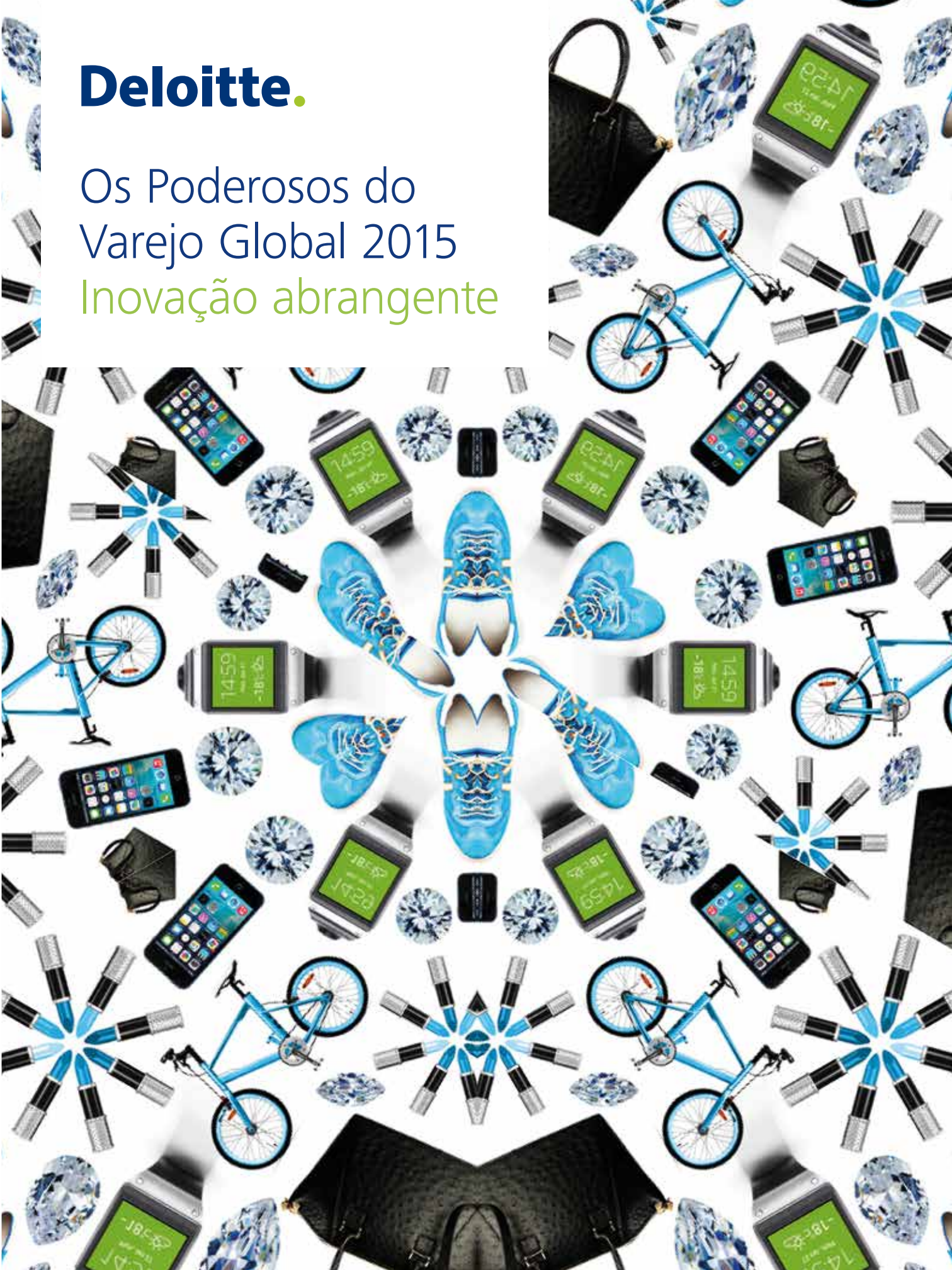


**Deloitte.**

Os Poderosos do  
Varejo Global 2015  
Inovação abrangente





# Tendências do varejo em 2015: Inovação abrangente a inovação

Bem-vindo ao 18º relatório anual dos Poderosos do Varejo Global elaborado pela Deloitte. Este relatório identifica os 250 maiores varejistas do mundo com base em dados disponíveis ao público referentes ao ano fiscal 2013 (incluindo empresas cujo ano fiscal foi encerrado até junho de 2014) e analisa seu desempenho com base em regiões geográficas, segmentos de negócios, atividade de e-commerce entre outros assuntos.

O relatório deste ano concentra-se no tema “inovação abrangente” e analisa as tendências do varejo em 2015, bem como os varejistas que utilizam inovações com criatividade para lidar com as mudanças disruptivas que estão impactando o mercado atualmente. Também oferece uma visão dos 50 maiores e-varejistas, um panorama da economia global e uma análise da capitalização de mercado do setor de varejo.

As tendências do varejo em 2015 são pautadas pelas mudanças disruptivas que estão impactando o mercado atualmente. Aqui nos concentramos em cinco tendências principais. A primeira é o varejo de viagem, que está redefinindo os conceitos das bases de clientes e transformando o papel que o varejo aeroportuário desempenha na estratégia da empresa. A segunda é o varejo móvel, um negócio em rápido crescimento que deve atingir a cifra de US\$ 640 bilhões em vendas globais anuais dentro de poucos anos. A terceira é o varejo rápido, que é exatamente o que o nome indica: rapidez na colocação de um produto no mercado, rapidez de resposta ao mercado, rapidez da entrega. A quarta é o varejo de experiência, que soma à experiência de compra entretenimento, emoção, envolvimento mais profundo e, talvez, até mesmo um ambiente todo. E, finalmente, há o varejo inovador, que responde às rupturas do mercado com uma criatividade disruptiva própria.

Embora essas tendências não sejam novas, o interessante em 2015 é que, apesar dos avanços exponenciais nas tecnologias disponíveis aos consumidores e varejistas, eles estão cada vez mais dispostos e rápidos para experimentar, adotar e progredir nas tecnologias mais recentes de forma mais criativa e inovadora. Alguns varejistas estão até conseguindo acompanhar a velocidade vertiginosa das mudanças, alavancando a inovação e o grande volume de dados disponíveis em seu benefício; repensando seu modelo de negócio e fazendo adaptações em cada aspecto de suas operações; aplicando marketing, produtos e serviços em todos os canais necessários; e respondendo 24/7 para consumidores 24/7 com expectativas cada vez maiores.

Com a ruptura do mercado existente, surgem oportunidades e, obviamente, os varejistas que conseguem ser ágeis, se adaptar e inovar em face a essas mudanças estarão em melhor posição para alcançar o sucesso do que aqueles que não conseguem.

## Varejo de viagem

Mais de 1 bilhão de pessoas – cerca de 15% da população mundial – viajam para outros países todos os anos, quando gastam o equivalente a mais de US\$ 1 trilhão<sup>1</sup>. Em consequência disso, empresas como a Pernod Ricard e a L'Oréal se referem ao varejo de viagem como seu “sexto continente”, e a Luxottica descreve as vendas em aeroportos como “a Fórmula 1 do varejo”.

Apesar dos desafios geopolíticos e econômicos globais, o turismo internacional continua crescendo acima das expectativas, e as vendas aumentaram mais de 12% ao ano desde 2009<sup>2</sup>. Metade desse crescimento é resultado do aumento no número de viajantes, em especial de países emergentes como a China. Do restante, grande parte deve-se à disposição dos viajantes em comprar em trânsito e no exterior (e da maior capacidade dos varejistas de atendê-los).

Nos mercados emergentes, a expansão da classe média está permitindo que essa camada da população viaje para as capitais do mundo, impulsionando as vendas principalmente de produtos de luxo, o que beneficia as economias desenvolvidas (Estados Unidos e Europa). Mais da metade dos € 16 bilhões da indústria de luxo da França depende dos turistas<sup>3</sup>. Portanto, em 2015, os varejistas esperam continuar atendendo aos viajantes que gastam muito, sobretudo turistas dos mercados emergentes, para estimular o crescimento.

1 Travel Retail: A Sixth Continent with 1 Billion Consumers, Luxury Society, 24 de junho de 2014. <http://luxurysociety.com/articles/2014/06/travel-retail-a-sixth-continent-with-1-billion-consumersinside-frances-168-billion-luxury-goods-market>

2 Airport shopping: The sixth continent, The Economist, 10 de maio de 2014. <http://www.economist.com/news/business/21601885-battle-catch-people-golden-hour-they-board-getting-ever-more>

3 Inside France's €16.8 Billion Luxury Goods Market, Luxury Society, 13 de fevereiro de 2014. <http://luxurysociety.com/articles/2014/02/inside-frances-168-billion-luxury-goods-market>



O varejo de viagem oferece novas oportunidades de interação com os consumidores. Em geral, além de ter tempo suficiente para fazer compras de lazer durante as longas esperas nos aeroportos, os viajantes experimentam uma sensação de realização pessoal ao viajar para o exterior; as duas condições proporcionam um contexto propício para experimentação e indulgência.

Para não perder essas oportunidades, muitas empresas estão investindo na construção da notoriedade da sua marca, mesmo quando os consumidores-alvo não compram essas marcas em seu país. Isso ocorre porque esses consumidores, quando viajam, estão propensos a adquirir marcas estrangeiras e de luxo, especialmente em mercados desenvolvidos que têm mais opções e maior disponibilidade de produtos, assim como pelas vantagens de preço devido aos elevados impostos de importação em seu país de origem.

Consequentemente, os aeroportos tornaram-se espaços atrativos para o varejo e o design do varejo aeroportuário evoluiu, dominado agora por tendências de moda de luxo, em vez das lojas duty-free do passado. Os aeroportos tornaram-se também laboratórios e fonte importante de dados. Por exemplo, o World Duty Free Group (WDFG), loja âncora do Aeroporto de Heathrow, usa os dados do aeroporto para preparar-se melhor para chegadas internacionais, como, por exemplo, assegurando que hajam vendedores que falem idiomas e tenham sensibilidade cultural. Podem até reconfigurar as vitrines de acordo com as preferências nacionais dos viajantes de passagem.

### Varejo móvel

Estima-se que 65% da população mundial estará usando telefone celular em 2015 e que 83% do uso de internet seja feito por meio de dispositivos portáteis<sup>4</sup>. Portanto, não causa surpresa a previsão de que o varejo móvel continue a crescer de maneira agressiva. Nos próximos três anos, as vendas do comércio eletrônico global feitas com o uso de dispositivos móveis deverão alcançar US\$ 638 bilhões, o que equivale ao tamanho do mercado global de comércio eletrônico há apenas um ano<sup>5</sup>.

O surgimento de dispositivos vestíveis, tais como o Google Glass e o Apple Watch, abre novas oportunidades para se aproximar mais dos consumidores, e os lojistas ficarão atentos aos avanços nesta área. O setor de relógios inteligentes é estimado atualmente entre US\$ 1,4 bilhão e US\$ 1,8 bilhão, mas espera-se que chegue a US\$ 10 bilhões até 2018<sup>6</sup>. A gama completa do mercado de tecnologia vestível está projetada para atingir US\$ 30 bilhões em vendas durante o mesmo período. Algumas previsões indicam compras sendo feitas com dispositivos vestíveis já em 2015.

Os varejistas terão de reagir oferecendo wi-fi gratuito nas lojas e sites de varejo compatíveis com dispositivos móveis otimizados para diferentes tipos de dispositivos pessoais. Pagamentos móveis desempenharão um papel preponderante – a Forrester espera que os pagamentos móveis cheguem à cifra de US\$ 90 bilhões em 2017. O Wal-Mart, o eBay e a Amazon já têm experiências positivas de clientes móveis e outros seguirão. No entanto, se

por um lado os compradores desejam informações e ofertas relevantes, personalizadas e em tempo real, os varejistas deverão garantir a total segurança e privacidade desse serviço. Confiança, transparência e proteção das informações do cliente serão fundamentais para garantir a fidelidade à medida que o varejo móvel virar um padrão de consumo.

### Varejo mais rápido

A rapidez tem sido uma tendência importante no varejo há mais de uma década. Isso inclui: *fast fashion* (levar a moda da passarela para as lojas o mais rápido possível); produtos de tempo limitado e vendas relâmpago para impulsionar compras imediatas e urgentes; lojas *pop-up* para lançar produtos e serviços rapidamente para o mercado e gerar badalação; e caixas *self services* e quiosques para reduzir ou eliminar esperas.

Em 2015, espera-se que o varejo atenda de forma ainda mais rápida os desejos dos consumidores. A nova geração, conhecida como millennials, impulsionará boa parte disso, dado que são atualmente a maior geração e com grande poder de compra e muita influência. Eles preferem resposta rápida e benefício imediato, e os varejistas estarão atentos a isso. Com a Amazon e o Google oferecendo entrega no mesmo dia em determinadas regiões, espera-se que outras empresas façam o mesmo; a janela de entrega ficará mais estreita e específica.

É claro que isso não acontecerá de um dia para o outro, mas os pioneiros nesta área estão testando as possibilidades de maneira intensiva. A Amazon estendeu seu serviço de entrega no mesmo dia existente em partes dos Estados Unidos para algumas cidades do Reino Unido, da Alemanha e do Canadá. A empresa testou recentemente a entrega por táxi e está aguardando autorização da Federal Aviation Administration (FAA) para iniciar seu serviço Prime Air pelo qual drones entregarão encomendas em 30 minutos. A capacidade de atender às necessidades de entrega rápida do consumidor indica a importância de uma cadeia de fornecimento eficiente de ponta a ponta.

Embora a entrega de produtos no mesmo dia provavelmente não será a norma para todos, o mesmo não se pode dizer da disponibilidade imediata de informações. Mais e mais consumidores estão esperando por isso, e os varejistas precisarão atendê-los. Os varejistas precisarão otimizar suas informações para fornecer o máximo de conteúdo que os compradores precisam sem desperdiçar tempo de carregamento de dados, para que os compradores possam encontrar a informação ou produto de que precisam com rapidez e facilidade.

4 Two Billion Smartphone Users By 2015: 83% of Internet Usage From Mobiles, DazeInfo, 23 de janeiro 2014. <http://www.dazeinfo.com/2014/01/23/smartphone-users-growth-mobile-internet-2014-2017/>

5 US E-Commerce Growth Is Now Far Outpacing Overall Retail Sales, Business Insider, 2 de abril 2014. <http://www.businessinsider.com/us-e-commerce-growth-is-now-far-outpacing-overall-retail-sales-2014-4>

6 Apple Smartwatch Launch Boost to Wearables, Women's Wear Daily, 10 de outubro 2014. <http://www.wwd.com/media-news/digital/apple-unveils-smartwatch-7890678?src=n/newsAlert/20140909-3>

## Varejo da experiência

O varejo não é mais apenas questão de produto, mas de experiência. Os consumidores querem que as compras representem também entretenimento, informação, emoção, envolvimento e esclarecimento. Os varejistas estão avaliando formas inovadoras de melhorar a experiência de compra de seus clientes: desfiles de moda, festivais de música, monitores interativos, campanhas de mídia social e co-criação de produtos e marketing. A empresa americana Legaspi conseguiu transformar shoppings falidos em centros culturais hispanicos que atendem a todas as necessidades da família: mercados, consultórios médicos e dentários, lojas de roupa, entretenimento, bancos, e espaços para atividades religiosas; e com isso, a receita e o trânsito de pedestres nesses locais aumentaram em cerca de 30%.

Observe que, com todas estas novas formas de envolvimento, independentemente de ser na loja física, online, em casa ou na rua, os consumidores ainda querem uma experiência contínua e consistente. Eles esperam poder obter informações online, acessar cupons, saber das promoções e analisar a disponibilidade a qualquer momento e em qualquer dispositivo móvel. Esperam também que mensagens e informações de produtos e preços sejam coerentes em todos os canais: publicidade e mídia social; na loja física e online; estratégias de marketing do tipo *push and pull*; o pessoal de vendas na loja, bem como o atendente do serviço ao cliente no telefone. Eles querem fazer o pedido, retirar, enviar, receber e devolver de qualquer lugar. Para se tornar ágil o suficiente para responder a essas expectativas do consumidor, alguns varejistas podem precisar mudar suas operações internas, removendo barreiras e melhorando a colaboração interfuncional.

Sites e e-mails personalizados tornaram-se obrigatórios, e os consumidores estão esperando que essa personalização se reflita também nas suas experiências na loja física. Os varejistas já podem enviar mensagens de texto personalizadas para os clientes na loja e adaptar as interações para cada pessoa. Os varejistas estarão, portanto, investindo em análise do *big data* para permitir a personalização. No entanto, a confiança será fundamental, uma vez que a violação de privacidade será uma preocupação para os consumidores. Os varejistas precisarão ser transparentes na coleta e no uso dos dados, mostrando aos consumidores o valor que eles estão entregando com a experiência de compra personalizada.

## Varejo inovador

Em 2015, o setor de varejo continuará a ser afetado por novas tecnologias e concorrência inovadora. Como não vai haver uma única fórmula para o sucesso, este poderá ter formas, tamanhos, formatos e canais variados. Continuaremos a ver a desfocagem em alguns setores, bem como o varejo de produtos únicos, como a Warby Parker. Continuarão a existir varejistas não tradicionais inovando no espaço de varejo, como a Verizon com sua loja conceito no Shopping Mall of America. Sistemas de PDV móveis continuarão a viabilizar lojas *pop-up*, *trucks* e quiosques engenhosos. Varejistas estarão verticalmente integrados e com mais transparência sobre seus negócios, tais como a Zady. Em alguns casos, o intermediário será eliminado completamente, sem lojas físicas, sem estoque, sem depósitos, mas, ao invés disto, com pedidos feitos diretamente ao fabricante, como Awl & Sundry e Made.com. A linha entre o vendedor e o produtor começará a diluir-se em novas formas, como a Creative Expressions da Amazon, sua loja de impressão 3D.

Espera-se mais inovação por parte dos varejistas. Inúmeros varejistas investiram pesadamente em seus laboratórios de inovação, incluindo Nordstrom, Wal-Mart, Staples, Amazon e The Home Depot. Os varejistas estão adotando a tecnologia e usando-a de forma criativa. Por exemplo, a Lowe's lançou um robô poliglota que pode escanear uma peça trazida pelo cliente, identificá-la, acessar instantaneamente as informações sobre ela e ajudar o cliente a encontrá-la na loja. Com a internet das coisas, em breve poderemos esperar inovações no varejo como compra e entrega automáticas graças a casas e refrigeradores conectados.

O futuro próximo do setor de varejo é adaptação e aceitação da mudança. A velocidade da inovação e o impacto decorrente não cessarão, e as demandas dos clientes continuarão aumentando. Para prosperar nesse ambiente, os varejistas deverão responder rapidamente às ameaças e oportunidades com suas próprias inovações. Para isso, é preciso fazer a conexão entre estratégia, recursos e iniciativas específicas, orientadas pelas percepções obtidas através dos dados de mercado.

Obviamente, para uma realização bem-sucedida, é fundamental aliar o talento certo a um conjunto adequado de habilidades. Os varejistas deverão se concentrar em encontrar, recrutar e reter os melhores funcionários. Mas a realidade é que nenhum varejista conseguirá ter todos os talentos adequados dentro de casa, tornando-se essencial que eles desenvolvam acordos de parcerias e recursos especializados. Desta forma, se necessário, possam rapidamente apelar para pessoas que tenham a experiência necessária para impulsionar diversos tipos de inovação, seja na oferta de produtos, modelos de negócio e no envolvimento do cliente, permitindo-lhes ficar à frente da concorrência.

# Panorama econômico global

A economia global parece estar em desaceleração uma vez que várias grandes economias estão enfrentando dificuldades cada vez maiores. As principais preocupações são a China e a zona do Euro, bem como alguns importantes mercados emergentes, como Brasil e Rússia. A China passa por uma desaceleração do crescimento ao mesmo tempo que se esforça para equilibrar a necessidade de evitar o aumento excessivo do crédito com o desejo de manter a economia em movimento. Na Europa, a fragilidade dos mercados de crédito está impedindo que o crescimento econômico retome um ritmo normal.

Por outro lado, considerando-se o panorama global, as economias dos Estados Unidos e do Reino Unido são as que estão tendo o melhor desempenho. Os Estados Unidos parecem estar num caminho autossustentável de crescimento rápido combinado com inflação baixa. Um fator que impulsionou esse crescimento é o enorme aumento na produção de petróleo que, por sua vez, resultou na redução dos preços da energia em todo o mundo. Os baixos preços de energia são um problema para os países exportadores de petróleo, como Rússia e Venezuela, ao mesmo tempo que beneficiam os países consumidores de petróleo, como Índia e Japão.

Entre as grandes questões que provocam um impacto global estão:

## **A mudança na política monetária dos Estados Unidos**

O Banco Central norte-americano (Federal Reserve) encerrou seu programa de compras de ativos e está agora avaliando quando aumentará as taxas de juro de curto prazo, pela primeira vez em oito anos. Esta transição e a expectativa de taxas mais altas estão elevando o valor do dólar norte-americano e pressionando as outras moedas para baixo e que, por sua vez, forçaram os bancos centrais dos mercados emergentes a aumentar as taxas de juros, desacelerando, assim, o crescimento dessas economias. Este crescimento mais lento é evidente em diversos países como Brasil, Turquia, Indonésia, África do Sul, Rússia e Argentina. Assim que a política monetária dos Estados Unidos voltar ao normal, os países emergentes terão mais condições de voltar a taxas de juros estáveis.

## **Produção de energia nos Estados Unidos**

A produção de energia aumentou vertiginosamente devido à nova tecnologia de fraturamento hidráulico horizontal do xisto – mais conhecida como fracking. O aumento da produção de energia dos Estados Unidos reduziu os preços da energia no mundo, reduziu o déficit da balança comercial dos Estados Unidos, impulsionou o crescimento econômico do país, melhorou a competitividade dos fabricantes norte-americanos que consomem muita energia e refreou a inflação global – especialmente em economias desenvolvidas. Também prejudicou produtores de energia concorrentes como Rússia, Venezuela e Nigéria. Numa perspectiva

varejista, preços de energia mais baixos aumentam o poder de compra de países consumidores de energia – proporcionando um impulso para o setor de varejo.

## **A crise na Ucrânia**

O conflito entre a Rússia e o Ocidente em relação à Ucrânia, que resultou em sanções punitivas impostas à Rússia pela União Europeia e os Estados Unidos, prejudicou a economia russa e, por extensão, a economia da zona do euro

O medo de novas sanções está tendo um efeito negativo sobre os investimentos na Rússia, bem como na Alemanha. A economia alemã sofreu retração significativa devido, em parte, aos problemas na Rússia. Cerca de 6 mil empresas alemãs têm investimentos na Rússia e dependem das vendas de seus produtos e serviços para aquele país. Cada vez que a crise se agrava, há uma fuga para opções mais seguras, o que resulta num dólar mais forte e em obrigações norte-americanas com rendimentos mais baixos.

## **Um desaquecimento nos investimentos chineses**

A desaceleração da economia chinesa, que envolve a redução dos investimentos em ativos fixos, resultou numa queda global acentuada nos preços das commodities. Isso tem prejudicado países como Austrália, Brasil, Indonésia e Chile. Além disso, o sistema financeiro da China está em risco devido a um aumento acentuado na dívida do sistema bancário paralelo, presságio de um crescimento pífito em caso de alguma crise financeira. Para os principais produtores de commodities do mundo, isto sugere a necessidade de focar em outras fontes de crescimento no futuro.

## **Informações demográficas**

A desaceleração do crescimento da força de trabalho e o aumento do número de aposentados nos Estados Unidos, no Japão, na Europa e na China estão tendo um impacto na redução das perspectivas de crescimento da população e estão pressionando os governos que precisam gastar mais em aposentadorias e assistência médica. Outros países estão enfrentando o problema de maneiras diferentes. Na China, o governo está suspendendo gradualmente as restrições sobre o número de filhos e, com isso, aumentando a taxa de natalidade. No Japão, o governo está incentivando maior participação das mulheres na força de trabalho. Na Europa e nos Estados Unidos, há uma forte discussão sobre até que ponto a imigração deve ser permitida e incentivada. Os defensores da imigração veem-na como um veículo para aumentar a proporção entre trabalhadores e aposentados e, ao mesmo tempo, aliviar a pressão sobre as aposentadorias. Além disso, a imigração é uma ferramenta para aumentar o índice de crescimento econômico. Enquanto isso, os países com população juvenil estão se preparando para um crescimento econômico relativamente forte. Entre eles, estão a Índia e boa parte da América Latina, do Oriente Médio e da África.

## A onipresença da internet

Isso já alterou significativamente um sem-número de setores como comércio de livros, música, viagens, seguros, serviços bancários, entretenimento e até mesmo as consultorias especializadas na área tributária. O efeito é fazer pressão para baixo sobre os preços de tudo, eliminar inúmeros postos de trabalho de nível médio, aumentar a procura por trabalhadores altamente qualificados e exacerbar a desigualdade de renda. Além disso, com a internet, um número cada vez maior de pessoas trabalha e faz compras em casa, reduzindo assim a demanda por carros, energia e imóveis comerciais.

Segue abaixo um panorama mais detalhado das principais economias do mundo e suas implicações para o setor de varejo::

## Estados Unidos

A economia dos Estados Unidos está indo muito bem. A maioria dos indicadores aponta agora para uma probabilidade de crescimento substancial em 2015 e possivelmente depois. A produção industrial, o emprego e as vendas no varejo têm tido um bom desempenho. Até mesmo o setor imobiliário, que tinha mostrado sinais de problemas no início de 2014, apresentou um modesto retorno. O fim da política monetária agressiva está sendo bem absorvido pela economia. A única incerteza é sobre quando o Federal Reserve irá finalmente aumentar as taxas de juro de curto prazo – o que não foi feito nos últimos oito anos. No final de 2014, a inflação permanecia muito baixa e o mercado de trabalho apresentava-se frouxo, como evidenciado pelo incipiente crescimento salarial, o que possivelmente estendeu o período de taxas de juros baixos. O Federal Reserve precisa equilibrar duas metas: taxas baixas de inflação e de desemprego. Uma decisão sobre o momento oportuno de um aumento nas taxas de juros de curto prazo dependerá da situação desses indicadores e, talvez mais importante ainda, quais são as expectativas quanto à inflação.

Tendo pago a maior parte de suas dívidas, os consumidores estão gastando em ritmo acelerado – mesmo que os salários tenham ficado relativamente estagnados. As empresas estão fazendo caixa e estão envolvidíssimas nas recompras de suas ações. Entretanto, existem motivos para se esperar um aumento nos investimentos no próximo ano em vista da demanda crescente. As exportações estão indo razoavelmente bem apesar do fraco crescimento no exterior, devido à maior competitividade, especialmente atrelada aos baixos preços da energia doméstica. A política fiscal é essencialmente neutra e não deve mudar muito até o fim do mandato presidencial atual.

## Europa

A zona do euro está em dificuldades. Depois de um promissor começo de ano, a economia da região desacelerou rapidamente, liderada pela Alemanha – tradicionalmente o motor do crescimento europeu. A França também está fraca, e a Itália está novamente em recessão. Entre as principais economias da zona do euro, apenas a Espanha está passando por uma recuperação significativa de crescimento – embora as taxas de desemprego continuem desastrosamente elevadas. A região sofre de vários problemas como destacamos abaixo:

- Primeiro, a política de créditos nos mercados continuam desapontando. Apesar de uma crescente oferta de dinheiro, os empréstimos bancários estão declinando. Isso reflete o fato de que muitos bancos da região continuam endividados e estão tentando se recapitalizar cortando empréstimos e vendendo os ativos de risco. Isso é problemático sobretudo no sul da Europa, onde, em decorrência dos problemas bancários percebidos, os spreads de risco permanecem elevados. Isso desencoraja o empréstimo. Além disso, o medo de deflação está desencorajando as empresas a pedir empréstimos para fins de investimento.
- Segundo, a austeridade fiscal teve um impacto negativo no crescimento. Na Alemanha, onde o orçamento está equilibrado, o governo insiste em fazer mais cortes nas despesas a fim de gerar um excedente de caixa. Alguns críticos, incluindo o FMI, o governo dos Estados Unidos, o Banco Central Europeu (BCE) e muitos países da zona do euro, têm apelado para a Alemanha para obter empréstimos mais baratos de modo a poder aumentar os gastos em infraestrutura. A ideia é que esses gastos devam aumentar a procura interna na Alemanha e no resto da Europa. Mas a Alemanha ainda insiste que não voltará ao estímulo fiscal.
- Terceiro, muitos países, como a França e a Itália, permanecem atolados em regulamentações onerosas – sobretudo as dos seus mercados de trabalho. Isto reduz a produtividade, aumenta o desemprego e prejudica as exportações. Embora os dois governos pretendam reformar as leis trabalhistas, o ritmo das reformas ainda é lento.
- Em quarto lugar, a crise da Rússia/Ucrânia teve um impacto negativo nas economias da Europa, principalmente as da Alemanha, da Finlândia, da Polónia e dos países bálticos – todos com significativas relações econômicas com a Rússia.

O único esforço significativo para reverter o dilema da Europa vem do BCE, que implementou uma política monetária mais agressiva com taxas de juros baixas, empréstimos diretos a bancos e compras de ativos securitizados. Alguns críticos temem que o programa não seja suficiente. Além disso, não ficou claro que o BCE esteja disposto a ir mais longe e comprar títulos do governo dada a substancial oposição alemã. Inicialmente, a aceitação do programa de empréstimo foi fraca, uma vez que os bancos não estão confiantes de que haverá demanda suficiente para empréstimos baratos. Portanto, as perspectivas para a zona do euro são, na melhor das hipóteses, modestas. Ainda há um risco significativo de uma recessão regional.

Alguns países europeus têm tido um bom desempenho: Grã-Bretanha, Irlanda e Espanha. A economia britânica está crescendo rapidamente, depois da adoção de uma política monetária agressiva e subsídios governamentais para habitação. Por outro lado, há uma preocupação crescente de que a Grã-Bretanha possa, no futuro, sair da UE. Na Irlanda, o crescimento retomou num ritmo forte uma vez que a economia se recupera de uma recessão muito profunda. A economia espanhola vem se recuperando bem, depois de conseguir aumentar a produtividade e adotar uma política de contenção salarial, fatores que têm servido de apoio para a competitividade da exportação. Entretanto, a Espanha enfrenta taxas de desemprego muito elevadas, bem como um movimento separatista na Catalunha.

## China

A economia da China diminuiu e continua a mostrar sinais de fraqueza, apesar dos esforços do governo para reverter a desaceleração. O crescimento agora está um pouco acima de 7% que, se mantido, seria o ritmo de crescimento mais lento em quase duas décadas. Embora essa taxa pareça elevada em comparação com as taxas das economias desenvolvidas, ela é baixa pelos padrões históricos recentes na China. Além disso, o crescimento abaixo desse nível significaria uma incapacidade de absorver os trabalhadores que migram das áreas rurais para as urbanas, o que resultaria em desemprego elevado e distúrbios sociais. E, se os trabalhadores não migrassem das fazendas para as fábricas, a China não conseguiria crescer sem os ganhos de produtividade resultantes dessa transição. Assim, a China não pode se permitir crescer mais devagar. Mas por que a China está desacelerando?

- Em primeiro lugar, os mercados para a exportação, como a Europa, estão estagnados. Até mesmo o mercado dos Estados Unidos já não mais é o que antes era para a China. Além disso, os salários e a moeda da China subiram, reduzindo a competitividade das exportações chinesas. O resultado é que parte da capacidade produtiva saiu da China. As empresas estão procurando outros lugares para produzir bens para exportação. A linha de montagem básica está indo da China para o Vietnã, a Indonésia e outros lugares.
- Em segundo lugar, o governo tem tentado limitar o crescimento do sistema bancário paralelo. O levantamento de empréstimos fora dos canais bancários tradicionais resultou em excesso de investimento em imóveis, infraestrutura e indústria pesada. O resultado é um volume cada vez maior de ativos sem retorno do capital que ameaça a estabilidade do sistema financeiro. Entretanto, os esforços para limitar esta atividade contribuíram para a desaceleração do crescimento. Dividido entre o desejo de limitar o risco financeiro e o de evitar uma desaceleração acentuada, o governo adotou medidas para limitar o crescimento do sistema bancário paralelo e, ao mesmo tempo, tentou estimular formas mais tradicionais de crédito. Mesmo assim, não conseguiu até agora liberalizar o sistema financeiro.

- Em terceiro lugar, um modesto estímulo fiscal implementado em 2014 parece não funcionar, anulando assim o estímulo para a economia.
- Em quarto lugar, a repressão governamental contra a corrupção teve um efeito negativo sobre os gastos de varejo sofisticado, bem como em algumas áreas de investimento comercial.

Daqui para a frente, a China precisará de reformas significativas se quiser manter um crescimento significativo. O governo propôs essas reformas, mas não agiu. Elas implicariam na liberalização dos serviços financeiros, na melhoria da gestão das empresas estatais, na criação de condições equitativas para as empresas privadas, na proteção dos direitos de propriedade, no aumento da rede de segurança social para os consumidores a fim de estimular mais gastos e mais investimento em educação e saúde pública. Por enquanto, as perspectivas de reforma são nebulosas, uma vez que a liderança está indecisa quanto a escolher entre as metas de curto prazo e as de longo prazo.

## Japão

Com o primeiro-ministro Shinzo Abe, o Japão iniciou uma política monetária muito agressiva envolvendo volumosas compras de ativos – semelhantes à flexibilização quantitativa realizada pelo Federal Reserve americano. No final de 2014, o Banco do Japão aumentou o ritmo das compras de ativos num esforço para incrementar as expectativas de inflação mais elevada. E de fato essa política impulsionou a inflação, refreou o valor do iene, aumentou os preços das ações e reduziu os custos reais de empréstimos. Embora inicialmente esta política tenha impulsionado a atividade econômica no início de 2013, ela diminuiu logo em seguida. Além disso, um significativo aumento de impostos em abril de 2014 causou uma rápida queda na atividade econômica da qual o Japão ainda está tentando sair. Outro aumento de impostos previsto para 2015 ameaça prejudicar a recuperação e, na data em que este texto foi escrito, não estava claro se o governo autorizará este segundo aumento ou não. Os salários não estão subindo no ritmo da inflação, o que significa que o poder real de compra do consumidor está em queda, e as empresas estão relutantes em investir até que fique claro se a inflação veio para ficar. Elas temem que um retorno à deflação reduza a volta dos investimentos. Assim, as perspectivas de crescimento são incertas. Muitas empresas esperam que o primeiro-ministro Abe implemente o componente de desregulamentação da “Abenomía”. Mas Abe tem-se mostrado relutante em agir sobre questões politicamente complicadas.

A questão sobre a qual o primeiro-ministro tem sido bastante enfático é seu esforço para aumentar a participação das mulheres na força de trabalho. No Japão, a participação feminina é consideravelmente menor do que em outras economias desenvolvidas. Abe acredita que, se aumentar a participação das mulheres, o crescimento econômico irá acelerar durante esse período. Além disso, uma maior participação deverá minorar as dificuldades das aposentadorias. Numa perspectiva de varejo, o aumento da participação feminina deve provavelmente resultar em um aumento da modernização e da consolidação no varejo.



## Outros mercados emergentes

### Brasil

Leia sobre as perspectivas e tendências para o mercado de varejo no Brasil na página 38.

### Índia

A Índia teve uma eleição extremamente significativa em 2014, que resultou na eleição de Narendra Modi como primeiro-ministro. Pela primeira vez em mais de 30 anos, o partido do primeiro-ministro tem a maioria no Parlamento, impulsionando assim as perspectivas para a promulgação de reforma legislativa. Nos seus primeiros seis meses de mandato, nenhuma reforma legislativa foi proposta, desapontando assim os adeptos de Modi que estavam eufóricos com sua vitória. Eles estão esperando que ele desregulamente os setores da indústria e do mercado de trabalho, reduza os subsídios dispendiosos, impulse o investimento em infraestrutura, negocie um comércio mais livre e diminua as restrições impostas aos investimentos estrangeiros. Se ele fizer isso, as perspectivas de crescimento da Índia provavelmente melhorarão radicalmente. Enquanto isso, o crescimento está se recuperando depois da crise, mas permanece abaixo do potencial. O banco central conseguiu reduzir as expectativas inflacionárias, o que deve ter um impacto positivo no crescimento.

### Rússia

A economia da Rússia está em dificuldades. Após a crise na Ucrânia e a aplicação de sanções, houve uma fuga maciça de capitais da Rússia, resultando em uma queda acentuada da moeda. Isto, por sua vez, levou o banco central a aumentar significativamente as taxas de juros por diversas vezes. O resultado é que os investimentos “secaram”, inclusive os estrangeiros. Além disso, o declínio global do preço do petróleo também contribuiu para a pressão de baixa sobre a moeda e as preocupações sobre a capacidade dos devedores russos em pagar suas dívidas externas. As sanções que foram impostas significam que algumas grandes empresas russas terão problemas para rolar suas dívidas externas devido ao acesso limitado aos mercados financeiros externos. Algumas empresas de energia perderão o acesso às tecnologias necessárias para explorar as reservas do Ártico. Isso significa que, provavelmente, a produção de petróleo será reduzida se as sanções não forem suspensas.

Para rebater a deterioração das relações econômicas entre a Rússia e o Ocidente, o governo russo está tentando voltar-se para a China como fonte de capital e mercado de exportação. No entanto, é provável que a China não substitua a Europa à altura. A longo prazo, a Rússia enfrenta a concorrência dos Estados Unidos que provavelmente exportará mais petróleo e gás natural para a Europa. Assim, as perspectivas para a Rússia são incertas.

### México

Embora atualmente a economia do México não esteja crescendo significativamente, isso não impediu os investidores de ficarem entusiasmados. Há duas razões principais para isso. Primeiro, o governo reformista mexicano liberalizou os investimentos estrangeiros em energia, desregulamentou as telecomunicações e os meios de comunicação e tentou acabar com a corrupção pública. Em segundo lugar, o México está vivendo um renascimento na manufatura graças aos salários mais elevados na China (e, portanto, custos trabalhistas mais competitivos no México), preços de energia elétrica mais baixos nos Estados Unidos e uma reviravolta positiva na demanda norte-americana. Assim, as perspectivas para o México são muito boas.

### África

A África Subsaariana é a segunda região econômica de crescimento mais rápido no mundo depois da Ásia Oriental. Isto se deve a uma confluência de fatores positivos, incluindo a entrada substancial de investimentos para a produção de commodities, exportações significativas de commodities, melhor governança em vários países da região, o fim dos conflitos civis em vários países, e também por uma faixa demográfica juvenil que têm impulsionado a força de trabalho e o aumento da demanda doméstica nas maiores economias da África. Embora os preços das commodities tenham caído, as perspectivas de crescimento da África continuam positivas. A classe média em ascensão está contribuindo para a modernização do varejo e proporcionando maiores oportunidades do mercado consumidor. Além disso, a África tornou-se um surpreendente laboratório experimental para o comércio móvel.

# Metodologia do estudo e fontes dos dados

As empresas foram incluídas nos Poderosos do Varejo Global com base nos montantes registrados de vendas no varejo, excluindo o comércio de automóveis para o ano inteiro de 2013 (inclui as que têm o ano fiscal terminando até junho de 2014). Para ser incluída na lista, não é preciso que a maior parcela da receita da empresa seja proveniente do varejo, desde que sua atividade varejista seja grande o bastante para se qualificar. Empresas de participações privadas e outros investimentos não são consideradas entidades de varejo neste relatório – somente as operadoras individuais.

Muitas fontes foram consultadas para elaborar a lista do Top 250. As principais fontes de dados financeiros das empresas e outras foram os relatórios anuais, os registros na Securities and Exchange Commission (SEC) e as informações encontradas em comunicados à imprensa e fichas técnicas ou no site das empresas. Quando informações divulgadas pelas empresas não estavam disponíveis, outras fontes de domínio público foram usadas, como avaliações de publicações especializadas, relatórios de analistas do setor e diversos bancos de dados de informações comerciais.

Grande parte dos dados do varejo existentes fora dos Estados Unidos foi fornecida pela Planet Retail, que oferece análises, notícias e estatísticas globais sobre mais de 9 mil operações de varejo em 211 mercados em todo o mundo. A Retail Planet tem escritórios em Londres, Frankfurt, Nova Iorque, Tóquio, Hong Kong e Qingdao (China). Para obter mais informações, visite [www.planetretail.net](http://www.planetretail.net).

As **receitas do grupo** refletem a receita líquida consolidada da controladora do varejista, seja ou não ela primariamente um varejista. Da mesma forma, os números de lucro/prejuízo e ativos totais também refletem os resultados consolidados da controladora. Se uma empresa privada contabiliza apenas o faturamento bruto, este número é informado como Receita do Grupo e marcado nas notas de rodapé como “g”. Os valores de receita não incluem as operações nas quais uma empresa tem apenas participação minoritária.

Os números de receita do varejo neste relatório refletem apenas a parcela de varejo da receita líquida consolidada da empresa. Como resultado, podem refletir ajustes dos valores de receitas contabilizadas para excluir operações que não são de varejo. A receita de varejo inclui vendas de *food service* se este for vendido como uma das ofertas de mercadorias dentro da loja de varejo ou se restaurantes estiverem localizados dentro das lojas da empresa, mas exclui operações separadas de *food service*/restaurante sempre que for possível desmembrá-las. As receitas de varejo incluem também as vendas de serviços relacionados às atividades de varejo da empresa, tais como modificações, reparos, manutenção, instalação, etc., vendas de combustível e taxas de associação. No entanto, varejistas que derivam a maior parcela de suas receitas de varejo da venda de combustíveis são considerados primariamente postos de gasolina e foram excluídos do Top 250.

Os valores das receitas não incluem vendas de varejo por bandeira de lojas de franquia, concessionárias ou autônomas associadas em cooperativas, mas incluem royalties e taxas de franquia ou de concessão. As receitas do grupo incluem vendas por atacado das operações em rede – tanto de lojas associadas quanto de outras.

A receita de varejo inclui vendas por atacado para lojas-membro/afiliadas, mas exclui a venda tradicional por atacado ou outras receitas de operações entre parceiros (exceto quando esta receita for derivada de lojas de varejo), onde for possível desmembrá-las.

Para empresas de comércio eletrônico, a receita de varejo inclui apenas as vendas diretas B2C, se a empresa for o vendedor registrado. Isso exclui as vendas de vendedores de terceiros, bem como seus honorários e comissões.

Com o intuito de fornecer uma base comum para classificar empresas de acordo com seus resultados de receita de varejo, as receitas do ano fiscal de 2013 de empresas não americanas foram convertidas para dólares norte-americanos. As taxas de câmbio, portanto, têm impacto sobre os resultados. O site [www.oanda.com](http://www.oanda.com) é a fonte de referência para as taxas de câmbio. A taxa de câmbio média diária correspondente ao ano fiscal de cada empresa foi usada para converter os resultados dessa empresa para dólares americanos. A taxa de crescimento das empresas individuais ano a ano de 2013 e a taxa de crescimento anual composta (CAGR, na sigla em inglês) 2008-2013 para receitas no varejo, no entanto, foram calculadas na moeda local de cada empresa.

## Resultados financeiros do grupo

Este relatório utiliza composições de vendas ponderadas ao invés de médias aritméticas simples como principal medida para compreender os resultados financeiros do grupo. Portanto, resultados de empresas maiores contribuem mais para a composição do que os resultados de empresas menores. Como os dados foram convertidos para dólares norte-americanos para fins de classificação e para facilitar a comparação entre os grupos, as taxas de crescimento compostas também foram ajustadas para corrigir a oscilação da moeda. Embora esses resultados combinados se comportem geralmente de forma semelhante a médias aritméticas, oferecem valores mais representativos para efeitos de benchmarking.

Este estudo não é um relatório contábil. Destina-se a fornecer um reflexo preciso da dinâmica do mercado e seu impacto sobre a estrutura do setor de varejo durante um certo período. Como resultado desses fatores, as taxas de crescimento de empresas individuais podem não corresponder a outros resultados publicados.

# Os 250 maiores varejistas globais de 2013

## Os 250 maiores varejistas globais de 2013

Ranking	Nome da empresa	País de origem	Receita líquida do varejo em 2013 (US\$ milhões)	Receita <sup>1</sup> da controladora/grupo em 2013 (US\$ milhões)	Lucro líquido da controladora/grupo em 2013 (US\$ milhões)	Formato dominante em 2013	Nº de países em que operava em 2013	CAGR <sup>2</sup> da receita do varejo 2008-2013 (%)
1	Wal-Mart	EUA	476.294	476.294	16.695	Hipermercados/Centros de compras	28	3,3
2	Costco	EUA	105.156	105.156	2.061	Clubes atacadistas	9	7,7
3	Carrefour	França	98.688	101.844	1.812	Hipermercados/Centros de compras	33	-3,0
4	Schwarz Unternehmens Treuhand	Alemanha	98.662 <sup>e</sup>	98.662 <sup>e</sup>	n/d	Lojas de desconto	26	6,5
5	Tesco	Reino Unido	98.631	100.213	1.529	Hipermercados/Centros de compras	13	2,9
6	Kroger	EUA	98.375	98.375	1.531	Supermercado	1	5,3
7	Metro AG <sup>3</sup>	Alemanha	86.393 <sup>e</sup>	86.393 <sup>e</sup>	588 <sup>e</sup>	Clubes atacadistas	32	-0,9
8	Aldi Einkauf	Alemanha	81.090 <sup>e</sup>	81.090 <sup>e</sup>	n/d	Lojas de desconto	17	5,5
9	Home Depot	EUA	78.812	78.812	5.385	Construção, reforma e decoração	4	2,0
10	Target	EUA	72.596	72.596	1.971	Lojas de departamentos de desconto	2	2,9
11	Walgreens	EUA	72.217	72.217	2.450	Drogarias/Farmácias	2	4,1
12	CVS Caremark	EUA	65.618	126.761	4.592	Drogarias/Farmácias	3	6,0
13	Casino Guichard-Perrachon	França	63.468**	64.613**	2.023	Hipermercados/Centros de compras	29	11,1
14	Groupe Auchan	França	62.444	63.859	1.109	Hipermercados/Centros de compras	13	4,0
15	Amazon	EUA	60.903	74.452	274	Comércio virtual (e-commerce)	14	26,7
16	Edeka Zentrale	Alemanha	59.704**	61.399**	n/d	Supermercado	1	5,9
17	Aeon	Japão	57.986**	64.271**	835	Hipermercados/Centros de compras	10	3,9
18	Woolworths	Austrália	54.457	55.974	2.258	Supermercado	2	4,3
19	Seven & i Holdings	Japão	54.258**	56.600**	1.890	Lojas de conveniência/Postos de gasolina	18	-0,1
20	Lowe's	EUA	53.417	53.417	2.286	Construção, reforma e decoração	4	2,1
21	Rewe Combine	Alemanha	51.109**	55.745**	266	Supermercado	11	3,5
22	Wesfarmers	Austrália	50.711	55.265	2.076	Supermercado	2	4,8
23	E. Leclerc	França	47.671***	60.569***	n/d	Hipermercados/Centros de compras	7	5,4
24	Ahold	Holanda	43.321**	43.321**	3.370	Supermercado	7	4,9
25	Best Buy	EUA	42.410	42.410	523	Eletroeletrônicos	5	-1,2
26	J Sainsbury	Reino Unido	38.031	38.076	1.138	Supermercado	1	4,8
27	Intermarché	França	37.351***	52.998***	n/d	Supermercado	6	2,0
28	IKEA	Holanda	36.495	37.288	4.339	Outras especialidades	43	5,6
29	Sears Holdings	EUA	36.188	36.188	-1.116	Lojas de departamentos	3	-5,0
30	Safeway	EUA	35.011	36.139	3.522	Supermercado	3	-4,1
31	Loblaw Companies	Canadá	30.697**	31.446**	612	Hipermercados/Centros de compras	2	0,5
32	Publix	EUA	29.148	29.148	1.654	Supermercado	1	3,9
33	Delhaize	Bélgica	28.037**	28.037**	243	Supermercado	9	2,1
34	Macy's	EUA	27.931**	27.931**	1.486	Lojas de departamentos	3	2,3
35	Wm Morrison Supermarket	Reino Unido	27.739	27.739	-373	Supermercado	1	4,0
36	TJX	EUA	27.423	27.423	2.137	Vestuários e/ou calçados	7	7,6
37	Rite Aid	EUA	25.526	25.526	249	Drogarias/Farmácias	1	-0,6
38	Migros	Suíça	25.010***	28.863**	847	Hipermercados/Centros de compras	3	1,4

<sup>1</sup> A receita e o lucro líquido da controladora ou grupo podem incluir resultados de operações não-varejo

<sup>2</sup> Taxa de Crescimento Anual Composta

<sup>3</sup> A Metro mudou seu ano fiscal: de final de dezembro para fim de setembro. Os resultados fiscais 2013 informados aqui incluem os 9 meses que se encerraram em 30 de setembro de 2013, mais o trimestre encerrado em 31 de dezembro de 2013 para criar um período de 12 meses equivalente aos anos anteriores.

e = estimativa

g = faturamento bruto informado pela empresa

n/a = não disponível

ne = não existente (criado por fusão ou desinvestimento)

\* A receita reflete as vendas por atacado

\*\* A receita inclui vendas por atacado e a varejo

Top 250 global retailers, 2013

Ranking	Nome da empresa	País de origem	Receita líquida do varejo em 2013 (US\$ milhões)	Receita <sup>1</sup> da controladora/grupo em 2013 (US\$ milhões)	Lucro líquido da controladora/grupo em 2013 (US\$ milhões)	Formato dominante em 2013	Nº de países em que operava em 2013	CAGR <sup>2</sup> da receita do varejo 2008-2013 (%)
39	Système U	França	24.706***	31.413***	n/d	Supermercado	5	5,4
40	Lotte Shopping	Coreia do Sul	24.601	25.955	810	Hipermercados/Centros de compras	6	17,5
41	LVMH Moët Hennessy- Louis Vuitton	França	24.392 <sup>e</sup>	38.717**	5.243	Outras especialidades	76	14,6
42	Mercadona	Espanha	23.954	23.954	684	Supermercado	1	4,8
43	Albertson's	EUA	23.000 <sup>e</sup>	23.000 <sup>e</sup>	n/d	Supermercado	1	38,6
44	Inditex	Espanha	22.265**	22.265**	3.171	Vestuários e/ou calçados	89	10,0
45	H.E. Butt Grocery	EUA	20.330 <sup>e</sup>	20.330 <sup>e</sup>	n/d	Supermercado	2	6,3
46	Apple / Apple Retail Stores	EUA	20.228	170.910	37.037	Eletroeletrônicos	14	22,6
47	Cencosud	Chile	19.855	20.889	505	Supermercado	5	11,3
48	Empire	Canadá	19.829**	19.890**	230	Supermercado	1	7,3
49	H&M Hennes & Mauritz	Suécia	19.729	19.729	2.632	Vestuários e/ou calçados	54	7,7
50	Coop Group	Suíça	19.529	29.111**	592	Supermercado	1	1,1
51	A.S. Watson	Hong Kong	19.230**	19.230**	n/d	Drogarias/Farmácias	25	4,7
52	Kohl's	EUA	19.031	19.031	889	Lojas de departamentos	1	3,0
53	Yamada Denki	Japão	18.921**	18.921**	199	Eletroeletrônicos	7	0,2
54	Groupe Adeo	França	18.197***	18.197***	n/d	Construção, reforma e decoração	13	10,0
55	Magnit	Rússia	18.197	18.202**	1.118	Lojas de conveniência/Postos de gasolina	1	27,9
56	Dollar General	EUA	17.504	17.504	1.025	Lojas de desconto	1	10,9
57	Kingfisher	Reino Unido	17.454	17.454	1.114	Construção, reforma e decoração	9	2,1
58	X5 Retail Group	Rússia	16.785	16.785	345	Lojas de desconto	2	15,0
59	Suning Commerce Group	China	16.616	17.010	60	Eletroeletrônicos	3	16,3
60	Marks and Spencer	Reino Unido	16.391	16.391	804	Lojas de departamentos	48	2,6
61	The Gap	EUA	16.148	16.148	1.280	Vestuários e/ou calçados	54	2,1
62	Jerónimo Martins	Portugal	15.712	15.712	521	Lojas de desconto	3	12,3
63	Coop Italia	Itália	15.211 <sup>e</sup>	16.901 <sup>g</sup>	n/d	Hipermercados/Centros de compras	1	-0,2
64	Meijer.	EUA	15.000 <sup>e</sup>	15.000 <sup>e</sup>	n/d	Hipermercados/Centros de compras	1	1,8
65	ICA Gruppen	Suécia	14.952**	15.274**	219	Supermercado	6	1,7
66	El Corte Inglés	Espanha	14.789	19.055	232	Lojas de departamentos	5	-4,4
67	Conad	Itália	14.438***	15.408***	n/d	Supermercado	2	5,8
68	John Lewis	Reino Unido	14.164**	14.164**	159	Supermercado	3	7,6
69	Gome Home Appliance	China	13.441 <sup>e</sup>	13.782 <sup>g</sup>	n/d	Eletroeletrônicos	1	3,2
70	Otto	Alemanha	13.355	17.100	239	Comércio virtual (e-commerce)	54	2,5
71	S Group	Finlândia	13.233	15.080	300	Supermercado	5	6,2
72	Dia	Espanha	13.076**	13.076**	260	Lojas de desconto	6	ne
73	Whole Foods Market	EUA	12.917	12.917	551	Supermercado	3	10,2
74	Isetan Mitsukoshi Holdings	Japão	12.856	13.202	217	Lojas de departamentos	9	-1,5
75	Co-operative Group	Reino Unido	12.652	16.484	-3.601	Supermercado	1	8,7
76	Fast Retailing	Japão	12.639**	12.664**	1.033	Vestuários e/ou calçados	30	14,3
77	Toys "R" Us	EUA	12.543	12.543	-1.036	Outras especialidades	38	-1,8
78	China Resources Enterprise,	Hong Kong	12.258	18.877**	406	Hipermercados/Centros de compras	5	22,4
79	Alliance Boots	Suíça	12.170	37.150**	1.544	Drogarias/Farmácias	14	1,4
80	Nordstrom	EUA	12.166	12.540	734	Lojas de departamentos	1	8,0
81	Staples	EUA	12.160 <sup>e</sup>	23.114	620	Outras especialidades	13	-1,0
82	J. C. Penney.	EUA	11.859	11.859	-1.388	Lojas de departamentos	2	-8,5
83	BJ's Wholesale Club	EUA	11.800 <sup>e</sup>	11.800 <sup>e</sup>	n/d	Clubes atacadistas	1	3,3
84	Louis Delhaize	Bélgica	11.689 <sup>e</sup>	11.689 <sup>e</sup>	n/d	Hipermercados/Centros de compras	6	-4,4

<sup>1</sup> A receita e o lucro líquido da controladora ou grupo podem incluir resultados de operações não-varejo  
<sup>2</sup> Taxa de Crescimento Anual Composta

e = estimativa  
g = aturamento bruto informado pela empresa  
n/a = não disponível

ne = não existente (criado por fusão ou desinvestimento)  
\* A receita reflete as vendas por atacado  
\*\* A receita inclui vendas por atacado e a varejo



Top 250 global retailers, 2013

Ranking	Nome da empresa	País de origem	Receita líquida do varejo em 2013 (US\$ milhões)	Receita <sup>1</sup> da controladora/grupo em 2013 (US\$ milhões)	Lucro líquido da controladora/grupo em 2013 (US\$ milhões)	Formato dominante em 2013	Nº de países em que operava em 2013	CAGR <sup>2</sup> da receita do varejo 2008-2013 (%)
85	Dixons Retail	Reino Unido	11.560	11.560	-113	Eletrônicos	7	-2,9
86	Bed Bath and Beyond	EUA	11.504**	11.504**	1.022	Outras especialidades	4	9,8
87	Spar Holding (ex-SPAR Österreichische Warenhandels)	Áustria	11.411**	11.518**	251	Supermercado	8	2,2
88	Falabella	Chile	11.377	12.523	1.004	Lojas de departamentos	5	11,4
89	Metro Inc.	Canadá	11.236**	11.236**	711	Supermercado	1	1,2
90	E-MART	Coreia do Sul	11.164	11.992	438	Hipermercados/Centros de compras	2	ne
91	NorgesGruppen	Noruega	11.054**	11.483**	306	Lojas de desconto	1	6,6
92	JD.com (ex-Beijing Jingdong Century e 360buy Jingdong)	China	10.827	11.202	-8	Comércio virtual (e-commerce)	78	123,6
93	L Brands	EUA	10.773**	10.773**	903	Vestuários e/ou calçados	58	3,6
94	Shoppers Drug Mart	Canadá	10.742	10.742	584	Drogarias/Farmácias	1	3,3
95	J. Front Retailing	Japão	10.411	11.521	348	Lojas de departamentos	2	1,5
96	Family Dollar Stores	EUA	10.391	10.391	444	Lojas de desconto	1	8,3
97	Canadian Tire	Canada	10.385**	11.449**	548	Outras especialidades	1	4,9
98	Dairy Farm International Holdings	Hong Kong	10.357	10.357	513	Supermercado	12	9,0
99	Liberty Interactive	EUA	10.307	11.252	580	Comércio virtual (e-commerce)	9	5,0
100	Ross Stores	EUA	10.230	10.230	837	Vestuários e/ou calçados	1	9,5
101	Uny Group Holdings	Japão	10.156**	10.373**	66	Lojas de conveniência/Postos de gasolina	3	-2,8
102	Southeastern Grocers (ex-BI-LO Holding)	EUA	10.126 <sup>e</sup>	10.126 <sup>e</sup>	n/d	Supermercado	1	32,2
103	Tengelmann	Alemanha	10.072**	10.390**	n/d	Construção, reforma e decoração	13	-12,0
104	Chow Tai Fook Jewellery	Hong Kong	9.979**	9.979**	960	Outras especialidades	6	33,3
105	Dansk Supermarked	Dinamarca	9.921	9.974	315	Lojas de desconto	4	-0,5
106	Giant Eagle	EUA	9.900**	9.900**	n/d	Supermercado	1	3,8
107	Shoprite Holdings	África do Sul	9.869**	9.869**	361	Supermercado	15	11,5
108	Oxylane Groupe	França	9.829	9.829	n/d	Outras especialidades	22	8,3
109	C&A Europe	Bélgica	Alemanha	9.733 <sup>e</sup>	9.733 <sup>e</sup>	n/d	21	3,0
110	Menard	EUA	9.500 <sup>e</sup>	9.500 <sup>e</sup>	n/d	Construção, reforma e decoração	1	3,2
111	Jumbo Groep Holding	Holanda	9.420 <sup>g</sup>	9.420 <sup>g</sup>	n/d	Supermercado	1	36,9
112	Globus Holding	Alemanha	9.349 <sup>g</sup>	9.349 <sup>g</sup>	n/d	Hipermercados/Centros de compras	4	4,0
113	CP ALL	Tailândia	9.286	9.300**	347	Lojas de conveniência/Postos de gasolina	1	17,5
114	AutoZone	EUA	9.148	9.148	1.016	Outras especialidades	4	7,0
115	GameStop	EUA	9.040	9.040	354	Outras especialidades	16	0,5
116	dm-drogerie markt	Alemanha	9.009 <sup>e</sup>	10.090 <sup>g</sup>	n/d	Drogarias/Farmácias	12	10,1
117	Home Retail Group	Reino Unido	8.929	8.929	85	Outras especialidades	3	-0,8
118	SuperValu	EUA	8.879**	17.155**	182	Supermercado	1	-23,8
119	Bic Camera	Japão	8.827	8.924	40	Eletrônicos	1	5,8
120	Dirk Rossmann	Alemanha	8.820	8.820	n/d	Drogarias/Farmácias	6	11,5
121	Kesko	Finlândia	8.776**	12.373**	245	Supermercado	8	1,5
122	Colruyt Group	Bélgica	8.760	11.598**	469	Supermercado	3	6,2
123	Reitan Group	Noruega	8.512	9.754	341	Lojas de desconto	7	11,2
124	Esselunga	Itália	8.474 <sup>e</sup>	9.241 <sup>g</sup>	279	Hipermercados/Centros de compras	1	3,8
125	Takashimaya	Japão	8.390	9.087	196	Lojas de departamentos	4	-1,8
126	Army & Air Force Exchange Service (AAFES)	EUA	8.308	8.308	167	Hipermercados/Centros de compras	26	-1,3
127	Organización Soriana	México	8.240**	8.240**	245	Hipermercados/Centros de compras	1	1,9

<sup>1</sup> A receita e o lucro líquido da controladora ou grupo podem incluir resultados de operações não-varejo  
<sup>2</sup> Taxa de Crescimento Anual Composta

e = estimativa  
g = aturamento bruto informado pela empresa  
n/a = não disponível

ne = não existente (criado por fusão ou desinvestimento)  
\* A receita reflete as vendas por atacado  
\*\* A receita inclui vendas por atacado e a varejo

Top 250 global retailers, 2013

Ranking	Nome da empresa	País de origem	Receita líquida do varejo em 2013 (US\$ milhões)	Receita <sup>1</sup> da controladora /grupo em 2013 (US\$ milhões)	Lucro líquido da controladora/grupo em 2013 (US\$ milhões)	Formato dominante em 2013	Nº de países em que operava em 2013	CAGR <sup>2</sup> da receita do varejo 2008-2013 (%)
128	Steinhoff International Holdings	África do Sul	8.217	11.333	952	Outras especialidades	26	31,5
129	Shanghai Friendship Group	China	8.166**	8.389**	202	Supermercado	1	14,8
130	Hy-Vee	EUA	8.014	8.014	n/d	Supermercado	1	5,3
131	Beisia Group	Japão	7.885 <sup>e</sup>	8.524 <sup>e</sup>	n/d	Construção, reforma e decoração	1	1,7
132	Richemont	Suíça	7.841	14.275**	2.771	Outras especialidades	170	20,5
133	Dollar Tree	EUA	7.840	7.840	597	Lojas de desconto	2	11,0
134	FEMSA	México	7.655	7.655	n/d	Lojas de conveniência/Postos de gasolina	2	15,7
135	SHV Holdings / Makro	Holanda	7.621	23.377	4.727	Clubes atacadistas	6	6,5
136	Grupo Eroski	Espanha	7.585 <sup>e</sup>	7.829	-136	Supermercado	2	-6,2
137	Edion	Japão	7.277***	7.659**	52	Eletroeletrônicos	1	-0,9
138	K's Holdings	Japão	7.005**	7.005**	175	Eletroeletrônicos	1	4,1
139	Wegmans Food Markets	EUA	7.000 <sup>e</sup>	7.000 <sup>e</sup>	n/d	Supermercado	1	7,8
140	PetSmart	EUA	6.917	6.917	420	Outras especialidades	3	6,4
141	Yodobashi Camera	Japão	6.901 <sup>e</sup>	6.901 <sup>e</sup>	n/d	Eletroeletrônicos	1	-0,3
142	Coop Danmark	Dinamarca	6.859**	7.071**	10	Supermercado	2	1,3
143	Kering	França	6.732	12.948**	53	Vestuários e/ou calçados	90	-18,5
144	Associated British Foods / Primark	Reino Unido	6.673	20.792	990	Vestuários e/ou calçados	8	17,2
145	O'Reilly Automotive	EUA	6.649**	6.649**	670	Outras especialidades	1	13,2
146	Dillard's	EUA	6.599 <sup>e</sup>	6.692	324	Lojas de departamentos	1	-0,9
147	Foot Locker	EUA	6.505	6.505	429	Vestuários e/ou calçados	30	4,4
148	Pick n Pay Stores	África do Sul	6.351	6.351	59	Supermercado	7	4,8
149	Coppel	México	6.304	6.304	850	Lojas de departamentos	3	17,1
150	Lojas Americanas	Brasil	6.247	6.247	188	Lojas de departamento de desconto	1	14,0
151	BIM	Turquia	6.242	6.242	218	Lojas de desconto	3	22,8
152	Dick's Sporting Goods	EUA	6.213	6.213	338	Outras especialidades	1	8,5
153	Central Retail	Tailândia	6.207 <sup>e</sup>	6.207 <sup>e</sup>	n/d	Lojas de departamentos	4	17,2
154	Advance Auto Parts	EUA	6.171**	6.494**	392	Outras especialidades	2	4,4
155	Sonae	Portugal	6.144	6.404	616	Supermercado	16	1,9
156	President Chain Store	Taiwan	6.136 <sup>e</sup>	6.771**	312	Lojas de conveniência/Postos de gasolina	4	8,1
157	Bauhaus	Alemanha	6.073 <sup>e</sup>	6.073 <sup>e</sup>	n/d	Construção, reforma e decoração	17	8,8
158	Office Depot	EUA	6.015 <sup>e</sup>	11.242	-20	Outras especialidades	21	-4,7
159	Sherwin-Williams / Paint Stores Group	EUA	6.002	10.186**	753	Construção, reforma e decoração	8	4,4
160	Defense Commissary Agency (DeCA)	EUA	5.900	5.900	n/d	Supermercado	13	0,3
161	The Great Atlantic & Pacific Tea.	EUA	5.900 <sup>e</sup>	5.900 <sup>e</sup>	n/d	Supermercado	1	-9,1
162	Belle International Holdings	Hong Kong	5.856	5.856	726	Vestuários e/ou calçados	3	15,2
163	Next	Reino Unido	5.843	5.868**	868	Vestuários e/ou calçados	74	3,8
164	Don Quijote	Japão	5.842	6.063	238	Lojas de departamento de desconto	2	5,0
165	WinCo Foods	EUA	5.700 <sup>e</sup>	5.700 <sup>e</sup>	n/d	Supermercado	1	7,3
166	Dixy Group	Rússia	5.628	5.679	96	Supermercado	1	30,2
167	Izumi	Japão	5.564	5.596	176	Hipermercados/Centros de compras	1	3,0
168	KF Gruppen	Suécia	5.449***	5.854**	-8	Supermercado	1	1,3
169	Deichmann	Alemanha	5.313	6.110 <sup>g</sup>	n/d	Vestuários e/ou calçados	23	8,3
170	Nike	EUA	5.304	27.799**	2.693	Vestuários e/ou calçados	49	19,5
171	Big Lots	EUA	5.302	5.302	125	Lojas de desconto	2	2,7

<sup>1</sup> A receita e o lucro líquido da controladora ou grupo podem incluir resultados de operações não-varejo  
<sup>2</sup> Taxa de Crescimento Anual Composta

e = estimativa  
g = aturamento bruto informado pela empresa  
n/a = não disponível

ne = não existente (criado por fusão ou desinvestimento)  
\* A receita reflete as vendas por atacado  
\*\* A receita inclui vendas por atacado e a varejo

Top 250 global retailers, 2013

Ranking	Nome da empresa	País de origem	Receita líquida do varejo em 2013 (US\$ milhões)	Receita <sup>1</sup> da controladora /grupo em 2013 (US\$ milhões)	Lucro líquido da controladora/grupo em 2013 (US\$ milhões)	Formato dominante em 2013	Nº de países em que operava em 2013	CAGR <sup>2</sup> da receita do varejo 2008-2013 (%)
172	H2O Retailing	Japão	5.270	5.763	3	Lojas de departamentos	1	2,0
173	Life	Japão	5.226	5.376	38	Supermercado	1	2,9
174	SPAR Group	África do Sul	5.175**	5.175**	129	Supermercado	7	12,1
175	Tractor Supply	EUA	5.165	5.165	328	Outras especialidades	1	11,4
176	Chedraui	México	5.157	5.207	134	Hipermercados/Centros de compras	2	10,4
177	El Puerto de Liverpool	México	5.156	5.814	604	Lojas de departamentos	1	9,7
178	Coop Norge	Noruega	5.133**	5.362**	-7	Supermercado	1	3,2
179	Dashang	China	5.047	5.452	203	Lojas de departamentos	1	12,2
180	Shimamura	Japão	5.044	5.044	267	Vestuários e/ou calçados	3	4,1
181	Hudson's Bay	Canadá	5.034	5.034	-249	Lojas de departamentos	2	n/d
182	Foodstuffs North Island	Nova Zelândia	5.021***	5.021***	127	Hipermercados/Centros de compras	1	ne
183	Emke / Lulu	Emirados Árabes Unidos	5.000 <sup>e</sup>	5.000 <sup>e</sup>	n/d	Hipermercados/Centros de compras	10	18,7
184	Groupe FNAC	França	4.932**	5.187**	20	Outras especialidades	7	ne
185	MatsumotoKiyoshi Holdings	Japão	4.919**	4.949**	134	Drogarias/Farmácias	1	4,8
186	E.Land World	Coreia do Sul	4.914***	5.683**	111	Vestuários e/ou calçados	15	11,4
187	Darty	Reino Unido	4.821	4.821	-9	Eletroeletrônicos	5	-9,5
188	Chongqing Department Store	China	4.733	4.886	126	Lojas de departamentos	1	36,0
189	Yonghui Superstores	China	4.733	4.934	117	Hipermercados/Centros de compras	1	38,8
190	Ascena Retail Group	EUA	4.715	4.715	151	Vestuários e/ou calçados	3	26,7
191	Harris Teeter Supermarkets	EUA	4.710	4.710	108	Supermercado	1	5,1
192	Company M. Video	Rússia	4.657	4.657	180	Eletroeletrônicos	1	16,8
193	Neiman Marcus Group	EUA	4.648	4.648	164	Lojas de departamentos	2	0,2
194	Michaels Stores	EUA	4.570	4.570	264	Outras especialidades	2	3,7
195	Arcs	Japão	4.554	4.567	64	Supermercado	1	13,8
196	Lenta Group	Rússia	4.539	4.539	223	Hipermercados/Centros de compras	1	23,2
197	Nonggongshang Supermarket	China	4.538 <sup>e</sup>	4.538 <sup>g</sup>	n/d	Supermercado	1	5,2
198	Douglas Holding	Alemanha	4.532 <sup>e</sup>	4.532 <sup>e</sup>	n/d	Outras especialidades	18	1,9
199	Celesio	Alemanha	4.532	28.435**	221	Drogarias/Farmácias	7	-0,8
200	Sundrug	Japão	4.474**	4.474**	157	Drogarias/Farmácias	1	14,2
201	Burlington Coat Factory	EUA	4.462	4.462	44	Lojas de departamentos	2	4,6
202	Tokyu	Japão	4.432	10.820	574	Lojas de departamentos	3	-5,2
203	Save Mart Supermarkets	EUA	4.390 <sup>e</sup>	4.390 <sup>e</sup>	n/d	Supermercado	1	-3,0
204	Williams-Sonoma	EUA	4.388	4.388	279	Outras especialidades	10	5,5
205	DCM Holdings	Japão	4.361	4.364	103	Construção, reforma e decoração	1	0,7
206	O'Key Group	Rússia	4.330	4.387	157	Hipermercados/Centros de compras	1	22,3
207	Valor	Japão	4.324	4.537	92	Supermercado	2	5,8
208	Iceland Topco	Reino Unido	4.309**	4.309**	n/d	Supermercado	7	5,4
209	Coach	EUA	4.303 <sup>e</sup>	4.806**	781	Outras especialidades	17	9,6
210	Demoulas Super Markets	EUA	4.300 <sup>e</sup>	4.300 <sup>e</sup>	n/d	Supermercado	1	9,0
211	Barnes & Noble	EUA	4.295	6.381**	-47	Outras especialidades	1	-3,5
212	Berkshire Hathaway	EUA	4.288	182.150	19.845	Outras especialidades	8	6,7
213	Arcadia Group	Reino Unido	4.277**	4.277**	693	Vestuários e/ou calçados	46	8,2
214	SM Investments	Filipinas	4.276	5.988	904	Lojas de departamentos	1	9,5
215	Lawson	Japão	4.229**	4.877**	384	Lojas de conveniência/Postos de gasolina	4	6,6
216	GS Retail	Coreia do Sul	4.223	4.332	110	Lojas de conveniência/Postos de gasolina	1	7,4

<sup>1</sup> A receita e o lucro líquido da controladora ou grupo podem incluir resultados de operações não-varejo  
<sup>2</sup> Taxa de Crescimento Anual Composta

e = estimativa  
g = aturamento bruto informado pela empresa  
n/a = não disponível

ne = não existente (criado por fusão ou desinvestimento)  
\* A receita reflete as vendas por atacado  
\*\* A receita inclui vendas por atacado e a varejo

Top 250 global retailers, 2013

Ranking	Nome da empresa	País de origem	Receita líquida do varejo em 2013 (US\$ milhões)	Receita <sup>1</sup> da controladora /grupo em 2013 (US\$ milhões)	Lucro líquido da controladora/grupo em 2013 (US\$ milhões)	Formato dominante em 2013	Nº de países em que operava em 2013	CAGR <sup>2</sup> da receita do varejo 2008-2013 (%)
217	Signet Jewelers	Bermudas	4.209	4.209	368	Outras especialidades	3	4,7
218	Hornbach-Baumarkt	Alemanha	4.202	4.202	75	Construção, reforma e decoração	9	3,9
219	Abercrombie & Fitch	EUA	4.117	4.117	55	Vestuários e/ou calçados	22	3,1
220	RONA	Canadá	4.072**	4.072**	-149	Construção, reforma e decoração	1	-3,0
221	Belk	EUA	4.038	4.038	159	Lojas de departamentos	1	2,9
222	Agrokor	Croácia	4.011**	5.291**	6	Supermercado	3	n/d
223	East Japan Railway Company (JR East)	Japão	4.005	27.002	2.008	Lojas de conveniência/Postos de gasolina	1	-0,7
224	Forever 21	EUA	4.000 <sup>e</sup>	4.000 <sup>e</sup>	n/d	Vestuários e/ou calçados	39	18,7
225	Prada	Itália	3.989	4.776	849	Vestuários e/ou calçados	42	28,0
226	Axfood	Suécia	3.989	5.763**	153	Supermercado	1	2,4
227	Gruppo Eurospin	Itália	3.985***	4.317**	n/d	Lojas de desconto	2	7,8
228	Groupe Vivarte	França	3.977	3.977	n/d	Vestuários e/ou calçados	64	0,9
229	Norma	Alemanha	3.958 <sup>e</sup>	3.958 <sup>e</sup>	n/d	Lojas de desconto	4	3,2
230	Roundy's	EUA	3.950	3.950	35	Supermercado	1	0,4
231	Systembolaget	Suécia	3.948	3.948	44	Outras especialidades	1	3,9
232	Academy Sports + Outdoors	EUA	3.900 <sup>e</sup>	3.900 <sup>e</sup>	n/d	Outras especialidades	1	11,5
233	Tsuruha Holdings	Japão	3.864	3.865	148	Drogarias/Farmácias	2	9,1
234	Heiwado.	Japão	3.863	4.066	81	Hipermercados/Centros de compras	2	-0,4
235	Joshin Denki	Japão	3.863**	4.014**	30	Eletroeletrônicos	1	2,1
236	Stater Bros. Holdings	EUA	3.860	3.860	30	Supermercado	1	1,2
237	Müller	Alemanha	3.854 <sup>e</sup>	4.582 <sup>g</sup>	n/d	Drogarias/Farmácias	7	6,5
238	XXXLutz Group	Áustria	3.852 <sup>e</sup>	3.852 <sup>e</sup>	n/d	Outras especialidades	8	4,7
239	Woolworths Holdings	África do Sul	3.834	3.834	289	Lojas de departamentos	17	13,4
240	Nitori Holdings	Japão	3.831	3.895	386	Outras especialidades	3	9,5
241	SMU	Chile	3.823**	3.857**	-1.073	Supermercado	2	29,8
242	Lagardère	França	3.810	4.974	n/d	Outras especialidades	34	4,3
243	Discount Tire / America's Tire	EUA	3.800 <sup>e</sup>	3.800 <sup>e</sup>	n/d	Outras especialidades	1	9,5
244	Tiffany	EUA	3.800 <sup>e</sup>	4.031**	181	Outras especialidades	25	7,1
245	Ralph Lauren	EUA	3.798	7.450**	776	Vestuários e/ou calçados	47	14,4
246	Liquor Control Board of Ontario	Canadá	3.773 <sup>e</sup>	4.750**	1.659	Outras especialidades	1	3,1
247	Magazine Luiza	Brasil	3.758	4.063	53	Eletroeletrônicos	1	27,5
248	HTM-Group	França	3.706 <sup>e</sup>	3.706 <sup>e</sup>	n/d	Eletroeletrônicos	1	19,1
249	Welcia Holdings	Japão	3.705	3.705	89	Drogarias/Farmácias	2	ne
250	Overweitea Food Group	Canadá	3.700 <sup>e</sup>	3.700 <sup>e</sup>	n/d	Supermercado	1	6,5

<sup>1</sup> A receita e o lucro líquido da controladora ou grupo podem incluir resultados de operações não-varejo

<sup>2</sup> Taxa de Crescimento Anual Composta

e = estimativa

g = aturamento bruto informado pela empresa

n/a = não disponível

ne = não existente (criado por fusão ou desinvestimento)

\* A receita reflete as vendas por atacado

\*\* A receita inclui vendas por atacado e a varejo



**Os 250 poderosos do varejo global, em ordem alfabética**

A.S. Watson	51	Dick's Sporting Goods	152
Abercrombie & Fitch	219	Dillard's	146
Academy Sports + Outdoors	232	Dirk Rossmann	120
Advance Auto Parts	154	Discount Tire / America's Tire	243
Aeon.	17	Dixons	85
Agrokor	222	Dixy Group	166
Ahold	24	dm-drogerie markt	116
Albertson's	43	Dollar General	56
Aldi	8	Dollar Tree	133
Alliance Boots	79	Don Quijote	164
Amazon	15	Douglas	198
Apple / Apple Retail Stores	46	E. Leclerc	23
Arcadia Group	213	E.Land World	186
Arcs	195	Edeka Zentrale	16
Army & Air Force Exchange Service (AAFES)	126	Edion	137
Ascena	190	El Corte Inglés.	66
Associated British Foods / Primark	144	El Puerto de Liverpool	177
AutoZone	114	E-MART	90
Axfood	226	Emke/Lulu	183
Barnes & Noble	211	Empire	48
Bauhaus	157	Esselunga	124
Bed Bath and Beyond	86	Falabella	88
Beisia Group	131	Family Dollar	96
Belk	221	Fast Retailing	76
Belle International	162	FEMSA	134
Berkshire Hathaway	212	Foodstuffs North Island	182
Best Buy	25	Foot Locker	147
Bic Camera	119	Forever 21	224
Big Lots	171	GameStop	115
BIM	151	Giant Eagle	106
BJ's Wholesale Club	83	Globus	112
Burlington Coat Factory	201	Gome Home Appliance	69
C&A Europe	109	Groupe Adeo	54
Canadian Tire	97	Groupe Auchan	14
Carrefour	3	Groupe FNAC	184
Casino Guichard-Perrachon	13	Groupe Vivarte	228
Celesio	199	Grupo Eroski	136
Cencosud	47	Gruppo Eurospin	227
Central Retail Corporation	153	GS Retail	216
Chedraui	176	H&M Hennes & Mauritz	49
China Resources Enterprise	78	H.E. Butt Grocery	45
Chongqing	188	H2O Retailing	172
Chow Tai Fook	104	Harris Teeter	191
Coach	209	Heiwado	234
Colruyt	122	Home Depot	9
Conad	67	Home Retail Group	117
Coop Danmark	142	Hornbach-Baumarkt	218
Coop Group	50	HTM Group	248
Coop Italia	63	Hudson's Bay	181
Coop Norge	178	Hy-Vee.	130
Co-operative Group	75	ICA Gruppen	65
Coppel	149	Iceland Topco	208
Costco	2	IKEA (INGKA Holding)	28
CP ALL	113	Inditex	44
CVS Caremark	12	Intermarché	27
Dairy Farm International Holdings	98	Isetan Mitsukoshi	74
Dansk Supermarked	105	Izumi	167
Darty	187	J Sainsbury	26
Dashang	179	J. C. Penney	82
DCM Holdings	205	J. Front Retailing	95
Defense Commissary Agency (DeCA)	160	JD.com (ex-Beijing Jingdong Century e 360buy Jingdong)	92
Deichmann	169	Jerónimo Martins	62
Delhaize	33	John Lewis	68
Demoulas	210	Joshin Denki.	235
Dia	72	JR East	223

## Os 250 poderosos do varejo global, em ordem alfabética

Jumbo Groep Holding	111	Roundy's	230
Kering	143	S Group	71
Kesko	121	Safeway	30
KF Gruppen	168	Save Mart	203
Kingfisher	57	Schwarz Unternehmens Treuhand	4
Kohl's	52	Sears Holdings	29
Kroger	6	Seven & i Holdings	19
K's Holdings	138	Shanghai Friendship Group	129
L Brands	93	Sherwin-Williams / Paint Stores	159
Lagardère	242	Shimamura	180
Lawson	215	Shoppers Drug Mart	94
Lenta Group	196	Shoprite Holdings	107
Liberty Interactive	99	SHV Holdings / Makro	135
Life Corporation	173	Signet Jewelers	217
Liquor Control Board of Ontario	246	SM Investments	214
Loblaw Companies	31	SMU	241
Lojas Americanas	150	Sonae	155
Lotte Shopping	40	Southeastern Grocers (ex-BI-LO Holding)	102
Louis Delhaize	84	SPAR Group	174
Lowe's	20	Spar Holding (ex-SPAR Österreichische Warenhandels)	87
LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton	41	Staples	81
M. Video	192	Stater Bros. Holdings	236
Macy's	34	Steinhoff International	128
Magazine Luiza	247	Sundrug	200
Magnit	55	Suning Commerce Group	59
Marks and Spencer	60	SuperValu	118
MatsumotoKiyoshi	185	Systembolaget	231
Meijer	64	Système U	39
Menard	110	Takashimaya	125
Mercadona	42	Target	10
Metro AG	7	Tengelmann	103
Metro Inc.	89	Tesco	5
Michaels Stores	194	The Gap	61
Migros	38	The Great Atlantic & Pacific Tea Company	161
Müller	237	Tiffany	244
Neiman Marcus	193	TJX	36
Next	163	Tokyu	202
Nike	170	Toys "R" Us	77
Nitori Holdings	240	Tractor Supply	175
Nonggongshang Supermarket	197	Tsuruha Holdings	233
Nordstrom	80	Uny Group Holdings	101
NorgesGruppen	91	Valor	207
Norma	229	Walgreens	11
O'Key Group	206	Wal-Mart	1
Office Depot	158	Wegmans Food Markets	139
O'Reilly Automotive	145	Welcia Holdings	249
Organización Soriana	127	Wesfarmers	22
Otto	70	Whole Foods Market	73
Overwaitea Food Group	250	Williams-Sonoma	204
Oxylane Groupe	108	WinCo Foods	165
PetSmart	140	Wm Morrison Supermarkets	35
Pick n Pay Stores	148	Woolworths	18
Prada	225	Woolworths Holdings	239
President Chain Store	156	X5 Retail Group	58
Publix	32	XXXLutz Group	238
Ralph Lauren	245	Yamada Denki	53
Reitan Group	123	Yodobashi Camera	141
Rewe Combine	21	Yonghui Superstores	189
Richemont	132		
Rite Aid	37		
RONA	220		
Ross Stores	100		

Visite nosso site [www.deloitte.com/consumerbusiness](http://www.deloitte.com/consumerbusiness) para obter mais detalhes

# Destaques sobre os 250 Poderosos do Varejo Global

## 2013, um ano desafiador para os varejistas em razão da desaceleração da economia global

Como um todo, 2013 foi mais um ano desafiador para os varejistas. A Europa ficou em recessão durante boa parte de 2013, embora tenha começado a se recuperar modestamente no final do ano e foi assim que iniciou em 2014 – mas o crescimento permaneceu baixo. A economia continuou a ser afetada pelas fracas políticas de crédito, austeridade fiscal e mercados exportadores em baixa. A economia dos Estados Unidos cresceu lentamente em 2013, em grande parte devido a um aperto da política fiscal. Os salários ficaram relativamente estagnados, exceto para as famílias na faixa superior de renda. No Japão, houve sinais de recuperação econômica, graças sobretudo às medidas de estímulo econômico do governo, mas a economia desacelerou no segundo semestre. Os esforços para estimular alguma inflação não renderam ganhos salariais e o poder real de compra dos consumidores continuou a diminuir.

A economia chinesa desacelerou significativamente em 2013 e um crescimento lento semelhante se manteve em 2014. A inflação cedeu e houve declínio de preços na produção, indicando capacidade excedente na economia. O governo reprimiu as despesas desmedidas e os bonus de luxo dos funcionários, criando problemas para o varejo sofisticado. Pelo lado positivo, a escassez de mão de obra fez os salários subirem.

Muitos países emergentes viram suas economias desacelerar durante esse período à medida que o capital fluía de volta para os Estados Unidos, após indicações de uma mudança na política monetária nos Estados Unidos. Os bancos centrais dos mercados emergentes apertaram a política monetária visando estabilizar suas moedas. Isso teve um efeito negativo sobre o investimento e retardou o crescimento.

A persistente fraca economia global deixou muitos consumidores em situação financeira difícil e as vendas no varejo sob pressão. O crescimento da receita dos 250 Poderosos do Varejo Global, que começou a desacelerar em 2011, continuou em baixa em 2013. A receita ponderada de vendas do varejo dos 250 Poderosos do Varejo Global (considerando ajuste das moedas), aumentou 4,1% em 2013, depois de um ganho de 4,9% em 2012, 5,1% em 2011 e 5,3% em 2010. Embora o crescimento tenha continuado a desacelerar, quase 80% do Top 250 (199 empresas) apresentaram um aumento nas receitas de varejo em 2013.

Apesar do crescimento mais lento, a rentabilidade do Top 250 melhorou. Em 2013, os números referentes a lucros ou prejuízos líquidos estavam disponíveis para 195 dos 250 Poderosos. Mais de 90% das empresas listadas no mercado de capitais (179) tiveram lucro, um ligeiro aumento sobre os resultados de 2012. A margem de lucro líquido combinada passou de 3,1% no ano anterior para 3,4%. Uma margem de lucro mais elevada impulsionou o retorno

O lucro líquido das empresas do Top 250 que não são essencialmente varejistas foi excluído da margem de lucro líquido combinada e dos cálculos do retorno sobre ativos. Como essas empresas não derivam a maior parcela de suas receitas de operações de varejo, seus lucros consolidados refletem sobretudo suas outras atividades que não de varejo. Nove empresas nessa categoria foram excluídas em 2013: Alliance Boots, Apple, Associated British Foods, Berkshire Hathaway, Celesio, East Japan Railway, Nike, SHV Holdings e Tokyu Corp.

combinado sobre ativos para 5,3%, comparado a 5% em 2012 (Obs.: as comparações com os resultados do Top 250 do ano anterior devem ser interpretadas com cautela devido às alterações na composição do grupo do Top 250 ao longo do tempo).

O lucro líquido das empresas do Top 250 que não são essencialmente varejistas foi excluído da margem de lucro líquido combinada e dos cálculos do retorno sobre ativos. Como essas empresas não derivam a maior parcela de suas receitas de operações de varejo, seus lucros consolidados refletem sobretudo suas outras atividades que não de varejo. Nove empresas nessa categoria foram excluídas em 2013: Alliance Boots, Apple, Associated British Foods, Berkshire Hathaway, Celesio, East Japan Railway, Nike, SHV Holdings e Tokyu Corp.

Os 250 Poderosos do Varejo Global geraram receitas de varejo próximo de US\$ 4,4 trilhões em 2013, com um volume médio de mais de US\$ 17,4 bilhões (todos os valores monetários são mostrados em dólares norte-americanos). Para entrar na lista era necessário ter receitas de varejo de US\$ 3,7 bilhões no exercício de 2013, menos

## O Top 250 de 2013 em números

- US\$ 4,35 trilhões – receita agregada do varejo do Top 250
- US\$ 17,42 bilhões – volume médio do Top 250 (receita do varejo)
- US\$ 3,7 bilhões – receita do varejo mínima necessária para entrar no Top 250
- 4,1% – crescimento de receita do varejo composta ano a ano
- 4,2% - taxa de crescimento anual combinada na receita do varejo de 2008-2013
- 3,4% – margem de lucro líquido combinada
- 5,3% – retorno combinado sobre ativos
- 24,2% – porcentagem das receitas do varejo do Top 250 provenientes de operações no exterior
- 10,2 – número médio de países com operações de varejo por empresa do Top 250
- 62,5% – Varejistas do Top 250 com operações no exterior

## Os 10 maiores varejistas em todo o mundo em 2013

Ranking das 250 maiores	Nome da empresa	País de origem	2013 Receita do varejo (US\$ mil)	2013 Crescimento de receita do varejo (%)	Margem de lucro líquido em 2013 (%)	Retorno sobre ativos em 2013 (%)	CAGR* da receita do varejo 2008-2013 (%)	Número de países em que opera	% de receita do varejo de operações no exterior
1	Wal-Mart Stores	EUA	476.294	1,5	3,5	8,2	3,3	28	28,9
2	Costco	EUA	105.156	6,1	2,0	6,8	7,7	9	28,2
3	Carrefour	França	98.688	-2,4	1,8	3,1	-3,0	33	52,7
4	Schwarz	Alemanha	98.662 <sup>e</sup>	9,5	n/d	n/d	6,5	26	58,2
5	Tesco	Reino Unido	98.631	-2,0	1,5	1,9	2,9	13	32,3
6	Kroger	EUA	98.375	1,7	1,6	5,2	5,3	1	0,0
7	Metro Ag <sup>1</sup>	Alemanha	86.393 <sup>e</sup>	-2,5	0,7	1,4	-0,9	32	62,3
8	Aldi	Alemanha	81.090 <sup>e</sup>	4,7	n/a	n/a	5,5	17	59,2
9	Home Depot	EUA	78.812	5,4	6,8	13,3	2,0	4	10,8
10	Target	EUA	72.596	0,9	2,7	4,4	2,9	2	1,8
Top 10 <sup>2</sup>			\$1.294.698	2,0	2,8	6,0	3,0	16,5 <sup>3</sup>	32,5
Top 250 <sup>2</sup>			\$4.354.562	4,1	3,4	5,3	4,2	10,2 <sup>3</sup>	24,2
<b>Participação do Top 10 nas receitas de varejo do Top 250</b>			29.7%						

\* Taxa de crescimento anual composta

<sup>1</sup> A Metro mudou seu ano fiscal: de final de dezembro para fim de setembro.

<sup>2</sup> compostos de vendas ponderados, ajustados à moeda

<sup>3</sup> Média

e = estimativa

n/d = não disponível

Fontes: Dados públicos das empresas e Planet Retail

do que os US\$ 3,8 bilhões de 2012. O limite inferior é o resultado da decisão de excluir lojas de conveniência se a maior parte das suas receitas de varejo for proveniente da venda de combustíveis. Isto resultou na eliminação de sete empresas do Top 250 anterior, o que abriu espaço na parte inferior da lista para os recém-chegados.

Como, em sua maioria, as empresas varejistas não são de porte gigante, a concorrência para entrar no Top 250 é acirrada na parte inferior da lista. Mais de um quarto do Top 250 (68 empresas) teve receitas de varejo de menos de US\$ 5 bilhões em 2013. Apenas 46 empresas, ou menos de 20%, tiveram vendas no varejo superior a US\$ 20 bilhões. Trinta e nove empresas ficaram entre US\$ 3 bilhões e US\$ 3,7 bilhões em receitas de varejo em 2013.

### A receita diminui para três dos 10 maiores varejistas; a Costco vai para o segundo lugar

O crescimento contínuo das vendas da Costco fez a empresa subir uma posição, para o segundo lugar em 2013, continuando sua ascensão no ranking dos dez maiores. Carrefour, Grupo Schwarz, Tesco e Kroger – classificados em ordem decrescente marginal – obtiveram uma receita de varejo em 2013 de mais de US\$ 98 bilhões. Apesar das vendas menores em 2013, o Carrefour, que estava em quarto lugar em 2012, assumiu o terceiro lugar, enquanto o grupo Schwarz subiu duas posições, para o quarto. A Tesco caiu do segundo lugar em 2012 para o quinto em 2013, em decorrência do declínio das vendas e da libra mais fraca em relação ao dólar. A 6ª colocada Kroger poderá ultrapassar no futuro as três empresas que estão hoje a sua frente em virtude da aquisição, em janeiro de 2014, dos supermercados Harris Teeter, cujo faturamento no exercício de 2013 foi de US\$ 4,7 bilhões.

Mais para o fim da lista dos Top 10, a Metro – apesar de um declínio de vendas de 2,5% – manteve sua posição de sétimo maior varejista do mundo, com base nas vendas anualizadas de 2013 (a Metro alterou seu ano fiscal de final de dezembro para final de setembro. Os resultados de 2013 informados aqui incluem os 9 meses que se encerraram em 30 de setembro – o que encurtou o exercício — mais o trimestre encerrado em 31 de dezembro para criar um período de 12 meses equivalente aos anos anteriores). A Aldi ultrapassou o Home Depot graças ao euro fortalecido, indo para o oitavo lugar. Décima no ranking, a Target, que entrou para o Top 10 pela primeira vez em 2012, manteve sua posição. No entanto, em 2014 será provavelmente ultrapassada pela 11ª colocada, a Walgreens, que adquiriu os 55% restantes da Alliance Boots em agosto de 2014.

Comparado com o Top 250 como um todo, os 10 maiores varejistas têm uma presença global muito maior. Em média, o Top 10 tinha operações de varejo em 16,5 países, em comparação com 10,2 países do Top 250. Quase um terço da receita total de varejo do Top 10 provem de operações no exterior, enquanto um quarto dos negócios do grupo inteiro foi feito fora do país de origem dos varejistas. Quatro dos maiores varejistas do mundo – Carrefour, Schwarz, Metro e Aldi – dependeram de mercados estrangeiros para fazer a maioria das suas vendas. A expansão da Target para o Canadá em 2013 deixou a Kroger na posição de único operador atuando num único país entre os 10 maiores varejistas do mundo.



# Análise geográfica dos Poderosos do Varejo Global

Para fins de análise geográfica, as empresas são incluídas numa região com base na localização da sua matriz, o que pode não coincidir sempre com o local de onde obtêm a maior parte de suas vendas. Embora muitas empresas derivem vendas fora de sua região, 100% das vendas de cada empresa são contabilizadas dentro da região.

## Em 2013 o crescimento cai pelo quarto ano para os varejistas europeus e norte-americanos

A região europeia, com 90 empresas, representou a maior parte dos 250 maiores varejistas do mundo em 2013. No entanto, a América do Norte, com 88 empresas que atingiram uma média de quase US\$ 22 bilhões em vendas no varejo, manteve a maior parte das receitas do Top 250. Apesar de seu número e tamanho, os varejistas europeus e norte-americanos tiveram as mais baixas taxas de crescimento compostas em 2013, com 2,6% e 3,1%, respectivamente. Para as duas regiões, o volume de negócios cresceu ao menor ritmo desde 2009.

Quase um quarto dos varejistas europeus (22 empresas de 90) e norte-americanos (20 empresas de 88) do Top 250 sofreram queda nas receitas de varejo em 2013. Muitas dessas empresas continuaram a racionalizar e se desvencilhar de mercados difíceis tendo como efeito a redução da dimensão global dos seus negócios.

As operações da Tesco na China, nos Estados Unidos e no Japão foram todas consideradas descontinuadas em 2013. A Tesco associou-se à China Resources Enterprise (CRE) para juntar suas 134 lojas chinesas à unidade Vanguard da CRE, que opera quase 3 mil hipermercados e supermercados na China e em Hong Kong. A Tesco será sócia minoritária na *joint venture*. Esta mudança decorre da decisão de sair dos Estados Unidos e do Japão para focar os investimentos em seu mercado de origem.

De acordo com o plano de recuperação do Carrefour, que inclui a redução de sua presença na Ásia e a concentração em suas atividades básicas (leia-se hipermercados), em janeiro de 2013 o varejista francês vendeu sua participação de 60% no Carrefour da Indonésia ao seu parceiro local CT Corp. Isso aconteceu logo após a venda de seus negócios na Malásia para a Aeon em novembro de 2012. O Carrefour também reorganizou sua parceria na Turquia, onde seu parceiro turco tornou-se o principal acionista da *joint venture*. A Metro, a Dixons, a Delhaize, o Makro, a Darty e o Dia também venderam suas operações secundárias em 2013.

## Perfis por país/região em 2013

	Número de empresas	Receita média de varejo (US\$ mil)	% de empresas do Top 250	% na receita do Top 250
Top 250	250	\$17.418	100,0	100,0
África-Oriente Médio	7	\$6.384	2,8	1,0
Ásia-Pacífico	55	\$11.121	22,0	14,0
Japão	31	\$9.835	12,4	7,0
Outros países da Ásia/Pacífico	24	\$12.782	9,6	7,0
Europa	90	\$18.840	36,0	38,9
França	14	\$29.279	5,6	9,4
Alemanha	17	\$27.060	6,8	10,6
Reino Unido	14	\$19.391	5,6	6,2
Demais países da Europa	45	\$12.316	18,0	12,7
América Latina	10	\$7.757	4,0	1,8
América do Norte	88	\$21.875	35,2	44,2
EUA	79	\$23.108	31,6	41,9
Canadá	9	\$11.052	3,6	2,3

Os resultados referem-se às 250 maiores empresas com sede em cada país/região

## Nível de globalização por região/país em 2013

	% de receitas de operações no exterior	Número médio de países	% de operadores atuando num único país
Top 250	24,2	10,2	34,8
África-Oriente Médio	25,1	12,1	0,0
Ásia-Pacífico	14,0	5,4	43,6
Japão	9,4	3,9	45,2
Outros países da Ásia/Pacífico	18,9	7,4	41,7
Europa	38,6	16,2	22,2
França	43,6	28,6	7,1
Alemanha	45,4	15,4	5,9
Reino Unido	21,5	16,1	21,4
América Latina	22,9	2,3	40,0
América do Norte	14,7	7,8	44,3
EUA	15,4	8,5	40,5

Os resultados referem-se às 250 maiores empresas com sede em cada país/região

Na América do Norte, a Safeway concluiu a venda da Canada Safeway à Sobeys, uma subsidiária integral da Empire, em novembro de 2013. Sem a Canada Safeway, considerada uma operação descontinuada, o faturamento da empresa caiu 19,2% (observação: em março de 2014, a Safeway anunciou que havia fechado um acordo de fusão definitivo com a Albertson's). A Best Buy vendeu sua *joint venture* Best Buy Europa em junho de 2013, resultando numa redução de 14,5% na receita.

Embora o crescimento tenha sido moderado, em 2013 a rentabilidade melhorou para as duas regiões. Os varejistas norte-americanos divulgaram uma margem de lucro líquido combinada de 3,5%. Na região europeia, a margem de lucro líquido combinada foi de 3,2%. Os varejistas norte-americanos fizeram um uso mais rentável de seus recursos em comparação com os varejistas europeus, gerando um retorno sobre ativos de 6,8% contra 4,5% na Europa.

Entre as três grandes economias europeias, os varejistas alemães tiveram o maior crescimento de faturamento, embora de apenas modestos 3,5% comparado aos 3,3% dos varejistas franceses e nenhum crescimento das empresas britânicas, numa base composta. Mais de um terço (5 de 14 empresas no Reino Unido) sofreram um declínio nas vendas em 2013. No final, os varejistas franceses foram os mais rentáveis, apresentando uma margem de lucro líquido combinada de 3,6%.

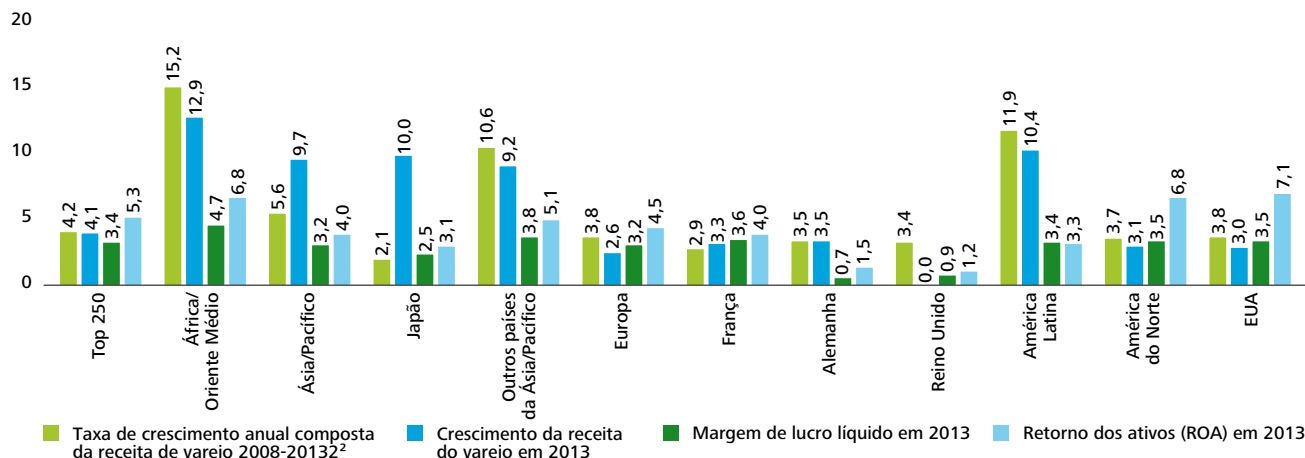
Os varejistas europeus são, de longe, os mais internacionalizados em todo o mundo – sobretudo os da Alemanha e da França, com receitas de operações no exterior que superam 40%. Em média, os varejistas europeus do Top 250 operaram em 16,2 países em 2013, contra 10,2 do Top 250 como um todo e mais de duas vezes a média norte-americana de 7,8 países. Se por um lado a parcela dos varejistas do Top 250 que operam fora de seu país de origem continua a crescer, a região norte-americana manteve a maior porcentagem de operadores que atuam num único país (44,3% em 2013).

Na região Ásia/Pacífico, a receita do varejo teve um crescimento significativo de 9,7% em 2013, impulsionado pelo aumento de 10% nas vendas dos varejistas japoneses. Quase um terço dos varejistas japoneses do Top 250 (10 empresas) desfrutou de um crescimento de dois dígitos nas vendas de 2013. Parte do aumento – especialmente no final do exercício – foi resultado da euforia de consumo ocorrida antes do aumento nacional do imposto sobre vendas que entrou em vigor em 1º de abril de 2014.

As aquisições também desempenharam um papel significativo. A maior varejista japonesa de eletrônicos, a Yamada Denki, aumentou sua participação no controle acionário da Best Denki em dezembro de 2012, tornando-a uma subsidiária consolidada e aumentando a receita da empresa em 11,3% em 2013. A Aeon empreendeu uma série de aquisições que ajudaram a aumentar em 11,9% a receita de varejo do gigante em 2013. A receita da Bic Camera aumentou 56,2% em 2013, após a aquisição de uma participação do controle acionário da sua rival de menor porte, a Kojima, criando o segundo maior grupo de varejo de eletrônicos do Japão. Os varejistas japoneses de farmácia Tsuruha Holdings e Welcia Holdings também fizeram aquisições durante o exercício, aumentando ainda mais a consolidação do setor.

O número médio de países com operações de varejo inclui as operações de franquias, licenciados e *joint ventures*, além dos canais de distribuição próprios. Quando havia informações disponíveis, o número de países reflete canais de vendas diferentes, tais como sites de comércio eletrônico orientados ao consumidor, catálogos e programas de vendas pela TV, bem como lojas físicas. No entanto, no caso de muitos varejistas não havia informações específicas sobre a atividade de vendas fora das lojas.

**Crescimento de vendas e rentabilidade por região/país<sup>1</sup> (%)**



<sup>1</sup> Compostos de vendas ponderados, ajustados à moeda <sup>2</sup> Taxa de Crescimento Anual Composta  
Os resultados refletem as 250 maiores empresas com sede em cada país/região

Fonte: Dados publicados das empresas e Planet Retail

Note-se que a continuada depreciação do iene japonês em 2013 eliminou um grande número de varejistas japoneses que, não fossem os ventos contrários da moeda, teriam permanecido no Top 250. Em 2013, havia 31 varejistas japoneses no Top 250, menos do que os 39 de 2012.

Nove dos 10 varejistas latino-americanos no Top 250 apresentaram crescimento nas vendas em 2013 – sete deles a um ritmo de dois dígitos. Como resultado, o crescimento composto da receita foi de 10,4%, perdendo apenas para a região da África/Oriente Médio. No entanto, tanto o crescimento das vendas quanto a rentabilidade da região caíram abaixo de seus níveis de 2012, arrastados pelos resultados do varejista chileno SMU depois que a empresa implementou um plano para reforçar seu financiamento, incluindo a venda de ativos.

Um crescimento substancial continuou a gerar rentabilidade acima da média na região África/Oriente Médio em 2013. Todos os sete varejistas da região incluídos no Top 250 apresentaram aumento de receita, que variou de 6,5% (Pick n Pay Stores) a 21,6% (Steinhoff International) e resultou num crescimento composto da receita do varejo de 12,9% – o mais elevado de todas as regiões. A margem de lucro líquido combinada do grupo de 4,7% também colocou a região na liderança. Os seis varejistas da região com ações na bolsa tiveram lucro durante o ano.

### Os poderosos por região

O Carrefour entrou para o Top 10 como o maior varejista da Europa em 2013, ligeiramente à frente da Schwarz e da Tesco. A Schwarz foi para o segundo lugar (terceiro em 2012), o único varejista dos três a apresentar um aumento nas receitas de varejo em 2013. A Tesco, que havia sido o primeiro do ranking varejista em 2012, caiu para terceiro depois de se desfazer de suas operações nos Estados Unidos e no Japão e reduzir suas ambições na China. Depois de assumir o controle do Grupo Pão de Açúcar em julho de 2012, o Casino subiu do oitavo lugar em 2012 para o sexto em 2013. Apesar dessas mudanças na ordem de classificação, essas 10 empresas compõem o quadro de líderes da região desde 2011.

Os dez maiores varejistas norte-americanos, todos sediados nos Estados Unidos, não mudaram de nome nem de classificação, em 2013, com o Wal-Mart sendo o líder indiscutível tanto regional quanto globalmente. A Costco ampliou sua vantagem sobre a Kroger, a terceira do ranking em 2013, tendo ultrapassado a maior operadora de supermercados da região pela primeira vez em 2012. No entanto, a Costco poderá enfrentar um desafio em 2014 após a aquisição, em janeiro de 2014, da Harris Teeter pela Kroger. A Best Buy manteve sua posição como 10º maior varejista da região apesar de uma redução de dois dígitos nas vendas. O gigante dos eletrônicos nos Estados Unidos vendeu sua participação de 50% na Best Buy Europe à Carphone Warehouse, seu ex-parceiro, em junho de 2013.

Ranking da região	Ranking das 250 maiores	Empresa	País de origem	Receita do varejo em 2013 (US\$ milhões)	% Crescimento de receita do varejo em 2013
<b>Os dez maiores varejistas da Europa em 2013</b>					
1	3	Carrefour	França	98.688	-2,4
2	4	Schwarz Unternehmens Treuhand	Alemanha	98.662 <sup>e</sup>	9,5
3	5	Tesco	Reino Unido	98.631	-2,0
4	7	Metro AG <sup>1</sup>	Alemanha	86.393 <sup>e</sup>	-2,5
5	8	Aldi Einkauf	Alemanha	81.090 <sup>e</sup>	4,7
6	13	Casino Guichard-Perrachon	França	63.468 <sup>**</sup>	15,1
7	14	Groupe Auchan	França	62.444	2,4
8	16	Edeka Zentrale	Alemanha	59.704 <sup>**</sup>	3,3
9	21	Rewe Combine	Alemanha	\$1.109 <sup>**</sup>	1,0
10	23	E. Leclerc	França	47.671 <sup>e**</sup>	4,1

<b>Os dez maiores varejistas da América do Norte em 2013</b>					
Ranking da região	Ranking das 250 maiores	Empresa	País de origem	Receita do varejo em 2013 (US\$ milhões)	% Crescimento de receita do varejo em 2013
1	1	Wal-Mart	EUA	476.294	1,5
2	2	Costco	EUA	105.156	6,1
3	6	Kroger	EUA	98.375	1,7
4	9	Home Depot	EUA	78.812	5,4
5	10	Target	EUA	72.596	0,9
6	11	Walgreens	EUA	72.217	0,8
7	12	CVS Caremark	EUA	65.618	3,1
8	15	Amazon	EUA	60.903	17,7
9	20	Lowe's	EUA	53.417	5,7
10	25	Best Buy	EUA	42.410	-14,5

<sup>1</sup> A Metro alterou seu ano fiscal de final de dezembro para final de setembro.

e = estimativa

\*\* A receita inclui vendas por atacado e a varejo

Uma série de aquisições recentes manteve a japonesa Aeon na liderança como maior varejista na região Ásia/Pacífico. Após a aquisição do Carrefour da Malásia em novembro de 2012, a Aeon comprou uma participação de 50% na Tesco do Japão em janeiro de 2013. Em março, a empresa adquiriu a Peacock Stores, uma cadeia de supermercados japoneses, da J. Front Retailing. Em setembro de 2014, a Aeon concordou em adquirir as ações restantes que ainda não possuía do combalido operador de supermercados Daiei, tornando-o uma subsidiária integral em 2015. Em outubro de 2014, fez uma oferta para adquirir o restante das ações do operador de supermercados Maruetsu. Também em outubro, a empresa ofereceu-se para adquirir uma participação adicional na Welcia Holdings, uma cadeia japonesa de farmácias que havia acabado de fazer sua estreia no Top 250 (ver Os recém-chegados ao Top 250, p. 29). A transação aumentará a participação acionária da Aeon para 50,01% e espera-se que se torne o maior varejista de farmácias no Japão.

Só houve duas pequenas alterações nos dez maiores da região Ásia/Pacífico em 2013. A A.S. Watson foi classificada acima da Yamada Denki devido à variação cambial do iene em relação ao ranking expresso em dólar. O grupo Gome Home Appliance voltou ao quadro de líderes depois de um ano de ausência. O varejista saiu do Top 10 em 2012, quando sua receita e o número de lojas diminuíram significativamente, em resultado do lento crescimento econômico na China e da concorrência dos canais online.

Em 2013, a região latino-americana incluiu dez empresas no Top 250 contra nove em 2012. O Magazine Luiza, que ocupa o décimo lugar, é o segundo maior varejista do Brasil. Com exceção desse recém-chegado, a lista é praticamente a mesma do ano anterior. A Coppel do México, um varejista de eletroeletrônicos para consumidores de baixa renda, passou à frente das Lojas Americanas do Brasil, embora ambos os varejistas tenham acusado um crescimento significativo de dois dígitos nas vendas em 2013. A desvalorização do real em 2013 foi responsável pela mudança no ranking destas empresas.

A região África/Oriente Médio continuou sendo representada por sete varejistas em 2013. Cinco estão na África do Sul, incluindo o primeiro lugar Shoprite Holdings. Maior varejista de alimentos do país, a Shoprite opera em 15 mercados da África subsaariana. Sua expansão, principalmente de ordem orgânica, continua na África do Sul e no exterior. A Steinhoff International, varejista de móveis que está crescendo rapidamente, foi o segundo maior varejista da região em 2013. Também sediada na África do Sul, a empresa opera em 26 mercados, principalmente na África e na Europa. Em novembro de 2013, a Steinhoff adquiriu o grupo Kika-Leiner, varejista de móveis com 73 lojas na Áustria, na Europa Central e na Europa Oriental. Com vendas anuais de cerca de 1,2 bilhão de euros, a aquisição permitirá disputar com a Shoprite o ponto mais alto do pódio desta região no futuro.

Ranking da região	Ranking das 250 maiores	Empresa	País de origem	Receita do varejo em 2013 (US\$ milhões)	% Crescimento de receita do varejo em 2013
<b>Os dez maiores varejistas da região Ásia/Pacífico em 2013</b>					
1	17	Aeon	Japão	57.986**	11,9
2	18	Woolworths	Austrália	54.457	3,9
3	19	Seven & i Holdings	Japão	54.258**	13,3
4	22	Wesfarmers	Austrália	50.711	4,6
5	40	Lotte Shopping	Coreia do Sul	24.601	13,4
6	51	A.S. Watson Group	Hong Kong	19.230**	0,4
7	53	Yamada Denki	Japão	18.921**	11,3
8	59	Suning Commerce Group	China	16.616	4,6
9	69	Gome Home Appliance Group	China	13.441 <sup>e</sup>	9,6
10	74	Isetan Mitsukoshi Holdings	Japão	12.856	6,7
<b>Os dez maiores varejistas da América Latina em 2013</b>					
1	47	Cencosud	Chile	19.855	13,1
2	88	Falabella	Chile	11.377	13,0
3	127	Organización Soriana	México	8.240**	0,4
4	134	FEMSA	México México	7.655	12,9
5	149	Coppel	México	6.304	17,0
6	150	Lojas Americanas	Brasil	6.247	18,2
7	176	Chedraui	México	5.157	3,8
8	177	El Puerto de Liverpool	México	5.156	11,8
9	241	SMU	Chile	3.823**	-9,2
10	247	Magazine Luiza	Brasil	3.758	14,5
<b>Os maiores varejistas da região África/Oriente Médio em 2013</b>					
1	107	Shoprite Holdings	África do Sul	9.869**	10,2
2	128	Steinhoff International Holdings	África do Sul	8.217	21,6
3	148	Pick n Pay Stores	África do Sul	6.351	6,5
4	151	BİM	Turquia	6.242	19,6
5	174	SPAR Group	África do Sul	5.175**	9,7
6	183	Emke/Lulu	Emirados Árabes Unidos	5.000 <sup>e</sup>	9,6
7	239	Woolworths Holdings	África do Sul	3.834	12,7

e = estimativa

\*\* A receita inclui vendas por atacado e a varejo

# Análise dos Poderosos do Varejo Global por setor de produtos

O relatório Poderosos do Varejo Global analisa o desempenho no varejo por segmento primário de produtos, bem como por região geográfica. Quatro segmentos são utilizados para análise: Moda, Bens de consumo não duráveis, Bens duráveis e produtos de lazer e Diversificados. Uma empresa é classificada em um dos três segmentos de produtos específicos, se pelo menos metade de suas vendas for derivada dessa categoria de produtos amplamente definidos. Se nenhum dos três segmentos específicos de produtos representar pelo menos 50% das vendas da empresa, ela é classificada no segmento “Diversificados”.

## Varejistas de softline e hardline superam os bens de consumo de alta rotatividade em 2013

Os varejistas de alimentos e outros bens de consumo não duráveis (FMCG) continuam a dominar o Top 250, tanto em número quanto em tamanho das empresas. No entanto, ao contrário de 2011 e 2012, quando esse setor passou por um crescimento mais substancial do que os outros grupos, em 2013 ficou relegado a segundo plano para varejistas de *softlines* e de *hardlines*. Ainda assim, a receita composta do varejo cresceu 4%, e a rentabilidade permaneceu sólida em 2,8%. No conjunto, os 132 varejistas de FMCG foram responsáveis por mais da metade das empresas do Top 250 e mais de dois terços da receita de varejo do Top 250.

Apesar do seu grande volume – os varejistas de bens de consumo não duráveis geraram uma receita média em 2013 de mais de US\$ 22 bilhões – as empresas neste setor são as menos dispersas geograficamente, concentrando suas operações numa média de 4,9 países. Mais de 40% continuam a operar somente dentro das suas fronteiras nacionais. No entanto, as operações estrangeiras geraram uma considerável participação de 23,2% de vendas combinadas dos varejistas de FMCG. Além disto, deve ser observado que os resultados globais do setor camuflam a atividade de expansão global de várias das maiores empresas que operam em dezenas de países e derivam a maioria de suas vendas de operações no exterior.

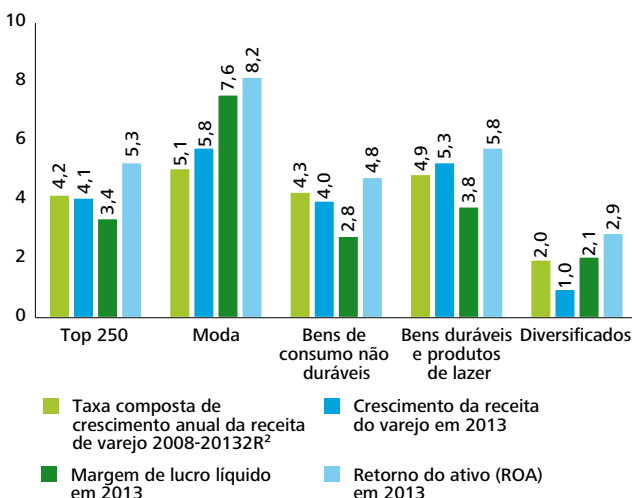
A moda, que é um setor com margem de lucro bem alta, foi o grupo de produtos que mais cresceu em 2013, com crescimento composto da receita de 5,8%,

## Perfis dos setores de produtos em 2013

	Número de empresas	Receita média do varejo (US\$ milhões)	% de empresas no Top 250	% da receita do Top 250
Top 250	250	17.418	100,0	100,0
Moda	44	9.145	17,6	9,2
Bens de consumo não duráveis	132	22.269	52,8	67,5
Bens duráveis e produtos de lazer	52	12.620	20,8	15,1
Diversificados	22	16.200	8,8	8,2

Fonte: Dados publicados das empresas e Planet Retail

## Crescimento das vendas e rentabilidade por setor de produto<sup>1</sup> (%)



<sup>1</sup> Compostos de vendas ponderados, ajustados à moeda

<sup>2</sup> Taxa composta de Crescimento Anual

Fonte: Dados publicados das empresas e Planet Retail

Este grupo de empresas – embora relativamente pequeno em volume com rendimento médio de US\$ 9,1 bilhões – tem o mérito de ser o de maior presença global. Trinta e sete dos 44 varejistas de moda do Top 250 tinham operações internacionais em 2013. Na média, os varejistas nesse setor de produtos expandiram suas operações para mais de 27 países em todo o mundo, gerando quase um terço de suas receitas fora de seu país de origem.

A expansão internacional também continua a ser uma estratégia de crescimento importante para muitos varejistas de bens duráveis e produtos de lazer, particularmente para as empresas europeias, muitas das quais têm se expandido em um bom número de países vizinhos dentro de sua região. Em 2013, as 52 empresas neste setor operaram em 8,7 países, em média. Como grupo, geraram um quarto de suas receitas totais de varejo em operações no exterior. Em 2013, este setor apresentou uma melhoria tanto no faturamento quanto no lucro. A receita composta do varejo cresceu 5,3%. O grupo gerou uma margem composta de lucro líquido de 3,8%.

Os varejistas de produtos diversificados vendem uma ampla gama de itens e costumam trabalhar com diferentes formatos de pontos de venda, tais como lojas de departamentos, hipermercados, lojas de desconto, lojas especializadas e canais sem loja física. Este grupo foi representado por 22 empresas em 2013, entre elas empresas do tipo Grupo Metro da Alemanha, Target e Sears Holdings nos Estados Unidos e o varejista britânico Marks & Spencer; o volume de vendas médio das empresas neste grupo é de mais de US\$ 16 bilhões.

Historicamente, o grupo diversificado tem tido desempenho inferior em comparação com os três setores de produtos específicos, e 2013 não foi exceção. O crescimento composto da receita foi de um pífio 1%. A margem de lucro líquido composta deste grupo, de 2,1%, também foi baixa. No entanto, as empresas diversificadas dos mercados emergentes – Lotte Shopping na Coreia do Sul, Falabella no Chile, Lojas Americanas no Brasil, Central Retail na Tailândia, SM Investments nas Filipinas e Woolworths Holdings na África do Sul – superaram substancialmente os resultados compostos do grupo.

#### Nível de globalização por setor de produtos, 2013

	% de receita do varejo de operações no exterior	Número médio de países	% de operadores em um único país
Top 250	24,2	10,2	34,8
Moda	31,6	27,3	15,9
Bens de consumo não duráveis	23,2	4,9	41,7
Bens duráveis e produtos de lazer	25,2	8,7	36,5
Diversificados	23,5	11,2	27,3

Fonte: Dados públicos/publicados das empresas e Planet Retail

#### 10 maiores varejistas por setor de produtos

Os oito maiores varejistas de bens de consumo não duráveis têm se classificado entre os dez maiores do setor desde 2006 quando a Walgreens entrou pela primeira vez no quadro de líderes. A CVS entrou para o top 10 de FMCG em 2009, após a aquisição da Longs Drug Stores em outubro de 2008. Em 2013 o Casino, décima empresa do ranking do setor, subiu para o 13º lugar geral no Top 250 (20º lugar em 2012), reflexo principalmente da consolidação total do Grupo Pão de Açúcar (agora chamado GPA) em julho de 2012 e do Monoprix em abril de 2013. Apesar de um aumento de dois dígitos nas vendas, a japonesa Aeon foi desbancada da lista Top 10 de FMCG pela Casino, resultado também do iene fraco. Outras mudanças que merecem menção são a ascensão contínua da Costco para o segundo lugar atrás do Wal-Mart e a luta pelo terceiro lugar entre o Carrefour, a Schwarz, a Tesco e a Kroger – todas com receitas de varejo em 2013 de US\$ 98 bilhões.

Ranking no setor	Ranking no Top 250	Empresa	País de origem	Receita do varejo em 2013 (US\$ milhões)	% Crescimento da receita do varejo em 2013
<b>Os 10 maiores varejistas de bens de consumo não duráveis em 2013</b>					
1	1	Wal-Mart	EUA	476,294	1,5
2	2	Costco Wholesale	EUA	105,156	6,1
3	3	Carrefour	França	98,688	-2,4
4	4	Schwarz Unternehmens Treuhand	Alemanha	98,662 <sup>e</sup>	9,5
5	5	Tesco	Reino Unido	98,631	-2,0
6	6	Kroger	EUA	98,375	1,7
7	8	Aldi Einkauf	Alemanha	81,090 <sup>e</sup>	4,7
8	11	Walgreens	EUA	72,217	0,8
9	12	CVS Caremark Corporation	EUA	65,618	3,1

e = estimativa

\*\* receita inclui vendas por atacado e a varejo



A Macy's manteve sua liderança como varejista de moda – mas não por muito, com a TJX nos seus calcanhares. A H&M entrou no quinto lugar à frente da Kohl, cujas vendas declinaram em 2013. As maiores mudanças, no entanto, ocorreram na parte inferior da lista. As vendas subiram em 2013 para a Fast Retailing do Japão, mais conhecida por sua marca de roupa esportiva UNIQLO, levando o varejista de moda ao Top 10 do setor pela primeira vez. Um crescimento constante também trouxe a Nordstrom de volta para o Top 10, enquanto a J.C. Penney, outrora um dos principais concorrentes do setor, saiu fora da disputa por completo em 2013 uma vez que as vendas diminuíram pelo terceiro ano consecutivo. A loja de departamentos japonesa J. Front Retailing saiu do Top 10 em 2013, outra vítima do iene desvalorizado.

Os cinco maiores varejistas em 2013 do Top 10 de bens duráveis e produtos de lazer foram os mesmos que no ano anterior com o Home Depot como líder. A Amazon permaneceu como segundo maior varejista do setor, apesar de uma mudança no cálculo da receita de varejo para fins de classificação no Top 250. Pela primeira vez em 2013, as receitas de varejo foram definidas como sendo as vendas líquidas de produtos da empresa, onde a Amazon é o vendedor registrado. Agora exclui a venda de “serviços”, que representam as taxas de vendas de terceiros e assinaturas de conteúdo digital, bem como atividades não varejo como a Amazon Web Services, serviços de publicidade e seus acordos de cartão de crédito fidelidade. Quarta colocada, a Best Buy se mantém na posição pouco à frente da IKEA, após anos contínuos de queda nas vendas. Como já foi observado, a Best Buy vendeu sua participação de 50% na Best Buy Europe à Carphone Warehouse em junho de 2013. Em agosto de 2014, a Carphone Warehouse e a Dixons Retail fundiram-se para criar a Dixons Carphone, um candidato ao Top 10 no futuro. Na metade inferior da lista, as empresas são as mesmas de 2012, embora em ordem ligeiramente diferente.

Os varejistas diversificados do Top 10 não mudaram em 2013, exceto na parte inferior da lista onde a Kesko da Finlândia – um varejista de alimentos e artigos em geral multiformato – classificado em décimo, tirou o Beisia Group, que saiu devido à taxa de câmbio desfavorável do iene.

A Metro manteve sua liderança como maior varejista diversificado, apesar do declínio das vendas em decorrência da reformulação que o grupo está fazendo. Observe-se que o ranking é baseado na receita anualizada do Grupo Metro, que alterou seu ano fiscal de final de dezembro para final de setembro em 2013.

Ranking no setor	Ranking no Top 250	Empresa	País de origem	Receita do varejo em 2013 (US\$ milhões)	% Crescimento da receita do varejo em 2013
<b>Os 10 maiores varejistas de moda em 2013</b>					
1	34	Macy's	EUA	27.931**	0,9
2	36	TJX Companies	EUA	27.423	6,0
3	41	LVMH Moët Hennessy- Louis Vuitton	França	24.392 <sup>e</sup>	3,7
4	44	Inditex	Espanha	22.265**	4,9
5	49	H & M Hennes & Mauritz	Suécia	19.729	6,4
6	52	Kohl's	EUA	19.031	-1,3
7	61	Gap	EUA	16.148	3,2
8	74	Isetan Mitsukoshi Holdings	Japão	12.856	6,7
9	76	Fast Retailing	Japão	12.639**	23,2
10	80	Nordstrom	EUA	12.166	3,4
<b>Os 10 maiores varejistas de bens duráveis e produtos de lazer em 2013</b>					
1	9	Home Depot,	EUA	78.812	5,4
2	15	Amazon	EUA	60.903	17,7
3	20	Lowe's Companies	EUA	53.417	5,7
4	25	Best Buy	EUA	42.410	-14,5
5	28	IKEA Group	Holanda	36.495	3,3
6	46	Apple/Apple Retail Stores	EUA	20.228	7,4
7	53	Yamada Denki	Japão	18.921**	11,3
8	54	Groupe Adeo	França	18.197 <sup>e**</sup>	5,3
9	57	Kingfisher	Reino Unido	17.454	5,2
10	59	Suning Commerce Group	China	16.616	4,6
<b>Os 10 maiores varejistas diversificados em 2013</b>					
1	7	Metro AG <sup>1</sup>	Alemanha	86.393 <sup>e</sup>	-2,5
2	10	Target	EUA	72.596	0,9
3	29	Sears Holdings	EUA	36.188	-9,2
4	40	Lotte Shopping	Coreia do Sul	24.601	13,4
5	60	Marks and Spencer	Reino Unido	16.391	2,8
6	66	El Corte Inglés	Espanha	14.789	-2,4
7	70	Otto	Alemanha	13.355	-0,4
8	88	Falabella	Chile	11.377	13,0
9	99	Liberty Interactive	EUA	10.307	2,9
10	121	Kesko	Finlândia	8.776 <sup>e**</sup>	-7,2

<sup>1</sup> A Metro alterou seu ano fiscal de final de dezembro para final de setembro.

<sup>e</sup> = estimativa

\*\* receita inclui vendas por atacado e a varejo

# Os recém-chegados ao Top 250

## Os recém-chegados ao Top 250 em 2013

Ranking no Top 250	Nome da empresa	País de origem	Formato dominante	Crescimento da receita do varejo em 2013
104	Chow Tai Fook Jewellery Group	Hong Kong	Outras especialidades	9.979,3**
182	Foodstuffs North Island	Nova Zelândia	Hipermercados/Centros de compras	5.021,2e**
189	Yonghui Superstores	China	Hipermercados/Centros de compras	4.733,1
190	Ascena Retail Group	EUA	Moda	4.714,9
196	Lenta Group	Rússia	Hipermercados/Centros de compras	4.538,6
206	O'Key Group	Rússia	Hipermercados/Centros de compras	4.330,1
214	SM Investments	Filipinas	Lojas de departamentos	4.275,8
224	Forever 21	EUA	Moda	4.000,0e
225	PRADA Group	Itália	Moda	3.989,3
227	Gruppo Eurospin	Itália	Lojas de desconto	3.984,8e**
232	Academy Sports + Outdoors	EUA	Outras especialidades	3.900,0e
243	Discount Tire/America's Tire	EUA	Outras especialidades	3.800,0e
244	Tiffany	EUA	Outras especialidades	3.800,0e
245	Ralph Lauren	EUA	Vestuários e/ou calçados	3.798,0
247	Magazine Luiza	BraSil	Eletrônicos	3.757,6
248	HTM Group	França	Eletrônicos	3.705,8e
249	Welcia Holdings	Japão	Drogarias/Farmácias	3.705,1

e = estimativa

\*\* A receita inclui vendas por atacado e a varejo

Fonte: Dados publicados das empresas e Planet Retail

Dezessete varejistas entraram no Top 250 pela primeira vez em 2013. A exclusão de sete distribuidoras de combustíveis e lojas de conveniência em 2013 abriu caminho para muitos dos recém-chegados na lista.

O Chow Tai Fook Jewellery Group, no 104º lugar, é um renomado joalheiro na China continental, em Hong Kong e Macau. A empresa tem uma extensa rede de varejo com mais de 2.100 pontos de venda, abrangendo mais de 480 cidades na grande China, Cingapura, Malásia e Coreia do Sul, bem como uma sólida presença em várias plataformas de varejo eletrônico.

Quatro dos recém-chegados operam hipermercados e supermercados. A Foodstuffs North Island foi criada em 1º de setembro de 2013 como resultado da fusão da Foodstuffs Wellington e da Foodstuffs Auckland, duas das maiores cooperativas de supermercados varejistas e atacadistas da Nova Zelândia. A Yonghui Superstores, o segundo varejista de crescimento mais rápido nos últimos cinco anos (*ver Os 50 Varejistas de Crescimento mais Rápido, pág. 29*), está se expandindo agressivamente em toda a China. O Lenta Group e o O'Key Group são os principais operadores do hipermercado na Rússia.

Seis varejistas norte-americanos entraram no Top 250 pela primeira vez em 2013. Anos sucessivos de sólido crescimento impulsionaram o varejista de moda Forever 21, a linha completa de artigos esportivos da cadeia Academy Sports, o varejista de rodas e pneus Discount Tire, a Tiffany, um varejista de joias finas e outros itens de luxo, Ralph Lauren, estilista e comerciante de roupas e outros produtos de estilo de vida *premium*, e a Ascena Retail Group, de roupas femininas extragrandes, para o Top 250 pela primeira vez em 2013.

Dois varejistas italianos com público-alvo nos extremos opostos do espectro socio-econômico fizeram sua estreia no Top 250: o Grupo Prada, uma marca que é sinônimo de luxo, e a rede econômica Gruppo Eurospin, a principal bandeira de lojas de descontos da Itália. Dois varejistas de eletrônicos também são novos na lista. O Magazine Luiza é um dos maiores varejistas de produtos eletrônicos e móveis do Brasil. O Grupo HTM da França opera uma rede de cadeias de lojas de produtos eletrônicos.

Entre os outros recém-chegados no Top 250 em 2013 estão a SM Investments, um varejista líder no mercado doméstico filipino, com operações multiformato. A Welcia Holdings, operadora de farmácias, é a única recém-chegada do Japão em 2013.

# Os 50 Poderosos do Varejo Global de crescimento mais rápido

A lista dos 50 poderosos de crescimento mais rápido (Fastest 50) se baseia no crescimento da receita composta anual durante um período de cinco anos. As 50 empresas mais rápidas, que também estão entre os 50 varejistas de crescimento mais rápido em 2013, compõem um grupo ainda mais elitista. Esses varejistas estão identificados em negrito e itálico na lista completa.

## **O varejista chinês online JD.com lidera a lista dos 50 mais rápidos**

Os varejistas sediados em mercados emergentes representavam a maioria dos 50 mais rápidos em 2013 (29 empresas). Em particular, os varejistas chineses (incluindo empresas sediadas em Hong-Kong) e russos estão bem representados entre os 50 varejistas de crescimento mais rápido no período de 2008 a 2013, com nove e seis empresas, respectivamente.

Trinta e três empresas dos 50 mais rápidos em 2013 também estavam entre os 50 mais rápidos em 2012, o que mostra que estas continuaram a ser impulsionados por aquisições feitas ao longo do período de cinco anos e/ou pelo sólido crescimento orgânico. Onze empresas na lista são recém-chegadas no Top 250 de 2013.

JD.com, a maior empresa de vendas diretas online na China, foi o varejista de crescimento mais rápido no Top 250 com taxa de crescimento anual composta de 123,6%. A empresa foi fundada em 2004 e abriu seu capital em maio de 2014. Em março de 2013, a Albertson's – em terceiro lugar na lista – adquiriu 870 sites da Albertsons, Acme, Jewel Osco, Shaw's e Star Market da Supervalu que já os possuía em 2006 quando a Albertsons foi fechada e vendida. Em consequência, a Albertson's foi a responsável pelo mais rápido crescimento ano a ano em 2013 – 489,7%.

O operador de supermercados chileno SMU tem a ambígua distinção de ser a única empresa entre os 50 mais rápidos a divulgar um declínio das receitas em 2013. Embora a taxa de crescimento anual composta da empresa a classifique entre os 50 mais rápidos devido a uma enxurrada de aquisições ao longo do período de cinco anos, em 2013 houve uma grande reestruturação financeira dado que a SMU fechou diversas pontas de estoque e colocou três de suas marcas à venda.

Como grupo, os 50 varejistas de crescimento mais rápido aumentaram a receita de varejo a uma taxa anual composta de 20,6% entre 2008 e 2013, cerca de cinco vezes a taxa do Top 250. Os 50 varejistas de crescimento mais rápido também superaram significativamente o Top 250 no resultado final, com uma margem de lucro líquido composta de 4,9%, 1,5 ponto percentual a mais do que o Top 250. Vinte e nove varejistas entre os 50 mais rápidos estavam também entre os 50 varejistas de crescimento mais rápido em 2013.

Os 50 varejistas de crescimento mais rápido, de 2008 a 2013

Ranking por crescimento	Ranking no Top 250	Nome da empresa	País de origem	Receita do varejo em 2013 (US\$ milhões)	Formato dominante	Taxa de crescimento anual composto da receita de varejo 2008-2013 <sup>2</sup>	Crescimento da receita do varejo em 2013	Margem de lucro líquido em 2013
1	92	<b>JD.com</b>	China	10,827	Comércio virtual (e-commerce)	123,6	66,2	-0,1
2	189	<b>Yonghui Superstores</b>	China	4,733	Hipermercados/Centros de compras	38,8	23,4	2,4
3	43	<b>Albertson's</b>	EUA	23,000 <sup>e</sup>	Supermercado	38,6	489,7	n/a
4	111	Jumbo Groep Holding	Holanda	9,420 <sup>g</sup>	Supermercado	36,9	1,9	n/a
5	188	Chongqing Department Store	China	4,733	Lojas de departamentos	36,0	7,1	2,6
6	104	<b>Chow Tai Fook Jewellery Group</b>	Hong Kong	9,979 <sup>g</sup>	Outras especialidades	33,3	34,8	9,6
7	102	<b>Southeastern Grocers</b>	EUA	10,126 <sup>e</sup>	Supermercado	32,2	19,2	n/a
8	128	<b>Steinhoff International Holdings</b>	África do Sul	8,217	Outras especialidades	31,5	21,6	8,4
9	166	<b>OJSC Dixy Group</b>	Rússia	5,628	Supermercado	30,2	22,8	1,7
10	241	SMU	Chile	3,823 <sup>g</sup>	Supermercado	29,8	-9,2	-27,8
11	225	<b>PRADA Group</b>	Itália	3,989	Vestuários e/ou calçados	28,0	12,5	17,8
12	55	<b>Magnit</b>	Rússia	18,197	Lojas de conveniência/Postos de gasolina	27,9	26,2	6,1
13	247	<b>Magazine Luiza</b>	Brasil	3,758	Eletroeletrônicos	27,5	14,5	1,3
14	15	<b>Amazon</b>	EUA	60,903	Comércio virtual (e-commerce)	26,7	17,7	0,4
15	190	<b>Ascena Retail Group</b>	EUA	4,715	Vestuários e/ou calçados	26,7	40,6	3,2
16	196	<b>Lenta Group</b>	Rússia	4,539	Hipermercados/Centros de compras	23,2	31,3	4,9
17	151	<b>BİM</b>	Turquia	6,242	Lojas de desconto	22,8	19,6	3,5
18	46	Apple/Apple Retail Stores	EUA	20,228	Eletroeletrônicos	22,6	7,4	21,7
19	78	<b>China Resources Enterprise</b>	Hong Kong	12,258	Hipermercados/Centros de compras	22,4	14,0	2,2
20	206	<b>O'Key Group</b>	Rússia	4,330	Hipermercados/Centros de compras	22,3	18,8	3,6
21	132	Compagnie Financière Richemont	Suíça	7,841	Outras especialidades	20,5	7,5	19,4
22	170	<b>Nike</b>	EUA	5,304	Vestuários e/ou calçados	19,5	22,6	9,7
23	248	HTM Group	França	3,706 <sup>e</sup>	Eletroeletrônicos	19,1	1,5	n/a
24	183	Emke/Lulu	Emirados Árabes Unidos	5,000 <sup>e</sup>	Hipermercados/Centros de compras	18,7	9,6	n/a
25	224	Forever 21	EUA	4,000 <sup>e</sup>	Vestuários e/ou calçados	18,7	8,1	n/a
26	40	<b>Lotte Shopping</b>	Coreia do Sul	24,601	Hipermercados/Centros de compras	17,5	13,4	3,1
27	113	<b>CP ALL</b>	Tailândia	9,286	Lojas de conveniência/Postos de gasolina	17,5	46,0	3,7
28	144	<b>Associated British Foods/Primark</b>	Reino Unido	6,673	Vestuários e/ou calçados	17,2	22,0	4,8
29	153	<b>Central Retail</b>	Tailândia	6,207 <sup>e</sup>	Lojas de departamentos	17,2	25,8	n/a
30	149	<b>Coppel</b>	México	6,304	Lojas de departamentos	17,1	17,0	13,5
31	192	<b>Company M.video</b>	Rússia	4,657	Eletroeletrônicos	16,8	10,8	3,9
32	59	Suning Commerce Group	China	16,616	Eletroeletrônicos	16,3	4,6	0,4
33	134	<b>FEMSA</b>	México	7,655	Lojas de conveniência/Postos de gasolina	15,7	12,9	n/a

As empresas em **negrito itálico** também estavam entre os 50 varejistas de crescimento mais rápido em 2013. As margens de lucro líquido compostas dos 50 mais rápidos e do Top 250 excluem os resultados das empresas que não são primariamente varejistas.

<sup>1</sup>Taxa de crescimento anual composta

e = estimativa

\*\* A receita inclui vendas por atacado e a varejo

g = faturamento bruto informado pela empresa

Fonte: Dados publicados das empresas e Planet Retail

Os 50 varejistas de crescimento mais rápido, de 2008 a 2013

Ranking por crescimento	Ranking no Top 250	Nome da empresa	País de origem	Receita do varejo em 2013 (US\$ milhões)	Formato dominante	Taxa de crescimento anual composto da receita de varejo 2008-2013 <sup>2</sup>	Crescimento da receita do varejo em 2013	Margem de lucro líquido em 2013
34	162	Belle International Holdings	Hong Kong	5,856	Vestuários e/ou calçados	15,2	10,3	12,4
35	58	X5 Retail Group	Rússia	16,785	Lojas de desconto	15,0	6,3	2,1
36	129	Shanghai Friendship Group	China	8,166 <sup>**</sup>	Supermercado	14,8	6,2	2,4
37	41	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton	França	24,392 <sup>e</sup>	Outras especialidades	14,6	3,7	13,5
38	245	Ralph Lauren	EUA	3,798	Vestuários e/ou calçados	14,4	4,8	10,4
39	76	<b>Fast Retailing</b>	Japão	12,639 <sup>**</sup>	Vestuários e/ou calçados	14,3	23,2	8,2
40	200	Sundrug	Japão	4,474 <sup>**</sup>	Drogarias/Farmácias	14,2	9,9	3,5
41	150	<b>Lojas Americanas</b>	Brasil	6,247	Lojas de departamento de desconto	14,0	18,2	3,0
42	195	Arcs	Japão	4,554	Supermercado	13,8	4,8	1,4
43	239	<b>Woolworths Holdings</b>	África do Sul	3,834	Lojas de departamentos	13,4	12,7	7,5
44	145	O'Reilly Automotive	EUA	6,649 <sup>**</sup>	Outras especialidades	13,2	7,6	10,1
45	62	Jerónimo Martins	Portugal	15,712	Lojas de desconto	12,3	10,7	3,3
46	179	Dashang	China	5,047	Lojas de departamentos	12,2	5,8	3,7
47	174	SPAR Group	África do Sul	5,175 <sup>**</sup>	Supermercado	12,1	9,7	2,5
48	232	<b>Academy Sports + Outdoors</b>	EUA	3,900 <sup>e</sup>	Outras especialidades	11,5	11,4	n/a
49	120	<b>Dirk Rossmann</b>	Alemanha	8,820	Drogarias/Farmácias	11,5	11,6	n/a
50	107	Shoprite Holdings	África do Sul	9,869 <sup>**</sup>	Supermercado	11,5	10,2	3,7
Compostos de vendas ponderados dos 50 mais rápidos, ajustados à moeda						20.6%	19.2%	4.9%
Compostos de vendas ponderados dos 250 Poderosos do Varejo, ajustados à moeda						4.2%	4.1%	3.4%

As empresas em **negrito itálico** também estavam entre os 50 varejistas de crescimento mais rápido em 2013. As margens de lucro líquido compostas dos 50 mais rápidos e do Top 250 excluem os resultados das empresas que não são primariamente varejistas.

<sup>1</sup>Taxa de crescimento anual composta

e = estimativa

\*\* A receita inclui vendas por atacado e a varejo

g = faturamento bruto informado pela empresa

Fonte: Dados publicados das empresas e Planet Retail

# Os 50 maiores e-varejistas

O varejo eletrônico, conforme definido nesta análise, inclui somente o e-commerce B2C, em que a empresa possui o estoque e as vendas são feitas diretamente ao consumidor. As empresas que atuam principalmente como mercados eletrônicos, ou facilitadores que agregam outros tipos de receitas, estão excluídas da análise dos 50 maiores e-varejistas, uma vez que suas receitas são em grande parte derivadas de taxas e comissões sobre vendas de terceiros – consumidores ou outras empresas que possuem o estoque – em vez de diretamente da venda de mercadorias.

## Os varejistas estendem a presença online com vários modelos de comércio eletrônico

A penetração da Internet em todo o mundo continua a aumentar – particularmente na África, no Oriente Médio, no Sudeste Asiático e na Ásia Central. Juntamente com um maior número de usuários de Internet, está ocorrendo um aumento impressionante no número de dispositivos móveis com acesso à internet, tais como smartphones e tablets. A adoção dessas tecnologias está tendo um impacto radical no uso da mídia, no marketing e no comércio eletrônico, além de mudar o comportamento de compras do consumidor.

Enquanto a concorrência do comércio eletrônico aquece, os varejistas que buscam maiores vendas online enfrentam um mercado cada vez mais congestionado, complexo e fragmentado. Para atrair a atenção dos consumidores e ampliar sua presença online, muitos varejistas estão utilizando vários formatos, incluindo:

- Loja online operada diretamente
- Loja online no *marketplace* de terceiros
- Incorporação do *marketplace* de terceiros na loja online do varejista
- Expansão de serviços “clique e retire”
- Venda de produtos para outros e-varejistas por atacado ou em consignação
- Rede social
- Programas de marketing de afiliados, em que uma empresa vende os produtos de outro em troca de uma comissão
- Pesquisa paga e sites de comparação de compras como principais influenciadores nas decisões de compra do consumidor

Com a aceleração das vendas online, especialmente em mercados em desenvolvimento, os varejistas estão considerando cada vez mais o comércio eletrônico como elemento chave de suas estratégias de expansão global. A oportunidade de envolver-se em e-commerce internacional está ajudando a impulsionar o crescimento dos mercados eletrônicos e canais alternativos online. Este mundo de comércio eletrônico em rápida evolução é evidente na composição do e-50, os 50 maiores e-varejistas do mundo que, coletivamente, empregam todos os canais de varejo eletrônico e pontos de contato online do consumidor como mencionado acima.

## A Amazon continua a dominar o mundo do varejo eletrônico

A análise dos varejistas do e-50 mostra que:

- A Amazon continuou a dominar o mundo do varejo eletrônico com vendas líquidas de produtos em 2013 (ou seja, em que a Amazon é o vendedor registrado) de quase US\$ 61 bilhões. A JD.com, conhecida anteriormente como Beijing Jingdong Century e 360buy Jingdong, ficou num segundo lugar distante com vendas de e-varejo de US\$ 10,8 bilhões, seguidas pelo Wal-Mart com o aproximadamente US\$10 bilhões em vendas de e-commerce.
- Os 250 Poderosos do Varejo Global representaram quase três quartos do e-50 em 2013 (37 empresas). Embora os 250 maiores varejistas do mundo continuem a dominar a lista, representam apenas dois dos 50 maiores e-varejistas comparando com 2012.
- A maioria do e-50 (39 empresas) é de varejistas multicanal com lojas físicas, bem como operações online ou outras sem loja. No entanto, isto é menos do que as 42 empresas de 2012. Embora muitos e-varejistas puros estejam crescendo rapidamente, com mais probabilidade de entrar no e-50 num futuro próximo, apenas dois dos 11 e-varejistas do e-50 de 2013 sem loja ou somente na web cresceram o suficiente para se classificar no Top 250: Amazon e JD.com.
- Metade dos 50 e-varejistas está nos Estados Unidos (menos que os 28 de 2012), seguidos pela Europa (19 empresas, duas a mais do que 2012) – especialmente no Reino Unido (10) e na França (5); apenas cinco são empresas de mercados emergentes (4 na China e 1 no Brasil). Os mercados online têm mais tendência a atuar como modelo principal de e-commerce na Ásia e na América Latina do que os e-varejistas (veja “O poder crescente do *e-marketplace*” abaixo).
- As vendas digitais do e-50 cresceram a um ritmo acelerado em 2013, a uma média de 26,6%.
- No e-50, o comércio eletrônico ainda é responsável por uma pequena parte da receita dos atacadistas e varejistas de alimentação – geralmente cerca de 2% a 4%. Para as lojas de departamentos e varejistas de vestuário de moda, as vendas online foram responsáveis por uma parcela maior, de 8% a 16%, e alcançaram mais de 20% no caso de vários varejistas de eletrônicos.



## Os 50 maiores e-varejistas de 2013

Ranking de vendas de e-varejista – ano fiscal 2013	Ranking de vendas do Top 250 – ano fiscal 2013	Nome da empresa	País de origem	Vendas no varejo de e-commerce (US\$ milhões)	% das vendas no varejo de e-commerce em relação à receita total do varejo	Taxa de crescimento do comércio eletrônico no ano fiscal 2013 (em %)	Comentários
1	15	Amazon	EUA	60.903,0	100,0	17,7	Vendas diretas online; exclui vendas de terceiros
2	92	JD.com	China	10.826,8	100,0	66,2	Vendas diretas online; conhecida anteriormente como Beijing Jingdong Century Trade e 360buy Jingdong
3	1	Wal-Mart	EUA	10.000,0 <sup>e</sup>	2,1	29,9	
4	46	Apple	EUA	9.000,0 <sup>e</sup>	30,8	n/a	Estimativa de vendas da Store.Apple.com; exclui iTunes store, App store, a loja iBooks
5	70	Otto	Alemanha	8.188,9 <sup>e</sup>	61,3	7,0	
6	5	Tesco	Reino Unido	5.250,5 <sup>e</sup>	5,3	11,0	
7	99	Liberty Interactive	U.S.	4.884,0	47,4	10,9	Inclui QVC.com, além de outras subsidiárias de e-varejo
8	13	Casino Guichard-Perrachon	França	3.952,8	6,2	19,4	Inclui as vendas de comércio eletrônico de Cdiscount, Nova Pontocom e exito.com
9	59	Suning Commerce Group	China	3.536,3	21,3	43,9	
10	34	Macy's	EUA	3.100,0 <sup>e</sup>	11,1	37,8	
11	2	Costco Wholesale	EUA	3.086,1 <sup>e</sup>	2,9	47,0	
12	25	Best Buy	EUA	3.044,0 <sup>e</sup>	7,2	19,8	Estimativa de vendas online somente
13	117	Home Retail Group	Reino Unido	2.906,8 <sup>e</sup>	32,6	7,0	
14	150	Lojas Americanas	Brasil	2.838,1	45,4	26,5	O portfólio da B2W – Companhia Digital inclui as marcas de varejo Americanas.com, Submarino, Shoptime e SouBarato além de Ingresso.com (venda de ingressos), Submarino Finance (cartão de crédito) e B2W Viagens (agência de viagens), que operam pela Internet, tele vendas, catálogos, TV e quiosques.
15	9	Home Depot	EUA	2.750,0 <sup>e</sup>	3,5	52,8	
16	n/a	Newegg	EUA	2.700,0 <sup>e</sup>	100,0	-3,6	Inclui a receita do Newegg Marketplace que não pode ser desmembrada
17	81	Staples	EUA	2.500,0 <sup>e</sup>	20,6	0,0	Vendas estimadas de e-commerce B2C; exclui vendas estimadas de e-commerce B2B
18	n/a	Zalando	Alemanha	2.340,4	100,0	52,1	
19	n/a	Shop Direct Group	Reino Unido	2.322,6 <sup>e</sup>	84,0	8,3	
20	61	The Gap	EUA	2.260,0	14,0	21,5	
21	68	John Lewis Partnership	Reino Unido	2.204,3 <sup>g</sup>	15,6	22,8	
22	n/a	Vente.privee.com	França	2.125,2	100,0	23,0	
23	163	Next	Reino Unido	2.103,9 <sup>NS</sup>	36,0	12,4	Inclui vendas de catálogo
24	23	E. Leclerc	França	1.952,5 <sup>g</sup>	4,1	63,0	Vendas brutas pelo E.Leclerc Drive
25	204	Williams-Sonoma	EUA	1.950,0	44,4	18,2	
26	93	L Brands	EUA	1.766,0 <sup>NS</sup>	16,4	-2,4	Inclui vendas de catálogo
27	52	Kohl's	EUA	1.700,0	8,9	20,4	
28	10	Target	EUA	1.700,0 <sup>e</sup>	2,3	n/a	
29	n/a	Vipshop Holdings	China	1.680,6	100,0	143,5	
30	7	Metro AG	Alemanha	1.657,7	1,9	54,5	

e = estimativa      g = volume bruto de transações      NS = vendas totais fora das lojas      n/a = não está no Top 250 em 2013

Os 50 maiores e-varejistas de 2013

Ranking de vendas de e-varejista – ano fiscal 2013	Ranking de vendas do Top 250 – ano fiscal 2013	Nome da empresa	País de origem	Vendas no varejo de e-commerce (US\$ milhões)	% das vendas no varejo de e-commerce em relação à receita total do varejo	Taxa de crescimento do comércio eletrônico no ano fiscal 2013 (em %)	Comentários
31	80	Nordstrom	EUA	1.622,0	13,3	27,8	
32	85	Dixons Retail	Reino Unido	1.601,6	13,9	16,0	
33	26	J Sainsbury	Reino Unido	1.589,9 <sup>e</sup>	4,2	12,4	
34	n/a	HSN	EUA	1.582,9 <sup>e</sup>	46,5	9,0	
35	n/a	Tencent Holdings	China	1.582,5	100,0	121,2	Principalmente 51Buy.com (Yixun em chinês). Inclui a receita de alguns marketplaces que não pode ser desmembrada
36	14	Groupe Auchan	França	1.507,6	2,4	11,9	
37	24	Ahold	Holanda	1.442,5	3,3	30,8	
38	3	Carrefour	França	1.395,6 <sup>e</sup>	1,4	5,0	
39	n/a	Overstock.com	EUA	1.304,2	100,0	18,6	
40	n/a	Lands' End	EUA	1.303,9 <sup>NS</sup>	83,4	0,0	Inclui vendas de catálogo
41	60	Marks & Spencer Group	Reino Unido	1.272,0	7,8	22,8	
42	n/a	Ocado Group	Reino Unido	1.239,5	100,0	16,7	
43	n/a	L.L. Bean	EUA	1.200,0 <sup>e</sup>	76,9	5,3	
44	29	Sears Holdings	EUA	1.200,0 <sup>e</sup>	3,3	n/a	A estimativa exclui as vendas no Sears Marketplace
45	n/a	Systemax	EUA	1.193,9 <sup>NS</sup>	100,0	-18,2	Inclui vendas de catálogo
46	n/a	ASOS	Reino Unido	1.178,7	100,0	40,0	Vendas diretas online; exclui receitas de terceiros e recibos de entrega
47	77	Toys "R" Us	EUA	1.157,0 <sup>e</sup>	9,2	2,5	
48	18	Woolworths Limited	Austrália	1.102,0 <sup>e</sup>	2,0	50,0	
49	82	J. C. Penney	EUA	1.079,0	9,1	5,8	
50	20	Lowe's Companies	EUA	1.068,0 <sup>e</sup>	2,0	40,9	

e = estimativa      g = volume bruto de transações      NS = vendas totais fora das lojas      n/a = não está no Top 250 em 2013

## Atividade de comércio eletrônico entre os Top 250, 2013

	Número de empresas com vendas de comércio eletrônico	% das vendas de e-commerce na receita de varejo *	% Crescimento das vendas de e-commerce ano a ano*
Top 250	145	6,2	21,1
Excluindo a Amazon e JD.com**	143	4,2	20,1
Ásia/Pacífico	28	4,7	42,5
Excluindo JD.com**	27	2,4	23,8
Europa	57	3,6	16,0
América Latina	8	7,1	27,3
América do Norte	51	8,9	20,0
Excluindo Amazon**	50	5,1	21,8
Moda	35	7,0	21,0
Bens de consumo não duráveis	61	1,9	21,6
Bens duráveis e produtos de lazer	37	20,8	22,4
Excluindo a Amazon e JD.com**	35	9,5	21,4
Diversificados	12	7,8	14,2

Região África/Oriente Médio, excluídas as vendas de comércio eletrônico disponíveis para apenas um varejista

\* com ponderação das vendas compostas

\*\* Amazon e JD.com são os únicos dois varejistas online somente no Top 250

Além de identificar os 50 maiores e-varejistas do mundo, foi analisada a atividade de comércio eletrônico de todos os varejistas do Top 250. Em 2013, havia informações disponíveis sobre 185 empresas (seja informadas pela empresa ou estimadas pela Planet Retail ou Internet Retailer). Dessas 185 empresas:

- Mais de um quinto (40) não tinha site de e-commerce transacional em 2013. Isso é menos do que em 2012 (um quarto) uma vez que é maior o número de varejistas que estão aderindo. Na sua maioria, as empresas sem comércio eletrônico eram redes de supermercados e lojas de desconto.
- As 145 empresas do Top 250 com operações de comércio eletrônico geraram 6,2% de sua receita combinada de varejo online em 2013. Sem a Amazon e a JD.com – os únicos dois varejistas online no Top 250 – a participação do comércio eletrônico na receita total de varejo cai em um terço, para 4,2%. Em termos de localização geográfica, o comércio eletrônico representou a maior parte das receitas de varejo dos varejistas norte-americanos – 8,9%. No entanto, se a Amazon não for levada em conta no cálculo norte-americano, as vendas online como porcentagem das vendas totais foram mais elevadas entre os varejistas latino-americanos em 7,1%. O comércio eletrônico gerou a menor porcentagem de vendas, 3,6%, no caso dos varejistas europeus – um reflexo do nível de penetração relativamente baixo em vendas online entre algumas das maiores empresas da região, muitas das quais são principalmente varejistas de alimentação. O comércio eletrônico representou 4,7% das vendas dos varejistas da região Ásia/Pacífico. Excluindo a JD.com, a participação das vendas online nesta região cai para apenas 2,4%.
- Da perspectiva de produto, os varejistas de bens duráveis e de lazer derivaram uma maior parcela das receitas de operações de comércio eletrônico do que outros setores – 20,8% em base composta. Excluindo a Amazon e a JD.com, este setor ainda detinha a maior penetração de comércio eletrônico, embora caindo para mais da metade. Como era de se esperar, a penetração do comércio eletrônico foi menor entre os varejistas de bens de consumo não duráveis com apenas 1,9% das vendas.
- As vendas online cresceram a uma taxa composta de 21,1% para os 145 varejistas do Top 250 com operações de comércio eletrônico. Numa perspectiva regional, o crescimento das vendas do comércio eletrônico variou de 16% no caso dos varejistas europeus a 42,5% para os varejistas da região Ásia/Pacífico. No entanto, a região Ásia/Pacífico cai para 23,8% sem o maior varejista de comércio eletrônico da região, JD.com, que aumentou suas vendas diretas em 66,2% em 2013. Quando a JD.com é excluída do resultado da região Ásia/Pacífico, os varejistas latino-americanos apresentam o maior crescimento de vendas online – 27,3%. Em termos de produtos, o crescimento composto do comércio eletrônico foi bastante coerente entre os três setores de produtos primários, variando de 21% a 22,4%. O grupo diversificado informou a menor taxa composta de crescimento em vendas de comércio eletrônico.

## Os maiores sites de *e-marketplace* em 2013

Empresa	País de origem	Ano de fundação	Data da oferta pública inicial de ações (IPO)	Receita líquida da controladora em 2013 (US\$ milhões)	Margem de lucro líquida da controladora em 2013 (%)	Receita de varejo em 2013 (US\$ milhões)
Alibaba Group	China	1999	2014	8.537	44,6	272.826
Taobao C2C marketplace		2003				190.718
Tmall B2C marketplace		2008				82.108
Amazon	EUA	1995	1997	74.452	0,4	140.610*
Amazon Marketplace		2000				73.500*
eBay	EUA	1995	1998	16.047	17,8	76.431
Rakuten	Japão	1997	2000	5.321	8,4	18.112
Rakuten Ichiba marketplace		1997				17.442
Rakuten Overseas marketplace		2008				670
MercadoLibre	Argentina	1999	2007	473	24,9	7.300

\* Valor bruto de mercadorias, ou valor de todas as mercadorias vendidas

### O poder cada vez maior do *e-marketplace*

Como muitos varejistas de visão global já perceberam, concorrer com empresas nacionais bem estabelecidas é bastante difícil. Obter a aceitação de consumidores estrangeiros online não é diferente de expandir lojas físicas – é preciso personalizar a oferta e as operações.

Ao capitalizar sobre essa realidade, os *marketplaces* de terceiros tornaram-se um estímulo cada vez mais importante para o crescimento de varejistas online. Isso é evidente sobretudo ao desenvolver mercados em que os consumidores muitas vezes navegam diretamente nesses *marketplaces*, muitos dos quais ficaram bem conhecidos e com marcas confiáveis. Sua seleção e conveniência proporcionam valor para o consumidor, enquanto sua escala e alcance oferecem aos comerciantes acesso a uma grande base de clientes em potencial.

Além de conquistar clientes rentáveis em territórios muitas vezes desconhecidos, a infraestrutura do *marketplace* oferece aos vendedores uma gama de serviços de apoio essenciais – entre eles, pagamento, atendimento, serviço ao cliente, marketing e promoção – necessários para operar seus negócios. Sem o investimento em capital, tempo e risco necessários para iniciar operações de comércio eletrônico em seu país ou região, muitos varejistas estão descobrindo que os *e-marketplaces* podem ser uma maneira mais rápida, mais fácil e mais eficiente de penetrar em mercados que estão crescendo em todo o mundo.

O grupo Alibaba, o site de comércio eletrônico mais popular da China, é a maior empresa de *e-marketplace* do mundo, com um valor bruto de mercadorias (GMV, o valor de todas as mercadorias vendidas) de US\$ 272,8 bilhões em 2013, quase o dobro da Amazon. O Alibaba opera exclusivamente um modelo de negócio com plataforma de terceiros consistindo em dois sites de comércio eletrônico principais: o Taobao, onde os consumidores vendem a outros consumidores, e o Tmall, onde varejistas vendem diretamente aos consumidores.

A Amazon, o maior *e-varejista* do mundo, oferece produtos de seu próprio estoque, bem como produtos vendidos por outros no Amazon Marketplace. O GMV total da empresa em 2013 é

estimado em mais de US\$ 140 bilhões, com US\$ 73,5 bilhões gerados por vendedores de terceiros.

A Amazon continua a tumultuar os mercados sempre que adiciona uma nova categoria. A empresa está lançando a AmazonFresh, um serviço de mercearia online testado pela primeira vez em Seattle em 2007. A Amazon Fashion é outro negócio emergente. Embora a Amazon venda roupa, sapatos e acessórios há anos, a empresa direcionou seu foco para a categoria de moda nos últimos anos, visando marcas contemporâneas e sofisticadas.

O eBay é o terceiro maior *e-marketplace* com um GMV total de US\$ 76,4 bilhões. Embora só ofereça produtos de terceiros, o GMV divulgado pela empresa não faz distinção entre seus negócios B2C e C2C.

A Rakuten do Japão opera o quarto maior *e-marketplace* do mundo. O GMV total de US\$ 18,1 bilhões é derivado principalmente de seu shopping center doméstico online, o Rakuten Ichiba. A empresa lançou sua primeira operação de comércio eletrônico no exterior em Taiwan em 2008. Em 2010, a Rakuten adquiriu a Buy.com, uma das principais empresas de *e-marketplace* dos Estados Unidos (agora Rakuten.com).

O MercadoLibre abriga a maior plataforma de comércio online na América Latina. Iniciou suas atividades na Argentina em 1999 e rapidamente se expandiu para o Brasil, outros países da América do Sul e México. Em 2001, o MercadoLibre fez uma aliança estratégica com o eBay, obtendo informações privilegiadas sobre o mercado e adquiriu a unidade brasileira do eBay, o que ajudou a consolidar a posição de liderança da empresa na região. A aliança estratégica terminou em 2006, antes da oferta pública inicial de ações (IPO) do MercadoLibre em 2007. O GMV da empresa em 2013 foi de US\$ 7,3 bilhões.

Além disso, varejistas em número cada vez maior, incluindo Sears, Wal-Mart, Best Buy e Tesco, estão incorporando *marketplaces* de terceiros a suas próprias lojas online. Proporcionando muito mais opções a seus clientes que assim não têm que procurar em outro lugar, conseguem capturar uma parcela maior da receita do comércio eletrônico.

# Além do varejo Romper e transformar

O varejo está num momento de ruptura e mudança sem precedentes impulsionados pelas tecnologias móveis e digitais. Com essas mudanças rápidas, os varejistas devem responder aos consumidores e ao mesmo tempo se posicionar quanto ao futuro. A convergência de tecnologias estabelecidas que muitas vezes damos como fato consumado tornam-se novas e transformadoras quando se encontram. Explore mais no mundo do “Além do Varejo” da Deloitte.

Visite [www.deloitte.com/consumerbusiness](http://www.deloitte.com/consumerbusiness) para obter mais informações

## Deloitte.

© 2014 Deloitte LLP. All rights reserved.



# O consumidor brasileiro conectado

## O e-commerce no caminho da maturidade

O amplo crescimento do *e-commerce* nacional nos últimos anos vem redirecionando as estratégias das empresas varejistas brasileiras e mostrando qual é o atual perfil do consumidor conectado. A internet demonstra ser o canal mais adequado para suprir as suas demandas por comodidade, rapidez, segurança, praticidade e informação.

São muitos os fatores que impulsionaram o *e-commerce* no Brasil. A começar pelo aspecto comportamental: o aumento exponencial no uso de smartphones e a multiplicação de equipamentos portáteis levaram ao maior acesso às redes de informação e comunicação, o que modificou o hábito do consumidor, tornando-o mais exigente e conectado a tendências, inclusive em âmbito global. A difusão do uso de dispositivos móveis também significa que os consumidores estão sendo capazes de fazer compras a qualquer hora e em qualquer lugar, o que os torna cada vez mais exigentes em termos de conveniência.

Estamos caminhando para um mundo amplamente impactado pela tecnologia móvel, que inclui não apenas smartphones e tablets, mas outros dispositivos inteligentes conectados, como pulseiras, relógios e óculos inteligentes (Fitbit, Apple Watch e Google Glass, para citar alguns) – a já conhecida internet das coisas.

À medida que mais consumidores se sentem pressionados pelo tempo para atender a todas as demandas diárias e também na busca por assertividade, eles estão mais dispostos a comprar produtos e serviços que otimizem o uso de seu tempo e simplifiquem a sua vida. Para tal, utilizar a internet é fato consumado e necessário.

Hoje, o País conta com 57 milhões de “e-consumidores”, conforme os dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm). As compras realizadas pela internet no ano 2014 somaram R\$ 35,8 bilhões, um crescimento de 24% em relação ao mesmo período de 2013, segundo dados da E-bit. A perspectiva para 2015 é a de que o *e-commerce* registre um crescimento acima de 20%, contra os cerca de 5% previstos para o varejo tradicional.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), metade das pessoas com 10 anos ou mais de idade tem acesso à internet no Brasil – um universo de aproximadamente 86,7 milhões de pessoas. Ainda de acordo com o IBGE, entre 2008 e 2013 o número de domicílios conectados à *web* saltou de 23,8% para 43%. Essa população representa a entrada, no meio digital, de dezenas de milhões de usuários com o potencial de se tornarem consumidores online.

Essa grande parcela da população consumidora interage por plataformas móveis ou via redes sociais. São milhões de pessoas gerando conteúdo e compartilhando opiniões com milhares de outras pessoas. Mesmo aquelas que não são participantes ativas da mídia social podem ter sua decisão de compra influenciada por ela, por meio dos mecanismos de busca, uma vez que a internet habilita todos a levantar informações sobre produtos e serviços, pesquisar e comparar os melhores preços, interagir com os produtos e, assim, chegar mais preparados à loja física. E vice-versa: os múltiplos canais de contato das lojas com os consumidores atuam de forma complementar.

A mobilidade está conduzindo mudanças fundamentais não só no comportamento e nas expectativas dos consumidores. No âmbito dos negócios, a era do engajamento e da conectividade exige novos processos de comunicação para atender ao e fidelizar o consumidor, além de alterações na dinâmica de pilares do setor varejista, como logística e gerenciamento de estoques, tecnologia, finanças e capital humano. Isso, além, de promover uma concorrência em tempo real, em que credibilidade e preço têm um peso fundamental na escolha do consumidor.

A tecnologia desempenha um papel importante na obtenção de conveniência e competitividade. Para manter o seu negócio atrativo, as empresas varejistas precisam estar acessíveis em todos os pontos de contato com o cliente, implantando o conceito de opções de compra em diversos canais a fim de apresentar o produto correto, na hora certa, no lugar mais adequado para o seu consumidor.

Tudo indica que o desenvolvimento de plataformas eletrônicas confiáveis e a entrega de uma experiência de compra convergente entre canais são mais do que uma estratégia de negócio, se tornando uma necessidade para atender aos dinâmicos movimentos desse mercado.



## Megatendências para o e-commerce no Brasil

O *e-commerce* é um caminho indiscutível para o desenvolvimento do varejo no Brasil. Veja a seguir alguns aspectos que podem endereçar essa plataforma nos próximos anos.

### Segurança de dados

Os investimentos em tecnologia devem acompanhar os principais desafios em termos de segurança de dados bancários e pessoais de clientes. Os riscos vão além dos prejuízos financeiros, já que os crimes virtuais impactam a confiança e a reputação das empresas de varejo.

### Analytics

A análise do crescente volume de dados produzidos pelos clientes é um fator relevante que pode apoiar a estratégia de negócios e oferecer uma vantagem competitiva às redes de varejo.

### Celulares e dispositivos móveis

A expansão da internet móvel no Brasil é significativa: o número de usuários com acesso à tecnologia 3G e 4G passou de 54 milhões em 2012 para 107 milhões em 2014. Porém, ainda há entraves com relação à infraestrutura tecnológica e de telecomunicações para apoiar esse crescimento. O acesso à tecnologia 4G ainda é restrito no Brasil. O *e-commerce* em dispositivos móveis também demanda investimentos em aplicativos que ofereçam navegabilidade e segurança ao consumidor que realiza compras nessas plataformas.

### Meios de pagamento

Parcerias com empresas de meios de pagamento online podem facilitar o processo e conferir mais segurança e credibilidade à empresa varejista. PagSeguro, BCash, MolP, Mercado Pago e PayPal são algumas das ferramentas atuais que reúnem diversas modalidades de pagamento (cartões de débito e crédito, boleto ou transferência, por exemplo) e que podem viabilizar parcerias com as empresas varejistas.

### Logística

País de dimensões continentais, o Brasil ainda enfrenta gargalos na distribuição e entrega de produtos com qualidade e prazo em todas as suas regiões. A expectativa é de que nos próximos anos investimentos sejam feitos na infraestrutura de logística do País, tornando-a mais eficiente. Para as empresas, esse cenário coloca a necessidade de se observar aspectos como gestão de estoque, custo do frete, logística reversa, redução de extravios, furtos e roubos, rastreabilidade dos produtos e automação dos processos.

### Precificação

Com a eliminação dos custos com o ponto de venda e a possibilidade de oferecer um portfólio mais amplo do que o de uma loja física, as empresas de varejo online enfrentam o desafio de oferecer preços mais competitivos para melhorar a atratividade do *e-commerce* para o consumidor. Com os portais de comparação de preço, essa realidade se torna ainda mais contundente.

### Gestão

A corrida por investimentos para a expansão digital do varejo passa pela intensificação da prática de fusões e aquisições e pela estruturação para a abertura de capital. A terceirização da operação, a diversificação do portfólio de produtos, o aumento na eficiência e a atração e retenção de talentos são outros aspectos a serem observados.

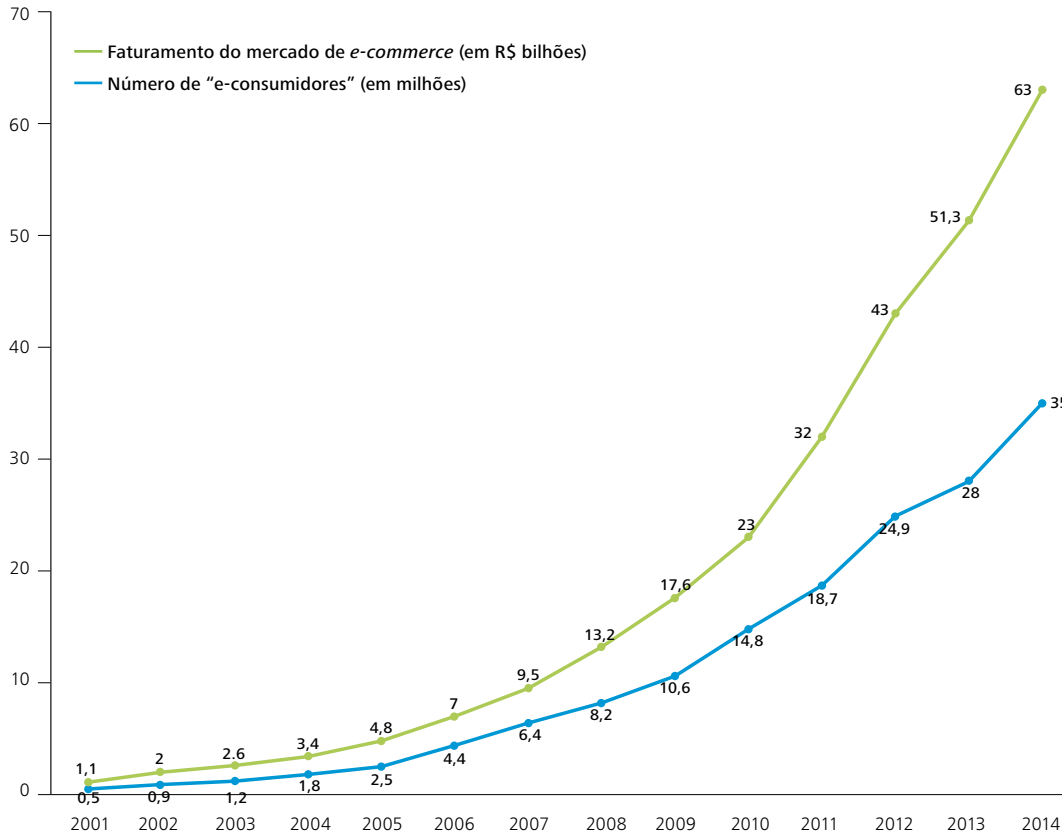
### Transparência

Um dos pilares da cultura digital é a transparência. Na internet, as empresas estão abertas ao julgamento dos consumidores sobre os seus processos e a qualidade de seus produtos e serviços. A gestão da reputação online passa pelo acompanhamento e pela resolução rápida de ocorrências que são divulgadas, por uma estrutura adequada de atendimento ao consumidor e pelo cumprimento estrito dos termos acordados entre o cliente e o vendedor – em aspectos como expectativa e prazo.

## Retratos do avanço do e-commerce no Brasil

### Volume de vendas e de consumidores pela internet

Entre 2011 e 2014, o faturamento e o número de consumidores pela internet praticamente dobraram no Brasil.



Fonte: Deloitte – Research a partir da consolidação de dados de eMarketer e Secundados

**26%** é a previsão da participação do e-commerce nas vendas totais do varejo em 2018 no Brasil, o dobro da registrada em 2013.

Fonte: Deloitte – Research a partir da consolidação de dados de e-bit e E-commerce Brasil

### Campeões online

Setores com maior participação nas vendas do e-commerce no Brasil (em %)



Fonte: Deloitte – Research a partir da consolidação de dados de e-bit e E-commerce Brasil

# Contatos

## Contatos da Deloitte e suas firmas-membro para o atendimento ao setor de varejo

### Global

#### Líder global da Deloitte, Bens de Consumo

Antoine de Riedmatten  
aderiedmatten@deloitte.fr

#### Líder global da Deloitte, Varejo

Vicky Eng  
veng@deloitte.com

#### Economista-chefe global

Ira Kalish  
ikalish@deloitte.com

#### Marketing Bens de Consumo

Kathryn Cordes  
kcordes@deloitte.com

### América do Norte

#### Canadá

Ryan Brain  
rbrain@deloitte.ca

#### Estados Unidos

Alison Paul  
Deloitte Consulting LLP  
alpaul@deloitte.com

### Europa, Oriente Médio e África (EMEA)

#### África do Sul

Andre Dennis  
adennis@deloitte.co.za

#### África Ocidental

Alain Penanguer  
apenanguer@deloitte.fr

#### África Oriental

John Kiarie  
jkiarie@deloitte.co.ke

#### Alemanha

Karsten Hollasch  
khollasch@deloitte.de

#### Bélgica

Olivier de Groote  
oldegroote@deloitte.com

#### Dinamarca

Jesper Povlsen  
jepovlsen@deloitte.dk

#### Espanha

Fernando Pasamon  
fpasamon@deloitte.es

#### Europa Central

Aaron Martin  
aamartin@deloittece.com

#### Finlândia

Jussi Sairanen  
jussi.sairanen@deloitte.fi

#### França

Stephane Rimbeuf  
srimbeuf@deloitte.fr

#### Grécia

Dimitris Koutsopoulos  
dkoutsopoulos@deloitte.gr

#### Holanda

Erik Nanninga  
enanninga@deloitte.nl

#### Irlanda

Kevin Sheehan  
kesheehan@deloitte.ie

#### Israel

Israel Nakel  
inakel@deloitte.co.il

#### Itália

Dario Righetti  
drighetti@deloitte.it

#### Noruega

Jonathan Farnell  
jfarnell@deloitte.no

### Oriente Médio

Herve Ballantyne  
hballantyne@deloitte.com

### Polônia

Dariusz Kraszewski  
dkraszewski@deloittece.com

### Portugal

Luís Belo  
lbelo@deloitte.pt

### Reino Unido

Ian Geddes  
igeddes@deloitte.co.uk

### Rússia/CIS

Vladimir Biryukov  
vbiryukov@deloitte.ru

### Suécia

Joakim Torbjorn  
jtorbjorn@deloitte.se

### Suíça

Howard da Silva  
hdasilva@deloitte.ch

### Turquia

Ozgur Yalta  
oyalta@deloitte.com

### América Latina

#### Líder de Bens de Consumo para a América Latina

Reynaldo Saad  
rsaad@deloitte.com

#### Argentina/LATCO

Daniel Varde  
dvarde@deloitte.com

#### Brasil

Reynaldo Saad  
rsaad@deloitte.com

#### Chile

Cristian Alvarez  
cralvarez@deloitte.com

#### Colômbia

Juan Sanchez  
jsancheznino@deloitte.com

#### México

Luis Castañeda  
castaneda@deloittemx.com

#### Omar Camacho

ocamacho@deloittemx.com

#### Peru

Francisco Revelo  
frevelo@deloitte.com

### Venezuela

Ignacio Rodriguez  
igrodriguez@deloitte.com

### Ásia/Pacífico

#### Líder de Bens de Consumo para a Ásia/Pacífico

Haruhiko Yahagi  
hyahagi@tohatsu.com.jp

#### Austrália

David White  
davidwhite@deloitte.com.au

#### China

David Lung  
dalung@deloitte.com.cn

#### Coreia do Sul

Jae Hoon Lee  
jaehoolee@deloitte.com

#### Filipinas

Bonifacio Lumacang  
blumacang@deloitte.com

#### Indonésia

Jose Sabater  
josabater@deloitte.com

#### Japão

Haruhiko Yahagi  
hyahagi@tohatsu.com.jp

#### Malásia

Jeffrey Soo  
jefsoo@deloitte.com

#### SEA & Singapura

Eugene Ho  
eugeneho@deloitte.com

#### Taiwan

Jason Ke  
jasonke@deloitte.com.tw

#### Tailândia

Manoon Manusook  
mmanusook@deloitte.com

#### Vietnã

Nguyen Vu Duc  
nguyenvu@deloitte.com

# Notas



A Deloitte refere-se a uma ou mais entidades da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido ("DTTL"), sua rede de firmas-membro, e entidades a ela relacionadas. A DTTL e cada uma de suas firmas-membro constituem entidades legalmente separadas e independentes. A DTTL (também chamada "Deloitte Global") não presta serviços a clientes. Consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obter uma descrição mais detalhada da DTTL e suas firmas-membro.

