

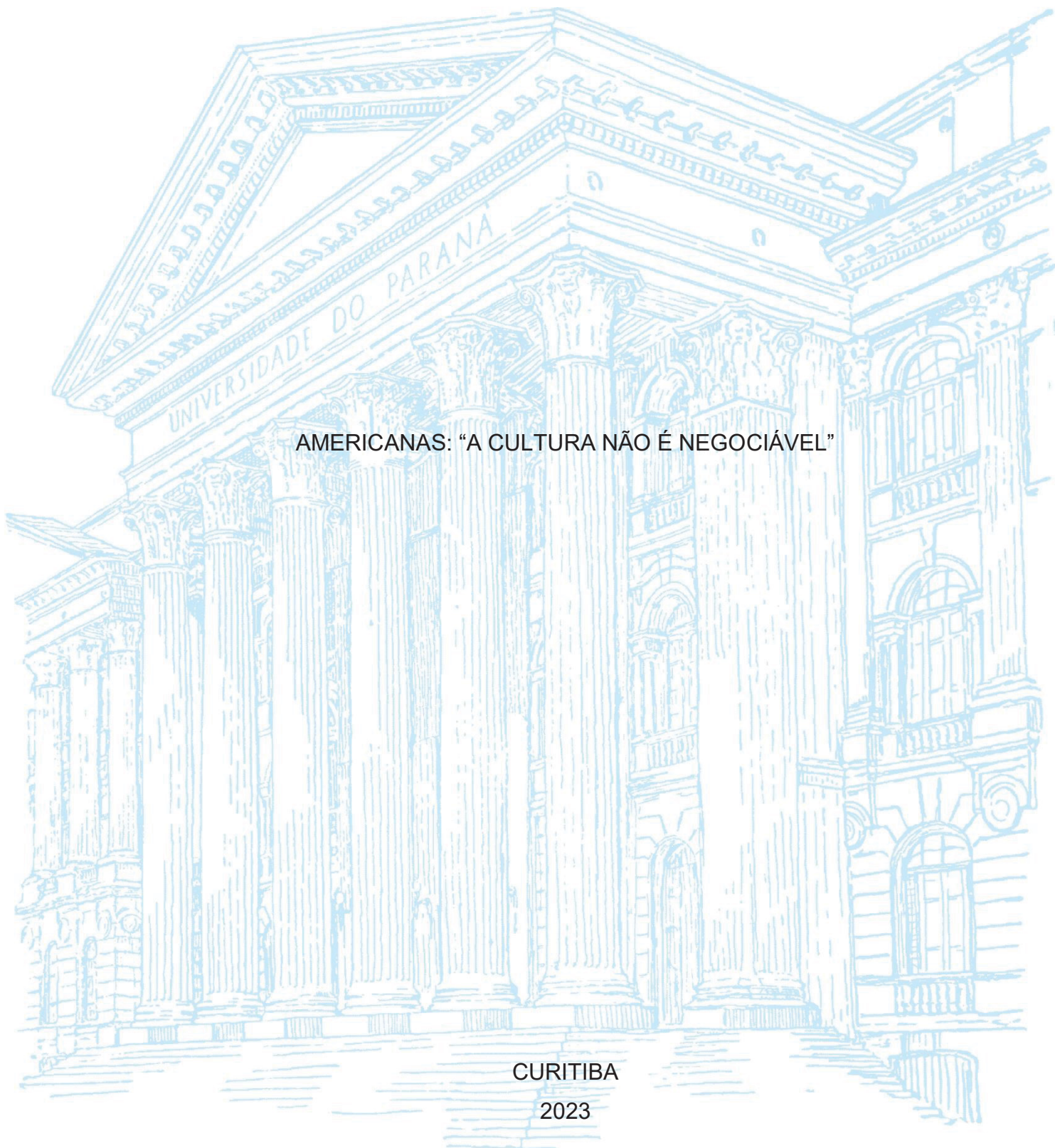
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LETÍCIA DIAS GONÇALVES

AMERICANAS: “A CULTURA NÃO É NEGOCIÁVEL”

CURITIBA

2023



LETÍCIA DIAS GONÇALVES

AMERICANAS: “A CULTURA NÃO É NEGOCIÁVEL”

Trabalho de Conclusão de Curso para a obtenção do título de grau de Master of Business Administration Setor de Socias Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, na área de Marketing.

Orientador Jose Carlos Korelo.

CURITIBA
2023

RESUMO

O mercado varejista se altera constantemente, as empresas precisam se adaptar com o mercado e o perfil dos colaboradores, que requisita reconhecimento e valorização pelo esforço e comprometimento para a propagação da cultura e valores que a empresa prega. Esse trabalho buscou evidenciar como o Endomarketing e a inovação transformam uma empresa e seus valores. Buscando uma melhoria na satisfação, comunicação interna e motivação dos colaboradores e no entendimento de como a Americanas atua, quais as suas metas e objetivos a longo prazo.

Palavras Chave: *Marketing, Endomarketing, Inovação, Cultura Organizacional, Motivação Organizacional, Americanas.*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1 Endomarketing.....	7
2.2 “Queremos sempre mais”	9
3. METODOLOGIA	12
4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E ESTUDO DE CASO	13
4.1 Origem das Americanas.....	13
4.2 Americanas nas décadas de 1980-1990: Garantia.....	13
4.3 A Aquisição da Americanas.....	14
4.4 Americanas nos anos 2000s-2010s.....	15
4.5 O G30.....	16
4.6 B2W.....	19
4.6.1 LET’S – Logística e Distribuição.....	21
4.6.2 IF (Inovação e Futuro).....	22
4.7 Americanas hoje.....	23
4.8 Gente, cultura e resultados.	25
4.8.1 Quem- A Equipe.....	25
4.8.2 Como- Cultura.....	28
4.8.3 O Que- Resultados.....	29
4.9 Futuro: Oportunidades e desafios	30
4.9.1 Oportunidades.....	31
4.9.2 Desafios.....	34
5. CONCLUSÃO	36
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
7. ANEXOS	39

1. INTRODUÇÃO

Pode-se definir o varejo como uma atividade de negócios que vende produtos ou serviços para o consumidor final. Seu grande propósito é vender seu produto ou serviço, com uma determinada margem de lucro. (Aromatis, 2009)

O desenvolvimento do mercado de varejo propõe todo um trabalho de marketing integrado com o objetivo a diferenciar do abundante número de opções que o mercado atual oferece. Muito mais que isso, é necessário analisar o que o cliente procura atrelado a inovação e alinhamento com as pessoas que compõe a companhia.

O “marketing interno” ou endomarketing, tem um conceito simples, que seria relacionar as estratégias de mercado com interações trabalhistas. O Endomarketing é um processo gerencial e cíclico que utiliza ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com o seu trabalho e garantir os objetivos estratégicos de uma organização (COSTA, 2012).

No cotidiano das empresas, a inovação apresenta-se sempre como um fator indispensável, é notório que empresas dos mais diversos seguimentos buscam dentro das suas atividades gerarem momentos de planejamento para a inovação. Estudos como o de Cavalcante (2012), apontam que a inovação é fator crucial para a sobrevivência e a continuidade dos negócios, onde é necessário estar em constante atualização e adaptação para garantir a perenidade nos negócios.

Para tanto, o presente estudo de caso sobre a Americanas S.A, tem o objetivo de mostrar como a implantação da inovação e endomarketing na empresa impacta positivamente na produtividade e motivação das equipes internas e cria um ambiente propício à inovação, contribuindo para melhoria contínua das atividades de endomarketing, e trazendo a conscientização dos benefícios que a ferramenta pode trazer a todos, tanto empresa como colaborador. Mostrando sua importância no papel do desenvolvimento da capacidade criativa, produtiva trazendo vantagem competitiva para a companhia em noventa e quatro anos, mesmo em momentos adversos e de dificuldades financeiras que a companhia está enfrentando. Porém mesmo com o pedido de recuperação judicial e as dificuldades a cultura interna da companhia permanece intacta.

O presente estudo tem como objetivo verificar os reflexos da comunicação interna dos líderes dentro de uma organização, o ápice é entender como o líder usa a comunicação para desenvolver com seus colaboradores as tarefas para despertar a vocação para construção de novas ideias e desafios. Analisando os meios e prover o entendimento do comportamento humano, suas necessidades e a empresa vista de dentro para fora. .

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Endomarketing

A palavra Endomarketing vem da palavra grega “édon”, que significa “em para dentro, dentro de”. Essa palavra foi utilizada pela primeira vez em 1975 por Bekin. (BEKIN, 1995).

Para Garcia (2017) endomarketing ou endomarketing são ações voltadas ao público interno de uma empresa ou organização, com o objetivo de obter melhor desempenho e maior comprometimento dos colaboradores. Na percepção de Marques (2010) o endomarketing surge para estreitar o relacionamento entre os colaboradores e a empresa além de agregar valor e promover o desenvolvimento da organização e dos colaboradores.

Quando surgiu no Brasil, o endomarketing era utilizado somente em indústrias, aos poucos foi se adaptando nas pequenas e médias empresas. (BRUM, 2000)

As empresas cada vez mais estão precisando de colaboradores que sejam motivados e produtivos para a realização de seu trabalho. Se forem implantadas corretamente, as ações de endomarketing auxiliam na melhora da produtividade e no clima organizacional (FILIPPIN, 2015).

Para Nunes e Souza (2012), o endomarketing mediante a uma adaptação das ferramentas tradicionais do marketing, certifica potencializar as relações de negócio da organização. Pois, ele busca tornar o colaborador aliado a empresa, compartilhando os mesmos objetivos e direcionando seus esforços para o alcance das metas.

Cerqueira (2002) acrescenta que esse emparelhamento visa: (i) desenvolver práticas preciosos; (ii) manter o clima organizacional ideal por meio de valorização e reconhecimento; (iii) aumentar a produção e qualidade, bem como reduzir custos; (iv) criar canais compatíveis para realizar a comunicação interpessoal com ênfase na redução de conflitos; (v) criação da administração participativa; (fui) abertura para a inserção de ações voltadas à gestão participativa. Além disso, Bekin (2004) afirma que o endomarketing mais que um conceito mas uma marca. É uma atitude, um costume um comportamento um instrumento que compreende a ser equiparado a uma

nova forma de tratamento para o mercado partindo do pressuposto de que nas empresas está a surgir mudanças neste contexto.

Brum (2010) mostra que a empresa não pode mudar a essência do ser humano, mas sim tem a capacidade de dar a seus funcionários a chance, mesmo que mínima, de gerar boas ações e pensamentos. O autor interpretou a felicidade como uma forma de melhorar o ambiente corporativo. que pode estar cercado por alguns mal-entendidos. Para tanto, o autor sintetiza a importância de uma empresa manter o foco na comunicação clara e transparente, transformando a informação em criação de valor, para trazer ao colaborador o sentimento de pertencimento. Para Duarte (2017) a qualidade dos serviços prestados está diretamente relacionada com a satisfação, atitude e comportamento dos colaboradores, afirma que os gestores devem estar atentos à gravitação e quão importante é criar ferramentas para melhorar a satisfação da sua satisfação interna. clientes.

Para a correta implementação de um projeto de endomarketing é necessário, principalmente em empresas que ainda não possuem um caminho estruturado ou ainda não gerenciam apropriadamente este sistema, conhecer a realidade da empresa e conscientizar os interessados sobre os objetivos deste projeto.

Para alcançar os resultados esperados, é necessário respeitar cada etapa da implementação para garantir que a execução e os resultados sejam os esperados. Bekin (2004) sugere três passos a serem seguidos para implementar o Endomarketing. (i) análise ambiental; (ii) diagnóstico; (iii) Definição dos objetivos de implementação do projeto. Na primeira fase, o autor defende que é preciso descobrir as oportunidades que são desperdiçadas devido à ineficiência da comunicação entre as equipes e à falta de treinamento. A empresa já pode conhecer suas potencialidades e limites durante o diagnóstico e na terceira etapa é definido o objetivo a ser alcançado.

Nesse sentido, um projeto de implementação de Endomarketing deve ser conduzido por gestores comprometidos e capazes de desenvolver uma atitude positiva em relação à nova visão de mercado da empresa e deve ser executado em todas as etapas. O tempo de processamento pode variar em função da especificidade e complexidade de cada empresa. Nesse sentido, o endomarketing tem um papel importante no processo de engajamento nas organizações pois suas ações promovem

a integração entre os colaboradores e os valores da organização (BIRK E GOMES, 2013).

Oferecer recursos é um ponto essencial para que as pessoas se sintam motivadas, a empresa que implementa o endomarketing deve investir em ações que regerem conhecimento do trabalho que a organização realiza e sempre dar feedback ao grupo de trabalho, pois assim aumenta a satisfação com o trabalho que está sendo realizado. feito, aumentando a produtividade, o que é extremamente importante tanto para a empresa quanto para a realização profissional do indivíduo. Dessa forma, o Endomarketing está relacionado à percepção do funcionário e afeta seu desempenho tanto operacional quanto internamente, o que afeta diretamente a intenção de sair da empresa (DUARTE, 2017).

2.2 “Queremos sempre mais”

A Americanas é uma das líderes do varejo no Brasil, vendendo produtos para clientes em todo o país através de uma variedade de canais de entrega. Suas lojas físicas, que operam sob o nome Lojas Americanas, incluem mais de 1.707 lojas em 765 cidades em todo o Brasil (Universo Americanas, 2021). A empresa de negócios online da qual a companhia detém participação majoritária, a B2W Cia Digital SA (B2W), vende itens pela internet, TV, televendas, catálogos e quiosques instalados em lojas (Universo Americanas, 2021). Os produtos da B2W são entregues na casa do cliente ou em uma unidade das Lojas Americanas para retirada. A Americanas atendeu 46 milhões de clientes ativos nas lojas e 21 milhões de clientes ativos na B2W (B2W, 2021). Além disso, a Americanas é proprietária da LET'S, uma operação de logística, e da IF, o motor de inovação do Universo Americanas.

Nos últimos 40 anos, a Americanas foi liderada por poucos executivos de longa permanência, incluindo Beto Sicupira. Sicupira entrou para o conselho de administração em 1981, atuou como CEO de 1983 a 1993, e permaneceu como um diretor ativo. O ano de 2021 marcou os 40 anos desde a chegada de Sicupira à Americanas, e este aniversário o levou a refletir sobre todas as conquistas e sobre o futuro da organização.

Em um setor onde a maioria das empresas tem dificuldade para sobreviver, a Americanas prosperou, obtendo não apenas um crescimento consistente de receitas, mas também as melhores margens de lucratividade do setor. E a Americanas alcançou tudo isso no Brasil – um país com sistemas regulatórios complexos e períodos prolongados de instabilidade política e econômica. Sicupira atribui seu sucesso ao que ele chama de o “o que, quem, e como” da liderança. O “o que” é o foco em resultados, definindo e alcançando metas tangíveis. O “quem” são as pessoas da organização e sua abordagem para o desenvolvimento dessas pessoas. E o “como” envolve “fazer as coisas do jeito certo”, uma cultura que enfatiza o trabalho duro, a consistência, liderar através do exemplo e o foco no longo prazo.

A estratégia de crescimento da Americanas se baseia em “ser ainda mais relevante no dia a dia dos clientes” (4T20, p. 2, 2021). A Americanas busca oferecer um sortimento crescente de produtos e serviços empresa: entregar para os clientes “TUDO, A TODA HORA, EM QUALQUER LUGAR” (4T20, p. 3, 2021). Essa estratégia de crescimento foi segmentada através de uma “estrutura de três horizontes.” O Horizonte 1 (H1) consiste nas lojas físicas. As lojas lideram a lucratividade da organização (responsáveis por 74% do EBITDA de 2020), e o objetivo da direção para este negócio através de uma ampla variedade de canais ou, como declara o lema da o é a melhora contínua. O H2 consiste nas iniciativas digitais da Americanas e é o atual motor de crescimento da organização (Universo Americanas, “Resultados de 2020,” p. 14). Entre os principais negócios no H2 estão as plataformas digitais da B2W, Americanas.com, Submarino.com, Shoptime.com e SouBarato.com; e a LET’S. Em 2020, os negócios do H2 responderam por 47,6% do crescimento da organização, alcançando um GMV total de 68%. Já o H3 consiste na IF, englobando os negócios disruptivos da companhia. Essas empresas apresentam crescimento exponencial (Universo Americanas, “Resultados de 2020,” p. 14). De acordo com essa estratégia, as prioridades da Americanas são: “promover um crescimento sustentável; ter os melhores talentos; melhorar o ambiente de inovação; intensificar o uso de *data analytics*; aumentar a frequência das compras; expandir a plataforma da cadeia de fornecimento; e continuar gerando valor e reinvestindo” (Universo Americanas, “Resultados de 2020,” p. 14). Os executivos da Americanas monitoram se as metas

da organização são atingidas através de uma série de métricas, entre elas: número de clientes ativos (clientes que realizaram pelo menos uma compra nos últimos 12 meses), o número de transações, a frequência em que os clientes efetuaram compras, e o número de clientes O2O (*online to offline* – clientes que efetuam a compra online e retiram na loja, ou que compram na loja e recebem o produto em casa).

3. METODOLOGIA

O presente estudo constituiu-se como uma pesquisa de análise documental, de cunho qualitativo. Baseia-se na análise de conteúdo de diversos formatos de documentos ou de um determinado tipo específica, tais como fichas, mapas, formulários, cartas, bilhetes, fotografias, entre outros. Com o objetivo de desenvolver respostas quantitativas ou qualitativas acerca de um fenômeno específico. (GIL, 2009).

Sendo assim, as contribuições desse estudo em termos teóricos, visa apresentar um estudo que possa orientar executivos e as empresas, sobre a importância da aplicação e planejamento de estratégias do endomarketing e inovação tendo de exemplo o estudo de caso feito sobre a Americanas S.A. Já em termos empíricos, o presente estudo contribui com empresários da área, gerando informações para repensarem os processos dentro de suas empresas.

4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E ESTUDO DE CASO

4.1 As origens das Americanas

A Americanas foi fundada em 1929 em Niterói, no Rio de Janeiro por quatro americanos: John Lee, Glen Matson, James Marshall e Batson Borge. As unidades das Lojas Americanas vendiam uma grande variedade de itens não alimentícios, incluindo eletrônicos, vestuário, brinquedos, e produtos de saúde e beleza. Seu slogan inicial era: “Nada além de dois mil réis”. Em 1940, a Americanas abriu seu capital e entrou na Bolsa de Valores brasileira (CORREA, 2014).

4.2 Americanas nas décadas de 1980 - 1990: Garantia

Em 1971, o empresário brasileiro Jorge Paulo Lemann comprou a corretora Garantia. A quebra da bolsa de valores do Brasil aconteceu poucos meses depois, e Lemann e seus sócios assistiram ao declínio da empresa. Ficaram conhecidos por anos como aqueles que pagaram o preço mais alto por uma licença de corretagem no Brasil (CORREA, 2020). Ao longo dos anos seguintes, Lemann recrutou Marcel Herrmann Telles e Beto Sicupira para trabalhar na empresa. Os três então lideraram o Garantia até sua venda em 1998, quando estabeleceram a 3G Capital, uma firma global de investimentos com sede em Nova Iorque e no Rio de Janeiro. Lemann construiu a cultura do Garantia de olho no que havia sido feito no banco americano de investimento Goldman Sachs. O foco do Garantia na meritocracia e em permitir que as pessoas com melhor desempenho se tornassem sócias o tornaram único no Brasil. Lemann estava buscando por pessoas com o que ele chamava de “PSDs”: poor, smart and had a deep desire to be rich (pobres, inteligentes e com grande vontade de enriquecer). Resiliência era outra qualidade valorizada pelos fundadores do Garantia, e seu processo de contratação copiava algumas das técnicas empregadas pelos grandes bancos dos E.U.A. para avaliar essa característica. (HEINZ COMPANY, 2013)

O Garantia estudou a Americanas como potencial ideia para investimento no começo dos anos 1980. Na época, o valor de mercado da companhia era de menos

de \$30 milhões, e Lemann estimava que só os imóveis da empresa valeriam mais de \$100 milhões (CORREA,2020). Em 1981, o Garantia detinha uma participação na Americanas grande o suficiente para garantir um assento no conselho. Sicupira assumiu o cargo e mergulhou nos negócios da empresa. Ele fazia perguntas, lia relatórios, e anotava tudo em um caderno vermelho que carregava com ele. Ele se lembra: “Eu sempre levava o caderno vermelho às reuniões do conselho. Eu apresentava as coisas que estavam ali e, um dia, o CEO perguntou se poderia ver meu caderno vermelho. Então ele disse ‘Como você tem todas essas informações? Nem nós temos isso.’ E eu pensei que, ‘Bom. Isso é melhor do que eu pensava.’”

4.3 A Aquisição da Americanas

Em 1983, o Garantia adquiriu o controle da Americanas, e Sicupira foi nomeado o CEO. Sicupira começou conduzindo entrevistas individuais com os 50 funcionários mais antigos da Americanas. Ele deu a cada funcionário, antecipadamente, um formulário perguntando sobre eles, a quanto tempo estavam na empresa, o que faziam, a quem respondiam, e quem respondia a eles. Também pediu que sugerissem aspectos que poderiam ser melhorados na empresa. Em seguida, cada funcionário teve uma entrevista de uma hora com Sicupira para discutir o formulário.

Uma das primeiras observações de Sicupira na Americanas foi de que a empresa não estava controlando suas despesas. Ele gostava de dizer que “Custo é como unha, tem que cortar sempre”. A sede da empresa contava com 1.700 funcionários, com quase 15.000 funcionários no total e 47 lojas (CORREA, 2020). No primeiro ano, Sicupira demitiu 20% da força de trabalho da empresa, com cortes maiores na sede. Sicupira também reorganizou a estrutura de bônus para os executivos. Ele conta: “Um dia, os 35 caras com cargos mais altos na empresa vieram e pediram para falar comigo. Tinham um porta-voz. Ele disse ‘Veja, estamos aqui para dizer que queremos recuperar a compensação que você cortou, ou vamos deixar a empresa.’ Então, foram todos almoçar para comemorar.” Três executivos ficaram para trás para falar para Sicupira que não concordavam com seus colegas. Sicupira

manteve esses três, mas demitiu os outros 32 executivos. Eles voltaram do almoço e encontraram seus pertences em sacos de lixo ao lado da porta de entrada.

Sicupira também reduziu preços. Ele observou que a varejista francesa Carrefour, que havia acabado de abrir uma loja no Rio de Janeiro, estava vendendo produtos por preços muito menores, resultando em margens brutas baixas mas com alta rotatividade do inventário, ganhando dinheiro.

Sicupira passava boa parte do seu tempo visitando lojas. Durante essas visitas, ele se lembra de conhecer muitos gerentes de departamento excelentes, principalmente mulheres, que ele percebeu terem a experiência e o know-how para ajudá-lo a dirigir a empresa. Sicupira promovia uma abordagem mais generalista para a gestão dos negócios. Ele explica: “Uma coisa que eu via na empresa eram especialistas. Um cara faz isso; outro faz aquilo; esse faz aquilo. É por isso que havia tantas pessoas. Uma pessoa descarregava o caminhão, outra trazia a mercadoria das docas para a área de vendas, outra colocava a mercadoria nas prateleiras, e uma outra colocava o preço. E os gerentes e gerentes de departamento não faziam nada. Tinha uma loja com quase 900 funcionários, e hoje a mesma loja funciona com 70 pessoas”.

Sicupira ampliou essa abordagem de “todos com a mão na massa” para a sede. Ele se lembra de uma temporada de Natal em que fechou a sede e enviou todos os funcionários para as lojas, para ajudar. “Alguns executivos acharam ótimo,” lembra ele, “mas outros vieram me ver e disseram ‘Somos chefes de departamento. Não fomos contratados para trabalhar nas lojas.’ E eu disse ‘Então temos um problema. Nesta empresa, quem não vai à loja não pode ficar na empresa.’”

4.4 Americanas nos 2000-2010s

No ano 2000, Miguel Gutierrez tornou-se o CEO da Americanas. Ele foi originalmente contratado pela Americanas para trabalhar no departamento financeiro e acabou liderando a transformação de logística da companhia. Para descrever o estilo de gestão de Gutierrez, Osmair Luminatti, executivo da Americanas há muito tempo, comentou o seguinte: “Miguel é uma pessoa muito inteligente, e ele trata todo mundo da mesma forma. Acho que outra coisa que o define é a disciplina. Ele é uma

pessoa prática. Se é sim, é sim. Se é não, é não. Ele trabalha junto com as pessoas. Já trabalhei com ele em diferentes áreas e ele sempre estava lá quando surgia um problema. O Miguel é leal à sua equipe, não à plateia. Está sempre lá, apoiando.”

Quando Gutierrez assumiu o cargo de CEO, havia três objetivos imediatos para a empresa: “Primeiro, a sobrevivência da própria empresa, depois lucros, depois crescimento”. Celso Louro acrescenta: “Na época, tínhamos tido três anos muito ruins. Gutierrez assumiu e promoveu a grande transformação que foi gerada naquela época”. Em 2001, a empresa dispensou 20% de sua força de trabalho, e houve uma segunda rodada de demissões em 2002.

4.5 O G30

Em 2001, Gutierrez lançou um novo grupo de liderança, o G30. O G30 se reunia todos os dias às 10 da manhã, de segunda a sábado. Gutierrez explica: “Touxemos disciplina para o grupo como um todo. Em feriados, quando as pessoas tinham que vir trabalhar, tinha reclamações e resmungos, mas o argumento era que, se nossas lojas estavam abertas, nós também deveríamos estar trabalhando.”

O G30 “não tinha que ter exatamente 30 pessoas. Podia ser um pouco mais ou menos, mas precisávamos caber na sala”, explicou Gutierrez. “Esse grupo tinha que ser muito ágil, capaz de assumir a responsabilidade e responder pelas decisões que tomava. O conceito principal era que tínhamos que acertar mais do que errar. O grupo primeiro incluiu todos os líderes de unidades de negócios. Para oxigenar um pouco o grupo, pouco depois, introduzimos algumas pessoas de alto potencial, em quem confiávamos e que iam se desenvolver. O objetivo era trazer um certo desconforto para os outros que estavam lá”. (Ver no **Anexo 1** a carta de Gutierrez para o G30.). Era necessário trazer oxigênio na empresa, porque na época não estávamos abrindo novas lojas, e estávamos reduzindo o quadro de funcionários.”

A Loja Express depois de diversos cortes de custos, a Americanas começou a gerar lucros e a reinvestir em expansão. Em 2003, a Americanas lançou o formato de loja express, lojas de 400 metros quadrados ao invés dos 1.000-2.000 metros quadrados e das lojas tradicionais da empresa. Elas eram posicionadas em

localizações convenientes para áreas residenciais e locais de trabalho. Flavio Serapião, que foi diretor de gente da Americanas por 10 anos, lembra: “Tinha ficado muito difícil encontrar novos locais para abrir lojas. O tamanho da loja Americanas express impulsionou nossa capacidade de encontrar locais onde investir”. E Celso Louro acrescenta: “Olhamos para o mercado e dissemos: precisamos estar mais perto de nossos clientes. Cada vez mais clientes querem se deslocar menos para comprar produtos e serviços. Estar mais perto deles seria uma vantagem competitiva. Porém, nessas áreas não há espaço para lojas maiores. Foi por isso que criamos esse modelo.”

Após o lançamento do modelo express, Serapião diz, “Tivemos que nos readaptar. É necessário reabastecer essas lojas com muita frequência. Então, com os centros de distribuição e a SAP, começamos a desenvolver uma vantagem competitiva em termos de operações. Éramos capazes de fazer isso, e nossos concorrentes não. Então abrimos muitas lojas. Isso simplesmente nos permitiu expandir a empresa com um novo modelo de operação”. A empresa também focou em melhorar o desempenho de vendas em toda sua rede de lojas. Na época, A companhia tinha esse conceito na empresa de que só conseguíamos bons resultados operacionais durante grandes eventos: Páscoa, Dia das Crianças e Natal. Para ajudar a aumentar o desempenho das vendas ao longo do ano, os gestores decidiram abrir as lojas aos domingos. A abertura aos domingos foi uma grande inovação no mercado de varejo brasileiro e exigiu negociações com os sindicatos das Americanas para executar. Os domingos demonstraram ser um dia de vendas altamente produtivo, com vendas médias mais altas por tíquete, e demorou para os concorrentes da Americanas a alcançarem.

RENAEX (Reunião Nacional Executiva) Apesar dessas muitas iniciativas, Gutierrez explica que havia a preocupação de que pessoas da empresa não estavam aderindo às “mudanças que estávamos fazendo, o sonho que estávamos buscando. Nossos gerentes gerais nas lojas ocupam um cargo solitário, e não tínhamos muitas maneiras de nos comunicar com eles. Precisávamos ter uma reunião com todo mundo”. Gutierrez decidiu redefinir o propósito da convenção anual da empresa, um evento de cinco dias geralmente realizado no mês de outubro. A RENAEX reuniu todos os gerentes da companhia. Eles se encontraram no auditório na sede da Americanas para discutir o que a organização pretendia alcançar e como planejava

chegar lá. Essas reuniões também têm um propósito educativo, com palestrantes convidados para falar sobre temas que vão de cultura a liderança. Na primeira dessas reuniões, os executivos definiram uma série de metas de curto prazo, e voltaram a reunir o grupo alguns meses depois para revisá-las. “Queríamos poder medir e comemorar os bons resultados, porque todos veriam que isso era possível”, explica um executivo. Em 2019, a RENAEX contava com mais de 1.700 participantes e, em 2020, a reunião foi realizada no Zoom com mais de 2.000 pessoas.

Sempre Mais Brasil Em 2007, a Americanas adquiriu a BWU, empresa controladora da Blockbuster, companhia de locação de filmes, no Brasil. A aquisição incluiu uma rede de 127 lojas e uma licença para uso da marca Blockbuster por 20 anos (Lojas Americanas, “Company Overview”, 2021). Em 2009, a Americanas lançou o “Sempre Mais Brasil”. Esse plano de expansão incluía a abertura de 400 novas lojas entre 2010 e 2013, dobrando o tamanho da base de lojas e o número de cidades onde as Lojas Americanas estão localizadas. Em 2013, a empresa criou um centro de serviços compartilhados para atender a todas as suas lojas, permitindo que os gestores alcançassem mais eficiências operacionais (Lojas Americanas, “A Empresa: Linha do Tempo.”,2018). Serapião conta: “Para crescer mais rápido, precisávamos simplificar as operações de backoffice. Para isso, criamos um centro de serviços compartilhados, que aumentou a padronização e a automação, reduziu custos operacionais através do foco em melhoria contínua, e estabeleceu acordos de nível de serviço (SLA). Abrir uma loja tornou-se um procedimento muito mais simples e rápido, porque todas as operações de backoffice eram agora responsabilidade de um centro de serviços compartilhados”.

Somos Mais Brasil Em 2015, a Americanas lançou o “Somos Mais Brasil” e abriu 800 novas lojas e dois centros de distribuição entre 2015 e 2019. Em 2016, a Americanas lançou o formato de lojas de conveniência (Lojas Americanas, “A Empresa: Linha do Tempo.”,2018). O diretor de relações com investidores da Americanas, Fabien Picavet, lembra: “Na década de 1990, tínhamos mais alimentos e bebidas nas lojas, e era um sonho antigo da empresa retomar o formato de conveniência. Fizemos o lançamento em 2016 com a marca Local. Ser local significa ser parte do bairro, parte do ambiente. Oitenta por cento do sortimento é de alimentos e bebidas no novo formato. Ele se tornou uma nova avenida de crescimento para nós”.

As lojas de conveniência têm, em média, 100 metros quadrados de área de vendas e 3.000 SKUs; 80% do estoque é repostado diariamente.

4.6 B2W

Americanas.com, uma empresa de varejo online, foi fundada em 1999. Barros lembra a gênese do lançamento: “Vimos a Amazon nos Estados Unidos. Já estavam operando. Vimos que a Barnes & Noble estava sofrendo por causa da Amazon. E decidimos que devíamos nos posicionar assim que possível nesse mercado. Fomos os primeiros do Brasil a entrar no online”. A empresa foi lançada em São Paulo, de acordo com Barros, “A razão foi que queríamos que fosse um lugar de aprendizado, independente do nosso espaço aqui no Rio de Janeiro. Trouxemos pessoas excelentes de dentro da empresa, mas a outra metade foi contratada do mercado. Então era uma mistura, queríamos que fosse uma incubadora de novas ideias, para crescer e inovar”.

Ele explica que o mercado de tecnologia estava mais focado em investir para atrair clientes e menos nos lucros. Isso entrava em conflito com a cultura altamente centrada no lucro da Americanas. A Americanas.com também tinha parceiros externos que detinham 30% da companhia. Em 2004, Anna Saicali foi nomeada CEO da Americanas.com. À época, o uso da internet estava crescendo lentamente no Brasil, e a crença predominante era que esse ritmo lento de adoção continuaria.

Em 2005, a Americanas.com comprou a Shoptime. A Americana.com era líder do varejo online no Brasil, e a Shoptime ocupava a terceira posição. Saicali explica que “a Shoptime era um canal de compras na TV, em casa, e também tinha um site na internet. Essa aquisição foi muito estratégica. Era um ativo que os donos acreditavam não ter potencial, mas nós percebemos que havia um potencial enorme. Foi a melhor aquisição que fizemos.

Em 2006, a Americanas fez a fusão de seus negócios online com o Submarino, varejista online concorrente da empresa no Brasil. A Americanas.com detinha uma participação estimada de 31% do volume de e-commerce no Brasil, e o Submarino era o segundo colocado, com 23% de participação no mercado (MORGAN, 2006). A

entidade combinada foi renomeada B2W, e sua sede mudou para o Rio de Janeiro. A integração dessas entidades provou ser um grande desafio.

Em 2009, enfrentando a recessão global, os executivos da B2W se concentraram na redução de despesas ao invés de investir em crescimento. Saicali recorda que “isso significava que tudo que estávamos fazendo na plataforma, nos centros de distribuição, até na área de tecnologia, tinha que parar. Por um lado, fomos muito prudentes ao fazer isso porque havia incerteza ao redor do mundo. Por outro lado, não foi tão bom fazer isso, porque no Natal de 2010 tivemos uma crise logística no país que causou muitos problemas”. O aumento na demanda por organizações de logística no Brasil por parte da B2W e outros varejistas online resultou em gargalos e atrasos nas entregas; um grande número de produtos que as pessoas compraram para o Natal não chegou a tempo. Raoni Lapagesse, um dos diretores da B2W, explica: “No Dia 1, estávamos praticamente sozinhos no mercado. Entre 2009 e 2011, começamos a ver a chegada da concorrência. Então começamos a competir, não apenas pelas vendas, mas também por provedoras de TI e por pessoas. Eles começaram a contratar canais de soluções da B2W, provedoras de TI da B2W. Começaram a competir conosco em tudo”.

Em 2011, a B2W reorganizou suas operações de logística e processos. A B2W desenvolveu um novo plano estratégico, que foi executado entre 2013 e 2015. A empresa duplicou seu capex, investindo 2.4 bilhões de reais ao longo de três anos em tecnologia, logística e atendimento ao cliente. Isso incluiu a criação de sua própria empresa de logística, para não depender mais de terceiros para a distribuição. “Não queríamos nem depender dos Correios brasileiros,” explicou Saicali, “Eles são os maiores distribuidores do Brasil, mas o nível de serviço que queríamos oferecer a nossos clientes não poderia ser fornecido por nenhuma empresa de transporte no Brasil, portanto criamos a nossa”.

Durante o mesmo período, a B2W adquiriu 13 empresas, 3 empresas de logística e distribuição e 10 empresas de tecnologia, e vendeu duas. “As aquisições foram fundamentais para nosso crescimento e para a empresa que somos hoje. O objetivo era focar no core e em iniciativas estratégicas, como marketplace e mobile”, explicou Saicali. Através do marketplace da B2W, a empresa vende, em seus sites, inventário de vendedores terceiros.

O GMV da B2W aumentou de 5,4 bilhões de reais em 2012 para 11.3 bilhões de reais em 2015. Saicali explica que, a essa altura, a empresa mudou o foco para a alavancagem de seus investimentos. “Em 2016, dissemos o seguinte,” lembra, “Nós investimos substancialmente. Temos uma plataforma integrada. Precisamos pensar agora sobre como monetizar essa base fantástica de dados e clientes, e temos que ter um plano para que a empresa comece a gerar caixa. Estávamos sendo penalizados pelo mercado porque estávamos consumindo caixa. Infelizmente.” Em 2017, a empresa eliminou algumas categorias de produtos com margens baixas, causando uma queda nas vendas. “Era a coisa certa a fazer naquele momento, mesmo que a concorrência pudesse se beneficiar ou se aproveitar disso. E foi o que fizeram. Nossos concorrentes se aproveitaram disso e ganharam participação de mercado”, lembra Saicali. Em 2018, o Mercado Livre, varejista argentino, superou a B2W em GMV total. No entanto, a B2W continuou liderando o mercado em termos de vendas líquidas.

A base de funcionários da B2W inclui mais de 1.700 engenheiros. Uma grande parcela dos executivos da B2W veio das Lojas Americanas, mas a B2W também foi ao mercado para novas contratações, para obter conhecimentos específicos e novas perspectivas. Além disso, a empresa criou programas de treinamento para preencher as lacunas internas e lançou o Digital Labs, uma parceria com universidades no Brasil e no mundo que funciona como um pipeline de talentos.

4.6.1 LET’S – Logística e Distribuição

Em 2018, a LET’S foi criada para cuidar das operações de logística e distribuição de todas as empresas da Americanas⁴⁹. Todas as operações da cadeia de fornecimento das Lojas Americanas e da B2W e os ativos de logística foram integrados em uma entidade única, e Barros foi escolhido como CEO da empresa. Seu objetivo era não apenas otimizar esses processos internamente, mas vender a capacidade excedente para o marketplace. A LET’S desenvolveu relacionamentos com muitos sellers do marketplace, anunciando serviços de fulfillment e de entrega para eles (MATTOS, 2018). Barros explica a intenção por trás da criação da LET’S:

Maximizar as eficiências e competências de logística e distribuição que foram criadas nos últimos 20 anos pelas Lojas e pela B2W. O Brasil é um país imenso, com muitos desafios de infraestrutura, e ao longo dos últimos 20 anos nós conseguimos desenvolver um conjunto de competências extremamente potente. Sempre buscamos sinergias entre o digital e o físico, e com a LET'S podemos maximizar essas sinergias. O objetivo é que a LET'S gere mais receitas e margens maiores, com menos inventário, menos despesas, melhor capital de giro, enquanto administra uma plataforma flexível que nos permitirá responder às novas expectativas dos clientes.

Um executivo da Americanas explica que o alicerce da LET'S é a infraestrutura física que a Americanas construiu. “Temos 15 centros de distribuição, somando LASA e B2W. Temos 200 hubs, em todas as partes do país, e temos tecnologia própria que usamos para conectar viagens. Fazemos 40 milhões de entregas por ano, mas não somos donos de caminhões. Temos um modelo de LogTech, usando uma tecnologia semelhante à do Uber para conectar motoristas. Há dez anos, prometemos um prazo de entrega de sete dias. Hoje, fazemos 52% de nossas entregas em até dois dias”. Mais de 11% das entregas da Americanas são feitas em três horas ou menos.

4.6.2 IF (Inovação e Futuro)

Saicali, líder da IF, explica as origens da empresa: “Começamos em 2018 com poucas pessoas, e encerramos o ano com 434 pessoas. A maioria era de engenheiros de tecnologia. A ideia era criar alternativas de crescimento e possibilidades futuras para o Universo Americanas”. O foco da IF é levar a Americanas para o futuro através de cinco pilares: 1. agir como um acelerador de novas ideias de negócios e tecnologias; 2. incubar novas ideias e experiências através da construção de relacionamentos externos com empreendedores e startups; 3. operar um negócio de venture capital que busca obter retorno financeiro através de investimentos em estágios iniciais; 4. executar projetos de varejo em conexão com as iniciativas de O2O da Americanas; e 5. adquirir empresas para trazer inovação para o universo Americanas.

Um dos negócios iniciais da IF foi a Ame, um “super app” de pagamento digital que pode ser usado nas unidades de Lojas Americanas, nos sites da B2W e em diversos locais não-Americanas. Como um executivo explicou, “É muito mais fácil, rápido, e tem promoções exclusivas e vantagens para nossos clientes, além de reduzir nossos custos financeiros.” Eduardo Saggiore, presidente do conselho administrativo da Americanas, explica o papel importante que a Ame desempenha em áreas menos desenvolvidas: “Podemos transformar a vida das pessoas ao oferecer um banco no celular, porque todo mundo no Brasil tem um smartphone. Eles podem usá-lo para obter crédito, pagar contas, economizar dinheiro, ele muda muita coisa na vida das pessoas”. Saggiore relembra a abertura de uma filial das Lojas Americanas em uma cidade remota na região do Amazonas. A loja não apenas oferecia preços baixos, empregos, e acesso a produtos que não estavam disponíveis anteriormente para os moradores, mas trazer a Ame facilitou o comércio. Quase 60% das transações na cidade agora são feitas pela Ame.

Para alavancar a marca Ame, a Americanas inaugurou lojas Ame Go, quiosques sem caixa de pagamento localizados em áreas de muito movimento. As lojas Ame Go têm apenas 50 metros quadrados de área de vendas, em média, e o foco são itens de conveniência. Os clientes utilizam o app Ame Digital para efetuar suas compras nesses quiosques. Em 2019, a Americanas anunciou um investimento na Zippin, fabricante de sistemas de compras sem caixa de pagamento. O acordo determina que a Zippin cuide dos pagamentos das lojas Ame Go. Além disso, as duas empresas trabalharão juntas para desenvolver novas tecnologias (ALBRECHT, 2019).

4.7 AMERICANAS HOJE

Em 2020, Gutierrez foi designado CEO do Universo Americanas (responsável pela Ame, LET’S, pela participação da organização na B2W, assim como pelas lojas), e Barros foi nomeado CEO da Americanas. Os clientes da Americanas realizaram 319 milhões de transações em todas as suas plataformas em 2020, e o número médio de compras por cliente aumentou de 8,6 em 2019 para 10,1. O GMV aumentou em 22,6%, atingindo 39,7 bilhões de reais. O aplicativo de pagamentos Ame chegou a 17 milhões de downloads e é aceito em mais de 3 milhões de estabelecimentos.

Atualmente, o novo CEO do Universo Americanas é o Leonardo Coelho Pereira, que é especialista em recuperações de grandes empresas. Entrou com o grande desafio de colocar a companhia de volta aos trilhos depois do pedido de recuperação judicial.

A Americanas possui e opera 1.707 lojas, com endereços em todas as regiões do Brasil. Entre elas, 947 lojas Americanas tradicionais, 703 lojas express, 53 lojas de conveniência, 2 lojas digitais e 2 lojas Ame Go.55 A área de vendas combinada da Americanas chegou a 1,2 milhão de metros quadrados, e sua plataforma física conta com 22.758 funcionários. Os clientes da Americanas são compradores de alta frequência e tíquete médio baixo. O tíquete médio é de cerca de 45 reais, um pouco acima de 8 dólares. O tráfego nas lojas continua movido principalmente por eventos anuais, como Páscoa e Natal. Em 2020, o tráfego e as vendas nas lojas sofreram impacto negativo da Covid-19. Vendas líquidas (excluindo B2W) e EBITDA apresentaram queda de 7%. No entanto, a queda das vendas nas lojas físicas foi mais que compensada pelo crescimento da B2W, e as vendas consolidadas apresentaram aumento de 14%. (“Divulgação de Resultados 4T20,” p. 6)

Em 2021, os sites da B2W na internet alcançaram mais de três bilhões de visitantes. “Esse tráfego traz muitos sellers que estão dispostos a vender seus produtos na plataforma”, explica Picavet. “Conforme aumentamos o sortimento, isso atrai mais clientes. Mais clientes levam a mais tráfego, e o ciclo virtuoso continua. A B2W tem um tíquete médio de cerca de 300 reais, oito vezes mais que as lojas físicas. Ela tem mais de 87.300 sellers. A Americanas.com é o segundo maior site de e-commerce do Brasil, com estimados 135 milhões de visitantes ao mês. O Submarino é o oitavo maior site, com 33 milhões de visitantes, e a Shoptime ocupa a nona posição, com 19,5 milhões de visitas por mês. Conforme os clientes se voltaram para as compras online durante a pandemia, a B2W viu uma forte demanda por seus produtos.

4.8 Gente, cultura e resultados

Sicupira define liderança como “alcançar os objetivos consistentemente, com a equipe, e fazer as coisas certas”. Essa definição foi incorporada aos seis valores

corporativos da Americanas. Quatro desses valores – buscar a excelência nas operações, foco no cliente, o compromisso de “fazer mais e melhor a cada dia”, e ser obcecado por resultados – são centrados nos resultados. Os outros dois valores, ter as melhores pessoas e atitude de dono, são centrados na equipe e na cultura organizacional, respectivamente. (Ver descrição dos valores e princípios da companhia no **Anexo 2.**)

4.8.1 Quem - A equipe

Muita gente dentro da Americanas atribui o sucesso duradouro da organização à sua equipe. Um executivo declara que “Nossa equipe é muito boa. Eu diria que nenhuma outra empresa no mundo tem uma equipe tão qualificada, com uma mistura de experiências, espírito de equipe e conhecimentos complementares como a nossa. Mas sabemos que não podemos ficar confortáveis demais. Conhecemos as dificuldades que o mercado apresenta e temos que olhar para o futuro o tempo todo”. Guerra acrescenta: “Precisamos ter as melhores pessoas sempre. Portanto, estamos sempre procurando pessoas que sejam melhores que nós e possam trazer ideias melhores que nós podemos implementar mais rápido”.

Os funcionários declaram que a ênfase na equipe começa com o exemplo da liderança sênior. Serapião explica: O Beto, o Miguel e a Anna cumprem a missão e cuidam de seu pessoal ao mesmo tempo. Eles se importam com os membros de suas equipes como seres humanos, tanto quanto se importam com seus objetivos de negócios. Eles têm uma abordagem holística de liderança, combinando o lado “suave” e o “duro”. Na perspectiva do “lado humano”, eles são acessíveis e abertos, oferecem oportunidades para as pessoas se aproximarem, garantem que saibam que a voz deles é importante, estão dispostos a discutir pontos de vista diferentes e fazê-los se sentir como parceiros reais, não como funcionários. Na perspectiva do “lado da missão”, eles dominam a forma como os processos de negócios e as operações funcionam, dedicam tempo para circular e conhecer sua gente, o que estão fazendo, quais são seus desafios atuais. A integração de preocupação genuína com seus

indivíduos e o conhecimento profundo das operações da companhia permite que eles definam, com precisão, metas motivadoras e realistas.

Luminatti destaca a importância de contar com executivos que fizeram carreira na Americanas. Em 20 anos, nenhum dos gerentes das lojas da companhia foi contratado de fora da empresa, e todos os diretores executivos trabalham na Americanas há muito tempo. “Eu realmente acredito que a mudança que conseguimos gerar na nossa empresa foi por termos pessoas com muito tempo de casa no alto escalão. Eu não acredito muito em alguém que cai de paraquedas na empresa e ganha um cargo alto”, explica Luminatti. E Louro atribui sua longa permanência ao foco da organização em retenção e desenvolvimento. “Acredito que a coisa mais importante que fazemos é desenvolver nosso pessoal interno. Por que temos pessoas tão boas? Porque aprendemos o seguinte: você explica algo uma vez e uma pessoa boa vai e faz melhor que o esperado. Passamos muito tempo tentando encontrar essas pessoas boas. Atrair esses talentos, desenvolvê-los e mantê-los é um trabalho contínuo ao qual todos nós dedicamos boa parte dos nossos dias”.

O desenvolvimento de pessoas na Americanas acontece de diversas formas. Uma parte é a participação dos funcionários em cursos pagos pela Americanas. Gutierrez diz: “A educação formal é algo que sempre valorizamos, porque o raciocínio é o seguinte: ‘Se um funcionário vai para a universidade, nós não vamos perder nada, porque é uma forma de contratar conhecimento e de estar conectado a tudo que acontece no mundo’. No começo, tínhamos gerentes nas lojas e alguns compradores sem diploma universitário. Então decidimos patrocinar os estudos dessas pessoas, seu desenvolvimento”. Em 2003, Cruz teve a oportunidade de fazer um curso de pós-graduação pago pela empresa, podendo escolher entre estudar marketing ou finanças. “E eu escolhi marketing, porque sou engenheiro; nunca tinha estudado marketing”, lembra Cruz. “Quando concluí o curso, me ofereceram uma nova oportunidade na área financeira, ironicamente. E eu disse que talvez devesse ter escolhido a pós-graduação em finanças. Mas acho que, no fim, foi bom ter escolhido marketing porque tive a oportunidade de aprender um tema novo. Acredito que outras empresas jamais colocariam alguém com formação em marketing na área financeira. Eu tinha pouquíssimo conhecimento financeiro. Mas acho que eles reconheceram, em mim, a disposição para aprender, e que eu estava disposto a ter o pensamento de dono e apresentar resultados”.

Outro aspecto da cultura de desenvolvimento da Americanas é a ênfase no aprendizado contínuo. A Americanas estabeleceu programas internos de treinamento abrangentes, incluindo uma academia anual de liderança para os principais executivos e o Projeto DNA. Projeto DNA é um projeto de vários anos que identifica as características predominantes nos gerentes de loja com melhor desempenho na organização e cria um programa de treinamento para fortalecer essas características. O programa foi implementado em 2019, e mais de 1.500 gerentes já participaram. Os resultados iniciais foram tão impactantes que há planos para ampliar o Projeto DNA para outras áreas da organização. Barros falou sobre os clubes de leitura dos quais a equipe executiva participou. “Todos tinham que ler um livro, aí alguém era escolhido na hora para discutir. Se você fosse escolhido e não tivesse lido o livro, a reunião seria cancelada imediatamente. Você se sentiria muito incomodado se isso acontecesse com você. Mas esse nível de desconforto leva à disciplina para ser respeitoso com os outros membros da reunião e seu tempo, você tinha que se preparar, fazer a lição de casa”.

Gutierrez acrescenta que outra marca das práticas de gestão de pessoas da Americanas é o foco no desenvolvimento de um amplo conhecimento sobre a organização, inclusive movimentando os funcionários por áreas da empresa. Ele explica: Sempre adotamos o treinamento no posto de trabalho. O destaque era movimentar as pessoas de uma área para outra, e eu sou fruto disso. Comecei na área financeira, depois fui para automação, depois para logística. Então sempre tive a chance de aprender. A Anna [Saicali] começou na área de gente, depois liderou o TI, assumindo um projeto enorme para substituir todos os sistemas da empresa. O Serapião começou em logística, depois foi pra sede, depois para um centro de distribuição no nordeste do Brasil. Todo final de semana ele voava pra lá, e ele tem medo de voar. Depois ele foi pra TI, em seguida recursos humanos, onde virou diretor.

Cruz acrescenta: “Essa é mais uma característica dessa empresa, e uma coisa que o Gutierrez defende, o fato que você deve adquirir conhecimento em diferentes áreas, além daquelas em que você trabalha. Assim você se torna um profissional mais completo. O conceito de trabalhar em áreas diferentes e aprender coisas diferentes para ajudar a obter resultados permeia toda a empresa”. Cruz foi escolhido para ajudar a abrir as primeiras lojas Express. Ele lembra, “eu tinha experiência em operações, e

essa era uma oportunidade para eu conhecer uma área diferente, uma área comercial”.

E Saicali comenta: “Não existem silos. Você tem acesso às outras áreas da empresa. Se você vir um cargo em uma área diferente, você pode se candidatar para aquele cargo. Às vezes oferecemos a pessoas que vimos em outros departamentos que venham para o nosso. E em termos de liderança, a empresa pensa dessa forma”. Esse raciocínio permeia diversas práticas. Barros menciona as sessões de “Sábado de Fast Food” que aconteciam na sede. “Todo sábado, no terceiro andar, a gente se reunia para comer sanduíche. E era um momento muito bacana para todos nós, porque a gente falava para todos sobre o que estávamos fazendo. Era uma forma de alinhar nossas ideias, de se comunicar, de deixar todo mundo no mesmo pé em termos das melhores práticas. Nós tínhamos que participar desse almoço, e eu aprendi muito com essas conversas aos sábados”.

4.8.2 Como - Cultura

A ênfase no trabalho duro, na atitude de dono do negócio, e a mentalidade de todos colocarem a mão na massa que Sicupira defendia continuam presentes na Americanas. Cruz explica como a prática dos executivos trabalharem aos sábados é um exemplo da cultura da Americanas em ação. “Sábado é nosso maior dia de vendas, e o fato de virmos aqui aos sábados mostra aos gerentes que não há distinção entre a sede e as lojas físicas. Estávamos presentes, e era uma oportunidade de aprender mais sobre os negócios”.

Gutierrez lançou um novo plano de remuneração que inclui opções de ações para ligar o pagamento ao desempenho da empresa no longo prazo. Serapião explica: “Continuamos a destacar a cultura de dono. Nosso salário base está na média do setor de varejo, nosso bônus é bom, mas nossas opções de ações realmente nos diferenciam. Agora que temos um crescimento impressionante nas ações, a remuneração total do G30 fica muito acima do mercado”. Os 300 principais executivos da organização foram classificados como “sócios” e, além de receber uma grande parcela de remuneração em ações da empresa, esses executivos também abraçaram

uma cultura de parceria com foco em “construir algo ótimo”. Saggiaro explica que “possuir ações é um aspecto de ser sócio, mas outro é uma questão da filosofia da empresa. Nós tratamos as pessoas como sócios. Somos sócios participando do conselho. Barros completa, “somos uma empresa que não tem executivos; temos sócios. E ser dono é muito importante. Um executivo pode ter um plano B mas, se você é sócio, você não pode ter um plano B. Se não der certo, não tem alternativa. E isso é incentivado, eu sou sócio da empresa. Eu me preocupo com tudo que acontece aqui e tudo tem que ser feito do jeito certo”.

Nascimento explica que autonomia e inovação também são fundamentais na cultura da Americanas:

A empresa te dá liberdade. Claro que existem regras a seguir, mas nossos funcionários são autônomos. Se você tiver uma ideia, ninguém vai dizer, “Não, você não pode fazer isso.” Você pode fazer algo, colocar em prática e ver os resultados. Novas ideias são bem aceitas. Não é um lugar para onde você vem e se senta e fica à vontade. Você precisa pensar diferente, precisa estar disposto a trabalhar duro. Porque se não fizer isso, a cultura não vai te aceitar. Se você só quer se sentar na sua cadeira e trabalhar das nove às cinco, não é o perfil dos nossos funcionários.

4.8.3 O que - Resultados

A ideia de fazer melhor a cada dia é central ao sistema de gestão da Americanas. Guerra diz que “Somos totalmente obcecados por resultados. Fazer melhor quando você já está fazendo bem é um desafio. Temos um exército de pessoas pensando em como fazer melhor tudo que fazemos. E se você tem essa força, significa que vai consistentemente fazer as coisas de forma diferente e mais rápida”. A maioria dos executivos sênior, tem certificação six sigma black belt.

Esse foco na melhoria contínua também é fundamental ao estilo de gestão da Americanas. “Somos incansáveis. Essa sempre foi a nossa. A ideia é melhorar sempre e atingir resultados melhores”, explica Cruz. Louro acrescenta que “Não deixamos ninguém se acomodar. Mesmo quando você faz algo muito bom, elogiamos, mas mostramos o que você pode não ter visto, que poderia melhorar ainda mais. Isso te

desafia, funciona como combustível, te faz querer fazer mais e melhor, te força a buscar novos conhecimentos, a pensar diferente”.

Os negócios da Americanas são administrados utilizando um scorecard focado em quatro áreas chave: lucratividade (medida por resultados e EBITDA); geração de fluxo de caixa; longevidade, focando nas iniciativas de governança ambiental, social e corporativa (ESG) da empresa; e crescimento.

A Americanas estabeleceu metas agressivas e extremamente públicas de expansão de lojas através do Sempre Mais Brasil e Somos Mais Brasil, e obteve crescimento de dois dígitos em GMV e aumento da margem nos últimos anos. (Os **Anexos 3a e 3b** trazem as métricas para crescimento de lojas e eficiência.) Todos os executivos devem participar de reuniões de vendas diárias e conhecer os principais indicadores e tendências de vendas. Um executivo explica que o “delta” é fundamental para todas as discussões de desempenho nessas reuniões. A equipe revisa os indicadores históricos de desempenho e os usa como ponto de partida para estabelecer as metas seguintes. A equipe também revisa as métricas não-financeiras, inclusive satisfação de clientes. A Americanas ganhou o prêmio “Melhores Empresas para o Consumidor” por diversos anos seguidos.

4.9 Futuro: Oportunidades e desafios

4.9.1 Oportunidades

Quando Sicupira olha para o futuro, as iniciativas de crescimento focam em oferecer “mais” – aumentar os negócios oferecendo mais produtos e serviços através de mais canais de distribuição. Saggiaro acredita que uma importante avenida de crescimento é a expansão para novas categorias de produtos, tanto através do crescimento orgânico como através de aquisições. Por exemplo, de acordo com ele, a Americanas poderia comprar uma rede de pet shops com 100 lojas. A organização estaria em uma posição única para expandir essa rede para 200 ou 500 lojas porque tem os dados de clientes sobre os locais onde há demanda para petshops, e tem

experiência para inaugurar lojas rapidamente. Os petshops poderiam ter suporte das iniciativas online da B2W, como serviços de assinatura de ração para animais.

A Americanas também tem foco na expansão através de franquias. A empresa assinou um contrato com a BR Distribuidora (“BR”) SA, a maior operadora de postos de combustíveis no Brasil. A BR opera 8.000 postos de combustíveis, 1.200 deles que possuem lojas. A BR constatou que postos de combustíveis com loja tinham um desempenho melhor e estava buscando um parceiro para expandir suas lojas. Com a parceria, a Americanas ofereceria às operadoras de postos de combustíveis a oportunidade de abrir uma franquia da Americanas, fornecendo o estoque, treinamento e a Ame como meio de pagamento. As lojas também teriam acesso a serviços de O2O – o cliente pode comprar um sanduíche online da loja no posto de combustível e receber em casa. Em abril de 2021, a Americanas adquiriu 60% de participação no Grupo Uni.co S.A., um varejista brasileiro com 500 pontos franqueados que operam sob quatro marcas diferentes. Além da oportunidade de buscar uma estratégia de crescimento baseada em franquias, os gestores acreditam que essa aquisição ajuda a Americanas a desenvolver ainda mais seus negócios de marca própria (private label).

Apesar de sua liderança em participação de mercado, a equipe sente que a B2W tem bastante espaço para crescer. A B2W detém cerca de 30% de participação no mercado de e-commerce brasileiro, mas o e-commerce ainda é um mercado com penetração relativamente baixa no Brasil, respondendo por apenas 3,2% dos gastos em 2019. (Ainda que esse índice tenha aumentado durante a pandemia.) Os executivos da Americanas acreditam que uma das formas de crescer os negócios da B2W é através de uma melhor alavancagem das lojas como pontos de distribuição. E sentem que há espaço para uma expansão significativa em certas categorias de produtos, como moda, e mercearia (MORGAN, 2019).

Um aprimorado uso de dados para entender melhor e prever o comportamento de clientes representa outra oportunidade de crescimento para a organização. A equipe executiva acredita que um uso melhor de inteligência artificial e análise de dados é importante para o sucesso futuro. Barros diz: “Nós temos um data factory, cada dado é uma fonte de conhecimento que nos permite entender o comportamento de compras. Isso nos permite extrair conhecimento e tomar decisões com base nisso”.

Cecilia Sicupira acrescenta: “Acho que dados são uma oportunidade imensa para nós. Tomamos muitas decisões com base em dados atualmente, mas isso poderia atingir outro patamar – ter produtos customizados para cada local e realmente entender o cliente”.

Pensando nos desafios enfrentados pela organização, Sicupira menciona as mudanças no cenário do varejo. Em relação às unidades das Lojas Americanas, Nascimento explica que, “Nosso principal desafio é que precisamos ter o produto certo, na loja certa, na quantidade certa, com o menor preço em relação à concorrência, e com a lucratividade que definimos. Então esse é nosso desafio principal e constante, porque quando falamos que queremos que seja tudo o tempo todo em qualquer lugar, precisamos ter quase que um sortimento diferente por loja e por cliente”. O mercado de e-commerce continua altamente competitivo. Depois de lidar com inúmeros desafios de infraestrutura em suas operações no Brasil, o Mercado Livre está investindo em soluções de logística para posicionar melhor seus negócios. E seu produto para pagamentos, Mercado Pago, ainda é relativamente pequeno mas está apresentando forte crescimento (LABS NEWS, 2021).

O Magazine Luiza, que opera uma plataforma de e-commerce e uma rede de lojas em todo o Brasil, observou as vendas online aumentarem até quase a metade das vendas totais em 2020. O Magazine Luiza também opera um marketplace online de terceiros. Além disso, ainda que os concorrentes de fora da América Latina tenham, historicamente, obtido sucesso limitado no Brasil, há indícios de que isso está mudando. A Amazon aproveitou o crescimento do e-commerce devido à pandemia e inaugurou três novos centros de distribuição no Brasil em 2020. Membros do Amazon Prime (o programa de assinatura da empresa mediante pagamento de taxa) em 500 cidades do Brasil agora podem receber suas entregas em até dois dias (LABS NEWS, 2021). Paulo Ferraz, membro do conselho de administração da Americanas desde 2018, explica que, ainda que o desempenho da Americanas nos últimos anos tenha se beneficiado da estabilidade política e econômica no Brasil, existe um potencial para implicações competitivas de longo prazo. Ferraz diz: “Vivemos em um país onde é muito difícil fazer negócios. A vantagem da Americanas e de seus gestores é que eles conhecem o país muito bem. Isso representa uma vantagem competitiva sobre qualquer um que chegue de fora. Mas, se o Brasil está se tornando um país mais desenvolvido, com o tempo essas barreiras de entrada serão mais baixas”.

Outro desafio é a luta por talentos. Milena de Andrade, líder de Gente, vê isso como algo mais crítico nas áreas de TI.

Existe uma “briga” por esses talentos no Brasil. Mas sabemos que nossa empresa tem a atratividade para conseguir. Estamos melhorando significativamente nossos resultados em pesquisas feitas com estudantes e profissionais sobre nossa marca como empregador, e também fomos certificados três vezes consecutivas pelo Instituto Melhores Empresas para Trabalhar. Estamos nos aproximando cada vez mais dos estudantes e das universidades para conseguirmos contratar esses talentos quando ainda são jovens, trazê-los para cá e desenvolvê-los dentro da Empresa. E, ligado ao desafio de pessoas, está como manter a cultura da Americanas considerando a escala crescente da organização. Cruz explica, Fazer o que estamos fazendo com uma equipe cada vez maior torna as coisas mais difíceis de instituir. Mas temos pessoas cada vez melhores, pessoas que podem tocar os negócios e buscar soluções novas e melhores que nos permitam crescer. Não podemos abrir mão dessa essência que existe desde o começo. Apesar de já existirmos há 90 anos, temos que nos reinventar. Fizemos isso ao longo do tempo, mas temos que continuar fazendo. Não podemos nos prender a um modelo. O modelo evoluiu completamente desde o começo.

Por fim, Sicupira se esforçou para encontrar e estrutura certa, que permitisse que a organização lidasse com essas oportunidade e desafios da melhor maneira. Os executivos da Americanas acreditam há muito tempo que a criação da B2W trouxe não apenas uma nova avenida de crescimento, mas também as novas ideias e novas pessoas que eram muito necessárias. Ainda que haja uma sobreposição significativa entre seus negócios, e os funcionários muitas vezes mudem de uma empresa para a outra, as organizações sempre operaram como entidades separadas.

Essa separação foi vista como importante – permitindo que as organizações buscassem objetivos distintos e gerissem seus negócios com KPIs diferentes. Porém, conforme as linhas que separam o varejo digital e o físico ficam mais tênues, e os varejistas se concentram cada vez mais nas estratégias de vendas mais amplas de “omnichannel”, a equipe acredita que uma estratégia mais integrada faz sentido. Essa potencial transação poderia dar suporte a uma entidade de maior crescimento, com uma estrutura mais ágil e mais simples, considerando que a cultura corporativa e as

estruturas internas também mudem, com mais alinhamento omnichannel e balancetes e FCL “unificados”. Em resumo, acreditamos que essa potencial transação teria o potencial de ser transformacional para o grupo e gerar valor significativo para os acionistas,⁶⁷

Isso certamente libera valor significativo no lado operacional: realmente construir uma operação omnichannel, com uma base de dados CRM integrada, inventário plenamente integrado, e a capacidade de explorar mais oportunidades de negócios de publicidade devido à grande base de tráfego. Isso também elimina questões relacionadas a qual empresa controla futuras aquisições ou divisões criadas (como aconteceu com a Ame Digital em 2019). (BTG PACTUAL, 2021)

4.9.2 Desafios

Em janeiro de 2023 com novas perspectivas de melhoria no futuro da Americanas, Sergio Rial assumiu o Universo Americanas se tornando o novo CEO da companhia. Porém no dia 11 de janeiro de 2023, o presidente Sergio Rial, e o diretor de relações com investidores, André Covre, decidiram deixar os cargos por conta de uma descoberta de um rombo financeiro de 20 bilhões de reais. Os executivos haviam tomado posse na rede varejista há apenas dez dias. (ESTADÃO, 2023)

O conselho de administração nomeou então interinamente João Guerra para diretor-presidente e diretor de Relações com Investidores. O executivo atua nas áreas de tecnologia e recursos humanos da Americanas e não tem envolvimento anterior na gestão contábil ou financeira. Contudo, Sergio Rial continua atuando como assessor da Americanas, apoiando os acionistas de referência da companhia no processo de apuração do ocorrido.

Com essas informações expostas na noite do dia 11 de janeiro, as ações da Americanas despencaram 77,3% e fecharam a R\$ 2,72. Foi a maior queda já registrada por uma empresa no Ibovespa, índice de referência dos investidores, desde 1994, segundo o Valor Data.

Na noite do dia 15 de fevereiro, a Americanas anunciou um novo CEO para o lugar do interino João Guerra. Trata-se Leonardo Coelho, que veio do escritório Alvarez & Marsal, contratado para trabalhar na reestruturação financeira da companhia.

“O Sr. Leonardo Coelho Pereira é um executivo com sólidas e bem sucedidas experiências em empresas do setor de varejo, assim como um ambiente de consultoria e reestruturação, tendo exercido posições de liderança em empresas dominantes em seus segmentos” (TOOGE, 2023)

Márcio Cruz, presidente da divisão de plataformas digitais da Americanas, defendeu que mesmo diante dos desafios da recuperação judicial, a empresa está otimista para a sua recuperação e os números mostram isso. “ A gente observou algumas coisas importantes. Agora vamos ter o evento de páscoa, estimamos crescer dois dígitos, o dobro do mercado em comparação ao ano passado. Outra característica é que a gente observa cliente evoluindo. O fluxo aumenta muito quando chega próximo ao evento. Estamos vendo esse fluxo voltando se comparado aos dois anos anteriores, disse.

Desde o último dia 13 de janeiro a Americanas trava uma batalha judicial para se defender da cobrança dos credores, principalmente os bancos. A Americanas conseguiu uma medida de tutela de urgência cautelar que suspende a possibilidade de bloqueio, sequestro ou penhora de bens, garantindo o funcionamento normal da companhia. (ESTADÃO, 2023)

Entretanto, surge vários questionamentos de fornecedores, parceiros e clientes de como ficará a situação financeira da empresa. Em seu site oficial a Americanas enfatizou um comunicado reforçando a continuidade de seus produtos e serviços para seus parceiros e clientes: “Sim, nada mudou. A Americanas segue operando normalmente, mantendo seu propósito de entregar a melhor experiência. Os clientes podem comprar produtos e serviços disponíveis em diversas unidades da Americanas próximas e também no site e app da marca.”

5. CONCLUSÃO

Conforme Sicupira reflete sobre seus quarenta anos na Americanas, ficou encantado com a distância que a organização percorreu e as possibilidades que estão por vir diante as novas dificuldades que a companhia está enfrentando. A Americanas tem a estratégia de crescimento certa para o mercado de varejo, em constante mudança e desafios? E os três pilares de resultados, pessoas e cultura podem garantir que a organização seja bem sucedida por mais 40 anos mesmo diante das dificuldades contábeis da companhia?

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Universo Americanas, "Divulgação de Resultados 4T20", Disponível em: <https://static.lasa.com.br/upload/arquivosparadownload/00009890.pdf>, acessado em outubro de 2022.

"B2W divulga Resultados do 4T20". Disponível em: <https://ri.b2w.digital/en/informacoes-aos-investidores/releases-deresultados>, acessado em dezembro de 2022.

Universo Americanas, "Resultados de 2020,". Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/941b74a9-5cce-4537-ba9097973226b3f3/58944aee-7863-42b8-a1ec-2592a2cf7d20?origin=1>, acessado em janeiro de 2023.

PWC, "Brazil: Overview". Disponível em: <http://taxsummaries.pwc.com/ID/Brazil-Overview>, acessado em fevereiro de 2023.

Richard P. Momsen, Ronald Milton Schneider, Preston, E. James, E. Bradford Burns, Rollie E. Poppino, e Luciano Martins, "Brazil," Encyclopedia Britannica. Disponível em: <https://www.britannica.com/place/Brazil>, acessado em novembro de 2022.

Banco Mundial, "The World Bank In Brazil. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/country/brazil/overview>, acessado em dezembro de 2022.

NPR, "Coronavirus World Map: Tracking The Spread Of The Outbreak". Disponível em: <https://www.npr.org/sections/goatsandsoda/2020/03/30/822491838/coronavirus-world-map-tracking-the-spread-of-theoutbreak>, acessado em janeiro de 2023.

Akrur Barua e Monali Samaddar, "Brazil," Deloitte Insights. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/americas/brazil-economic-outlook.html/>, acessado em dezembro de 2022.

Site da companhia, "THE COMPANY / TIME LINE". Disponível em: <https://ri.lasa.com.br/en/a-empresa/linha-do-tempo>, acessado em novembro de 2022.

H. J. Heinz Company, SCHEDULE 14A, (Pittsburg: H. J. Heinz Company, 20 de fevereiro de 2013). Disponível em: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/46640/000095010313001197/dp36398_defa14a.htm, acessado em janeiro de 2023.

Matt Moffett e Jonathan Friedland, "Wal-Mart Keeps Its Head Up In Brazil, Despite Heavy Losses," Disponível em: <https://www.wsj.com/articles/SB83383629043130000> acessado em novembro de 2022.

International Trade Administration, "Market Challenges". Disponível em: <https://www.trade.gov/knowledge-product/brazil-marketchallenges#:~:text=Taxes%20and%20Tariffs%3A&text=The%20complexities%20of%20Brazil's%20domestic,to%20Brazil%20C%20including%20U.S.%20firms.>, acessado em outubro de 2022.

Lojas Americanas, "Company Overview". Disponível em: https://hotsites.lasa.com.br/relatorioanual2007/en_us/cap1-03.html, acessado em outubro de 2022.

Lojas Americanas S.A., "Financial statements at December 31st, 2018 and independent auditors' report". Disponível em: <https://static.lasa.com.br/upload/arquivosparadownload/00009168.pdf>, acessado em dezembro de 2022.

Universo Americanas, Resultados de 2020. Disponível em: <https://static.lasa.com.br/upload/arquivosparadownload/00009886.mp3>, acessado em setembro de 2022

Chris Albrecht, "Zippin Gets Investment from Lojas Americanas, Announces Ame Go Cashierless Store". Disponível em: <https://thespoon.tech/zippin-gets-investment-from-lojas-americanas-announces-ame-go-cashierless-store/>.

Chris Albrecht, "Zippin Gets Investment from Lojas Americanas, Announces Ame Go Cashierless Store". Disponível em: <https://thespoon.tech/zipin-gets-investment-from-lojas-americanas-announces-ame-go-cashierless-store/>. Acessado em setembro de 2022.

B2W Digital, "Institucional / Brands". Disponível em: <https://ri.b2w.digital/en/institucional/marcas>, acessado em setembro de 2022.

Universo Americanas, "Divulgação de Resultados 4T19," p. 5. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/941b74a9-5cce-4537-ba90-97973226b3f3/a57f16f4-027c-47fb-a17936a7bb835e4e?origin=1>, acessado em abril de 2021.

"Top 10 Ecommerce Sites in Brazil 2020". Disponível em: <https://ecommerceguide.com/top/top-10-ecommerce-sites-in-brazil/>, acessado em outubro de 2022.

B2W Digital, "Relatório de Gestão 2020," p. 12. Disponível em: <https://static.b2wdigital.com/upload/relatoriosanuais/00003571.pdf>, acessado em outubro de 2022.

Americanas, "Relatório Anual 2019," p. 24. Disponível em: https://hotsites.lasa.com.br/relatorioanual2019_en.pdf, acessado em dezembro de 2022.

"E-commerce Payments Trends: Brazil," 2019 J.P. Morgan Global Payment Trends. Disponível em: <https://www.jpmorgan.com/merchantservices/insights/reports/brazil>, acessado em agosto de 2022.

"Mercado Livre keeps being the leader of marketplaces in Brazil,". Disponível em: <https://labsnews.com/en/news/business/mercado-livre-keeps-being-the-leader-of-marketplaces-in-brazil/>, acessado em dezembro de 2022.

"Magazine Luiza doubles e-commerce sales and announces new investments towards superapp". Disponível em: <https://labsnews.com/en/news/ecommerce/magazine-luiza-q3-2019/>, acessado em novembro de 2022.

Aluisio Alves, "Amazon expands in Brazil, riding e-commerce boom set off by COVID-19 distancing". Disponível em: <https://www.reuters.com/article/amazon-com-brazil/amazon-expands-in-brazil-riding-e-commerce-boom-set-off-by-covid19-distancing-idUSKBN27P09P>, acessado em janeiro de 2022.

BIRCK, Karin; GOMES, Luciane da Silva. Endomarketing: como diferencial competitivo. Contribuciones a la Economía, Málaga/Esp, 2013.

BRUM. Analisa de Medeiros. Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing de A Z. Porto Alegre: Dora Luzzatto. 2.ed. 2008.

BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. Prentice Hall, 2004.

CERQUEIRA, W. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. 3°. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

DUARTE, M. O Marketing Interno Como Factor Crítico no Desempenho e na Intenção de Saída dos Colaboradores na Hotelaria em Portugal. IPAM. Lisboa, p. 72. 2017.

BEKIN, Saul Faingaus. Conversando sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.
GARCIA, Elisa Saatkamp. O Marketing Interno/Endomarketing como ferramenta nas organizações. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso.

MARQUES, Hugo Carvalho. O endomarketing como fator competitivo. 2010.

FILIPPIN, Denise Beatriz. Valorização do colaborador: uma análise de como as ferramentas de endomarketing são utilizadas na organização SEBRAE/RS. 2016.

CAVALCANTE, Carla. Um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços monografia Ponta Grossa. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Industrial)- UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ CÂMPUS PONTA GROSSA, Ponta Grossa, 2012.

7. ANEXOS

Anexo 1 Carta de Miguel Gomes Gutierrez para o G30 (15 de fevereiro de 2001)

Prezados Executivos da Companhia,

Acabamos de realizar nossa primeira **Reunião do Conselho** do ano gostaria de compartilhar algumas ideias/sentimentos que surgiram dali. Farei uma apresentação de ideias e não tenho a intenção de que seja algo definitivo e, menos ainda, uma tese teórica sobre a Gestão de nossa Companhia.

Minha intenção é bastante simples: gostaria de destacar alguns dos caminhos que **teremos** que percorrer ao longo deste ano e que, para fazermos isso, conto com a colaboração individual de cada um de vocês.

Se olharem para a lista de destinatários, somos poucos (quando comparado ao total de 12.000 associados), mas mais que suficientes para virar esse jogo no qual já investimos (e continuamos investindo) boa parte de nossas vidas. Mas vejamos algumas ideias:

A melhora do desempenho de nossa companhia virá, necessariamente, de um aumento em **receita líquida** e da contínua **redução de custos**. Não existe mágica nessa equação, precisamos constantemente buscar esses dois vetores, qualquer coisa diferente disso, qualquer energia (nossa e de nossas equipes) dispendida em algo que não tenha efeito nesse sentido é uma **PERDA DE TEMPO**.

Receita Líquida – isso é obtido através de um aumento em **VENDAS** e / ou um ganho de **MARGEM**. Qualquer outra receita obtida é um adicional, que sempre será bem-vindo, **mas não devemos contar com isso**.

Vendas – são obtidas através de um **PLANEJAMENTO** adequado (o que nossos clientes querem, quando, como, com que preço, etc.), uma **EXECUÇÃO** adequada (serviço, desempenho, operação), **CONTROLE** perfeito (avaliação contínua de onde estamos acertando / errando) e **TRATAMENTO DE DESVIOS** rápido (cometer erros não é o problema, o problema é permanecer no erro). Sempre lembrando que nossa empresa é feita de pequenos detalhes, não existe uma solução única / grande. Devemos sempre tentar fazer melhor hoje do que antes.

Qualquer informação nesse processo é fundamental – seja factual ou sensível. Nosso desafio fica ainda maior quando consideramos que, nesse processo, só seremos vencedores se conseguirmos mobilizar todos os nossos funcionários nesse espírito.

Margem – certamente nesta variável temos uma grande oportunidade de crescimento. Não sabemos de quanto, mas sabemos que outras companhias têm uma margem superior a 28%!!! Enquanto nós estamos estacionados em cerca de 25%. Considerando um potencial de crescimento de 3 p.p. e chegando lá, isso já seria, para começar, ótimo!! **Impossível??** Acho que não. Só precisamos, mais uma vez, colocar na cabeça que podemos conseguir, e tenho certeza que chegaremos lá. Talvez, como primeiro passo, devamos acreditar que é possível e que vamos descobrir **COMO**. E, mais uma vez, nosso maior desafio é mobilizar todos os nossos funcionários nesse espírito, para que possamos estabelecer novos limites de desempenho.

Custos – a “riqueza” que nosso esforço pode criar vem da diferença entre nossa **receita líquida** e nossos **custos** (*Souza*, me desculpe por simplificar a contabilidade). Sabemos que obter receita líquida é difícil. Temos que trabalhar duro. Cometer muitos erros. Corrigir muitos erros. E buscar muitos acertos. Agora, depois disso tudo, depois de tanto esforço, temos que cortar custos!!! Assim, a redução de custos deve ser uma atitude pessoal na nossa vida diária. Não existe um custo ideal. **Não existe um custo previsto**. Sempre precisa **ser menor**. Tudo que sai reduz nossa geração de riqueza, então reduz o resultado final do nosso trabalho. No ano 2000, teremos um resultado líquido negativo, quem aqui está satisfeito com isso??? Certamente muitos dos nossos fornecedores / prestadores de serviços devem estar comemorando um belo resultado este ano!! E por que não temos o direito de estar nessa “festa”? Eles trabalharam mais do que nós? Eles são melhores que nós? Eu acredito que somos iguais ou melhores que qualquer um deles, então temos que garantir nosso lugar nessa “festa”. Bom, assim, gostaria que todos nós tentemos obter uma redução de 10% nos custos previstos em cada uma de suas respectivas áreas.

Gostaria que isso não fosse uma meta, apenas uma contribuição para o Resultado Final da Companhia. Ou seja, isso deve ser entendido como um caminho. Difícil? Precisamos tentar...

Gente – Para conseguir tudo isso, precisamos de **PESSOAS**. Este certamente é nosso maior desafio!!!

Precisamos ter um grupo com produtividade crescente, disposto a enfrentar e alcançar novos desafios. Precisamos gerar riqueza para poder investir em treinamento e desenvolvimento. Nossa gente precisa ter orgulho de trabalhar conosco e sempre sentindo que vale a pena fazer parte do nosso time. Para isso, precisamos gerar riqueza para investir nessa gente. Esse processo inclui uma análise contínua de quem está contribuindo e quem não está. Para aqueles que estão, vamos dedicar toda a nossa energia e nossos recursos disponíveis. Isso será a chave para **NOSSO SUCESSO**. Bom, acho que essa mensagem já está ficando longa, e gostaria de encerrar dizendo que conto com cada um de vocês para os desafios do ano e tenho certeza de que, quando atingirmos o resultado que estamos buscando, ficaremos pessoalmente muito felizes e gratos. Além disso, eu acredito que nossa equipe tem todas as condições de chegar lá, e certamente conseguiremos. Atenciosamente,

Miguel.

Fonte: Documento interno da companhia, acessado em novembro de 2022

Anexo 2 Lojas Americanas: Missão, Visão, Valores e Princípios

Missão

"Realizar os sonhos e atender as 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 como a melhor opção de compras;
- Pelos Acionistas/Investidores, sermos considerados como o melhor retorno no segmento;
- Pelos Associados, sermos considerados como a melhor opção de desenvolvimento profissional;

- Pelos Fornecedores, sermos considerados como o melhor canal de distribuição;
- Pela Sociedade, sermos considerados uma empresa social e ecologicamente responsável.

Valores

- 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.

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 sempre as melhores pessoas na equipe, treiná-las, desafiá-las e mantê-las é a principal tarefa dos administradores;
- A liderança por exemplo 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 mais complicado;

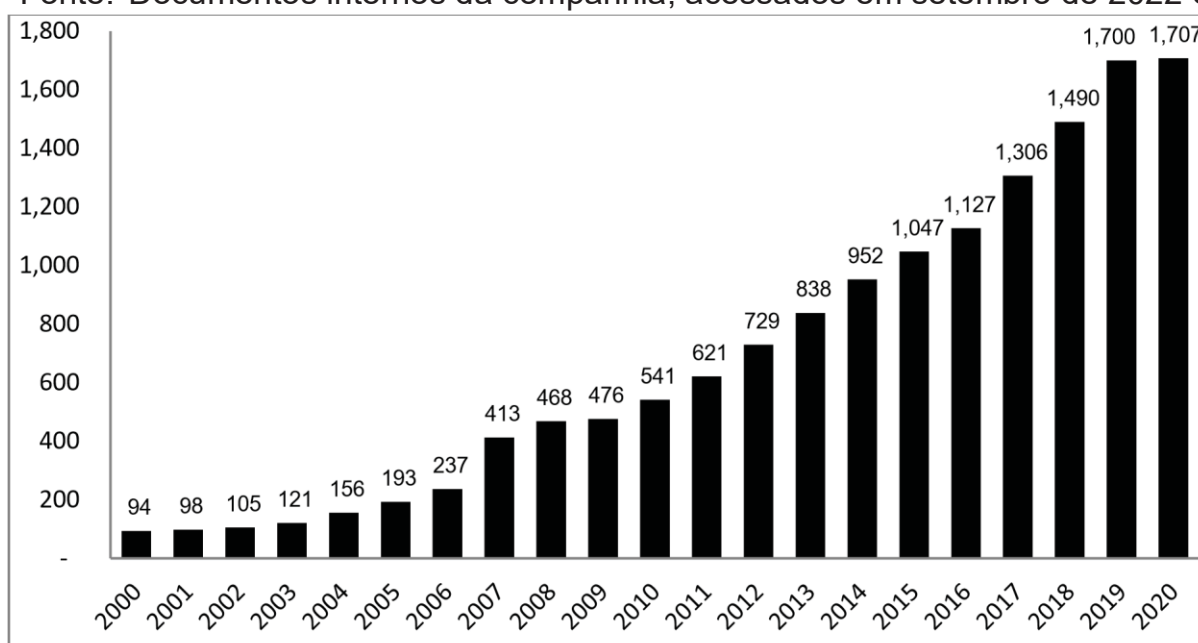
. Resultado

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

Fonte: Lojas Americanas, <https://ri.lasa.com.br/en/a-empresa/perfil>, acessado em dezembro de 2022.

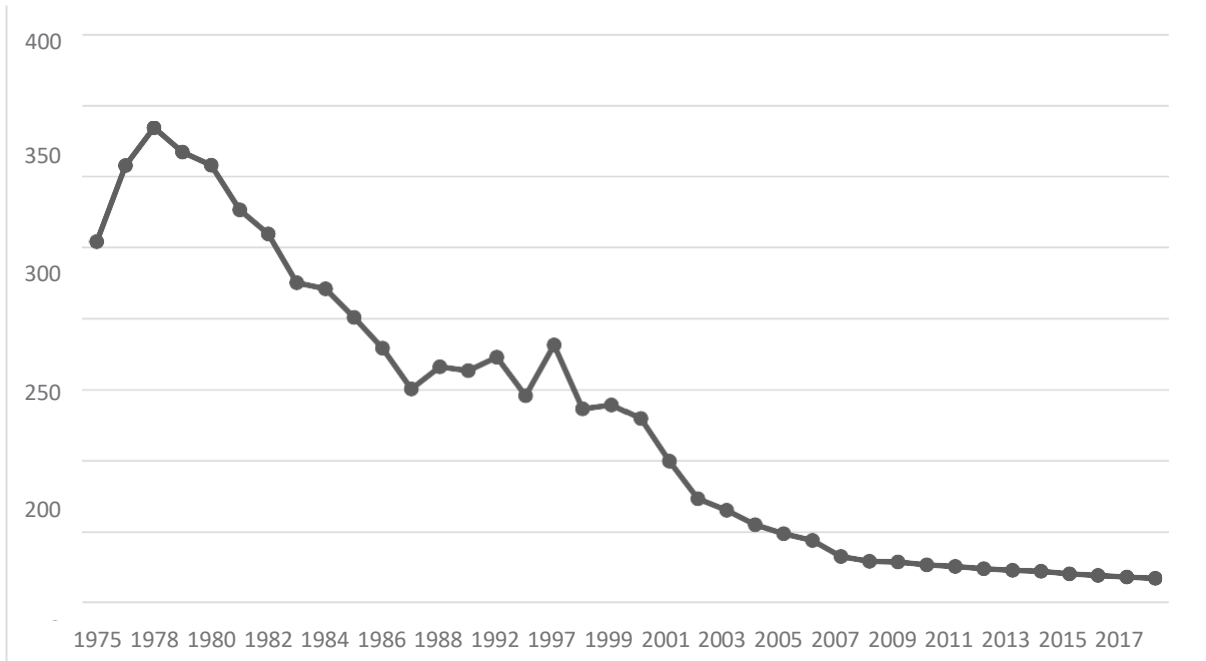
Anexo 3a Crescimento de lojas da Lojas Americanas, 2000-2020

Fonte: Documentos internos da companhia, acessados em setembro de 2022 e



Americanas, “The Company / Stores and Distribution Centers,” <https://ri.lasa.com.br/en/a-empresa/lojas-e-centros-de-distribuicao>, acessado em janeiro de 2023.

Anexo 3b Funcionários por Loja



Fonte: Documentos da companhia.