

1. PERFIL ORGANIZACIONAL

No cumprimento das disposições legais e de acordo com a legislação societária brasileira vigente, a Lojas Americanas S.A. apresenta, a seguir, o Relatório da Administração com os resultados financeiros e operacionais da Controladora e do Consolidado do exercício findo em 31 de Dezembro de 2014.

Neste relatório, apresentamos também as informações referentes à controlada B2W Digital, empresa líder do comércio eletrônico na América Latina, que oferece produtos e serviços via internet, televisão, telefone, catálogos e quiosques. A Lojas Americanas detém 55,53% de seu capital.

As ações da Lojas Americanas e da B2W estão listadas na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA) sob os códigos LAME4 (preferenciais), LAME3 (ordinárias) e BTOW3, respectivamente. Vale mencionar que a B2W possui apenas ações ordinárias e faz parte do Novo Mercado, o mais alto padrão de governança corporativa do Brasil.

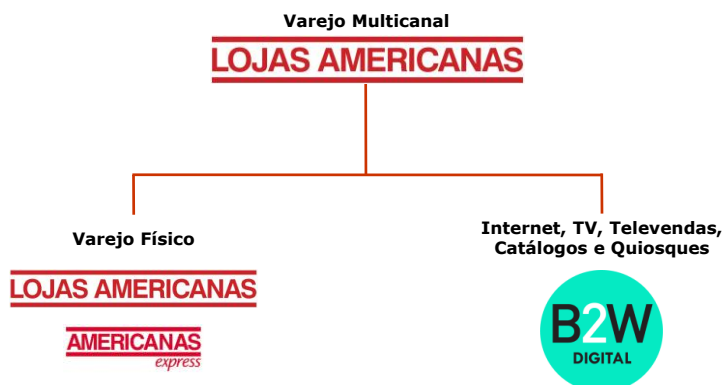
1.1. Lojas Americanas S.A.: Todo mundo vai!

Criada em 1929 na cidade de Niterói (RJ), a Lojas Americanas S.A. figura entre as maiores empresas de varejo na América Latina. Com sede no Rio de Janeiro, a Companhia realiza os sonhos e atende as necessidades de consumo das pessoas, poupando tempo e dinheiro e superando as suas expectativas.

Lojas Americanas conta com um portfólio de até 60 mil itens distribuídos nas categorias Lazer, Beleza, Lar, Infantil, Confeção e Alimentos de Conveniência que juntas reúnem mais de dois mil fornecedores que contribuem para o crescimento da Companhia em todo o Brasil.

1.2. Estrutura Multicanal

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 os seus clientes via internet, TV, televidas, catálogos e quiosques, que complementam a oferta de produtos nas lojas físicas.

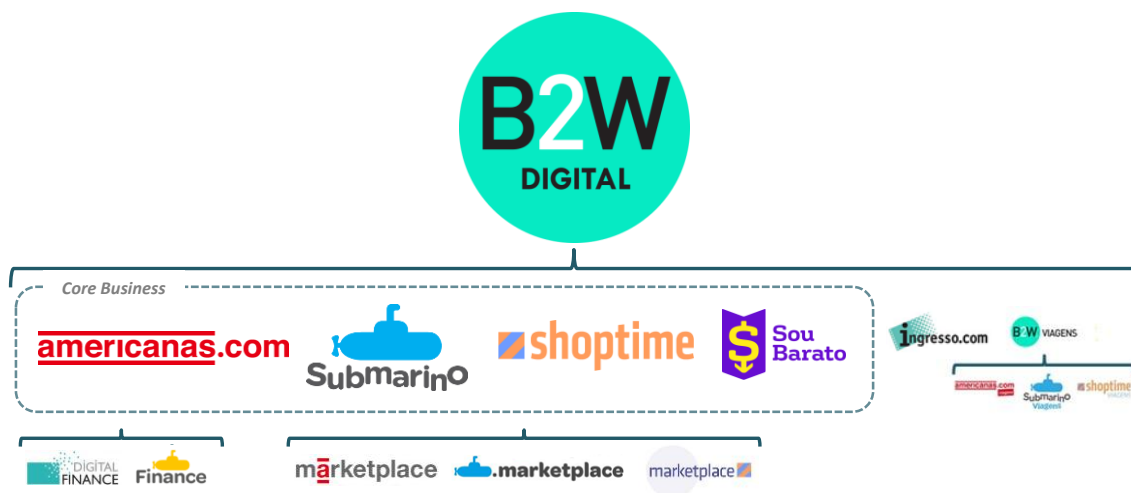


*Posição em 31/12/2014

Participação: 55,53%*
Consolidação resultados:100,00%

1.3. B2W Digital, o maior e-commerce da América Latina

A Lojas Americanas detém 55,53% das ações da B2W Digital, que é líder em comércio eletrônico na América Latina. A B2W opera por meio de uma plataforma digital, com um portfólio de negócios que englobam as marcas Americanas.com, Submarino, Shoptime, Sou Barato, Ingresso.com, Submarino Finance, Digital Finance e B2W Viagens.



1.4. Promotora de Produtos e Serviços Financeiros:

Em novembro de 2014, a Lojas Americanas anunciou a assinatura do contrato com a BradesCard para a oferta conjunta de cartões de crédito nas lojas. A parceria foi estruturada com base em um modelo de comissionamento no qual a operação de crédito é de responsabilidade da BradesCard. A Lojas Americanas será responsável por oferecer o cartão aos milhões de clientes que circulam semanalmente pelas lojas. Os cartões Lojas Americanas serão bandeirados e a expectativa é que comecem a ser emitidos no início de 2015.



A celebração do contrato é a base para a criação da promotora de produtos e serviços financeiros da Lojas Americanas que, além do cartão Lojas Americanas, pretende prover uma variedade de serviços financeiros como seguros, empréstimos e cartões pré-pagos. Com a Promotora de Produtos e Serviços Financeiros, a Lojas Americanas espera melhor atender as necessidades de seus clientes.

+Cartão de Crédito:



+Vale Presente:

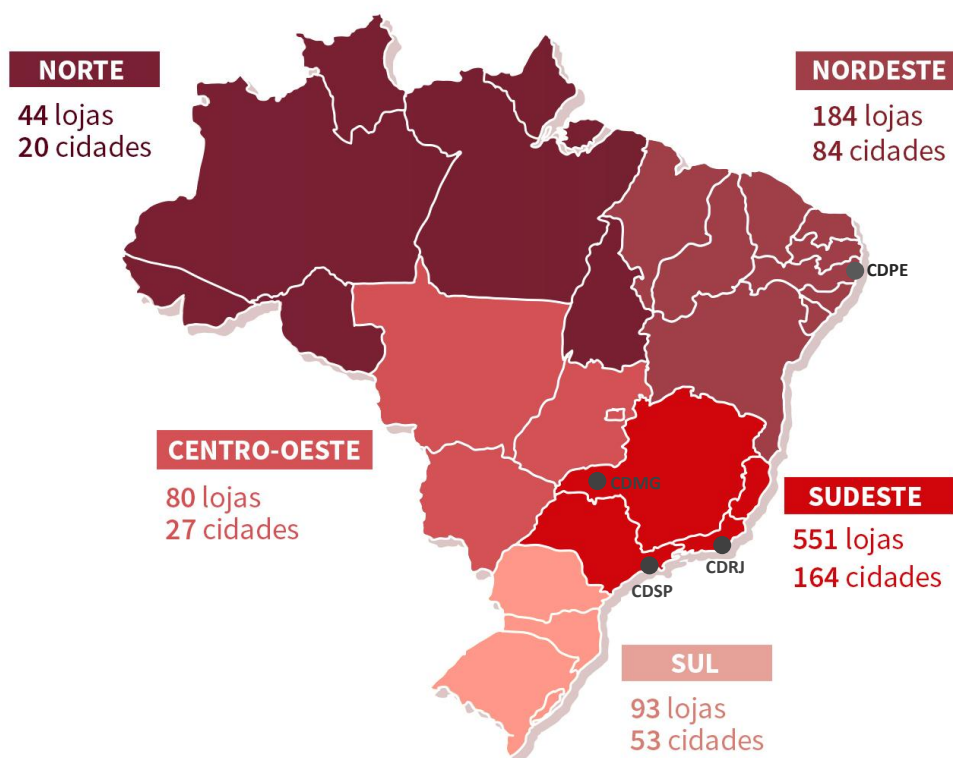


1.5. Presença nacional

Em 2014, a inauguração das três primeiras lojas na cidade de Boa Vista, em Roraima, teve um prazer especial, pois marcou a presença da Lojas Americanas em todos os estados do território nacional.

A Companhia opera com dois formatos de loja física – 952 lojas ao final de 2014 – sendo 622 no modelo Tradicional e 330 no modelo Express. As lojas Tradicionais, com aproximadamente 1.200 m² de área, têm o compromisso de oferecer aos seus clientes produtos de qualidade a preços competitivos e um sortimento de até 60 mil itens nos departamentos bombonière, eletrônicos, brinquedos, cosméticos e higiene pessoal, utilidades domésticas, vestuário, brinquedos, papelaria, alimentos, cama, mesa e banho, entre outros.

As lojas Express possuem cerca de 400 m², oferecem cerca de 15 mil itens, logística *just-in-time* e atendem ao perfil dos consumidores locais com produtos selecionados de acordo com as necessidades da região onde estão instaladas.



2. MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

AOS NOSSOS CLIENTES, ACIONISTAS, ASSOCIADOS E FORNECEDORES:

Em 2014, dando prosseguimento aos nossos sonhos de geração de valor, aliando crescimento e rentabilidade, conquistamos avanços significativos nos principais indicadores operacionais. A divulgação do nosso novo plano de expansão e o bem sucedido aumento de capital realizado pela B2W Digital são apenas dois exemplos de movimentos estratégicos do nosso modelo de atendimento multicanal.

Na visão consolidada, alcançamos uma receita bruta de R\$ 18,5 bilhões em 2014. No mesmo período, a receita líquida foi de R\$ 16,1 bilhões, crescimento de 20,5%. A geração de caixa operacional consolidada (EBITDA*) totalizou R\$ 2,2 bilhões, crescimento de 16,7%, com uma margem EBITDA* de 13,3% e o lucro líquido do ano foi de R\$ 427,8 milhões.

No segmento de lojas físicas, mantivemos um desempenho sólido, apresentamos 13,2% de crescimento de receita líquida, sendo 9% no conceito “mesmas lojas”. Inauguramos 118 novas lojas, alcançamos 348 cidades do país, sendo 55 novas cidades no ano, e consolidamos a presença das lojas em todos os estados do país. A geração de caixa operacional (EBITDA*) alcançou 18,4% da receita líquida, totalizando R\$ 1,6 bilhão.

Em Novembro de 2014, na esteira de sucesso do “**SEMPRE MAIS BRASIL – 80 anos em 4!**”, decidimos lançar um novo desafio: “**85 anos em 5 – SOMOS MAIS BRASIL**”. Estamos muito entusiasmados com este novo plano de expansão e com a reação dos associados, clientes, sociedade, fornecedores e acionistas, que foi muito positiva. Para atingir esse crescimento recorde em número de lojas, contamos com a capacidade de execução de todos os associados, a expertise em localização e negociação de novos pontos, o aperfeiçoamento do sistema logístico e o programa de recrutamento, treinamento e retenção de Talentos, seguindo a visão de atender as necessidades dos clientes superando as suas expectativas.

A criação da Promotora de Produtos e Serviços Financeiros **+AQUI** e o lançamento do novo **Cartão de Crédito Lojas Americanas**, anunciados no final do ano, fazem parte de um conjunto de iniciativas que visam melhor atender as necessidades de nossos clientes. Temos um time motivado para encarar os desafios que estão por vir e a concretização dos objetivos depende da dedicação de todos. Estamos inseridos em uma cultura organizacional caracterizada pela meritocracia e voltada para resultados.

No ano de 2014, a B2W Digital apresentou um crescimento de venda de 31%, registrando receita bruta de R\$ 9,1 bilhões. A Companhia apresentou, pelo décimo trimestre consecutivo, crescimento em patamares acima do mercado, com ganhos de 4,7 p.p. de market share no período, atingindo 26,5% de participação de mercado ao final de 2014. O ano também

consolidou a B2W como a 1ª em atendimento ao cliente da internet brasileira. A Companhia conquistou os principais prêmios de atendimento e apresentou os melhores indicadores de desempenho de sites especializados que recebem reclamações e opiniões dos clientes. No quarto trimestre de 2014, a B2W apresentou lucro líquido. Reforçamos que a Companhia está nos primeiros anos de operação, fase em que é mandatório seguir investindo nos pilares do negócio para capturar as inúmeras oportunidades do comércio eletrônico na América Latina, com o compromisso de gerar valor ao acionista no longo prazo.

A Lojas Americanas tem orgulho de ser reconhecida pelo excelente nível de atendimento ao consumidor e como destaque da categoria varejo de diversos prêmios importantes. Dentre os reconhecimentos recebidos podemos destacar: o prêmio Época Reclame Aqui – As Melhores Empresas para o Consumidor –, o Prêmio Época Negócios 360 na categoria varejo e o Prêmio de Socioambiental Chico Mendes pelo case “Comitê Companhia Verde”.

Dentro de nossa visão de “ser a melhor empresa de varejo no Brasil” é importante destacar os esforços para sermos considerados pela sociedade como uma empresa socialmente responsável. Em 2014, pela primeira vez nos 10 anos de história do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), companhias de varejo entraram em sua seleta carteira. Em novembro, foi anunciado que a Lojas Americanas e a B2W Digital passariam a fazer parte da carteira em 2015. 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 2015, da mesma forma que nos anos anteriores, continuaremos no 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 as necessidades de consumo das pessoas, poupando tempo e dinheiro e superando as suas expectativas.

A ADMINISTRAÇÃO
“Queremos Sempre Mais”

* EBITDA Ajustado

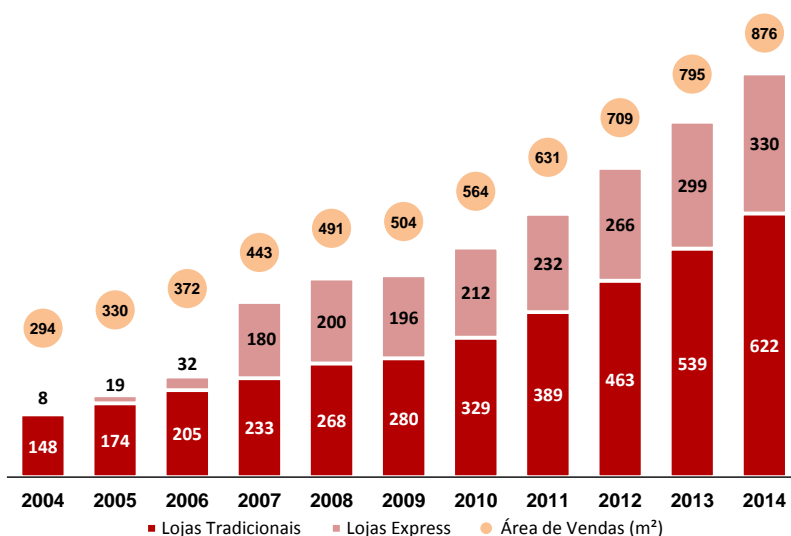
3. ESTRATÉGIA E INVESTIMENTO

Em 2014, Lojas Americanas atingiu R\$ 16,146 bilhões de receita líquida consolidada, o equivalente a um crescimento de 20,5% em relação ao ano anterior. Deste total, R\$ 8,738 bilhões se referem ao desempenho da controladora (Lojas Físicas), que vendeu 13,2% a mais que em 2013.

No conceito “mesmo número de lojas”, ou seja, considerando as lojas inauguradas há mais de um ano, o crescimento das vendas líquidas acumulado em 2014 foi de 9%.

Nos últimos 10 anos, Lojas Americanas aumentou seis vezes a sua rede de lojas. Ao final de 2014, a Companhia contava com 952 lojas espalhadas por 348 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.

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



3.1. Plano de Expansão

A Companhia fechou 2014 alcançando sólido crescimento de venda, consistente aumento de geração de caixa operacional (EBITDA) além de atingir a metas do plano de expansão, inaugurando 118 lojas ao longo do ano.

A tabela a seguir detalha o perfil das lojas inauguradas em 2014:

Região	Formato	Número de Lojas	Área de Vendas mil m ²	Média mil m ²
Em 31/12/2013		838	795,2	0,9
Sudeste	<i>Tradicional</i>	35	27,4	0,8
	<i>Express</i>	18	7,3	0,4
Nordeste	<i>Tradicional</i>	20	17,7	0,9
	<i>Express</i>	6	2,0	0,3
Sul	<i>Tradicional</i>	10	7,5	0,7
	<i>Express</i>	8	3,5	0,4
Norte	<i>Tradicional</i>	15	14,8	1,0
	<i>Express</i>	-	-	-
Centro-Oeste	<i>Tradicional</i>	4	3,7	0,9
	<i>Express</i>	2	0,8	0,4
TOTAL	<i>Tradicional</i>	84	71,0	0,8
	<i>Express</i>	34	13,6	0,4
Transferência/Reforma		(4)	(4,0)	1,0
Em 31/12/2014		952	875,8	0,9

O sucesso do último programa de expansão (2010-2013) é motivo de orgulho e nos deixa ainda mais entusiasmados e confiantes para um novo desafio: “85 anos em 5 - Somos Mais Brasil”.

3.2. “85 anos em 5 – Somos Mais Brasil”



Para os próximos cinco anos (2015 – 2019), planejamos a abertura de dois novos centros de distribuição e 800 novas lojas no Brasil com o programa de expansão “85 anos em 5 – Somos Mais Brasil”. Este programa é baseado nos nossos estudos de viabilidade econômica que consideram diversos dados macroeconômicos, dentre eles: crescimento da população, renda per capita e evolução da economia local. A meta dá continuidade à expansão da Companhia, que possibilitou o crescimento do número de lojas físicas em seis vezes, entre os anos de 2004 e 2014.

Assim como ocorreu historicamente, o crescimento nos próximos anos deve ocorrer na proporção de 70% em lojas Tradicionais (área média de vendas entre 800 m² e 1.200 m²) e 30% em lojas Express (área média de vendas entre 300 m² e 500 m²). Para suportar a distribuição das mercadorias para as lojas, estamos projetando a inauguração de dois novos Centros de Distribuição, provavelmente localizados nas regiões Nordeste e Sul.

É importante mencionar que em março de 2014 foi aprovada uma linha de crédito junto ao BNDES de aproximadamente R\$ 1,2 bilhão com o objetivo de expansão, modernização e padronização da rede de lojas e atualização tecnológica para o período entre 2013 e 2015. Além do projeto já aprovado, a atual posição de caixa e a geração de caixa futura da Companhia, atreladas ao alongamento do perfil da dívida, nos deixam confortáveis para fazer frente aos investimentos previstos, que devem se aproximar de R\$ 4,0 bilhões no período entre 2015 e 2019.

Para atingir esse crescimento, a Lojas Americanas conta com a capacidade de execução de seus associados, a expertise na localização e negociação de novos pontos, o aperfeiçoamento de seu sistema logístico e seu programa de recrutamento, treinamento e retenção de Talentos, sempre buscando um melhor atendimento das necessidades dos clientes.

3.3. Investimentos

Em 2014, a Lojas Americanas controladora investiu o total de R\$ 670,9 milhões, com ênfase em: expansão, reforma da rede de lojas e atualização tecnológica.

Investimentos	R\$ milhões	%
Inaugurações / Obras de Melhoria	429,0	64%
Tecnologia	117,5	18%
Operações e outros	124,4	18%
Total	670,9	100%

3.4. Prêmios e Certificações

A Lojas Americanas investe constantemente em ações que aprimorem os processos de gestão da Companhia, 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.

Em 2014, a Lojas Americanas venceu o Prêmio ÉPOCA ReclameAQUI – As Melhores empresas para o consumidor, na categoria “varejo”. A premiação reconhece as companhias que buscam excelência no atendimento e relacionamento com o consumidor, por meio do índice de solução de problemas e avaliação direta dos clientes.

A Companhia também se destacou por ganhar importantes premiações, como a categoria “Varejo” do prêmio Melhores da Dinheiro e *Ranking* Global de Varejo da Época Negócios 360º, além do *Reputation Pulse*.

Recebemos uma importante premiação na área de Sustentabilidade Corporativa, com o Selo Verde na categoria “Gestão Socioambiental Responsável” do Prêmio Socioambiental Chico Mendes, que é considerado o mais expressivo nessa área em todo o Brasil. É motivo de orgulho este reconhecimento pelo empenho de todos os nossos associados e valorização do papel social da organização.

Percebemos o reconhecimento das iniciativas que tornam a empresa mais comprometida com questões socioambientais por parte de nossos clientes por meio da confiança na marca Lojas Americanas, e por parte da opinião pública, pelo recebimento de prêmios de veículos de comunicação e imprensa, além de renomadas certificadoras.

3.5. Cenário Econômico

O ano de 2014 foi desafiador, mas também cheio de oportunidades. Mesmo diante de desafios macroeconômicos, o nível de emprego permaneceu em patamar elevado e o varejo apresentou um crescimento de vendas de 3,7%. Porém, a inflação medida pelo IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo) registrou uma taxa acumulada de 6,41% e a expectativa divulgada no relatório Focus do Banco Central do Brasil, é que o Produto Interno Bruto (PIB) tenha uma variação de -0,66%.

Na Companhia, acreditamos que o amplo sortimento, a baixa concentração de vendas nas diversas categorias ofertadas dentro das Lojas, o potencial de expansão e o nosso modelo multicanal, multinegócios e multimarcas geram oportunidades de ganho de mercado. Durante 2014, o crescimento de 20,5% da receita líquida consolidada e o crescimento de 9% da receita líquida no conceito “mesmas lojas”, demonstrou a resiliência do nosso modelo de negócio.

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, Banco Central do Brasil e Serasa Experian

4. PANORAMA DO RESULTADO

4.1. Considerações Gerais

A comparação das informações apresentadas refere-se ao resultado da Lojas Americanas nos exercícios sociais findos em 31 de Dezembro de 2014 e de 2013, 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\$).

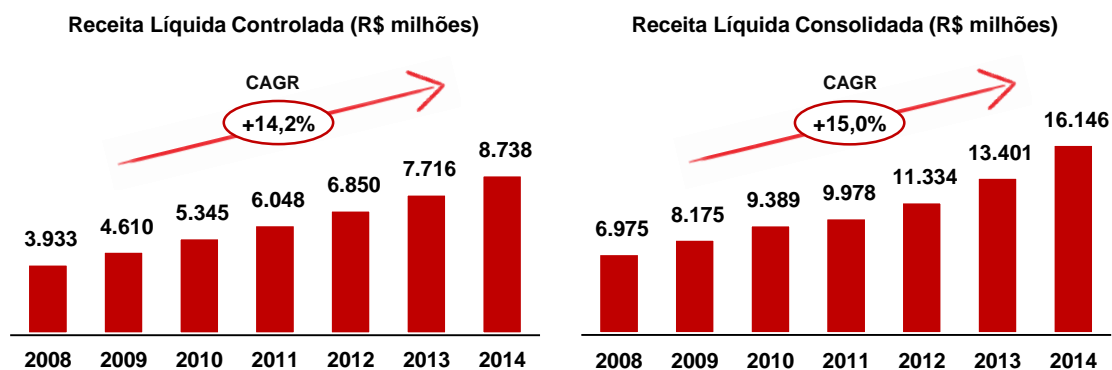
Controladora			Consolidado			
2014	2013	Var. (%)	Destaques Financeiros (R\$ MM)	2014	2013	Var. (%)
8.737,8	7.715,7	13,2%	Receita Líquida	16.145,7	13.401,2	20,5%
2.908,0	2.566,8	13,3%	Lucro Bruto	4.836,9	4.074,7	18,7%
33,3%	33,3%	-	Margem Bruta (%RL)	30,0%	30,4%	-0,4 p.p.
1.605,0	1.415,4	13,4%	EBITDA Ajustado	2.153,7	1.846,0	16,7%
18,4%	18,3%	+0,1 p.p.	Margem EBITDA Ajustada (%RL)	13,3%	13,8%	-0,5 p.p.
427,8	452,2	-5,4%	Lucro Líquido	427,8	462,9	-7,6%
4,9%	5,9%	-1,0 p.p.	Margem Líquida (%RL)	2,6%	3,5%	-0,9 p.p.

4.2. Receita Líquida

No 4T14, a receita líquida da controladora foi de R\$ 2,935 bilhões, uma variação de 12,9% em relação aos R\$ 2,599 bilhões registrados no 4T13. Na visão consolidada, a receita líquida da Lojas Americanas e suas controladas atingiu R\$ 5,470 bilhões no 4T14, um avanço de 20,2% em relação ao 4T13.

No 2014, a receita líquida da controladora foi de R\$ 8,738 bilhões, uma variação de 13,2 % em relação aos R\$ 7,716 bilhões registrados no ano anterior. Na visão consolidada, a receita líquida da Lojas Americanas e suas controladas atingiu R\$ 16,146 bilhões em 2014, um avanço de 20,5% em relação ao ano anterior.

No conceito “mesmas lojas”, o crescimento da receita líquida no 4T14 e em 2014 foi de 9%.

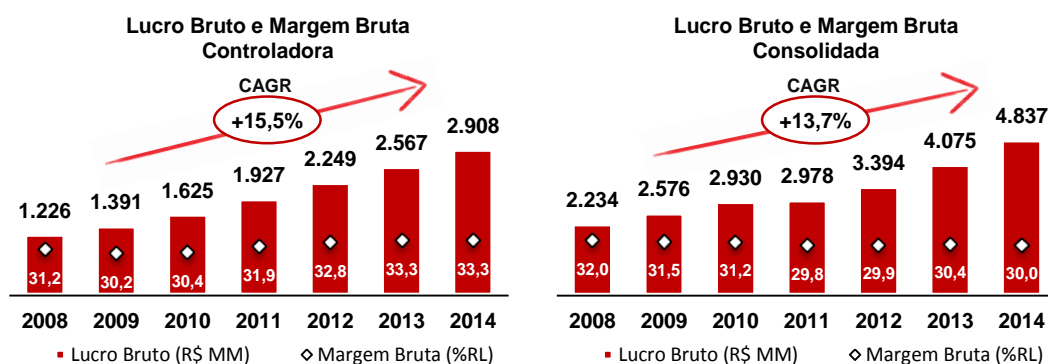


4.3. Lucro Bruto e Margem Bruta

No 4T14, a margem bruta da controladora atingiu 36,7% da receita líquida (RL), uma variação de -0,3 p.p. quando comparada à margem bruta de 37,0% obtida no 4T13. Na visão consolidada, a margem bruta no 4T14 foi de 31,5% da RL, -0,7 p.p. de variação em relação ao 4T13.

O *Black Friday* vem ganhando participação nas vendas do quarto trimestre, se consolidando como um evento muito promocional e contribuiu para variação de -0,3 p.p..

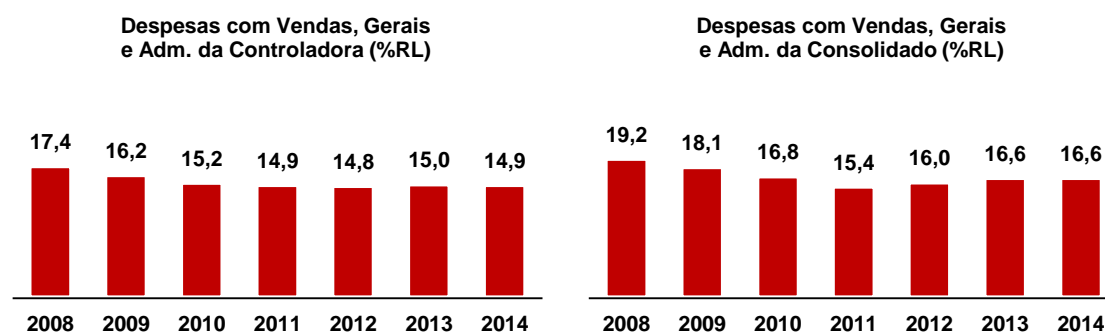
No acumulado do ano, a margem bruta da controladora foi equivalente a 33,3% da receita líquida (RL). Na visão consolidada, a margem bruta foi de 30,0% da RL em 2014, uma variação de -0,4 p.p. em relação ao ano anterior.



4.4. Despesas com Vendas, Gerais e Administrativas

No 4T14, as despesas com vendas, gerais e administrativas da controladora totalizaram R\$ 383,2 milhões, ou 13,1% da RL, nenhuma variação em relação ao 4T13. Na visão consolidada, as despesas com vendas, gerais e administrativas no 4T14 atingiram R\$ 843,4 milhões, ou 15,4% da RL, uma variação de 0,4 p.p. em relação ao mesmo período do ano anterior.

Em 2014, as despesas com vendas, gerais e administrativas da controladora totalizaram R\$ 1.303,0 milhões, ou 14,9% da RL. No consolidado, as despesas com vendas, gerais e administrativas em 2014 alcançaram R\$ 2.683,2 milhões, ou 16,6% da RL.



4.5. EBITDA e Margem EBITDA

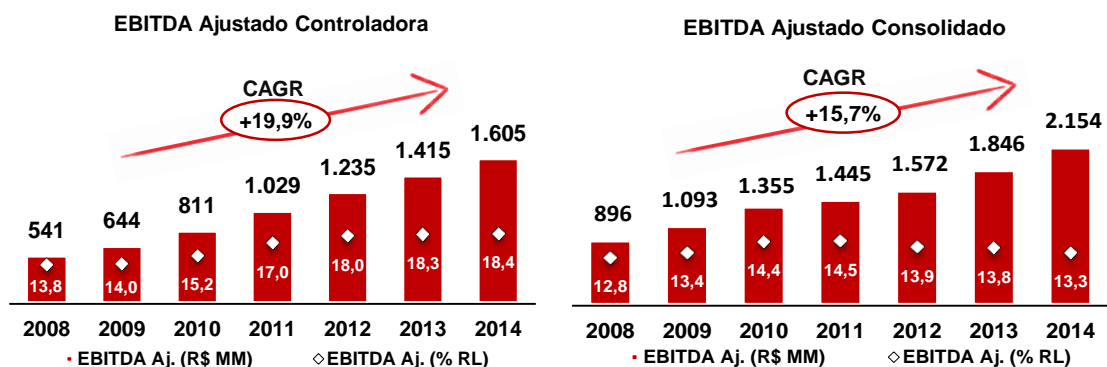
No 4T14, o EBITDA Ajustado da controladora alcançou R\$ 694,0 milhões, uma expansão de 11,6% quando comparado ao do 4T13. A margem EBITDA Ajustada da controladora no período foi de 23,6%, uma variação de -0,3 p.p em relação ao 4T13.

O Black Friday vem ganhando participação nas vendas do quarto trimestre, se consolidando como um evento muito promocional e contribuiu para variação de -0,3 p.p..

Na visão consolidada, o EBITDA Ajustado totalizou R\$ 880,9 milhões no 4T14, uma melhora de 12,5% em relação ao obtido no 4T13. A margem EBITDA Ajustada consolidada no 4T14 correspondeu a 16,1% da RL, uma variação de -1,1 p.p em relação ao 4T13.

No acumulado do ano, o EBITDA Ajustado da controladora atingiu R\$ 1.605,0 milhões, o equivalente a um crescimento de 13,4% em relação a 2013. A margem EBITDA Ajustada da controladora no período foi de 18,4%, 0,1 p.p. superior à margem obtida em 2013.

Na visão consolidada, o EBITDA Ajustado totalizou R\$ 2.153,7 milhões em 2014, uma melhora de 16,7% em relação ao ano anterior. A margem EBITDA Ajustada consolidada em 2014 correspondeu a 13,3% da RL, uma variação de -0,5 p.p. em relação ao ano anterior.



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

4.6. 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:

Conciliação do EBITDA - R\$ MM	Controladora			Consolidado		
	2014	2013	Δ %	2014	2013	Δ %
Lucro Bruto	2.908,0	2.566,8	13,3%	4.836,9	4.074,7	18,7%
(+) Despesas com Vendas	(1.219,6)	(1.076,5)	13,3%	(2.476,6)	(2.068,1)	19,8%
(+) Despesas Gerais e Administrativas	(83,4)	(74,9)	11,3%	(206,6)	(160,6)	28,6%
(=) EBITDA Ajustado	1.605,0	1.415,4	13,4%	2.153,7	1.846,0	16,7%
(+) Outras Receitas (Despesas) Operacionais*	(38,9)	(33,7)	15,4%	(73,9)	(94,7)	-22,0%
(+) Equivalência	(52,7)	(66,9)	-21,2%	-	-	-
(+) Participações Minoritária/Estatutária	(25,4)	(27,0)	-5,9%	(25,4)	(27,0)	-5,9%
(+) Operações Descontinuadas	-	1,9	-100,0%	-	1,9	-100,0%
(=) EBITDA (CVM 527/12)	1.488,0	1.289,7	15,4%	2.054,4	1.726,2	19,0%

* Na antiga norma contábil, chamado de "resultado não operacional".

EBITDA Ajustado (LAJIDA) – Lucro operacional antes de juros, impostos, depreciação e amortização, outras receitas/despesas operacionais, equivalência patrimonial, participação minoritária, participação estatutária e operações descontinuadas. O cálculo do EBITDA (CVM 527/12) considera o resultado líquido do período, acrescido dos tributos sobre o lucro, das despesas financeiras líquidas das receitas financeiras e das depreciações, amortizações e exaustões.

4.7. Resultado Financeiro Líquido

A despesa financeira líquida da controladora totalizou R\$ 208,0 milhões no 4T14, uma variação de 60,0% em relação aos R\$ 130,0 milhões registrados no 4T13. Na visão consolidada, a despesa financeira líquida foi de R\$ 326,4 milhões no mesmo período.

A variação do resultado financeiro está relacionada principalmente ao aumento da taxa de certificado de depósito interbancário – CDI. Além disso, o investimento na subscrição de 18,4 milhões de ações (R\$ 1,0 bilhão) no aumento de capital privado da B2W influenciou o resultado financeiro da controladora no segundo semestre de 2014.

Abertura do Resultado Financeiro - R\$ MM	2014	2013	Δ %	4T14	4T13	Δ %
Resultado Financeiro Líquido Controladora	(654,1)	(426,0)	53,5%	(208,0)	(130,0)	60,0%
Resultado Financeiro Líquido Consolidado	(1.248,9)	(881,2)	41,7%	(326,4)	(248,5)	31,3%

4.8. 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.

4.9. Resultado Líquido

No 4T14, o lucro líquido consolidado atingiu R\$ 296,3 milhões. Em 2014, o lucro líquido consolidado foi de R\$ 427,8 milhões. A variação no lucro líquido do 4T14 e 2014 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		
	2014	2013	Δ %	2014	2013	Δ %
EBITDA Ajustado	1.605,0	1.415,4	13,4%	2.153,7	1.846,0	16,7%
(+) Depreciação / Amortização	(224,7)	(179,0)	25,5%	(373,2)	(273,4)	36,5%
(+) Resultado Financeiro Líquido	(654,1)	(426,0)	53,5%	(1.248,9)	(881,2)	41,7%
(+) Equivalência	(52,7)	(66,9)	-21,2%	-	-	-
(+) Outras Receitas (Despesas) Operacionais*	(38,9)	(33,7)	15,4%	(73,9)	(94,7)	-22,0%
(+) Participação Minoritária / Estatutária	(25,4)	(27,0)	-5,9%	47,2	33,3	41,7%
(+) Imposto de Renda e Contribuição Social	(181,4)	(232,5)	-22,0%	(77,1)	(169,0)	-54,4%
(+) Operações Descontinuadas	-	1,9	-100,0%	-	1,9	-100,0%
(=) Resultado Líquido	427,8	452,2	-5,4%	427,8	462,9	-7,6%

* Na antiga norma contábil, chamado de "resultado não operacional".

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

4.10. Endividamento

Lojas Americanas utiliza sua geração de caixa priorizando investimentos que apresentem os melhores retornos para os acionistas. Assim sendo, listamos a seguir as principais ações realizadas em 2014:

- ✓ Investimentos da Lojas Americanas e da B2W no imobilizado e no intangível (desenvolvimento de *websites* e sistemas) de R\$ 1,411 bilhão;
- ✓ Pagamento de juros sobre o capital próprio e dividendos brutos no valor de R\$ 115,5 milhões.

Os empréstimos e debêntures consolidados de curto e longo prazo de Lojas Americanas em 31/12/2014 foram de R\$ 8.015,5 milhões. Subtraindo a posição de caixa no valor de R\$ 6.370,3 milhões (caixa + aplicações financeiras + contas a receber dos cartões de crédito e débito) do total dos empréstimos, encontramos um endividamento líquido de R\$ 1.645,2 milhões.

R\$ milhões	Controladora		Consolidado	
	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2013
Endividamento				
Empréstimos e financiamentos de curto prazo	254,0	152,8	828,0	527,7
Debêntures de curto prazo	138,4	88,4	138,4	220,0
Endividamento de Curto Prazo	392,4	241,2	966,4	747,7
Empréstimos e financiamentos de longo prazo	2.078,4	1.382,2	3.779,0	4.314,7
Debêntures de longo prazo	3.270,1	2.333,5	3.270,1	2.631,0
Endividamento de Longo Prazo	5.348,5	3.715,7	7.049,1	6.945,7
Endividamento Bruto (1)	5.740,9	3.956,9	8.015,5	7.693,4
Caixas e bancos	743,9	325,0	951,8	424,0
Aplicações financeiras	1.994,0	1.471,0	3.618,4	3.664,4
Contas a receber de cartão de crédito / débito	521,7	635,1	1.800,1	1.644,2
Disponibilidades Totais (2)	3.259,6	2.431,1	6.370,3	5.732,6
Caixa (Dívida) Líquido (2) - (1)	(2.481,3)	(1.525,8)	(1.645,2)	(1.960,8)
Dívida Líquida / EBITDA Ajustado (últimos 12 meses)	1,5	1,1	0,8	1,1
Prazo Médio de Vencimento da Dívida (em dias)	1.143	1.178	1.090	1.139

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

Em 31/12/2014, a dívida líquida consolidada da Companhia foi 0,8x o EBITDA acumulado dos últimos 12 meses e o prazo médio de vencimento da dívida foi de 1.090 dias (36 meses). Na visão controladora, a dívida líquida da Companhia foi de 1,5x o EBITDA acumulado dos últimos 12 meses. O prazo médio de vencimento foi de 1.143 dias em 31/12/2014 (38 meses).

Aporte de Capital B2W: Em 13 de Agosto de 2014, o Conselho de Administração da B2W Digital homologou o aumento de capital R\$ 2,38 bilhões, uma vez que, no âmbito do período de exercícios de preferência e rateios de sobra subsequentes, foram subscritas 100% das novas ações. O aumento de capital tem por objetivo melhorar a estrutura de capital da B2W e permitir que ela siga investindo nos pilares do negócio, acelerando o crescimento e consolidando a posição de liderança no mercado.

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 é composto por 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 consolidada da Lojas Americanas está demonstrada na tabela a seguir:

R\$ milhões	Controladora		Consolidado	
	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2013
Conciliação Contas a Receber				
Recebíveis de cartões de crédito bruto	1.412,0	1.069,9	4.607,3	3.535,0
Recebíveis de débitos eletrônicos e cheques	20,4	17,8	20,4	17,8
Desconto de recebíveis	(910,7)	(452,6)	(2.827,6)	(1.908,6)
Contas a Receber de Cartão de Crédito / Débito	521,7	635,1	1.800,1	1.644,2
Ajuste a valor presente	(12,0)	(13,7)	(13,9)	(20,7)
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	(2,1)	(2,6)	(23,8)	(39,1)
Outras contas a receber	6,2	6,1	217,1	191,2
Contas a Receber Líquido Consolidado	513,8	624,9	1.979,5	1.775,6

Devido à adoção dos novos CPCs / IFRS, em particular o CPC 38 e seu correspondente IAS 39, a Companhia passou a efetuar baixa (desreconhecimento) dos recebíveis com as administradoras de cartões de crédito no momento da sua efetiva antecipação (conforme divulgado nas notas explicativas às demonstrações financeiras). Todavia, para melhor evidenciação do volume de antecipações de recebíveis nas datas-bases analisadas, a Companhia demonstra no quadro acima, o contas a receber ajustado pelas antecipações efetuadas até as datas-bases em análise.

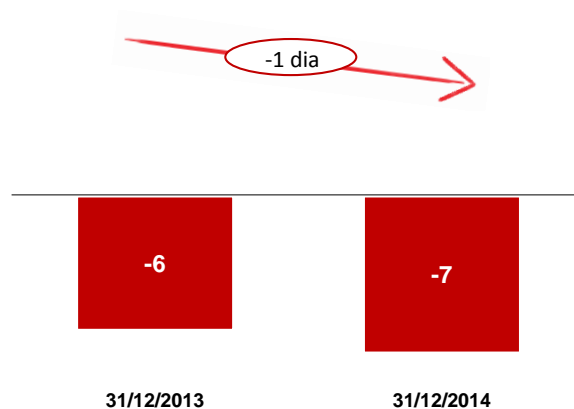
4.11. Vendas por Meios de Pagamentos

A abertura das vendas por meios de pagamentos em 2014 e em 2013 pode ser verificada na tabela abaixo:

Meios de Pagamento	Controladora			Consolidado		
	2014	2013	Var.	2014	2013	Var.
À Vista	59%	60%	-1 p.p.	49%	51%	-2 p.p.
Cartão de Crédito	41%	40%	+1 p.p.	51%	49%	+2 p.p.

4.12. Capital de Giro Líquido da Controladora

O capital de giro líquido na Controladora foi de -7 dias em 31/12/2014, uma melhora de um dia quando comparado à 31/12/2013.



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

A evolução do capital de giro líquido da Lojas Americanas no período, demonstra a constante busca pelo aperfeiçoamento de nossos processos operacionais e pelo desenvolvimento da parceria com nossos fornecedores.

4.13. Indicadores da B2W

Apresentamos a seguir os resultados de 2014 da B2W Digital (BOVESPA: BTOW3). 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), bem como pelo regulamento de listagem do Novo Mercado, e em reais (R\$). As comparações referem-se a 2013.

✓ **B2W DIGITAL anuncia Receita Bruta de R\$ 9.094,7 milhões em 2014**

Em 2014, a receita bruta consolidada atingiu R\$ 9.094,7 milhões contra R\$ 6.959,5 milhões em 2013, representando um crescimento de 30,7%.

✓ **B2W DIGITAL anuncia EBITDA Ajustado de R\$ 549,0 milhões em 2014**

Em 2014, o EBITDA ajustado consolidado atingiu R\$ 549,0 milhões, um crescimento de 27,3% contra os R\$ 431,1 milhões registrados em 2013.

✓ **Melhor Atendimento ao Cliente da Internet Brasileira**

Em 2014, a B2W consolidou sua posição de primeira em atendimento ao cliente da internet brasileira. Nos últimos 3 anos (2012 a 2014), a Companhia praticamente dobrou de tamanho em vendas, reduziu pela metade a quantidade de reclamações e melhorou sua eficiência em custo de resolução em 75%, gerando uma economia total de R\$ 117 MM.

✓ **B2W DIGITAL anuncia Menu de Frete Brasil**

B2W Digital expande o Menu de Frete para 100% das cidades brasileiras, oferecendo entregas em até metade do prazo convencional para mais de 60% do sortimento. Toda a distribuição de mercadorias leves e pesadas é realizada pela Unidade de Distribuição B2W, fruto das aquisições da Click Rodo e da Direct.

✓ **B2W DIGITAL inicia serviço de fulfillment para o Marketplace**

Após o sucesso do projeto piloto iniciado em Outubro de 2014, a B2W Digital, por meio de sua Unidade de Distribuição, passa a oferecer serviços de logística para todos os vendedores do Marketplace.

✓ **B2W DIGITAL atingiu participação de 24% do tráfego e de 12% dos pedidos colocados por meio de dispositivos móveis no 4T14**

O acesso aos sites da B2W DIGITAL, por meio de dispositivos móveis, atingiu participação de 24% do tráfego e de 12% dos pedidos colocados no 4T14. Essa evolução é reflexo do trabalho em conjunto com as empresas de tecnologia adquiridas, Uniconsult e Ideais, que possuem grande expertise nessa frente.

✓ **B2W DIGITAL lançou o marketplace no Shoptime**

Após o sucesso do lançamento do Marketplace na Americanas.com e no Submarino, a B2W lançou, em janeiro de 2015, o marketplace no Shoptime, oferecendo ao cliente um sortimento ainda maior e mais completo.

✓ **B2W DIGITAL contratou financiamento de R\$ 231 milhões junto à FINEP**

B2W DIGITAL contratou, em dezembro de 2014, junto à FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos, financiamento de R\$ 231 Milhões, que tem por objetivo financiar projetos de inovação.

4.14. Demonstração do Resultado Consolidado

Lojas Americanas S.A.						
Demonstração do Resultado (em milhões de reais)	Consolidado Períodos findos em 31 de Dezembro			Consolidado Períodos findos em 31 de Dezembro		
	4T14	4T13	Variação	2014	2013	Variação
Receita Bruta de Vendas e Serviços	6.235,0	5.237,7	19,0%	18.508,0	15.455,8	19,7%
Impostos sobre vendas e serviços	(765,0)	(686,8)	11,4%	(2.362,3)	(2.054,6)	15,0%
Receita Líquida de Vendas e Serviços	5.470,0	4.550,9	20,2%	16.145,7	13.401,2	20,5%
Custo das mercadorias vendidas e serviços prestados	(3.745,7)	(3.087,1)	21,3%	(11.308,8)	(9.326,5)	21,3%
Lucro Bruto	1.724,3	1.463,8	17,8%	4.836,9	4.074,7	18,7%
<i>Margem Bruta (% RL)</i>	31,5%	32,2%	-0,7 p.p.	30,0%	30,4%	-0,4 p.p.
Receitas (Despesas) Operacionais	(944,3)	(758,9)	24,4%	(3.056,4)	(2.502,1)	22,2%
Com vendas	(774,5)	(631,2)	22,7%	(2.476,6)	(2.068,1)	19,8%
Gerais e administrativas	(68,9)	(49,5)	39,2%	(206,6)	(160,6)	28,6%
Depreciação e amortização	(100,9)	(78,2)	29,0%	(373,2)	(273,4)	36,5%
Resultado Operacional antes do Resultado Financeiro e Equivalência	780,0	704,9	10,7%	1.780,5	1.572,6	13,2%
Resultado Financeiro Líquido	(326,4)	(248,5)	31,3%	(1.248,9)	(881,2)	41,7%
Outras receitas (despesas) operacionais*	(44,3)	(37,5)	18,1%	(73,9)	(94,7)	-22,0%
Participação minoritária / estatutária	(35,1)	(22,5)	56,0%	47,2	33,3	41,7%
Operações descontinuadas	-	-	-	-	1,9	-100,0%
Imposto de renda e contribuição social	(77,9)	(123,2)	-36,8%	(77,1)	(169,0)	-54,4%
Lucro Líquido do Período	296,3	273,2	8,5%	427,8	462,9	-7,6%
<i>Margem Líquida (% RL)</i>	5,4%	6,0%	-0,6 p.p.	2,6%	3,5%	-0,9 p.p.
EBITDA Ajustado	880,9	783,1	12,5%	2.153,7	1.846,0	16,7%
<i>Margem EBITDA Ajustada (% RL)</i>	16,1%	17,2%	-1,1 p.p.	13,3%	13,8%	-0,5 p.p.

* Na antiga norma contábil, chamado de "resultado não operacional".

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

4.15. Demonstração do Resultado Controladora

Lojas Americanas S.A.						
Demonstração do Resultado (em milhões de reais)	Controladora Períodos findos em 31 de Dezembro			Controladora Períodos findos em 31 de Dezembro		
	4T14	4T13	Variação	2014	2013	Variação
Receita Bruta de Vendas e Serviços	3.347,8	3.013,0	11,1%	10.023,6	8.945,0	12,1%
Impostos sobre vendas e serviços	(412,6)	(414,0)	-0,3%	(1.285,8)	(1.229,3)	4,6%
Receita Líquida de Vendas e Serviços	2.935,2	2.599,0	12,9%	8.737,8	7.715,7	13,2%
Custo das mercadorias vendidas e serviços prestados	(1.858,0)	(1.637,3)	13,5%	(5.829,8)	(5.148,9)	13,2%
Lucro Bruto	1.077,2	961,7	12,0%	2.908,0	2.566,8	13,3%
<i>Margem Bruta (% RL)</i>	36,7%	37,0%	-0,3 p.p.	33,3%	33,3%	-
Receitas (Despesas) Operacionais	(440,6)	(392,8)	12,2%	(1.527,7)	(1.330,4)	14,8%
Com vendas	(359,3)	(317,0)	13,3%	(1.219,6)	(1.076,5)	13,3%
Gerais e administrativas	(23,9)	(22,7)	5,3%	(83,4)	(74,9)	11,3%
Depreciação e amortização	(57,4)	(53,1)	8,1%	(224,7)	(179,0)	25,5%
Resultado Operacional antes do Resultado Financeiro e Equivalência	636,6	568,9	11,9%	1.380,3	1.236,4	11,6%
Resultado Financeiro Líquido	(208,0)	(130,0)	60,0%	(654,1)	(426,0)	53,5%
Equivalência patrimonial	26,4	13,9	89,9%	(52,7)	(66,9)	-21,2%
Outras receitas (despesas) operacionais*	(39,3)	(33,0)	19,1%	(38,9)	(33,7)	15,4%
Participação estatutária	(25,4)	(27,0)	-5,9%	(25,4)	(27,0)	-5,9%
Operações descontinuadas	-	-	-	-	1,9	-100,0%
Imposto de renda e contribuição social	(94,0)	(121,1)	-22,4%	(181,4)	(232,5)	-22,0%
Lucro Líquido do Período	296,3	271,7	9,1%	427,8	452,2	-5,4%
<i>Margem Líquida (% RL)</i>	10,1%	10,5%	-0,4 p.p.	4,9%	5,9%	-1,0 p.p.
EBITDA Ajustado	694,0	622,0	11,6%	1.605,0	1.415,4	13,4%
<i>Margem EBITDA Ajustada (% RL)</i>	23,6%	23,9%	-0,3 p.p.	18,4%	18,3%	+0,1 p.p.

* Na antiga norma contábil, chamado de "resultado não operacional".

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

5. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Lojas Americanas S.A. é listada na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBovespa) desde 1940. A Companhia possui 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. Conselho de Administração

A Companhia conta com um Conselho de Administração composto por sete membros eleitos em Assembleia Geral para um período de três anos com direito à reeleição. O órgão tem as atribuições que lhe são conferidas por lei e pelo estatuto social. Formalmente, o órgão reúne-se no mínimo quatro vezes ao ano.

5.2. 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 Financeiras, entre outras deliberações que transcendam aos limites ordinários das atribuições específicas de cada Diretor. É composta por 11 Diretores, sendo um designado Diretor Superintendente, eleitos pelo Conselho de Administração pelo período de 1 ano com direito à reeleição.

5.3. Conselho Fiscal

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.

5.4. 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 e de revisão de processos informatizados para a Companhia e sua controlada B2W, tendo sido contratados em de 2014, recebendo honorários totais de R\$ 624 mil, representando cerca de 40% dos honorários totais relativos aos serviços de auditoria externa. A política da Companhia na contratação de outros serviços, que não auditoria externa, de auditores independentes assegura que não haja conflito de interesses, perda de independência ou objetividade dos auditores.

5.5. Tag Along de 100% a Todos os Acionistas

Desde 2006, Lojas Americanas mantém em seu estatuto social o compromisso de conceder tag along integral (100%) às ações ordinárias e preferenciais da Companhia. Isso garante que todos os acionistas de Lojas Americanas terão tratamento igualitário no caso de troca de controle da Companhia, sendo assegurado o direito de vender suas ações nas mesmas condições negociadas pelos controladores.

5.6. Política de Dividendos

Em 2014, 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%.

5.7. Programa de Recompra de Ações

Desde 2003, a Lojas Americanas manteve abertos sucessivos planos de recompra de ações da Companhia com o objetivo de mantê-las em tesouraria ou posterior cancelamento. O programa atual prevê a recompra de até 11.166.398 ações ordinárias nominativas escriturais e 26.873.473 ações preferenciais nominativas escriturais.

5.8. Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE

Em 2014, pela primeira vez na história dos 10 anos do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), companhias de varejo entraram em sua seleta carteira. Em novembro, foi anunciado que a Lojas Americanas e a B2W Digital passariam a fazer parte da carteira em 2015. Essa conquista é motivo de orgulho para todos nós que trabalhamos buscando o desenvolvimento sustentável das Companhias.

6. GENTE EM PRIMEIRO LUGAR

A Lojas Americanas inicia um novo ciclo de investimentos e expansão com a divulgação do programa “Somos Mais Brasil”. A capacidade de execução e a dedicação de um time de excelência serão responsáveis por construir com sucesso essa nova fase. Para atingir esse crescimento recorde, de inaugurar 800 novas lojas no Brasil nos próximos 5 anos, será necessário treinar e capacitar os associados, bem como recrutar e desenvolver novos talentos: gente comprometida, que goste do que faz e que tenha brilho no olhar.

Por meio da promoção de valores como ética e responsabilidade corporativa, a Lojas Americanas se compromete a cuidar do desenvolvimento de carreira de seus associados, promovendo oportunidades e desafios em um ambiente de constante renovação preparando a Companhia para um crescimento acelerado mantendo a cultura organizacional e a identidade do negócio.

Para isso, desenvolveu um trabalho de revisão de processos de recrutamento e seleção, que tem como objetivo a retenção de talentos e a oferta de uma capacitação de excelência para que os associados alcancem os melhores resultados.

As lideranças têm recebido treinamentos dirigidos à questão comportamental, tornando-se mais preparados e conscientes de seu papel dentro da Companhia. O resultado dos investimentos se reverte na valorização do empenho de cada um e no estímulo à superação de desafios.

A Companhia permanece adotando práticas de atuar em prol da diversidade e da igualdade de oportunidades. O quadro profissional de Lojas Americanas contou com 20.771 associados, dos quais 12.120 mulheres e 8.651 homens. Entendemos que, para promover a igualdade entre homens e mulheres e garantir que políticas salariais de contratação e promoção eliminem toda possibilidade de discriminação relativa ao sexo, a maior vertente da Companhia para desenvolvimento e promoção das pessoas é a meritocracia.

6.1. Princípios de Gente

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.

6.2. Recrutamento e Seleção de Talentos

Por meio das nossas principais portas de entrada na Companhia - os programas de estágio, *trainee* e de novos talentos - recrutamos jovens universitários e recém-formados que se identifiquem com a cultura da Lojas Americanas e desejem desenvolver uma carreira de sucesso. Nestes 85 anos, evidenciamos que a gestão desses processos tem sido bem sucedida, visto que mais de 80% dos nossos diretores entraram na Companhia por um desses programas. Por essa razão, a Companhia tem intensificado sua participação em feiras de recrutamento e buscado se aproximar de faculdades em todo o País.

6.2.1. Programa MBA

Iniciado em 2012, o Programa MBA tem por objetivo recrutar talentos das principais escolas de negócios mundiais. O objetivo desse programa é selecionar e formar as futuras lideranças da Companhia em poucos anos. Os profissionais iniciam atividades na Companhia como responsáveis por projetos específicos e são acompanhados diretamente pelos diretores da Lojas Americanas.

6.2.2. Programa *Trainee*

O Programa *Trainee* Lojas Americanas propõe que jovens recém-formados sejam preparados para ocupar uma posição de liderança na Companhia. Nesse sentido, durante 12 meses, os promissores talentos conhecem a sede no Rio de Janeiro e fazem uma imersão de seis meses para assimilar políticas e diretrizes sobre o trabalho. Entre outras etapas do treinamento, o

trainee passa por um *job rotation* em áreas como comercial, financeiro, jurídico, recursos humanos, operação, SAC e marketing, conhecendo os processos por onde passam os pedidos dos nossos clientes.

6.2.3. Programa Novos Talentos

O Programa Novos Talentos tem como objetivo formar e capacitar os profissionais recém-formados para serem futuros líderes na Companhia, de maneira acelerada, para que todos estejam aptos a acompanhar o crescimento das empresas do nosso grupo.

6.2.4. Programa de Estágio

O Programa de Estágio Lojas Americanas é dirigido à formação e capacitação de estudantes universitários de áreas afins ao negócio e que tenham potencial para assumir posições de liderança na Companhia. O programa tem abrangência nacional, com duração mínima de seis meses e máxima de dois anos.

6.2.5. Menor Aprendiz

Sempre preocupados com a preparação de estudantes para o mercado de trabalho, desenvolvemos, em parceria com o Senac (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) ou entidades equivalentes nas cidades onde temos unidades de negócio, o Projeto Menor Aprendiz. O contrato tem prazo determinado e o jovem tem compromisso com matrícula e frequência obrigatórias no ensino fundamental.

6.2.6. 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 captação de candidatos 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.

6.3. Desenvolvimento e Capacitação

A excelência e a qualificação de nossos profissionais são diferenciais competitivos em nosso negócio, especialmente, em um mercado que se encontra em franca expansão. É através de um time preparado que podemos alcançar resultados cada vez mais ousados em um ambiente extremamente competitivo, que é o cenário do varejo brasileiro.

Nesse sentido, a estruturação 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 2014, considerando as perspectivas da nova fase de expansão, fortalecemos os treinamentos dirigidos para lideranças com o objetivo de disseminar a nossa cultura, baseada em um sistema de meritocracia, no senso do trabalho em equipe e no comprometimento de longo prazo.

6.3.1. Centro de Excelência e Inovação

Em 2014, a Lojas Americanas inaugurou o CEI – Centro de Excelência e Inovação, que já nasceu em parceria com duas das mais renomadas instituições globais de ensino e pesquisa: *MIT – Massachusetts Institute of Technology* e *Harvard Business School*. O objetivo do CEI 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. Essa é mais uma iniciativa do nosso programa de desenvolvimento de Talentos.

6.3.2. Centro 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 que pode ser acessado pelos associados e visa a atualização permanente de seus associados a vários campos da gestão empresarial.

7. GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

7.1. Comitê de Sustentabilidade – Companhia Verde



Para a Lojas Americanas, a excelência no desempenho econômico está alinhada às políticas de proteção ao meio ambiente e respeito à sociedade. Por essa razão, em 2007 desenvolvemos o conceito de Companhia Verde, com a criação de um comitê multidisciplinar interno e passamos a disseminar, uma cultura de sustentabilidade corporativa, baseada nos pilares de crescimento econômico viável integrado à adoção de boas práticas socioambientais. Para dar seguimento ao processo de evolução do tema, em 2010 esse comitê foi formalizado em ata pelo Conselho de Administração e em 2012, criamos a Diretoria de Sustentabilidade, com uma equipe 100% dedicada em prol do desenvolvimento sustentável da Companhia, que reporta diretamente à Presidência.

Como resultado de um excelente trabalho conjunto, em 2014, pela primeira vez na história dos 10 anos do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), companhias de varejo entraram em sua seleta carteira. Em novembro, foi anunciado que a Lojas Americanas e a B2W Digital passariam a fazer parte da carteira em 2015. Essa conquista é motivo de orgulho para todos nós que trabalhamos buscando o desenvolvimento sustentável das Companhias.

O crescimento recorde previsto no novo programa de expansão “85 anos em 5!” exige uma melhoria contínua da gestão de nossas políticas e operações, mobilizando colaboradores e fornecedores sobre os temas relacionados à responsabilidade socioambiental. Nosso planejamento de investimentos contempla a reforma de unidades e, atualmente, contamos com cerca de 70 lojas no modelo sustentável, que adotam sistemas de economia de água, energia elétrica, reaproveitamento e descarte consciente de resíduos.

Trabalhamos para fazer mais e melhor todos os dias. Se a rentabilidade está relacionada diretamente à expansão do negócio, estamos conscientes do fomento ao desenvolvimento da economia local, à geração de empregos, ao acesso aos bens de consumo e à promoção social por meio dos projetos socioambientais desenhados.

7.2. Diretrizes de Sustentabilidade

O investimento em sustentabilidade só se fundamenta quando as ações e esforços empreendidos por uma instituição se tornam transparentes e acessíveis à sociedade. A Lojas Americanas tem baseado todas as suas ações de comunicação, no que diz respeito às suas práticas sustentáveis, em dois pilares: a mobilização e a prevenção. Por meio de ferramentas de marketing, a Companhia Verde impactou de forma eficaz seus associados, fornecedores e clientes sobre a importância do engajamento em questões relacionadas à saúde e ao meio ambiente em 2014.

Para assegurar a transparência, a Companhia criou um portal de informações sobre as iniciativas na área e diretrizes como a Política Ambiental. Os públicos interessados podem ter acesso ao conteúdo pelo site www.companhiaverde.com.br ou enviando um e-mail para cia.verde@lasa.com.br.

7.3. Responsabilidade Ambiental

Para nós, sustentabilidade é a geração de valor econômico somado à criação de valor para a sociedade e à preservação dos recursos ambientais. Entendemos inclusive em nossa Política de Sustentabilidade, que é uma forma de conduzir os negócios por meio de boas práticas socioambientais que gerem valor para nossos acionistas. Buscamos entender as demandas e expectativas de nossos *stakeholders*, sempre nos pautando em um diálogo ético e transparente. A construção de uma sociedade mais justa e igualitária depende da capacidade de cada associado em adotar atitudes que gerem bem-estar e maior satisfação daqueles que compõem nossa cadeia produtiva e compartilham do mesmo ideal.

7.4. Adesão ao Pacto Global

Desde 1º de novembro de 2013, aderimos ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU). A iniciativa formalizou o nosso compromisso em exercer as melhores práticas corporativas de respeito aos Direitos Humanos, bem como ao meio ambiente e à ética nos negócios ao redor do mundo.