiento Gutierrez – Diretor-superintendente

Murilo dos Santos Corrêa – Diretor-financeiro e de Relações com Investidores

Anna Christina Ramos Saicali – Diretor  
Carlos Eduardo Rosalba Padilha – Diretor  
Celso Alves Ferreira Louro – Diretor  
Flávio de Almeida Serapião – Diretor  
João Guerra Duarte Neto – Diretor  
José Timotheo de Barros – Diretor  
Márcio Cruz Meirelles – Diretor  
Maria Christina Ferreira Nascimento – Diretora  
Wellington de Almeida Souza – Diretor

### **5.7.3. O Papel do Comitê e dos Auditores**

O Conselho de Administração e a Diretoria determinam as diretrizes da Companhia apoiados por quatro comitês internos: o Comitê de Finanças, o Comitê de Gente e Remuneração, o Comitê Digital e o Comitê de Sustentabilidade. [G4-34, G4-35].

Eles funcionam como grupos de trabalho, com objetivos definidos para reportar temas e/ou situações por eles examinados, bem como apresentar sua recomendação ao órgão máximo de governança da Lojas Americanas. Os comitês se reúnem pelo menos uma vez por trimestre, ou, extraordinariamente, sempre que convocados pelo seu Presidente. [G4-49]

Os comitês são compostos por, no mínimo, três e, no máximo, quatro membros, escolhidos pelo Conselho de Administração, que também indicará um participante como presidente do grupo. Mais informações sobre o regimento interno do Conselho e dos Comitês no website: <http://ri.lasa.com.br/upload/conselhoadministracaoediretoria/00004553.pdf>

A Lojas Americanas também conta com um Conselho Fiscal, de funcionamento não permanente, formado por três membros: um indicado pelos controladores, um pelos acionistas preferencialistas e um pelos acionistas ordinaristas, que detêm os poderes e atribuições previstos em lei. [G4-38]

#### **Comitê de Finanças**

O Comitê de Finanças informa e aconselha o Conselho de Administração em relação a todas as decisões envolvendo as políticas financeiras da Companhia, garantindo que cumpra suas obrigações e mantenha a responsabilidade financeira. [G4-38, G4-43]

#### **Comitê de Gente e Remuneração**

O Comitê de Gente e Remuneração informa o Conselho de Administração sobre todas as decisões envolvendo as políticas de gente e remuneração da Companhia, garantindo (i) que os

membros do Conselho de Administração, da Diretoria e todos os associados tenham incentivos para alcançar resultados excepcionais, sendo recompensados adequadamente; (ii) a aplicação correta e eficiente da cultura da Companhia, que preza pelo aprimoramento constante e a meritocracia, e garante o alinhamento dos interesses dos associados e dos acionistas; e (iii) que a Companhia consiga atrair, captar, reter e desenvolver os melhores profissionais e líderes, garantindo a sucessão de seus principais executivos. [G4-38]

### **Comitê Digital**

O Comitê Digital assessora o Conselho de Administração no cumprimento de suas responsabilidades de supervisão digital nas áreas de tecnologia e no comércio eletrônico, TV e aplicativos mobile, assim como canais emergentes. [G4-38]

### **Comitê de Sustentabilidade**

O Comitê de Sustentabilidade foi formalizado pelo Conselho de Administração em 2007 e contribui para a definição das melhores práticas de gestão, com base na busca do equilíbrio entre os pilares econômico, ambiental e social, além de fomentar o engajamento de todos os associados aos temas de Sustentabilidade.

O Comitê é multidisciplinar, formado por representantes de diversas áreas da Companhia.

Com encontros semanais, o Comitê busca discutir, planejar e implementar ações que promovam o desenvolvimento sustentável da Companhia, tendo sempre como base as necessidades das partes interessadas. O Diretor de Relações Institucionais é o responsável pelos assuntos relativos à gestão da Sustentabilidade e se reporta diretamente à Presidência, que aprova o presente Relatório Anual e de Sustentabilidade. [G4-36, G4-43, G4-48].

#### **1.1.1. Auditores Independentes**

Em conformidade com a Instrução CVM nº 381, a Companhia informa que os seus auditores independentes, PricewaterhouseCoopers, prestaram serviços de avaliação de aquisição de empresas para a Companhia e sua controlada B2W, tendo sido contratados em 1 de janeiro de 2015, recebendo honorários totais de R\$ 1.184,6 mil. Cerca de 64% dos honorários totais foram relativos aos serviços de auditoria externa. A política da Companhia na contratação de outros serviços que não auditoria externa, a serem realizados por auditores independentes, assegura que não haja conflito de interesses, perda de independência ou de objetividade destes auditores independentes. [G4-41]

#### **5.7.4. Política de Remuneração**

A estratégia de remuneração da Companhia é baseada na meritocracia. O objetivo principal da Política de Remuneração é a aplicação de um sistema de remuneração da administração que promova uma cultura de superação de resultados, por meio da contratação e retenção das melhores pessoas, alinhadas com os interesses dos acionistas. [G4-52]

#### **Conselho de Administração**

A remuneração dos membros do Conselho de Administração é dividida em remuneração fixa, a qual é alinhada com a média do mercado, e incentivos variáveis de longo prazo, no âmbito do plano de opção de compra de ações. Para os membros do Conselho de Administração, em 2015, a remuneração fixa correspondeu a 100% da remuneração total. [G4-51]

#### **Diretoria**

Os Diretores Estatutários e Diretores Não Estatutários fazem jus a uma remuneração fixa e outra variável, sendo o componente fixo alinhado com a média do mercado, enquanto o foco principal é na remuneração variável. Além disso, os membros da Diretoria também recebem incentivos de longo prazo, no âmbito do plano de opção de compra de ações. A remuneração é feita por meio de honorários fixados por Assembleia Geral e divididos conforme deliberação do Conselho de Administração.

No caso da Diretoria Estatutária, em 2015, a remuneração fixa correspondeu a 45% e os incentivos variáveis a 55% da remuneração total, incluindo o valor de incentivo correspondente ao benefício advindo das opções de compra de ações outorgadas. Por opção, os Diretores Estatutários têm direito a plano de saúde empresarial, seguro de vida em grupo e assistência odontológica. [G4-51]

#### **Conselho Fiscal**

Os membros do Conselho Fiscal recebem remuneração fixa, a qual é equivalente a, pelo menos, o mínimo legal, não podendo ser inferior, para cada membro em exercício, a 10% da média que for atribuída a cada diretor, não computada a remuneração variável.

Adicionalmente, os membros do Conselho Fiscal são obrigatoriamente reembolsados pelas despesas de locomoção e estadia necessárias ao desempenho de suas funções. Para os membros do Conselho Fiscal, a remuneração fixa corresponde a 100% da remuneração total.



#### **5.7.5. Gestão de Relacionamento**

Para cumprir sua missão, a Lojas Americanas está 100% dedicada a atender às necessidades de consumo das pessoas, poupando-lhes tempo e dinheiro e superando as suas expectativas. Nesse contexto, medir a satisfação dos nossos clientes tem se tornando uma tarefa fundamental para sinalizar a estratégia dos negócios e como podemos encantar, a cada dia, todos os nossos consumidores.

#### **Canal de denúncia e sugestões**

Para receber denúncias contra casos de corrupção, assédio moral, críticas ou até mesmo sugestões de seus associados, a Lojas Americanas disponibiliza o canal Disk-Alerta. Essa ferramenta de comunicação corporativa é divulgada nos murais da Companhia e intranet. Todas as denúncias são anônimas, confidenciais e tratadas com discrição, para que o denunciante não se sinta intimidado. O canal fica disponível 24 horas por dia. [G4-58]

#### **Excelência no atendimento ao cliente**

Além de conquistar o tricampeonato como melhor empresa de atendimento ao cliente, a Lojas Americanas foi eleita, em 2015, empresa “Supercampeã em Atendimento ao Cliente” pelo site ReclameAqui. Ao longo do exercício, a Companhia recebeu diversos prêmios e reconhecimentos de empresas distintas, demonstrando o alto compromisso com a satisfação do consumidor e a melhoria contínua da gestão desses processos, cada vez mais ágeis e transparentes. No capítulo Socioambiental, serão apresentados os resultados e todas as ações desenvolvidas pelo Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), que está disponível por telefone e e-mail e ainda conta com o trabalho da Ouvidoria. [G4-57]

#### **5.7.6. Auditoria de Fornecedores**

O Programa de Auditoria de Fornecedores foi ampliado em 2015 para se obter um controle mais rigoroso dos produtos importados. Além de 100% dos itens de vestuário serem inspecionados, todos os fornecedores nacionais e internacionais de marcas próprias, que passaram a compor o cadastro de compradores no exercício, cumprem com as premissas de respeito e valorização dos direitos humanos. [G4-LA14; G4-HR10]

Iniciado em 2013, o programa de auditoria visa a analisar, em especial, os fornecedores de setores críticos, como têxteis, higiene pessoal e alimentos. As primeiras auditorias ocorreram em outubro de 2013 e, até dezembro de 2015, 65 fornecedores foram auditados.

Em 2015, para acelerar o processo de mitigação de riscos dos produtos importados, também foi planejada a adoção de critérios internacionais de qualidade. A fase de testes começou nesse mesmo ano e o método passou a ser colocado em prática em 2016 para os fornecedores

mais críticos. A partir da definição de um sistema robusto e inteligente, será feito o monitoramento por amostragem desses produtos, antes mesmo de virem para o Brasil. Por meio dos pilares jurídico, financeiro, ambiental e de qualidade, poderemos garantir um padrão de excelência cada vez maior.

Além desse processo de auditoria, desde outubro de 2015 a Lojas Americanas tem feito uma inspeção in loco nas fábricas de seus fornecedores no exterior, inclusive em países como Turquia e Índia, que passaram a figurar entre os novos exportadores para a rede. Além de ter ampliado o nível de exigência em relação à qualidade dos produtos importados e nacionais, a Companhia tem avaliado de forma intensa os critérios relativos à segurança e saúde ocupacional.

Nesse contexto, a Lojas Americanas tem promovido a difusão de princípios de proteção e valorização dos direitos humanos, destacando esses termos em 100% dos contratos comerciais, com o propósito de colaborar na erradicação do trabalho forçado. [G4-HR1]

Do total de auditorias realizadas em 2015, 50% dos fornecedores receberam algum tipo de sanção para se adequar 100% à legislação local.

## 6. Desempenho Econômico



### Considerações Gerais

A comparação das informações apresentadas refere-se ao resultado da Lojas Americanas nos exercícios sociais findos em 31 de Dezembro de 2015 e de 2014, exceto quando indicado o contrário. As informações contábeis que servem de base para os comentários abaixo estão apresentadas de acordo com os padrões internacionais de relatório financeiro (IFRS), com as normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e em Reais (R\$).

Controladora			Destques Financeiros (R\$ MM)	Consolidado		
2015	2014	Var. (%)		2015	2014	Var. (%)
9.746,7	8.737,8	11,5%	Receita Líquida	17.926,2	16.145,7	11,0%
3.347,1	2.908,0	15,1%	Lucro Bruto	5.126,5	4.836,9	6,0%
34,3%	33,3%	+1,0 p.p.	Margem Bruta (%RL)	28,6%	30,0%	-1,4 p.p.
1.892,9	1.612,8	17,4%	EBITDA Ajustado	2.503,0	2.168,5	15,4%
19,4%	18,5%	+0,9 p.p.	Margem EBITDA Ajustada (%RL)	14,0%	13,4%	+0,6 p.p.
250,2	427,8	-41,5%	Lucro Líquido	250,2	427,8	-41,5%
2,6%	4,9%	-2,3 p.p.	Margem Líquida (%RL)	1,4%	2,6%	-1,2 p.p.
330,2	427,8	-22,8%	Lucro Líquido Ajustado*	330,2	427,8	-22,8%
3,4%	4,9%	-1,5 p.p.	Margem Líquida Ajustada (%RL)	1,8%	2,6%	-0,8 p.p.

\*Lucro Líquido Ajustado – Desconsiderando o efeito da reversão de parte do saldo do imposto de renda e contribuição social diferidos da B2W Digital.

## 6.1. Gross Merchandise Volume (GMV)

O GMV (Gross Merchandise Volume) apresenta a receita bruta de vendas e serviços consolidada somada às vendas realizadas nas plataformas de Marketplace da B2W Digital e por consequência no consolidado de Lojas Americanas.

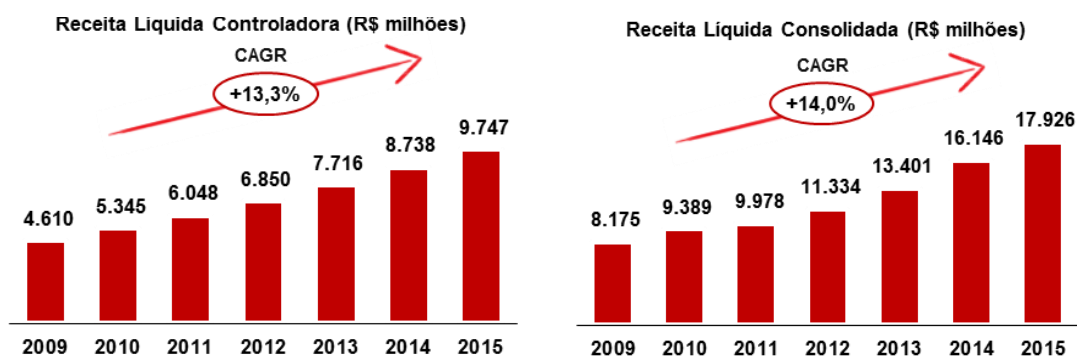
No 4T15, o GMV consolidado alcançou R\$ 7,1 bilhões, uma variação de 12,8% em relação aos R\$ 6,3 bilhões registrados no 4T14. Em 2015, o GMV consolidado alcançou R\$ 21,5 bilhões, um crescimento de 15,5% em relação aos R\$ 18,6 bilhões registrados em 2014.

## 6.2. Receita Líquida

No 4T15, a receita líquida da controladora foi de R\$ 3,261 bilhões, uma expansão de 11,1% em relação ao 4T14. No consolidado, a receita líquida foi de R\$ 5,816 bilhões, com expansão de 6,3% em relação ao 4T14.

Em 2015, a receita líquida da controladora foi de R\$ 9,747 bilhões, uma expansão de 11,5% em relação a 2014. No consolidado, a receita líquida foi de R\$ 17,926 bilhões, com expansão de 11,0% em relação a 2014.

No conceito “mesmas lojas”, o crescimento da receita líquida no 4T15 foi de 8,6% e no acumulado do ano foi de 8,8%. [G4-EC1]



## 6.3. Lucro Bruto e Margem Bruta

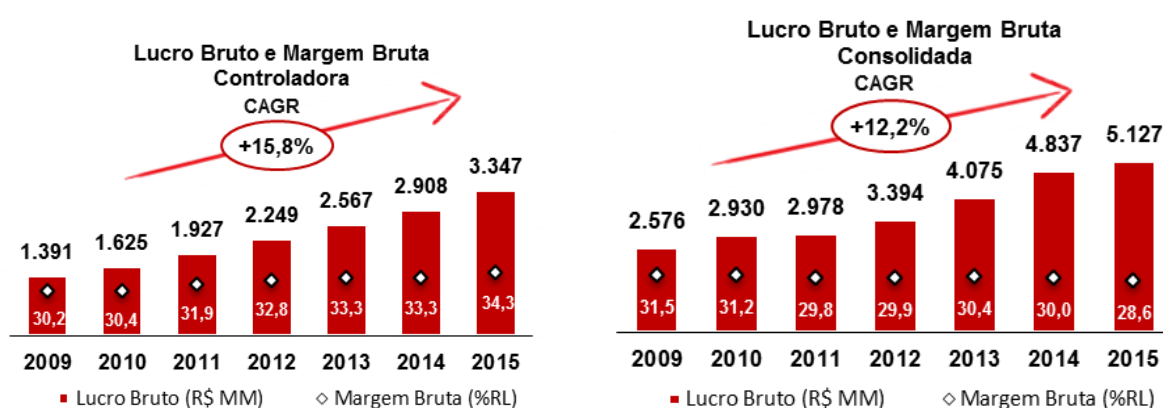
No 4T15, a margem bruta da controladora atingiu 38,0% da receita líquida (RL), uma variação de +1,3 p.p. quando comparada à margem bruta de 36,7% obtida no 4T14. Na visão consolidada, a margem bruta no 4T15 foi de 30,2% da RL (sem o efeito da reversão de parte do

saldo do imposto de renda e contribuição social diferidos da B2W Digital, a margem bruta atingiria 32,1% da RL).

Em 2015, a margem bruta da controladora foi equivalente a 34,3% da receita líquida (RL), uma variação de +1,0 p.p. quando comparada à margem bruta de 33,3% obtida em 2014. Na visão consolidada, a margem bruta foi de 28,6% da RL em 2015 (sem o efeito da reversão de parte do saldo do imposto de renda e contribuição social diferidos da B2W Digital, a margem bruta atingiria 30,4% da RL).

Nos últimos dois anos, a Companhia investiu em projetos que visam aliar crescimento e rentabilidade. A evolução da margem bruta percebida em 2015 é fruto de parcerias com nossos fornecedores e uma melhor combinação do sortimento sazonal com o restante do mix (criando situações de cross selling). Além disso, melhorias no supply chain otimizaram a cadeia de suprimentos para melhorar a eficiência na gestão dos estoques desde os fornecedores até os clientes e aperfeiçoaram a reposição dos itens em todas as lojas.

Diversos projetos citados estão em fase de maturação e os ganhos percebidos até o momento nos deixam otimistas para seguir investindo na melhoria contínua de nossas operações sempre com foco no cliente.



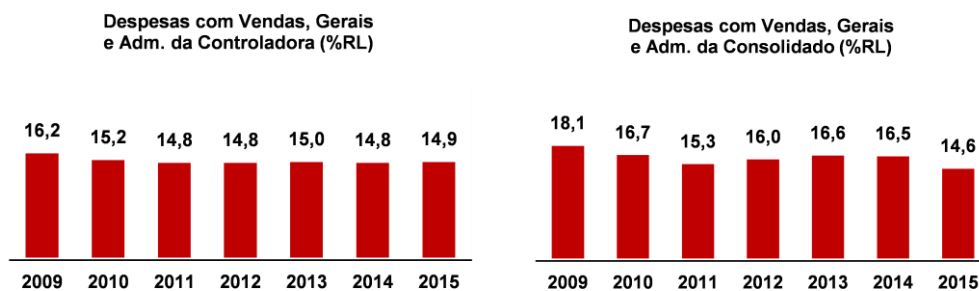
#### 6.4. Despesas com Vendas, Gerais e Administrativas

No 4T15, as despesas com vendas, gerais e administrativas da controladora totalizaram R\$436,2 milhões, ou 13,4% da RL. Na visão consolidada, a soma foi de R\$ 738,6 milhões, ou 12,7% da RL 2015 (sem o efeito da reversão de parte do saldo do imposto de renda e contribuição social diferidos da B2W Digital, as despesas com vendas, gerais e administrativas atingiriam 14,7% da RL).

Em 2015, as despesas com vendas, gerais e administrativas da controladora totalizaram R\$454,2 milhões, ou 14,9% da RL. No consolidado, somaram R\$ 2.623,5 milhões, ou 14,6% da

RL (sem o efeito da reversão de parte do saldo do imposto de renda e contribuição social diferidos da B2W Digital, as despesas com vendas, gerais e administrativas consolidadas atingiram 16,4% da RL).

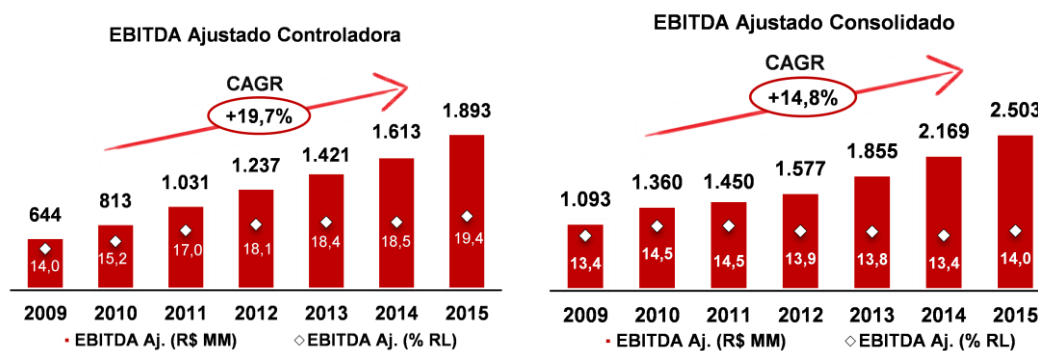
Seguindo na busca constante por crescimento aliado à rentabilidade, em 2015, aperfeiçoamos uma série de medidas que visam ganhos de produtividade, otimização das despesas administrativas, aluguéis, serviços gerais e da eficiência energética.



## 6.5. EBITDA e Margem EBITDA

No 4T15, o EBITDA Ajustado da controladora alcançou R\$ 804,2 milhões, uma expansão de 15,5% em relação ao 4T14 com aumento de 1,0 p.p. na margem, que atingiu 24,7% da RL. No consolidado o EBITDA Ajustado alcançou R\$ 1.015,8 milhões, uma melhora de 14,4%, atingindo uma margem de 17,5% da RL, uma melhora de 1,3 p.p..

Em 2015, o EBITDA Ajustado da controladora alcançou R\$ 1.892,9 milhões, expansão de 17,4% em relação à 2014 com aumento de 0,9 p.p. na margem, que atingiu 19,4% da RL. No consolidado o EBITDA Ajustado alcançou R\$ 2.503,0 milhões em 2015, um crescimento de 15,4%, atingindo uma margem de 14,0% da RL.





EBITDA Ajustado (LAJIDA) – Lucro operacional antes de juros, impostos, depreciação e amortização, outras receitas/despesas operacionais, equivalência patrimonial, participação minoritária e participação estatutária.

## **6.6. EBITDA (CVM 527/12)**

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) editou no dia 04/10/2012 a Instrução 527/12, que dispõe sobre a divulgação voluntária de informações de natureza não contábil, como o EBITDA. O objetivo da Instrução é o de uniformizar a divulgação desse dado a fim de melhorar o nível de compreensão dessas informações e torná-las comparáveis entre as companhias abertas. Visando manter a consistência e a comparabilidade com os períodos anteriores, apresentamos a seguir a conciliação do EBITDA.

Em 2015, o EBITDA Ajustado da controladora alcançou R\$ 1.892,9 milhões. Excluindo outras receitas e despesas operacionais, equivalência patrimonial e participação minoritária, o EBITDA, conforme instrução CVM 527/12, seria de R\$ 1.620,9 milhões em 2015, representando 16,6% da RL.

Na visão consolidada, o EBITDA Ajustado totalizou R\$ 2.503,0 milhões em 2015. Excluindo outras receitas e despesas operacionais e participação minoritária, o EBITDA, conforme instrução CVM 527/12, seria de R\$ 2.464,1 milhões em 2015, representando 13,7% da RL.

## **6.7. Resultado Financeiro Líquido**

A despesa financeira líquida da controladora totalizou R\$ 250,3 milhões no 4T15, uma variação de 20,3% em relação aos R\$ 208,0 milhões registrados no 4T14. Na visão consolidada, a despesa financeira líquida foi de R\$ 505,3 milhões no mesmo período. A variação do resultado financeiro está relacionada principalmente ao aumento da taxa de Certificado de Depósito Interbancário – CDI.

## **6.8. Resultado Líquido**

No 4T15, o lucro líquido consolidado atingiu R\$ 204,2 milhões (sem o efeito da reversão de parte do saldo do imposto de renda e contribuição social diferidos da B2W Digital, o lucro líquido ajustado foi de R\$284,2 milhões). Em 2015, o lucro líquido consolidado foi de R\$250,2 milhões (sem o efeito da reversão de parte do saldo do imposto de renda e contribuição social diferidos da B2W Digital, o lucro líquido ajustado foi de R\$ 330,2 milhões). A variação no lucro líquido do 4T15 e 2015 está relacionada principalmente ao aumento da despesa financeira líquida no período.

A tabela a seguir apresenta as principais variações do EBITDA Ajustado ao resultado líquido:

Conciliação do Resultado Líquido - R\$ MM	Controladora			Consolidado		
	2015	2014	Δ%	2015	2014	Δ%
<b>EBITDA Ajustado</b>	<b>1.892,9</b>	<b>1.612,8</b>	<b>17,4%</b>	<b>2.503,0</b>	<b>2.168,5</b>	<b>15,4%</b>
(+) Depreciação / Amortização	(289,4)	(224,7)	28,8%	(529,4)	(373,2)	41,9%
(+) Resultado Financeiro Líquido	(904,7)	(654,1)	38,3%	(1.660,0)	(1.248,9)	32,9%
(+) Equivalência	(188,0)	(52,7)	256,7%	-	-	-
(+) Outras Receitas (Despesas) Operacionais*	(69,0)	(46,7)	47,8%	(23,9)	(88,8)	-73,1%
(+) Participação Minoritária	(15,0)	(25,4)	-40,9%	170,8	47,2	261,9%
(+) Imposto de Renda e Contribuição Social	(176,6)	(181,4)	-2,6%	(210,3)	(77,0)	173,1%
<b>(=) Resultado Líquido</b>	<b>250,2</b>	<b>427,8</b>	<b>-41,5%</b>	<b>250,2</b>	<b>427,8</b>	<b>-41,5%</b>

\* Na antiga norma contábil, chamado de "resultado não operacional", incluindo despesas com plano de ação.

EBITDA Ajustado (LAJIDA) – Lucro operacional antes de juros, impostos, depreciação e amortização, outras receitas/despesas operacionais, equivalência patrimonial, participação minoritária e participação estatutária.

## 6.9. Endividamento

Os empréstimos e debêntures consolidados de curto e longo prazo de Lojas Americanas em 31/12/2015 foram de R\$10.765,1 milhões. Subtraindo a posição de caixa no valor de R\$7.871,7 milhões (caixa + aplicações financeiras + contas a receber dos cartões de crédito e débito) do total dos empréstimos, encontramos um endividamento líquido de R\$2.893,4 milhões.

R\$ milhões	Controladora		Consolidado	
	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014
<b>Endividamento</b>				
Empréstimo e financiamento de curto prazo	508,7	254,0	862,6	828,0
Debêntures de curto prazo	361,0	138,4	361,0	138,4
<b>Endividamento de Curto Prazo</b>	<b>869,7</b>	<b>392,4</b>	<b>1.223,6</b>	<b>966,4</b>
Empréstimo e financiamento de longo prazo	2.833,4	2.646,1	6.467,7	3.779,0
Debêntures de longo prazo	3.073,8	3.270,1	3.073,8	3.270,1
<b>Endividamento de Longo Prazo</b>	<b>5.907,2</b>	<b>5.916,2</b>	<b>9.541,5</b>	<b>7.049,1</b>
<b>Endividamento Bruto (1)</b>	<b>6.776,9</b>	<b>6.308,6</b>	<b>10.765,1</b>	<b>8.015,5</b>
Caixas e bancos	991,4	743,9	1.326,1	951,8
Aplicações financeiras*	2.492,0	2.506,0	4.526,2	3.618,4
Contas a receber de cartão de crédito/débito	1.301,2	1.089,3	2.019,4	1.800,1
<b>Disponibilidade Totais (2)</b>	<b>4.784,6</b>	<b>4.339,2</b>	<b>7.871,7</b>	<b>6.370,3</b>
<b>Caixa (Dívida) Líquido (2) - (1)</b>	<b>(1.992,3)</b>	<b>(1.969,4)</b>	<b>(2.893,4)</b>	<b>(1.645,2)</b>
<b>Dívida Líquida / EBITDA Ajustado (últimos 12 meses)</b>	<b>1,1</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	<b>0,8</b>
<b>Prazo Médio de Vencimento da Dívida (em dias)</b>	<b>1.001</b>	<b>1.143</b>	<b>998</b>	<b>1.090</b>

\* Inclui aplicações financeiras da BWU [NE 13 (a)].

EBITDA Ajustado (LAJIDA) – Lucro operacional antes de juros, impostos, depreciação e amortização, outras receitas/despesas operacionais, equivalência patrimonial, participação minoritária e participação estatutária.

Em 31/12/2015, a dívida líquida consolidada da Companhia foi 1,2x o EBITDA acumulado dos últimos 12 meses e o prazo médio de vencimento da dívida foi de 998 dias (33 meses).

Na visão controladora, a dívida líquida da Companhia foi de 1,1x o EBITDA acumulado dos últimos 12 meses. O prazo médio de vencimento foi de 1.001 dias em 31/12/2015 (33 meses).

Para fazer frente às incertezas e à volatilidade no mercado financeiro, a Lojas Americanas tem como orientação preservar o caixa e alongar o perfil da dívida. Ao longo dos últimos anos, diversas medidas foram tomadas com este objetivo, o que nos permite consolidar o plano de crescimento da Companhia no longo prazo.

O contas a receber de clientes considera os recebíveis de cartão de crédito, líquidos do valor descontado, que possuem liquidez imediata e podem ser considerados como caixa. A composição do “contas a receber” na visão da Lojas Americanas está demonstrada na tabela a seguir:

R\$ milhões	Controladora		Consolidado	
	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014
<b>Conciliação Contas a Receber</b>				
Recebíveis de cartões de crédito bruto	2.286,1	1.979,6	4.495,4	4.607,3
Recebíveis de débito eletrônico e cheques	22,8	20,4	22,8	20,4
Desconto de recebíveis	(1.007,6)	(910,7)	(2.498,9)	(2.827,6)
<b>Contas a Receber de Cartão de Crédito / Débito</b>	<b>1.301,2</b>	<b>1.089,3</b>	<b>2.019,4</b>	<b>1.800,1</b>
Ajuste a valor presente	(25,0)	(12,0)	(27,9)	(13,9)
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	(1,9)	(2,1)	(25,9)	(23,8)
Outras contas a receber	6,5	6,3	174,2	217,1
<b>Contas a Receber Líquido Consolidado</b>	<b>1.280,8</b>	<b>1.081,5</b>	<b>2.139,8</b>	<b>1.979,5</b>

## 6.10. Ausência de Exposição à Variação Cambial

A Companhia continua reafirmando seu compromisso com a política conservadora de aplicação do caixa, manifestada pela utilização de instrumentos de hedge, em moedas estrangeiras, e operações de derivativos (swaps). O passivo financeiro e a posição de caixa total da Companhia são integralmente protegidos contra quaisquer oscilações de câmbio por intermédio desses instrumentos financeiros, que anulam o risco cambial transformando o custo da dívida para moeda e taxa de juros locais (em percentual do CDI\*). No mesmo sentido,

vale lembrar que o caixa da Companhia está aplicado nas maiores instituições financeiras do Brasil.

\* CDI - Certificado de depósito interbancário: taxa média das captações no mercado interbancário.

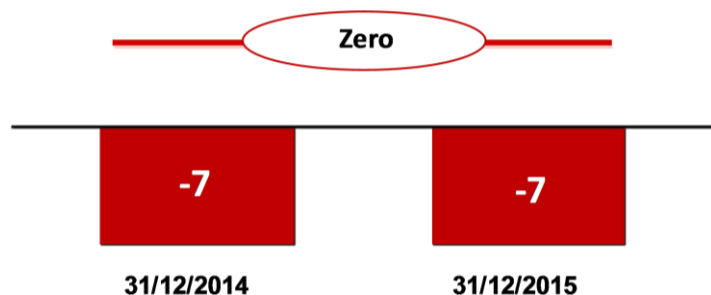
### 6.11. Vendas por Meios de Pagamentos

A abertura das vendas por meios de pagamentos em 2015 e em 2014 pode ser verificada na tabela abaixo:

Meios de Pagamento	Controladora			Consolidado		
	2015	2014	Var.	2015	2014	Var.
À Vista	56%	59%	-3 p.p.	47%	49%	-2 p.p.
Cartão de Crédito	44%	41%	+3 p.p.	53%	51%	+2 p.p.

### 6.12. Capital de Giro Líquido da Controladora

O capital de giro líquido na Controladora foi de -7 dias em 31/12/2015, uma não necessidade de capital de giro.



(Capital de Giro Líquido = Dias de Estoque + Dias de Contas a Receber – Dias de Fornecedores).

A não necessidade de capital de giro líquido da Lojas Americanas no período demonstra a constante busca pelo equilíbrio das variáveis estoques, fornecedores e contas a receber.

#### Estoques:

As melhorias que vem sendo implementadas nos processos logísticos da Companhia visam aperfeiçoar, ainda mais, a eficiência na distribuição dos estoques entre centros de distribuição e lojas de todas as regiões do país e suportar o programa de expansão.

**Fornecedores:**

A evolução da rubrica, nos últimos anos, demonstra a constante busca pelo aperfeiçoamento de nossos processos operacionais e pelo desenvolvimento da parceria com nossos fornecedores.

**Contas a Receber Bruto:**

O aperfeiçoamento do controle sobre a oferta de crédito e prazos de pagamento nas lojas contribuíram para o controle do contas a receber da Companhia no trimestre.

**6.13. Sobre a B2W Digital**

A B2W é uma companhia digital, líder na América Latina, cuja história se confunde com a própria história do e-commerce no Brasil. A Companhia atua nas seguintes frentes: e-commerce por meio das marcas Americanas.com, Submarino, Shoptime e Sou Barato; plataformas de serviços de crédito ao consumidor Submarino Finance e Digital Finance; plataforma de tecnologia; plataforma de logística, distribuição e atendimento ao cliente; e Marketplace.

Com o propósito de conectar pessoas, negócios, produtos e serviços em uma mesma plataforma digital, a B2W investe constantemente na estratégia de estar cada vez mais próxima dos clientes, oferecendo a melhor experiência de compra, atraindo os melhores talentos e criando barreiras aos novos entrantes. Como consequência dessa evolução, a Companhia vem ganhando market share ano a ano.

A participação da Lojas Americanas na B2W Digital era de 55,61% em 31 de dezembro de 2015.

Para obter informações financeiras da B2W Digital, acesse [www.b2wdigital.com](http://www.b2wdigital.com).

## 6.14. Demonstração do Resultado Consolidado

Demonstração de Resultado (em milhões de reais)	Consolidado Ajustado Trimestre findos em 31 de dezembro			Consolidado Ajustado Exercícios findos em 31 de dezembro		
	4T15	4T14	Variação	2015	2014	Variação
<b>Gross Merchandise Volume (GMV)</b>	<b>7.084,5</b>	<b>6.280,0</b>	<b>12,8%</b>	<b>21.471,3</b>	<b>18.592,2</b>	<b>15,5%</b>
<b>Receita Bruta de Vendas e Serviços</b>	<b>6.769,6</b>	<b>6.235,0</b>	<b>8,6%</b>	<b>20.714,5</b>	<b>18.508,0</b>	<b>11,9%</b>
Impostos sobre Vendas e Serviços	(953,6)	(765,0)	24,7%	(2.788,3)	(2.362,3)	18,0%
<b>Receita Líquida de Vendas e Serviços</b>	<b>5.816,0</b>	<b>5.470,0</b>	<b>6,3%</b>	<b>17.926,2</b>	<b>16.145,7</b>	<b>11,0%</b>
Custo das mercadorias vendidas e serviços prestados	(4.061,6)	(3.745,7)	8,4%	(12.799,7)	(11.308,8)	13,2%
<b>Lucro Bruto</b>	<b>1.754,4</b>	<b>1.724,3</b>	<b>1,7%</b>	<b>5.126,5</b>	<b>4.836,9</b>	<b>6,0%</b>
<i>Margem Bruta (% RL)</i>	30,2%	31,5%	-1,3 p.p.	28,6%	30,0%	-1,4 p.p.
<b>Receita (Despesas) Operacionais</b>	<b>(884,7)</b>	<b>(937,5)</b>	<b>-5,6%</b>	<b>(3.152,9)</b>	<b>(3.041,6)</b>	<b>3,7%</b>
Com Vendas	(681,5)	(774,6)	-12,0%	(2.401,6)	(2.476,6)	-3,0%
Gerais e Administrativas	(57,1)	(62,0)	-7,9%	(221,9)	(191,8)	15,7%
Depreciação e amortização	(146,1)	(100,9)	44,8%	(529,4)	(373,2)	41,9%
<b>Resultado Operacional antes do Resultado Financeiro e Equivalência</b>	<b>869,7</b>	<b>786,8</b>	<b>10,5%</b>	<b>1.973,6</b>	<b>1.795,3</b>	<b>9,9%</b>
<b>Resultado Financeiro Líquido</b>	<b>(505,3)</b>	<b>(326,4)</b>	<b>54,8%</b>	<b>(1.660,0)</b>	<b>(1.248,9)</b>	<b>32,9%</b>
Outras receitas (despesas) operacionais*	45,4	(51,2)	-188,7%	(23,9)	(88,8)	-73,1%
Participação minoritária / estatutária	56,4	(35,1)	-260,7%	170,8	47,2	261,9%
Imposto de renda e contribuição social	(262,0)	(77,8)	236,8%	(210,3)	(77,0)	173,1%
<b>Lucro Líquido</b>	<b>(204,2)</b>	<b>296,3</b>	<b>-31,1%</b>	<b>(250,2)</b>	<b>(427,8)</b>	<b>-41,5%</b>
<i>Margem Líquida (% RL)</i>	3,5%	5,4%	-1,9 p.p.	1,4%	2,6%	-1,2 p.p.
<b>Lucro Líquido Ajustado</b>	<b>284,2</b>	<b>296,3</b>	<b>-4,1%</b>	<b>330,2</b>	<b>427,8</b>	<b>-22,8%</b>
<i>Margem Líquida Ajustada (% RL)</i>	4,9%	5,4%	-0,5 p.p.	1,8%	2,6%	-0,8 p.p.
<b>EBITDA Ajustado</b>	<b>1.015,8</b>	<b>887,7</b>	<b>14,4%</b>	<b>2.503,0</b>	<b>2.168,5</b>	<b>15,4%</b>
<i>Margem EBITDA Ajustada (% RL)</i>	17,5%	16,2%	+1,3 p.p.	14,0%	13,4%	+0,6 p.p.

\* Na antiga norma contábil chamada de "resultado não operacional"

EBITDA Ajustado (LAJIDA) - Lucro operacional antes de juros, impostos, depreciação e amortização, outras receitas/despesas operacionais, equivalência patrimonial, participação minoritária e participação estatutária.



## 6.15. Demonstração do Resultado Controladora

Demonstração de Resultado (em milhões de reais)	Controladora Trimestre findos em 31 de dezembro			Controladora Exercícios findos em 31 de dezembro		
	4T15	4T14	Variação	2015	2014	Variação
<b>Receita Bruta de Vendas e Serviços</b>	<b>3.726,2</b>	<b>3.347,8</b>	<b>11,3%</b>	<b>11.124,3</b>	<b>10.023,6</b>	<b>11,0%</b>
Impostos sobre Vendas e Serviços	(464,8)	(412,6)	12,7%	(1.377,6)	(1.285,8)	7,1%
<b>Receita Líquida de Vendas e Serviços</b>	<b>3.261,4</b>	<b>2.935,2</b>	<b>11,1%</b>	<b>9.746,7</b>	<b>8.737,8</b>	<b>11,5%</b>
Custo das mercadorias vendidas e serviços prestados	(2.021,0)	(1.858,0)	8,8%	(6.399,6)	(5.829,8)	9,8%
<b>Lucro Bruto</b>	<b>1.240,4</b>	<b>1.077,2</b>	<b>15,2%</b>	<b>3.347,1</b>	<b>2.908,0</b>	<b>15,1%</b>
<i>Margem Bruta (% RL)</i>	38,0%	36,7%	+1,3 p.p.	34,3%	33,3%	+1,0 p.p.
<b>Receita (Despesas) Operacionais</b>	<b>(518,4)</b>	<b>(438,6)</b>	<b>18,2%</b>	<b>(1.743,6)</b>	<b>(1.519,9)</b>	<b>14,7%</b>
Com Vendas	(410,7)	(359,3)	14,3%	(1.372,2)	(1.219,6)	12,5%
Gerais e Administrativas	(25,5)	(21,9)	16,4%	(82,0)	(75,6)	8,5%
Depreciação e amortização	(82,2)	(57,4)	43,2%	(289,4)	(224,7)	28,8%
<b>Resultado Operacional antes do Resultado Financeiro e Equivalência</b>	<b>722,0</b>	<b>638,6</b>	<b>13,1%</b>	<b>1.603,5</b>	<b>1.388,1</b>	<b>15,5%</b>
<b>Resultado Financeiro Líquido</b>	<b>(250,3)</b>	<b>(208,0)</b>	<b>20,3%</b>	<b>(904,7)</b>	<b>(654,1)</b>	<b>38,3%</b>
Equivalência patrimonial	(76,1)	26,4	-388,3%	(188,0)	(52,7)	256,7%
Outras receitas (despesas) operacionais*	(60,8)	(41,3)	47,2%	(69,0)	(46,7)	47,8%
Participação minoritária / estatutária	(15,0)	(25,4)	-40,9%	(15,0)	(25,4)	-40,9%
Imposto de renda e contribuição social	(115,6)	(94,0)	23,0%	(176,6)	(181,4)	-2,6%
<b>Lucro Líquido</b>	<b>(204,2)</b>	<b>296,3</b>	<b>-31,1%</b>	<b>(250,2)</b>	<b>(427,8)</b>	<b>-41,5%</b>
<i>Margem Líquida (% RL)</i>	6,3%	10,1%	-3,8 p.p.	2,6%	4,9%	-2,3 p.p.
<b>Lucro Líquido Ajustado **</b>	<b>284,2</b>	<b>296,3</b>	<b>-4,1%</b>	<b>330,2</b>	<b>427,8</b>	<b>-22,8%</b>
<i>Margem Líquida Ajustada (% RL)</i>	8,7%	10,1%	-1,4 p.p.	3,4%	4,9%	-1,5 p.p.
<b>EBITDA Ajustado</b>	<b>804,2</b>	<b>696,0</b>	<b>15,5%</b>	<b>1.892,9</b>	<b>1.612,8</b>	<b>17,4%</b>
<i>Margem EBITDA Ajustada (% RL)</i>	24,7%	23,7%	+1,0 p.p.	19,4%	18,5%	+0,9 p.p.

\* Na antiga norma contábil, chamada de "resultado não operacional"

\*\* Desconsidera o efeito da reversão de parte do saldo do IRCS diferido da B2W Digital

EBITDA Ajustado (LAJIDA) - Lucro operacional antes de juros, impostos, depreciação e amortização, outras receitas/despesas operacionais, equivalência patrimonial, participação minoritária e participação estatutária.

## 6.16. Efeitos da consolidação das transportadoras e da reversão de parte do saldo do imposto de renda e contribuição social diferido da B2W Digital

### Efeito da consolidação das transportadoras subsidiárias:

A Click-Rodo e a Direct (subsidiárias da B2W Digital) prestam serviços de distribuição de mercadorias para a B2W, gerando um efeito de eliminação na receita bruta e nas despesas com vendas, gerais e administrativas (despesa de distribuição) consolidadas, conforme norma contábil vigente. O lucro bruto consolidado é reduzido na proporção do efeito positivo

observado nas despesas com vendas, gerais e administrativas, mas sem efeito no EBITDA Ajustado e na Margem EBITDA Ajustada.

### **Efeito da reversão de parte do saldo do imposto de renda e contribuição social diferido:**

Em dezembro de 2006, a B2W foi criada a partir da fusão da Americanas.com e do Submarino, reunindo os sites Americanas.com, Submarino, Shoptime e outras frentes de negócios. A B2W nasceu como a maior empresa de e-commerce da América Latina e mantém a liderança de mercado até os dias atuais

Após a fusão, a B2W iniciou uma fase de integração das operações e construção de uma plataforma única para fazer frente aos desafios do e-commerce no Brasil. Ao término dessa fase, em 2012, a B2W Digital montou um plano de negócios de três anos (2013-2015), que incluía um novo ciclo de investimentos. O plano tinha como objetivo principal o cliente, peça central da estratégia da Companhia.

A plataforma construída ao longo dos últimos anos preparou a B2W para capturar as oportunidades de crescimento do mercado de comércio eletrônico e permitiu a consolidação da Companhia como uma plataforma digital, onde as operações de Marketplace e serviços digitais ganharão cada vez mais relevância e terão contribuição significativa na rentabilização de todas as frentes de negócio da Companhia.

Em linha com a evolução de suas operações e as expectativas de desempenho futuro do mercado de comércio eletrônico, que ainda está em fase inicial de desenvolvimento no país, a B2W, conforme já divulgado nas Demonstrações Contábeis anteriores, possui estimativas internas de crescimento e evolução das margens, que apontam para a expectativa de realização integral, entre os anos de 2017 e 2021, do imposto de renda e contribuição social diferido.

Ao final de 2015, diante do cenário macroeconômico mais desafiador, a B2W realizou análises de sensibilidade utilizando premissas de crescimento muito mais conservadoras, onde apresentaria crescimento de vendas apenas pela variação do índice projetado de inflação (ou seja, sem crescimento real), e manutenção do mesmo patamar de margem bruta até 2018. O cenário adotado foi submetido ao teste de impairment por especialistas externos e independentes. Assim, a Companhia adotando uma medida conservadora, reverteu em 31 de dezembro de 2015, o montante de R\$ 143,8 milhões que não seria utilizado até 2025, conforme norma contábil vigente.

Essa reversão do imposto de renda e contribuição social diferido trata-se de ajuste meramente contábil, sem efeito caixa e sem impactos para fins fiscais, ou seja, o crédito fiscal permanece inalterado.

A Administração da B2W reitera a confiança no seu Plano de Negócios e seguirá monitorando os indicadores internos e externos como forma de melhor avaliar a evolução das suas estimativas.

Segue abaixo o resultado consolidado ajustado de Lojas Americanas, sem os referidos efeitos no resultado de B2W Digital e por consequência no resultado consolidado de Lojas Americanas:

Demonstração de Resultado (em milhões de reais)	Consolidado Ajustado Trimestre findos em 31 de dezembro			Consolidado Ajustado Exercícios findos em 31 de dezembro		
	4T 15	4T 14	Variação	2015	2014	Variação
Gross Merchandise Volume (GMV)	7.084,5	6.280,0	12,8%	21.471,3	18.592,2	15,5%
Receita Bruta de Vendas e Serviços	6.769,6	6.235,0	8,6%	20.714,5	18.508,0	11,9%
Impostos sobre Vendas e Serviços	(953,6)	(765,0)	24,7%	(2.788,3)	(2.362,3)	18,0%
Receita Líquida de Vendas e Serviços	5.816,0	5.470,0	6,3%	17.926,2	16.145,7	11,0%
Custo das mercadorias vendidas e serviços prestados	(3.947,3)	(3.745,7)	5,4%	(12.476,2)	(11.308,8)	10,3%
<b>Lucro Bruto</b>	<b>1.868,7</b>	<b>1.724,3</b>	<b>8,4%</b>	<b>5.450,0</b>	<b>4.836,9</b>	<b>12,7%</b>
Margem Bruta (% RL)	32,1%	31,5%	-0,6 p.p.	30,4%	30,0%	+0,4 p.p.
Receita (Despesas) Operacionais	(999,0)	(937,5)	-6,6%	(3.476,4)	(3.041,6)	14,3%
Com Vendas	(795,8)	(774,6)	2,7%	(2.725,1)	(2.476,6)	10,0%
Gerais e Administrativas	(57,1)	(62,0)	-7,9%	(221,9)	(191,8)	15,7%
Depreciação e amortização	(146,1)	(100,9)	44,8%	(529,4)	(373,2)	41,9%
<b>Resultado Operacional antes do Resultado Financeiro e Equivalência</b>	<b>869,7</b>	<b>786,8</b>	<b>10,5%</b>	<b>1.973,6</b>	<b>1.795,3</b>	<b>9,9%</b>
Resultado Financeiro Líquido	(505,3)	(326,4)	54,8%	(1.660,0)	(1.248,9)	32,9%
Outras receitas (despesas) operacionais*	45,4	(51,2)	-188,7%	(23,9)	(88,8)	-73,1%
Participação minoritária / estatutária	7,4	(35,1)	-78,8%	107,0	47,2	126,6%
Imposto de renda e contribuição social	(118,2)	(77,8)	51,9%	(66,5)	(77,0)	13,7%
<b>Lucro Líquido Ajustado **</b>	<b>284,2</b>	<b>296,3</b>	<b>-4,1%</b>	<b>330,2</b>	<b>427,8</b>	<b>-22,8%</b>
Margem Líquida Ajustada (% RL)	4,9%	5,4%	-0,5 p.p.	1,8%	2,6%	-0,8 p.p.
<b>EBITDA Ajustado</b>	<b>1.015,8</b>	<b>887,7</b>	<b>14,4%</b>	<b>2.503,0</b>	<b>2.168,5</b>	<b>15,4%</b>
Margem EBITDA Ajustada (% RL)	17,5%	16,2%	+1,3 p.p.	14,0%	13,4%	+0,6 p.p.

\* EBITDA Ajustado (LAJIDA) - Lucro operacional antes de juros, impostos, depreciação e amortização, outras receitas/despesas operacionais, equivalência patrimonial, participação minoritária e participação estatutária.

## 7. Gestão Socioambiental



### 7.1. Compromisso com a Sustentabilidade

A Lojas Americanas entende o seu papel social e a responsabilidade de lançar um plano de expansão que, no ciclo entre 2015 e 2019, irá abrir 800 lojas em todo o Brasil, gerando mais de 60 mil empregos diretos e indiretos. É cada vez maior o impacto positivo que o varejo tem gerado em diversas comunidades, especialmente, as oportunidades para o desenvolvimento da economia nas cidades que recebem novas lojas. Nesse contexto, o crescimento acelerado da Companhia tem exigido a melhoria contínua dos processos de gestão, uma governança cada vez mais robusta e a mobilização dos associados, fornecedores e parceiros para a construção de um modelo sustentável de negócio. [G4-1,G4-8, G4-9, G4-EC8]

Para suportar o funcionamento de todas as lojas, a Companhia estruturou um plano estratégico de negócios em linha com o desenvolvimento sustentável das comunidades onde atua, oferecendo uma diversidade cada vez maior de bens de consumo, a preços populares. Dessa forma, a Companhia contribui para a promoção social local, sem abrir mão da excelência dos resultados financeiros, alinhada às políticas de proteção ao meio ambiente e de respeito à sociedade.

Nos últimos nove anos, uma cultura de sustentabilidade corporativa, baseada nos pilares de crescimento econômico viável integrado à adoção de boas práticas socioambientais, vem sendo disseminada em toda a nossa cadeia de valor, por meio de um comitê multidisciplinar interno de Sustentabilidade, denominado Companhia Verde. Em 2015, um membro do Conselho de Administração da Companhia passou a fazer parte desse comitê e tem assessorado a diretoria na tomada de decisões que tenham impactos econômicos, ambientais e sociais. [G4-34]

Além disso, desde 2012, a Lojas Americanas tem uma Diretoria que se reporta diretamente à Presidência, com equipe inteiramente dedicada à sustentabilidade. Durante o exercício de 2015, a Companhia manteve o seu compromisso de desenvolver um plano de ação para o investimento em projetos socioculturais e ambientais, implementá-los e comunicá-los a todos os seus stakeholders. Clientes, acionistas, fornecedores, governo, associados, organizações não governamentais e comunidades são continuamente estimulados a participar do aprimoramento de nossas práticas socioambientais. [G4-24]

Para saber mais sobre nossas políticas e diretrizes de Sustentabilidade, basta acessar o website [www.companhiaverde.com.br](http://www.companhiaverde.com.br). O contato com a Lojas Americanas também pode ser feito pelo e-mail [cia.verde@lasa.com.br](mailto:cia.verde@lasa.com.br). [G4-31]

## **7.2. Cidadania Corporativa**

Por meio de seus valores e de sua identidade corporativa, a Lojas Americanas tem promovido a conscientização de todos os seus associados para ações que visam à promoção da saúde e bem-estar, ao respeito e à proteção do meio ambiente e à economia dos recursos naturais. Nesse sentido, a Companhia criou um calendário de ações de prevenção, promoção à saúde e cuidados para mitigar o impacto ambiental que mobiliza associados, clientes e fornecedores ao longo do ano.

Temas como Combate à Poluição, Dia Mundial sem Carro, Combate ao Câncer de Mama e Dia Mundial do Meio Ambiente foram celebrados por meio de mensagens que circularam quinzenalmente nos folhetos publicitários distribuídos nas mais de mil lojas em todo o país. Confira, a seguir, mais detalhes sobre algumas dessas iniciativas.

### **7.2.1. Campanha Consumo Consciente**

Impulsionada pela preocupação com a escassez de chuva e pelas crises hídrica e energética que o país enfrentou em 2015, a Lojas Americanas lançou a campanha Consumo Consciente, com o objetivo de promover a conscientização dos consumidores sobre o uso responsável de água e energia.

Em parceria com a B2W Digital, entre os dias 26 de junho e 27 de julho de 2015, cinco encartes publicitários da Lojas Americanas divulgaram quadrinhos inéditos da Turma do Pererê, assinados exclusivamente pelo cartunista Ziraldo. As histórias alertavam a sociedade sobre os impactos negativos da ação do homem na natureza e trouxeram dicas simples para a economia de recursos naturais, fáceis de serem incorporadas ao dia a dia dos brasileiros.

Os gibis ganharam, ainda, versões animadas que divulgaram, de forma lúdica e divertida, mensagens de educação ambiental para os fãs da marca Americanas.com no Facebook e na fanpage da Lojas Americanas, além do site do comitê Companhia Verde ([www.companhiaverde.com.br](http://www.companhiaverde.com.br)). O primeiro vídeo do desenho chamado “Sobrevivência” foi divulgado no dia 1 de julho no Facebook da Lojas Americanas e o último circulou no fim de julho. [G4-SO1]

Cerca de cinco milhões de pessoas foram impactadas pela campanha, em mais de 960 lojas em todo o Brasil, além de quatro milhões de seguidores da fanpage da marca Americanas.com no Facebook, durante o período. Os encartes publicitários foram uma excelente ferramenta de promoção de temas de responsabilidade social e ganharam destaque com a campanha que alcançou todas as classes sociais e faixas etárias. Como resultado, a Companhia recebeu o Prêmio Aberje RJ/ES 2015, na categoria “Comunicação de Programas voltados à Sustentabilidade Empresarial”.

O desenvolvimento sustentável tem por base o princípio de que o homem deveria gastar os recursos naturais de acordo com a capacidade de renovação desses recursos, de modo a evitar o seu esgotamento ou degradação. Por isso, a Lojas Americanas acredita que é papel das empresas adotarem medidas que reduzam o consumo desses insumos e que despertem na sociedade essa consciência.

Além da comunicação com os clientes, a Companhia também realizou ações com o público interno para aprimorar o monitoramento do consumo de água e energia e o engajamento das lideranças em todas as suas unidades administrativas e nos Centros de Distribuição do Brasil. Desde 04/05/15, após o planejamento das ações em curso, todas as lojas da rede começaram a medir o consumo de água e energia dentro dos novos parâmetros, com o propósito de reduzir em 10% o consumo anual de energia e, de forma significativa, também o de água. Em menos de um mês, essa meta foi alcançada.

### **7.2.2. Circuito de corrida e caminhada “Todo mundo vai”**

Pelo segundo ano consecutivo, a Lojas Americanas promoveu o circuito de corrida e caminhada “Todo mundo vai” para influenciar clientes, associados e a sociedade em geral a praticar exercícios físicos que tragam maior bem-estar e qualidade de vida. Os percursos de 4km e 8km reuniram cinco mil pessoas no Aterro do Flamengo, no Rio de Janeiro. Realizado pela primeira vez em Belo Horizonte (MG), o circuito levou 2,5 mil pessoas à Lagoa da



Pampulha. Nas duas etapas do circuito, mais de mil pessoas fizeram avaliação física e massagens. [G4-SO1]

As atividades desenvolvidas pela ação, que acontece desde maio de 2014, foram oferecidas a preços populares, graças à Lei de Incentivo ao Esporte. Todos os participantes receberam kits exclusivos com uma camiseta oficial do Circuito, isotônico, protetor solar e outros produtos.

### **7.2.3. Dia Mundial da Saúde**

A Companhia celebra o dia 7 de abril alertando os associados sobre a importância da prática de esportes e do cuidado com a saúde, por meio de hábitos simples como a realização de exames regulares e a prevenção de doenças. Em função da necessidade do combate ao mosquito transmissor da dengue, zika e chikungunya, promovido pelo governo, foi também realizada a desinsetização de todas as unidades de negócio.

### **7.2.4. Páscoa solidária**

A Páscoa é uma data importante para o varejo e, portanto, a celebramos de forma especial. A Lojas Americanas desenvolveu uma campanha de doação de ovos de chocolate e bombons para comunidades carentes das cidades do Rio de Janeiro e São Paulo. Ao todo, 1,5 mil ovos de chocolate e mais de 5 mil bombons foram doados, em conjunto com a B2W Digital.

### **7.2.5. Dia Mundial do Meio Ambiente**

No dia 5 de junho, quando se comemora o Dia Mundial do Meio Ambiente, a Companhia divulgou mensagens de educação ambiental para estimular atitudes positivas entre seus associados e clientes. Todos foram convidados a refletir sobre a necessidade de economia de água e energia, por meio de folhetos publicitários distribuídos nas lojas e de comunicados internos. A Lojas Americanas manteve, também, outras iniciativas como o apoio, iniciado em 2013, à campanha “A Hora do Planeta”, promovida pela ONG WWF para economia de energia elétrica.

### **7.2.6. Doação de livros**

Apoiar o acesso à educação e o incentivo à leitura faz parte da estratégia de responsabilidade social da Companhia. Por isso, a Lojas Americanas doou cinco mil livros sobre temas variados para a Biblioteca Parque Estadual, localizada no Centro do Rio de Janeiro, que beneficiou um público de 1,5 milhão no ano. O Projeto “Livro nas Praças”, que detalharemos a seguir, arrecadou ainda doações de 1.100 livros feitas pelos associados, em parceria com a B2W Digital. [G4-SO1]



### **7.2.7. Outubro Rosa**

Pelo terceiro ano consecutivo, a Lojas Americanas engajou seus clientes e associados na prevenção do câncer de mama. Em outubro, a Companhia chamou a atenção de todos para a campanha nas telas dos pontos de venda e no encarte promocional, que impacta milhões de pessoas pelo Brasil. Dessa forma, contribuiu para a conscientização de milhares de famílias brasileiras.

### **7.2.8. Doação de brinquedos**

No período do Natal, a Lojas Americanas realizou uma grande campanha para arrecadação de brinquedos. Uma árvore de Natal foi montada na sede da empresa, que recebeu cartinhas de mais de 300 crianças carentes do Rio de Janeiro, endereçadas a Papai Noel. Com o apoio dos associados, e em parceria com a B2W Digital, foram doados mais de 400 brinquedos à ONG Sonhar Acordado (RJ). A atitude transformou o sonho de centenas de crianças em realidade. [G4-SO1]

### **7.2.9. Doações de cestas de Natal**

Em dezembro, a Lojas Americanas doou 11.366 cestas de Natal a comunidades carentes e ONGs do Rio de Janeiro e de São Paulo. A doação foi possível graças ao engajamento dos fornecedores durante a etapa de arrecadação dos mantimentos das cestas. A ação foi um sucesso, e já acontece há três anos, beneficiando milhares de famílias. [G4-SO1]

## **7.3. Investimento em projetos sociais**

A Lojas Americanas manteve, em 2015, sua agenda de patrocínios a projetos culturais e sociais, pautados no esporte, na educação profissionalizante e na disseminação da cultura brasileira, sempre respeitando a diversidade regional. Em 2015, investimos em projetos de promoção cultural e educacional e iremos prosseguir com a renovação desses programas em 2016. Conheça mais detalhes sobre essas ações a seguir.

### **7.3.1. Livro nas Praças**

O projeto “Livro nas Praças”, também conhecido como “ônibus-biblioteca”, continuou colhendo os frutos de resultados primorosos em 2015. Em parceria com a B2W Digital, a Lojas Americanas renovou o patrocínio ao projeto, levando-o aos municípios de Itapevi e Osasco, ambos em São Paulo, pela primeira vez. As atividades aconteceram no mês de agosto e reuniram cerca de 7.000 pessoas.

No Estado do Rio de Janeiro, o “Livro nas Praças” iniciou as atividades em março e visitou comunidades como Saúde, Belford Roxo, Vidigal, Leme, Realengo, Anil, Acari, Caxias, Bangu, Tijuca, Nova Iguaçu e Parque de Madureira, onde concluiu as atividades do ano em 20 de novembro.

Durante o exercício de 2015, dez comunidades foram beneficiadas pelo projeto com a oferta de um acervo variado de obras infantis, infantojuvenis e para o público adulto, além de 32 atividades literárias. No total, foram realizados 1.311 empréstimos, 1.191 devoluções (9,1% de livros não devolvidos), 520 novos cadastros e um público de 19.570 visitantes-leitores. O incentivo à leitura e a promoção da educação são pilares do planejamento estratégico de sustentabilidade da Companhia. Os resultados, significativos, demonstram que há demanda da sociedade por iniciativas como essa. O número de visitas cresceu mais de 140%, se comparado ao ano anterior, e o de livros emprestados mais que dobrou. [G4-SO1]

O “Livro nas Praças” também reuniu obras com edição em braile e fonte ampliada, audiolivros e 18 títulos em conformidade com a lei 1354/88, incluindo autores de obras sobre história das culturas afro-brasileira e indígena. Atividades literárias como conversa com autores, entre eles Ziraldo – que esteve com os alunos da Escola Municipal São Tomás Aquino (RJ) – fizeram parte do calendário do projeto. Em parceria com a B2W Digital, nossos associados também doaram 1,1 mil livros para o projeto.

### **7.3.2. Bolsa de Valores Socioambientais**

A Lojas Americanas decidiu aportar parte do seu investimento social na Bolsa de Valores Socioambientais (BVSA), uma iniciativa do Instituto BM&FBOVESPA. Ao longo de 2015, apoiou o desenvolvimento de seis projetos sociais focados nas diretrizes de educação, educação profissionalizante e geração de renda, em áreas de influência da Lojas Americanas nos estados do Rio de Janeiro, Bahia, Ceará, Mato Grosso do Sul e Pará. Ao todo, quase cinco mil pessoas foram beneficiadas pelos projetos.

Todos os projetos foram alinhados aos Objetivos do Milênio da ONU, com foco em atingir o ensino básico universal, garantir a sustentabilidade ambiental e estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento. Para 2016, quatro novos projetos serão selecionados. [G4-EC7]

### **7.3.3. Galpão Aplauso**

Patrocinado pela Lojas Americanas, o projeto Galpão Aplauso ofereceu cursos profissionalizantes de logística a jovens com idades entre 17 e 29 anos, moradores de bairros de baixa renda da Baixada Fluminense e Zona Oeste do Rio de Janeiro. O projeto, que tem grande potencial de empregabilidade para os jovens, visa a formar profissionais para exercer

as seguintes funções: auxiliar operacional, operador de empilhadeira, conferente logístico e assistente de qualidade.

Ao ingressar no curso do Galpão Aplauso, os alunos passaram por uma intensa formação profissionalizante – teórica e prática – e tiveram a experiência de atuar em um minicentro de distribuição, idealizado especialmente para o curso pela equipe da Lojas Americanas. O projeto, que teve início em janeiro de 2015, formará 270 jovens (90 alunos por semestre) em julho de 2016, quando irá completar 18 meses de duração. [G4-SO1; G4-EC7].

Entre os 90 alunos inscritos na primeira turma, realizada entre abril e novembro, 75 concluíram o projeto. Dessa turma de jovens operadores logísticos, 57 saíram da sala de aula já contratados pelo mercado, sendo 22 admitidos pela Loja Americanas e 10 pela sua controlada, a B2W Digital. O projeto contou com forte engajamento de gestores da Companhia, incluindo profissionais ligados diretamente ao Centro de Distribuição no Rio de Janeiro. Os alunos tiveram a oportunidade de ouvir palestras dos superintendentes e gerentes de logística e, após essa experiência, foram encaminhados para entrevistas na empresa. [G4-SO1]

Para atingir a meta de capacitar os 270 jovens, a segunda turma de Operadores de Empilhadeiras e Técnicos de Logística começou em novembro de 2015, com o ingresso de 120 alunos, distribuídos em três turmas com 40 jovens cada uma. Esse segundo ciclo tem formatura prevista para abril de 2016. O grande diferencial do projeto é que o curso oferece aulas sobre valores e virtudes, contribuindo também para o desenvolvimento de competências comportamentais. [G4-SO1]

#### **7.3.4. Projeto Dupla Escola**

O Programa de Educação Integral – Dupla Escola, desenvolvido em parceria com a Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro (Seeduc) e o Senac (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), foi mais uma iniciativa da Companhia, em 2015, voltada para o investimento social. Durante o exercício, foi desenvolvido o planejamento para execução do Programa que incluiu atividades como definição da grade curricular, cronograma das obras, itens do edital e seleção dos professores, além da efetivação da matrícula dos alunos.

Ao todo, 420 estudantes do ensino médio terão formação técnica profissionalizante em logística e estudarão em período integral entre 2016 e 2018. [G4-SO1]

O projeto Dupla Escola foi reconhecido pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro como um programa que tem contribuído para a formação de políticas públicas na área de educação no estado. A Lojas Americanas está investindo na reforma, montagem e fornecimento de equipamentos para os laboratórios específicos para a formação técnica, nas duas escolas atendidas. Em dezembro, a Lojas Americanas deu início às obras em duas escolas beneficiadas no Rio de Janeiro – o Colégio Estadual São João (Queimados) e o CIEP 111 Gelson Freitas (Mesquita), as quais foram concluídas em fevereiro de 2016. [G4-EC7]

#### **7.4. Supercampeã em Atendimento ao Cliente**

Atendimento excelente ao consumidor: essa é a meta da Lojas Americanas, que fechou o ano de 2015 com 100% de reclamações respondidas e 97,2% solucionadas, todas registradas nos sites Reclamação, Consumidor.gov, ReclameAQUI e Procons, em todo o Brasil. Não é à toa que a Lojas Americanas foi eleita, em 2015, a empresa “Supercampeã” e ganhou o tricampeonato de melhor Atendimento ao Cliente, ambos pelo site ReclameAQUI. [G4-SO11]

A cada ano, a Companhia tem aperfeiçoado o monitoramento do índice de reclamações dos clientes em todos os órgãos competentes e canais de comunicação com o consumidor. Além dos processos de gestão que têm sido cada vez mais ágeis para solucionar qualquer insatisfação fundamentada em até 48 horas, a Lojas Americanas mantém relacionamento estreito e permanente com representantes de Procons nos 399 municípios onde tem lojas no país.

Os instrumentos de controle para evitar demandas judiciais também foram aprimorados, como o uso de carta de reclamação e conciliação. Apenas no Portal ReclameAQUI, entre 01/12/2015 e 31/12/2015, 100% das reclamações foram atendidas e solucionadas em até 1 dia e 17 horas. A empresa orgulha-se de não ter um único registro de caso de violação de dados ou privacidade dos clientes, o que demonstra o respeito aos nossos consumidores. [G4-SO11, G4-PR8]

#### **7.5. Atendimento pós-venda**

Encantar o cliente é um valor essencial para o negócio. Nesse contexto, a Lojas Americanas lançou um serviço de pós-venda, em 2015, para intermediar a relação com o fabricante e buscar um acordo nos casos não previstos pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC).

#### **7.6. Red Friday**

Uma das datas mais importantes para o varejo, a Red Friday de 2015 foi um momento para aperfeiçoar os processos de atendimento ao cliente. Um plantão da equipe do SAC foi montado para que os clientes fossem atendidos durante 24 horas: da meia-noite do dia 28/11 até a meia-noite de 29/11. Durante os quatro dias de promoção, 10 lojas mantiveram suas portas abertas 24 horas, em cidades como Salvador, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Santos e Petrópolis. A Companhia não mediu esforços para fazer da data um momento imperdível para o cliente fazer compras.

## **7.7. Jornada do Consumidor**

A Lojas Americanas investirá em 2016 no lançamento do sistema SAC Easy, que funcionará como um grande banco de dados para facilitar a operação do atendimento ao cliente. Todo esse trabalho com um único propósito: alcançar a satisfação plena dos nossos consumidores.

## **7.8. Edificações verdes**

Com o objetivo de se tornar cada vez mais sustentável, a Lojas Americanas deu continuidade ao planejamento que iniciou em 2013, quando inaugurou sua primeira loja “verde” no Rio de Janeiro. A Companhia trabalha, desde então, na reforma gradual das lojas, visando à maior eficiência energética, à redução do consumo de água e à diminuição dos custos operacionais, por meio do uso de materiais e tecnologias de baixo impacto ambiental.

Com base na campanha Consumo Consciente, a empresa reforçou, entre os associados, a importância também da economia de água. Desde 2013, a Lojas Americanas tem substituído progressivamente as torneiras de suas lojas por modelos arejadores e restritores de vazão, que lançam apenas 6 litros de água por minuto, contra 12 litros registrados pelos modelos antigos. Nos sanitários, a substituição gradual para as descargas dual flush reduziu o consumo para 3 ou 6 litros de água, dependendo da necessidade. As válvulas antigas consumiam 18 litros por acionamento.

As 92 lojas inauguradas em 2015, em diversas regiões do país, já nasceram dentro do conceito de arquitetura verde. Essas lojas possuem sistema de ar-condicionado com gás refrigerante R2, que não emite gases poluentes, geradores de energia de baixo consumo e lâmpadas LED, bacias sanitárias com válvula de duplo fluxo, torneiras com regulador de vazão e fechamento automático e tintas à base de água. Cerca de 90% dos materiais utilizados na comunicação visual das lojas são recicláveis. [G4-EN2]

O padrão presente em todas as lojas da Companhia segue um estudo prévio adotado há alguns anos, que utiliza o uso de piso claro para iluminar o ambiente e garantir o bem-estar do cliente, sem necessidade de intensificar o consumo de energia. O uso de iluminação 100% LED foi adotado, pela primeira vez, em 2014 em uma loja-conceito, localizada no Rio de Janeiro. Outras iniciativas têm colaborado para uma gestão mais sustentável dos recursos, tanto das unidades administrativas quanto dos Centros de Distribuição. Entre elas, destacam-se: coleta seletiva em todos os andares, sinalização com placas de MDF reflorestado, substituição da limpeza com produtos comuns por um sistema não poluente e instalação de sensores de desligamento automático.

Outras iniciativas têm colaborado para uma gestão mais sustentável dos recursos, tanto das unidades administrativas quanto dos Centros de Distribuição. Entre elas, destacam-se: coleta seletiva em todos os andares, sinalização com placas de MDF reflorestado, substituição da limpeza com produtos comuns por um sistema não poluente e instalação de sensores de desligamento automático.

## **7.9. Uso responsável dos recursos naturais**

### **7.9.1. Consumo de energia**

Entre as principais ações realizadas para o consumo consciente dos recursos naturais em 2015, a sensibilização dos associados e a execução de um plano abrangente de consumo de energia em todas as lojas do país merecem destaque. O projeto foi baseado na disseminação de uma cultura responsável para o uso de energia, com o propósito de agregar esse valor ao dia a dia dos associados e de promover a discussão dos hábitos de consumo. O discurso foi colocado em prática com a divulgação e implementação de novas diretrizes para a abertura e fechamento de lojas, o tempo de funcionamento do ar-condicionado e escadas rolantes e a operação dos pontos de venda.

A implementação do projeto durante o segundo semestre de 2015 proporcionou uma economia de 7.687.562,18 Kwh, em comparação com o mesmo período de 2014. [G4-EN6]

Os Centros de Distribuição também foram alvo de mudanças. Um projeto-piloto, criado para o Centro de Distribuição de Uberlândia (MG), gerou resultados significativos com a adoção de medidas como instalação de sensores de presença em corredores e locais de pouca circulação de pessoas, instalação de temporizadores para o acionamento de aparelhos split grandes do refeitório, bem como das máquinas exaustoras e ventiladoras do local. Além disso, todo o procedimento para acender e apagar a iluminação interna dos galpões e das áreas externas foi revisto, proporcionando uma maior economia de energia. Apenas nesse Centro de Distribuição, durante seis meses, o projeto gerou uma economia de 309.957 Kwh, o suficiente para iluminar duas lojas express, pelo período de um ano. Essa redução significou uma economia no consumo anual de 17,92%. [G4-EN6]

### **7.9.2. Coleta seletiva**

A empresa promoveu a coleta seletiva de materiais como metal, plástico, papel, papelão, vidro, pilhas e baterias em suas lojas, unidades administrativas e Centros de Distribuição, por meio de campanhas que incentivam associados e clientes a descartar os resíduos de forma adequada.

O descarte de papelão e dos materiais da coleta seletiva foi realizado com empresas parceiras e depois encaminhado à reciclagem. Em todos os Centros de Distribuição, 100% dos resíduos

são destinados corretamente e as empresas de coleta mantêm suas licenças ambientais em conformidade com a legislação vigente. Em 2015, reciclamos aproximadamente 842 toneladas de papelão, plástico, madeira e ferro, apenas nos nossos Centros de Distribuição. [G4-EN1]

### **7.9.3. Inventário de emissões de GEE**

Preocupada com o efeito das emissões de gases poluentes no meio ambiente, sobretudo com sua influência nas mudanças climáticas globais, a Lojas Americanas é adepta, desde 2009, do Programa Brasileiro GHG Protocol, ferramenta adaptada da metodologia internacional para entender, quantificar e gerenciar emissões de gases de efeito estufa (GEE) em empresas de grande porte. [G4-EN10]

O cálculo e o relato de GEE da Lojas Americanas, referentes ao exercício de 2015, têm como principal objetivo ilustrar as atividades da empresa em seu esforço contínuo para reduzir as emissões de gases poluentes, mitigar o seu impacto sobre a natureza e obter ganhos econômicos. [G4-EN15] Para garantir a eficácia do processo, os membros do comitê da Companhia Verde foram treinados para executar a ferramenta do GHG Protocol.

### **Emissões diretas – Escopos 1 e 2**

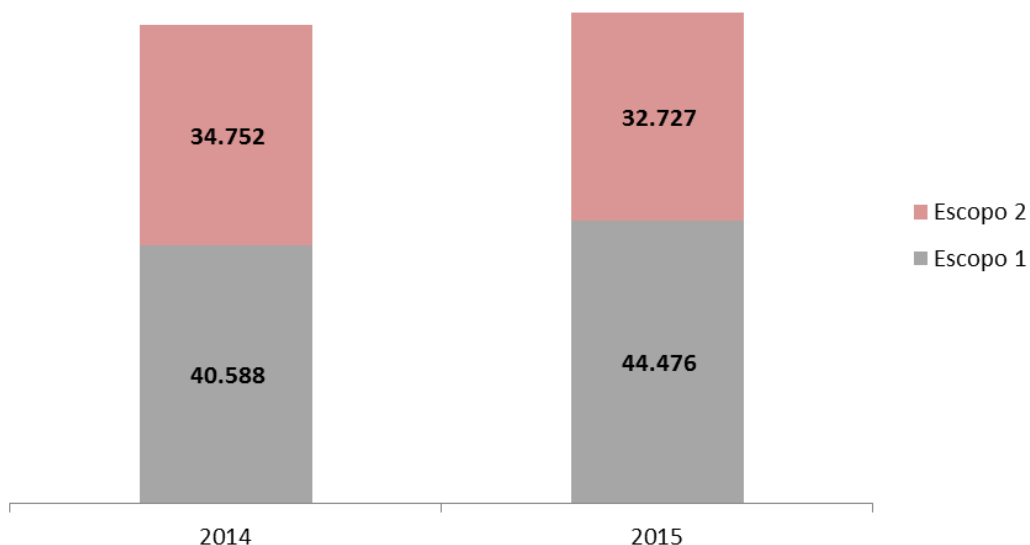
O resultado desse trabalho é o Inventário Anual de Emissões de GEE. Em 2015, a Lojas Americanas, e sua subsidiária B2W Digital, trabalharam conjuntamente com o objetivo de minimizar o crescimento das emissões de GEE em relação ao crescimento orgânico da Companhia. Analisando os dados de receita líquida consolidada, a Companhia cresceu 11,03% em relação a 2014, enquanto suas emissões diretas (escopo 1) cresceram 9,58%.

Mesmo ampliando nossa operação no país, o inventário de GEE demonstra a preocupação da gestão em manter a expansão do negócio em harmonia com o respeito às questões ambientais. A Lojas Americanas ultrapassou a marca de mil lojas em 2015, fechando o ano com 1.040 lojas, o que representa um crescimento orgânico de 9,25% em relação ao ano anterior. Além disso, a Companhia ampliou a operação da B2W Digital de nove para 11 Centros de Distribuição, melhorando a performance de entrega e reforçando o compromisso de oferecer a melhor experiência de compra pela internet.

Em relação a 2014, o escopo 2 (que reflete as emissões indiretas provenientes da aquisição de energia elétrica) sofreu uma redução de 5,37%, devido a um grande esforço da Companhia no gerenciamento do consumo de energia, visando a manter esse consumo estável, apesar do crescimento acelerado em suas unidades de negócio. [G4-EN16]



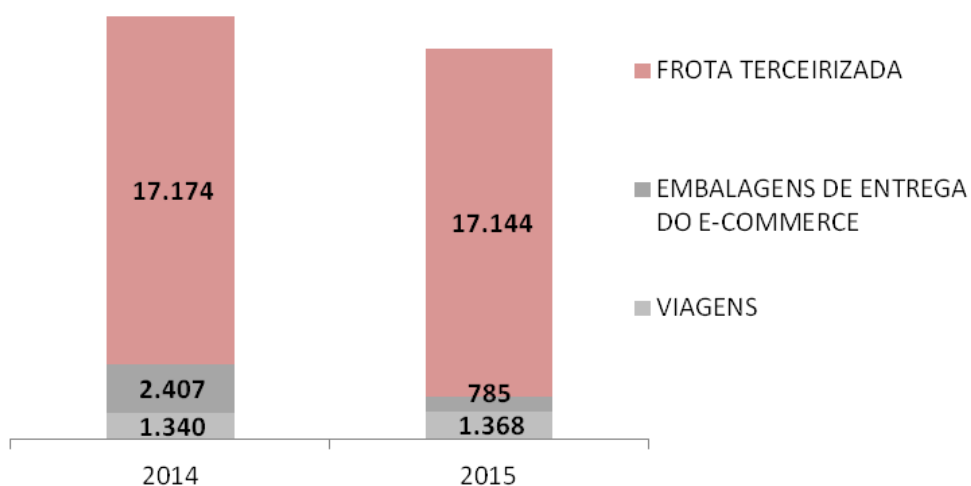
## EMISSÕES DIRETAS (Escopo 1 e 2)



### Emissões indiretas – Escopo 3

A busca do aprimoramento contínuo dos processos, a abertura de novos CDs, a terceirização da frota e a otimização das rotas de distribuição contribuíram para a redução do Escopo 3 (emissões indiretas) em 7,76%, apesar do aumento da operação. Para evitar desperdícios, o tamanho das embalagens de envelopes plásticos utilizados em entregas do e-commerce foi racionalizado, o que evitou desperdícios e permitiu uma redução no consumo da ordem de 67,39%. [G4-EN17]

## EMISSÕES INDIRETAS (ESCOPO 3)



Mesmo presentes em todos os estados brasileiros, e com 92 novas lojas em todo o Brasil, conseguimos manter os níveis de emissões de GEE em viagens aéreas. Para isso, sempre que

possível, incluímos nossos associados num mesmo voo. A meta é continuar a reduzir esses níveis. [G4-EN30]

### **7.10. Valorização da Segurança do Trabalho**

O compromisso com os procedimentos que regulam e preservam a segurança e a saúde no trabalho, sem abrir mão do atendimento estrito às normas e preceitos legais de Medicina e Segurança do Trabalho, é um valor para o negócio. Para isso, a Companhia garante o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), obrigatório em funções específicas, em especial em seus quatro Centros de Distribuição, que são fiscalizados por supervisores.

Anualmente, 58 associados são eleitos para a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), cujas reuniões ordinárias ocorrem todos os meses. Todos os representantes recebem um treinamento estabelecido pela NR-05 e fazem o Curso de Prevenção e Combate a Incêndio (NR-23), ambos exigidos pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). [G4-HR7].

Após a capacitação, o grupo atua na prevenção de acidentes de trabalho na sede, rede de lojas e Centros de Distribuição.

### **7.11. Selos ambientais em destaque**

As premiações recebidas pela Lojas Americanas, listadas no capítulo Perfil, deste documento, demonstram todo o empenho da Companhia na disseminação de uma cultura de sustentabilidade. Em 2015, conquistamos pelo segundo ano consecutivo o ingresso na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA [G4-16], demonstrando para os acionistas e investidores o compromisso socioambiental integrado a um bom desempenho econômico. Foi renovado, ainda, o Selo Verde na categoria “Gestão Socioambiental Responsável” do Prêmio Socioambiental Chico Mendes, considerado o mais expressivo na área de Sustentabilidade em todo o Brasil.

A Lojas Americanas foi a companhia de melhor reputação no setor de varejo pelo ranking Reputation Pulse. Elaborado pela consultoria americana Reputation Institute, o ranking avalia as 100 maiores empresas brasileiras, por setor, segundo os critérios: Produtos e Serviços, Inovação, Ambiente de Trabalho, Governança, Cidadania, Liderança e Desempenho Financeiro. Desde outubro de 2012, a Lojas Americanas possui o Selo RA 1000, criado pelo site de registro de reclamações ‘ReclameAQUI’, com o objetivo de premiar as empresas que apresentam excelentes índices de atendimento aos clientes.

## 8. Estratégia e Investimento

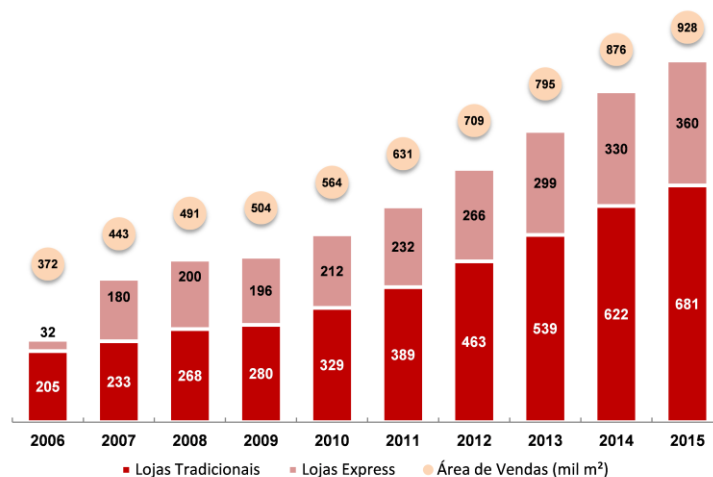


Em 2015, Lojas Americanas atingiu R\$ 17.926,2 bilhões de receita líquida consolidada, o equivalente a um crescimento de 11,0% em relação ao ano anterior. Deste total, R\$ 9.746,7 bilhões se referem ao desempenho da controladora (Lojas Físicas), que vendeu 11,5% a mais que em 2014.

No conceito “mesmas lojas”, ou seja, considerando as lojas inauguradas há mais de um ano, o crescimento das vendas líquidas acumulado em 2015 foi de 8,8%.

Nos últimos 10 anos, Lojas Americanas cresceu em aproximadamente 340% a sua rede de lojas. Ao final de 2015, a Companhia contava com 1.041 lojas espalhadas por 399 cidades em todos os estados do País. Além da rede de lojas físicas, a Companhia possui quatro centros de distribuição localizados no Rio de Janeiro/RJ, em São Paulo/SP, em Recife/PE e em Uberlândia/MG. [G4-13]

O gráfico a seguir detalha a expansão da Companhia nos últimos 10 anos:



## 8.1. “85 anos em 5 – Somos Mais Brasil”



### Plano de Expansão “85 anos em 5 – Somos Mais Brasil”

A Lojas Americanas reafirma o compromisso em manter o ritmo de crescimento do negócio previsto no Programa “85 anos em 5 – Somos Mais Brasil”. Em 2016, até o momento, inauguramos 3 lojas e temos mais 80 lojas contratadas ou em estágio avançado de negociação.

O novo plano de expansão prevê a abertura de dois novos centros de distribuição e 800 novas lojas no Brasil, entre 2015 e 2019, sempre levando em consideração os estudos de viabilidade econômica que consideram diversos dados macroeconômicos, dentre eles: crescimento da população, renda per capita e evolução da economia local.

Estamos otimistas para seguir nossa trajetória de crescimento e manteremos o compromisso com a rentabilidade e a habitual disciplina nos estudos de viabilidade econômica para abertura de novas lojas nos próximos anos.

Para atingir esse resultado, a Lojas Americanas conta com a capacidade de execução de seus associados, a experiência em negociação e localização de novos pontos, o aperfeiçoamento de seu sistema logístico e um forte programa de recrutamento, treinamento e retenção de talentos.

A tabela a seguir detalha o perfil das lojas inauguradas em 2015:

Região	Formato	Número de lojas	Área de Vendas mil m <sup>2</sup>	Média mil m <sup>2</sup>
	Em 31/12/2014	952	875,8	0,9
Sudeste	Tradicional	13	7,1	0,5
	Express	19	7,6	0,4
Nordeste	Tradicional	21	16,6	0,8
	Express	3	1,1	0,4
Sul	Tradicional	6	4,1	0,7
	Express	8	3,9	0,5
Norte	Tradicional	12	10,6	0,9
	Express	-	-	-
Sul	Tradicional	9	7,1	0,8
	Express	1	0,4	0,4
TOTAL	Tradicional	61	45,5	0,7
	Express	31	13,0	0,4
Reforma/Desativação		(3)	(6,6)	2,2
	Em 31/12/2015	1.041	927,6	0,9

## 8.2. Investimentos

Em 2015, a Lojas Americanas controladora investiu o total de R\$ 677,3 milhões, com ênfase em expansão, reforma da rede de lojas e atualização tecnológica. [G4-13, G4-EC7]

Investimentos	R\$ milhões	%
Inaugurações/Obras de melhoria	452,6	67%
Tecnologia	129,8	19%
Operações e outros	94,9	14%
TOTAL	677,3	100%

## 8.3. Lojas Conceito

Sempre atenta às tendências de mercado, a Lojas Americanas inovou mais uma vez e lançou, em março de 2015, sua primeira loja conceito no País. Localizada no Leblon, um dos bairros mais nobres e charmosos do Rio de Janeiro, a loja com mais de 900 m<sup>2</sup> tem sido uma excelente oportunidade para observar o comportamento de compra dos consumidores. Com o intuito de levar as inovações também para o público paulista, a loja do Shopping Iguatemi – Faria Lima foi totalmente reformada e passou a funcionar como uma segunda loja conceito.

Nas lojas conceito, o cliente encontra grande sortimento de produtos e algumas facilidades como displays digitais com informações e promoções instantâneas. As gôndolas com produtos contam com etiquetas digitais. A loja também disponibiliza wi-fi gratuito e os clientes cadastrados tem a possibilidade de receber informações, dicas de compras e descontos. As lojas conceito são espaços experimentais que tem como objetivo testar novas tecnologias

para melhorar a experiência de compra e privilegiar a interação constante com os clientes. Além das facilidades oferecidas, as lojas possuem um sortimento cuidadosamente selecionado e adequado ao público local.

#### 8.4. Supply Chain

Durante o ano de 2015 Lojas Americanas implementou diversas melhorias para otimizar a cadeia de suprimentos. As iniciativas tiveram por objetivo melhorar a eficiência na gestão dos estoques desde os fornecedores até os clientes e aperfeiçoar a reposição dos itens em todas as lojas do país.

Para garantir uma gestão mais eficiente do abastecimento, a Companhia investiu em capacitação, redesenho de processos e tecnologia, reduzindo os custos logísticos, aumentando a velocidade na entrega e permitindo maior presença do sortimento nas lojas.

A melhoria da cadeia logística continua sendo foco em 2016 para a geração de valor para a Companhia.

#### 8.5. Marcas Próprias

A Lojas Americanas conta com mais de 10 marcas próprias que oferecem produtos de qualidade, a preços justos, distribuídos em diversas categorias já familiarizadas pelo público como Basic+, de vestuário; Basic+Care, de higiene e beleza; School Basics, de material escolar; Classic Home, utilidades domésticas; Casual Home, de utensílios domésticos; e Christmas Traditions, de artigos natalinos; entre outras.



Em 2015, a Companhia lançou a marca de brinquedos Brink+ com mais de 200 itens. A Brink+ chegou ao mercado para oferecer mais variedade de brinquedos para crianças nas mais variadas ocasiões, unindo qualidade e segurança para o público infantil, a preços acessíveis.

Seguindo nossa estratégia, a Companhia criou as marcas Leven e D'elicce, ambas na categoria de Alimentos. A Leven oferece uma grande variedade de sabores de chips, snacks e as novidades barras de cereais e barras de nuts, promovendo uma alimentação mais saudável



para os consumidores. A D'elicce é dedicada a itens de bombonière como chocolates, panettones e bombons.

Em 2016, lançamos uma linha de ovos de chocolate exclusivos com a marca D'elicce. São mais de 30 ovos infantis, licenciados com os personagens mais queridos do público, e ovos trufados com camada tripla de chocolate nos sabores tradicional, maracujá e morango.



As inovações da D'elicce são apenas uma amostra das novidades e itens exclusivos que a Lojas Americanas vai oferecer na “Maior Páscoa do Mundo”.

## 8.6. Prêmios e Certificações

A Lojas Americanas investe constantemente em ações que aprimorem seus processos de gestão como melhorias no atendimento ao cliente, controle da qualidade dos produtos e serviços, auditoria de fornecedores, operação dos centros de distribuição e a informatização de todos os processos internos. Como consequência deste esforço, a Companhia recebeu diversas premiações e reconhecimentos em 2015, que reforçaram o valor da marca, sua reputação e seu compromisso com os clientes.

Entre as premiações e reconhecimentos, os destaques foram:

- 1º lugar na categoria Varejo, na Melhores e Maiores da Revista Exame;
- 1º lugar na categoria Varejo, do ranking elaborado pela Época Negócios 360º;
- 1º lugar na categoria Varejo, no ranking das Empresas de Maior Prestígio da Época Negócios;
- Troféu de “Super Campeã” em Atendimento ao Cliente, no prêmio Época ReclameAqui;
- 1º lugar de “Melhor Empresa de Atendimento ao Cliente no prêmio Época ReclameAqui;
- Líder do Varejo, no prêmio Líderes do Brasil – LIDE;
- Marca Mais Valiosa do Varejo Nacional, da Interbrand;
- 1º lugar na categoria Varejo, no Reputation Pulse, do Reputation Institute;
- Troféu O Equilibrista, do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças – IBEF-Rio, como



Empresa Homenageada do ano;

- Varejista que Mais Vende Brinquedos (Volume de Vendas), do prêmio Revista Espaço Brinquedo;
- Certificação Selo Verde, do Prêmio Socioambiental Chico Mendes;
- 1º lugar na categoria Móveis e Eletroeletrônicos do ranking 120 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro (IBEVAR);
- 1º lugar na categoria Lojas de Departamento do prêmio Top of Mind – jornal de Brasília;
- 1º lugar na categoria Comunicação de Programas Voltados à Sustentabilidade Empresarial da ABERJE Prêmio Regional RJ / ES;
- 1º lugar na categoria Loja de Departamento, da premiação Marcas Ícones, TV Vitória;
- 1º lugar na categoria Lojas de Brinquedos, do prêmio Destaque Empresarial – CDL (Bahia).

## **8.7. Cenário Econômico**

O ano de 2015 se mostrou desafiador para a economia brasileira. A inflação medida pelo IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo) registrou uma taxa acumulada de 10,67%, a maior taxa anual desde 2002. O Produto Interno Bruto (PIB) do país apresentou uma variação de -3,8%, maior contração em 25 anos. Diante destes desafios, o varejo apresentou queda de vendas de 4,3% no ano de 2015.

Apesar deste cenário desafiador, acreditamos que nosso amplo sortimento, baixa concentração de vendas nas diversas categorias ofertadas dentro das Lojas, o potencial de expansão e nosso modelo multicanal, multinegócios e multimarcas geram oportunidades de ganho de mercado. Durante 2015, a Companhia apresentou crescimento de 11,0% na receita líquida consolidada, de 8,8% na receita líquida no conceito “mesmas lojas” e de 15,4% no EBITDA Ajustado, atingindo 14,0% de margem EBITDA Ajustada consolidada no período. Os resultados alcançados, demonstram a resiliência do nosso modelo de negócio. [G4-EC1]

A Lojas Americanas se mantém otimista de que o varejo brasileiro apresenta significativas oportunidades de crescimento, reitera sua confiança no desenvolvimento econômico do país e ressalta a força de seu modelo único de negócio por meio de sua ampla presença nacional e de seu atendimento multicanal aos clientes.

\*Fontes: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e Banco Central do Brasil.

## 9. Conteúdo GRI



### Sobre o relatório

A Lojas Americanas divulga, pelo segundo ano consecutivo, o Relatório Anual e de Sustentabilidade em documento único, contemplando as informações do desempenho financeiro da Companhia e do relato de sustentabilidade, referentes ao período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2015 [G4-17, G4-28].

Este é o quarto ano em que a Companhia publica o relatório baseado nas diretrizes G4 da Global Reporting Initiative (GRI), que tem o seu enfoque nos temas materiais, tornando os relatos mais relevantes e confiáveis.

A iniciativa reforça o compromisso da Lojas Americanas com a gestão de sua governança e a transparência na comunicação de informações estratégicas para seus stakeholders, divulgando iniciativas de sustentabilidade corporativa, em prol do desenvolvimento econômico e socioambiental da Companhia. A Lojas Americanas acredita que o negócio rentável, alinhado às iniciativas de um modelo de crescimento sustentável, gera ainda mais valor para o acionista e futuros investidores. [G4-29; G4-30]

O ano de 2015 foi desafiador. Mantivemos nosso plano de expansão para o ciclo de 2015-2019 e celebramos diversas conquistas, entre elas, o ingresso – pelo segundo ano – para a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA 2016. A Companhia tem motivado permanentemente todos os seus associados em direção ao aprimoramento de seus indicadores de gestão, observando os impactos nas dimensões econômica, social e ambiental.

Para relatar os resultados de sustentabilidade, que englobam todas as operações socioambientais, a Lojas Americanas adotou a versão G4 da GRI na opção Essencial. A aplicação de cada indicador seguiu, criteriosamente, informações apuradas com lideranças de

diversas áreas, ampla pesquisa e coleta de dados dos relatos trimestrais ao mercado, comunicados internos e externos e informações disponíveis no website. [G4-18, G4-32]

A Companhia se coloca à disposição dos interessados em obter esclarecimentos e/ou registrar sugestões para este documento. O contato pode ser realizado pelo e-mail [ciaverde@lasa.com.br](mailto:ciaverde@lasa.com.br) e por meio do departamento de relações com investidores (21) 2206-6708. [G4-31]

### **Nível de aplicação**

Atendendo às exigências da GRI, versão G4 Essencial, foram respondidos os conteúdos gerais de G4-1 a G4-34, além de G4-56, especificados no Índice Remissivo GRI e marcados entre colchetes ao final dos textos correspondentes. Da mesma forma, em relação aos conteúdos específicos, para cada aspecto material temos respostas correlacionadas aos nossos indicadores, também detalhados na tabela GRI. [G4-32]

### **Materialidade como diretriz**

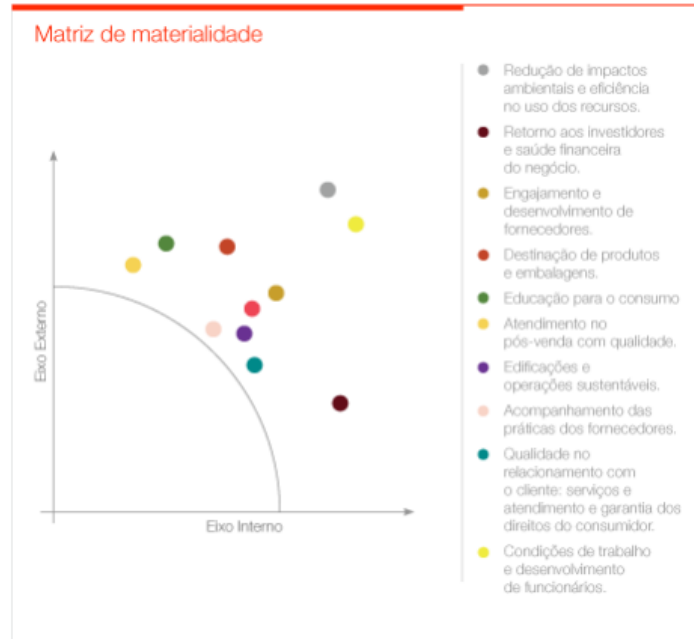
O Princípio de Materialidade representa uma das mais importantes diretrizes disseminadas pelas organizações GRI e AccountAbility, referências internacionais em sustentabilidade. Como essa ferramenta tem contribuído na identificação dos temas mais relevantes para os negócios de uma companhia pelo olhar de seus principais stakeholders, mantivemos a nossa Matriz de Materialidade – elaborada em 2013 – para nortear este segundo Relatório Anual e de Sustentabilidade consolidado, com base no modelo GRI – versão G4. [G4-18]

Nossa Matriz de Materialidade resulta de uma pesquisa criteriosa com diversos stakeholders. Para avançar no levantamento das percepções da sociedade sobre a nossa atuação em prol da sustentabilidade e na definição dos temas estratégicos para o nosso negócio, foi realizada uma consulta online com clientes, fornecedores e associados. Oito entrevistas aprofundadas, sendo quatro com executivos da Companhia e quatro com especialistas na temática sustentabilidade das organizações Instituto Akatu, Associação Paulista de Supermercados (Apas) e Centro de Excelência em Varejo da FGV (GVcev) complementaram o trabalho. [G4-24; G4-25; G4-26]

Foram analisados também documentos internos da Companhia, tais como relatos anuais, políticas e código de ética e conduta, além de estudos setoriais nacionais e internacionais desenvolvidos por reconhecidas organizações como AccountAbility, Apas, Fundação Dom Cabral e Instituto Akatu. As diretrizes GRI-G4, aliadas às normas internacionais da AccountAbility (AA 1000) focadas em engajamento de partes interessadas, também foram fundamentais no processo.

Acho que não está claro. Veja se o sentido é: Apresentamos a seguir os dez temas mais relevantes para o nosso negócio, do ponto de vista dos públicos consultados. Esses temas, junto com as questões consideradas estratégicas pela Companhia, foram analisados e comparados para gerar a matriz de materialidade, também ilustrada a seguir, neste capítulo. [G4-19; G4-20, G4-21, G4-27]

## Matriz de materialidade



<b>Temas materiais estratégicos - LASA</b>			
<b>Tema material</b>	<b>Extensão dos impactos dentro do negócio</b>	<b>Extensão dos impactos na cadeia de valor</b>	<b>Capítulos que relacionam aspectos GRI</b>
<b>Qualidade no relacionamento com o cliente: serviços e atendimento e garantia dos direitos do consumidor</b>	Associados e alta gestão	Fornecedores em geral e clientes	Saúde e segurança do cliente; Rotulagem de produtos e serviços; Comunicação e Marketing; Privacidade do cliente/Governança
<b>Educação para consumo</b>	Associados e alta gestão	Fornecedores em geral e clientes	Saúde e segurança do cliente; Rotulagem de produtos e serviços; Comunicação e Marketing; Privacidade do cliente/Governança
<b>Alto impacto da geração de empregos</b>	Associados do entorno das lojas, sede e centros de distribuição	Fornecedores do entorno das lojas, sede e centros de distribuição	Presença no mercado; Impactos econômicos indiretos; Cidadania Corporativa/Gente
<b>Condição de trabalho e desenvolvimento dos funcionários</b>	Associados e alta gestão	Investidores, fornecedores em geral e clientes	Emprego; Saúde e segurança no trabalho; Treinamento e educação/Gente
<b>Retornos aos investidores e saúde financeira do negócio</b>	Associados e alta gestão	Investidores, fornecedores em geral e clientes	Desempenho econômico
<b>Seleção e contratação de fornecedores</b>	Associados e alta gestão	Fornecedores de todo país e do entorno das lojas, sede e Centros de Distribuição.	Trabalho análogo ao escravo; Avaliação de fornecedores em Direitos Humanos/Governança
<b>Engajamento e desenvolvimento de fornecedores</b>	Associados do entorno das lojas, sede e centros de distribuição	Fornecedores de todo o país e do entorno das lojas, sede e Centros de Distribuição	Trabalho análogo ao escravo; Avaliação de fornecedores em Direitos Humanos/Governança
<b>Acompanhamento das práticas dos fornecedores</b>	Associados e alta gestão	Fornecedores de todo o país e do entorno das lojas, sede e centros de Distribuição	Trabalho análogo ao escravo; Avaliação de fornecedores em Direitos Humanos/Governança
<b>Destinação de produtos e embalagens</b>	Associados e alta gestão	Comunidades do entorno das lojas, sede e centros de distribuição, fornecedores em geral e clientes	Desempenho econômico; Energia; Emissões; Efluentes e resíduos; Produtos e serviços; Transportes; Geral; Inventário de emissões de GEE, soluções ecoeficientes/Gestão socioambiental
<b>Edificações Sustentáveis</b>	Associados e alta gestão	Comunidades do entorno das lojas, sede e centros de distribuição, fornecedores em geral e clientes	Desempenho econômico; Energia; Emissões; Efluentes e resíduos; Produtos e serviços; Transportes; Geral; Inventário de emissões de GEE, soluções ecoeficientes/Gestão socioambiental
<b>Redução de impactos ambientais e eficiência no uso dos recursos</b>	Associados e alta gestão	Comunidades do entorno das lojas, sede e centros de distribuição, fornecedores em geral e clientes	Desempenho econômico; Energia; Emissões; Efluentes e resíduos; Produtos e serviços; Transportes; Geral; Inventário de emissões de GEE, soluções ecoeficientes/Gestão socioambiental

## Contéudos-padrão gerais

Indicador	Descrição	Capítulo/Resposta
<b>Estratégia e Análise</b>		
G4-1	Mensagem do Presidente	Mensagem da Administração Estratégia e Investimento Gestão Socioambiental
G4-2	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades	Mensagem da Administração
<b>Perfil Organizacional</b>		
G4-1	Nome da organização	Perfil Organizacional
G4-4	Principais marcas, produtos e/ou serviços	Perfil Organizacional
G4-5	Localização da sede da organização	Perfil Organizacional
G4-6	Países onde estão as principais unidades de operação ou as mais relevantes para os aspectos da sustentabilidade do relatório	Perfil Organizacional
G4-7	Tipo e natureza jurídica da propriedade	Governança
G4-8	Mercados em que a organização atua	Perfil Organizacional/Socioambiental
G4-9	Porte da Organização	Perfil/Gestão de gente/ Gestão Socioambiental
G4-10 (UNGC-princípio 6)	Perfil dos Empregados	Gestão de Gente
G4-11 (UNGC-princípio 3)	Percentual de empregos cobertos por acordos de negociação coletiva	Continuaremos mantendo nossos associados abrangidos em acordos de Negociação coletiva.
G4-12	Descrição da cadeia de fornecedores da organização	Perfil Organizacional
G4-13	Mudanças significativas em relação a porte, estrutura, participação acionária e cadeia de fornecedores	Estratégia e Investimento
G4-14	Descrição sobre como a organização adota a abordagem ou princípio da precaução	Gestão de Gente/Governança
G4-15	Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente	Governança/Gestão Socioambiental
G4-16	Participação em associações organizações nacionais ou internacionais	Perfil/Gestão Socioambiental
G4-17	Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas e entidades não cobertas pelo relatório	Conteúdo GRI
G4-20	Relate o limite, dentro da organização, de cada aspecto material	Conteúdo GRI
G4-21	Relate o limite, dentro da organização, de cada aspecto material	Conteúdo GRI



<b>Aspectos Materiais Identificados e Limites</b>		
G4-18	Processo de definição do conteúdo do relatório	Conteúdo GRI
G4-19	Lista dos temas materiais	Conteúdo GRI
G4-22	Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	Não houve uma reformulação de informações em relação ao relatório 2014
G4-23	Alterações significativas de escopo e limites de aspectos materiais em relação a relatórios	O processo de materialidade foi concluído em 2013, de modo que não há alterações de escopo e limites em relação aos relatórios anteriores
<b>Engajamento de Stakeholders</b>		
G4-24	Lista de grupos de stakeholders engajados pela organização	Governança/Gestão Socioambiental/ Conteúdo GRI
G4-25	Base usada para identificação e seleção de stakeholders para engajamento	Conteúdo GRI
G4-26	Abordagem para envolver os stakeholders	Conteúdo GRI
G4-27	Principais tópicos e preocupações levantadas durante o engajamento, por grupo de stakeholders	Conteúdo GRI
<b>Perfil do Relatório</b>		
G4-28	Período coberto pelo relatório	Aplicação/Governança/Conteúdo GRI
G4-29	Data do relatório anterior mais recente	Conteúdo GRI
G4-30	Ciclo de emissão de relatórios	Conteúdo GRI
G4-31	Contato para perguntas sobre o relatório ou seu conteúdo	Gestão Socioambiental/Conteúdo GRI
G4-32	Opção da aplicação	Conteúdo GRI
G4-33	Política e Prática anual relativa à busca de verificação externa para o relatório	Este quarto ciclo de relato, com base no modelo GRI, não conta com auditoria externa



Governança		
G4-34	Estrutura de governança da organização	Perfil Organizacional/Governança/ Gestão Socioambiental
G4-35	Relatar o processo usado para a delegação de autoridade sobre tópicos econômicos, ambientais e sociais pelo mais alto órgão de governança para executivos seniores e outros empregados	Governança
G4-36	Relatar se a organização designou um ou mais cargos e funções de nível executivo responsável pelos tópicos econômicos, ambientais e sociais e se esses se reportam mais ao alto órgão de governança	Governança
G4-38	Relatar a composição do mais alto órgão de governança e dos seus comitês	Governança
G4-40	Relatar os processos de seleção e nomeação para o mais alto órgão de governança e seus comitês, bem com os critérios adotados para selecionar e nomear os membros do mais alto órgão de governança	Governança
G4-41	Prevenção de conflitos de interesses	Governança
G4-42	Relatar os papéis desempenhados pelo mais alto órgão de governança e pelos executivos seniores no desenvolvimento, aprovação e atualização do propósito, declaração de missão, visão e valores, e definição de estratégias, políticas e metas relacionadas a impactos econômicos, ambientais e sociais da organização	Governança
G4-43	Relate as medidas tomadas para desenvolver e aprimorar o conhecimento do mais alto órgão de governança sobre tópicos econômicos, ambientais e sociais	Perfil Organizacional/Governança
G4-44	a. Relatar os processos de avaliação do desempenho do mais alto órgão de governança no que diz respeito à governança de tópicos econômicos, ambientais e sociais. b. Relate se essa avaliação é independente ou não e com que frequência ela é realizada. Relatar se essa avaliação é uma autoavaliação	Governança
G4-46	Análise de eficácia sobre gestão de risco sobre economia, ambiental e social	Governança
G4-47	Relate com que frequência o mais alto órgão de governança analisa impactos, riscos e oportunidades derivados de questões econômicas, ambientais e sociais	Governança
G4-48	Relate o órgão ou cargo que aprova formalmente o relatório de sustentabilidade da organização	Governança
G4-49	Relate o processo adotado para comunicar preocupações críticas ao mais alto órgão de governança	Governança
G4-51	Relate as políticas de remuneração aplicadas o mais alto órgão de Governança e a executivos seniores	Governança
G4-52	Relate o processo adotado para a determinação da remuneração	Gestão de Gente/Governança

<b>Ética e Integridade</b>		
G4-56 (UNGC-princípio 10)	Valores, princípios, padrões e normas de Comportamento da organização	Perfil Organizacional/Governança
G4-57	Relate os mecanismos internos e externos adotados pela organização para solicitar orientações sobre comportamentos éticos e em conformidade com a legislação, como canais de relacionamento (ex.: ouvidoria).	Gestão de Gente/Governança
G4-58	Comunicações sobre comportamentos éticos	Governança
<b>DESEMPENHO SOCIAL</b>		
<b>Categorial Social - Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente</b>		
G4-LA1	a. Relate o número total e a taxa de novas contratações de empregados durante o período coberto pelo relatório, discriminados por faixa etária, gênero e região. b. Relate o número total e a taxa de rotatividade de empregados durante o período coberto pelo relatório, discriminados por faixa etária, gênero e região	Gestão de Gente
G4-LA2	Relate os benefícios concedidos regularmente de empregados de tempo integral da organização, mas não a empregados temporários	Gestão de Gente
G4-LA5	Percentual dos empregados representados em comitês formais de Segurança e saúde	Gestão de Gente
G4-LA9 (UNGC-princípio 6)	Média de horas de treinamento por ano	Gestão de Gente
G4-LA11 (UNGC-princípio 6)	Percentual de empregados que recebem análises de desempenho	Gestão de Gente
G4-LA12	Categoria funcional por gênero	Gestão de Gente
G4-LA14	Fornecedores sob aspecto trabalhistas	Governança/Gestão Socioambiental
G4-DMA	Emprego	Gestão de Gente
G4-DMA	Saúde e Segurança do trabalho	Gestão Socioambiental
G4-DMA	Treinamento e educação	Gestão de Gente
<b>Categorial Social - Direitos Humanos</b>		
G4-HR1	Percentual de acordos e contratos de investimentos significativos que incluem cláusulas de direitos humanos	Governança
G4-HR7	Percentual de Segurança que recebeu treinamento nas políticas de Direitos Humanos	Gestão Socioambiental
G4-HR10 (UNGC-princípio 2)	100% dos novos fornecedores em 2015 foram selecionados com base em critérios relacionados em direitos humanos	Governança

<b>Desempenho Ambiental</b>		
G4-EN1	Materiais usados, discriminados por peso ou volume	Gestão Socioambiental
G4-EN2	Percentual de materiais usados provenientes de reciclagem	Gestão Socioambiental
G4-EN6 (UNGC-princípios 8 e 9)	Redução de consumo de energia	Gestão Socioambiental
G4-EN10 (UNGC-princípio 8)	Relate as normas, metodologias e premissas adotadas	Gestão Socioambiental
G4-EN12 (UNGC-princípio 8)	Impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços	As lojas, centros de distribuição e prédios administrativos da Companhia não se encontram dentro de áreas protegidas e/ou adjacentes a áreas de alto índice de biodiversidade. Dessa forma, o negócio não apresenta Impactos significativos na biodiversidade
G4-EN15 (UNGC-princípios 7 e 8)	Emissões diretas de gases de efeito estufa	Gestão Socioambiental
G4-EN16 (UNGC-princípio 7 e 8)	Emissões indiretas de gases de efeito estufa provenientes da aquisição de energia	Gestão Socioambiental
G4-EN17 (UNGC-princípios 7 e 8)	Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa	Gestão Socioambiental
G4-EN21 (UNGC-princípios 7 e 8)	Emissões de NOx, SOx e outras emissões Atmosféricas significativas	As operações da Companhia não geram emissões atmosféricas (poluentes orgânicos voláteis, emissões fugitivas, poluentes atmosféricos perigosos, material particulado, etc) em quantidades significativas
G4-EN26 (UNGC-princípio 8)	Proteção e índice de biodiversidade de Corpos d'água e habitats	Toda água utilizada pela organização é descartada em rede de tratamento de esgoto, não havendo descartes que afetem significativamente os corpos d'água e habitats relacionados
G4-EN29(UNGC-princípio 8)	Valor de multas e nº total de sanções resultantes de não conformidade com leis	Em 2015, não houve sanções ou multas significativas (consideradas aquelas acima de 10 mil reais) por não conformidade ambiental
G4-EN30 (UNGC-princípio 8)	Impactos ambientais significativos referentes a transporte de produtos e de trabalhadores	Gestão Socioambiental
G4-DMA	Energia	Gestão Socioambiental
G4-DMA	Emissões	Gestão Socioambiental
<b>Desempenho Econômico</b>		
G4-EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído	Desempenho Econômico/Estratégia e Investimento
G4-EC6 (UNGC-princípio 6)	Contratação Local	Gestão de Gente
G4-EC7	Impacto de investimentos em infra-estrutura oferecidos para benefício público	Gestão de Gente/ Gestão Socioambiental
G4-EC8	Descrição de impactos econômicos indiretos significativos	Gestão Socioambiental/Estratégia e Investimento

<b>Categoria Sociedade</b>		
G4-SO1	Programas de engajamento com a comunidade local	Gestão Socioambiental
G4-SO4	Relate o número total e percentual de empregados que receberam treinamento No combate à corrupção, discriminados por categoria funcional e função	Governança
G4-SO11	Reclamações e impactos na sociedade registrados	Gestão Socioambiental
G4-PR8	Número total de queixas e reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e perda de dados dos clientes	Gestão Socioambiental