

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL IRMÃ AGOSTINA
NOVOTEC PI em Administração**

**Cristiane Machado Sousa de Deus
Ingrid Anabel Rondo Gomez
Ingrid Silva Pinheiro
Nicolle Coelho Lima**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO:
Inovação e Gestão no E-commerce: Como as decisões financeiras
e estratégias empresariais moldam as Lojas Americanas e a
Amazon.com**

**São Paulo
2024**

**Cristiane Machado Sousa De Deus
Ingrid Anabel Rondo Gomez
Ingrid Silva Pinheiro
Nicolle Coelho Lima**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO:
Inovação e Gestão no E-commerce: Como as decisões financeiras
e estratégias empresariais moldam as Lojas Americanas e a
Amazon.com**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso Novotec PI Técnico em Administração, da ETEC Irmã Agostina orientado pelo Professor Adriano Barbosa como requisito parcial para obtenção do certificado de Técnico em Administração.

São Paulo

2024

AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta pesquisa, sentimos uma enorme gratidão a todos que nos apoiaram e contribuíram de alguma maneira para que este trabalho tenha sido realizado.

Agradecemos aos nossos familiares, que incentivaram e estavam presentes em cada momento de angústias, estresses e momentos de tensão, apoiando e tranquilizando este processo desafiador.

Aos nossos pets e amigos que, de alguma forma, iluminaram nosso caminho, oferecendo foco e momentos de alívio, trazendo serenidade à nossa jornada.

Ao professor orientador Adriano Barbosa, que desempenhou tal função com maestria, auxiliando e guiando cada passo de desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores Anízio Santos e Ronaldo Leite que contribuíram com conhecimento e revisão dos cálculos e planilhas.

E não podemos deixar de agradecer a nós mesmos que vencemos essa etapa com superação e comprometimento. Enfim, que venha o futuro.

Dedicamos este trabalho a Deus pelo dom da vida e a nossas famílias e pets, que não pouparam esforços para que o trabalho pudesse ser concluído.

Não existem métodos fáceis para resolver problemas difíceis.

René Descartes

Resumo

Este estudo analisa as principais formas administrativas estratégicas, contábeis e financeiras que levaram as Lojas Americanas a um desenvolvimento desenfreado, resultando em uma queda significativa de seu patrimônio e na acumulação de uma dívida quase insuperável, em contraste com a Amazon.com, que manteve um crescimento robusto no mesmo ramo do comércio eletrônico. Focando no período de 2020 a 2023 a pesquisa utiliza análises de estratégias empresariais e indicadores financeiros resultantes dos balanços patrimoniais e demonstrativos contábeis para expor as variações financeiras das duas empresas, explorando suas decisões estratégicas e planejamento orçamentário. O objetivo é ilustrar como as Lojas Americanas enfrentaram inconsistências contábeis e perderam sua confiabilidade, enquanto a Amazon.com, através de uma abordagem metódica e planejada, consolidou-se como referência no mercado, mediante uma metodologia fundada principalmente em dados bibliográficos para a consolidação factual do estudo de caso apresentado.

Palavras-chave: Mercado Eletrônico; Planejamento Financeiro; Análise Financeira; Lojas Americanas; Amazon.com.

Abstract

This work analyzes the principal forms of administrative, accounting and financial control that led the Brazilian company Lojas Americanas to an unbridled development, resulting in a significant decrease of its equity and accumulation of an almost insurmountable debt, in contrast with North American company Amazon.com, that maintained a robust growth on the same segment of electronic commerce. Focusing on the period from 2020 to 2023, the study uses vertical and horizontal analysis from the balances and accounting statements to explain the financial variations, exploring the strategic decisions and financial planning. The objective is to illustrate how Lojas Americanas faced inconsistencies and lost its reliability, while Amazon.com, through a methodical and planned approach, strengthened such as market reference, through a founded methodology, mainly in bibliographic data for a factual consolidation of the presented study of case.

Key-Words: Electronic Commerce; Financial Planning; Financial Analysis; Lojas Americanas, Amazon.com.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Ranking de popularidade nos anos de pandemia	42
Figura 2: Ranking NPS.....	43
Figura 4: Comparativo utilizando AH de DRE	44
Figura 3: Comparativo utilizando AH do BP	44

Lista de Tabelas

Tabela 1: DRE Amazon	35
Tabela2: DRE Americanas	35
Tabela 3: BP Amazon	35
Tabela 4: BP Americanas.....	35
Tabela 5: EG Amazon.....	36
Tabela 6: EG Americanas	36
Tabela 7: ROA Amazon	37
Tabela 8: ROA Americanas.....	37
Tabela 9: CC Amazon.....	38
Tabela 10: CC Americanas	38
Tabela 11: LG Amazon	39
Tabela 12: LG Americanas.....	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	15
2.1. Estratégias ligadas ao e-commerce.....	15
2.2. Gestão empresarial	17
2.3. Planejamento Financeiro e Orçamentário	18
2.4. Imagem Empresarial	18
3. ESTUDO DE CASO.....	21
3.1. História da Amazon	21
3.1.1. Trajetória da empresa Amazon inserida no Brasil	22
3.1.2. Estratégias da Amazon.....	23
3.1.2.1. E-commerce e inovações	23
3.1.2.2. Marketing	24
3.1.2.3. Logística	25
3.2. História das Lojas Americanas	25
3.2.1. Estratégias das Lojas Americanas	27
3.2.1.1. E-Commerce e inovações	27
3.2.1.2. Marketing e fidelização.....	28
3.2.1.3. Logística	29
3.2.1.4. Final de um ciclo.....	29
3.2.2. A fraude das Lojas Americanas	29
3.2.2.1. Contra a Fraude.....	31
3.3. Impactos pós-pandemia.....	32
4.1. Análise Vertical.....	34
4.2. Análise Horizontal	34
4.2.1. Demonstração das análises	34
4.3. Endividamento Geral.....	35
4.4. Rentabilidade do ativo	37
4.5. Capital Circulante	38
4.6. Liquidez Geral.....	39
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	41

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS.....	47

1. INTRODUÇÃO

Mediante um estudo de caso comparativo entre duas empresas de e-commerce, uma multinacional e a outra nacional, o objetivo geral desta pesquisa tem como foco a compreensão de como um planejamento financeiro e orçamentário juntamente de uma gestão empresarial necessita ser bem aplicado a uma corporação para evitar complicações financeiras e assim se estabilizar no mercado. Desse modo, como objetivos específicos a comparação e avaliação das estratégias utilizadas por ambas às empresas, identificação das práticas mais eficientes e comparação dos resultados nos anos de 2020 a 2023 explanando as possíveis consequências para esses resultados; de modo que, a partir desses resultados possam-se compreender os impactos dessas estratégias nas operações da organização; e as alternativas utilizadas para o desempenho das empresas.

Ao definir o tema para nosso trabalho, surgiram as seguintes hipóteses: Como uma gestão e planejamento empresarial de uma empresa influenciam no desempenho de uma organização? E como a gestão atua de forma tão primordial nas corporações, sendo um agente extremamente importante para o crescimento das empresas?

Ao observar o crescimento exorbitante do comércio online notou-se a viabilidade de elaborar um projeto de pesquisa com ênfase na disseminação do conhecimento sobre a importância de aplicar uma gestão empresarial e financeira de qualidade tanto em empresas físicas como nos e-commerces na intenção de trazer maior visibilidade ao tema, explorando as falhas e incoerências que consequentemente alavancaram uma crise econômica gigantesca por conta de inconsistências contábeis, gerando assim a existência de fraudes dentro da companhia, ocasionando perdas financeiras para a instituição, além de proporcionar um ambiente inseguro para seus colaboradores, clientes e acionistas. Conforme o exemplo da holding Lojas

Americanas, que por conta desse mau gerenciamento financeiro levou a uma série de dívidas.

Por outro lado, a empresa Amazon.com,Inc, através de bons planejamentos e estratégias, conseguiu se consolidar no mundo corporativo, tornando-se referência.

Diante dos recentes acontecimentos e das inúmeras oportunidades que sucederam devido a este vasto crescimento de e-commerces, partindo de um olhar administrativo, a pesquisa em questão avalia as possibilidades que fizeram uma grande empresa de varejo brasileiro entrar em crise econômica, tentando ajustar-se com um acordo judicial, contrapondo a isto, o trabalho apresenta uma comparação para entender os motivos que resultaram nos rendimentos das corporações que usufruem do comércio online.

O presente estudo é uma pesquisa que trabalha dentro de pressupostos metodológicos qualitativos e quantitativos de forma explicativa, realizado por meio especificamente bibliográfico, com base em resultados obtidos de dados oficiais, a fim de elucidar o histórico financeiro das empresas em questão associando aos resultados de desempenho devido às práticas utilizadas entre as Lojas Americanas e a Amazon.com. Este tipo de pesquisa é fundamental para construir uma compreensão mais profunda sobre o objeto de estudo, que leva em consideração fatores que incluem o mercado nacional e internacional em suas diferenças, permitindo não apenas descrever, mas também explicar porque os fenômenos ocorrem da maneira como se observa de forma comparativa.

O cenário empresarial contemporâneo mantém uma busca constante por inovações para serem implementadas em seu negócio, tais quais podem ser tecnológicas, estratégicas e estruturais, e quando aplicadas corretamente fazem com que a empresa tenha sucesso financeiro, popularidade e consolidação no mercado.

Em complementação com essa fala, Porter (1997, apud DE CARVALHO, Marly Monteiro; LAURINDO, Fernando José Barbin, 2010), traz uma visão a qual em uma corporação há falta de uma estratégia, como resultado, pode ocorrer o

risco dessa organização se transformar em uma folha seca, ou seja, uma empresa sem personalidade movendo-se apenas através dos desejos e resultados concorrentes. De modo que, a longo prazo, a única maneira em que se pode prosperar em uma situação empresarial similar seria compreender de que forma ela poderá ter um diferencial que a traga um destaque perante as outras empresas.

Observando esses índices, muitas empresas investem em novas tecnologias que consigam ter maiores retornos financeiros e de forma mais rápida, por exemplo, o e-commerce ou comércio eletrônico, que possui potencial de gerar mais venda para as empresas, e conseqüentemente, mais vantagens para os consumidores, além de abrir novas possibilidades de negócios que seriam improváveis anteriormente (DINIZ, 1999).

Tendo em vista que, com o grande crescimento do comércio online, muitas empresas adotaram desta estratégia, como uma grande varejista brasileira, Americanas, que implementou esse mecanismo de marketplace, conseguiu alavancar suas vendas, mas, nos últimos quatro anos, houve uma queda considerável no seu faturamento, em contrapartida, uma empresa norte-americana se apresentava fortemente dentro do mercado, Amazon, que utilizou dos mesmos métodos da empresa brasileira, porém em conjunto com outros meios se mantém no topo das vendas atualmente.

2. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Para Foster (2003 p.420), a estratégia é a relação entre a capacidade empresarial com as oportunidades que o mercado exige para realizar os objetivos. Na formulação das estratégias, é importante reconhecer a parte em que cada um está operando para assim tomar boas decisões quando diz respeito às estratégias.

Associado a este fato, Drucker (1999) diz que o sucesso e prosperidade de uma organização não está associado apenas a capitais tangíveis, mas sim as organizações que tomam para si boas estratégias, como a “competitividade na gestão inovadora e criativa do seu capital intelectual”, ou seja, para uma empresa conseguir prosperar, além de possuir bens lucrativos é necessário um ativo muito importante, o conhecimento.

Em contrapartida, Alfred Chandler define que as estratégias empresariais estão ligadas à definição dos objetivos a longo prazo, tendo como paralelo à tomada de decisões e o foco no suprimento das necessidades em alocar os objetivos.

2.1. Estratégias ligadas ao e-commerce

De acordo com Katz (1970), a Estratégia Empresarial refere-se à relação entre a empresa e seu ambiente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico). Pensando nisso, a estratégia oferece diversos benefícios, sendo de curto e longo prazo. Estratégias essas aplicadas tanto no comércio físico quanto no e-commerce, porém com a crescente valorização do mercado online houve uma maior demanda de lojas virtuais, principalmente na pandemia do novo Coronavírus, ou seja, no ano de 2020. De acordo com Alday, (pág. 18 e 19), a adoção de qualquer estratégia competitiva tem seus riscos e suas armadilhas. Na estratégia de custos, as principais são: a excessiva

importância que se dá fabricação; a possibilidade de acabar com qualquer chance de diferenciação; a dificuldade de se estabelecer um critério ABC de controle de custos; e, mais importante, que apareça um novo concorrente com nova tecnologia, novo processo e abocanhe parcela significativa de mercado ou o mercado passe a vigorar o produto por critérios diferentes. A partir de 2020, o e-commerce deixou de ser apenas uma tendência para ser um hábito cotidiano dos brasileiros, principalmente os moradores de grandes e médias cidades. Por tanto, as estratégias que muitas empresas utilizavam nesse tempo foi de começarem a praticar o e-commerce, ou seja, essas corporações aplicaram as estratégias de crescimento, que idealmente devem ser selecionadas às estratégias que resultam no aumento de vendas ou da participação do mercado, resultando em um aumento do valor da empresa. Outro tipo seria as Estratégias Competitivas Genéricas, que são três no total, temos as Estratégias Competitivas de Custo, na qual a empresa busca maximizar a eficiência produtiva, ampliando o volume de produção e minimizando, por exemplo, os gastos com propaganda. As Estratégias Competitivas de Comparação, consiste em empresas quem investem pesado em fatores como a imagem e tecnologia buscando a criação de diferenciais para o consumidor. E, por fim, as Estratégias Competitivas de Foco, a qual tem como finalidade escolher um alvo restrito que pode ter um diferencial ou um custo, a empresa se especializar em segmentos ou nichos diferentes. Ansoff (1990) considera que “Não há nenhum mistério em formular uma estratégia, o problema é fazê-la funcionar”, ou seja, conforme o autor, qualquer empresa pode montar e realizar uma estratégia, mas nem todas conseguem aplicá-las de maneira correta, de modo que, a empresa atinja seu objetivo.

Atualmente, cada vez mais a Internet revoluciona a forma e troca de informações. No e-commerce, não é diferente. O comércio eletrônico tem registrado um significativo crescimento nos últimos anos e muda fundamentalmente a proposta de valor apresentada ao cliente, transformando a noção de valor. A evolução tecnológica, nomeadamente a Internet, acelera a inovação, alterando dimensões de serviço, como a rapidez, conveniência, personalização e preço, mudando dessa forma substancialmente a proposta de valor subjacente (KALAKOTA E ROBISON, 2000). Por tanto, é de extrema

importância que uma empresa deve se remodelar em conformidade com a tecnologia aplicada atualmente, modernizando suas estratégias em congruência com o mercado online.

Para Jelassi e Enders (2005), no setor de e-commerce, uma estratégia deverá ter em conta seis aspectos que se inter-relacionam, sendo eles, a Visão, Objetivos Quantificáveis, Criação de Valor, Mercado-alvo, Estrutura Organizacional e Modelo de Negócios. Então, considera-se que as estratégias consistem na procura de uma vantagem competitiva de modo que seja sustentável, podendo obter mais valor econômico que seus concorrentes. O e-commerce então obriga as empresas a redefinirem suas vantagens competitivas, sendo essa uma questão central da Gestão Estratégica. De acordo com Ireland *et al.* (2001), o processo de Gestão Estratégica é crítico para o sucesso de uma organização, atingida a competitividade estratégica quando uma firma desenvolve e explora uma vantagem competitiva sustentável, que pode ocorrer quando há a implementação de uma estratégia de criação de valor, na qual as outras corporações não são capazes de duplicarem, em questão de benefícios, e, imitar facilmente, devido a que, a vantagem competitiva está relacionada com o desempenho da empresa.

2.2. Gestão empresarial

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2010, p. 123) “a palavra gestão deriva do latim “*gestione*” e significa gerir, gerência, administração. Administrar, planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo.” Diante disso, pode-se observar que o ponto de vista que este termo apresenta é a ação que leva a empresa a atingir os objetivos almejados. Em complementação a essa definição Pereira (2001, p. 57) destaca que, a gestão caracteriza-se pela atuação ao nível interno da empresa que procura aperfeiçoar as relações recursos, operações, produtos e/ou serviços, considerando as variáveis dos ambientes externo e interno que impactam as atividades da empresa. Por tanto, diante do exposto pelo autor, percebe-se que, para que as

organizações tenham progresso contínuo e consigam os resultados pretendidos, uma boa gestão empresarial é indispensável. De modo que não seja o único pilar da corporação, mas sim um mecanismo que, em um processo institucional, detém diversos benefícios para as companhias.

2.3. Planejamento Financeiro e Orçamentário

Um planejamento financeiro e orçamentário é de extrema importância para que uma organização consiga administrar seus recursos, e também seu fluxo de caixa, e assim evitar possíveis estragos contábeis e financeiros. Segundo Gropelli e Nikbakht (2005 apud ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Lara Silva, 2016), sem um planejamento para estimar as necessidades de financiamento, a empresa poderá ter recursos insuficientes para arcar com suas responsabilidades, ou ainda ter um custo de oportunidade elevado, ocasionado pela falta de planejamento, além de criar uma situação de falta de liquidez e como consequência a quebra e não viabilidade das organizações. Gitman (2010) e Welsch (2009) com o mesmo pensamento reforçam que o planejamento financeiro atribui grande relevância em sua aplicação devida, principalmente, por conta do enfoque dado ao auxílio e ao fornecimento de informações na orientação, controle e planejamento da administração, contribuindo assim, para que a organização atinja os objetivos propostos. Buscar por um planejamento financeiro significa ter como objetivo impedir que futuros deslizos financeiros ocorram de forma descontrolada, e assim focando em buscar resultados mais vantajosos (ACKOFF, 1979).

2.4. Imagem Empresarial

No mundo de hoje, foram se moldando gradativamente, uma devida substituição de ideias por elementos físicos, com o intuito de gerar valor

econômico. Nesse sentido, busca por uma reputação tem força significativa para criar uma competição que impulsiona a economia. Desse modo, as vendas ou compras de bens manufaturados podem ser avaliadas com antecedência da própria transação realizada. No entanto, para vendas especificamente de serviços, a única garantia que se tem para oferecer é a própria reputação. (TARAGAN, 2003).

A imagem da organização pode ser definida como “um reflexo da identidade geral interna e externa da organização”, determinada por diferentes percepções de públicos: stakeholders (empregados, acionistas, consumidores, etc.), que constituem ativamente como influência direta ou indireta na concretização dos objetivos da empresa. (FREEMAN apud NEVILLE *et al.*, 2005).

A visão ampla que se tem de uma empresa é afetada por algumas observações em torno dela, como: o modo que ela apresenta sua publicidade; pela sua atuação e/ou integração em conjunto à comunidade; por propagandas ou informações veiculadas na mídia de remetentes que possuem interesse (bom ou ruim) sobre ela, exemplos disso podem ser avaliadores que tiveram algum tipo de experiência com os produtos ou serviços da organização.

A identidade corporativa utilizada para se identificar ante seus stakeholders é determinada por suas características próprias, desenvolvidas ao longo de sua criação como: símbolos, nomenclatura, logomarcas, slogans promocionais, etc. A reputação corporativa se define com base na autenticidade, honestidade, responsabilidade, ou seja, valores humanos. Seguindo dessa definição, (DOWLING 2001) introduz um conceito a “super marca corporativa”, que representaria a confiança, segurança em prol da reputação corporativa percebida pelo indivíduo, em que seu alcance se dá apenas quando há alinhamento entre os valores do stakeholder e sua imagem identificada.

A reputação da empresa é um processo que requer tempo e comprometimento da alta gerência e dos empregados da organização, que em aplicação em um ambiente de negócios sensíveis, a vantagem estratégica e

sobrevivência da organização podem muito bem depender disso (GRAY, 1998, apud CARLOS, Maria Da Graça De Oliveira, 2019).

Em uma abordagem de Perrini *et al.* (2011, apud CARLOS, Maria Da Graça De Oliveira, 2019), é destacado como pode ser contraproducente e negativo para a empresa e a sociedade, caso ela objetive por um caminho estreito e exclusivamente de resultados monetários em um período de curto prazo.

Interligando com a avaliação de desempenho da empresa, visto que nela há uma ligação de duas dimensões presentes nelas, com relação ao aspecto financeiro e responsabilidade social.

3. ESTUDO DE CASO

3.1. História da Amazon

A Amazon.com é uma empresa americana de tecnologia multinacional sediada em Seattle, Washington. Jeff Bezos foi o responsável por fundar a empresa em cinco de julho de 1994. A empresa começou vendendo livros online antes de se estabelecer como a maior varejista do mundo. Em 1998, a Amazon começou a vender músicas e vídeos, iniciando a operar no mercado internacional. No ano seguinte, a Amazon buscou expandir suas operações, diversificando seu portfólio de produtos. Nos anos 2000, começou a vender eletrônicos, roupas, itens para casa e uma vasta gama de produtos. O lançamento do Amazon Prime em 2005, um serviço de assinatura que oferece frete grátis e acesso a conteúdo de streaming, foi um divisor de águas. O sucesso do Prime ajudou a criar um sistema de serviços interconectados, incentivando compras repetidas e fidelizando os consumidores. Além da diversificação de produtos, a Amazon também se destacou por sua capacidade de inovação tecnológica. Em 2006, a empresa lançou o Amazon Web Services (AWS), serviços de computação em nuvem que revolucionaram como empresas e desenvolvedores gerenciavam e armazenavam dados. O AWS rapidamente se tornou uma das principais fontes de receita da Amazon, contribuindo significativamente para sua lucratividade e ajudando a estabelecer a empresa como um líder em tecnologia. Nos últimos anos, a Amazon continuou a evoluir, entrando em novos mercados e investindo em tecnologias emergentes, incluindo inteligência artificial e automação. A aquisição da Whole Foods em 2017 foi um passo importante na direção do comércio físico, integrando sua experiência online com o varejo tradicional. Em 2018, ela foi considerada como a 2.^a empresa do mundo (a 1.^a sendo a Apple) a atingir a marca de US\$ 1 trilhão de valor no mercado e, após um ano, a Amazon se tornou a empresa mais valiosa do mundo, ultrapassando a Microsoft. Com uma presença global em constante expansão e um portfólio que abrange desde streaming de vídeo até dispositivos domésticos inteligentes, a Amazon representa um modelo de adaptação e crescimento em

um mundo tecnológico em rápida mudança, solidificando sua posição como um dos principais players do século XXI.

3.1.1. Trajetória da empresa Amazon inserida no Brasil

No mesmo período em que adquiriu posse da Kiva Systems, produto para automatizar e controlar uma parte de seu estoque, a Amazon buscava explorar um novo local para implementar seus negócios, o Brasil, desse modo a empresa instaurou seus projetos em 2012, vendendo inicialmente apenas livros eletrônicos em sua loja do Kindle, pois com esse pequeno avanço acreditava conquistar a indústria literária, ou parte dela. Para agosto de 2014 inicia a comercialização de livros em edições físicas, de modo que, em torno de nove anos, a Amazon consegue dominar todo o segmento literário, graças a uma combinação de métodos-chave que garantia uma das entregas mais rápidas do mercado, com descontos agressivos, eficiência logística, e foco no cliente. Em pouco tempo, alcançou o interesse de vários varejistas para colaborarem com seus produtos, pois a marca já tinha um peso por ser reconhecida no mercado internacional. A partir disso, a empresa deu partida à operação de marketplace dentro do Brasil. Em sequência, a Amazon desenvolveu um projeto que buscava ter operação em 100% do território nacional, inaugurando centros de distribuição.

Assim em 2019, a Amazon fez diversos lançamentos com benefícios direcionados a clientes que usam seus produtos de e-commerce, cujo mais de 600 pessoas representaram a elaboração do projeto, atuando diretamente nas estratégias e considerando cada detalhe: dos Centros de Distribuição, da integração com fornecedores, dos canais de entrega, dos produtos que seriam vendidos e principalmente de uma atenção especial em oferecer as melhores experiências para seus clientes. Ainda assim, a empresa deseja constantemente maximizar sua capilaridade logística. Afinal, a meta da Amazon é aprimorar continuamente a experiência do cliente e reduzir o tempo de entrega de seus produtos em todo o Brasil.

Desde então, a Amazon.com expandiu sua oferta consideravelmente, disponibilizando mais de 100 milhões de produtos acima de 50 tipos de categorias.

3.1.2. Estratégias da Amazon

A Amazon.com, Inc como uma empresa renomada no e-commerce, se manteve nessa posição pelo empreendimento e esforço na tentativa de inovar. Na empresa em questão a preocupação de atender as necessidades de seus consumidores de forma eficiente fez com que a própria lançasse inúmeros produtos inovadores, baseando-se sempre nos princípios de obsessão pelo consumidor ao invés de foco na concorrência, paixão por inventar, compromisso com excelência operacional e visão de longo prazo. De modo que, em determinados pontos, a empresa multinacional se destacou.

3.1.2.1. E-commerce e inovações

Com o intuito de aprimorar e se manter líder no mercado, a busca por inovações constantes é um pilar para que a organização se mantenha no topo, logo, no começo de sua jornada a organização criou o método “one click” (um clique), esse mecanismo facilita e agiliza o processo de compra, oferecendo melhor experiência para o consumidor, essa técnica permite que a compra seja feita em apenas um clique visto que não há a necessidade de preencher as informações de pagamento novamente.

Com o amplo foco nos consumidores, Bezos intensificou a melhoria do *customer experience* (experiência do cliente), ponto-chave que se diferenciava das outras empresas. Foram criados variados programas que facilitavam a compra e proporcionavam um melhor atendimento ao cliente, o que se estende até os dias atuais. Como um todo a Amazon busca sempre se reinventar e inovar, dessa forma é notório o motivo de sua ascensão. Além do mais, outros

fatores que impulsionam seu progresso é o investimento em diversas áreas que buscam atingir diferentes públicos-alvo, com variação de produtos e serviços, assim a holding americana criou a Amazon Fresh Groceries, Amazon Music, Amazon Instant Video, Amazon Locker, Amazon Smile, Amazon Go e Fulfillment by Amazon todas com o objetivo de expandir sua dimensão.

Com o mesmo foco, a Amazon Prime foi criada em 2005, um serviço de assinatura mensal ou anual que concede diversos benefícios, incluindo streaming, descontos e ofertas exclusivas para seus assinantes, porém só em 2019 chegou ao Brasil; A criação da Amazon Web Services (AWS), plataforma de computação em nuvem, influencia no mercado, abrange grandes sites na internet, responsável por uma das maiores fontes de renda da companhia. O Kindle, aparelho cujo objetivo é a leitura de livros digitais, reinventou o mercado literário, desbancando grandes indústrias editoriais.

Em 2014, foi lançada a Echo, uma linha de alto-falantes tecnológicos que utilizou a Inteligência Artificial (IA), criando a Alexa, assistente virtual.

O marketplace (aluguel de espaço para outras empresas de comércio varejista) possibilitou que os vendedores usufríssem dos benefícios do shopping virtual, aumentando a variedade de produtos, mas também beneficiando os vendedores dentro do site da Amazon.

No ano de 2020 o crescimento do Project Zero, garantia de produtos autênticos na hora da compra de produtos, expandiu-se para sete países, melhorando a prevenção e bloqueando ofertas de produtos falsificados. Desde então, nos anos seguintes a Amazon investe em recursos significativos, proporcionando sua magnitude até os tempos atuais.

3.1.2.2. Marketing

O site, com um mecanismo de busca poderoso para exibir rapidamente os títulos disponíveis, conquistou clientes nos EUA e no exterior. Com a dedicação de Bezos a cada detalhe criou um site fácil de usar, separado por categorias, recomendava livros com base nas preferências do usuário, compras

anteriores e hábitos de leitura. Além disso, era possível fazer comentários e avaliações sobre os livros que os leitores haviam lido. Isso ajudava (e ainda ajuda) pessoas que pretendiam comprar os produtos.

Além disso, o sucesso da Amazon está interligado, em grande parte por suas estratégias de marketing agressivo, com diversas ferramentas para potencializar sua performance no mercado online a empresa americana utiliza como princípio quatro fatores: produto, preço, lugar e promoção. Com grande variedade de oferta de produtos, preços acessíveis, atribuindo os valores aos seus produtos de acordo com o valor atribuído pelos clientes poder de comprar em um único lugar, são fatores que os clientes priorizam e, como consequência seus resultados afirmam.

3.1.2.3. Logística

O tempo de entrega, sempre com o intuito de melhorar a experiência do consumidor, foi otimizado de modo que a entrega de produtos passou a ser feita por drones para alguns assinantes. Essa prática começou com a empresa em 2016, apenas nos Estados Unidos.

A Amazon aproveitou os novos robôs adquiridos em muitos de seus armazéns para automatizar as tarefas de atendimento de inventário. Os robôs automatizaram o armazenamento de mercadorias nos armazéns.

3.2. História das Lojas Americanas

Em 1929 no Rio de Janeiro a Lojas Americanas S/A foi registrada, e em sequência fora inaugurada sua primeira unidade em Niterói, por quatro fundadores: John Lee, Gren Matson, James Marshall, Batson Borger, ex-funcionários da rede de lojas dos Estados Unidos, Woolworth, vieram para o Brasil em prol de replicar a ideia “Five and Ten Cents” que consiste na venda de mercadorias a preços baixos, variando de 5 a 10 centavos em dólar na época, já

que essa ideia proporcionou bons resultados para sua antiga empresa, Woolworth.

Aplicando algumas estratégias em sua primeira entrada na cidade com o slogan “Nada além de 2 mil réis”, e em busca de um crescimento desenfreado, a Lojas Americanas executou uma abertura de seu capital na bolsa de valores, com o objetivo de captar mais dinheiro, e que posteriormente seria usado a fim de lançar novas unidades da Lojas Americanas, e conseqüentemente expandir seu negócio.

Em 1999 a marca deu um passo importante no seu formato de comercialização de produtos, e entrou no comércio eletrônico, desenvolvendo a Americanas.com, e dessa maneira fez suas primeiras vendas online. À vista disso, a marca teve diversos progressos seguidamente, as vendas no meio digital foram bem recebidas pelo público, ao mesmo tempo em que as lojas físicas foram aumentando cada vez mais.

No ano de 2005, sustentou seu ritmo de crescimento, com a inauguração de novas lojas físicas e aquisição de um dos maiores canais de home shopping do Brasil, Shoptime. No ano que segue, a companhia realizou a fusão da Americanas.com e da Submarino, dando origem à companhia global do varejo, B2W.

Em 2007, a varejista anunciou a compra da BWU Comercio e Entretenimento S.A, dona da Blockbuster no Brasil, por R\$ 186,2 milhões, e adaptou as lojas para o modelo Americanas Express com mais de 127 lojas à sua rede.

Indo para 2013, a AMER3 foi condenada por condições de mão-de-obra análogas à escravidão e precisou pagar 250 mil reais para instituições sem fins lucrativos, a investigação ocorreu em janeiro de 2013 aonde a empresa BASIC+ descobriu um grupo de bolivianos que estavam trabalhando em situações precárias para fornecer roupas infantis para a varejista.

No ano de 2018, houve o lançamento da Ame, a plataforma de pagamentos digitais para pagamentos nas lojas americanas, foi uma iniciativa criada pela IF – motor de inovação do Universo Americanas, e teve um volume de 17 milhões de downloads em um curto tempo.

Ao longo do ano pandêmico, 2020, a Americanas e a B2W Digital se fundiram em uma única empresa. No mesmo ano, a Americanas anunciou a compra da plataforma digital “Skoob Books”, que é a maior plataforma de conteúdo para leitores. Dois anos depois, o Banco Central permite que a Ame realize operações como uma instituição de pagamento.

Após três anos, em abril de 2023, a varejista tem resultados históricos em meio à crise que decorreu entre os anos de 2020 e 2023, vendendo mais de 150 milhões de produtos, possuindo volume superior ao ano anterior.

3.2.1. Estratégias das Lojas Americanas

A empresa brasileira Americanas S.A firmou-se no mercado com o objetivo de se tornar a empresa líder de varejo exclusivamente de comércio eletrônico no Brasil. Dessa forma ela se fundamentou em atrair e manter clientes, aumentar a frequência e quantidade de compras, aumentar as ofertas aos clientes, aumentar a eficácia operacional e buscar alianças estratégicas. Dessa forma, em meio a um ambiente com desafios estruturais e logísticos, foi necessário investir fortemente na criação de uma plataforma única, que permite atender e superar as expectativas dos seus clientes.

3.2.1.1. E-Commerce e inovações

Com o pensamento de evoluir cotidianamente, a companhia segue investindo na plataforma digital construída, com o objetivo de viabilizar o crescimento e a melhoria de suas operações. Principalmente em tecnologia e inovação, com foco no desenvolvimento do marketplace e das plataformas de venda por dispositivos móveis. Todavia, para seu momento atual, foi necessário o desenvolvimento e progresso desde seu início em 1940, com a abertura de seu capital e tornando-se uma sociedade anônima.

Uma metodologia criada foi a Americanas Empresas (vendas corporativas) na qual consiste em uma plataforma de vendas que oferece produtos e serviços para outras empresas voltadas exclusivamente a atender clientes com CNPJ, tem o objetivo de levar mais facilidades para empresas, oferecendo todos os benefícios do Universo Americanas. Além de implementar diversos mecanismos para proporcionar uma experiência bastante significativa para os consumidores cumprindo com seus objetivos, a companhia instituiu o Search Engine, utiliza tecnologia para criar uma nova abordagem para títulos e descrições de páginas, o Novo Selo e Filtro de Frete Rápido na busca, os clientes podem selecionar na busca dos sites ou aplicativos os produtos que possuem prazos mais rápidos de entrega, melhorando a experiência de compra e a conversão, ademais o aperfeiçoamento da estrutura do layout de produtos no Submarino e Shoptime foi uma decisão crucial para melhor visualização dos consumidores, juntamente com a integração FAQ com chat e o Checkout que reestruturou as páginas de pagamento das marcas com otimização técnica.

No ano de 2005, foi adquirida a Ingresso.com (uma empresa de venda online de ingressos de entretenimento) e a Travelweb (empresa de comércio eletrônico de serviço de viagens), que se tornaram subsidiárias da Companhia.

No ano de 2000, houve um aumento do capital da Americanas.com por meio da subscrição de novas ações. Em 2004, consolidou-se como o maior portal de e-commerce do país.

3.2.1.2. Marketing e fidelização

Sob esse viés, a empresa nacional implementou o programa de fidelidade da Americanas, cujos clientes da marca podem usufruir de frete grátis em milhões de produtos, entrega rápida em até 24 horas para diferentes localidades e utilizar benefícios de forma gamificada estimulando a frequência de compras e a fidelização. Com o objetivo de fomentar a lembrança da marca em categorias de alta recorrência, a corporação patrocinou o BBB 2021, incluindo as Americanas Mercado, demonstrando os atributos da operação. Sucessivamente, foi implementado um novo modelo de venda com as Americanas ao Vivo (Live

Commerce), que combina Compras e Entretenimento, incluindo a participação de diversos influenciadores digitais para demonstração ao vivo dos produtos. Como resultado dessas iniciativas, o cliente segue reconhecendo a marca como uma das mais queridas da internet brasileira. Tendo o maior NPS do e-commerce (8,8 – Fonte: Reclame Aqui).

3.2.1.3. Logística

Em 1998 houve a venda das 23 lojas de supermercado e concentração de investimentos em tecnologia e logística. Nos cinco anos seguintes, a Americanas firmou diversas parcerias com transportadoras renomadas no e-commerce do Brasil. Atualmente, com foco em inclusão e geração de renda foi criado as Americanas na Favela, levando entregas e capacitação profissional para moradores de diversas comunidades no Brasil.

3.2.1.4. Final de um ciclo

O ano de 2019 significou o encerramento de um ciclo muito importante e, em 2020, teve o início de um novo ciclo. No novo plano estratégico de 3 anos (2020-2022), com o objetivo de seguir acelerando o crescimento (GMV Total) e continuar gerando caixa. Desta maneira, foi estabelecido diversas parcerias estratégicas, acelerando a aceitação fora das plataformas. Entretanto, o ano de 2023 tem sido desafiador para as Americanas.

3.2.2. A fraude das Lojas Americanas

Em 11 de janeiro de 2023 foi divulgado que a empresa Americanas.SA detectou em seus resultados financeiros inconsistências contábeis, que derivavam de saldo com os fornecedores realizado em exercícios anteriores, como aponta nota explicativa de 2022 do relatório da administração da Americanas, essa irregularidade mostra uma dívida de R\$ 20 bilhões na data de 30 de setembro de 2022.

Em nota, eles afirmam “O ano de 2023 tem sido desafiador [...], a Americanas foi vítima de uma fraude sofisticada, baseada na manipulação dolosa de seus controles internos por parte de sua antiga gestão.” Após ampla investigação da Comissão de Valores Imobiliários (CVM), foi declarado que as inconsistências contábeis, na verdade, foram uma ação fraudulenta orquestrada por oito ex-diretores da varejista, sendo o comandante Miguel Gomes Pereira Sarmiento Gutierrez (ex-CEO da empresa). As atividades fraudadas aconteciam pela estratégia de risco sacado, cuja ação descrita pela CVM “ocorre quando a empresa compradora contrata um banco e monta com ele a operação de antecipação de pagamentos aos seus fornecedores cadastrados.”, ou seja, a empresa faz uma compra com seus fornecedores, porém para pagar essas mercadorias o negócio entra em acordo com as instituições financeiras para conseguir um “empréstimo” e agora o novo devedor da companhia são as instituições financeiras e não mais o fornecedor. Dessa forma, em nota explicativa, a Americanas define:

As operações de risco sacado “forfait”, reconhecidas a valor justo, decorrem de contratos firmados pela Companhia com Instituições financeiras para a liquidação de obrigações com fornecedores. Nessa operação a Companhia transfere, à Instituição financeira, a obrigação do pagamento ao fornecedor na data do vencimento do título ou em data preestabelecida, firmada com o fornecedor, passando a Instituição financeira a ser credora da operação.

Após a descoberta da fraude pelo até então novo CEO das Americanas, Sergio Agapito Lires Rial, uma ação foi planejada a fim de a organização se reconstruir, então, foi dada entrada em um pedido de recuperação judicial, aceito pela Justiça do Rio de Janeiro em dezembro de 2023. O juiz Paulo Assed Estefan avaliou que a varejista atendia a todos os requisitos para o processo de recuperação judicial e comentou que sua decisão se baseou nos grandes impactos que afetaram o mercado e a sociedade, devido ao número de credores, empregados e impostos envolvidos, já que se trata de uma das maiores recuperações judiciais do país (CNN BRASIL, 2023).

Com essa resolução, a Americanas decretou que a reapresentação das demonstrações ajustadas são compromisso com a transparência e verdade da nova administração:

“Assumimos o comando das Americanas, já em recuperação judicial, com a importante missão de promover um turnaround operacional e chegar a um acordo com os credores que garanta um futuro sustentável da Companhia e a manutenção dos milhares de empregos diretos e indiretos que dependem das nossas operações. Esse novo time, que chega com experiências diversas e complementares, se soma aos profissionais das Americanas com ampla trajetória no setor de varejo e consultorias externas renomadas na reconstrução dessa Companhia quase centenária. A administração atual tem atuado em três frentes fundamentais e importantes, que juntas convergem para o foco em sua recuperação (AMERICANAS S.A, RELATÓRIO ANUAL, 2022).

Sendo assim, o valor a ser pago referente à recuperação judicial é de R\$ 43 bilhões, já que a dívida não documentada cresceu em juros e os prazos diminuíram, logo, o valor que aparentava ser R\$ 20 bilhões, na verdade, era um pouco mais que o dobro.

3.2.2.1. Contra a Fraude

A Companhia vive um capítulo singular na sua história desde janeiro de 2023, quando foi divulgada a existência de, naquele momento, seriam “inconsistências contábeis” que meses depois foram reveladas como fraude de resultados. A Americanas foi vítima de uma fraude sofisticada, baseada na manipulação dolosa de seus controles internos por parte de sua antiga gestão, o que tornou o refazimento das demonstrações financeiras extremamente desafiadoras, complexo e extenso, requerendo trabalho minucioso e rigoroso, pensando nisso ocorreu à reformulação de estratégias para contornar essa situação.

3.3. Impactos pós-pandemia

Como as duas empresas lidaram com a situação de recuperação pós-pandemia e as mudanças no comportamento do consumidor.

Frente as diversas mudanças na economia global geradas pelo ano pandêmico, o mercado do e-commerce passou por diferentes etapas que exigiam adaptação a esse novo contexto, como passar pela volatilidade constante em métodos de vendas, inovações tecnológicas, atendimento ao cliente e entre outras demandas que precisavam ser supridas por necessidades do mundo de comércio eletrônico. Entre esses fatores que originaram mudanças está o “lockdown” decorrente da Covid-19, na qual deu razão para que o mercado do e-commerce ganhasse força, resultando na expansão de lojas nacionais e internacionais.

A partir dessa análise e no desenvolvimento individual das empresas, cabe apresentar e considerar duas grandes empresas do e-commerce que trilharam caminhos distintos, na intenção de gerar frutos para seus patrimônios dentro dessa situação pós-pandemia.

Segundo relatório feito pela NielsenEbit, em 2022, o mercado do e-commerce brasileiro obteve crescimento de 2% em relação aos anos anteriores. Entre as plataformas desse ramo, se encontra a Americanas. Nesse período de novos métodos de atrair clientes, é vista uma modalidade denominada Omnicanalidade, nela existe a proposta de um canal integrado entre híbrido de vendas (on-line e offline) e lojas físicas, canais virtuais, entre outros. A companhia seguiu dessa estratégia em Omnicanalidade, sempre com foco em atender as necessidades dos clientes que surgiram pelos novos hábitos de consumo oriundos das ocorrências da pandemia, transformando essa estratégia um dos pilares da empresa para trazer comodidade, facilidade de fazer as melhores escolhas, interatividade, reviews de compras, dicas e ofertas segmentadas e economia no tempo de seus consumidores. As estratégias das redes em diferentes ambientes virtuais e físicos foram baseadas em dados e insights sobre o comportamento do consumidor, retiradas da leitura constante de seus clientes, que vão desde o entendimento do comportamento até a forma de

pagamento, nas quais em conjunto criam um perfil do seu público-alvo mais presente em meio a essa época pós-pandemia.

Em outra perspectiva, no e-commerce internacional, um nome reconhecido mundialmente pelo investimento em pesquisa e desenvolvimento de suas estratégias concentradas ao cliente, Amazon, adotou novos modais logísticos, optando pela melhoria contínua da entrega para o cliente final, como redução no seu tempo de entrega (Silvetrim *et al.*, 2021). Para reduzir os custos operacionais, a companhia adotou um princípio em ser “mais enxuta”, desse modo demitiu mais de 27 mil trabalhadores corporativos entre o fim de 2022 e início de 2023, mesmo com um ritmo de arrecadação de mais de meio trilhão de dólares em receita anual em 2022, utilizando-o em compras e investimentos nas áreas de supermercado, transportes, finanças e cuidados de saúde. As escolhas de fechamento de escritórios e cortes de linhas de negócios eram parte de um planejamento primordial para esse ano, apostando fortemente nas oportunidades de crescimento com o Amazon Web Services, publicidades, Prime Vídeo, cuidados de saúde e algumas de suas outras plataformas digitais. Entretanto, resultados de pesquisas feitas pela Amazon demonstraram que essas medidas tomadas trouxeram desaceleração e seus clientes estavam dando resposta às iniciativas de “retração econômica”. Em vista disso, a empresa recorreu a adaptar suas operações diárias, aproveitando o poder digital para aperfeiçoar as técnicas de marketing e alcançar mais clientes, e em pouco tempo conseguiu reerguer.

4. INDICADORES FINANCEIROS

4.1. Análise Vertical

A análise vertical, também chamada de análise por coeficientes, é usada para comparar cada um dos elementos do conjunto em relação ao total do conjunto. Ela revela a porcentagem de participação de cada elemento no conjunto (RIBEIRO, 1997, p.173).

Ela é realizada mediante a extração de relações percentuais entre elementos relativos a uma demonstração financeira (Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício).

4.2. Análise Horizontal

Por outro lado, a análise horizontal tem por objetivo demonstrar o crescimento ou queda que ocorreu em elementos que instituem as demonstrações contábeis em períodos consecutivos. Essa análise compara percentuais ao longo de períodos, a maneira que a análise vertical os compara dentro de um período. A comparação é feita olhando-se de forma horizontal, ao longo dos anos nas demonstrações financeiras, e nos indicadores (BLATT, 2001, p.60).

Sob esse viés, esses mecanismos são de extrema relevância perante o Estudo de Caso, visto que através dele é visível a variância dos resultados obtidos pelas duas corporações nos anos de 2020 a 2023. Mediante aos dados publicados pelo Balanço Patrimonial (indica os ativos, passivos e patrimônio líquido) e a Demonstração do Resultado do exercício (indica se às operações empresariais resulta em lucro ou prejuízo).

4.2.1. Demonstração das análises

Tabela 1: DRE Amazon

Demonstração de Resultado do Exercício Amazon (milhões de reais)											
DESCRIÇÃO	2020	AV(%)	2021	AV(%)	AH(%)	2022	AV(%)	AH(%)	2023	AV(%)	AH(%)
Vendas Líquidas Totais	R\$ 2.010.795,04	100,0	R\$ 2.447.044,40	100,0	121,7	2.677.055	100,0	133,1	2.993.739	100,0	148,9
Resultado líquido	R\$ 111.101,45	5,5	R\$ 173.774,73	7,1	156,4	-14.177	-0,5	-1,3	158.467	5,3	14,1

Tabela2: DRE Americanas

Demonstração de Resultado do Exercício Americanas (milhão de Reais)											
DESCRIÇÃO	2020	AV(%)	2021	AV(%)	AH(%)	2022	AV(%)	AH(%)	2023	AV(%)	AH(%)
Lucro bruto	R\$ 2.877,00	19,5	R\$ 3.890,95	17,3	135,2	R\$ 5.036	19,5	175,0	R\$ 4.356,00	29,2	151,4
Lucro líquido (prejuízo)	R\$ 2.107,58	14,3	-R\$ 6.237,36	-27,7	-295,9	-R\$ 13.220	-51,2	-627,3	-R\$ 2.272,00	-15,2	-107,8

Tabela 3: BP Amazon

Balanco Patrimonial Amazon (milhões de reais)											
Descrição	2020	AV(%)	2021	AV(%)	AH(%)	2022	AV(%)	AH(%)	2023	AV(%)	AH(%)
Ativos totais	R\$ 1.672.928,10	100,0	R\$ 2.190.408,44	100,0	130,9	R\$ 2.409.819,60	100,0	144,0	R\$ 2.749.301,17	100,0	164,3
Total de passivos e	R\$ 1.672.928,10	100,0	R\$ 2.190.408,44	100,0	130,9	R\$ 2.409.819,60	100,0	144,0	R\$ 2.749.301,17	100,0	164,3

Tabela 4: BP Americanas

Balanco Patrimonial Americanas (em milhões de reais)											
Descrição	2020	AV(%)	2021	AV(%)	AH(%)	2022	AV(%)	AH(%)	2023	AV(%)	AH(%)
Ativo total	R\$ 22.606,80	100,0	37.518,17	100,0	166,0	31.872,00	100,0	141,0	27.115,00	100,0	119,9
Total do passivo e	R\$ 22.606,80	100,0	37.518,17	100,0	166,0	31.872,00	100,0	141,0	27.115,00	100,0	119,9

Fonte: Elaboração autoral

4.3. Endividamento Geral

O endividamento geral (EG) é um índice que permite o cálculo da situação financeira de uma corporação, considerando todo o ativo da empresa. O EG mede a proporção dos ativos totais da empresa que é financiada pelos credores (GITMAN, 1997, p.117).

O cálculo é possível através da seguinte fórmula:

$$\text{Endividamento Geral} = \frac{\text{Total do Passivo}}{\text{Total do Ativo}} \times 100$$

Dessa forma, nas tabelas abaixo se observa o índice de Endividamento Geral das Americanas e da Amazon.

Tabela 5: EG Amazon

ÍNDICE DE ENDIVIDAMENTO GERAL AMAZON				
	2020	2021	2022	2023
PASSIVOS CIRCULANTES	R\$ 658.269,95	R\$ 740.985,35	R\$ 809.356,67	R\$ 858.961,95
PASSIVOS NÃO CIRCULANTES	R\$ 528.168,08	R\$ 729.380,92	R\$ 839.805,27	R\$ 838.883,37
TOTAL DO PASSIVO	R\$ 1.186.438,03	R\$ 1.470.366,27	R\$ 1.649.161,94	R\$ 1.697.845,32
TOTAL DO ATIVO	R\$ 1.672.928,10	R\$ 2.190.408,44	R\$ 2.409.819,60	R\$ 2.749.301,17
EG	70,92	67,13	68,44	61,76

Fonte: Elaboração autoral

Analisando a tabela que apresenta o percentual de Endividamento Geral da Amazon, reflete que no ano de 2020 obteve uma alta taxa do indicador com (70%), em contrapartida, no ano seguinte, essa taxa cai consideravelmente, o que sugere uma boa gestão financeira da empresa pelo fato de bons planejamentos, boas decisões em longo prazo, para os anos de 2022 e 2023 ocorre o mesmo cenário de oscilação entre as taxas. De modo que, no último ano observa-se, um destaque na queda de mais de 10% em relação às taxas de 2020.

Tabela 6: EG Americanas

ÍNDICE DE ENDIVIDAMENTO GERAL AMERICANAS				
	2020	2021	2022	2023
PASSIVOS CIRCULANTES	R\$ 5.331,10	R\$ 43.013,12	R\$ 50.181,00	R\$ 49.275,00
PASSIVOS NÃO CIRCULANTES	R\$ 7.789,90	R\$ 7.126,96	R\$ 8.361,00	R\$ 6.690,00
TOTAL DO PASSIVO	R\$ 13.121,00	R\$ 50.140,08	R\$ 58.542,00	R\$ 55.965,00
TOTAL DO ATIVO	R\$ 22.606,80	R\$ 37.518,17	R\$ 31.872,00	R\$ 27.115,00
EG	58,04	133,64	183,68	206,40

Fonte: Elaboração autoral

Conforme é demonstrado na tabela de Endividamento Geral da Americanas, é possível identificar ao longo dos anos, um aumento drástico nas taxas do indicador, com apenas o ano de 2020 possuindo uma taxa equilibrada de (58%), ou seja, somente 58% dos ativos da empresa estão sendo comprometidos pelas dívidas, porém os anos de 2021, 2022 e 2023 apontam um aumento da taxa do endividamento geral de mais de 50% em relação aos anos anteriores.

Assim, percebe-se que durante o período dos últimos três anos analisados, o faturamento da empresa esteve totalmente comprometido com dívidas de terceiros, evidenciando uma possível situação suscetível a um risco de insolvência.

4.4. Rentabilidade do ativo

O Retorno sobre O Ativo (ROA) é o indicador que apresenta a rentabilidade da empresa em relação aos seus ativos, expondo a porcentagem do lucro obtido por aplicações integralizadas dentro de um determinado período. Diante disso, é possível avaliar quanto de lucro uma empresa obtém para cada US\$ 100 investidos, e, portanto tornando claro o potencial de geração de lucros de uma entidade. Esse índice mede o desempenho, quanto maior, melhor, e está relacionado ao volume de vendas, giro do ativo e margem de lucro líquido. (MATARAZZO, 2008).

O cálculo é realizado da seguinte forma:

$$\text{Rentabilidade do Ativo} = \frac{\text{Lucro líquido do período}}{\text{Ativo total médio}} \times 100$$

Tabela 7: ROA Amazon

RENTABILIDADE SOBRE O ATIVO TOTAL AMAZON				
	2020	2021	2022	2023
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 111.101,45	R\$ 173.774,73	-R\$ 14.177,00	R\$ 158.467,00
ATIVO TOTAL MÉDIO	R\$ 1.672.928,10	R\$ 2.190.408,44	R\$ 2.409.819,60	R\$ 2.749.301,17
ROA	6,64	7,93	-0,59	5,76

Fonte: Elaboração autoral

Através dos resultados obtidos pelo cálculo de ROA da empresa Amazon, é perceptível o alcance de bons resultados entre os anos, durante o ano de 2021 atingiu o maior número com (7,93%) e 2022 com a menor taxa de (-0,59%), seguidamente de um alcance de (5,76%) em 2023, resultado de uma operação bem-sucedida envolvendo os investimentos aplicados pela empresa, e assim trazendo pelo retorno sobre ela.

Tabela 8: ROA Americanas

RENTABILIDADE SOBRE O ATIVO TOTAL AMERICANAS				
	2020	2021	2022	2023
LUCRO LÍQUIDO DO PERÍODO	R\$ 2.107,580	-R\$ 6.237,36	-R\$ 13.220,00	-R\$ 2.272,00
ATIVO TOTAL MÉDIO	R\$ 22.606,80	R\$ 37.518,17	R\$ 31.872,00	R\$ 27.115,00
ROA	9,32	-16,62	-41,48	-8,38

Fonte: Elaboração autoral

Ao verificar a tabela que demonstra o retorno sobre o ativo da Americanas, revela que apenas em 2020 a empresa teve um bom resultado com (9,32%), decorrente de uma atuação eficiente nas suas estratégias de investimento, porém nos anos seguintes, experimenta uma baixa brusca em seus resultados, no qual o ano de 2022 retrata a maior queda de (-41,48%) o que sinaliza uma possível retração no negócio.

A partir da análise, tem-se em vista que durante a maior parcela de anos houve um baixo desempenho estratégico na obtenção de rendimento pelos investimentos efetuados pela empresa.

4.5. Capital Circulante

O índice de capital circulante é essencial para analisar qual é a aptidão que a corporação possui para arcar com suas responsabilidades financeiras. Essa análise é dada pela diferença entre o ativo circulante menos o passivo circulante, sendo em curto prazo (SANTOS, 2017). A fórmula para o cálculo do Capital Circulante é:

$$\text{Capital Circulante} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

Tabela 9: CC Amazon

INDICE DE CAPITAL CIRCULANTE (Amazon)				
	2020	2021	2022	2023
Ativo circulante	R\$ 691.333,19	R\$ 841.581,35	R\$ 764.533,58	R\$ 897.681,57
Passivo circulante	R\$ 658.269,95	R\$ 740.985,35	R\$ 809.356,67	R\$ 858.961,95
Capital circulante	R\$ 33.063,24	R\$ 100.596,00	-R\$ 44.823,09	R\$ 38.719,62

Fonte: Elaboração autoral

Apesar de ter uma quebra em 2021, a Amazon conseguiu se reerguer no ano seguinte, o que mostra a boa saúde financeira da empresa.

Tabela 10: CC Americanas

INDICE DE CAPITAL CIRCULANTE (Americanas)				
	2020	2021	2022	2023
Ativo circulante	R\$ 15.779,80	R\$ 20.771,52	R\$ 16.978,00	R\$ 10.727,00
Passivo circulante	R\$ 5.331,10	R\$ 43.013,12	R\$ 50.181,00	R\$ 49.275,00
Capital circulante	R\$ 10.448,70	-R\$ 22.241,60	-R\$ 33.203,00	-R\$ 38.548,00

Fonte: Elaboração autoral

Com os presentes resultados, é possível notar a decaída em relação ao capital circulante ao longo dos anos de 2021, à 2023, sendo assim, a Americanas não possui capital circulante para financiar suas atividades operacionais, e não apresenta uma saúde financeira estável.

4.6. Liquidez Geral

O índice de Liquidez Geral é usado como uma métrica financeira que analisa a capacidade de uma corporação de cumprir com suas obrigações de curto e longo prazo. Nesse sentido é de suma importância conhecer esse índice, pois é através dele que será possível verificar o estado da saúde financeira da empresa (SANTOS, 2017).

O cálculo da Liquidez Geral é feito pela seguinte fórmula:

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo não Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}$$

Tabela 11: LG Amazon

INDICE DE LIQUIDEZ GERAL (Amazon)				
	2020	2021	2022	2023
Ativos circulantes	R\$ 691.333,19	R\$ 841.581,35	R\$ 764.533,58	R\$ 897.681,57
Ativos não-circulantes	R\$ 1.109.420,68	R\$ 1.520.138,21	R\$ 1.865.895,96	R\$ 2.123.776,74
Passivos circulantes	R\$ 658.269,95	R\$ 740.985,35	R\$ 809.356,67	R\$ 858.961,95
Passivos não-circulantes	R\$ 528.168,08	R\$ 729.380,92	R\$ 839.805,27	R\$ 838.883,37
Liquidez Geral (%)	1,52	1,61	1,60	1,78

Fonte: Elaboração autoral

A Amazon apresenta um crescimento exponencial, e apenas teve uma pequena diminuição da sua liquidez no ano de 2020.

Tabela 12: LG Americanas

INDICE DE LIQUIDEZ GERAL (Americanas)				
	2020	2021	2022	2023
Ativos circulantes	R\$ 15.779,80	R\$ 20.771,52	R\$ 16.978,00	R\$ 10.727,00
Ativos não circulantes	R\$ 6.827,00	R\$ 16.746,66	R\$ 14.894,00	R\$ 16.388,00
Passivos circulantes	R\$ 5.331,10	R\$ 43.013,12	R\$ 50.181,00	R\$ 49.275,00
Passivos não-circulantes	R\$ 7.789,90	R\$ 7.126,96	R\$ 8.361,00	R\$ 6.690,00
Liquidez Geral (%)	1,72	0,75	0,54	0,48

Fonte: Elaboração autoral

Ao analisar a Liquidez Geral da Americanas, é notório a decaída ao longo dos anos, sendo o ano de 2020 o único período em que a empresa conseguiu ter aptidão para arcar com suas responsabilidades financeiras.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com a crescente busca por inovação e tecnologia, cada vez mais empresas estão implementando um novo mecanismo. Dessa forma de acordo com DINIZ, 1999, as corporações têm como foco atender as necessidades de seus consumidores, sob esse viés, o Comércio Eletrônico (e-commerce) se dispõe a um grande potencial, com maior gama de vendas para as empresas e oferece diversas vantagens para seus consumidores. Nesse contexto, o acesso à internet e o interesse favorável dos usuários diante desse novo formato de venda, resulta em diversas oportunidades, não se limitando a apenas vendas físicas (SANTOS, 2014).

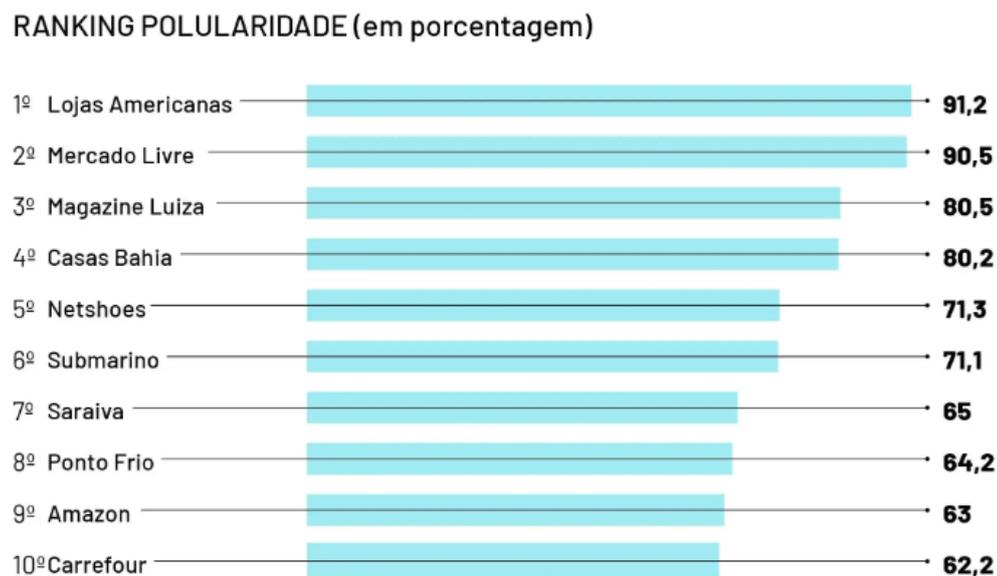
Nessa perspectiva, as empresas Americanas. SA e Amazon.com, apresentam-se como grandes potências do e-commerce de modo que se assemelharam na atuação do mesmo nicho, ser sociedades anônimas e partilhar de visões parecidas no que diz respeito à entrega de serviços com maestria e qualidade resultando na fidelização e satisfação de seus clientes.

Na ótica do website as duas organizações proporcionam uma experiência satisfatória, no entanto elas diferenciam-se a partir do momento em que as Americanas proporcionam um layout de fácil visualização, busca de produtos rápido, além de oferecer qual dos serviços tem o menor tempo de entrega, enquanto a Amazon criou o método de compra em apenas um clique, agilidade e fácil acesso no site, além da criação de programas para auxiliar e proporcionar a melhor experiência para o consumidor.

Com foco na área logística, as duas empresas compartilham do pressuposto de entregas rápidas e preços baixos de frete, no entanto a Amazon se sobressai no quesito de rapidez, agilidade e segurança. Atualmente, a operação nacional da Amazon, detém de 130 polos logísticos operados com a tecnologia Amazon, espalhados por regiões estratégicas de Norte ao Sul do Brasil, viabilizando a entrega de pacotes em 100% dos municípios brasileiros. Por outro lado, as Americanas investiram em parcerias com transportadoras renomadas nas corporações online, pensando nisso houve a criação também das Americanas na Favela, levando entregas para diversas regiões de comunidades no Brasil.

Quando se fala em marketing, as organizações se destacam. Como aponta Philip Kotler e Kevin Lane Keller (2019) o marketing, quando bem-sucedido contribui com os resultados das empresas, além de influenciar na performance de atividades no âmbito social. Nesse quesito, por investirem fortemente nessa área as duas empresas possuem visibilidade no Brasil, no entanto, como aponta um estudo feito pela revista exame, com base em informações publicadas pela empresa SoluCX, especializada em pesquisas de satisfação online, levantou, nas últimas semanas, quais foram as empresas campeãs em anos pandêmicos, as Americanas mostrou superioridade perante a Amazon no quesito popularidade, como visto no gráfico abaixo.

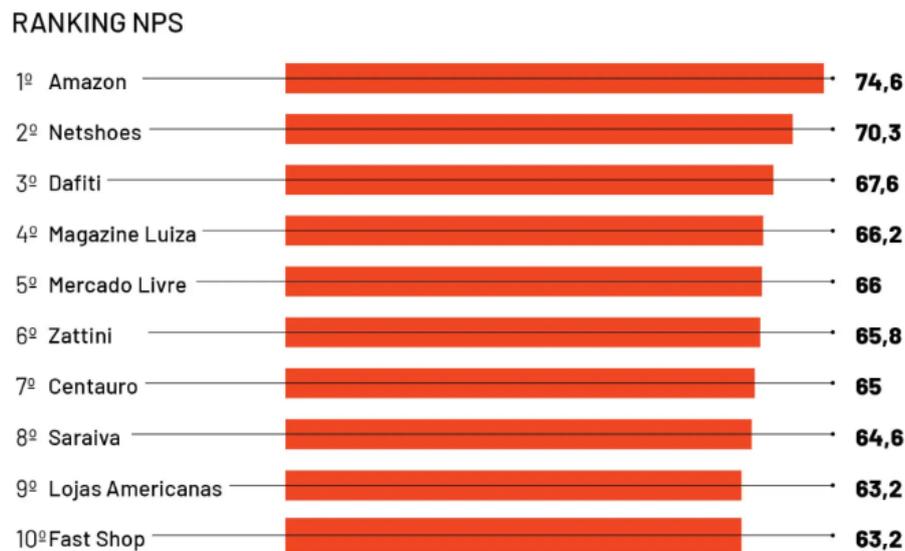
Figura 1: Ranking de popularidade nos anos de pandemia



Fonte: Revista Exame

Devido aos intensos investimentos da empresa brasileira em meios midiáticos com parcerias de influências digitais resultou na sua fama.

No quesito de relacionamento com o cliente há uma grande diferença entre as empresas em questão, de maneira que, mesmo com as duas companhias focarem em seus consumidores e terem a visão de atender de forma eficiente as demandas, há divergência entre a teoria e a realidade, como aponta a mesma pesquisa feita pela Exame, conforme mostra o gráfico abaixo.

Figura 2: Ranking NPS

Fonte: Revista Exame

A pesquisa em questão levou em consideração 18 lojas de e-commerce com atuação na cidade de São Paulo entre abril e outubro de 2020. Nesta foi apontado como a popularidade e eficiência na entrega de produtos e serviços se correlaciona com os resultados adquiridos pela empresa.

O serviço de marketplace incorporado pelas duas empresas obteve-se grandes resultados. Com dados levantados pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), a Americanas faturou 44,3 bilhões de reais e a Amazon com 14,6 bilhões com seus serviços de marketplace no Brasil durante o ano de 2022.

Sendo assim, ambas possuem espaço no mercado online e apontam grande potencial de crescimento, pois possuem particularidades que as destacam em algum ponto, todavia a Amazon apresenta melhores resultados, já que possui grande aceitação pelo público, além de ser uma empresa que atende o mundo inteiro e sempre investe e analisa o mercado pela visão de seus consumidores.

No quesito financeiro, a partir dos levantamentos e análise de dados, observou-se a importância e pertinência da construção de gráficos para uma

melhor visualização e entendimento dos resultados obtidos e seus comparativos. Como pode ser visto abaixo:

Figura 3: Comparativo utilizando AH do BP



Fonte: Elaboração autoral

Figura 4: Comparativo utilizando AH de DRE



Fonte: Elaboração autoral

No gráfico 3 referente a Análise Horizontal comparativa pelo Balanço Patrimonial observa-se o constante crescimento da Amazon ao longo de todos os anos, em contrapartida, as Americanas obtiveram um resultado osciloso, em 2021 uma alta crescente e no último ano (2023) apresentou queda em relação aos anos anteriores estudados.

No gráfico 4 referente a Análise Horizontal comparativa pelo Demonstrativo de Resultado do Exercício observa-se que a Amazon mantém o progresso, no entanto a alternância dos resultados das Americanas são muito divergentes.

Como um todo, fica evidente após o estudo de dados, gráficos e informações oficiais disponibilizadas pelas próprias empresas como estratégias, dados do Balanço Patrimonial, dados do Demonstrativo de Resultado do Exercício e trajetória empresarial, que as empresas em questão apresentam em seus planos estratégicos a incorporação de boas práticas, embora, o ponto crucial que representa a transição de uma empresa para outra foi fundamentada na questão gerencial, principalmente as tomadas de decisões empresariais, na qual uma empresa se baseou na transparência e verdade enquanto a outra partiu de uma postura organizacional antiética.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, a pesquisa pontuada passou pelos principais pontos que envolvem a prática de uma administração perspicaz no que concerne às decisões internas perante duas grandes potências do varejo de comércio eletrônico nacional e internacional, constatando através de métodos qualitativos e quantitativos a influência das decisões da alta gestão, evidenciando como ela possui um poder de levar a empresa ao sucesso ou em casos de má gestão a possível falência. Assim a pesquisa aponta que as ferramentas de gestão alinhadas com planos estratégicos éticos e transparentes trazem bons resultados, posto as circunstâncias em que a Amazon se encontra, por outro lado a falta deles pode acarretar em uma situação prejudicial, como visto nas condições de insolvência da Lojas Americanas.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russell L. **Planejamento Empresarial**. Rio De Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- ALDAY, Hernan Contreras; IRELAND, Hitt, et al. **Planejamento Estratégico dentro do Conceito Empreendedorismo estratégico: estratégias empreendedoras para criação de riqueza interne**, RAC, v. 3, n. 1, jan. /abr. 1999: 71-86.
- ALVES, Allan Carlos; DA SILVA, Sandra Sereide Ferreira; RAMALHO, Ângela Maria Cavalcanti e GOMES, Aline Vasconcelos. **ANÁLISE E MENSURAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**. Revista Pensamento & Realidade, v. 29, n. 4, p 22-41, 2014.
- AMAZON, Time. **O início da expansão do varejo da Amazon.com.br celebra 5 anos: veja 5 curiosidades sobre a operação no Brasil**. Jan 2024. Disponível em: <https://www.aboutamazon.com.br/noticias/loja/o-inicio-da-expansao-do-varejo-da-amazon-com-br-celebra-5-anos-veja-5-curiosidades-sobre-a-operacao-no-brasil>. Acesso em: 20 set 2024.
- AMAZON.COM.BR. **Amazon Prime**. 2021. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/gp/help/customer/display.html?nodeId=G6LDPN7YJHYKH2J6>. Acesso em: 20 set 2024.
- AMAZON.COM.BR. **Project Zero é lançado em sete novos países**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/b?ie=UTF8&node=21393218011>. Acesso em: 20 set 2024.
- AMERICANAS. **Quem são os fundadores da Lojas Americanas?** Americanas blog. 17 de novembro de 2022. Disponível em: <https://www.americanasmarketplace.com.br/blog/lojas-americanas-fundadores/>. Acesso em: 21 set 2024.
- AMERICANAS SA. **Relatório da Administração 2022**. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/347dba24-05d2-479e-a775-2ea8677c50f2/a0a24676-9552-a96e-80b1-b5c6a7a90e46?origin=1>. Acesso em: 11 de nov de 2024.
- ARANTES, Rodrigo Palhano. **A História das Lojas Americanas no Brasil - Rio de Janeiro em 1929**, linkedin.com. 28 de janeiro de 2023. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/hist%C3%B3ria-das-lojas-americanas-brasil-rio-de-janeiro-rodrigo>. Acesso em: 21 set 2024.
- BERTERO, Carlos Osmar; DE VASCONCELOS, Flávio Carvalho; BINDER, Marcelo Pereira. **Processo decisório em uma empresa do ramo de confecções**. 2011. 140 p. Revista Pensamento & Realidade, v. 29, n. 4.

BLATT, Adriano. **Análises de balanços – estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis**. São Paulo: Makron, 2001.

BOLZANI, Isabela, MATOS, Thaís. **De lojinha de rua a império varejista: veja histórico da Americanas no país**. G1 Economia. 13/01/2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/01/13/de-lojinha-de-rua-a-imperio-varejista-veja-historico-da-americanas-no-pais.ghtml>. Acesso em: 21 set 2024.

CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES: estudo de caso em uma empresa de contabilidade de Administração Estratégica. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

CARLOS, Maria Da Graça De Oliveira. **Reputação Corporativa como Indicador do Corporate Social Performance: Estudo do Perfil Reputacional De Empresas Brasileiras de 2008 a 2015**. Dez 2019.

CARRANÇA, Thais. **Como a Amazon dominou vendas de livros no Brasil em apenas 9 anos**. BBC News Brasil, 2 maio 2023. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/articles/c4nwprveg0wo>. Acesso em: 20 set 2024.

CARRANÇA, Thais. **Os imperativos da inovação centrada no cliente. AWS Executive Insights / Inovação /**. 2023. Disponível em: <https://aws.amazon.com/pt/executive-insights/content/the-imperatives-of-customer-centric-innovation/>. Acesso em: 20 set 2024.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia Competitiva Dos Conceitos à Implementação**: dos conceitos à implementação. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010. 239 p. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7821655/mod_resource/content/1/Estrategia_Competitiva_dos_conceitos_a_i.pdf. Acesso em: 10 maio 2024.

CHANDLER, Alfred. **A ideia de estratégia para Alfred Chandler, o fundador da Business History**. Administradores.com.br. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/a-ideia-de-estrategia-para-alfred-chandler-o-fundador-da-business-history>. Acesso em: 15 nov. 2024.

D'AVILA, Simone. **Análise Horizontal e Vertical dos Demonstrativos Financeiros: Estudo de Caso em Uma Indústria Alimentícia de Marília – SP**. 2014. 44 fls. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) - Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2014.

DE OLIVEIRA, Letícia. **A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico**. 2004. Dissertação (Departamento de Administração e Economia) - Universidade Federal de Lavras - UFLA, Lavras/MG Brasi, 2004.

DE SALLES, Patricia; DE ÂNGELO, Claudio Felisoni. **REPUTAÇÃO CORPORATIVA: UMA REVISÃO TEÓRICA, ARTIGO – MARKETING**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 93-108, outubro/dezembro 2007.

DINIZ, Eduardo Henrique. **Comércio Eletrônico: Fazendo Negócios por meio da Educação Básica**. R. Liceu On-line, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 136-153, Jul/Dez 2020.p-140.

DOWLING, G. **Creating Corporate Reputations – Identity, Image and Performance**. New York: Oxford University Press: 2001.

E-COMMERCE BRASIL. **Americanas registra crescimento no primeiro trimestre de 2022**. Disponível em:

<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/americanas-crescimento-primeiro-trimestre-de-2022/>. Acesso em: 15 nov. 2024.

EDRONE. **Dados de e-commerce no Brasil: tendências e estatísticas**.

Disponível em: <https://edrone.me/pt/blog/dados-ecommerce-brasil>. Acesso em: 15 nov. 2024.

ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Iara Silva. **Finanças corporativas e a importância do planejamento financeiro e orçamentário**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.48-65, TRI I 2016. ISSN 1980-7031. 5.

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: A PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA ENTRE 1991 E 2002. RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 43, núm. 4, outubro-diciembre, 2003, pp. 48-62. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.

EXAME, Redação. **Americanas é o e-commerce mais conhecido; Amazon, o mais bem avaliado**. Exame. p. online. 30 de out de 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/americanas-e-o-e-commerce-mais-conhecido-amazon-o-mais-bem-avaliado/>. Acesso em 11 de nov de 2024.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira - essencial**. 7ª edição. São Paulo: Harbra, 1997.

GLEEN A. Welsch. **Orçamento Empresarial**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

KALAKOTA, Ravi; ROBISON, Marcia. e-business. **Come avviare una impresa di successo in internet Lacerda, Danielle. A ideia de Estratégia para Alfred Chandler, o fundador da Business History**. "Administradores". 2019. 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 16ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

MARKETING FUTURE TODAY. **Americanas aposta em omnicanalidade para atender novos hábitos**. Disponível em:

<https://marketingfuturetoday.com/entrevistas/americanas-aposta-em-omnicanalidade-para-atender-novos-habitos/>. Acesso em: 15 nov. 2024.

MARTINELLO, Daniela. **Gestão Empresarial: a importância da controladoria no processo decisório em uma empresa do ramo de confecções**, 2011. Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharel (Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Santa Catarina, 2011.

MEIRELLES, Alexa. **Entenda o plano de recuperação judicial das Americanas**. UOL. São Paulo, p. online, 20 de dez de 2023. Disponível em: Entenda o plano de recuperação judicial das Americanas. Acesso em: 11 de Nov. de 2024.

NAKAGAWA, Fernando. **Veja tudo o que aconteceu no rombo da Americanas e saiba o que ainda está por vir**. CNN Brasil. São Paulo, p. online, 21 de jan. de 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/veja-tudo-o-que-aconteceu-no-rombo-da-americanas-e-saiba-o-que-ainda-esta-por-vir/>. Acesso em: 11 de nov de 2024.

NEVILLE, B. A.; BELL, S. J.; MENGUÇ, B. **Corporate Reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship**. European Journal of Marketing, v. 9, n. 9-10, 2005.

NICOLAU, Isabel. O **CONCEITO DE ESTRATÉGIA**, ISCTE, setembro de 2001, Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial Orçamentário para a Tomada de Decisão em Instituições de Ensino de Orientador: Edson Cichella. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis.

NOTAALTA. **Como a Amazon encolheu para sobreviver**. Disponível em: <https://notaalta.espm.br/o-melhor-de-hoje/como-a-amazon-encolheu-para-sobreviver/>. Acesso em: 19 nov. 2024.

NUNES, Ana Carolina. **Americanas acha rombo de R\$ 20 bilhões e presidente da empresa renuncia**. CNN Brasil. São Paulo, p. online, 11 de jan. de 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/fato-relevante-americanas-11-jan-23/>. Acesso em: 11 de nov. de 2024.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Ambiente, empresa, gestão e eficiência**. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** - GECON. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Arnaldo Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria e Gestão: teoria e prática**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.

Reputação Corporativa como Indicador do Corporate Social Performance: Estudo do Perfil Reputacional De Empresas Brasileiras de 2008 a 2015.

RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e análise de balanços fácil**. 5ª edição. São Paulo: Saraiva, 1997.

RIGHETTO, Patricia. **Introdução à Contabilidade, ao Orçamento Público e à Administração Financeira: análise horizontal e análise vertical**. São Paulo: Slides Power Point, 2023. 65 slides, color. Disponível em: <file:///C:/Users/Alexandre/Downloads/2023%20Ana%CC%81lise%20Vertical%20e%20Horizontal%20-%20i%CC%80ndices%20de%20Liquidez%20e%20endividamento.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2024.

SANTOS, Agenilson Jonatan Corrêa; ARRUDA FILHO, Emilio Jose Monteiro. **Comportamento Utilitário Hedônico do Consumidor Tecnológico: E-commerce com ambiente da escolha**. R. Adm. FACES Journal, Belo Horizonte v. 13 n. 2, p. 99-121, 2014.

SANTOS, J. K. A. **Um estudo sobre o comportamento dos índices de liquidez na empresa Natura Cosméticos SA no período de 2014 a 2016**. 2017.

SCHNEIDER, A. B.; CARNEIRO, M. L.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P. **Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois**. Revista de Administração da UFSM, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 298–326, 2010. DOI: 10.5902/198346591558.

SEBRAE. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, O QUE SÃO ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS. Rio de Janeiro.

SLAVOV, Tiago Nascimento Borges. **Risco sacado: o que é e como funciona esta operação?**. Fecap. São Paulo, p. online, 13 de dez de 2023. Disponível em: [https://www.fecap.br/2023/12/03/risco-sacado-o-que-e-e-como-funciona-estaoperacao/#:~:text=Segundo%20a%20CVM%20\(Of%C3%ADcio%2DCircula%20r,pagamentos%20aos%20seus%20fornecedores%20cadastrados](https://www.fecap.br/2023/12/03/risco-sacado-o-que-e-e-como-funciona-estaoperacao/#:~:text=Segundo%20a%20CVM%20(Of%C3%ADcio%2DCircula%20r,pagamentos%20aos%20seus%20fornecedores%20cadastrados). Acesso em: 11 de nov de 2024.

TARAGAN, R. **Estudos tentam avaliar peso da reputação.** O Estado de São Paulo, São Paulo, 15 jul. 2003.

VALVERDE, Camila *et al.* **A Importância do Planejamento Financeiro e do Controle Orçamentário para a Tomada de Decisão em Instituições de Ensino de Educação Básica.** *Liceu*, São Paulo, v. 10, p. 136-153, 09 jul. 2020. Disponível em: [file:///C:/Users/Alexandre/Downloads/1845-13466-1-SM%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Alexandre/Downloads/1845-13466-1-SM%20(3).pdf). Acesso em: 01 nov. 2024.