



Os Poderosos do Varejo Global
Sem fronteiras em um ambiente
multicanal

Muito além dos canais tradicionais

A integração na era da experiência do consumo

Ir além da prateleira é um pensamento que já deve estar nas estratégias básicas de toda a cadeia varejista ao redor do mundo. As novas tecnologias e ferramentas de comunicação não permitem mais o comportamento isolado, pelo qual o consumidor, até poucos anos atrás, não tinha ao seu alcance a gama de opções que ele possui atualmente a partir do seu aparelho eletrônico móvel (celular, tablet, notebook). Esta é a principal conclusão presente na 16ª edição do estudo anual “Os Poderosos do Varejo Global”, desenvolvido pela Deloitte em parceria com a STORE Media.

Uma abordagem que integre todas as plataformas de venda, proporcionando ao consumidor a mesma experiência em cada momento de interação com a marca do varejista, é uma estratégia que deve priorizar o investimento em tecnologias e nas pessoas que vão executar o novo modelo de operação.

A tecnologia não supre totalmente o papel do atendimento pessoal, mas ela é um apoio fundamental à aproximação com o consumidor, oferecendo, por exemplo, informações sobre os seus hábitos de compras. Nesse caminho, a fidelização passa a ser um desafio ainda mais essencial em um campo de batalha no qual a loja física, a internet e os dispositivos móveis precisam conversar e, acima de tudo, traduzir as necessidades que o consumidor busca.

Na ruptura ocasionada pelas novas tecnologias, impulsionadas praticamente pela internet e pela evolução na qualidade das conexões virtuais, aparecem novos sinais que demandam especial atenção ao varejo. Neste contexto, a internet pode ser classificada como o melhor ambiente para a propagação de nichos de consumo. Nela reside o conjunto de informações que vai satisfazer o anseio de um consumidor que busca algo específico – de alimentos orgânicos a equipamentos diferenciados para suas bicicletas.



Toda essa proliferação é global e no Brasil ganha novos tons com muita rapidez devido ao crescimento do mercado interno e do conseqüente aumento da exigência por parte dos consumidores. Cabe às empresas que operam por aqui diversificar o formato e criar lojas que atendam satisfatoriamente a diversos públicos ou, como pode vir a ser uma forte tendência, atenda plenamente a um nicho específico – criando uma referência e oferecendo um nível altamente especializado de informações e de opções em cima das vertentes de um único produto.

A análise do desempenho dos 250 maiores varejistas do mundo aponta que o momento é propício para estruturar mudanças que podem significar a perenidade de diversos negócios. A manutenção da taxa de crescimento de vendas dos integrantes desse grupo (5%), mesmo em um período de incertezas nas principais economias do mundo, aponta para um cenário de melhores tempos à frente. O fato de já estar ambientado para oferecer um conjunto de experiências mais completo, independentemente da plataforma, pode ser fundamental para aproveitar um crescimento que pode tornar-se ainda mais vigoroso. Dessa forma, o atual período é essencial para realizar as adaptações necessárias no que até então era conhecido como um modelo consagrado para atingir o consumidor.

A experiência de compra e a relevância das marcas para o consumidor, independentemente do canal escolhido por ele, são um pano de fundo nesta nova

edição do estudo. Os mercados emergentes aparecem com destaque, principalmente, por trazerem grande parte dos novos entrantes no *ranking* dos mais poderosos. Como sempre, a realidade do panorama de consumo no Brasil e os desafios para o varejo local também compõem a edição.

A Deloitte espera que as informações e análises contidas neste relatório proporcionem uma reflexão profunda sobre um mercado tão dinâmico como o de varejo e possam, efetivamente, auxiliar as organizações varejistas nacionais a manterem-se competitivas diante dos novos cenários globais.

Índice

Conjuntura ao redor do mundo	4
Destaques sobre os 250 poderosos	8
Os 250 poderosos do varejo global	10
Metodologia e fontes de informação	14
Os poderosos por região	15
Os poderosos por setor de atuação	23
O futuro do varejo – uso do conceito de loja 3.0	25

As novas tecnologias e ferramentas de comunicação não permitem mais o comportamento isolado, pelo qual o consumidor, até poucos anos atrás, não tinha ao seu alcance uma gama de opções que ele possui atualmente a partir do seu aparelho eletrônico móvel (celular, tablets, notebooks).

Conjuntura ao redor do mundo

O que pode influenciar o comportamento do varejo

Toda vez que a economia global está prestes a acelerar, acontece algum fato que emperra as rodas do crescimento. Em 2012, a crise nos países da zona do euro desempenhou papel importante no bloqueio a uma possível rota de retomada do crescimento ao redor do planeta. Com a maior parte da Europa em recessão, a demanda do continente por produtos importados entrou em declínio, tendo como consequência um impacto negativo em muitas das economias mais maduras do globo. Às vezes não é tratado de forma tão nítida o fato de que a União Europeia continua sendo a maior economia do mundo, maior que a dos Estados Unidos, e que é de grande importância para o fluxo do comércio global.

Nos últimos anos, temos visto as economias dos Estados Unidos, da China, do Japão, da Índia e do Brasil desacelerarem à medida que os efeitos da crise na Europa são sentidos ao redor do mundo. Além disso, a desaceleração nesses países tem influenciado o desempenho econômico dos seus vizinhos. Por exemplo, muitas economias do leste asiático têm sido afetadas negativamente pela desaceleração da China. Da mesma forma, o que irá acontecer na Europa ao longo de 2013 e nos próximos anos terá certamente um impacto significativo no restante do mundo.

Igualmente, os sinais emitidos pelas economias dos Estados Unidos e da China serão de grande importância. Exceto pelas recentes discussões fiscais – ainda não completamente superadas –, a economia norte-americana deverá acelerar no médio prazo, o que deve beneficiar o ritmo da economia global. A China tem evitado uma aterrissagem mais brusca a partir da combinação de estímulos monetário e fiscal, e um crescimento mais acentuado deve acontecer ainda em 2013. Nas duas economias, contudo, mudanças estruturais estão acontecendo e irão influenciar o percurso da economia ao redor do mundo.

Oeste Europeu

A maior parte do Oeste Europeu estava em recessão no ano passado, o que resultou em uma série de fatores. Primeiro, quase todos os países do continente estão cortando seu déficit fiscal com o aumento de impostos e da redução de gastos. Segundo, o medo do fracasso na zona do euro tem levado à percepção do risco de moeda, ou seja, os credores têm elevado esse risco na concessão de crédito em países como Espanha, Portugal, Itália e Grécia. O resultado é um declínio na atividade do mercado de crédito.



Estados Unidos

Já os EUA têm pressionado os bancos a se recapitalizarem por meio da redução de concessão de crédito e da redução da venda de ativos. De novo, o impacto é o desestímulo da atividade de crédito privado. Se os EUA forem para o abismo, a recessão será quase certa. Porém, a maioria dos analistas acredita que esse abismo será evitado e que um acordo de longo prazo sobre o orçamento será conquistado em 2013.

A economia provavelmente irá crescer um pouco mais rápido em 2013 do que em 2012. Já perto do final de 2012, era evidente que o consumo nos EUA, bem como o mercado imobiliário, apresentava sinais de modesta melhora.

China

A economia da China, no final de 2012, parecia se recuperar após um ano irregular de desaceleração do crescimento, com queda nas exportações para os EUA em 12,7%, em relação ao ano anterior. As importações chinesas também tinham caído, em parte devido ao declínio nos preços das commodities, mas também refletindo a queda da demanda na China. A produção industrial teve um modesto aumento em 2012, mostrando que a economia da China estava mais fraca que o esperado.

A debilidade do setor industrial também teve um impacto negativo e os investidores tiraram o dinheiro do País.

Japão

No Japão, a economia tem caminhado lentamente por algum tempo, mesmo com o aumento de gastos do governo em reconstrução depois do terremoto e do tsunami de 2011. Apesar de periódicos picos da atividade econômica, tais como o crescimento de 5,5% no primeiro trimestre de 2012, o crescimento tem sido desapontador e o salário dos trabalhadores continua a diminuir. Isso mostra que os custos com mão de obra estão caindo, aumentando a competitividade dos produtos japoneses e desvalorizando o iene. Salários mais baixos contribuem para uma diminuição do poder de compra, estagnação do consumo e, conseqüentemente, para uma deflação.

Para combater a deflação, o Banco do Japão estabeleceu uma meta de inflação de 1 %. Ainda assim, os preços continuam caindo a despeito de uma agressiva política monetária. No último ano, o Banco japonês trabalhou com algumas medidas, comprando ativos como títulos do governo para injetar maior liquidez na economia. A ideia é aumentar a circulação de dinheiro, criando assim alguma inflação. Outras metas incluem manter baixos os juros e fazer pressão para desvalorizar o iene. Contudo, essas medidas ainda precisam resultar em alguma inflação. Isso levanta a questão de se as medidas tomadas são suficientes.

Brasil

No Brasil, a queda das exportações para a Europa e China, combinada com o efeito tardio de uma política monetária mais controlada, levou a uma substancial queda do crescimento em 2011 e 2012. Para combater isso, o Banco Central (BC) deu início a um processo de redução drástica dos juros, que começou já no final de 2011, caindo de 11% ao ano no final do período para 7,25% no final de 2012.

Adicionalmente, o governo começou em 2012 um processo de estímulo fiscal e de contenção do aumento dos gastos para equilibrar as contas públicas.

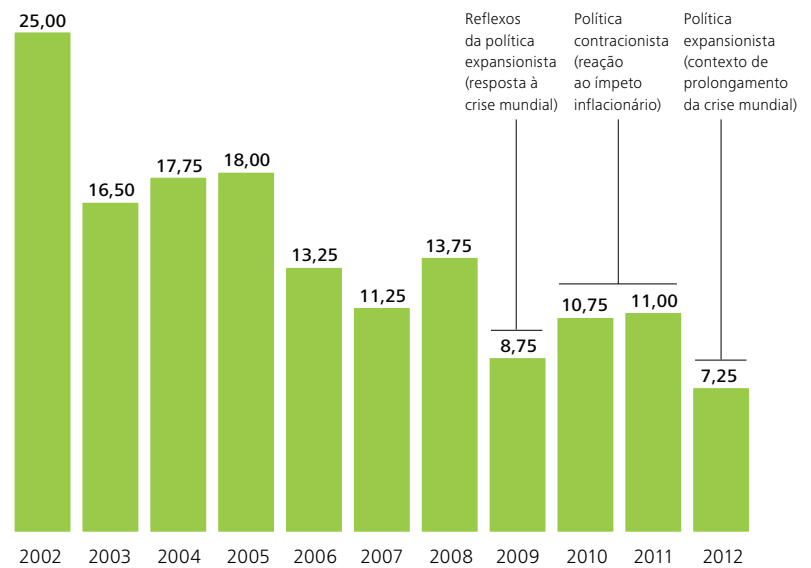
O único problema é que essa política de estímulo foi implementada mesmo com a inflação acima do programa de metas. Assim, em novembro de 2012, o BC decidiu estabilizar a taxa de juros e esperar pela queda da inflação antes de implementar estímulos adicionais.

O mercado consumidor brasileiro continua saudável, trazendo ainda expectativas bastante positivas para o varejo local. Porém, uma possível retomada do nível de endividamento do consumidor deve ser acompanhada com atenção, ainda mais em um cenário no qual a queda de juros pode sinalizar um momento propício à captação de novos empréstimos e contração de dívidas por parte das famílias.

O comportamento dos juros no Brasil ao longo da última década

As taxas mais baixas da história recente trazem um cenário de otimismo ao varejo local para o desempenho ao longo de 2013.

Em % ao final de cada ano



Fonte: Research - Deloitte (partir de dados do Banco Central)

Mercados emergentes

A despeito das fraquezas das economias dos países do BRICs, algumas regiões do mundo conseguiram um forte crescimento. Isso inclui os países andinos da América do Sul, a maior parte da África subsaariana e alguns países do sudeste asiático, incluindo Indonésia e Filipinas. Na medida em que a economia no final das contas se recupera, essas regiões se beneficiam. Ainda mais, elas tornam-se imensamente atrativas para os maiores varejistas do mundo. Isso porque estão por experimentar um forte crescimento, carecem de um varejo moderno e estão prestes a ver uma explosão da classe média, que é o que conduz o varejo moderno.

Na Índia, o crescimento também caiu em 2012. O banco central do país permaneceu focado na inflação, mesmo correndo o risco de retardar a recuperação da economia. Para o desapontamento do governo e de muitas corporações, o banco central manteve a taxa de juros relativamente alta, esperando por uma queda da inflação. Para restaurar a confiança e montar o cenário para um crescimento mais rápido no futuro, o governo propôs grandes reformas destinadas à alavancagem da produtividade, entre elas, a liberalização do investimento estrangeiro no varejo. Eleições devem

acontecer o mais tardar em 2014, e estas podem ajudar a esclarecer a direção dessas políticas.

A economia da Rússia continua com um crescimento modesto, mas a inflação alta levou o banco central a subir as taxas dos juros. O enfraquecimento externo foi contrabalançado pela forte demanda interna, mas altas taxas de juros podem interferir no crescimento puxado pelo mercado doméstico – especialmente nos investimentos e nas compras com financiamento. Adicionalmente, os incentivos governamentais para o consumo cessaram na medida em que o governo busca reduzir seu déficit. Assim, o panorama do crescimento econômico é modesto na melhor das hipóteses.

Países andinos da América do Sul, a maior parte da África subsaariana e alguns países do sudeste asiático, incluindo Indonésia e Filipinas, conseguiram um forte crescimento. Na medida em que a economia no final das contas se recupera, essas regiões se beneficiam. Ainda mais, elas se tornam imensamente atrativas para os maiores varejistas do mundo. Isso porque elas estão para experimentar um forte crescimento, carecem de um varejo moderno e estão prestes a ver uma explosão da classe média que é o que conduz o varejo moderno.

O mercado consumidor brasileiro continua saudável, trazendo ainda expectativas bastante positivas para o varejo local. Porém, uma possível retomada do nível de endividamento do consumidor deve ser acompanhada com atenção.

Destaques sobre os 250 poderosos

O bom ritmo do varejo em um cenário global conturbado

Ao longo de 2011, período que serve de referência para as conclusões numéricas e qualitativas deste estudo, a economia global desacelerou de forma impactante em muitos dos mercados mais maduros ao redor do planeta. Na Europa, a crise do euro levou a um estrangulamento das concessões de crédito. Governos de diversos países do continente cortaram gastos e aumentaram impostos, o que enfraqueceu economias e minou ainda mais a confiança do consumidor. No primeiro semestre de 2012, a região iniciava o principal momento que levaria ao período de recessão, visto até o lançamento desta nova versão do estudo.

Mesmo com uma economia global cambaleante, os consumidores continuaram a gastar em 2011. Dessa forma, o segmento do varejo continuou a girar – dando sequência ao movimento que começou em 2010. A receita ponderada e corrigida das vendas dos 250 maiores varejistas aumentou 5,1%, dando sequência ao ritmo do período anterior (5,3%). Mais de 80% dos 250 maiores (204 empresas) reportaram um incremento nas receitas. Os integrantes do *ranking* que tiveram um declínio nas vendas, em sua maior parte, reportaram atividades de reestruturação e redução de investimentos em ativos e não, necessariamente, uma queda no faturamento. Uma fatia considerável das empresas que experimentaram queda nas vendas ao longo

de 2011 é composta por varejistas do Japão, sendo grande parte do impacto nas receitas atribuída ao terremoto sofrido no começo daquele ano, que serve como base para o atual estudo.

Os 250 maiores varejistas mantiveram uma saudável margem líquida de 3,8% em 2011, mantendo o mesmo desempenho obtido em 2010. Praticamente todas as empresas que divulgaram os seus resultados (181 de 194) registraram lucro. Contudo, poucas empresas reportaram incremento em sua margem líquida no estudo deste ano – o que não é de se estranhar depois do aumento de rentabilidade em 2010. O retorno sobre os ativos atingiu 5,9%, um leve crescimento em relação aos 5,8% de 2010.

Pela primeira vez, o faturamento consolidado dos 250 maiores varejistas ultrapassou a marca dos US\$ 4 trilhões. Esse marco foi alcançado, em parte, por uma mudança na metodologia do estudo que teve impacto em algumas empresas. No relatório deste ano, pela primeira vez, as empresas foram classificadas pelo total do faturamento, não apenas pelas vendas. Para fins de análise, o faturamento varejista inclui receitas provenientes de *royalties* e licenciamento (como *franchising*, por exemplo), bem como de vendas no atacado e redes atacadistas. Mais detalhes sobre a definição utilizada neste estudo estão na seção de Metodologia e fontes de informação, na página 14.

Visão global sobre os 250 maiores varejistas do mundo

US\$ 4,2 trilhões: soma total do faturamento dos 250 maiores

US\$17 bilhões: receita média dos 250 maiores varejistas

US\$ 3,7 bilhões: receita mínima para entrar na lista dos 250 maiores

5,1%: crescimento anual das vendas compostas

5,4%: taxa composta de crescimento anual das vendas no varejo de 2006 a 2011

3,8%: margem de lucro líquida composta

5,9%: retorno sobre o patrimônio combinado

23,8%: percentual do faturamento dos 250 maiores varejistas proveniente de operação em mercados estrangeiros

9: número médio de países nos quais os 250 maiores varejistas têm operações

A mudança aplicada a partir desta edição do estudo reflete a crescente complexidade no modelo de operação de muitos dos maiores varejistas do mundo. À medida que varejistas de mercados maduros incrementam seus esforços de internacionalização para novas fronteiras, em busca de taxas de crescimento mais atraentes, eles passam a abrir mão de estratégias diversificadas, incluindo *franchising*, licenciamento e parcerias – o que vai muito além da expansão com estrutura própria. Ao comparar as edições passadas sobre o estudo com os 250 maiores varejistas do mundo, os leitores irão perceber que a atual edição traz mais fontes de receitas sendo consideradas como “varejo”. Essa mudança na metodologia fez com que diversas empresas subissem no *ranking* dos 250 maiores varejistas de 2011, independentemente do seu real crescimento nas vendas.

O porte médio dos 250 maiores varejistas neste ano (já considerando as receitas totais, e não apenas as vendas) alcançou US\$ 17 bilhões. O faturamento mínimo para entrar no *ranking* foi de US\$ 3,7 bilhões. Ao avaliar o topo do *ranking*, os 10 maiores têm uma presença geográfica muito maior que a dos 250 maiores. Eles operaram em uma média de 16,7 países, quase o dobro do registrado na lista completa. O faturamento proveniente de operações estrangeiras respondeu por quase um terço do faturamento total dos 10 maiores. Isso representa menos de um quarto na comparação com o faturamento total combinado de todo o grupo. É notório que os maiores varejistas europeus tiveram mais motivos para buscar crescimento fora de seus mercados domésticos do que os 10 maiores varejistas norte-americanos.

O crescimento do faturamento combinado ao longo dos anos dos 10 maiores na ordem de 4,4% foi influenciado pelo declínio de 9,8% nas vendas do Carrefour. Em comparação, as 250 maiores reportaram um crescimento de 5,1% no faturamento combinado. Como resultado, a participação do grupo líder no faturamento das 250 continuou em um movimento descendente, caindo para 29% dos 30,2% em 2008. A rentabilidade dos 10 maiores também caiu no grupo das 250 maiores como um todo, com 2,9% contra 3,8%. Em parte, isso reflete a composição dos 10 maiores, que consiste primariamente em varejistas do setor de bens de consumo com pequenas margens.

O Walmart, que respondeu sozinho por mais de 10% do faturamento total das 250 maiores, adquiriu o sul-africano Massmart em junho de 2011, sua maior negociação em mais de uma década. Isso permitirá que ele amplie sua liderança sobre os outros 10 maiores no futuro.

Concentração econômica dos 10 maiores varejistas

Classificação nos 250 maiores	Empresa	País de origem	Receita no varejo (US\$ milhões)	Crescimento da receita do varejo (%)
1	Walmart	EUA	446.950	6,0
2	Carrefour	França	113.197	-9,8
3	Tesco	Reino Unido	101.574	5,8
4	Metro	Alemanha	92.905	-0,8
5	Kroger	EUA	90.374	10,0
6	Costco	EUA	88.915	14,1
7	Schwarz	Alemanha	87.841	5,8
8	Aldi	Alemanha	73.375 e	3,7
9	Walgreen	EUA	72.184	7,1
10	Home Depot	EUA	70.395	3,5
Grupo dos 10 maiores*			1.237.710	4,4
Grupo dos 250 maiores*			4.271.171	5,1
Participação nas vendas dos 10 maiores no total de vendas dos 250				29,0

e = estimativa

* Vendas brutas, com taxas de crescimento compostas ajustadas de acordo com as taxas de câmbio

Fonte: dados publicados pelas próprias empresas e pela Planet Retail

Pela primeira vez, o faturamento consolidado dos 250 maiores varejistas ultrapassou a marca dos US\$ 4 trilhões.

Os 250 poderosos do varejo global¹

Ranking	Empresa	País	Formato dominante	Receita do varejo em 2011 (US\$ milhões)
1	Walmart	EUA	Hipermercado, centro de compras	446.950
2	Carrefour	França	Hipermercado, centro de compras	113.197
3	Tesco	Reino Unido	Hipermercado, centro de compras	101.574
4	Metro	Alemanha	Atacadista	92.905
5	Kroger	EUA	Supermercado	90.374
6	Costco	EUA	Atacadista	88.915
7	Schwarz Unternehmens	Alemanha	Loja de desconto	87.841
8	Aldi	Alemanha	Loja de desconto	73.375 ^e
9	Walgreen	EUA	Farmácia	72.184
10	Home Depot	EUA	Construção, reforma e decoração	70.395
11	Target	EUA	Loja de departamento de desconto	68.466
12	Groupe Auchan	França	Hipermercado, centro de compras	60.515
13	Aeon	Japão	Hipermercado, centro de compras	60.158 ^{**}
14	CVS	EUA	Farmácia	59.599
15	Edeka Zentrale	Alemanha	Supermercado	59.460 ^{**}
16	Seven & i Holdings	Japão	Conveniência	57.966 ^{**}
17	Woolworths	Austrália	Supermercado	54.614
18	Wesfarmers	Austrália	Supermercado	52.208
19	Rewe	Alemanha	Supermercado	51.331 ^{**}
20	Best Buy	EUA	Especialista em eletrônicos	50.705
21	Lowe's	EUA	Construção, reforma e decoração	50.208
22	Casino Guichard-Perrachon	EUA	Hipermercado	47.107 ^{***}
23	Amazon.com	EUA	Loja Virtual	46.491
24	E. Leclerc	França	Hipermercado, centro de compras	45.407 ^{***}
25	Safeway	EUA	Supermercado	42.758 ^e
26	Koninklijke Ahold	Holanda	Supermercado	42.163
27	Sears Holdings	EUA	Loja de departamento	41.567
28	ITM Développement	França	Supermercado	37.050 ^{***}
29	J Sainsbury	Reino Unido	Supermercado	35.600
30	IKEA	Holanda	Outra especialidade	34.314
31	Loblaw Companies	Canadá	Hipermercado, centro de compras	31.070 ^{**}
32	Delhaize	Bélgica	Supermercado	29.415 ^{**}
33	Wm Morrison Supermarkets	Reino Unido	Supermercado	28.300
34	Grupo Pão de Açúcar	Brasil	Hipermercados	27.988
35	SuperValu	EUA	Supermercado	27.906
36	Publix Super Markets	EUA	Supermercado	27.179
37	Macy's	EUA	Loja de departamento	26.405 ^{**}
38	Rite Aid	EUA	Farmácia	26.121
39	Migros-Genossenschafts Bund	Suíça	Supermercado	25.352 ^{***}
40	Yamada Denki	Japão	Especialista em eletrônicos	23.483
41	Système U, Centrale Nationale	França	Supermercado	23.316 ^{***}
42	TIJ Companies	EUA	Especialista em vestuário e calçados	23.191
43	Alimentation Couche-Tard	Canadá	Conveniência	22.998
44	Mercadona	Espanha	Supermercado	22.910
45	LVMH	França	Outra especialidade	20.760 ^e
46	Coop	Suíça	Supermercado	20.065 ^e
47	Inditex	Espanha	Especialista em vestuário e calçados	19.157 ^{**}
48	Lotte Shopping	Coreia do Sul	Hipermercado, centro de compras	19.077
49	Kohl's	EUA	Loja de departamento	18.804
50	AS Watson & Company	Hong Kong	Farmácia	18.444
51	H.E. Butt Grocery	EUA	Supermercado	17.598
52	Kingfisher	Reino Unido	Construção, reforma e decoração	17.354
53	J. C. Penney	EUA	Loja de departamento	17.260
54	El Corte Inglés	Espanha	Loja de departamento	17.143
55	H & M	Suécia	Especialista em vestuário e calçados	16.974
56	Coop Italia	Itália	Supermercado	16.787 ^e
57	Groupe Adeo	França	Construção, reforma e decoração	16.157
58	Empire Company Limited/Sobeys	Canadá	Supermercado	16.135
59	Bailian Group	China	Supermercado	15.930 ^e
60	Marks & Spencer	Reino Unido	Loja de departamento	15.863
61	X5 Retail Group	Rússia	Loja de desconto	15.455
62	Isetan Mitsukoshi	Japão	Loja de departamento	15.373
63	Cencosud	Chile	Supermercado	14.967

¹ Para mais informações sobre a metodologia do ranking, veja a pág. 14

Ranking	Empresa	País	Formato dominante	Receita do varejo em 2011 (US\$ milhões)
64	Staples	EUA	Outra especialidade	14.966 ^e
65	Gome Home Appliance Group	China	Especialista em eletrônicos	14.923 ^e
66	Louis Delhaize	Bélgica	Hipermercado, centro de compras	14.809 ^e
67	Dollar General	EUA	Loja desconto	14.807
68	Gap	EUA	Especialista em vestuário e calçados	14.549 ^{**}
69	Suning Appliance	China	Especialista em eletrônicos	14.549
70	Meijer	EUA	Hipermercado, centro de compras	14.400 ^e
71	ICA AB	Suécia	Supermercado	14.395 ^{**}
72	Apple Inc. / Apple Stores	EUA	Especialista em eletrônicos	14.127
73	Toys "R" Us	EUA	Outra especialidade	13.909
74	Otto Group	Alemanha	Loja Virtual	13.903
75	Dia	Espanha	Loja de desconto	13.621 ^{**}
76	Jerónimo Martins	Portugal	Loja desconto	13.508
77	UNY	Japão	Hipermercado, centro de compras	13.467 ^{**}
78	Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti	Itália	Supermercado	13.329 ^{e**}
79	Co-operative Group	Reino Unido	Supermercado	13.130
80	SPAR Österreichische Warenhandels	Áustria	Supermercado	13.087 ^{e**}
81	Dixons Retail	Reino Unido	Especialista em eletrônicos	13.060
82	S Group	Finlândia	Supermercado	12.633
83	John Lewis	Reino Unido	Supermercado	12.431
84	Alliance Boots	Suíça	Farmácia	12.241
85	Dell	EUA	Loja Virtual	11.900
86	Metro	Canadá	Supermercado	11.595 ^{**}
87	OJSC "Magnit"	Rússia	Conveniência	11.420
88	Tengelmann	Alemanha	Construção, reforma e decoração	11.384 ^e
89	BJ's Wholesale Club	EUA	Atacadista	11.300 ^e
90	PPR	França	Outra especialidade	11.249
91	Daiei	Japão	Hipermercado, centro de compras	10.859
92	J. Front Retailing	Japão	Loja de departamento	10.843
93	Shoprite Holdings	África do Sul	Supermercado	10.717
94	Shoppers Drug Mart	Canadá	Farmácia	10.584
95	Nordstrom	EUA	Loja de departamento	10.497
96	Limited Brands	EUA	Especialista em vestuário e calçados	10.364 ^{**}
97	Dansk	Dinamarca	Loja de desconto	10.115
98	Takashimaya	Japão	Loja de departamento	10.109
99	Whole Foods Market	EUA	Supermercado	10.108
100	Fast Retailing	Japão	Especialista em vestuário e calçados	10.028 ^{**}
101	NorgesGruppen	Noruega	Supermercado	10.016 ^{**}
102	Beisia	Japão	Construção, reforma e decoração	9.840 ^e
103	Liberty Interactive Corporation	EUA	Loja Virtual	9.616
104	Kesko	Finlândia	Supermercado	9.606 ^{e**}
105	GameStop	EUA	Outra especialidade	9.551
106	Bed Bath & Beyond	EUA	Outra especialidade	9.500
107	Canadian Tire	Canadá	Outra especialidade	9.475 ^{**}
108	Giant Eagle	EUA	Supermercado	9.420 ^{e**}
109	K's Holdings	Japão	Especialista em eletrônicos	9.199
110	Army and Air Force Exchange Service	EUA	Hipermercado, centro de compras	9.184
111	Falabella	Chile	Construção, reforma e decoração	9.145
112	Edion	Japão	Especialista em eletrônicos	9.136 ^e
113	Dairy Farm International	Hong Kong	Supermercado	9.134
114	Yodobashi Camera	Japão	Especialista em eletrônicos	9.090
115	Oxylane Groupe	França	Outra especialidade	9.062
116	China Resources Enterprise	Hong Kong	Hipermercado, centro de compras	8.992
117	Makro	Holanda	Atacadista	8.946
118	Home Retail	Reino Unido	Outra especialidade	8.931
119	Grupo Eroski	Espanha	Supermercado	8.929
120	Menard	EUA	Construção, reforma e decoração	8.800 ^e
121	C&A Europe	Bélgica/Alemanha	Especialista em vestuário e calçados	8.762 ^e
122	Katz Group	Canadá	Farmácia	8.710 ^e
123	Ross Stores	EUA	Especialista em vestuário e calçados	8.608
124	Family Dollar Stores	EUA	Loja de desconto	8.548
125	Esselunga	Itália	Hipermercado, centro de compras	8.468 ^e
126	Etn. Fr. Colruyt	Bélgica	Supermercado	8.268

Ranking	Empresa	País	Formato dominante	Receita do varejo em 2011 (US\$ milhões)
127	Office Depot	EUA	Outra especialidade	8.228 ^e
128	Pantry	EUA	Conveniência	8.139
129	AutoZone	EUA	Outra especialidade	8.073 ^{**}
130	Reitan Group	Noruega	Loja de desconto	8.020
131	Organización Soriana	México	Hipermercado, centro de compras	7.945
132	Dalian Dashang	China	Loja de departamento	7.934 ^{***}
133	Steinhoff International Holdings	África do Sul	Outra especialidade	7.761
134	dm-drogerie markt	Alemanha	Farmácia	7.760 ^e
135	Pick n Pay Stores	África do Sul	Supermercado	7.560 ^{**}
136	Bic Camera	Japão	Especialista em eletrônicos	7.432
137	Globus Holding	Alemanha	Hipermercado, centro de compras	7.306 ^e
138	Hy-Vee	EUA	Supermercado	7.266
139	E-MART	Coreia do Sul	Hipermercado, centro de compras	7.257
140	Coop Danmark	Dinamarca	Supermercado	7.183 ^{**}
141	Dirk Rossmann	Alemanha	Farmácia	7.131
142	Casey's General Stores	EUA	Conveniência	6.988
143	Great Atlantic & Pacific Tea Company (EUA)	EUA	Supermercado	6.700 ^e
144	Dollar Tree (EUA)	EUA	Loja de desconto	6.631
145	Don Quijote	Japão	Loja de desconto de departamento	6.618
146	Barnes & Noble (EUA)	EUA	Outra especialidade	6.597
147	Compagnie Financière Richemont	Suíça	Outra especialidade	6.420
148	Sonae	Portugal	Hipermercado, centro de compras	6.382
149	Wegmans Food Markets (EUA)	EUA	Supermercado	6.335
150	Dillard's (EUA)	EUA	Loja de departamento	6.194
151	Life Corporation	Japão	Supermercado	6.191
152	Tokyu Corporation	Japão	Loja de departamento	6.182
153	Lojas Americanas	Brasil	Loja de desconto de departamento	6.128
154	PetSmart	EUA	Outra especialidade	6.113
155	Izumi	Japão	Hipermercado, centro de compras	6.052 ^e
156	FEMSA Comercio	México	Conveniência	5.992
157	Defense Commissary Agency	EUA	Supermercado	5.958
158	H2O Retailing Corporation	Japão	Loja de departamento	5.916
159	Shimamura	Japão	Especialista em vestuário e calçados	5.914
160	Advance Auto Parts	EUA	Outra especialidade	5.885 ^{**}
161	QuikTrip Corporation	EUA	Conveniência	5.800 ^e
162	O'Reilly Automotive	EUA	Outra especialidade	5.789 ^{**}
163	President Chain Store	Taiwan	Conveniência	5.692 ^e
164	Foot Locker	EUA	Especialista em vestuário e calçados	5.623
165	SPAR Group	África do Sul	Supermercado	5.607 [*]
166	DCM Holdings	Japão	Construção, reforma e decoração	5.601
167	Bauhaus	Alemanha	Artigos para casa	5.533 ^e
168	Darty	Reino Unido	Especialista em eletrônicos	5.509
169	MatsumotoKiyoshi	Japão	Farmácia	5.468 ^{**}
170	Next	Reino Unido	Especialista em vestuário e calçados	5.378 ^{**}
171	KF Gruppen	Suécia	Hipermercado, centro de compras	5.354 ^{**}
172	Coop Norge	Noruega	Supermercado	5.300 ^{**}
173	CP ALL Public Company	Tailândia	Conveniência	5.258
174	Dick's Sporting Goods	EUA	Outra especialidade	5.212
175	Big Lots	EUA	Loja de desconto	5.202
176	WinCo Foods	EUA	Supermercado	5.200 ^e
177	Groupe Galeries Lafayette	França	Loja de departamento	5.164 ^{**}
178	Joshin Denki	Japão	Especialista em eletrônicos	5.030 ^{**}
179	East Japan Railway	Japão	Conveniência	5.019
180	Sheetz	EUA	Conveniência	5.000 ^e
181	Deichmann	Alemanha	Especialista em vestuário e calçados	4.972
182	Celesio	Alemanha	Farmácia	4.972
183	Valor	Japão	Supermercado	4.942
184	Lawson	Japão	Conveniência	4.941 ^{**}
185	BİM Birleşik Mağazalar	Turquia	Loja de desconto	4.907
186	SUNDRUG	Japão	Farmácia	4.901
187	Associated British Foods / Primark	Reino Unido	Especialista em vestuário e calçados	4.889
188	RONA	Canadá	Construção, reforma e decoração	4.862 ^{**}
189	Sherwin-Williams Company	EUA	Construção, reforma e decoração	4.780

Ranking	Empresa	País	Formato dominante	Receita do varejo em 2011 (US\$ milhões)
190	Wawa	EUA	Conveniência	4.760 ^e
191	Controladora Comercial Mexicana	México	Hipermercado, centro de compras	4.727 ^e
192	Douglas Holding	Alemanha	Outra especialidade	4.715
193	Heiwado	Japão	Hipermercado, centro de compras	4.692
194	OfficeMax	EUA	Outra especialidade	4.672 ^e
195	Kojima	Japão	Especialista em eletrônicos	4.670
196	Comercial Chedraui	México	Hipermercado, centro de compras	4.602
197	Save Mart Supermarkets	EUA	Supermercado	4.600 ^e
198	Landmark Group	Emirados Árabes	Especialista em vestuário e calçados	4.518
199	Karstadt Warenhaus	Alemanha	Loja de departamento	4.505 ^e
200	Jumbo Supermarkten	Holanda	Supermercado	4.503
201	Groupe Vivarte	França	Especialista em vestuário e calçados	4.491
202	Belle International Holdings	Hong Kong	Especialista em vestuário e calçados	4.485
203	Praktiker	Alemanha	Construção, reforma e decoração	4.433
204	RaceTrac Petroleum	EUA	Conveniência	4.400 ^e
205	Arcs	Japão	Supermercado	4.400
206	RadioShack	EUA	Especialista em eletrônicos	4.378
207	XXXLutz Group	Áustria	Outra especialidade	4.318 ^e
208	Arcadia Group	Reino Unido	Especialista em vestuário e calçados	4.304
209	Debenhams	Reino Unido	Loja de departamento	4.299
210	Wu-Mart Group	China	Hipermercado, centro de compras	4.292 ^{e**}
211	Ruddick Corporation / Harris Teeter	EUA	Supermercado	4.286
212	Izumiya	Japão	Hipermercado, centro de compras	4.262
213	Emke Group/Lulu Group International	Emirados Árabes	Hipermercado, centro de compras	4.250 ^e
214	Tractor Supply Company	EUA	Outra especialidade	4.233
215	El Puerto de Liverpool	México	Loja de departamento	4.232
216	Coach	EUA	Outra especialidade	4.232
217	Coppel	México	Loja de departamento	4.220 ^e
218	Marui Group	Japão	Loja de departamento	4.218
219	Michaels Stores	EUA	Outra especialidade	4.210
220	FamilyMart	Japão	Conveniência	4.174 ^{**}
221	Iceland Foods Group	Reino Unido	Supermercado	4.174
222	Abercrombie & Fitch	EUA	Especialista em vestuário e calçados	4.158
223	HORNBACK-Baumarkt	Alemanha	Construção, reforma e decoração	4.157
224	Sugi Holdings	Japão	Farmácia	4.150 ^{**}
225	Nitori Holdings	Japão	Outra especialidade	4.141
226	Agrokor	Crôácia	Supermercado	4.117
227	TSURUHA Holdings	Japão	Farmácia	4.076
228	Poslovni sistem Mercator	Eslovênia	Supermercado	4.053 ^{**}
229	Maruetsu	Japão	Supermercado	4.050
230	Daiso Sangyo	Japão	Loja de desconto de departamento	4.024 ^{e**}
231	Neiman Marcus	EUA	Loja de departamento	4.002
232	Bass Pro Shops	EUA	Outra especialidade	4.000 ^{e**}
233	Fuji	Japão	Hipermercado, centro de compras	3.944
234	Albertsons	EUA	Supermercado	3.900 ^e
235	Norma Lebensmittelfilialbetrieb	Alemanha	Loja de desconto	3.900 ^e
236	Hudson's Bay	Canadá	Loja de departamento	3.889
237	Burlington Coat Factory	EUA	Loja de departamento	3.888
238	Esprit Holdings	Hong Kong	Especialista em vestuário e calçados	3.881 ^{**}
239	Roundy's	EUA	Supermercado	3.842
240	OJSC "Company M.Video"	Rússia	Especialista em eletrônicos	3.825
241	Central Retail Corporation	Tailândia	Loja de departamento	3.809
242	Liquor Control Board of Ontario	Canadá	Outra especialidade	3.808 ^e
243	Blokker Holding	Holanda	Outra especialidade	3.792 ^{**}
244	Systembolaget	Suécia	Outra especialidade	3.768
245	Nonggongshang Supermarket	China	Hipermercado, centro de compras	3.759 ^e
246	Komeri	Japão	Construção, reforma e decoração	3.750
247	Signet Jewelers	Bermuda	Outra especialidade	3.749
248	Axfood	Suécia	Supermercado	3.741
249	Lagardère Services	França	Outra especialidade	3.735
250	Williams-Sonoma	EUA	Outra especialidade	3.721

e = estimativa

* Reflete as vendas no atacado ** Receita inclui vendas no atacado e no varejo

Metodologia e fontes de informação

As empresas que compõem a relação dos 250 poderosos do varejo global têm base nos montantes registrados para as vendas no varejo, excluindo o comércio de automóveis para o ano completo de 2011 (inclui as que têm o ano fiscal terminando até junho de 2012). Para ser incluída na lista, a empresa não precisa contar com a maior parte de sua receita proveniente do varejo, contanto que sua atividade varejista seja grande o bastante para se qualificar.

Uma variedade de fontes foi consultada na elaboração da lista dos 250 poderosos do varejo. As principais fontes de informações financeiras e outras foram as demonstrações financeiras anuais das empresas e os relatórios entregues à Securities and Exchange Commission (SEC), órgão regulador do mercado de capitais nos Estados Unidos, além de informações encontradas nas notas à imprensa e nos websites das empresas. Se não estavam disponíveis informações publicadas pela empresa, outras fontes de domínio público foram utilizadas, incluindo projeções publicadas por jornais especializados, relatórios de especialistas da indústria e diversos bancos de dados sobre negócios.

Grande parte dos dados do varejo alimentício, existente fora dos Estados Unidos, foi fornecida pela Planet Retail, que oferece análises, notícias e estatísticas globais sobre mais de 10 mil operações de varejo em 211 mercados (para mais informações, acesse www.planetretail.net).

A receita de varejo, utilizada para a composição do ranking dos 250 poderosos, reflete apenas a parte de varejo dos valores consolidados de receita líquida da empresa. Como resultado, isso pode refletir ajustes da receita reportada para excluir operações que não sejam de varejo. Inclui também vendas de serviços, como alimentação, reparos e abastecimento de gasolina, caso eles sejam comercializados como parte dos produtos da loja. Inclui vendas por atacadistas para lojas-membro/afiliadas, mas exclui o atacado tradicional ou outras receitas provenientes de operações entre parceiros (exceto quando essa receita é derivada de lojas de varejo), em que é possível obter detalhes.

Com o intuito de fornecer uma base comum para classificar resultados de empresas fora dos Estados Unidos, os valores no período analisado foram convertidos para dólares norte-americanos, portanto, as variações cambiais acabaram impactando os resultados. O site www.oanda.com é a fonte de referência para o câmbio, com a taxa média diária correspondendo ao período analisado para converter os resultados obtidos. Entretanto, a taxa composta de crescimento anual (CAGR) dos anos fiscais de 2006 a 2011 para vendas no varejo foi calculada na moeda local das empresas.

Resultados financeiros dos 250 maiores varejistas do mundo

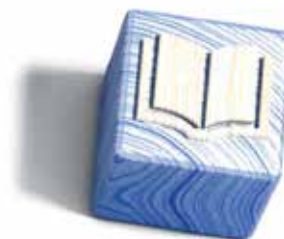
O relatório usa a média ponderada em vez da média aritmética simples como fator primário para a compreensão dos resultados financeiros de um grupo de empresas. Assim, os números de uma grande empresa contribuem mais para a análise do que os de uma empresa pequena. Como os dados foram convertidos para dólar norte-americano para a colocação no *ranking* a fim de facilitar a comparação entre grupos, as taxas de crescimento composto também foram ajustadas para corrigir as variações cambiais. Embora esses resultados ponderados

geralmente se pareçam com os das médias aritméticas, eles fornecem uma melhor representação dos números para fins de comparação.

Resultados financeiros do grupo são baseados apenas em empresas que divulgam seus números. Nem todos os elementos estavam disponíveis para todas as empresas. As informações financeiras utilizadas para cada empresa em um dado ano têm a precisão de quando os números foram originalmente publicados. Embora uma empresa possa ter publicado novamente resultados de

anos anteriores, para refletir alterações em suas operações devido a mudanças contábeis, essas novas publicações não estão refletidas nos dados do atual relatório.

Vale destacar que um estudo não é um relatório contábil. Ele foi elaborado para fornecer uma reflexão sobre as dinâmicas do mercado e seu impacto na estrutura da indústria do varejo em um período de tempo. Como resultado, taxas de crescimento de empresas individuais podem não corresponder a outros dados publicados.



Os poderosos por região

Emergentes continuam a impulsionar o varejo

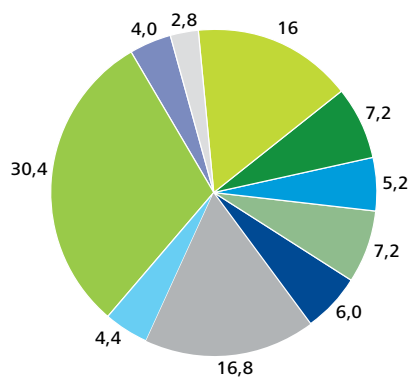
Apesar da desaceleração da economia em 2011, o faturamento combinado do varejo disparou para empresas com base na África/Oriente Médio, América Latina e Ásia/Pacífico (nesta última região, excluindo o Japão). O crescimento continuou a ser alimentado pela crescente classe média, uma maior fatia da população economicamente ativa e ampliação do investimento estrangeiro direto ao redor do planeta em determinadas economias. Uma ligeira maior flexibilidade de preços nesses mercados também resultou em uma rentabilidade acima da média para os varejistas nessas regiões.

Por outro lado, o varejo no Japão sofreu um declínio no faturamento combinado. A queda do faturamento para muitos dos varejistas japoneses aconteceu devido ao terremoto, ocorrido no início de 2011, e ao consequente impacto no ambiente econômico local. Mesmo assim, a participação do Japão dentro do

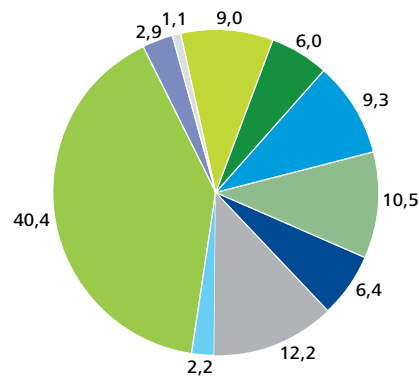
ranking dos 250 maiores cresceu pelo fato de o efeito cambial do iene continuar mais forte do que o dólar ao longo de 2011.

O desempenho dos varejistas norte-americanos melhorou em 2011, com crescimento de receita e rentabilidade acima da média. A produtividade, medida pelo retorno sobre o patrimônio, também foi bem acima da média, ultrapassando todas as outras regiões. Os resultados sólidos desse grupo são um pouco surpreendentes, considerando as várias influências negativas enfrentadas pelos consumidores norte-americanos no ano. O desemprego continuou alto, o que foi determinante para a contenção de gastos pelas famílias e pelos consumidores. Contudo, a população retomou as compras e, mesmo que ainda sensíveis aos preços, com uma maior disposição de fazer dívidas. Como resultado, o consumo recuperou muito do vigor perdido durante a recessão presenciada nos períodos anteriores ao analisado pela atual edição do estudo.

Os 250 maiores varejistas por região/país (%)



A receita dos 250 maiores varejistas por região/país (%)



Fonte: dados publicados pelas próprias empresas e pela Planet Retail

O crescimento do faturamento e a rentabilidade foram bastante deteriorados na Europa em 2011. O crescimento do faturamento combinado dos varejistas franceses caiu para apenas 1,6%. O resultado pode ser fortemente atribuído ao desmembramento das operações da rede Dia pelo Carrefour, o que espalhou as receitas da bandeira com os seus resultados não sendo mais contabilizados unicamente na sede do segundo maior varejista do mundo (França). O historicamente lento mercado varejista alemão viu picos de crescimento dos últimos dois anos. Ainda assim, continuou sendo um ambiente de negócios de margens pequenas com a rentabilidade dos varejistas locais continuando baixa. Contudo, o lucro líquido combinado de 0,4% e um retorno sobre o patrimônio combinado de 0,9% podem não ser representativos, uma vez que se trata de uma amostra pequena. Isso porque 11 das 18

empresas alemãs na lista dos 250 maiores são de capital fechado, o que não permite a análise completa dos seus números de rentabilidade.

Faturamento além das fronteiras

As oportunidades de crescimento para muitos dos maiores varejistas do mundo continuam sendo trazidas pela expansão espalhada ao redor do planeta. A alternativa ganha papel de destaque como tentativa de compensar as taxas de crescimento lento ou estagnado em muitos dos mercados domésticos dos quais os grandes varejistas são originários. Como resultado disso, em 2011, 23,8% do total combinado do faturamento dos 250 maiores foi gerado em mercados estrangeiros, um pouco acima do registrado no período anterior (23,4%). Em 2010, o grupo dos 250 maiores operava em uma média de 8,2 países – número que subiu para 9,0 na atual edição do levantamento (o que não inclui, para não

Participação no ranking por região/país

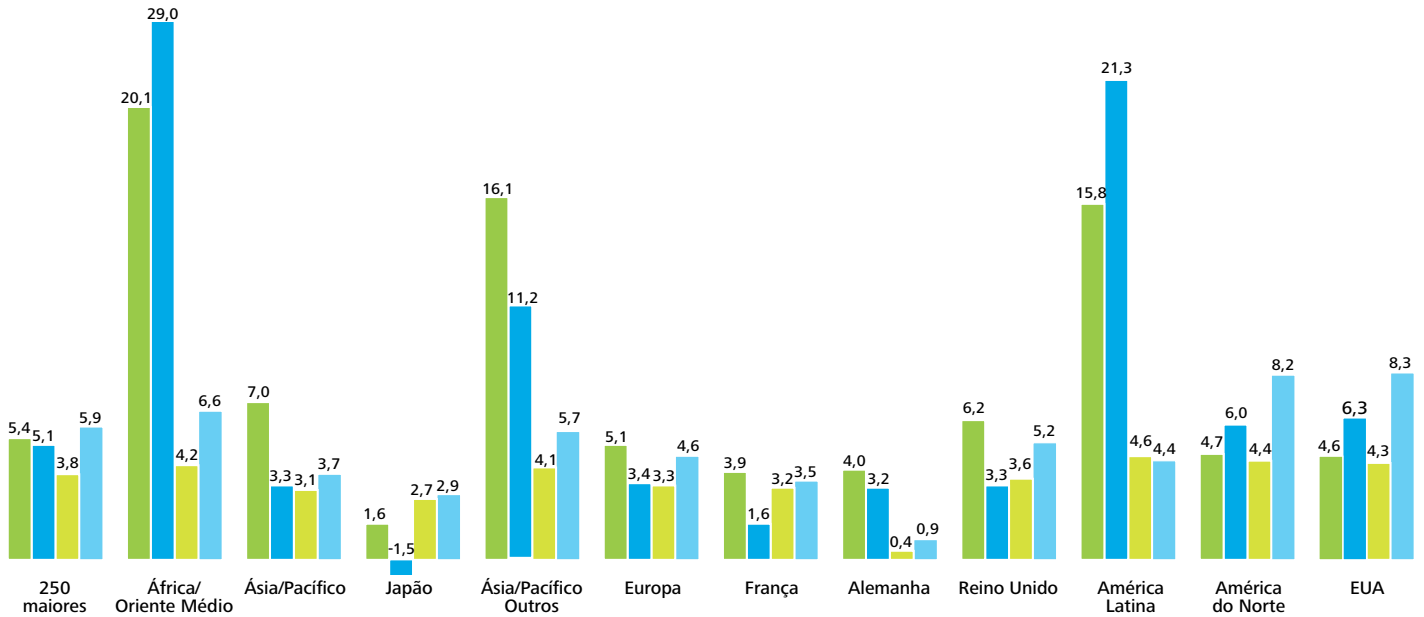
Grupo, país ou região	Nº de empresas	Média de receita do varejo (US\$ milhões)	Receita do varejo de operações no exterior (%)	Nº médio de países em que atuam	Empresas que operam em apenas um país (%)
Grupo dos 250 maiores*	250	17.085	23,8	9,0	38,0
África/Oriente Médio	7	6.474	26,9	10,3	0,0
Ásia/Pacífico	58	11.009	11,6	5,0	51,7
Japão	40	9.608	6,6	3,4	60,0
Ásia/Pacífico (Outros)	18	14.124	19,2	8,5	33,3
Europa	88	18.685	38,2	15,0	19,3
França	13	30.555	43,2	30,0	0,0
Alemanha	18	24.977	42,9	14,6	11,1
Reino Unido	15	18.320	23,0	17,1	20,0
América Latina	11	8.518	17,8	2,0	54,5
América do Norte*	86	21.504	15,3	6,2	48,8
Estados Unidos*	76	22.713	15,3	6,8	44,7

Os resultados mostram os 250 maiores varejistas com sede central em cada região/país

* A média no número de países em que as empresas atuam exclui a Dell (EUA), cuja cobertura quase global distorceria a média

Fonte: dados publicados pelas próprias empresas e pela Planet Retail

Crescimento das vendas e lucratividade por região/país* (%)



Os resultados refletem os 250 maiores varejistas por região/país

* Ponderado de vendas por câmbio ajustado

** Os resultados mostram a taxa de crescimento anual composta/acumulada de vendas no varejo das 250 maiores empresas

Fonte: Dados publicados pelas próprias empresas e pela Planet Retail

■ 2006-2011 CAGR** da receita do varejo
 ■ Crescimento da receita do varejo (2011)
 ■ Margem do lucro líquido (2011)
 ■ ROA (2011)

causar distorções metodológicas, as operações de varejo da Dell, presente em 176 países). Já a parcela dos componentes do *ranking* que operam apenas em seus mercados domésticos (país de origem) caiu para 38%, contra os 40% em 2010. Apesar de ser um número que mostra a tendência na internacionalização das operações, a estatística não pode ser fielmente levada em consideração devido às alternâncias na composição do *ranking* ao longo de cada ano.

Deve-se ressaltar que a quantidade média de países com operações de varejo inclui a localização de operações franqueadas, licenciadas e *joint ventures*, além de canais de distribuição corporativos. Sempre que existem informações disponíveis, o número de países reflete canais de venda além das lojas físicas, como sites de comércio eletrônico voltados para o consumidor, catálogos e televendas.

Em 2011, pela primeira vez, a parcela dos 250 maiores varejistas norte-americanos, que continuaram operando apenas no mercado doméstico, caiu para menos da metade. Muitos varejistas dos EUA fizeram sua primeira incursão perto de casa – operando no Canadá, México ou em Porto Rico. Mesmo assim, apenas 15% do faturamento varejista dos EUA vieram de operações estrangeiras. A região da Ásia/Pacífico foi a única com porcentagens menores de varejistas internacionais, dirigidos pela natureza mais insular da indústria varejista japonesa.

Todos os varejistas da África/Oriente Médio dos 250 maiores operaram fora de suas fronteiras, uma vez que a maioria dos países da região é pequena demais para sustentar os grandes nomes. A mesma coisa fizeram os varejistas franceses, que lutam para conseguir crescimento no mercado doméstico. Os alemães também demonstraram grande interesse em operações internacionais, com apenas 11% deles operando só no mercado local. Varejistas franceses e alemães voltaram-se para o mercado internacional em mais de 40% do seu faturamento combinado em 2011.

Para a região da Europa como um todo, menos de 20%, dos que fazem parte do *ranking*, operaram exclusivamente dentro de suas fronteiras em 2011. Eles derivaram 38% de sua receita de operações estrangeiras, muito mais que qualquer outra região.

Os varejistas japoneses tiveram a menor presença internacional: 60% continuaram operando apenas no país em 2011. Varejistas dos 250 maiores, com base no Japão, fizeram negócios em apenas 3,4 países, em média, e as operações estrangeiras responderam por magros 6,6% do faturamento combinado do varejo.

Tirando o Japão da análise, os outros varejistas da Ásia/Pacífico estavam muito mais propensos a ir além de suas fronteiras. Este grupo gerou 19,2% do faturamento combinado do varejo vindo de operações estrangeiras em uma média de 8,5 países.

Ao mesmo tempo, os mercados de rápido crescimento da América Latina mantêm os varejistas locais: mais da metade ainda não se aventurou além de suas fronteiras.



A entrada em novos mercados

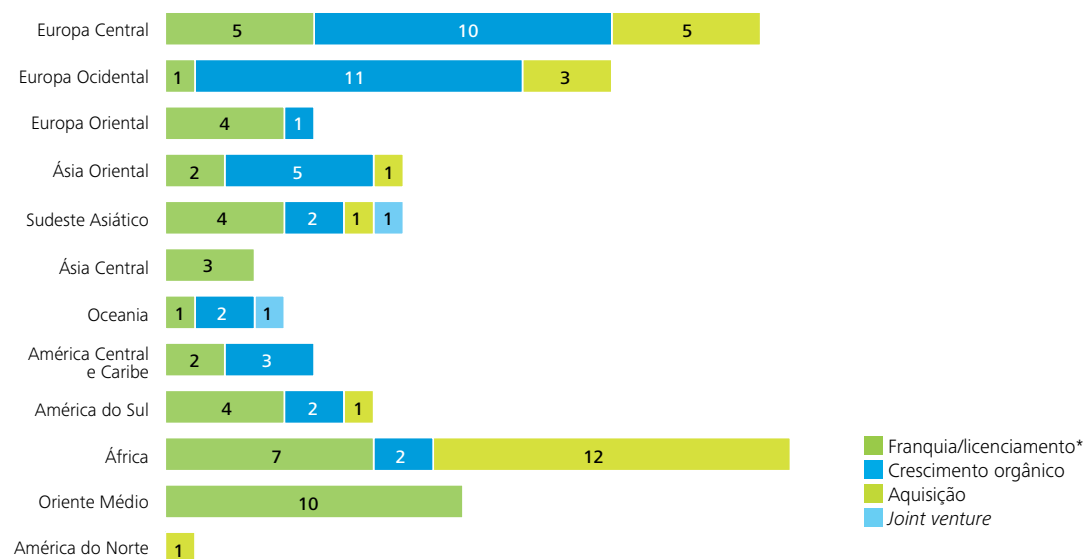
Os 250 maiores varejistas continuaram a ampliar o alcance global em 2011. Para entender melhor a presença geográfica e as atividades de expansão do grupo, foram criadas 12 sub-regiões de acordo com a localização de suas sedes e atividades. Sessenta e dois por cento (155) dos 250 maiores varejistas operaram em mais de um país em 2011. Já 82% (127 de 155) operaram em mais de uma sub-região.

Quarenta dos maiores varejistas presentes no *ranking* começaram operações em um novo país em 2011 (o mesmo número de 2010), com um total combinado de 107 novos mercados (contra os 88 de 2010) envolvendo 72 países diferentes (57 em 2010).

Nenhum país apareceu mais de três vezes na lista das sedes dos novos integrantes dos 250 maiores varejistas, de 2011. Europa e África/Oriente Médio atraíram a maior parcela de varejistas em busca de novos terrenos. Uma parcela significativa daqueles que ultrapassaram fronteiras estabeleceu suas operações na Europa Central, primariamente com objetivo de crescimento orgânico.

Não é de surpreender que 80% dos varejistas que entraram em um novo mercado em 2011 (32 de 40 empresas) fossem de mercados maduros, saturados: EUA (15), Japão (5) ou uma das três grandes economias da Europa (12). Quase metade desses novos entrantes envolveu varejistas da área, que buscam expandir suas marcas mundialmente. Muitos tentaram a estratégia de franchising, como uma forma de expansão internacional rápida, de baixo capital e de menor risco.

Entrada em novos mercados dos 250 maiores varejistas, por sub-região



* Inclui franquias, licenciamentos e outras parcerias e métodos de distribuição

Não inclui empresas que entraram em novos mercados por meio de comércio eletrônico ou novos métodos de lojas virtuais, exceto as companhias que operam primariamente como lojas virtuais

Fonte: dados publicados pelas próprias empresas

Os dez maiores varejistas por região

Em 2011, todas as empresas europeias listadas entre as dez maiores varejistas estavam baseadas nas três maiores economias do continente: Alemanha, França e Reino Unido. O forte crescimento do grupo francês Casino alavancou o varejista à frente de diversos rivais, colocando-o pela primeira vez entre os dez maiores do continente e desbancando o Ahold da lista regional. Mudanças no escopo de consolidação responderam por uma boa parte dos ganhos. O Casino aumentou sua participação no grupo brasileiro Pão de Açúcar (GPA), o qual vinha sendo proporcionalmente consolidado desde 2005, contribuindo com quase € 8 bilhões na receita de 2011. O varejista assumiu o controle do GPA em junho de 2012, o que deve fazê-lo subir no *ranking* dos dez maiores em 2012. A forma como o faturamento do varejo foi contabilizado em 2011 fez a Rewe perder duas posições, indo da sexta para a oitava posição na região.

A Amazon juntou-se ao grupo dos dez maiores varejistas dos Estados Unidos pela primeira vez na atual edição do estudo, em virtude do salto de mais de 40% em seu faturamento. Dessa forma, ela ultrapassou a Sears que, de forma inédita na série histórica do levantamento, ficou de fora do *ranking* regional. Em 2011, o Walgreen continuou em sua rota de crescimento, passando o Home Depot. Porém, no mesmo período, a Best Buy não conseguiu sustentar a oitava posição alcançada no período anterior depois de outro ano fraco em vendas.

As mudanças nos dez maiores da Ásia/Pacífico em 2011 estão mais associadas à nova metodologia do que ao desempenho dos varejistas ao longo do período. A rede japonesa Seven & i Holdings perdeu a primeira colocação na região por um fator técnico. A subsidiária da empresa, 7-Eleven, mudou em 2011 seu método contábil para o faturamento de operações para acordos de *franchising* de “receita bruta” para “receita líquida”. O efeito dessa mudança contábil foi a diminuição no faturamento do grupo em operações em um total superior a U\$5,5 bilhões.

Europa

Classificação na região	Classificação nos 250 maiores varejistas	Empresa	País de origem	Receita do varejo (US\$ milhões)	Crescimento da receita do varejo em 2011 (%)
1	2	Carrefour	França	113.197	-9,8
2	3	Tesco	Reino Unido	101.574	5,8
3	4	Metro	Alemanha	92.905	-0,8
4	7	Schwarz	Alemanha	87.841	5,8
5	8	Aldi	Alemanha	73.375 ^e	3,7
6	12	Auchan	França	60.515	4,5
7	15	Edeka	Alemanha	59.460**	4,8
8	19	Rewe	Alemanha	51.331**	4,4
9	22	Casino	França	47.107***	18,6
10	24	E. Leclerc	França	45.407***	8,3

América do Norte

Classificação na região	Classificação nos 250 maiores varejistas	Empresa	País de origem	Receita do varejo (US\$ milhões)	Crescimento da receita do varejo em 2011 (%)
1	1	Walmart	EUA	446.950	6,0
2	5	Kroger	EUA	90.374	10,0
3	6	Costco	EUA	88.915	14,1
4	9	Walgreen	EUA	72.184	7,1
5	10	Home Depot	EUA	70.395	3,5
6	11	Target	EUA	68.466	4,1
7	14	CVS	EUA	59.599	3,9
8	20	Best Buy	EUA	50.705	0,9
9	21	Lowe's	EUA	50.208	2,9
10	23	Amazon.com	EUA	46.491	39,8

Ásia/Pacífico

Classificação na região	Classificação nos 250 maiores varejistas	Empresa	País de origem	Receita do varejo (US\$ milhões)	Crescimento da receita do varejo em 2011 (%)
1	13	Aeon	Japão	60.158**	2,9
2	16	Seven & i Holdings	Japão	57.966**	-7,1
3	17	Woolworths	Austrália	54.614	1,4
4	18	Wesfarmers	Austrália	52.208	5,0
5	40	Yamada Denki	Japão	23.483	-13,9
6	48	Lotte Shopping	Coreia do Sul	19.077	17,2
7	50	AS Watson & Company	Hong Kong	18.444	16,6
8	59	Bailian	China	15.930 ^e	14,0
9	62	Isetan Mitsukoshi	Japão	15.373	1,9
10	65	Gome Home Appliance Group	China	14.923 ^e	18,3

e = estimativa

* Reflete as vendas no atacado

** Receita inclui vendas no atacado e no varejo

O Lotte Shopping juntou-se ao grupo dos dez maiores da região, com base em uma revisão da definição do seu faturamento no varejo. Enquanto isso, o faturamento do UNY, que ocupava a nona posição em 2010, continuou a cair, tirando a empresa da lista geral dos dez maiores da região em 2011.

Na América Latina, região representada por 11 dos 250 maiores varejistas, a única mudança aconteceu no final da lista dos dez maiores. A Coppel, uma rede de lojas de departamentos do México – estreante entre os 250 maiores – reportou vendas de mais de US\$ 4 bilhões em 2011, praticamente empatando com seu maior concorrente local, a Liverpool. Informações públicas relatam uma possível expansão da Coppel na região, com o início de operações no Brasil e na Argentina.

A região da África/Oriente Médio foi, talvez, uma das mais impactadas ao longo de 2011, perdendo três varejistas na lista dos 250 maiores. A aquisição do Massmart pelo Walmart removeu o varejista da lista. O Woolworths Holdings, outro grande varejista da África do Sul, não conseguiu se classificar para a lista atual por muito pouco. O forte crescimento de 11,8% não foi suficiente para compensar a fraca taxa de câmbio à medida que a moeda da África do Sul, o rand, acompanhou a desvalorização do euro.

Em junho de 2011, o Migros Ticaret vendeu sua participação na Şok Marketler Ticaret, uma das redes de mercados de preços populares líder na Turquia, o que fez com que a empresa também saísse da lista dos maiores varejistas do mundo. Compensando em parte a saída dessas empresas, entraram dois novatos que registraram boas taxas de expansão: o Landmark Group e o Lulu Group, os dois dos Emirados Árabes.

América Latina

Classificação na região	Classificação nos 250 maiores varejistas	Empresa	País de origem	Receita do varejo (US\$ milhões)	Crescimento da receita do varejo em 2011 (%)
1	34	Grupo Pão de Açúcar	Brasil	27.988	45,2
2	63	Cencosud	Chile	14.967	22,1
3	111	Falabella	Chile	9.145 ^e	17,7
4	131	Soriana	México	7.945	4,9
5	153	Lojas Americanas	Brasil	6.128	8,7
6	156	FEMSA Comercio	México	5.992	19,0
7	191	Comercial Mexicana	México	4.727 ^e	6,6
8	196	Comercial Chedraui	México	4.602	8,9
9	215	El Puerto de Liverpool	México	4.232	7,9
10	217	Coppel	México	4.220 ^e	18,7

África/Oriente Médio

Classificação na região	Classificação nos 250 maiores varejistas	Empresa	País de origem	Receita do varejo (US\$ milhões)	Crescimento da receita do varejo em 2011 (%)
1	93	Shoprite Holdings	África do Sul	10.717	14,4
2	133	Steinhoff International Holdings	África do Sul	7.761	132,0
3	135	Pick n Pay Stores	África do Sul	7.560**	6,5
4	165	SPAR Group	África do Sul	5.607*	10,4
5	185	BİM Birleşik Mağazalar	Turquia	4.907	24,6
6	198	Landmark Group	Emirados Árabes	4.518	22,5
7	213	Emke Group/Lulu Group International	Emirados Árabes	4.250 ^e	52,1

e = estimativa

* Reflete as vendas no atacado

** Receita inclui vendas no atacado e no varejo



Os mercados emergentes responderam por quase metade (24) das 50 empresas com crescimento mais rápido em 2011

Os poderosos de crescimento mais rápido – Impulso dos mercados emergentes

O faturamento anual composto do varejo cresceu a uma taxa de 22% para os varejistas de crescimento mais rápido no período de 2006 a 2011. Em 2011, o faturamento combinado dos 50 varejistas de crescimento mais rápido alcançou praticamente 20% sobre o ano anterior. Em qualquer caso, o crescimento foi quatro vezes mais rápido que o do grupo dos 250 maiores. Os 50 mais rápidos não sacrificaram as margens nas vendas. O lucro líquido combinado de 8,4% do grupo foi mais do que o dobro dos 3,8% alcançados pelos 250 maiores.

Enquanto a metodologia para a lista dos 50 varejistas de crescimento mais rápido é baseada no crescimento de receita por um período de cinco anos, a maioria dos varejistas da lista manteve um agressivo crescimento em 2011. De fato, 32 dos 50 com crescimento mais rápido entre 2006 e 2011 estavam também no mesmo grupo de rápido crescimento ao avaliar o ano de 2011 isoladamente.

Varejistas chineses e russos estão bem representados nos 50 mais rápidos, assim como varejistas da África/Oriente Médio e América Latina. Sete dos 11 entre os 250 maiores, com base na China (incluindo Hong Kong), estão entre os 50 mais rápidos, assim como estão as três empresas russas. Seis, de sete empresas das 250 maiores, com base na África/Oriente Médio, também estão na lista. Assim estão também sete de 11 da América do Sul e do México.

No total, os mercados emergentes responderam por quase metade (24) das 50 empresas com crescimento mais rápido e quase dois terços (21) das empresas de elite das 32 mais rápidas.

Os 50 varejistas que crescem mais rápido (2006-2011)

Ranking de crescimento	Classificação nos 250 maiores	Empresa/País de origem	2006-2011 CAGR ¹ da receita do varejo (%)
1	18	Wesfarmers (Austrália)	59,2
2	133	Steinhoff International Holdings (África do Sul)	45,5
3	61	X5 Retail Group (Rússia)	40,7
4	210	Wu-Mart Group (China)	39,9
5	87	OJSC "Magnit" (Rússia)	35,9
6	202	Belle International Holdings (Hong Kong)	35,9
7	23	Amazon.com (EUA)	34,8
8	72	Apple Inc./Apple Stores (EUA)	33,3
9	213	Emke Group/Lulu Group International (Emirados Árabes)	30,5
10	185	BİM Birleşik Mağazalar (Turquia)	29,8
11	69	Suning Appliance (China)	29,2
12	240	OJSC "Company M.Video" (Rússia)	28,9
13	116	China Resources Enterprise (Hong Kong)	28,0
14	34	Grupo Pão de Açúcar (Brasil)	27,4
15	200	Jumbo Supermarkten (Holanda)	27,2
16	198	Landmark Group (Emirados Árabes)	23,1
17	65	Gome Home Appliance Group (China)	22,4
18	153	Lojas Americanas (Brasil)	21,9
19	162	O'Reilly Automotive (EUA)	20,5
20	63	Cencosud (Chile)	20,0
21	79	Co-operative Group (Reino Unido)	18,9
22	76	Jerónimo Martins (Portugal)	18,6
23	187	Associated British Foods / Primark (Reino Unido)	18,4
24	147	Compagnie Financière Richemont (Suíça)	18,3
25	130	Reitan Group (Noruega)	17,9
26	165	The SPAR Group (África do Sul)	17,7
27	48	Lotte Shopping (Coreia do Sul)	17,1
28	132	Dalian Dashang (China)	16,7
29	111	Falabella (Chile)	16,5
30	93	Shoptite Holdings (África do Sul)	16,3
31	226	Agrokor (Croácia)	16,1
32	156	FEMSA Comercio (México)	15,9
33	216	Coach (EUA)	15,0
34	186	Sundrug (Japão)	14,7
35	217	Coppel (México)	14,1
36	196	Grupo Comercial Chedraui (México)	14,1
37	176	WinCo Foods (EUA)	14,0
38	204	RaceTrac Petroleum (EUA)	13,9
39	43	Alimentation Couche-Tard (Canadá)	13,7
40	227	Tsuruha Holdings (Japão)	13,1
41	141	Dirk Rossmann (Alemanha)	13,1
42	197	Save Mart Supermarkets (EUA)	13,0
43	100	Fast Retailing (Japão)	12,8
44	99	Whole Foods Market (EUA)	12,5
45	105	GameStop (EUA)	12,4
46	214	Tractor Supply Company (EUA)	12,3
47	145	Don Quijote (Japão)	12,1
48	113	Dairy Farm International (Hong Kong)	12,0
49	225	Nitori Holdings Co., Ltd. (Japão)	11,9
50	45	LVMH (França)	11,7
Ponderado de vendas por câmbio ajustado dos 50 que mais cresceram			22,1
Ponderado de vendas por câmbio ajustado dos 250 maiores			5,4

Empresas em negrito também estavam entre os 50 varejistas que mais cresceram em 2011

¹ Os resultados mostram a taxa de crescimento anual composta/acumulada de vendas no varejo das 250 maiores empresas

Fonte: dados publicados pelas próprias empresas e pela Planet Retail

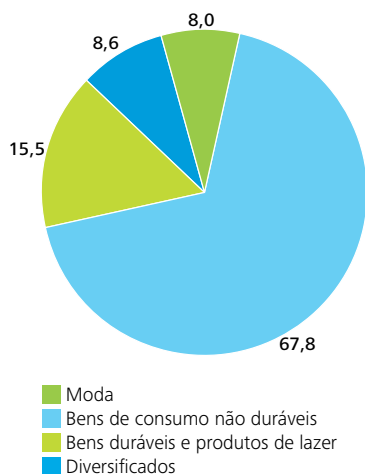
Os poderosos por setor de atuação

Bens de consumo não duráveis desbancam o varejo especializado

Os três segmentos orientados a produtos específicos – bens duráveis e produtos de lazer, bens não duráveis e moda – registraram taxas de crescimento similares em 2011, todos com variação de menos de meio ponto percentual em relação aos 5,1% da taxa de crescimento combinado dos 250 maiores. Uma mudança notável em relação a 2010, contudo, foi que os varejistas de bens não duráveis desbancaram

os de moda e de bens duráveis, reportando um crescimento de receita de 5,6%. Os varejistas do segmento de moda continuam sendo os com maior rentabilidade. O segmento de diversificados continuou a apresentar lento crescimento, sendo o menos rentável, sugerindo que o varejista que opera muitos conceitos ou formatos pode não conseguir economia de escala ou ter de lidar com complexidades operacionais, que podem impactar toda a organização.

As receitas por setor dos 250 maiores varejistas (%)



Fonte: dados publicados pelas próprias empresas e pela Planet Retail

Varejistas do segmento de bens não duráveis representam a maioria, sendo mais da metade dos 250 integrantes do grupo dos poderosos e responsáveis por mais de dois terços do faturamento do grupo. Apesar de as empresas do segmento serem grandes, com faturamento médio de US\$ 21 bilhões, elas são as com menor presença global. Em 2011, quase metade delas operou apenas no mercado doméstico. Como grupo, operaram em uma média de 4,9 países comparados com a média de 9,0 países dos 250 maiores como um todo. Ainda assim, o segmento gerou praticamente 23% do seu faturamento total a partir de operações em países estrangeiros, resultado de grandes operadores verdadeiramente globais como Carrefour, AS Watson e as redes de preços populares Schwarz e Aldi, cada qual gerando mais da metade de seu faturamento com operações fora do seu país de origem.

Perfis por setor de produto

	Nº de empresas	Média de receita do varejo (US\$ milhões)	Receita do varejo de operações no exterior (%)	Nº médio de países nos quais atuam	Empresas que operam em apenas um país (%)
250 maiores*	250	17.085	23,8	9,0	38,0
Moda	39	8.813	29,5	21,3	20,5
Bens de consumo não duráveis	135	21.464	22,6	4,9	47,4
Bens duráveis e produtos de lazer*	55	12.013	26,6	9,6	30,9
Diversificados	21	17.577	22,5	10,1	28,6

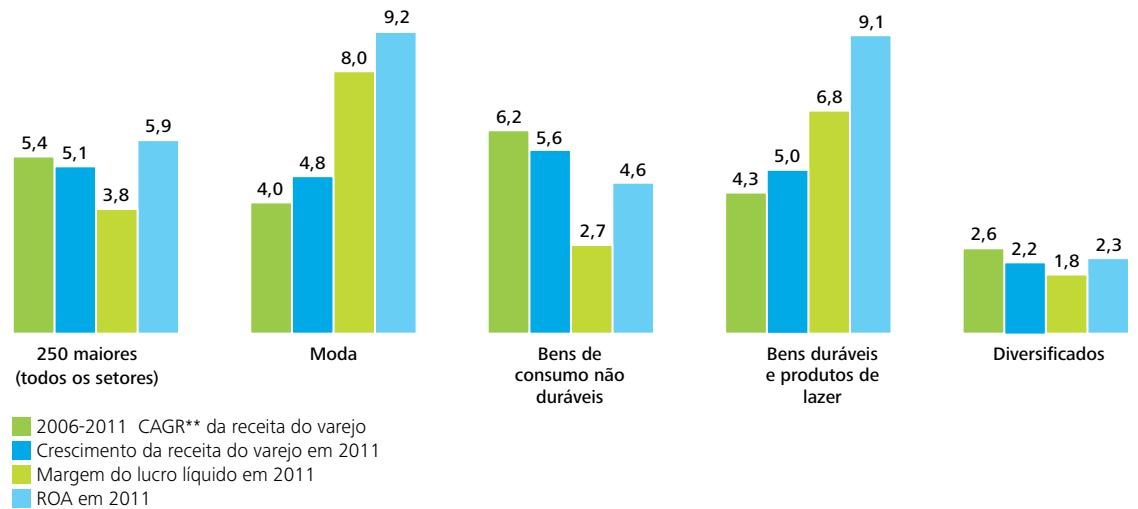
* A média no número de países nos quais as empresas atuam exclui a Dell (bens duráveis), cuja cobertura quase global distorceria a média

Fonte: dados publicados pelas próprias empresas e pela Planet Retail

O crescimento da receita para os varejistas do segmento de moda diminuiu em 2011, caindo para 4,8% contra os 7,4% em 2010. O segmento continua como o mais global. Em 2011, perto de 80% operavam fora de seus países de origem, com uma média de 21,3 países. Não é de surpreender que eles obtiveram uma fatia maior nas suas vendas com operações geradas fora do país-sede das empresas (29,5%), acima dos outros segmentos.

O segmento de bens duráveis e produtos de lazer reportou boa rentabilidade e sólidos ganhos em receita em 2011, embora não tão robustos quanto em 2010, quando o segmento demonstrou uma forte recuperação depois de dois anos de queda das vendas. O desempenho geral foi um pouco comprometido pelos varejistas do setor de material de construção, reforma e decoração, na medida em que o mercado imobiliário continuou conturbado em 2011. Ainda assim, o subgrupo de material de construção, reforma e decoração apresentou respeitáveis 4,2% de incremento de receita e uma margem líquida combinada de 4,3%.

Crescimento de vendas e lucratividade por setor* (%)



* Ponderado de vendas por câmbio ajustado

** Os resultados mostram a taxa de crescimento anual composta/acumulada de vendas no varejo das 250 maiores empresas

Fonte: dados publicados pelas próprias empresas e pela Planet Retail

O futuro do varejo – uso do conceito de loja 3.0

A cadeia do varejo vivencia uma revolução

Atualmente, a cadeia do varejo passa por uma revolução protagonizada pelo consumidor. A colisão dos mundos virtual e físico está transformando os comportamentos de compra. Os consumidores buscam cada vez mais uma experiência integrada por todos os canais. A irrelevância pode ser o preço a ser pago pelos varejistas que não capturarem a importância de oferecer novos estímulos e maneiras inovadoras de estruturar as operações para atender aos anseios dos consumidores cada vez mais bem informados.

A rápida adoção de dispositivos móveis, como smartphones e tablets que possibilitam a instalação de aplicativos de compra, é o fator-chave em torno do processo de transformação. Para o varejo, toda a oportunidade de incorporar o mundo virtual às estratégias, até então convencionais nos pontos de venda, deve ser pensada e estruturada a fim de criar uma conexão significativa e genuína com os consumidores em todos os canais, da loja física ao *e-commerce*.

Desafios no varejo do futuro

O paradigma do varejo quebrou. O que era um único ponto de contato com os consumidores, hoje possui uma abordagem múltipla, tanto nos canais físicos quanto nos digitais. A tradicional loja física não é mais

o meio predominante de se fazer compras. Em vez disso, ela funciona como um dos muitos potenciais pontos de contato entre os consumidores e a marca do varejista. Contudo, muitos varejistas encontram dificuldades para definir a melhor forma de estruturar o crescente número de canais disponíveis para se conectar com os consumidores. Além disso, eles não têm feito os devidos investimentos em tecnologia, operação e talentos que os tornariam mais bem preparados para dominar e conseguir resultados satisfatórios a partir das possibilidades introduzidas pelas novas plataformas. A tecnologia para o varejo é muito variada e fragmentada, e contar com muitos pontos físicos pode acabar levando a uma estrutura insustentável de custos, com pouca flexibilidade e que, muitas vezes, deixa a desejar.

Como consequência, muitos varejistas estão perdendo a oportunidade de oferecer uma experiência única e abrangente da sua marca, ao não conduzir os esforços para atender as constantes evoluções do comportamento e das expectativas dos consumidores nos diferentes canais e que vá além da experiência tradicional. O atual desafio às redes varejistas é o de atrair o consumidor, não só pelo diferencial representado por encontrar o melhor preço, mas por oferecer, em todos os canais, uma experiência mais estimulante e satisfatória.

A colisão dos mundos virtual e físico está transformando os comportamentos de compra. Os consumidores buscam cada vez mais uma experiência integrada por todos os canais.

Novos concorrentes estão mudando drasticamente o mercado e conquistando uma fatia importante dele por meio de modelos de negócio inovadores. Muitas empresas buscam uma integração vertical, controlando toda a cadeia de suprimentos. Como resultado dessa cadeia de valor verticalizada, uma nova geração de empresas de comércio eletrônico está levando os produtos do estoque direto para os consumidores e por preços menores. Os varejistas precisam responder a essa nova concorrência a partir de experiências digitais que aprimorem o atendimento ao cliente, tanto na loja, quanto no mundo virtual.

O pilar da experiência de compra

O consumidor moderno está cada vez mais conectado aos espaços físicos e digitais e é capaz de interagir com os varejistas em múltiplos canais ao mesmo tempo. Para manterem-se competitivos nesse cenário em constante evolução, é imperativo que os varejistas ofereçam ao cliente uma experiência consistente em todos os canais e forneçam os serviços e os produtos certos na hora certa. Mais especificamente, os varejistas precisam desenvolver uma estratégia integrada, que alinhe talentos, espaço físico, processos, marketing e *merchandising* que atenda às demandas do consumidor. A empresa precisa ser sustentada por tecnologias emergentes e continuamente adaptada para permanecer atraente ao consumidor do futuro.

Dimensões para potencializar a experiência de compra

Sete passos que marcam como deve ser a experiência proposta pelo varejo ao novo modelo de consumo

Antes de chegar à loja	Na loja				Pós-atendimento e experiência depois da loja	
<p>1 O cliente inicia sua experiência de compra online – acessando as informações, de casa ou antes de entrar na loja, a partir de seu celular.</p>	<p>2 O varejista inicia a experiência de compra oferecendo promoções, cupons e outros incentivos que impulsionem o movimento na loja.</p>	<p>3 O cliente chega à loja e os vendedores são notificados por meio de tecnologias de dispositivos móveis ou pela rede da própria loja.</p>	<p>4 O consumidor interage, a partir de pontos de informações sobre produtos de fabricantes parceiros, com o ambiente por meio do celular ou smartphone.</p>	<p>5 Tecnologia auxilia na experiência de compra personalizada.</p>	<p>6 Após o término da experiência, a partir da troca de informações, o processo de compra é finalizado com o apoio de outras tecnologias que agilizam os passos finais.</p>	<p>7 O cliente é abordado por meio de mensagens (e-mail ou SMS) com informações adicionais dos produtos que comprou ou consultou. As informações correlatas são fundamentais para estimular novas visitas às diversas plataformas do varejista.</p>



Como preparar-se

- **Para o essencial**

Satisfazer o moderno e conectado consumidor talvez demande mudanças estruturais nas organizações do varejo a fim de oferecer uma experiência consistente em todos os canais e conduzir a uma competitiva diferenciação da sua marca. A chave é a flexibilidade. Com a crescente ocorrência de sobreposição de canais e a velocidade com que novos aplicativos e dispositivos são colocados no mercado, os futuros líderes do varejo serão aqueles que conseguirem fazer mudanças rapidamente na sua operação, provocadas por novas tecnologias, e antecipar a integração de novas soluções que ainda não foram nem sequer inventadas. Uma infraestrutura de TI flexível precisa integrar atuais e novos aplicativos e dispositivos, independentemente do canal utilizado. Com 60% dos donos de smartphones utilizando os aparelhos dentro da loja, os varejistas que investem cedo em flexibilidade e no alinhamento do seu negócio em relação ao cliente – não em relação ao canal – podem tornar-se líderes em um ambiente que está tornando-se incrivelmente difícil de acompanhar.

- **Para o comércio eletrônico**

O comércio eletrônico a partir de dispositivos móveis é um importante canal para muitos varejistas; contudo, sua aplicação pode e deve ser estendida de apenas uma venda online esporádica para uma ferramenta que leva a conexões significativas entre a marca e o consumidor. O comércio eletrônico móvel contribui atualmente com 5,1% das vendas totais do varejo global e crescerá exponencialmente até alcançar de 17% a 21% (entre US\$ 628 bilhões e US\$752 bilhões) em vendas totais em 2016. Ainda mais, clientes que usam um aplicativo de um varejista em uma compra têm uma taxa de conversão 21% maior.

O comércio eletrônico social é outra parte crítica da experiência do cliente e os varejistas, conscientes disso, irão dedicar esforços para sustentar sua estratégia de mídia social. O gerenciamento adequado do Facebook, do Twitter e de outras mídias é vital. Para manter os clientes engajados, os varejistas devem também pensar em incluir o elemento social em seus aplicativos móveis. Portanto, acompanhar as próximas ondas e os novos desenvolvimentos no campo das mídias sociais é fundamental para as necessidades da operação do varejo.

- **Para analisar o desempenho**

Não existe solução mágica ou única. Os varejistas precisam estar comprometidos em integrar o “novo normal” ao seu modelo de operação, e isso significa avaliar e analisar continuamente seu negócio para determinar se eles estão entregando a experiência do cliente. A coleta e a análise de dados sobre o cliente darão aos varejistas a melhor chance de entender, antecipar e adaptar-se às contínuas mudanças que vêm com o consumidor cada vez mais conectado. Informação é tudo, e o uso de modelos analíticos preditivos pode ajudar os varejistas a ter uma profunda percepção do valor que está sendo gerado para seus clientes através dos seus próprios modelos de operação e oferecer aos varejistas indicadores importantes da experiência desejada pelo consumidor.



- **Para qualificar sua linha de frente**

Uma pesquisa realizada pela Deloitte no final de 2012, a fim de registrar os hábitos de consumo dos brasileiros para o Natal, apontou que 85% dos 718 entrevistados de todo o País apontou a prestatividade e a qualificação dos vendedores como sendo a principal expectativa a partir do momento em que eles entravam em uma loja física. Ou seja, as barreiras para potencializar os multicanais são muitas, mas o fator humano não deixa de ser um dos elementos preponderantes na nova relação com um consumidor mais exigente e cada vez mais bem informado.

Portanto, para qualificar sua linha de frente, o vendedor é crucial na hora de proporcionar uma experiência de compra consistente e abrangente para o consumidor, apoiando as estratégias de diferenciação e de fidelização.

As pessoas na estratégia do varejo

Como potencializar a força de vendas e alinhá-la aos objetivos de negócios

Construir o time de vendedores mais adequado

Vendedores eficazes devem representar os valores e as mensagens da marca, a partir de seus comportamentos, habilidades e competências.

Prover ferramentas de gerenciamento avançadas

Gerenciar a produtividade, alinhar os recursos disponíveis e executar a estratégia de maneira consistente são passos fundamentais para o varejista acompanhar o desempenho das pessoas que fazem o negócio acontecer. Porém, tudo isso pode ser impossível sem as ferramentas e métricas apropriadas.

Apoiar as vendas e os serviços com tecnologia

Fornecer ao time de vendedores informações em tempo real e que facilitem a busca sobre informações relevantes ao interesse do cliente apoiam na estruturação de um atendimento mais personalizado. Ambientes com quiosques que possibilitam o acesso a informações, por exemplo, por meio de tablets, podem apoiar a interação dos consumidores com os produtos e criar oportunidades para os vendedores ampliarem o diálogo sobre os produtos.

Engajar seus vendedores em um plano de carreira

Apoiar a equipe de vendas com treinamentos, recompensas e um plano de carreira claro e adequado pode mantê-la motivada e engajada com os objetivos estratégicos, beneficiando não apenas o time do varejista, mas também os clientes que terão vendedores mais qualificados.

Varejo brasileiro

O varejo brasileiro também mudou bastante na última década. E, caso não se pare para analisar, foram mudanças tão naturais, que podem passar despercebidas, tanto para o varejista, como para o consumidor. O crescimento dos shopping centers pelo País mostra a busca do consumidor por praticidade e comodidade, o que reflete a ampliação da exigência nas decisões de compra. A internet, com a escalada no número de pontos de conexões e com a possibilidade de acessá-la a partir do celular, também traz um profundo marco no comportamento de compra, o qual já registra importantes mudanças e deve alterar mais ainda a experiência de compra no Brasil. Existe mais uma relevante mudança, que já faz parte do cotidiano de algumas classes sociais mais privilegiadas: o uso dos smartphones e tablets, cujas principais funções são armazenar aplicativos de compra e o uso das mídias sociais. De fato, o número de usuários de smartphones no Brasil é crescente. É previsto que, ainda em 2013, os smartphones absorvam 40% da fatia dos aparelhos tradicionais de telefonia celular.*

Aos olhos do varejista, as mudanças, ou até mesmo pequenas evoluções, representam, além de desafios, oportunidades de incremento de receita, ganhos de participação no mercado e fidelização de clientes. Porém, este é um espaço dedicado aos pioneiros e aqueles que implementarem as mudanças no tempo e combinarem o melhor dos dois ambientes de varejo – a experiência sensorial de uma loja física com a conveniência do acesso a informações extensivas online – sairão na frente nesse intenso e competitivo ambiente. Resumindo o desafio, o varejista hoje deve ter alinhamento entre seus canais (físicos e virtuais) e evitar diferenças de informações, de preços, de prazos de entrega e de disponibilidade em estoque, entre inúmeros outros pontos. Os consumidores precisam trafegar por todos os canais de venda e não devem sentir nenhuma diferença entre eles.

* <http://www.abinee.org.br/noticias/com164.htm>

Para onde caminhar

A nova loja – o varejo 3.0

As mudanças nas expectativas dos consumidores e a rápida adoção de tecnologia vêm impactando significativamente o papel da loja e como ela deve operar. Os consumidores já demandam uma experiência no ambiente físico que seja unicamente relevante para eles. Nesse novo formato, o espaço físico da loja deve proporcionar a integração de estratégias de mobilidade e de multicanais.

	Loja 1.0	Loja 2.0	Loja 3.0
	O despertar do varejo Começo do século 20	A primeira ruptura de modelo Final do século 20 e início da primeira década do século 21	A revolução no comportamento de consumo A partir da atual década
Ponto de venda	Caixa registradora	A partir de dispositivos móveis, como palmtops ou recursos wireless	Todos os ambientes da loja devem permitir a concretização de vendas
Conectividade	Correios	T1-Backbone e rede Wifi	Loja completamente habilitada ao acesso wireless para clientes, conexões de 4G e serviços em nuvem
Modelo de RH	Proprietário e sua família	Pessoas para apoiar o volume de trabalho	Pessoas para conduzirem a experiência do cliente
Desenvolvimento de talentos	Quem tem tempo para desenvolver talentos?	Contratar, tentar reter e contratar novamente	Motivar, treinar, desenvolver e promover
Canais de venda	O que é um canal?	Multicanal	<i>Cross-selling</i> , canais devem estar totalmente integrados
Tamanho da loja	Padronizado	Quanto maior, melhor	Menor, estratégica, dinâmica, com estoque reduzido e especializada
Informações sobre o produto	Leia o rótulo ou a etiqueta	Pesquisa online	Customizada, dados adicionais são informados aos clientes antes da compra – não depois
Diferenciação	Localização da loja	Produtos e serviços	Experiência proporcionada ao cliente e integração dos diversos canais
Papel da loja física	Preponderante é a única opção	Concorrente do canal de vendas online	Importante para o posicionamento da marca, a integração de vendas e o canal de serviços

É o fim?

Considerando o novo cenário adaptado ao conceito de loja 3.0, é óbvio que não estamos diante do fim da loja física. Ela continuará sendo o principal canal em que os consumidores podem ter uma experiência mais atraente com as marcas e interações significativas com os vendedores. A pressão está justamente em como oferecer uma melhor e mais diferenciada forma de compra para seus clientes. É uma experiência que deve começar antes de o consumidor visitar a loja física e ir além do final do processo de compra.

E, nesse novo ambiente de loja, os vendedores devem preparar-se para prover uma experiência de consumo personalizada. O espaço físico deverá proporcionar a integração entre estratégias de mobilidade e multicanal. O sistema operacional da loja precisará ser adaptado para unir os universos tecnológico, móvel e online. Será necessário alinhar todos esses elementos às expectativas do consumidor, mantendo a organização e a flexibilidade tecnológica para, assim, reagir a futuras mudanças.

E por onde começar?

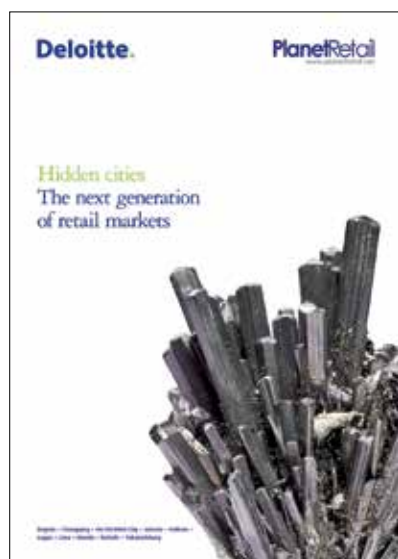
Não será fácil para os varejistas adotar um formato de loja inovador, em que cada solução será personalizada de acordo com o ambiente específico de atuação. Varejistas de vanguarda e com visão de médio e longo prazos têm uma oportunidade para ultrapassar a concorrência ao entregar uma experiência efetiva ao cliente. Vejam algumas recomendações que podem ajudar no início do processo de mudança:

O mundo hoje é orientado pelos desejos do consumidor, ou seja, é ele quem dita o caminho a ser seguido, as ações a serem tomadas e a transformação a ser colocada em prática. Se o varejista não observar as movimentações e mudanças a sua volta e não analisar minuciosamente o comportamento do consumidor, ele não sobreviverá.

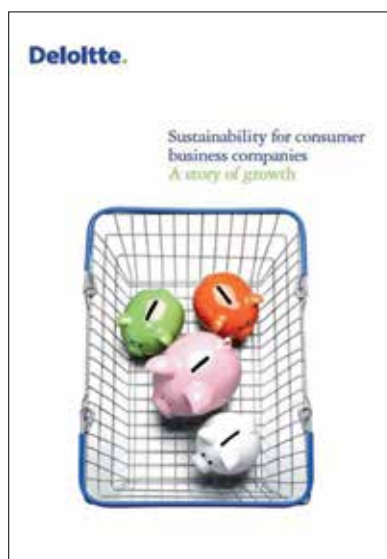
Estratégias para novos talentos	<ul style="list-style-type: none">• Posicione seus talentos como embaixadores da marca;• Equipe-os com smartphones e treine-os para dominar a tecnologia;• Habilite-os a usar Twitter, Facebook ou mensagens de texto para conectarem-se com os clientes.
Mudança no espaço físico	<ul style="list-style-type: none">• Evolua para ter o espaço físico como ponto de contato primário com a marca para um de muitos pontos de contato;• Adote o ambiente virtual como um ponto de conexão com a sua marca a partir de qualquer lugar e a qualquer hora;• Transforme o espaço físico em um lugar interessante para a experiência do cliente em vez de apenas um lugar para transações comerciais;• Evolua sua estratégia para que a necessidade de grandes espaços físicos seja reduzida pela influência do virtual.
Soluções emergentes	<ul style="list-style-type: none">• Adote definitivamente a tecnologia e passe a usar logo as novidades;• Enriqueça a experiência do cliente e apoie parceiros de negócio na oferta dos modelos de serviço desejados;• Faça uso de informações para oferecer promoções em tempo real relevantes a fim de personalizar ainda mais a experiência de compra.

Varejistas de vanguarda e com visão de médio e longo prazos têm uma oportunidade para ultrapassar a concorrência ao entregar uma experiência efetiva ao cliente.

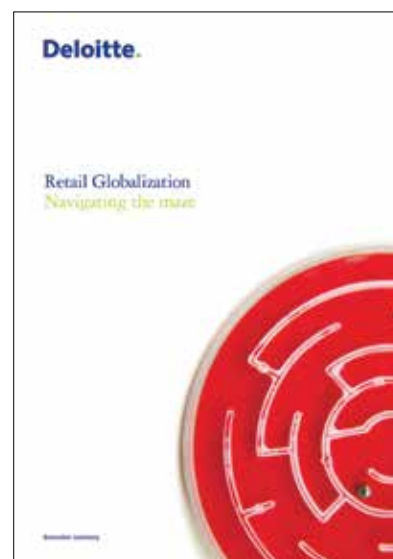
A Deloitte apresenta outras perspectivas do varejo global



Hidden cities
As novas fronteiras do varejo
Elas estão no seu radar?



Sustainability for consumer business companies
Uma história de crescimento
Transformar a sustentabilidade em tema central



Retail Globalization
No labirinto
A realidade de se tornar global

Para mais informações acesse:
www.deloitte.com.br

Contato:
Brasil
Reynaldo Saad
rsaad@deloitte.com

“Deloitte” refere-se à sociedade limitada estabelecida no Reino Unido “Deloitte Touche Tohmatsu Limited” e sua rede de firmas-membro, cada qual constituindo uma pessoa jurídica independente. Acesse www.deloitte.com/about para uma descrição detalhada da estrutura jurídica da Deloitte Touche Tohmatsu Limited e de suas firmas-membro.

© 2013 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

