

**Deloitte.**

Os Poderosos do  
Varejo Global 2016  
Como navegar na  
nova lacuna digital





# Índice

---

Introdução	4
Panorama econômico global	5
Como navegar na nova lacuna digital	10
Os 250 maiores poderosos do varejo global	12
Destaques dos 250 maiores	20
Os dez maiores	23
Análise geográfica	24
Análise por setor de produtos	28
Os 50 mais rápidos	31
Os 50 maiores e-varejistas	34
O varejo brasileiro sob a influencia digital	41
Metodologia do estudo e fontes dos dados	44

Bem-vindo ao relatório Poderosos do Varejo Global 2016 elaborado pela Deloitte e pela STORES Media. Esta 19ª edição anual identifica os 250 maiores varejistas do mundo com base em dados disponíveis ao público referentes ao ano fiscal de 2014 (incluindo empresas cujo ano fiscal foi encerrado até junho de 2015) e analisa seu desempenho com base em região geográfica, setor primário de produtos, atividade de comércio eletrônico e outros fatores.

O relatório também apresenta o ranking dos 50 maiores varejistas do comércio eletrônico mundial, além de um panorama da economia global, bem como uma introdução e um sumário executivo referentes às conclusões do documento “Como navegar na nova lacuna digital: Resumo global das conclusões de nove países sobre a influência digital no varejo”.

# Panorama econômico global

No mundo do varejo, muita atenção tem sido dada para a concorrência vinda do varejo on-line, ao desafio da segurança cibernética e à dificuldade de decifrar os gostos e as sensibilidades de preço de um mercado consumidor cada vez mais fragmentado. No entanto, em todas essas e outras questões, uma coisa permanece constante: o impacto considerável para os varejistas resultante de economias fortes e fracas, de inflação e deflação e de flutuações cambiais e nos preços dos ativos. Nesta seção, examinamos o ambiente econômico atual e o previsto, com o objetivo de extrair o que isso significa para os principais varejistas do mundo e seus fornecedores.

## Principais questões econômicas que influenciam os varejistas



### Flutuações cambiais

No último ano, o valor do dólar americano aumentou fortemente em relação à maioria das principais moedas. Isso se deu por diversos fatores, como preços baixos do petróleo, relativa força da economia dos Estados Unidos, expectativas de uma política monetária americana mais apertada e flexibilização da política monetária na Europa e no Japão. O resultado tem gerado pressão deflacionária nos EUA, fraqueza no setor manufatureiro americano, fragilidade da rentabilidade das empresas americanas, crescimento mais forte das exportações na Europa e no Japão e sérios desafios para os mercados emergentes. Quanto a este último aspecto, a pressão de baixa nas moedas dos mercados emergentes forçou os bancos centrais desses países a apertar a política monetária, resultando em crescimento econômico mais lento. Além disso, a rápida acumulação da dívida expressa em dólar nos países emergentes significa que a valorização do dólar aumenta o risco de calote. Isso poderia prejudicar o setor financeiro nos mercados emergentes. Para os varejistas, a força do dólar americano significou aumento do poder de compra para os consumidores dos Estados Unidos e aumento dos preços das importações para os consumidores de outros países – em especial dos mercados emergentes.



### Preços do petróleo

No último ano, os preços do petróleo despencaram. Isso se deu devido ao aumento acentuado da produção de óleo de xisto nos Estados Unidos, à decisão da Arábia Saudita de aumentar a produção e à demanda relativamente fraca em vários mercados, como Europa, Japão e os principais mercados emergentes. O resultado foi pressão deflacionária na maioria dos países, aumento acentuado do valor do dólar e aumento do poder de compra do consumidor nos grandes mercados. Olhando adiante, parece provável que os preços permaneçam em uma faixa relativamente estreita. Embora os investimentos do setor energético tenham caído drasticamente, uma queda acentuada na produção é pouco provável. Além disso, mesmo se a queda da produção

resultar em aumento dos preços, isso rapidamente levaria a mais investimentos na produção de xisto, causando assim um aumento da produção bastante rápido. Portanto, realmente parece haver um teto para os preços mundiais do petróleo. Para os principais varejistas do mundo, a queda dos preços do petróleo em geral tem sido boa notícia. Os custos mais baixos dos combustíveis podem traduzir-se em aumento do poder de compra dos consumidores, bem como em redução das pressões inflacionárias. De fato, isso resultou em aumento real dos salários (corrigidos pela inflação) na maioria dos principais mercados. Por outro lado, o declínio acentuado nos investimentos das empresas de energia teve impacto negativo no investimento empresarial nos Estados Unidos, no Canadá e em outros grandes produtores de petróleo. O resultado dos baixos preços do petróleo tem gerado crescimento econômico fraco em um grupo variado de países exportadores de petróleo, como Canadá, Rússia, Venezuela e Malásia, entre outros.



### Inflação baixa

No mundo desenvolvido, assim como na China, a inflação tem estado em níveis historicamente baixos, e isso tem persistido por mais tempo do que muitos analistas esperavam. Apesar de políticas monetárias agressivas destinadas a aumentar a inflação, estabeleceu-se uma mentalidade deflacionária. Assim, a expansão monetária tende a impulsionar os preços dos ativos e não os preços de bens e serviços. Por que a inflação está tão baixa? Há várias explicações. Entre elas, excesso de capacidade global, declínio dos preços das commodities devido à desaceleração chinesa e fragilidade do mercado financeiro. Esta última significa que a expansão monetária não necessariamente resulta em aumento da atividade do mercado de crédito. Um problema da inflação muito baixa é o risco persistente de deflação. Esta tem o perigo de elevar os custos reais dos empréstimos, prejudicando os investimentos. As expectativas de inflação baixa fizeram com que os rendimentos dos títulos dos governos fossem excepcionalmente baixos. Embora isso seja bom para as finanças dos governos, tende a levar a esses mesmos governos a necessidade de implementar reformas dolorosas. Por fim, a inflação muito baixa parece ter desestimulado os investimentos das empresas. O resultado foi um forte acúmulo de dinheiro pelas empresas nas economias desenvolvidas.

## Principais mercados

### Estados Unidos



A maneira como a saúde da economia americana é vista depende do ângulo de visão do observador. Para observadores de fora dos Estados Unidos, o panorama é esplêndido.

A economia americana continua a crescer mais rápido do que a maioria das outras economias desenvolvidas. Sua forte demanda interna continua a impulsionar as exportações do resto do mundo. Além disso, a força de sua moeda reflete confiança em seu futuro econômico. Os rendimentos relativamente altos dos títulos do governo refletem as expectativas de que um mercado de trabalho pressionado gerará inflação mais alta. Para aqueles que observam de dentro dos Estados Unidos, no entanto, o panorama é mais complicado. Depois da última recessão, a economia tem crescido muito mais lentamente do que os níveis históricos. Essa fraqueza refletiu por vários fatores. Primeiro, levou muito tempo para o mercado imobiliário se recuperar. Segundo, a atividade de crédito foi bloqueada por muito tempo depois da crise financeira. Terceiro, os Estados Unidos têm sido atingidos por ondas de eventos negativos. Isso incluiu a recessão europeia em 2012, uma contração fiscal em 2013 e o aumento do dólar no último ano.

Ainda assim, agora parece que a economia americana está em plena forma. O consumo e o mercado imobiliário continuam a crescer em ritmo saudável. O consumidor tem sido ajudado por um forte crescimento do emprego, queda do endividamento e dos pagamentos do serviço da dívida, aumento da riqueza, maior disposição para a contratação de novas dívidas, nova aceleração dos salários e preços de energia mais baixos. O mercado imobiliário tem sido ajudado por baixas taxas de juros, expectativa de taxas mais altas e forte crescimento do emprego. Isso, por sua vez, contribuiu para uma forte demanda por bens domésticos duráveis. Além disso, a retomada do mercado imobiliário contribuiu para um aumento nos preços dos imóveis, o que, por sua vez, beneficiou a solidez financeira dos bancos. Isso impulsionou os bancos a ampliar o crédito e desempenhou um papel na recuperação da economia. Os únicos fatores negativos da economia americana são o enfraquecimento das exportações, resultado do dólar forte, e o fraco investimento empresarial, em grande parte devido ao corte acentuado nos investimentos das empresas de energia.

Daqui em diante, o crescimento econômico americano provavelmente ficará em torno de 3% no próximo ano com continuação da inflação baixa. O crescimento será impulsionado de maneira desproporcional pelos gastos dos consumidores. Embora o Federal Reserve provavelmente dê início a um aperto gradual da política monetária, isso não deve ter consequências negativas significativas para a economia americana. Além disso, os mercados

globais agora esperam um endurecimento gradual da política monetária pelo Federal Reserve. Isso resultou em saídas de capital dos mercados emergentes.

### China



A economia chinesa desacelerou de maneira substancial nos últimos dois anos. Depois de um período de crescimento a taxas perto de dois dígitos, os números oficiais indicam crescimento de apenas 7%. No entanto,

muitos analistas do setor privado acreditam que a economia de fato desacelerou muito mais. A desaceleração foi devida a dois fatores principais. Primeiro, um aumento do valor do renminbi em relação a moedas que não o dólar prejudicou as exportações para Europa, Japão e outros lugares. Segundo, o excesso de capacidade na indústria e na construção civil conteve os preços e as margens e causou desaceleração dos investimentos.

A desaceleração chinesa tem implicações globais, mas elas não são distribuídas da mesma forma. A desaceleração dos investimentos causou queda nos preços das *commodities*, prejudicando exportadores como Austrália, Brasil e África do Sul. A queda na atividade industrial e no comércio prejudicou os países do Leste Asiático que fazem parte da cadeia de fornecimento industrial da China. Isso inclui Coreia do Sul, Taiwan e vários países do Sudeste Asiático. O impacto da desaceleração da China nos Estados Unidos e na Europa, no entanto, provavelmente será mais suave. Embora a China seja o terceiro maior mercado exportador de Estados Unidos e Europa, mesmo uma queda considerável nas exportações para a China reduziria o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) americano e europeu em apenas alguns décimos de um ponto percentual.

É improvável que a China entre em recessão, em especial dada a força relativa de seu setor de serviços interno. Em vez disso, é possível que haja uma desaceleração significativa do crescimento. A duração dependerá, em parte, da resposta das políticas. Até agora, o Banco Central respondeu flexibilizando a política monetária, com a meta de impulsionar o mercado de crédito. No entanto, isso resultou principalmente em mais empréstimos dos consumidores para comprar ações e mais empréstimos das empresas para rolar dívidas existentes. Não alimentou um aumento significativo da atividade econômica. Um crescimento mais lento é agora o normal para a China. Daqui para frente, a taxa oficial de crescimento provavelmente ficará abaixo de 7%, talvez apenas 6%. Além disso, a preponderância do crescimento já está passando das exportações e dos investimentos para a demanda de consumo. A velocidade com que essa transição ocorrerá dependerá do grau em que o governo implementar as reformas destinadas a impulsionar o setor de consumo.

## Europa



A economia europeia recuperou-se da estagnação de 2012 a 2014, devido em grande parte à política monetária agressiva do Banco Central Europeu (BCE), que envolve compras maciças de títulos do governo, junto com o

efeito positivo dos baixos preços do petróleo. A política do BCE conteve o valor do euro, aumentando assim a competitividade das exportações; criou inflação quando de outro modo haveria deflação, reduzindo os custos reais dos empréstimos; impulsionou os preços dos ativos, aumentando a riqueza e estimulando os gastos dos consumidores; e melhorou as condições do mercado de crédito, possibilitando que pequenas e médias empresas tivessem novamente acesso ao mercado de capitais. O resultado tem sido um crescimento modesto, mas um tanto decepcionante. A inflação permanece extremamente baixa, aumentando as expectativas de que o BCE aumentará o tamanho de seu programa de compra de ativos. Isso teria o efeito de reduzir ainda mais o valor do euro.

A política do BCE, combinada com o baixo preço do petróleo, resultou em recuperação do crescimento dos gastos dos consumidores, melhora das condições do mercado de crédito e retomada do crescimento do emprego, bem como em diminuição do desemprego. Também teve impacto positivo no crescimento das exportações. No entanto, não conseguiu aumentar de modo significativo o investimento das empresas. Na Europa, alguns países estão tendo desempenho melhor do que outros. Os países com melhor desempenho são Espanha e Irlanda, e a Itália começou (durante a elaboração deste relatório) a mostrar sinais de recuperação. A demanda interna alemã tem se mantido estável, mas o crescimento das exportações foi frustrado por problemas nos mercados emergentes. Fora da zona do euro, a economia britânica tem crescido a um ritmo admirável, com um mercado de trabalho forte ajudando a impulsionar o crescimento constante dos gastos no varejo.

Apesar da evidente recuperação da Europa, ainda há riscos. Com o desemprego desastrosamente alto em muitos países, a Europa viu a ascensão de muitos partidos contrários ao euro e à União Europeia, tanto de direita quanto de esquerda. À medida que esse processo se desenrola, ele poderá criar maiores dificuldades para os governos europeus quando tentarem resolver desequilíbrios e crises e se optarem por tentar maior integração fiscal e financeira. Na verdade, a última opção é provavelmente necessária para criar uma arquitetura que torne o euro mais sustentável.

Outro risco diz respeito à demografia. A população da Europa está envelhecendo e, em muitos países, a população em idade ativa está diminuindo. Isso ameaça o crescimento e também faz com que seja

mais difícil prestar serviços adequados à população mais velha. Uma solução é permitir mais imigração. No entanto, isso é politicamente controverso e ameaça a tensão social, como evidenciado pelo recente debate sobre o acolhimento dos refugiados sírios.

## Japão



A atividade econômica do Japão diminuiu no segundo e no terceiro trimestres de 2015.

Normalmente, dois trimestres de queda sucessiva do PIB são considerados recessão.

No entanto, praticamente todo o declínio do terceiro trimestre deveu-se a uma queda acentuada nos estoques das empresas, o que

foi essencialmente um acontecimento isolado. Exceto por isso, a demanda do setor privado foi, na verdade, razoavelmente forte, em especial os gastos dos consumidores. As exportações também cresceram, impulsionadas pelo impacto positivo do iene em declínio.

Nos últimos dois anos, o Japão experimentou uma política que não produziu os resultados desejados – em parte porque nem todos os componentes da experiência planejada foram implementados. A experiência, conhecida como “abonomia”, em referência ao primeiro-ministro Abe, envolve expansão monetária, expansão fiscal e reforma estrutural. Somente a expansão monetária, incluindo compras maciças de títulos do governo, foi realizada. A política fiscal envolveu aumento de impostos em vez de expansão fiscal, e o programa de reforma estrutural não foi muito longe. Quanto à política monetária, a política agressiva do Banco do Japão de fato resultou em uma queda considerável do valor do iene, ajudando assim as exportações. Também resultou em um salto de 44% no turismo no último ano, com os estrangeiros tirando proveito dos baixos preços japoneses. A política monetária também causou uma modesta retomada da inflação, mas os salários não acompanharam – diminuindo assim o poder de compra real dos consumidores. E o investimento das empresas simplesmente não respondeu aos custos de empréstimos historicamente baixos, já que os líderes empresariais evidentemente ainda não estão convencidos de que o crescimento da demanda veio para ficar. Por fim, quanto à reforma estrutural, a conclusão da Parceria Transpacífica, acordo de livre comércio entre Estados Unidos, Japão e outros dez países da Bacia do Pacífico, deverá forçar o Japão a implementar dez reformas que resultarão em mercados mais abertos.

Deve-se ter em mente que, com uma população em declínio e uma população em idade ativa em declínio acentuado, não é total surpresa que o crescimento econômico japonês continue próximo do negativo. No entanto, quando se analisa o PIB per capita japonês, vê-se que ele tem de fato crescido a uma taxa saudável, ainda que modesta. Portanto, pode ser que, de fato, o tamanho da economia simplesmente não vá mudar muito nos próximos anos. No entanto, os consumidores japoneses continuam relativamente abastados.

## Mercados emergentes

Depois da crise econômica mundial de 1998, os mercados emergentes se desdobraram para imunizar suas economias do contágio global. Os governos reduziram os déficits e os níveis de endividamento em relação ao PIB, acumularam vastas reservas em moeda estrangeira, permitiram que os valores de sua moeda refletissem as condições de mercado e melhoraram a solvência e a transparência de seus bancos. Ainda assim, não estão imunes aos problemas mundiais. Isso fica claro pelo imenso acúmulo de dívida externa das empresas nos países emergentes. O problema é que grande parte dessa dívida é expressa em dólares americanos. A valorização do dólar e a desaceleração do crescimento nos países emergentes contribuíram para prejudicar a capacidade dos devedores de saldar suas dívidas. Isso representa um risco para a saúde das instituições financeiras nos mercados emergentes, o que, por sua vez, põe em risco o crescimento econômico.

Enquanto isso, muitos mercados emergentes registraram saídas de capital prevendo o endurecimento da política monetária dos Estados Unidos. Isso pressionou para baixo suas moedas, forçando os bancos centrais a elevar as taxas de juros para estabilizar o valor da moeda. O resultado final tem sido desaceleração substancial do crescimento em muitos países, com alguns mergulhando em recessão. O Brasil e a Rússia estão agora em recessão. O crescimento mais lento é evidente em mercados emergentes tão diversos quanto Turquia, África do Sul, México e Indonésia. Um ponto de destaque parece ser a Índia, onde os preços mais baixos do petróleo permitiram que o Banco Central flexibilizasse sua política, impulsionando o crescimento.

### Brasil



O Brasil entrou em recessão em 2015 e provavelmente continuará em recessão durante boa parte de 2016. O País sofre com uma verdadeira tempestade de eventos problemáticos. Uma queda pronunciada dos preços das *commodities* prejudicou a receita das exportações brasileiras e também levou à queda do valor do real. Isso, por sua vez, alimentou uma inflação excessiva e obrigou o Banco Central a endurecer a política monetária. O resultado tem sido queda acentuada dos investimentos. Além disso, para convencer os mercados financeiros de sua probidade fiscal, o governo cortou os subsídios aos combustíveis. Isso causou um aumento temporário da inflação, limitando assim a margem para o Banco Central flexibilizar a política monetária, embora a economia permaneça em recessão. A perspectiva dependerá essencialmente do que o governo fizer para melhorar a disciplina fiscal e eliminar os obstáculos à economia de mercado. No entanto, os conflitos políticos têm frustrado as reformas e levado à incerteza. Para o mercado varejista, a economia fraca tem significado aumento do desemprego e queda do poder de compra real.

### Índia



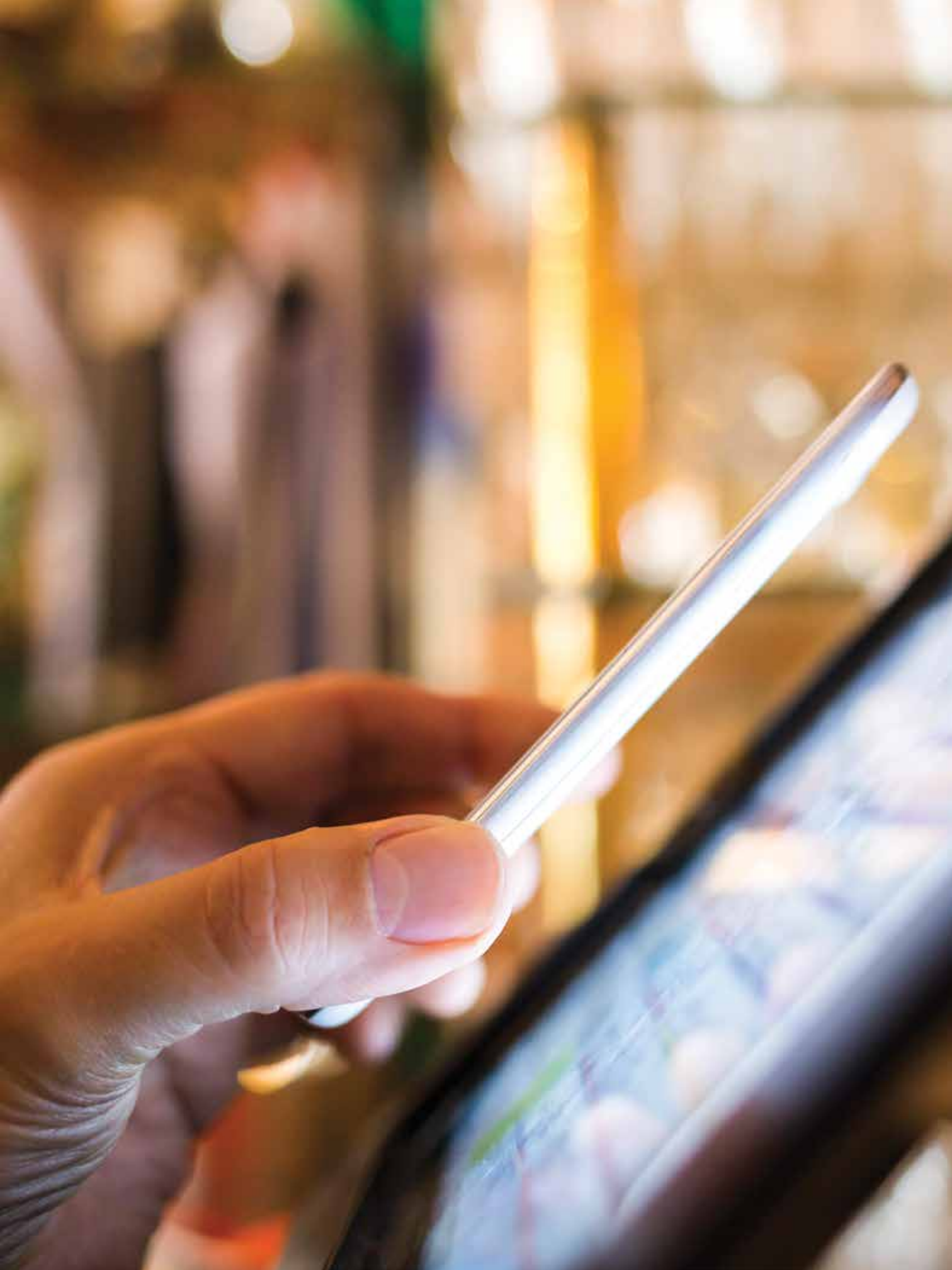
A economia da Índia está agora crescendo mais rápido do que a da China. É um dos poucos grandes mercados emergentes que não sofreu as consequências da queda dos preços das *commodities* e do aumento do dólar americano. Pelo contrário. A queda nos preços do petróleo reduziu a inflação, impulsionando o poder de compra dos consumidores e permitindo que o Banco Central flexibilizasse a política monetária. Assim, a economia da Índia está em razoável boa forma, apesar dos problemas consideráveis de longo prazo. A perspectiva dependerá do grau em que o governo consiga implementar as reformas de abertura do mercado, muitas das quais enfrentam obstáculos significativos no Parlamento.

### Rússia



A Rússia esteve em recessão em 2015 devido à combinação de queda acentuada dos preços do petróleo e continuidade das sanções ocidentais devido à sua política na Ucrânia. Depois de inicialmente flexibilizar a política monetária, o Banco Central manteve altas as taxas de juros temendo que os preços baixos do petróleo causassem outra queda acentuada do valor da moeda. Com a inflação elevada, o poder de compra real dos consumidores caiu, prejudicando gravemente o setor de consumo. Além disso, o investimento das empresas caiu drasticamente devido aos altos custos do capital e a oportunidades de lucro limitadas. Se os preços do petróleo se recuperarem em 2016, a economia deverá registrar recuperação modesta e aumento no valor da moeda. No entanto, a existência de sanções provavelmente limitará o crescimento econômico a um nível muito modesto. Além disso, até que a inflação ceda mais, o Banco Central provavelmente manterá relativo endurecimento da política monetária.





# Como navegar na nova lacuna digital

Há cerca de três anos, decidimos explorar as preferências digitais dos consumidores – qual o impacto do uso de dispositivos digitais no comportamento das compras nas lojas. O que começou como simples exercício nos levou a acreditar que a tecnologia digital e o fácil acesso às informações digitais não apenas afetam as vendas nos canais digitais, mas também têm impacto muito mais amplo nas vendas das lojas físicas e no comportamento dos consumidores nas lojas físicas – conceito que chamamos de “influência digital”.

Ano após ano, coletamos dados do mercado americano que sugerem a importância crescente do digital e indicam um cenário do varejo em rápida evolução. Com base nessa indicação, acreditamos que está ocorrendo uma aceleração em direção ao dia em que 100% dos compradores estarão conectados 100% do tempo. Nossa pesquisa nos faz acreditar que esse desdobramento é transformador por natureza.

Além disso, constatamos que os comportamentos e as expectativas digitais dos consumidores estão evoluindo mais rápido do que os varejistas estão atendendo a essas expectativas, o que nos referimos como a “nova lacuna digital”. Nosso primeiro estudo desmontou a ideia de “showroom”, crença popular à época de que os consumidores utilizando dispositivos digitais na loja estavam em sua grande maioria indo às compras ou “vendo vitrines” em uma loja física apenas para fazer suas compras em concorrentes on-line mais baratos. Constatamos que a probabilidade de os consumidores que utilizam dispositivos digitais nas lojas fazerem uma compra na loja era de fato maior, não menor.

Nos últimos meses, ampliamos nosso estudo para incluir os principais mercados varejistas do mundo. Nossa experiência e nossos dados mundiais abrangentes nos dão uma perspectiva única sobre a influência digital global e nos mostram que mesmo alguns dos maiores players do varejo ainda estão relutantes ou lentos para capitalizar a natureza desse comportamento.

Entrevistamos milhares de consumidores em nove mercados mundiais, resultando em milhões de pontos comparativos de dados. Analisamos tanto mercados maduros quanto mercados que estão emergindo do ponto de vista tecnológico e, embora tenhamos encontrado diferenças culturais e econômicas naturais, também encontramos um alinhamento quase completo com o nosso entendimento da influência digital no comportamento na loja e como os varejistas continuam a subestimar de maneira expressiva o impacto que a investida digital está tendo no setor.

Rapidamente ampliamos a abrangência do nosso estudo por acreditar que a influência digital é uma tendência universal independente da geografia. Nossos dados mais recentes respaldam a hipótese que o digital está influenciando de maneira fundamental o comportamento dos consumidores na loja de forma generalizada, mas com diferentes níveis de impacto e por meio de mecanismos ligeiramente diferentes, dependendo do país. Vemos que alguns consumidores já utilizam dispositivos digitais para ajudá-los a fazer compras – em níveis variados. Mas vemos que muitos outros querem ou esperam usá-los no futuro.

Nossos dados globais indicam que já existe uma lacuna entre os comportamentos e as expectativas digitais dos consumidores e a capacidade dos varejistas locais de atender às experiências desejadas. Chamamos isso de “a nova lacuna digital”, e ela representa um desafio crucial para os varejistas. Para continuarem relevantes no mercado atual, os varejistas precisam entender as necessidades digitais em constante evolução de seus clientes e melhorar sua capacidade de prever e moldar as necessidades futuras. Com mais compradores – tanto no mundo desenvolvido quanto no em desenvolvimento – adotando as tendências culturais e tendo acesso à tecnologia que os permitirá estar “conectados” 100% do tempo, os varejistas do mundo todo precisam avançar suas próprias ofertas para se adequar aos comportamentos desse novo consumidor.



## A nova exclusão digital

*A lacuna entre os comportamentos e as expectativas digitais dos consumidores e a capacidade dos varejistas de atender às experiências desejadas.*

---

## Sumário executivo das principais conclusões

De modo geral, constatamos que o digital influencia o comportamento do consumidor em todos os países avaliados, mas o detalhe por trás dessa influência varia dependendo do país e das microcaracterísticas de cada mercado. Os consumidores no mundo todo estão usando o acesso digital para personalizar a maneira de fazer compras. Assim, comparações em todos os níveis – entre países, faixas etárias e categorias de produtos – são reveladoras para entender as verdadeiras necessidades digitais do consumidor atual e, em última instância, as oportunidades de investimento para os varejistas.

Os dados também reforçam o fato de que os varejistas estão subestimando – ou pelo menos não estão atendendo de maneira apropriada – o desejo e a capacidade cada vez maiores do consumidor de incorporar o digital em suas compras nas lojas. As tendências que identificamos relacionadas com o impacto que o digital está tendo nas compras nas lojas no mundo todo aglutinaram-se em três hipóteses centrais:

### **Não há um único caminho para a adoção ou otimização digital.**

Embora todos os países estudados estejam seguindo na direção da intensificação da adoção e do uso digitais, a progressão está se dando em ritmos consideravelmente diferentes dependendo do ponto de partida. O mundo em desenvolvimento não necessariamente seguirá os passos dos países mais desenvolvidos digitalmente hoje. Em alguns casos, mercados emergentes desenvolvidos digitalmente parecem pular as etapas de adoção experimentadas anteriormente pelos mercados desenvolvidos e, portanto, podem superar a curva da adoção mais rapidamente. **Portanto, o roteiro de “lift and shift” provavelmente não é apropriado para a expansão global.**

### **Uma solução digital não é adequada para todos os clientes em determinado mercado.**

Mesmo no contexto de um mesmo mercado, o comportamento digital varia dependendo do contexto pessoal – quem é o consumidor, em que etapa do processo está e o que está procurando para comprar. Fatores demográficos como idade e renda desempenham um papel na formulação de hábitos de compra em cada mercado. Além disso, as categorias importam – os consumidores claramente utilizam as ferramentas digitais de maneira muito diferente dependendo do tipo de produto que estão comprando.

### **No mundo todo, os consumidores estão exigindo ferramentas e recursos digitais para realizar suas experiências de compra.**

Independentemente da cultura, o digital tem impacto significativo no varejo das lojas físicas e, de fato, é expressivamente mais valioso do que analisar o digital por meio das receitas on-line. Em última instância, essas ferramentas e canais podem ajudar a estender o alcance do varejista para além da experiência de compra tradicional e gerar receitas e lucros adicionais na loja e em todos os canais. No entanto, os consumidores ainda estão insatisfeitos e mal atendidos pelas atuais ofertas digitais dos varejistas, o que minimiza o potencial dos varejistas de captar vendas.

Para mais informações, incluindo resultados individuais dos mercados, consulte o estudo “Como navegar na nova lacuna digital: Resumo global das conclusões de nove países sobre a influência digital no varejo”, também realizado pela Deloitte.

## Definição



### **Fator influência digital**

A porcentagem de vendas do varejo nas lojas influenciadas pelo uso do comprador de qualquer dispositivo digital, incluindo: desktops, laptops ou netbooks, tablets, smartphones, dispositivos vestíveis, dispositivos nas lojas (por exemplo, quiosque, dispositivo de pagamento móvel.)



### **Fator influência móvel**

A porcentagem de vendas do varejo nas lojas influenciadas pelo uso do comprador de um dispositivo móvel habilitado para internet, incluindo smartphones.

# Os 250 maiores poderosos do varejo global

## Os 250 maiores varejistas

Ranking receita varejo 2014	Nome da empresa	País de origem	Receita de varejo em 2014 (US\$ milhões)	Receita <sup>1</sup> controladora/grupo em 2014 (US\$ milhões)	Lucro líquido <sup>1</sup> controladora/grupo em 2014 (US\$ milhões)	Formato dominante em 2014	Nº de países em que operava em 2014	CAGR <sup>2</sup> da receita de varejo 2009-2014
1	Wal-Mart	EUA	485.651	485.651	17.099	Hipermercado/Centro de compra	28	3,5%
2	Costco	EUA	112.640	112.640	2.088	Clube atacadista	10	9,5%
3	Kroger	EUA	108.465	108.465	1.747	Supermercado	1	7,2%
4	Schwarz Unternehmenstreuhand	Alemanha	102.694 <sup>ee</sup>	102.694 <sup>ee</sup>	n/d	Loja de desconto	26	7,7%
5	Tesco	Reino Unido	99.713	101.380	-9.385	Hipermercado/Centro de compra	13	1,8%
6	Carrefour	França	98.497	101.450	1.817	Hipermercado/Centro de compra	34	-2,8%
7	Aldi Einkauf	Alemanha	86.470 <sup>ee</sup>	86.470 <sup>ee</sup>	n/d	Loja de desconto	17	6,8%
8	Metro	Alemanha	85.570	85.570	247	Clube atacadista	32	-0,8%
9	Home Depot	EUA	83.176	83.176	6.345	Construção, reforma e decoração	4	4,7%
10	Walgreens Boots Alliance	EUA	76.392	76.392	2.031	Drogaria/Farmácia	2	3,8%
11	Target	EUA	72.618	72.618	-1.636	Loja de departamentos de desconto	1	2,7%
12	Amazon	EUA	70.080	88.988	-241	Comércio virtual (e-commerce)	14	25,8%
13	Groupe Auchan	França	69.622	71.056	1.046	Hipermercado/Centro de compra	13	6,2%
14	CVS Health Corporation	EUA	67.798	139.367	4.644	Drogaria/Farmácia	3	4,1%
15	Casino Guichard-Perrachon	França	64.462 <sup>***</sup>	64.462 <sup>***</sup>	1.095	Hipermercado/Centro de compra	29	13,1%
16	Aeon	Japão	61.436	65.831 <sup>***</sup>	738	Hipermercado/Centro de compra	11	7,6%
17	Edeka Group	Alemanha	60.960 <sup>***</sup>	62.689 <sup>***</sup>	n/d	Supermercado	1	2,9%
18	Lowe's	EUA	56.223	56.223	2.698	Construção, reforma e decoração	4	3,6%
19	Seven & i	Japão	53.839 <sup>***</sup>	56.162 <sup>***</sup>	1.698	Loja de conveniência/Posto de gasolina	18	3,4%
20	Rewe Combine	Alemanha	51.168 <sup>***</sup>	56.555 <sup>***</sup>	419	Supermercado	11	2,4%
21	E. Leclerc	França	48.573 <sup>ee</sup>	60.749 <sup>g**</sup>	n/d	Hipermercado/Centro de compra	2	5,5%
22	Wesfarmers	Austrália	48.095 <sup>ee</sup>	52.287 <sup>g**</sup>	2.043	Supermercado	7	4,7%
23	Woolworths Limited	Austrália	48.008	50.807	1.790	Supermercado	2	2,6%
24	Koninklijke Ahold N.V.	Holanda	43.566 <sup>***</sup>	43.566 <sup>***</sup>	790	Supermercado	6	3,3%
25	Best Buy	EUA	40.339	40.339	1.235	Eletroeletrônicos	4	-4,1%
26	IKEA	Holanda	39.064	39.871	4.531	Outra especialidade	42	6,0%
27	Intermarché	França	38.164 <sup>ee***</sup>	53.305 <sup>g**</sup>	n/d	Supermercado	5	3,1%
28	J Sainsbury	Reino Unido	37.832	38.368	268	Supermercado	1	3,3%
29	Loblaw	Canadá	37.812 <sup>***</sup>	38.610 <sup>***</sup>	48	Hipermercado/Centro de compra	2	6,3%
30	Safeway	EUA	36.330	36.330	113	Supermercado	2	-1,9%
31	Sears	EUA	31.198	31.198	-1.810	Loja de departamentos	3	-6,7%
32	Publix Super Markets	EUA	30.802	30.802	1.735	Supermercado	1	4,7%
33	TJX	EUA	29.078	29.078	2.215	Vestuário/Calçados	7	7,5%
34	Delhaize Group	Bélgica	28.395 <sup>***</sup>	28.395 <sup>***</sup>	120	Supermercado	7	1,4%
35	Macy's	EUA	28.105 <sup>***</sup>	28.105 <sup>***</sup>	1.526	Loja de departamentos	3	3,7%
36	Wm Morrison	Reino Unido	27.531	27.531	-1.246	Supermercado	1	1,8%
37	Albertsons	EUA	27.199	27.199	-1.225	Supermercado	1	45,3%
38	Rite Aid	EUA	26.528	26.528	2.109	Drogaria/Farmácia	1	0,7%
39	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton	França	26.006 <sup>ee</sup>	40.727 <sup>***</sup>	8.115 <sup>a</sup>	Outra especialidade	80	14,6%

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

<sup>2</sup> Taxa de crescimento anual composta

Fonte: Dados publicados das empresas e Planet Retail

e = estimativa

g = faturamento bruto informado pela empresa

n/d = 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 maiores varejistas

Ranking receita varejo 2014	Nome da empresa	País de origem	Receita de varejo em 2014 (US\$ milhões)	Receita <sup>1</sup> controladora/grupo em 2014 (US\$ milhões)	Lucro líquido <sup>1</sup> controladora/grupo em 2014 (US\$ milhões)	Formato dominante em 2014	Nº de países em que operava em 2014	CAGR <sup>2</sup> da receita de varejo 2009-2014
40	Migros-Genossenschafts Bund	Suíça	25.609e***	29.866***	973	Hipermercado/Centro de compra	3	1,6%
41	Lotte	Coreia do Sul	25.384	26.695	585	Hipermercado/Centro de compra	6	14,6%
42	Système U	França	25.004e***	31.252g**	n/d	Supermercado	4	5,8%
43	Coop Group	Suíça	24.696e***	30.831***	619	Supermercado	1	4,5%
44	Mercadona	Espanha	24.515	24.515	722	Supermercado	1	5,1%
45	Inditex	Espanha	23.780***	23.780***	3.295	Vestuário/Calçados	90	10,3%
46	H.E. Butt	EUA	22.600e	22.600e	n/d	Supermercado	2	8,9%
47	H & M	Suécia	22.425	22.425	2.958	Vestuário/Calçados	56	8,4%
48	Apple	EUA	21.462	182.795	39.510	Eletroeletrônicos	16	26,4%
49	Empire	Canadá	20.897***	21.059***	382	Supermercado	1	9,4%
50	A.S. Watson	Hong Kong	20.304***	20.304***	n/d	Drogaria/Farmácia	25	6,3%
51	PJSC "Magnit"	Rússia	19.851	19.872***	1.241	Loja de conveniência/Posto de gasolina	1	30,0%
52	Groupe Adeo	França	19.541***	19.541***	n/d	Construção, reforma e decoração	12	9,4%
53	Kohl's	EUA	19.023	19.023	867	Loja de departamentos	1	2,1%
54	Dollar General	EUA	18.910	18.910	1.065	Loja de desconto	1	9,9%
55	Cencosud	Chile	18.221	18.809	335	Supermercado	5	15,7%
56	Kingfisher	Reino Unido	17.954	17.954	822	Construção, reforma e decoração	10	0,9%
57	Suning	China	17.733	17.733	134	Eletroeletrônicos	3	13,3%
58	JD.com	China	17.672	18.722	-813	Comércio virtual (e-commerce)	78	106,3%
59	Jerónimo Martins	Portugal	16.856	16.856	435	Loja de desconto	3	12,2%
60	X5	Rússia	16.853	16.861	338	Loja de desconto	2	14,1%
61	Marks and Spencer	Reino Unido	16.641	16.641	777	Loja de departamentos	53	1,6%
62	Gap	EUA	16.435	16.435	1.262	Vestuário/Calçados	53	3,0%
63	John Lewis	Reino Unido	15.882***	15.882***	235	Supermercado	3	7,6%
64	Meijer	EUA	15.700e	15.700e	n/d	Hipermercado/Centro de compra	1	2,2%
65	Yamada Denki	Japão	15.146***	15.146***	85	Eletroeletrônicos	7	-3,8%
66	Coop Italia	Itália	14.860e	16.511g	n/d	Hipermercado/Centro de compra	1	-1,1%
67	Gome Home Appliance Group	China	14.652e	15.034ge	n/d	Eletroeletrônicos	1	6,0%
68	El Corte Inglés	Espanha	14.639	18.897	153	Loja de departamentos	7	-3,2%
69	Conad	Itália	14.569e***	15.553g**	n/d	Supermercado	2	4,7%
70	Whole Foods	EUA	14.194	14.194	579	Supermercado	3	12,1%
71	China Resources Enterprise	Hong Kong	14.110	21.783***	38	Hipermercado/Centro de compra	2	24,6%
72	Fast Retailing	Japão	13.529***	13.553***	778	Vestuário/Calçados	30	15,0%
73	S Group	Finlândia	13.188	14.864	364	Supermercado	5	5,3%
74	Nordstrom	EUA	13.110	13.506	720	Loja de departamentos	2	9,7%
75	Dixons Carphone	Reino Unido	12.991	13.199	155	Eletroeletrônicos	10	-1,0%
76	Otto	Alemanha	12.843	16.662	-254	Comércio virtual (e-commerce)	54	2,1%
77	ICA Gruppen AB	Suécia	12.454***	12.754***	390	Supermercado	5	-1,7%
78	Toys "R" Us	EUA	12.361	12.361	-288	Outra especialidade	40	-1,8%
79	J. C. Penney	EUA	12.257	12.257	-771	Loja de departamentos	2	-6,9%
80	BJ's Wholesale Club Inc.	US	12.000e	12.000e	n/a	Clube atacadista	1	3,3%
81	Bed Bath and Beyond	US	11.881	11.881	957	Outra especialidade	4	8,7%
82	Co-operative Group	Reino Unido	11.815	15.547	356	Supermercado	1	-3,0%

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

<sup>2</sup> Taxa de crescimento anual composta

Fonte: Dados publicados das empresas e Planet Retail

e = estimativa

g = faturamento bruto informado pela empresa

n/d = 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 maiores varejistas

Ranking receita varejo 2014	Nome da empresa	País de origem	Receita de varejo em 2014 (US\$ milhões)	Receita <sup>1</sup> controladora/grupo em 2014 (US\$ milhões)	Lucro líquido <sup>1</sup> controladora/grupo em 2014 (US\$ milhões)	Formato dominante em 2014	Nº de países em que operava em 2014	CAGR <sup>2</sup> da receita de varejo 2009-2014
83	Louis Delhaize	Bélgica	11.685 <sup>ee</sup>	14.755 <sup>9e9e</sup>	n/a	Hipermercado/Centro de compra	5	-3.4%
84	Spar	Áustria	11.591 <sup>***</sup>	11.686 <sup>***</sup>	224	Supermercado	8	1.8%
85	Staples	EUA	11.585 <sup>ee</sup>	22.492	135	Outra especialidade	12	-1.8%
86	E-MART	Coreia do Sul	11.576	12.496	277	Hipermercado/Centro de compra	2	ne
87	Isetan Mitsukoshi	Japão	11.513	11.576	272	Loja de departamentos	8	0.1%
88	Southeastern Grocers	EUA	11.500 <sup>ee</sup>	11.500 <sup>ee</sup>	n/a	Supermercado	1	36.0%
89	L Brands	EUA	11.454 <sup>***</sup>	11.454 <sup>***</sup>	1.042	Vestuário/Calçados	60	5.8%
90	CP ALL	Tailândia	11.436 <sup>***</sup>	11.436 <sup>***</sup>	316	Loja de conveniência/Posto de gasolina	1	26.4%
91	Ross Stores	EUA	11.042	11.042	925	Vestuário/Calçados	1	9.0%
92	Dairy Farm	Hong Kong	11.008	11.008	508	Supermercado	11	9.4%
93	NorgesGruppen	Noruega	10.996 <sup>***</sup>	11.373 <sup>***</sup>	307	Loja de desconto	1	6.2%
94	Décathlon	França	10.900	10.900	n/a	Outra especialidade	22	8.6%
95	Metro	Canadá	10.715 <sup>***</sup>	10.715 <sup>***</sup>	422	Supermercado	1	0.7%
96	Distribuidora Internacional de Alimentación	Espanha	10.649 <sup>***</sup>	10.789 <sup>***</sup>	438	Loja de desconto	5	ne
97	Liberty Interactive	EUA	10.499	10.499	626	Comércio virtual (e-commerce)	9	4.8%
98	Family Dollar	EUA	10.489	10.489	285	Loja de desconto	1	7.2%
99	Falabella	Chile	10.461	12.309	771	Loja de departamentos	5	14.1%
100	Tengelmann	Alemanha	10.423 <sup>ee**</sup>	10.767 <sup>***</sup>	n/a	Construção, reforma e decoração	13	0.1%
101	Warenhandelsgesellschaft	África do Sul	10.240	11.814	1.152	Outra especialidade	29	41.6%
102	Steinhoff	Canadá	10.238 <sup>***</sup>	11.293 <sup>***</sup>	579	Outra especialidade	1	7.4%
103	Canadian Tire	Alemanha	10.086 <sup>ee</sup>	11.294 <sup>99</sup>	n/a	Drogaria/Farmácia	12	9.6%
104	dm-drogerie markt	Dinamarca	9.968	10.038	311	Loja de desconto	4	0.0%
105	Dansk Supermarked	África do Sul	9.960 <sup>***</sup>	9.960 <sup>***</sup>	362	Supermercado	15	11.0%
106	Shoptite	EUA	9.900 <sup>ee</sup>	9.900 <sup>ee</sup>	n/a	Construção, reforma e decoração	1	3.6%
107	Menard	EUA	9.844 <sup>***</sup>	9.844 <sup>***</sup>	494	Outra especialidade	3	12.7%
108	Advance Auto Parts	Finlândia	9.665 <sup>ee**</sup>	12.058 <sup>***</sup>	144	Supermercado	8	1.3%
109	Kesko	Japão	9.606	10.691	214	Loja de departamentos	2	3.3%
110	J. Front	EUA	9.600 <sup>ee**</sup>	9.600 <sup>ee**</sup>	n/a	Supermercado	1	2.2%
111	Giant Eagle	Alemanha	9.571	9.571	n/a	Drogaria/Farmácia	6	11.8%
112	Dirk Rossmann	EUA	9.492 <sup>***</sup>	17.820 <sup>***</sup>	199	Supermercado	1	-21.4%
113	SuperValu	EUA	9.475 <sup>***</sup>	9.475 <sup>***</sup>	1.070	Outra especialidade	4	6.8%
114	AutoZone	EUA	9.296	9.296	393	Outra especialidade	15	0.5%
115	GameStop	Reino Unido	9.295	9.295	117	Outra especialidade	2	-1.1%
116	Home Retail	Bélgica/Alemanha	9.195 <sup>ee</sup>	9.195 <sup>ee</sup>	n/a	Vestuário/Calçados	21	2.4%
117	C&A	Japão	9.127 <sup>***</sup>	9.476 <sup>***</sup>	-22	Loja de conveniência/Posto de gasolina	3	-2.4%
118	Uny Group	EUA	8.700 <sup>ee</sup>	8.700 <sup>ee</sup>	n/a	Supermercado	1	6.3%
119	Hy-Vee	EUA	8.602	8.602	599	Loja de desconto	2	10.5%
120	Dollar Tree	Bélgica	8.596	11.321 <sup>***</sup>	460	Supermercado	3	5.4%
121	Colruyt	Itália	8.549 <sup>ee</sup>	9.322 <sup>99</sup>	282	Supermercado	1	3.0%
122	Reitan	Noruega	8.486 <sup>ee**</sup>	9,579 <sup>**</sup>	291	Loja de desconto	7	10,1%
123	Globus	Alemanha	8.400 <sup>99</sup>	8,400 <sup>9</sup>	n/a	Hipermercado/Centro de compra	4	3,4%
124	Chow Tai Fook Jewellery	Hong Kong	8.285 <sup>***</sup>	8,285 <sup>**</sup>	714	Outra especialidade	8	22,9%
125	FEMSA	México	8.255	8,255	n/a	Loja de conveniência/Posto de gasolina	2	15,4%

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

<sup>2</sup> Taxa de crescimento anual composta

Fonte: Dados publicados das empresas e Planet Retail

Source: Published company data and Planet Retail

e = estimativa

g = faturamento bruto informado pela empresa

n/d = 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 maiores varejistas

Ranking receita varejo 2014	Nome da empresa	País de origem	Receita de varejo em 2014 (US\$ milhões)	Receita <sup>1</sup> controladora/ grupo em 2014 (US\$ milhões)	Lucro líquido <sup>1</sup> controladora/ grupo em 2014 (US\$ milhões)	Formato dominante em 2014	Nº de países em que operava em 2014	CAGR <sup>2</sup> da receita de varejo 2009-2014
126	Associated British Foods / Primark	China	8.202	21.447	1.297	Vestuário/Calçados	9	16,4%
127	Bic Camera	EUA	8.132	8.132	114	Eletroeletrônicos	1	7,1%
128	Shanghai Bailian	EUA	8.078**	8.330**	201	Supermercado	1	11,4%
129	Office Depot	Japão	8.050 <sup>e</sup>	16.096	-352	Outra especialidade	11	4,1%
130	Army & Air Force Exchange Service	Japão	7.834	7.834	259	Loja de conveniência/Posto de gasolina	33	-1,9%
131	Takashimaya	México	7.788	8.486	218	Loja de departamentos	4	0,4%
132	Beisia	EUA	7.700 <sup>e</sup>	8.370 <sup>e</sup>	n/a	Construção, reforma e decoração	1	2,5%
133	Soriana	Canadá	7.668**	7.668**	279	Hipermercado/Centro de compra	1	2,8%
134	Wegmans Food Markets	Japão	7.560	7.560	115	Supermercado	1	7,8%
135	Hudson's Bay	Holanda	7.342	7.342	214	Loja de departamentos	7	2,2%
136	H2O	EUA	7.284	7.688	105	Loja de departamentos	2	12,4%
137	Jumbo Groep	EUA	7.269**	7.269**	36	Supermercado	1	30,1%
138	O'Reilly Automotive	EUA	7.216**	7.216**	778	Outra especialidade	1	8,3%
139	Foot Locker	França	7.151	7.151	520	Vestuário/Calçados	30	8,1%
140	PetSmart	Suíça	7.112	7.112	426	Outra especialidade	3	5,9%
141	Kering	Brasil	7.078	13.343**	730	Vestuário/Calçados	91	-16,9%
142	Compagnie Financière Richemont	Dinamarca	6.902	13.217**	1.694	Outra especialidade	56	17,9%
143	Lojas Americanas	EUA	6.899	6.899	183	Loja de departamentos de desconto	1	14,1%
144	Coop Danmark	Espanha	6.870**	7.063**	35	Supermercado	2	1,4%
145	Sherwin-Williams / Paint Stores	EUA	6.852	11.130**	866	Construção, reforma e decoração	9	10,2%
146	Grupo Eroski	Tailândia	6.847 <sup>e</sup>	6.999	-368	Supermercado	2	-6,7%
147	Dick's Sporting Goods	México	6.814	6.814	344	Outra especialidade	1	9,1%
148	Central Group	Suécia	6.800 <sup>e</sup>	8.050	n/a	Loja de departamentos	6	20,3%
149	Coppel	EUA	6.794 <sup>e</sup>	6.794 <sup>e</sup>	n/a	Loja de departamentos	3	19,2%
150	Axfood / Axstores	EUA	6.734**	9.733**	271	Hipermercado/Centro de compra	4	49,3%
151	Dillard's	Turquia	6.649	6.780	332	Loja de departamentos	1	2,0%
152	Nike	Alemanha	6.634	30.601**	3.273	Vestuário/Calçados	63	21,8%
153	BİM Birleşik Mağazalar	Reino Unido	6.621	6.621	181	Loja de desconto	3	22,1%
154	Bauhaus	Hong Kong	6.589 <sup>e</sup>	6.589 <sup>e</sup>	n/a	Construção, reforma e decoração	17	6,9%
155	Next	Portugal	6.527	6.548**	1.039	Vestuário/Calçados	74	4,2%
156	Belle	Japão	6.505	6.505	772	Vestuário/Calçados	3	15,2%
157	Sonae	Japão	6.315	6.375	193	Supermercado	17	1,7%
158	Edion	Taiwan	6.290**	6.290**	45	Eletroeletrônicos	1	-3,4%
159	Yodobashi Camera	África do Sul	6.223 <sup>e</sup>	6.223 <sup>e</sup>	n/a	Eletroeletrônicos	1	0,0%
160	President	Rússia	6.179 <sup>e</sup>	6.839**	337	Loja de conveniência/Posto de gasolina	4	7,6%
161	Pick n Pay	EUA	6.125	6.125	79	Supermercado	7	4,1%
162	Dixy Group	Japão	6.043	6.091	119	Supermercado	1	33,3%
163	WinCo Foods	Emirados Árabes Unidos	6.000 <sup>e</sup>	6.000 <sup>e</sup>	n/a	Supermercado	1	6,9%
164	Don Quijote	Japan	5.807	6.019	237	Loja de departamentos de desconto	2	7,0%
165	Emke Group / Lulu Group	UAE	5.800 <sup>e</sup>	5.800 <sup>e</sup>	n/a	Hipermercado/Centro de compra	9	19,5%

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

<sup>2</sup> Taxa de crescimento anual composta

Fonte: Dados publicados das empresas e Planet Retail

e = estimativa

g = faturamento bruto informado pela empresa

n/d = 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 maiores varejistas

Ranking receita varejo 2014	Nome da empresa	País de origem	Receita de varejo em 2014 (US\$ milhões)	Receita <sup>1</sup> controladora/grupo em 2014 (US\$ milhões)	Lucro líquido <sup>1</sup> controladora/grupo em 2014 (US\$ milhões)	Formato dominante em 2014	Nº de países em que operava em 2014	CAGR <sup>2</sup> da receita de varejo 2009-2014
166	The Great Atlantic & Pacific Tea Company	Japão	5.800 <sup>e</sup>	5.800 <sup>e</sup>	n/a	Supermercado	1	-8,0%
167	K's Holdings	Bermudas	5.798 <sup>**</sup>	5.798 <sup>**</sup>	137	Eletrônicos	1	-0,4%
168	Signet Jewelers	China	5.724	5.736	381	Outra especialidade	5	11,7%
169	Yonghui	EUA	5.719	5.979	139	Hipermercado/Centro de compra	1	33,7%
170	Tractor Supply Company	Holanda	5.712	5.712	371	Outra especialidade	1	12,2%
171	SHV / Makro	Emirados Árabes Unidos	5.663 <sup>e</sup>	19.815	695	Clube atacadista	5	-1,4%
172	Majid Al Futtaim	EUA	5.603	6.868	699	Hipermercado/Centro de compra	12	8,8%
173	Defense Commissary Agency (DeCA)	Coreia do Sul	5.600	5.600	n/a	Supermercado	13	-1,3%
174	E.Land World	México	5.588 <sup>**</sup>	6.382 <sup>**</sup>	158	Vestuário/Calçados	3	12,8%
175	El Puerto de Liverpool	México	5.431	6.101	585	Loja de departamentos	1	10,7%
176	Grupo Comercial Chedraui	Japão	5.374	5.374	133	Hipermercado/Centro de compra	2	8,5%
177	Izumi	Alemanha	5.361	5.392	163	Hipermercado/Centro de compra	1	3,6%
178	Deichmann	Japão	5.317	6.115 <sup>g</sup>	n/a	Vestuário/Calçados	24	6,6%
179	Life	África do Sul	5.289	5.440	48	Supermercado	1	4,5%
180	SPAR	França	5.210 <sup>**</sup>	5.210 <sup>**</sup>	127	Supermercado	10	11,3%
181	FNAC	EUA	5.178 <sup>**</sup>	5.178 <sup>**</sup>	55	Outra especialidade	7	ne
182	Big Lots	Rússia	5.177	5.177	114	Loja de desconto	1	1,8%
183	Lenta	Nova Zelândia	5.160	5.160	241	Hipermercado/Centro de compra	1	28,4%
184	Foodstuffs North Island	Suécia	5.056 <sup>**</sup>	5.056 <sup>**</sup>	15	Hipermercado/Centro de compra	1	ne
185	Coop Sverige	Noruega	5.001 <sup>**</sup>	5.001 <sup>**</sup>	-7	Supermercado	1	ne
186	Coop Norge	África do Sul	4.977 <sup>**</sup>	5.270 <sup>**</sup>	58	Supermercado	1	2,6%
187	Woolworths Holdings Limited	Alemanha	4.950	4.950	273	Loja de departamentos	14	19,3%
188	Celesio	EUA	4.889	29.678 <sup>**</sup>	70	Drogaria/Farmácia	7	1,3%
189	Burlington	EUA	4.850	4.850	66	Loja de departamentos	2	6,4%
190	Neiman Marcus	China	4.839	4.839	-147	Loja de departamentos	1	5,8%
191	Dashang	Croácia	4.819	5.243	216	Loja de departamentos	1	8,3%
192	Agrokor	EUA	4.809 <sup>**</sup>	6.095 <sup>**</sup>	-39	Supermercado	5	7,1%
193	Ascena	Japão	4.791	4.791	133	Vestuário/Calçados	2	26,2%
194	Shimamura	EUA	4.761	4.761	217	Vestuário/Calçados	3	3,6%
195	Michaels	China	4.738	4.738	217	Outra especialidade	2	4,0%
196	Chongqing	EUA	4.712	4.907	80	Loja de departamentos	1	32,5%
197	Williams-Sonoma	Coreia do Sul	4.699	4.699	309	Comércio virtual (e-commerce)	10	8,7%
198	GS	Rússia	4.592	4.714	106	Loja de conveniência/Posto de gasolina	1	5,7%
199	M.video	EUA	4.580	4.580	213	Eletrônicos	1	19,6%
200	Forever 21	Reino Unido	4.500 <sup>e</sup>	4.500 <sup>e</sup>	n/a	Vestuário/Calçados	47	14,3%
201	Arcadia	Filipinas	4.474 <sup>**</sup>	4.474 <sup>**</sup>	142	Vestuário/Calçados	48	7,4%
202	SM Investments	Suíça	4.454	6.231	879	Hipermercado/Centro de compra	1	8,7%
203	Dufry	EUA	4.446	4.592	93	Outra especialidade	60	12,0%
204	Berkshire Hathaway	EUA	4.422	194.673	20.170	Outra especialidade	9	9,0%
205	Save Mart	EUA	4.421 <sup>e</sup>	4.421 <sup>e</sup>	n/a	Supermercado	1	-2,0%
206	MatsumotoKiyoshi	Japão	4.393 <sup>**</sup>	4.418 <sup>**</sup>	107	Drogaria/Farmácia	1	4,4%

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

<sup>2</sup> Taxa de crescimento anual composta

Fonte: Dados publicados das empresas e Planet Retail

e = estimativa

g = faturamento bruto informado pela empresa

n/d = 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 maiores varejistas

Ranking receita varejo 2014	Nome da empresa	País de origem	Receita de varejo em 2014 (US\$ milhões)	Receita <sup>1</sup> controladora/ grupo em 2014 (US\$ milhões)	Lucro líquido <sup>1</sup> controladora/ grupo em 2014 (US\$ milhões)	Formato dominante em 2014	Nº de países em que operava em 2014	CAGR <sup>2</sup> da receita de varejo 2009- 2014
207	Hermès	França	4.387 <sup>e</sup>	5.475 <sup>**</sup>	1.062	Vestuário/Calçados	48	17,6%
208	Darty	Reino Unido	4.372	4.372	17	Eletroeletrônicos	3	-9,5%
209	XXXLutz	Áustria	4.367 <sup>e</sup>	4.367 <sup>e</sup>	n/a	Outra especialidade	8	7,9%
210	Arcs	Japão	4.361	4.374	89	Supermercado	1	11,9%
211	Iceland Topco	Reino Unido	4.352 <sup>**</sup>	4.352 <sup>**</sup>	-107	Supermercado	7	3,6%
212	Nonggongshang	China	4.347 <sup>e</sup>	4.783 <sup>g</sup>	n/a	Supermercado	1	1,9%
213	HORNBAACH-Baumarkt	Alemanha	4.347	4.347	90	Construção, reforma e decoração	9	4,6%
214	Gruppo Eurospin	Itália	4.254 <sup>e**</sup>	4.575 <sup>9e**</sup>	n/a	Loja de desconto	2	7,5%
215	Intersport	Alemanha	4.187 <sup>e**</sup>	4.506 <sup>9**</sup>	n/a	Outra especialidade	6	6,2%
216	Sports Direct	Reino Unido	4.167	4.529	386	Outra especialidade	21	15,6%
217	Magazine Luiza	Brasil	4.165	4.179	55	Eletroeletrônicos	1	26,1%
218	Belk	EUA	4.110	4.110	146	Loja de departamentos	1	4,2%
219	Barnes & Noble	EUA	4.108	6.069 <sup>**</sup>	37	Outra especialidade	1	-3,8%
220	Demoulas Super Markets	EUA	4.100 <sup>e</sup>	4.100 <sup>e</sup>	n/a	Supermercado	1	5,1%
221	Overwaita	Canadá	4.100 <sup>e</sup>	4.100 <sup>e</sup>	n/a	Supermercado	1	9,5%
222	Valor	Japão	4.081	4.282	84	Supermercado	2	6,0%
223	Norma	Alemanha	4.081 <sup>e</sup>	4.081 <sup>e</sup>	n/a	Loja de desconto	4	3,9%
224	Sundrug	Japão	4.057 <sup>**</sup>	4.057 <sup>**</sup>	149	Drogaria/Farmácia	1	9,6%
225	Tiffany	EUA	4.015 <sup>e</sup>	4.250 <sup>**</sup>	484	Outra especialidade	26	9,0%
226	DCM	Japão	4.001	4.006	84	Construção, reforma e decoração	1	0,7%
227	Academy Sports + Outdoors	EUA	4.000 <sup>e</sup>	4.000 <sup>e</sup>	n/a	Outra especialidade	1	10,8%
228	Stater Bros.	EUA	4.000 <sup>e</sup>	4.000 <sup>e</sup>	n/a	Supermercado	1	1,7%
229	O'Key	Rússia	3.989	4.043	139	Hipermercado/Centro de compra	1	17,5%
230	Discount Tire / America's Tire	EUA	3.980 <sup>e</sup>	3.980 <sup>e</sup>	n/a	Outra especialidade	1	8,4%
231	Tokyu	Japão	3.960	9.711	380	Loja de departamentos	4	-4,8%
232	Ralph Lauren	EUA	3.956	7.620 <sup>**</sup>	702	Vestuário/Calçados	49	11,8%
233	Lagardère Travel Retail	França	3.944	5.070	n/a	Outra especialidade	33	5,1%
234	Lawson	Japão	3.922 <sup>**</sup>	4.631 <sup>**</sup>	308	Loja de conveniência/Posto de gasolina	5	0,1%
235	Tsuruha	Japão	3.920	3.920	153	Drogaria/Farmácia	2	9,5%
236	Prada	Itália	3.913	4.662	603	Vestuário/Calçados	42	24,6%
237	Roundy's	EUA	3.855	3.855	-310	Supermercado	1	0,6%
238	Debenhams	Reino Unido	3.823	3.823	144	Loja de departamentos	28	3,8%
239	Nitori	Japão	3.813	3.881	386	Outra especialidade	3	7,6%
240	JYSK	Dinamarca	3.811 <sup>**</sup>	3.811 <sup>**</sup>	n/a	Outra especialidade	34	4,9%
241	Grandvision	Holanda	3.745 <sup>**</sup>	3.745 <sup>**</sup>	232	Outra especialidade	43	n/a
242	Abercrombie & Fitch	EUA	3.744	3.744	52	Vestuário/Calçados	23	5,0%
243	HTM-Group	França	3.714	3.714	n/a	Eletroeletrônicos	1	13,1%
244	RONA	Canadá	3.712 <sup>**</sup>	3.712 <sup>**</sup>	71	Construção, reforma e decoração	1	-2,6%
245	Heiwado	Japão	3.707	3.899	81	Hipermercado/Centro de compra	2	1,7%
246	Vipshop	China	3.701	3.774	123	Comércio virtual (e-commerce)	1	320,8%
247	Liquor	Canadá	3.691 <sup>e</sup>	4.597 <sup>**</sup>	1.603	Outra especialidade	1	4,2%
248	Coach	EUA	3.686 <sup>e</sup>	4.192 <sup>**</sup>	402	Outra especialidade	19	3,2%
249	Ingles Markets	EUA	3.683	3.836	51	Supermercado	1	3,2%
250	Groupe Vivart	França	3.653	3.653	n/a	Vestuário/Calçados	64	-2,0%

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

<sup>2</sup> Taxa de crescimento anual composta

Fonte: Dados publicados das empresas e Planet Retail

e = estimativa

g = faturamento bruto informado pela empresa

n/d = 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 de 2014 em ordem alfabética

A.S. Watson	50	Demoulas Super Markets	220
Abercrombie & Fitch	242	Dick's Sporting Goods	147
Academy Sports + Outdoors	227	Dillard's	151
Advance Auto Parts	107	Dirk Rossmann	111
Aeon	16	Discount Tire / America's Tire	230
Agrokor	192	Distribuidora Internacional de Alimentación	96
Albertsons	37	Dixons Carphone	75
Aldi Einkauf	7	Dixy Group	162
Amazon	12	dm-drogerie markt	103
Apple	48	Dollar General	54
Arcadia	201	Dollar Tree	119
Arcs	210	Don Quijote	164
Army & Air Force Exchange Service	130	Dufry	203
Ascena	193	E. Leclerc	21
Associated British Foods / Primark	126	E.Land World	174
AutoZone	113	Edeka Group	17
Axfood / Axstores	150	Edion	158
Barnes & Noble	219	El Corte Inglés	68
Bauhaus	154	El Puerto de Liverpool	175
Bed Bath and Beyond	81	E-MART	86
Beisia	132	Emke Group / Lulu Group	165
Belk	218	Empire	49
Belle	156	Esselunga	121
Berkshire Hathaway	204	Falabella	99
Best Buy	25	Family Dollar	98
Bic Camera	127	Fast Retailing	72
Big Lots	182	FEMSA	125
BİM Birleşik Mağazalar	153	FNAC	181
BJ's Wholesale Club	80	Foodstuffs North Island	184
Burlington	189	Foot Locker	139
C&A	116	Forever 21	200
Canadian Tire	102	GameStop	114
Carrefour	6	Gap	62
Casino Guichard-Perrachon	15	Giant Eagle	110
Celesio	188	Globus	123
Cencosud	55	Gome Home Appliance Group	67
Central Group	148	Grandvision	241
China Resources Enterprise	71	Groupe Adeo	52
Chongqing	196	Groupe Auchan	13
Chow Tai Fook Jewellery	124	Groupe Vivart	250
Coach	248	Grupo Comercial Chedraui	176
Colruyt	120	Grupo Eroski	146
Compagnie Financière Richemont	142	Gruppo Eurospin	214
Conad	69	GS	198
Coop Danmark	144	H & M	47
Coop Group	43	H.E. Butt	46
Coop Italia	66	H2O	136
Coop Norge	186	Heiwado	245
Coop Sverige	185	Hermès	207
Co-operative Group	82	Home Depot	9
Coppel	149	Home Retail	115
Costco	2	HORNBACH-Baumarkt	213
CP ALL	90	HTM-Group	243
CVS Health Corporation	14	Hudson's Bay	135
Dairy Farm	92	Hy-Vee	118
Dansk Supermarked	104	ICA Gruppen AB	77
Darty	208	Iceland Topco	211
Dashang	191	IKEA	26
DCM	226	Inditex	45
Debenhams	238	Ingles Markets	249
Décathlon	94	Intermarché	27
Defense Commissary Agency (DeCA)	173	Intersport	215
Deichmann	178	Isetan Mitsukoshi	87
Delhaize Group	34	Izumi	177

J Sainsbury	28
J. C. Penney	79
J. Front	109
JD.com	58
Jerónimo Martins	59
John Lewis	63
Jumbo Groep	137
JYSK	240
Kering	141
Kesko	108
Kingfisher	56
Kohl's	53
Koninklijke Ahold N.V.	24
Kroger	3
K's Holdings	167
L Brands	89
Lagardère Travel Retail	233
Lawson	234
Lenta	183
Liberty Interactive	97
Life	179
Liquor	247
Loblaw	29
Lojas Americanas	143
Lotte	41
Louis Delhaize	83
Lowe's	18
LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton	39
M.video	199
Macy's	35
Magazine Luiza	217
Majid Al Futtaim	172
Marks and Spencer	61
MatsumotoKiyoshi	206
Meijer	64
Menard	106
Mercadona	44
Metro	8
Metro	95
Michaels	195
Migros-Genossenschafts Bund	40
Neiman Marcus	190
Next	155
Nike	152
Nitori	239
Nonggongshang	212
Nordstrom	74
NorgesGruppen	93
Norma	223
O'Key	229
Office Depot	129
O'Reilly Automotive	138
Otto	76
Overwaita	221
PetSmart	140
Pick n Pay	161
PJSC "Magnit"	51
Prada	236
President	160
Publix Super Markets	32
Ralph Lauren	232
Reitan	122
Rewe Combine	20
Rite Aid	38
RONA	244

Ross Stores	91
Roundy's	237
S Group	73
Safeway	30
Save Mart	205
Schwarz Unternehmenstreuhand	4
Sears	31
Seven & i	19
Shanghai Bailian	128
Sherwin-Williams / Paint Stores	145
Shimamura	194
Shoprite	105
SHV / Makro	171
Signet Jewelers	168
SM Investments	202
Sonae	157
Soriana	133
Southeastern Grocers	88
Spar	84
SPAR	180
Sports Direct	216
Staples	85
Stater Bros.	228
Steinhoff	101
Sundrug	224
Suning	57
SuperValu	112
Système U	42
Takashimaya	131
Target	11
Tengelmann Warenhandelsgesellschaft	100
Tesco	5
The Great Atlantic & Pacific Tea Company	166
Tiffany	225
TJX	33
Tokyu	231
Toys "R" Us	78
Tractor Supply Company	170
Tsuruha	235
Uny Group	117
Valor	222
Vipshop	246
Walgreens Boots Alliance	10
Wal-Mart	1
Wegmans Food Markets	134
Wesfarmers	22
Whole Foods	70
Williams-Sonoma	197
WinCo Foods	163
Wm Morrison	36
Woolworths Holdings Limited	187
Woolworths Limited	23
X5	60
XXXLutz	209
Yamada Denki	65
Yodobashi Camera	159
Yonghui	169

# Destaques dos 250 maiores

## Economia global – impactos variados para os varejistas em 2014

Os preços do petróleo em queda geraram vencedores e perdedores econômicos em 2014. Em muitos países importadores de petróleo, como Estados Unidos, membros da União Europeia, Japão, Índia e China, o resultado foi aumento do poder de compra do consumidor. Nos mercados emergentes, a queda dos preços do petróleo também teve impacto deflacionário e ajudou a compensar a inflação resultante do valor depreciado das moedas. Enquanto isso, nas nações exportadoras de energia, os preços menores levaram a quedas significativas de receita.

O dólar americano disparou durante esse período fiscal, resultando na redução dos preços das importações e no aumento do poder de compra dos consumidores nos Estados Unidos. No entanto, o dólar forte prejudicou as exportações americanas, segurando o crescimento econômico dos Estados Unidos. Na Europa e no Japão, a alta do dólar impulsionou as exportações, ao passo que nos países emergentes foi acrescentada ao custo do serviço das dívidas expressas em dólar, estressando o mercado financeiro. Além disso, o aumento da moeda americana conteve o valor em dólar das vendas a varejo fora dos Estados Unidos.

A economia americana em geral teve um bom desempenho durante o ano fiscal de 2014, com os gastos dos consumidores crescendo a um ritmo saudável, impulsionados pelo aumento do emprego e pelos preços mais baixos de energia. A economia europeia recuperou-se, mas teve crescimento lento. A política monetária agressiva do Banco Central Europeu foi eficaz na contenção do euro, resultando em aumento das exportações. Os gastos dos consumidores cresceram a um nível modesto, enquanto o desemprego continuou alto. Ainda assim, os preços mais baixos de energia tiveram impacto positivo.

A economia chinesa desacelerou de maneira considerável durante esse período, devido principalmente às exportações fracas e ao enfraquecimento dos investimentos. No entanto, os gastos dos consumidores em geral mantiveram-se altos, embora o setor de luxo tenha se ressentido. A economia japonesa vacilou, não conseguindo responder adequadamente à política monetária agressiva. Isso foi devido em grande parte à decisão do governo de impor um aumento do imposto sobre o consumo no início do ano fiscal de 2014. Os varejistas japoneses ainda estão sentindo as consequências negativas no que diz respeito à disposição de gastar do consumidor.

A maioria dos mercados emergentes sofreu com as saídas de capital pressionando suas moedas para baixo. Isso levou os bancos centrais a elevar as taxas de juros, desencorajando o crescimento. Durante esse período, Brasil e Rússia entraram em recessão, mas a economia da Índia acelerou, ajudada pelos preços mais baixos de energia e por uma flexibilização da política monetária.

O lucro líquido e os ativos totais das 250 maiores empresas que não são essencialmente varejistas foram excluídos da margem de lucro líquido composta e dos cálculos do retorno sobre ativos. Como essas empresas não derivam a maior parcela de suas receitas de operações de varejo, seus ativos e lucros consolidados refletem sobretudo suas outras atividades que não de varejo. Oito empresas nessa categoria foram excluídas do ano fiscal de 2014: CVS, Apple, Associated British Foods, Nike, SHV Holdings, Celesio, Berkshire Hathaway e Tokyu Corp.

Com esse cenário econômico instável, as receitas do varejo com vendas ponderadas ajustadas à moeda forte cresceram 4,3% em 2014 para os 250 maiores poderosos do varejo global. Isso é equivalente ao crescimento de 4,1% do ano anterior, mas está abaixo dos ganhos registrados de 2010 a 2012. Os varejistas da América do Norte e da região África/Oriente Médio tiveram um crescimento acelerado em base composta. Na região Ásia-Pacífico, na Europa e na América Latina, o crescimento composto desacelerou. Mais da metade dos 250 maiores varejistas teve problema com o desempenho do faturamento; em 2014, as receitas caíram para um quarto dessas empresas, e a taxa de crescimento diminuiu, mas continuou positiva, para quase um terço das empresas.

O desempenho no resultado final também foi desigual entre as regiões geográficas, mas a tendência geral foi de queda. Os 250 maiores como um todo registraram margem de lucro líquido composta de 2,8% em 2014, contra 3,4% no ano anterior. Como resultado, o retorno composto sobre ativos caiu de 5,3% em 2013 para 4,3%. Observação: as comparações com os resultados dos 250 maiores do ano anterior devem ser interpretadas com cautela devido às alterações na composição do grupo do Top 250 ao longo do tempo. Em 2014, os números referentes a lucros ou prejuízos líquidos estavam disponíveis para 198 dos 250 maiores. Mais de 90% dessas empresas tiveram lucro. No entanto, quase metade (93 empresas) gerou um nível de rentabilidade menor, embora ainda positivo.

As receitas de varejo dos 250 poderosos do varejo global totalizaram quase US\$ 4,5 trilhões no ano fiscal de 2014, média de quase US\$ 18 bilhões por empresa. Quatro varejistas geraram receitas de varejo de mais de US\$ 100 bilhões (veja tabela dos dez maiores abaixo). Incluindo as quatro primeiras, 20 empresas ultrapassaram os US\$ 50 bilhões em receitas de varejo. Por outro lado, as receitas de varejo de mais de um quarto do Top 250 (65 empresas) foram de menos de US\$ 5 bilhões.

## O Top 250 do ano fiscal de 2014 em números

taxa de crescimento  
anual composta na  
receita de varejo de  
2009-2014

**4,9%**

margem de lucro  
líquido composta

**2,8%**

**US\$4,48  
trilhões**

receita agregada  
de varejo do  
Top 250

**US\$17,91  
bilhões**

volume médio do  
Top 250 (receita  
de varejo)

varejistas do Top  
250 com operações  
no exterior

**66,0%**

receita de  
varejo mínima  
necessária para estar  
no Top 250

**US\$3,65  
bilhões**

crescimento da  
receita de varejo ano  
a ano composta

**4,3%**

número médio de países  
nos quais as empresas do  
Top 250 têm operações  
de varejo

**10,4**

**4,3%**

retorno composto  
sobre ativos

**23,4%**

porcentagem da  
receita de varejo do  
Top 250 proveniente  
de operações no  
exterior



# Os dez maiores

## Os dez maiores varejistas do mundo

Ranking no Top 250	Nome da empresa	País de origem	Receita de varejo em 2014 (US\$ milhões)	Crescimento da receita de varejo em 2014	Margem de lucro líquido em 2014	CAGR* da receita de varejo 2009-2014	Número de países em que opera	% de receita de varejo de operações no exterior	
1	Wal-Mart	EUA	485.651	2,0%	3,5%	8,4%	3,5%	28	28,3%
2	Costco	EUA	112.640	7,1%	1,9%	6,3%	9,5%	10	28,6%
3	Kroger	EUA	108.465	10,3%	1,6%	5,7%	7,2%	1	0,0%
4	Schwarz Unternehmenstreuhand	Alemanha	102.694 <sup>e</sup>	7,2%	n/a	n/a	7,7%	26	59,2%
5	Tesco	Reino Unido	99.713	-2,1%	-9,3%	-13,0%	1,8%	13	30,0%
6	Carrefour	França	98.497	-0,3%	1,8%	3,0%	-2,8%	34	52,7%
7	Aldi Einkauf	Alemanha	86.470 <sup>e</sup>	6,6%	n/a	n/a	6,8%	17	57,1%
8	Metro	Alemanha	85.570	-4,0%	0,3%	0,6%	-0,8%	32	59,3%
9	Home Depot	EUA	83.176	5,5%	7,6%	15,9%	4,7%	4	10,2%
10	Walgreens Boots Alliance	EUA	76.392	5,8%	2,7%	5,5%	3,8%	2	1,5%
<b>Top 10<sup>1</sup></b>			<b>1.339.267</b>	<b>3,2%</b>	<b>1,9%</b>	<b>4,3%</b>	<b>3,8%</b>	<b>16,7<sup>2</sup></b>	<b>31,5%</b>
<b>Top 250<sup>1</sup></b>			<b>4.478.205</b>	<b>4,3%</b>	<b>2,8%</b>	<b>4,3%</b>	<b>4,9%</b>	<b>10,4<sup>2</sup></b>	<b>23,4%</b>
<b>Participação do Top 10 nas receitas de varejo do Top 250</b>			<b>29.9%</b>						

\*Taxa de crescimento anual composta

<sup>1</sup> Composições de vendas ponderadas ajustados à moeda

<sup>2</sup> Média

Fonte: Dados publicados das empresas e Planet Retail

e = estimativa

n/d = não disponível

## Kroger e Walgreens em ação

A aquisição pela Kroger, em janeiro de 2014, da rival Harris Teeter Supermarkets, seguida pela compra da Vitacost.com (varejista on-line de vitaminas e suplementos), em agosto de 2014, levou a rede de supermercados do sexto para o terceiro lugar entre os maiores varejistas mundiais em 2014. Em novembro de 2015, a Kroger anunciou planos de aumentar seus negócios de supermercados, tendo fechado um acordo para adquirir o Roundy's, com sede em Wisconsin. A expectativa era de que a transação fosse concluída no final de 2015. Apesar de outro ano difícil, a Tesco passou à frente do Carrefour na classificação unicamente devido à libra britânica ligeiramente mais forte em 2014 em comparação com o euro no ranking expresso em dólar. Junto com a Kroger, a Schwarz ultrapassou os US\$ 100 bilhões em receitas de varejo em 2014, mantendo a quarta colocação.

O envelhecimento da geração baby boomers e clientes recém-segurados ajudaram a impulsionar as vendas da Walgreens em 2014, levando o maior varejista de drogarias do mundo para a décima colocação, à frente da Target (número 10 em 2013). A Walgreens, que tinha participação de 45% no grupo de saúde e beleza Alliance Boots desde 2012, adquiriu os restantes

55% em dezembro de 2014, criando outra gigante de mais de US\$ 100 bilhões em 2015. Em outubro de 2015, a Walgreens Boots Alliance, como a empresa passou a ser chamada, concordou em comprar a rival Rite Aid, lance que uniria duas das três maiores redes de drogaria dos Estados Unidos. Se o negócio for aprovado pelos órgãos regulatórios, a gigante das drogarias provavelmente concorrerá por um lugar próximo ao topo da classificação – exatamente onde dependerá do número de lojas a serem fechadas ou vendidas por razões antitruste ou por estarem localizadas muito próximas umas das outras.

Como seria de se esperar devido ao seu tamanho, os dez maiores varejistas do mundo – cinco dos Estados Unidos e cinco da Europa – têm uma presença global muito maior do que os 250 maiores como um todo. Em média, o Top 10 teve operações de varejo em 16,7 países, em comparação com 10,4 países do Top 250. Quase um terço da receita total de varejo do Top 10 proveio de operações no exterior, enquanto um quarto dos negócios do grupo inteiro foi feito fora do país de origem dos varejistas. Schwarz, Carrefour, Aldi e Metro dependeram de mercados estrangeiros para a maioria das suas vendas. A Kroger foi a única operadora atuando em um único país entre os dez maiores em 2014.















# Análise geográfica

Para fins de análise geográfica, as empresas são incluídas em uma região com base na localização da matriz, o que nem sempre coincide com o local onde obtêm a maior parte de suas receitas de varejo. Embora muitas empresas derivem receitas fora de sua região, 100% das receitas de cada empresa são contabilizadas dentro dessa região.

## Crescimento cai pelo quinto ano para varejistas europeus em 2014; diminui na Ásia Pacífico e América Latina

O crescimento da receita do varejo caiu pelo quinto ano seguido para os varejistas europeus em 2014, dado que 30% dos varejistas do Top 250 da região (28 empresas) registraram crescimento de vendas negativo e um terço viu a taxa de crescimento cair, embora permanecendo positiva. A taxa de crescimento composta ano a ano foi de 2,1% – em contraste com uma taxa de crescimento anual composta de 4,1% nos últimos cinco anos – foi a mais lenta desde 2009 e a mais baixa das cinco regiões geográficas. Como

a concorrência se manteve acirrada, tanto off-line quanto on-line, muitos varejistas europeus continuaram a enxugar – fechando lojas, retirando-se de mercados estrangeiros complicados, vendendo operações não essenciais e construindo lojas com menor presença e formatos. Não é de estranhar que essas empresas tenham sido as mais expostas à erosão de margem resultante da queda das receitas. A margem de lucro líquido da Europa (2,4%) foi também a mais baixa entre as regiões. Enquanto somente 10% das empresas que divulgaram sua rentabilidade tiveram prejuízo líquido, outros 43% dos varejistas europeus do Top 250 apresentaram margem de lucro líquido menor em 2014 em comparação com o ano anterior.

	Perfis por região/país em 2014				Nível de globalização por região/país em 2014		
	 Número de empresas	 Receita média de varejo (US\$ milhões)	 % de empresas do Top 250	 % da receita de varejo de operações no exterior	 % da receita de varejo de operações no exterior	 Número médio de países	 % de operadores em um único país
<b>Top 250</b>	250	US\$17.913	10,0%	100,0%	23,4%	10,4	34,0%
África/Oriente Médio	8	US\$6.814	3,2%	1,2%	32,3%	12,4	0,0%
Ásia-Pacífico <sup>1,2</sup>	53	US\$11.419	21,2%	13,5%	10,7%	3,9	43,4%
 Japan	28	US\$10.173	11,2%	6,4%	10,3%	4,3	39,3%
 Outros países da Ásia-Pacífico <sup>1,2,3</sup>	25	US\$12.815	10,0%	7,1%	11,1%	3,4	48,0%
 China/Hong Kong <sup>1,2</sup>	14	US\$10.118	5,6%	3,2%	17,9%	4,1	57,1%
Europa	93	US\$18.734	37,2%	38,9%	38,1%	16,8	19,4%
 França	15	US\$28.582	6,0%	9,6%	45,1%	30,0	6,7%
 Alemanha	16	US\$29.225	6,4%	10,4%	43,8%	15,2	6,3%
 Reino Unido	16	US\$17.848	6,4%	6,4%	20,6%	17,8	18,8%
Outros Europa	46	US\$12.182	18,4%	12,5%	37,0%	12,7	28,3%
América Latina	9	US\$8.141	3,6%	1,6%	25,2%	2,3	44,4%
América do Norte	87	US\$23.022	34,8%	44,7%	14,1%	8,2	46,0%
 Estados Unidos	79	US\$24.107	31,6%	42,5%	14,6%	8,9	43,0%

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

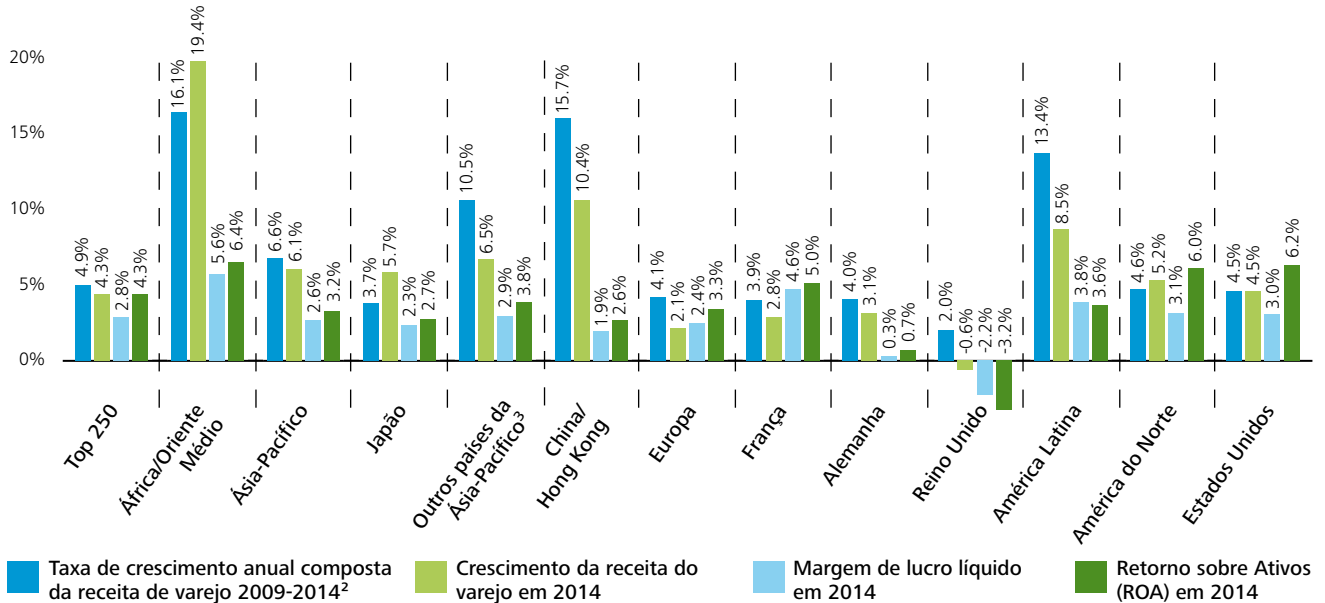
1 O número médio de países exclui a JD.com, que vende para 78 países/regiões

2 China e Hong Kong são considerados um único país para esta análise

3 Os resultados de Outros países da Ásia-Pacífico incluem China/Hong Kong



### Crescimento da receita do varejo e rentabilidade por região/país



Os resultados refletem as 250 maiores empresas com sede em cada região/país

1 Composições de vendas ponderadas ajustadas à moeda

2 Taxa de crescimento anual composta

3 Os resultados de Outros países da Ásia-Pacífico incluem China/Hong Kong

As empresas britânicas foram em grande parte responsáveis pela queda dos resultados gerais da região, visto que os varejistas de alimentos da Grã-Bretanha continuaram a ser atingidos pela queda dos preços. As vendas caíram para metade dos varejistas britânicos em 2014, com quase outro terço registrando crescimento mais lento, resultando em uma taxa de crescimento composta de -0,6% para as 16 empresas britânicas do Top 250. Os lucros caíram juntamente com as vendas – o grupo divulgou uma margem de lucro líquido composta de -2,2%. A Tesco registrou prejuízo anual recorde, em grande parte devido a uma significativa reavaliação para baixo de sua carteira de imóveis. Das três grandes economias da Europa, a Alemanha apresentou o crescimento de faturamento mais forte, embora ainda modesto, de 3,1%; porém o varejo continua a ser um setor de baixa margem de lucro nesse país. Os cinco varejistas alemães que divulgaram seus lucros em 2014 (as outras 11 empresas são de capital fechado e não divulgam seus resultados) obtiveram um míngua de 0,3% de margem de lucro líquido composta. No final, os varejistas franceses continuaram sendo os mais rentáveis, apresentando uma margem de lucro líquido de 4,6%.

Os varejistas europeus são os mais internacionais na abrangência. O varejista europeu médio do Top 250 esteve presente em 16,8 países em 2014. Mais de 38% da receita combinada de varejo veio de operações no exterior. Os varejistas franceses e alemães, de longe

O número médio de países com operações de varejo inclui as operações de franqueados, licenciados e *joint ventures*, além dos canais de distribuição próprios das empresas. Quando havia informações disponíveis, o número de países reflete canais de vendas diferentes de lojas, como sites de comércio eletrônico voltados para o 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.

as maiores empresas em média, geraram mais de 40% das vendas em operações no exterior.

Na **América do Norte**, embora a rentabilidade tenha diminuído, o crescimento se fortaleceu com a retomada da economia. Os varejistas norte-americanos declararam uma margem de lucro líquido composta de 3,1% em 2014 enquanto a receita cresceu 5,2%. No entanto, quase metade das empresas desta região relatou crescimento da receita ano a ano negativo ou em declínio, enquanto mais da metade apresentou margem de lucro líquido negativa ou rentabilidade mais baixa do que no ano anterior.

Embora a região europeia, com 93 empresas, tenha continuado a responder pela maior parcela dos varejistas do Top 250 do mundo em 2014, as 87 empresas da América do Norte tiveram receita média de varejo de US\$ 23 bilhões para manter a maior participação na receita do Top 250. Apesar de seu tamanho expressivo, os varejistas norte-americanos não têm operações no exterior significativas, ficando bem atrás de seus congêneres europeus. Quase metade dos varejistas norte-americanos (40 empresas) operou somente dentro de suas fronteiras nacionais, em comparação com cerca de 20% das empresas europeias e um terço das empresas do Top 250 como um todo.

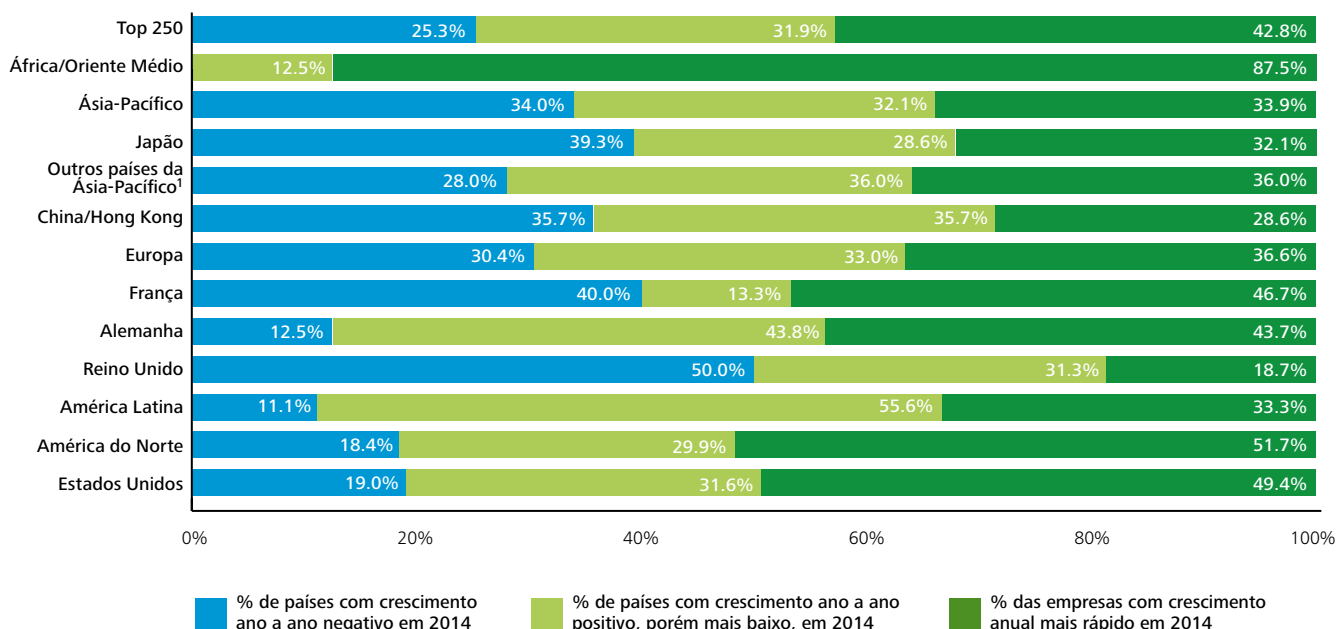
Na região da **Ásia-Pacífico**, o crescimento da receita do varejo diminuiu drasticamente depois que o crescimento do Japão arrefeceu após o aumento dos impostos sobre vendas que entrou em vigor em 1º de abril de 2014. As vendas diminuíram para 11 dos 28 varejistas japoneses do Top 250 (39%), enquanto outras 8 empresas registraram crescimento mais lento em 2014. As receitas combinadas cresceram 5,8% na região Ásia-Pacífico, pouco acima da taxa de crescimento de 5,7% do Japão. Embora a taxa de crescimento dos 14 varejistas sediados na China ou em Hong Kong

tenha se mantido consideravelmente mais elevada do que para a região como um todo, a maioria apresentou crescimento mais lento ou negativo em 2014. A margem de lucro líquido composta retraiu-se para 2,6% no grupo Ásia-Pacífico. Relativamente poucos varejistas da região operaram com prejuízo em 2014, mas mais da metade viu sua margem de lucro líquido diminuir em relação ao ano anterior.

A contínua desvalorização do iene japonês repercutiu no número de empresas japonesas no Top 250. Em 2014, havia 28 varejistas japoneses, menos que os 31 em 2013 e os 39 em 2012. Embora uma moeda fraca em relação ao dólar americano não seja o único fator na diminuição do número de empresas japonesas, ela é responsável pela maior parte da queda nos últimos dois anos.

Na região Ásia-Pacífico, as operações no exterior geraram 10,7% do total da receita do varejo – participação relativamente pequena, já que mais de 40% dos varejistas do Top 250 da região (23 de 53 empresas) tinham operações de varejo apenas domésticas. Mais da metade dos varejistas sediados na China ou em Hong Kong (8 de 14 empresas) operou somente dentro do país (para esta análise, China e Hong Kong são considerados um só país).

#### Análise do crescimento da receita do varejo por região/país



<sup>1</sup> Os resultados de Outros países da Ásia-Pacífico incluem China/Hong Kong

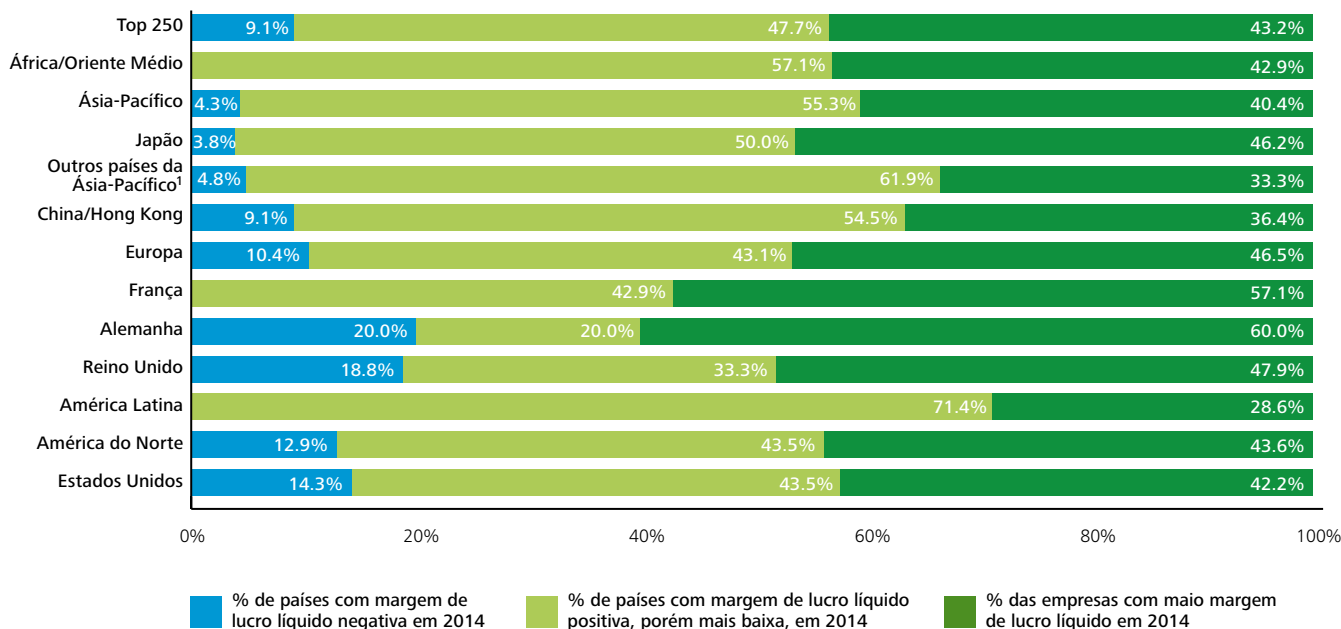
O crescimento da receita de varejo continuou lento para os varejistas do Top 250 da **América Latina** em 2014. Ainda assim, a taxa de crescimento de 8,5% foi o segundo melhor resultado entre as cinco regiões; apenas África/Oriente Médio cresceu mais rápido. O ritmo de crescimento diminuiu para seis das nove empresas do Top 250 sediadas na região, provocando um resultado geral mais fraco. Somente a Soriana relatou retração nas vendas em 2014, um ano difícil marcado por forte redução do consumo no mercado altamente competitivo do México. No entanto, a empresa pretende reforçar sua posição de varejista líder em alimentos e mercadorias em geral no México com um negócio pendente para adquirir 143 lojas da Controladora Comercial Mexicana (Comerci). A margem de lucro líquido composta de 3,8% da região também superou todas as demais, exceto a da região África/Oriente Médio. Todos os varejistas que divulgaram seus resultados finais (sete de nove empresas) registraram lucro em 2014, embora a margem de lucro tenha diminuído para a maioria.

Os varejistas latino-americanos continuam tendo a menor presença global em termos do número médio de países em que operam (apenas 2,3 em 2014). No entanto, cinco dos nove varejistas da

região no Top 250 operaram fora de seu país de origem – embora apenas dentro da América Latina – e as operações no exterior foram responsáveis por uma fatia considerável de 25% da receita combinada de varejo da região.

Os oito varejistas que representam a região **África/Oriente Médio** geraram um crescimento composto de 19,4%, 4,5 vezes maior que o Top 250 como um todo. Este forte crescimento gerou uma sólida margem de lucro de 5,6%, o dobro da margem do Top 250. Aquisições impulsionaram a receita de dois varejistas da África do Sul. Em agosto de 2014, a Woolworths adquiriu a rede de lojas de departamento australiana David Jones. Em março de 2015, a Steinhoff International comprou a sul-africana Pepkor, varejista de desconto de roupas e calçados. Os varejistas sediados na África e no Oriente Médio se expandiram muito além de seus países de origem, embora principalmente dentro da região, com exceção da Steinhoff, que opera em uma média de 12,4 países. Quase um terço das suas receitas de varejo em 2014 foi resultado das operações no exterior.

#### Análise da margem de lucro líquido por região/país



<sup>1</sup> Os resultados de Outros países da Ásia-Pacífico incluem China/Hong Kong

# Análise por setor de produtos

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

## Expansão da presença internacional aumenta desempenho dos varejistas especializados de vestuário e calçados

A expansão internacional – incluindo lojas autônomas, concessões de lojas de departamento e comércio eletrônico – continuou a ser um importante impulsionador de vendas e lucros para muitos varejistas de vestuário, calçados e acessórios em 2014. Varejistas de especialidades, incluindo Primark, H&M, Fast Retailing, Inditex e Forever 21, estão rapidamente expandindo seus impérios da moda no exterior. Além disso, aquisições impulsionaram o desempenho do faturamento do setor. Em maio de 2014, a Signet Jewelers, a maior joalheria de varejo nos Estados Unidos e no Reino Unido, adquiriu a joalheria norte-americana Zale Corp., tornando-se um dos maiores varejistas de joias do mundo. Aquisições ajudaram a fazer da canadense Hudson’s Bay Company uma das lojas de departamentos de crescimento mais rápido do mundo. A HBC adquiriu a Saks em novembro de 2013. Em setembro de 2015, o varejista canadense comprou a alemã Galeria Kaufhof e sua subsidiária belga Galeria Inno, marcando sua primeira incursão na Europa.














Como grupo, os varejistas de **Vestuário e acessórios** foram os de crescimento mais rápido e o setor de produtos mais rentável em 2014 – como foram em 2013.

O crescimento da receita de varejo composta aumentou 6,7%, enquanto a margem de lucro líquido composta do grupo atingiu 8,1%. Embora essas empresas sejam relativamente pequenas em tamanho, com receita média de varejo de US\$ 9,1 bilhões, elas são, no entanto, as mais globais. Oitenta e cinco por cento (41 dos 48 varejistas de vestuário e acessórios do Top 250) tiveram operações internacionais em 2014. Na média, os varejistas nesse setor de produtos expandiram suas operações para quase 26 países em todo o mundo, gerando quase um terço de suas receitas fora de seu país de origem.



Os varejistas de **Bens de consumo não duráveis** continuam representando o maior setor de produtos, respondendo por metade de todos os varejistas do Top 250 e dois terços da receita de varejo do Top 250 em 2014. Embora as empresas desse setor sejam as maiores em tamanho e em número, com média de quase US\$ 24 bilhões em receitas de varejo, continuam

	Perfis por região/país em 2014				Nível de globalização por região/país em 2014		
	 Número de empresas	 Receita média de varejo (US\$ milhões)	 % de empresas do Top 250	 % da receita do Top 250	 % da receita de varejo de operações no exterior	 Número médio de países	 % de operadores em um único país
<b>Top 250</b>	250	US\$17.913	100,0%	100,0%	23,4%	10,4	34,0%
 <b>Vestuário e acessórios</b>	48	US\$9.082	19,2%	9,7%	31,6%	25,9	14,6%
 <b>Bens de consumo não duráveis</b>	126	US\$23.712	50,4%	66,7%	22,2%	5,3	41,3%
 <b>Bens duráveis e produtos de lazer</b>	54	US\$12.998	21,6%	15,7%	24,5%	8,1	33,3%
 <b>Diversificados</b>	22	US\$16.033	8,8%	7,9%	22,2%	11,4	36,4%

sendo as menos globais. Em 2014, mais de 40% operaram somente dentro das suas fronteiras nacionais. Como grupo, operaram em uma média de 5,3 países em comparação com 10,4 países para o Top 250 como um todo. No entanto, o setor gerou mais de 22% de sua receita total de varejo de operações no exterior, resultado de vários grandes operadores verdadeiramente globais como Walmart, Carrefour, Casino, AS Watson e as lojas de hard discount Schwarz e Aldi.

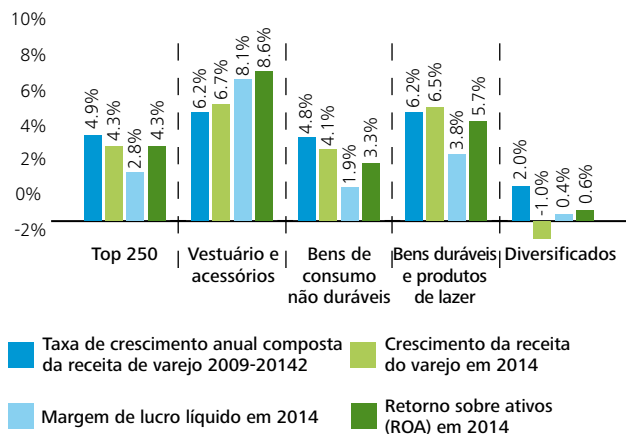
O crescimento da receita desse setor, que superou o dos setores de bens duráveis e não duráveis em 2011 e 2012, deu uma certa arrefecida. Em 2014, a receita de varejo composta cresceu 4,1%, no mesmo nível do ano anterior. Das 95 empresas de bens de consumo não duráveis que divulgaram seus lucros, apenas 9 registraram prejuízo. No entanto, mais da metade viu sua margem de lucro líquido encolher em 2014. Como resultado, a margem de lucro líquido composta do setor caiu para 1,9%. O número de empresas representando o setor de bens de consumo não duráveis continuou a cair, de 132 no ano anterior para 126. Além da queda resultante do ritmo mais lento das vendas em relação aos varejistas de especialidades, várias empresas de bens de consumo não duráveis que estavam no Top 250 foram engolidas em aquisições no ano fiscal 2014, incluindo a Alliance Boots (adquirida pela Walgreen), a Harris Teeter Supermarkets (adquirida pela Kroger), a Shoppers Drug Mart (adquirida pela Loblaw), a Poslovni Sistem Mercator (adquirida pela Agrokor) e a Welcia Holdings (adquirida pela Aeon).



Em base composta, o setor de **Bens duráveis e produtos de lazer** apresentou mais uma vez um sólido desempenho em 2014. O faturamento do grupo como um todo cresceu 6,5% em base composta, e a rentabilidade se manteve saudável com uma margem de lucro líquido composta de 3,8%. O crescimento do faturamento desse setor teve um impulso com as gigantes do comércio eletrônico Amazon.com e JD.com, embora nenhuma das duas tenha tido lucro em 2014.

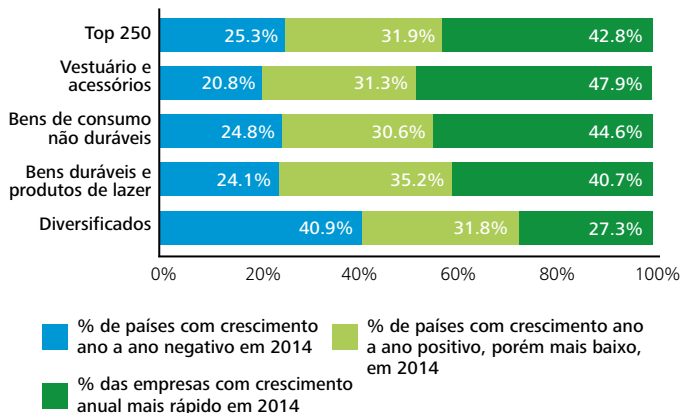
As aquisições também ajudaram a manter o crescimento de algumas empresas. A Office Depot e a OfficeMax concluíram sua fusão em novembro de 2013, em um esforço para criar um fornecedor global de produtos, serviços e soluções de escritório mais forte, competitivo e eficiente. A Advance Auto Parts adquiriu a General Parts International, controladora da rede Carquest Auto Parts, em janeiro de 2014. A transação criou o maior fornecedor de autopeças da América do Norte. Compartilhando a mesma visão do mundo, a Dixons e a Car Phone Warehouse se fundiram em agosto de 2014. O negócio foi planejado para permitir que as duas empresas capitalizassem a Internet das Coisas – ou seja, o crescimento de dispositivos conectados na internet, como aparelhos controlados a partir de smartphones. Buscando se tornar um dos maiores varejistas de desconto do mundo, o varejista de móveis e artigos para o lar Steinhoff ampliou sua posição de desconto, entrando no setor de vestuário com a aquisição do grupo sul-africano Pepkor em março de 2015.

### Crescimento da receita do varejo e rentabilidade por setor primário de produto<sup>1</sup>

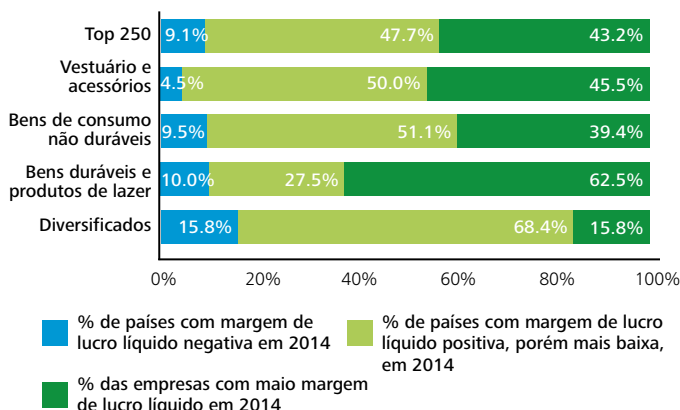


<sup>1</sup> Composições de vendas ponderadas ajustadas à moeda  
<sup>2</sup> Taxa de crescimento anual composta

### Análise do crescimento da receita do varejo por setor primário de produtos



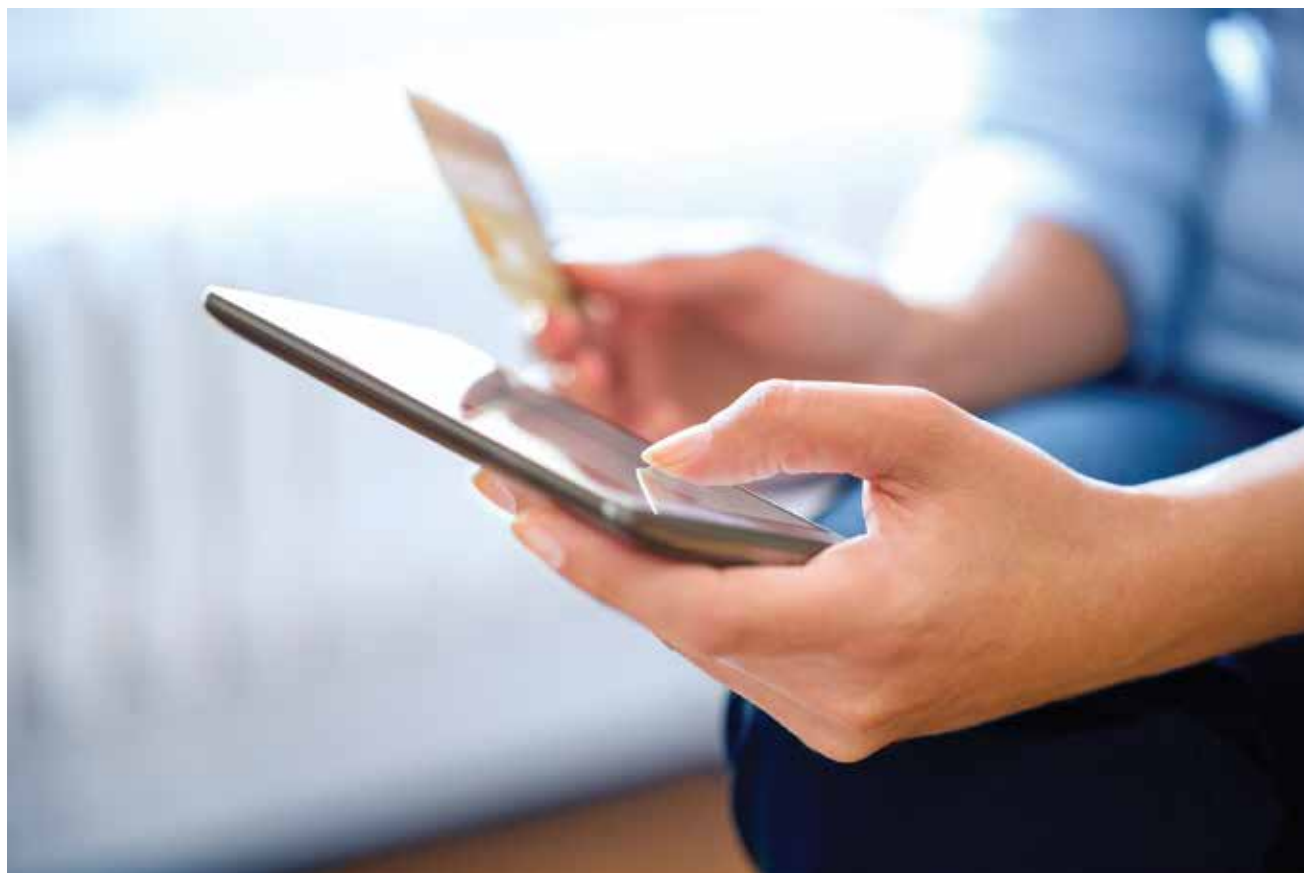
### Análise da margem de lucro líquido por setor primário de produtos



Desempenho composto à parte, o sucesso das empresas individualmente foi bastante variado no setor de bens duráveis e produtos de lazer. Mais notadamente, muitos varejistas japoneses sofreram uma diminuição nas vendas e na rentabilidade em 2014. A alta dos preços causada pelo aumento do imposto sobre as vendas em abril e a queda do iene continuaram superando a lenta recuperação dos salários, deteriorando o poder aquisitivo de muitas famílias e levando ao declínio da confiança dos consumidores.



Os varejistas **Diversificados** – aqueles que vendem uma ampla oferta de produtos e muitas vezes operam uma variedade de formatos – continuaram a enfrentar dificuldades em 2014. O crescimento da receita de varejo composta diminuiu 1,0%, enquanto a margem de lucro líquido composta foi de apenas 0,4%. Este grupo foi representado por 22 empresas em 2014, incluindo alguns dos maiores varejistas do mundo: o grupo Metro da Alemanha, a Target e a Sears Holdings nos Estados Unidos, a Lotte Shopping Co. na Coreia do Sul e o varejista britânico Marks & Spencer. O tamanho médio das empresas neste grupo foi superior a US\$ 16 bilhões – perdendo apenas para os varejistas de bens de consumo não duráveis.



# Os 50 mais rápidos

A lista dos 50 poderosos de crescimento mais rápido (50 mais rápidos) se baseia no crescimento da receita anual composta durante o período de cinco anos de 2009 a 2014. As 50 empresas mais rápidas, que também estavam entre os 50 varejistas de crescimento mais rápido em 2014, compõem um grupo ainda mais elitista. Esses varejistas estão identificados em negrito e itálico na lista.

## E-varejistas chineses no topo dos 50 mais rápidos

De 2009 a 2014, a receita de varejo composta para os 50 varejistas de crescimento mais rápido subiu a uma taxa anual composta de 20,6%, mais de quatro vezes mais rápido do que a taxa de crescimento do Top 250 como um todo. Mais da metade dos 50 varejistas mais rápidos (27 empresas) estava também entre os 50 varejistas de crescimento mais rápido em 2014. Isso contribuiu para o crescimento da receita de varejo ano a ano composta de 12,4%, quase três vezes mais rápido do que o do Top 250. Para as 43 empresas que divulgaram seus resultados finais de 2014, as fortes vendas também se traduziram em melhor rentabilidade. A margem de lucro líquido composta dos 50 varejistas mais rápidos foi de 3,7% em 2014 contra 2,8% para o Top 250. Somente 3 das 50 empresas mais rápidas operaram com prejuízo líquido.

Uma análise das 50 empresas mais rápidas revela quatro impulsionadores de crescimento primário. Fusões e aquisições desempenharam um papel importante no aumento das vendas para muitas empresas. O comércio eletrônico, responsável por grande parte do crescimento do setor de varejo hoje em dia, é um foco importante, se não exclusivo, de várias empresas. O forte crescimento orgânico também é um fator, e é particularmente evidente no número de varejistas de mercados emergentes entre os 50 mais rápidos.

Dois dos maiores varejistas eletrônicos da China – a Vipshop (incluída no Top 250 em 2014) e a JD.com (incluída no Top 250 em 2012) – estão no topo da lista dos 50 varejistas de crescimento mais rápido. Para a Vipshop, as vendas subiram mais de 300% em uma base anual composta entre 2009 e 2014. A empresa, que iniciou suas atividades em 2008 e abriu o capital em 2012, é um varejista de descontos on-line para marcas populares nacionais e internacionais, utilizando um modelo de vendas expressas. A JD.com, o maior varejista eletrônico da China, vende principalmente produtos eletrônicos e eletrodomésticos diretamente e por meio de um *e-marketplace* terceiro.

Embora o crescimento tenha diminuído na China, 8 dos 14 varejistas chineses do Top 250 (incluindo os sediados em Hong Kong) se classificaram entre os 50 mais rápidos em 2014. Além disso, todos os seis varejistas russos do Top 250 estão representados. O Grupo Dixy, quarto maior varejista da Rússia, abriu sua primeira loja de bairro em Moscou em 1999 e tem conseguido desde então um rápido crescimento orgânico. A empresa também aumentou o número de lojas em 50% em 2011 com a aquisição do Grupo Victoria, um dos maiores varejistas de supermercados da Rússia. Em 2014, a Dixy abriu 396 novas lojas de um total de 2.195, enquanto as vendas em lojas comparáveis cresceram 11,4%. A Lenta, segunda maior rede de hipermercados da Rússia, continuou a rápida implantação de hipermercados Lenta no país a fim de explorar o enorme potencial em cidades sem nenhum hipermercado nacional. A empresa também criou formatos compactos e supercompactos para áreas de captação menores e para se localizar mais perto dos clientes nas grandes cidades. Em 2014, o espaço de venda aumentou 38,7% graças à abertura de 31 novos hipermercados de um total de 108.

O crescimento por meio de aquisições, conforme observado ao longo deste relatório, fez várias empresas ganharem um lugar entre os 50 mais rápidos. A AB Acquisition LLC (agora Albertsons Companies) obteve de volta todas as lojas Albertsons em 2013 comprando da SuperValu os ativos que essa tinha adquirido em 2006 da ex-Albertson's Inc. A Albertsons então comprou a Safeway em janeiro de 2015, tornando-se o segundo maior varejista de supermercados nos Estados Unidos. A CP All, dona da cadeia de 7-Eleven da Tailândia, adquiriu a Siam Makro da SHV em agosto de 2013. A consolidação do ano todo dos resultados da operadora de *cash and carry* ajudou a impulsionar as receitas da CP All em 30,6% em 2014.

## Os 50 varejistas de crescimento mais rápido

Ranking por crescimento	Ranking no Top 250	Nome da empresa	País de origem	Receita de varejo em 2014 (US\$ milhões)	Formato operacional dominante	CAGR1 da receita de varejo 2009-2014	Crescimento da receita de varejo em 2014	Margem de lucro líquido em 2014
1	246	<i>Vipshop</i>	China	3.701	Comércio virtual (e-commerce)	320,8%	120,2%	3,3%
2	58	<i>JD.com</i>	China	17.672	Comércio virtual (e-commerce)	106,3%	62,0%	-4,3%
3	150	<i>Axfood / Axstores</i>	Suécia	6.734**	Hipermercado/Centro de compra	49,3%	2,4%	2,8%
4	37	<i>Albertsons</i>	EUA	27.199	Supermercado	45,3%	35,6%	-4,5%
5	101	<i>Steinhoff</i>	África do Sul	10.240	Outra especialidade	41,6%	37,4%	9,8%
6	88	<i>Southeastern Grocers</i>	EUA	11.500 <sup>e</sup>	Supermercado	36,0%	13,6%	n/a
7	169	<i>Yonghui</i>	China	5.719	Hipermercado/Centro de compra	33,7%	19,9%	2,3%
8	162	<i>Dixy Group</i>	Rússia	6.043	Supermercado	33,3%	27,0%	2,0%
9	196	<i>Chongqing</i>	China	4.712	Loja de departamentos	32,5%	-1,2%	1,6%
10	137	<i>Jumbo Groep</i>	Holanda	7.269**	Supermercado	30,1%	-4,4%	0,5%
11	51	<i>PJSC "Magnit"</i>	Rússia	19.851	Loja de conveniência/ Posto de gasolina	30,0%	9,1%	6,2%
12	183	<i>Lenta</i>	Rússia	5.160	Hipermercado/Centro de compra	28,4%	34,5%	4,7%
13	48	<i>Apple</i>	EUA	21.462	Eletroeletrônicos	26,4%	6,1%	21,6%
14	90	<i>CP ALL</i>	Tailândia	11.436**	Loja de conveniência/ Posto de gasolina	26,4%	30,6%	2,8%
15	193	<i>Ascena</i>	EUA	4.791	Vestuário/Calçados	26,2%	1,6%	2,8%
16	217	<i>Magazine Luiza</i>	Brasil	4.165	Eletroeletrônicos	26,1%	20,9%	1,3%
17	12	<i>Amazon</i>	EUA	70.080	Comércio virtual (e-commerce)	25,8%	15,1%	-0,3%
18	71	<i>China Resources</i>	Hong Kong	14.110	Hipermercado/Centro de compra	24,6%	15,1%	0,2%
19	236	<i>Prada</i>	Itália	3.913	Vestuário/Calçados	24,6%	-0,5%	12,9%
20	124	<i>Chow Tai Fook Jewellery</i>	Hong Kong	8.285**	Outra especialidade	22,9%	-17,0%	8,6%
21	153	<i>BİM Birleşik Mağazalar</i>	Turquia	6.621	Loja de desconto	22,1%	22,1%	2,7%
22	152	<i>Nike</i>	EUA	6.634	Vestuário/Calçados	21,8%	25,1%	10,7%
23	148	<i>Central Group</i>	Tailândia	6.800 <sup>e</sup>	Loja de departamentos	20,3%	7,9%	n/a
24	199	<i>M.video</i>	Rússia	4.580	Eletroeletrônicos	19,6%	16,3%	4,6%
25	165	<i>Emke Group / Lulu Group</i>	Emirados Árabes Unidos	5.800 <sup>e</sup>	Hipermercado/Centro de compra	19,5%	16,0%	n/a
26	187	<i>Woolworths Holdings Limited</i>	África do Sul	4.950	Loja de departamentos	19,3%	42,3%	5,5%
27	149	<i>Coppel</i>	México	6.794 <sup>e</sup>	Loja de departamentos	19,2%	12,3%	n/a
28	142	<i>Compagnie Financière Richemont</i>	Suíça	6.902	Outra especialidade	17,9%	-7,1%	12,8%
29	207	<i>Hermès</i>	França	4.387 <sup>e</sup>	Vestuário/Calçados	17,6%	10,0%	19,4%
30	229	<i>O'Key</i>	Rússia	3.989	Hipermercado/Centro de compra	17,5%	8,9%	3,4%

As empresas em **negrito itálico** também estavam entre os 50 varejistas de crescimento mais rápido em 2014.

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



## Os 50 varejistas de crescimento mais rápido

Ranking por crescimento	Ranking no Top 250	Nome da empresa	País de origem	Receita de varejo em 2014 (US\$ milhões)	Formato operacional dominante	CAGR1 da receita de varejo 2009-2014	Crescimento da receita de varejo em 2014	Margem de lucro líquido em 2014
31	126	<i>Associated British Foods / Primark</i>	Reino Unido	8.202	Vestuário/Calçados	16,4%	15,8%	6,0%
32	55	Cencosud	Chile	18.221	Supermercado	15,7%	5,6%	1,8%
33	216	Sports Direct International	Reino Unido	4.167	Outra especialidade	15,6%	4,7%	8,5%
34	125	FEMSA	México	8.255	Loja de conveniência/Posto de gasolina	15,4%	12,4%	n/a
35	156	Belle	Hong Kong	6.505	Vestuário/Calçados	15,2%	10,4%	11,9%
36	72	<i>Fast Retailing</i>	Japão	13.529**	Vestuário/Calçados	15,0%	21,0%	5,7%
37	41	Lotte	Coreia do Sul	25.384	Hipermercado/Centro de compra	14,6%	-0,1%	2,2%
38	39	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton	França	26.006 <sup>e</sup>	Outra especialidade	14,6%	6,5%	19,9%
39	200	<i>Forever 21</i>	EUA	4.500 <sup>e</sup>	Vestuário/Calçados	14,3%	15,4%	n/a
40	143	<i>Lojas Americanas</i>	Brasil	6.899	Loja de departamentos de desconto	14,1%	20,5%	2,6%
41	60	X5	Rússia	16.853	Loja de desconto	14,1%	0,4%	2,0%
42	99	Falabella	Chile	10.461	Loja de departamentos	14,1%	5,8%	6,3%
43	57	Suning	China	17.733	Eletroeletrônicos	13,3%	3,5%	0,8%
44	15	Casino Guichard-Perrachon	França	64.462**	Hipermercado/Centro de compra	13,1%	1,5%	1,7%
45	243	HTM-Group	França	3.714	Eletroeletrônicos	13,1%	0,1%	n/a
46	174	E.Land World	Coreia do Sul	5.588 <sup>e**</sup>	Vestuário/Calçados	12,8%	10,1%	2,5%
47	107	<i>Advance Auto Parts</i>	EUA	9.844**	Outra especialidade	12,7%	51,6%	5,0%
48	136	H2O	Japão	7.284	Loja de departamentos	12,4%	51,7%	1,4%
49	170	<i>Tractor Supply Company</i>	EUA	5.712	Outra especialidade	12,2%	10,6%	6,5%
50	59	Jerónimo Martins	Portugal	16.856	Loja de desconto	12,2%	7,2%	2,6%
<b>Composição de vendas ponderadas ajustadas à moeda dos 50 mais rápidos</b>						<b>20,6%</b>	<b>12,4%</b>	<b>3,7%</b>
<b>Composição de vendas ponderadas ajustadas à moeda do Top 250</b>						<b>4,9%</b>	<b>4,3%</b>	<b>2,8%</b>

As empresas em *negrito itálico* também estavam entre os 50 varejistas de crescimento mais rápido em 2014.

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

# Os 50 maiores e-varejistas

O varejo eletrônico, conforme definido nesta análise, inclui somente o comércio eletrônico B2C, em que a empresa possui o estoque e as vendas são feitas diretamente ao consumidor. As empresas que atuam principalmente como *e-marketplaces* ou facilitadores que agregam muitos vendedores estão excluídas da análise dos 50 maiores varejistas eletrônicos, 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.

## Comércio eletrônico, impulsionador primário do crescimento da receita do varejo

Hoje em dia o e-commerce é responsável pela maior parte do crescimento das vendas, senão todo, para muitos varejistas – especialmente os varejistas tradicionais mais maduros que, na melhor das hipóteses, estão sobrevivendo com ganhos baixos de um dígito nas vendas em lojas próprias. E para várias empresas as vendas on-line estão ajudando a compensar o declínio das vendas nas lojas físicas. Uma análise da atividade de comércio eletrônico para os 250 poderosos do varejo global ilustra essa tendência. Em 2014, havia informações disponíveis sobre vendas on-line para 173 empresas do Top 250 (informadas pela empresa ou estimadas pela Planet Retail ou pela Internet Retailer). Dessas 173 empresas:

- Cerca de um quinto (33 empresas) não tinha site transacional em 2014. Isto é semelhante ao resultado de 2013, mas mais de um quarto a menos do que em 2012, uma vez que mais varejistas lançaram seu negócio de comércio eletrônico. A maioria das empresas que não teve atividade de e-commerce é de varejistas de alimentos e outros bens de consumo não duráveis (ou seja, operadores de supermercados, hipermercados, *hard discount* e lojas de conveniência).
- As 140 empresas do Top 250 com operações de comércio eletrônico B2C geraram 7,6% de sua receita combinada de varejo on-line em 2014, bem mais do que os 6,5% para este grupo de empresas em 2013. Quando a Amazon.com, a JD.com e a Vipshop – os três varejistas do Top 250 que só atuam na web – são eliminadas da análise, o e-commerce como parcela da receita total do varejo cai para 5,0% em 2014, contra 4,4% no ano anterior. Embora esse nível geral de penetração das vendas on-line possa parecer bastante modesto, varia muito por tipo de varejista. Os varejistas de alimentos que vendem on-line – representando 52 dos 140 varejistas estudados – tenderam a levar para baixo o resultado composto visto que o comércio eletrônico foi normalmente responsável por uma pequena parcela de sua receita total – em geral, 2% a 4% ou menos.
- Apesar do comércio eletrônico ter sido responsável por 7,6% do total da receita de varejo dessas empresas em 2014, ele representou 36% do crescimento de sua receita de varejo

combinada em 2014. Tirando a Amazon.com, a JD.com e a Vipshop, o e-commerce gerou 24,6% do crescimento total do grupo. Para 62 destes varejistas, as vendas on-line representaram a maior parte de seu crescimento, se não todo.

- Das 140 empresas com sites de comércio eletrônico, mais de um quarto (39 varejistas) relatou crescimento negativo da receita de varejo em 2014. Para a grande maioria dessas empresas (34 varejistas), as vendas no e-commerce ajudaram a compensar a retração das vendas. Para outros dez varejistas, o crescimento teria sido negativo sem a contribuição das suas operações de comércio eletrônico.
- As vendas on-line cresceram a uma taxa composta de 20,3% para os 140 varejistas do Top 250 com operações de comércio eletrônico. Isso é comparável a um crescimento da receita de varejo composta total de apenas 3,5% para este grupo de empresas. Excluindo-se os três varejistas eletrônicos puros, as vendas on-line cresceram 18,2% contra um crescimento total de 3,1%.

## Varejistas “omni-channel” dominam o mundo do varejo eletrônico

In addition to analyzing the e-commerce activity of the world's 250 largest retailers, Deloitte Global also compiled a list of the 50 largest e-retailers around the globe. Analysis of the “e-50” shows:

- A maioria do e-50 (39 empresas) é de varejistas *omni-channel* com lojas físicas, bem como com operações on-line e outras com operações sem loja. Onze empresas são varejistas sem lojas ou só na web, incluindo a Amazon, o maior varejista eletrônico do mundo com vendas líquidas de produtos (ou seja, as vendas em que a Amazon é o vendedor registrado) de mais de US\$ 70 bilhões. As vendas estimadas de e-commerce da Apple, no valor de US\$ 20,6 bilhões, colocaram a empresa no segundo lugar. As vendas diretas on-line da JD.com, o maior varejista eletrônico da China, saltaram 62% em 2014, atingindo cerca de US\$ 17,7 bilhões. A Wal-Mart, com vendas on-line estimadas em US\$ 12,2 bilhões, foi a única outra empresa a gerar mais de US\$ 10 bilhões em vendas de varejo eletrô.
- Os 250 poderosos do varejo global dominam a lista, representando mais de três quartos do e-50 (38 empresas). A

chinesa Vipshop Holdings, 12º maior varejista eletrônico do mundo, chegou ao Top 250 em 2014, mais do que dobrando suas vendas durante o ano.

- Todos, com exceção de 6 varejistas do e-50, estão sediados nos Estados Unidos (26 empresas) ou na Europa (18) – especialmente no Reino Unido (9), na França (5) e na Alemanha (3). As outras 6 empresas são de mercados emergentes (4 da China, 1 do Brasil, 1 da Rússia). Um salto de 50% nas vendas impulsionou a líder do varejo eletrônico russo Ulmart para o e-50 em 2014. A E-Commerce China Dangdang, livreria on-line e varejista de mercadorias em geral, também entrou no e-50 pela primeira vez em 2014. Enquanto isso, o respeitável varejista britânico Marks & Spencer saiu da lista quando seu site atualizado, relançado em fevereiro de 2014, teria sofrido um declínio de vendas depois de enfrentar problemas técnicos.
- Os varejistas do e-50 tiveram crescimento de 19,7% das vendas digitais em base composta em 2014, muito semelhante ao ritmo de 20,3% de crescimento das vendas on-line para o grupo de e-commerce do Top 250 discutido acima. Para ambos os grupos, as vendas on-line cresceram mais de quatro vezes mais rápido que os 4,3% do crescimento da receita de varejo composta dos 250 poderosos do varejo global como um todo. O ritmo de crescimento diminuiu ligeiramente dos 22% da taxa de crescimento anual composta do grupo do e-50 durante o período 2011-2014.
- As vendas de comércio eletrônico foram responsáveis por 13,2% da receita total de varejo do e-50 em base composta. Já para o grupo de e-commerce do Top 250 esse número foi de 7,6%.
- Para se classificar no e-50 em 2014, foram necessárias vendas de mais de US\$ 1,2 bilhão no varejo eletrônico. A concorrência foi acirrada na parte inferior da lista visto que outras 26 empresas com vendas de comércio eletrônico B2C entre US\$ 750 milhões e US\$ 1,2 bilhão também competiram por um lugar. Este grupo promissor inclui vários varejistas eletrônicos puros de crescimento rápido: Zulily, empresa de e-commerce americana de roupas, brinquedos e produtos para o lar voltados para jovens mães (adquirida pela Liberty Interactive, controladora da QVC, em outubro de 2015); Wayfair, com sede nos Estados Unidos, um dos maiores destinos on-line do mundo para mobiliário e decoração; Grupo Kompletta da Noruega, e-varejista de computadores e outros produtos eletrônicos de consumo; RFS Holland, holding da Wehkamp, pioneira no segmento de e-commerce da internet holandesa, e de diversos outros varejistas on-line (a empresa concordou em ser adquirida pelo grupo de investimentos Apex Partners em julho de 2015); Grupo Global Fashion, combinação de cinco importantes empresas de comércio eletrônico em mercados emergentes criada pelo fundo de investimento sueco Kinnevik e pela incubadora alemã Rocket Internet em setembro de 2014; e Tencent Holdings, provedora líder de serviços de internet abrangentes na China. A Tencent, varejista do e-50 em 2013, ficou fora da disputa em 2014 após um declínio de mais de 50% nas transações de comércio eletrônico. Isso refletiu principalmente uma mudança de tráfego para a JD.com após a formação de uma parceria estratégica entre as duas empresas em março de 2014 e o reposicionamento do negócio de comércio eletrônico da Yixun (da Tencent) de operações principais para *marketplace*.

## Mundo físico e virtual: aceleração do ambiente “omni-channel”

Como os consumidores compram cada vez mais produtos on-line, os varejistas tradicionais com lojas físicas estão sob enorme pressão para encontrar novas maneiras de crescer. Rápidas mudanças no comportamento de compra dos consumidores, impulsionadas por avanços tecnológicos e mudanças de preferências, estão forçando as empresas a acelerar uma abordagem *omni-channel* para os negócios – criando um ambiente de varejo mais inovador, onde as compras on-line e em lojas físicas são uma experiência integrada para os consumidores. Como resultado, muitos varejistas com lojas físicas estão procurando reforçar seu alcance on-line e expandir suas capacidades de comércio eletrônico pela aquisição de comerciantes com presença somente on-line e outras tecnologias de e-commerce.

Apesar das dificuldades enfrentadas por muitos varejistas tradicionais, contudo, parece que a morte do varejo de lojas físicas foi muito exagerada e um número cada vez maior de empresas on-line está procurando estabelecer uma presença física. Esta tendência crescente de encontrar um equilíbrio entre comércio eletrônico e lojas físicas, integrar o on-line e o off-line em um processo ininterrupto, ver os dois como aprimoramentos mútuos, não como ameaças, será essencial para maximizar a satisfação do cliente e o desempenho do varejo nos próximos anos.

Com a evolução dessa tendência de presença virtual e física, o canal digital está remodelando a loja de varejo – desde localização e configuração do espaço até gestão de estoques, passando por marketing e gestão de relacionamento com o cliente (CRM). As empresas estão extraíndo dados de suas operações on-line para determinar onde abrir lojas. Espaços ociosos e depósitos estão sendo reduzidos para privilegiar uma área para o público maior e menos atulhada, onde os clientes possam interagir com os produtos e os funcionários, usando dispositivos eletrônicos para obter informações detalhadas ou fazer um pedido. Mais recursos para realizar análises na loja, vinculando o histórico de compras on-line dos clientes, permitem que os varejistas conheçam mais seus clientes, otimizem o mix de produtos e entendam melhor a eficácia das promoções.

Ao lhes dar um ponto de contato, os varejistas on-line podem aproveitar o espaço físico para envolver e orientar potenciais clientes, comunicar o valor da marca e criar uma experiência de destino que incentiva os clientes a gastar – tanto off-line quanto on-line. Quando os consumidores não estão familiarizados com uma marca on-line, valorizam os elementos tangíveis da experiência de compra, buscam gratificação instantânea ou simplesmente não ficam à vontade com o comércio eletrônico, a loja física proporciona aos varejistas eletrônicos a oportunidade de ganhar exposição, legitimar a marca e fazer crescer a base de clientes.

## Os 50 maiores e-varejistas

Ranking de vendas do e-50 em 2014	Ranking da receita de varejo no Top 250 em 2014	Nome da empresa	País de origem	Vendas no varejo de e-commerce em 2014 (US\$ milhões)	% das vendas no varejo de e-commerce em relação à receita total do varejo em 2014	Taxa de crescimento do e-commerce em 2014	CAGR <sup>1</sup> do e-commerce 2011-2014 <sup>1</sup>	Comentários
1	12	Amazon	EUA	70.080	100,0%	15,1%	18,6%	Números das vendas líquidas de produtos da demonstração de resultados (onde a Amazon é o vendedor registrado – exclui vendas de terceiros)
2	48	Apple	EUA	20.600 <sup>e</sup>	49,0%	12,6%	29,9%	
3	58	JD.com	China	17.672	100,0%	62,0%	73,2%	Vendas diretas on-line
4	1	Wal-Mart	EUA	12.200 <sup>e</sup>	2,5%	22,0%	24,0%	
5	76	Otto	Alemanha	8.397	65,4%	5,6%	6,7%	
6	5	Tesco	Reino Unido	6.504 <sup>e</sup>	6,5%	20,0%	14,6%	
7	35	Macy's	EUA	5.400 <sup>e</sup>	19,2%	30,1%	34,9%	
8	97	Liberty Interactive	EUA	5.198	49,5%	6,4%	9,9%	Inclui QVC.com e outras subsidiárias de e-varejo
9	15	Casino Guichard-Perrachon	França	4.606	7,1%	20,1%	15,8%	Segmento operacional Cnova
10	57	Suning	China	4.199 <sup>e</sup>	23,7%	17,8%	63,5%	Valor de produtos físicos comercializados em Suning.com
11	9	Home Depot	EUA	3.765 <sup>e</sup>	4,5%	36,9%	42,9%	
12	246	Vipshop	China	3.701	100,0%	120,2%	153,8%	Receita de produtos da demonstração de resultados
13	25	Best Buy	EUA	3.500	8,7%	16,7%	15,3%	
14	143	Lojas Americanas	Brasil	3.403	49,3%	30,8%	23,5%	
15	115	Home Retail	Reino Unido	3.241 <sup>e</sup>	34,9%	8,0%	8,4%	
16	2	Costco	EUA	3.000 <sup>e</sup>	2,7%	18,0%	15,9%	
17	n/a	Zalando	Alemanha	2.943	100,0%	25,7%	63,1%	
18	63	John Lewis Partnership	Reino Unido	2.854 <sup>g</sup>	18,0%	24,1%	29,4%	
19	31	Sears	EUA	2.850 <sup>e</sup>	9,1%	10,0%	12,3%	A estimativa inclui vendas on-line tradicionais e vendas em múltiplos canais (pedidos on-line, retirada na loja; pedidos na loja, entrega domiciliar) para os sites Sears.com e Kmart.com
20	n/a	Newegg	EUA	2.800 <sup>e</sup>	100,0%	3,7%	1,6%	Inclui a receita do Newegg Marketplace e também as vendas diretas ao consumidor
21	22	E. Leclerc	França	2.605 <sup>g</sup>	5,4%	33,3%	69,1%	Vendas no E.Leclerc Drive (pedidos on-line e retirada no Drive) + e-commerce especializado excluindo-se mercearia
22	62	Gap	EUA	2.500	15,2%	10,6%	17,0%	
23	85	Staples	EUA	2.500 <sup>e</sup>	21,6%	0,8%	2,4%	Vendas estimadas de e-commerce B2C
24	155	Next plc	UK	2.488 <sup>NS</sup>	38,1%	13,3%	11,8%	Includes results for NEXT Directory, which includes some catalog sales but is primarily online sales

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

e = estimativa g = volume bruto de transações NS = vendas totais fora das lojas n/a = não está no Top 250 em 2014

Source: Published company data, trade press, Internet Retailer, and Planet Retail

## Os 50 maiores e-varejistas

Ranking de vendas do e-50 em 2014	Ranking da receita de varejo no Top 250 em 2014	Nome da empresa	País de origem	Vendas no varejo de e-commerce em 2014 (US\$ milhões)	% das vendas no varejo de e-commerce em relação à receita total do varejo em 2014	Taxa de crescimento do e-commerce em 2014	CAGR <sup>1</sup> do e-commerce 2011-2014 <sup>1</sup>	Comentários
25	197	Williams-Sonoma	EUA	2,371 <sup>NS</sup>	50.5%	12.1%	13.2%	Inclui Nordstrom.com, Nordstromrack.com e HauteLook
26	74	Nordstrom	EUA	2,356	18.0%	22.9%	29.0%	
27	n/a	Shop Direct	Reino Unido	2,331 <sup>e</sup>	86.0%	3.6%	5.7%	
28	n/a	Vente.privee	França	2,311 <sup>9</sup>	100.0%	8.0%	17.5%	
29	53	Kohl's	EUA	2,168 <sup>e</sup>	11.4%	26.2%	29.4%	
30	75	Dixons Carphone	Reino Unido	2,081 <sup>e</sup>	16.0%	19.4%	29.7%	
31	8	Metro	Alemanha	2,036	2.4%	20.2%	56.9%	Vendas estimadas de e-commerce B2C
32	129	Office Depot	EUA	1,980 <sup>e</sup>	24.6%	120.5%	29.4%	
33	11	Target	EUA	1,815 <sup>e</sup>	2.5%	30.0%	19.3%	Inclui vendas de catálogo e e-commerce
34	89	L Brands	EUA	1,809 <sup>NS</sup>	15.8%	2.4%	1.3%	
35	28	J Sainsbury	Reino Unido	1,775 <sup>e</sup>	4.7%	7.0%	12.9%	
36	6	Carrefour	França	1,728 <sup>e</sup>	1.8%	n/a	n/a	
37	n/a	HSN	EUA	1,722 <sup>e</sup>	48.0%	8.8%	10.3%	
38	24	Koninklijke Ahold N.V.	Holanda	1,684	3.9%	16.7%	40.6%	Somente vendas a varejo (exclui receitas de terceiros e recibos de entrega)
39	n/a	ASOS	Reino Unido	1,579	100.0%	26.7%	25.6%	
40	n/a	Ocado	Reino Unido	1,570	100.0%	19.8%	16.6%	Segmento Outras atividades, que reflete principalmente e-commerce (Auchandirect, Grossbill e Auchan.fr) e E-drive (essencialmente Chronodrive) mas também inclui a rede Alinea de móveis e design de interiores e a rede Little Extra de produtos domésticos.
41	13	Groupe Auchan	França	1,534 <sup>e</sup>	2.2%	1.7%	11.3%	
42	n/a	Overstock	EUA	1,497	100.0%	14.8%	12.4%	
43	18	Lowe's	EUA	1,405 <sup>e</sup>	2.5%	31.6%	40.6%	Vendas do segmento Direto, que vende produtos por meio de sites de comércio eletrônico e catálogos de mala direta, embora a grande maioria seja on-line.
44	n/a	Lands' End	EUA	1,321 <sup>NS</sup>	84.9%	1.3%	-2.6%	
45	n/a	Ulmart	Rússia	1,300 <sup>e</sup>	100.0%	50.0%	63.2%	
46	n/a	L.L. Bean	EUA	1,285 <sup>e</sup>	79.8%	7.0%	6.6%	Receita de produtos da demonstração de resultados
47	n/a	E-Commerce China Dangdang	China	1,243	100.0%	26.3%	29.1%	Product revenue from income statement
48	78	Toys "R" Us	EUA	1,229 <sup>e</sup>	9.9%	6.8%	7.1%	
49	79	J. C. Penney	EUA	1,225	10.0%	13.4%	-7.0%	
50	152	Nike	EUA	1,219 <sup>e</sup>	18.4%	59.0%	43.9%	
Composição do e-50						13.2%	19.7%	22.0%

Por esses motivos, um número cada vez maior de varejistas on-line começou a desenvolver uma presença off-line fazendo parcerias com redes de varejo tradicionais e abrindo lojas pop-up, showrooms ou mesmo lojas físicas completas. Marcas on-line e off-line perceberam que para criar volume e escala precisam de múltiplos canais de distribuição.

Entre o número crescente de marcas on-line que estão abrindo lojas físicas, está o maior varejista eletrônico do mundo – a Amazon. Em novembro de 2015, a gigante on-line lançou a Amazon Books, uma nova livraria off-line em Seattle, como uma extensão física da Amazon.com. A empresa informou ter utilizado o conhecimento adquirido ao longo das últimas duas décadas sobre os gostos dos consumidores para criar uma experiência de compra mais focada na loja. Por exemplo, os livros são selecionados com base nas avaliações de clientes, pré-pedidos, vendas, popularidade no Goodreads e avaliações dos curadores da Amazon.com. Além de vender livros, as lojas da Amazon também podem servir como locais de retirada de pedidos para acompanhar as opções de entrega acelerada da empresa.

A Warby Parker, pioneira no comércio eletrônico de óculos, lançou-se como varejista exclusivamente on-line em 2010. Em novembro de 2015, ela operava 20 lojas autônomas e cinco showrooms dentro de lojas de outros varejistas, tendo inaugurado a primeira como experiência em abril de 2013, no SoHo em Manhattan, onde a empresa está sediada. Segundo a empresa, cada loja inaugurada aumenta expressivamente a taxa de crescimento da cidade em que está localizada. Em vez de canibalizar as vendas do comércio eletrônico, ao que parece as lojas físicas só ajudaram a aumentá-las.

A marca de roupas esportivas femininas Athleta iniciou suas operações de comércio eletrônico em 1999. Adquirida pela Gap em 2008, as lojas físicas só surgiram mais de dez anos depois, quando a primeira loja foi inaugurada em São Francisco em 2011. No final do exercício de 2014, a Gap operava 101 lojas com a marca Athleta com planos de adicionar mais 20 em 2015

Em resposta aos clientes que desejam experimentar os artigos antes de comprá-los, a Bonobos, e-varejista de moda masculina de luxo, lançou um novo tipo de destino de compras chamado "Guideshop". O primeiro desses showrooms foi inaugurado em junho de 2015 na Quinta Avenida, em Nova York, e em novembro de 2015 eram 20 locais em todos os Estados Unidos. As Guideshops dão aos clientes a oportunidade de experimentar e encomendar qualquer peça disponível no site da empresa para ser despachada para sua casa ou escritório com uma variação de cada artigo (tamanho, cor, forma, tecido) no showroom. Os clientes podem marcar uma hora com um guia que explicará o processo de compra e fornecerá um serviço personalizado para garantir que recebam toda a assistência de que precisam. Antes do lançamento da Guideshop, a marca já tinha se expandido em lojas físicas. Em 2012, depois de atuar cinco anos como varejista exclusivamente on-line, a Bonobos fez uma parceria com a Nordstrom, que investiu na empresa para levar sua variedade às lojas. Em outra parceria de varejo off-line, a Bonobos abriu corners da marca em diversas lojas de departamentos Belk em fevereiro de 2014.

O varejista de joias *fast fashion* BaubleBar começou on-line em 2011, mas sempre acreditou que uma presença física era fundamental para construir a marca. A empresa começou a testar as vendas off-line logo no início com lojas *pop-up* e parcerias de varejo com Nordstrom, Anthropologie e Bloomingdale's. Embora mantenha uma presença dentro dessas lojas, a BaubleBar também planeja um lançamento muito estudado e baseado em dados de sua própria rede de lojas. A primeira loja foi inaugurada em julho de 2015 no Roosevelt Field Mall em Long Island.

A Rent the Runway, empresa on-line que aluga vestidos de grife para ocasiões especiais, abriu primeiro um showroom para as clientes experimentarem os vestidos na sua matriz no SoHo. Depois veio uma loja dentro da loja Henri Bendel. Em setembro de 2014, a empresa inaugurou sua primeira loja autônoma no bairro de Flatiron em Nova York. O local mostrou-se ser um passo positivo para converter visitantes em compradoras, porque eliminou os temores das consumidoras de que um artigo poderia não servir ou não chegar a tempo. Na loja, as clientes podem reservar roupas de aluguel para eventos futuros ou levar artigos no próprio dia. O local também oferece serviços de ajuste. Desde então, a Rent the Runway abriu três outros estabelecimentos em Las Vegas, Washington DC e Chicago.

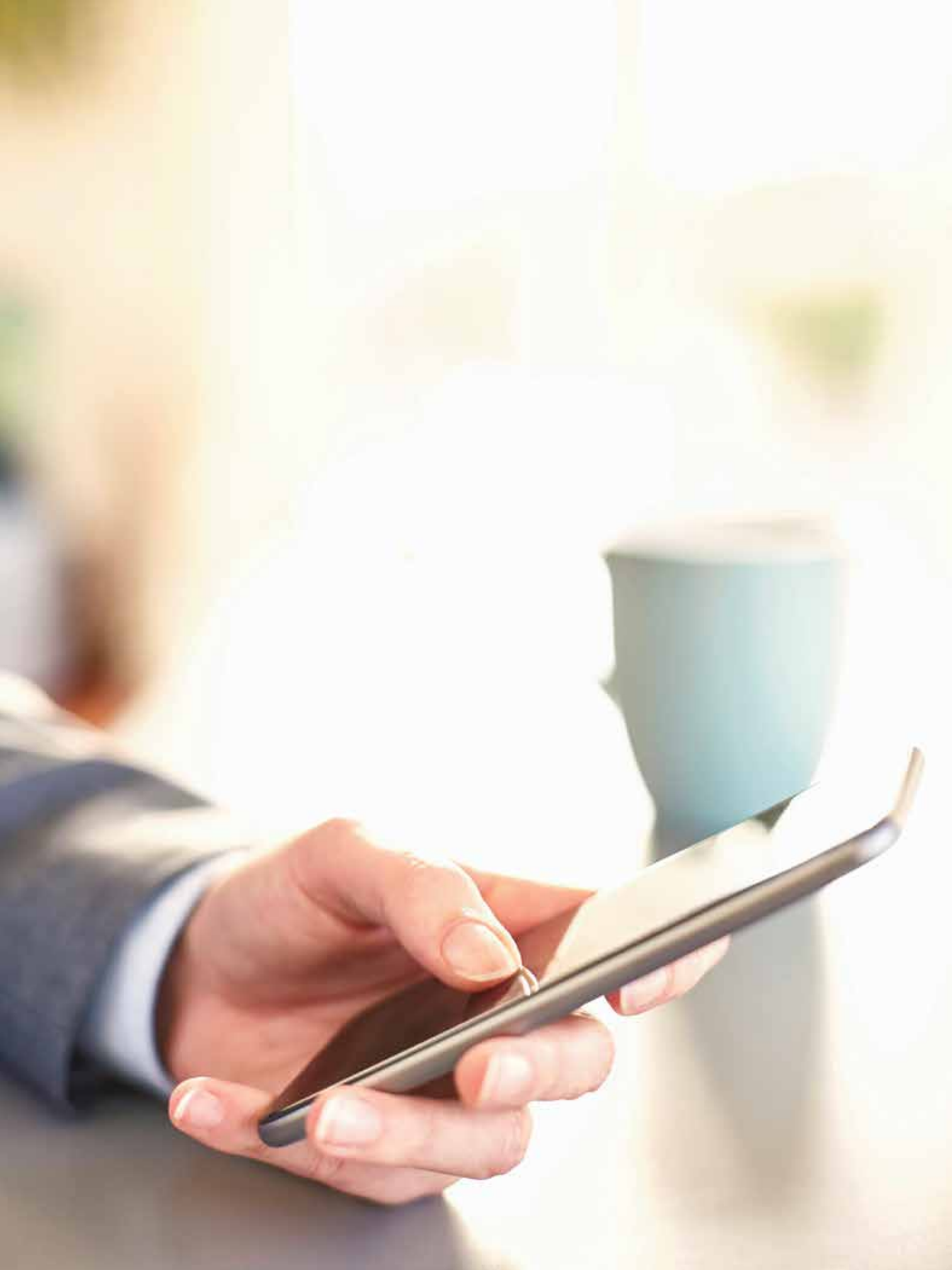
A L.L. Bean, centenária varejista do Maine, que vende por catálogo e on-line e em novembro de 2015 operava 30 lojas de varejo completas e 11 pontos de venda, planeja mais do que dobrar o número de suas lojas físicas, chegando a pelo menos 100 até 2020. A empresa acredita que as lojas físicas não só não estão obsoletas, como tornaram-se parte fundamental da sua estratégia de varejo omni-channel. Os clientes que se aventurarem nas novas lojas não verão tantos produtos nas prateleiras como podem ver nas lojas maiores e mais antigas da empresa. No entanto, poderão fazer pedidos de toda a linha por meio de um aplicativo instalado em seus smartphones ou poderão fazer os pedidos em iPads conectados via WiFi espalhados por toda a loja.

A Zalora, principal loja de moda on-line do Sudeste Asiático, foi inaugurada em 2012 e é agora parte do Grupo Global Fashion financiado pela alemã Rocket Internet (fundo de risco e incubadora de tecnologia). Nos últimos dois anos, a empresa tem feito experiências com lojas pop-up em países como Filipinas, Cingapura, Hong Kong e Malásia. Em um esforço para atingir mais clientes e incentivá-los a tentar fazer compras on-line, esses estabelecimentos temporários ficam abertos de vários dias a vários meses, até o momento em que resolvam estender, fechar ou reabrir em outro lugar.

Em uma escala maior, a gigante do marketplace de comércio eletrônico Alibaba anunciou em agosto de 2015 que investiria US\$ 4,5 bilhões para adquirir uma participação de 20% na Suning, rede chinesa de eletrônicos que no passado teve dificuldade em lidar com os consumidores migrando para a internet. O investimento em infraestrutura off-line tem como objetivo conectar compradores na internet às lojas para ampliar e acelerar a rede de distribuição. Nos termos da parceria, a Suning abrirá uma loja conceito vendendo eletroeletrônicos, eletrodomésticos e produtos para bebê na plataforma Tmall.com da Alibaba, segundo informaram as empresas.

O negócio da Alibaba foi divulgado menos de uma semana após a rival do e-commerce JD.com ter anunciado que investiria US\$ 700 milhões para obter uma participação de 10% na rede chinesa de supermercados Yonghui Superstores. A Yonghui, que opera mais de 350 lojas, é conhecida por seus frutos do mar vivos e produtos frescos. A parceria permitirá à JD.com conectar compradores on-line a supermercados off-line em seus bairros. Os compradores poderão pedir produtos de mercearia e alimentos frescos e recebê-los em casa no prazo de até duas horas.







# O varejo brasileiro sob a influência digital

A revolução posta em marcha pela ascensão da cultura digital traz enigmas cada vez maiores a serem decifrados pelo setor de varejo. Empresas dos mais diversos portes, países e culturas buscam as melhores respostas enquanto lidam, principalmente, com dois desafios. Primeiro, não há tempo para refletir demais – muitas janelas de oportunidade podem se fechar enquanto uma mudança sucede a outra. Segundo, a guinada precisa ocorrer em um mercado que já perdeu as fronteiras entre o físico e o virtual.

No Brasil, não é diferente – e há componentes extras. Para lidar com as mudanças em um mercado que cresceu com base no incentivo ao consumo e que agora passa por um momento de forte retração da demanda, a tecnologia, a concorrência e o engajamento do consumidor são questões no topo da lista de preocupações das empresas do setor. Mais do que isso, o varejo brasileiro, para avançar, deve olhar de perto para sua própria cultura empresarial – e renovar lógicas que não servem mais aos novos tempos.

## Mudança de mentalidade

A boa notícia é que varejistas atentos aos sinais que impactam o mercado poderão sair na frente nessa jornada. E isso vai além de investir em tecnologia e colocar uma operação de e-commerce no ar. Trata-se de uma verdadeira mudança na mentalidade dos gestores das empresas do setor no Brasil, que levam em conta os desafios de infraestrutura e também uma estratégia de negócios em linha com as características da nova competitividade digital. Trata-se, em suma, de transformar a própria forma de fazer negócios.

O atual cenário exige das empresas capacidade de se adaptar, estabelecer parcerias e de se conectar com clientes e públicos de interesse de forma mais dinâmica. Investimento em infraestrutura tecnológica, software, e-commerce e redes sociais é fundamental, mas é preciso que ele seja combinado a uma reflexão profunda sobre os rumos e o conceito do negócio. Essas ferramentas precisam ser aplicadas dentro do contexto de uma estratégia completa de atuação digital, incluindo posicionamento de marca, definição de mercados e incorporação de inovações em todos os níveis.

No Brasil, muitas empresas e seus gestores ainda veem a necessidade de entrar no ambiente digital como mais um custo operacional, quando deveriam encará-la como um investimento a ser feito no centro de sua estratégia. A realidade digital não é uma moda passageira, passível de ser ignorada, tampouco diz respeito apenas a empresas de grande porte. Enquanto a roda da inovação gira, com a evolução das tecnologias existentes e a mudança no relacionamento do público com as novas soluções, quem estiver bem posicionado sairá em vantagem.

O fato é que o mercado brasileiro está suficientemente maduro para assimilar esse processo. O brasileiro é um dos povos mais conectados do planeta e já mostrou o seu apetite pelo consumo on-line. Afinal, em um território de dimensões continentais, nada mais conveniente do que a internet para ter acesso a uma ampla gama de produtos por um preço competitivo. Porém, se há no País tradicionais desafios em termos de infraestrutura, cadeia logística, capital humano e tributos, é por meio de uma abordagem digital robusta que muitas soluções podem ser endereçadas para essas questões.

Tais questões estão além do âmbito da cultura empresarial. Elas revelam que converter o mundo sem fronteiras entre varejo físico e digital em realidade no Brasil é uma tarefa que esbarra em desafios históricos. A questão geográfica é um exemplo. Se, por um lado, o ambiente on-line permite ampliar a presença geográfica, atravessar o País para entregar produtos, por outro, implica questões tributárias e de infraestrutura. Observado pelas lentes da inovação e da mudança cultural, no entanto, isso pode representar uma oportunidade de transformar o que seria um risco na construção de sinergias que ajudem a reverter essas questões.

Para cada um desses aspectos, não bastará aplicar as mesmas práticas adotadas pelo setor até então. Cada vez mais, a tendência é por uma visão colaborativa, na qual novas funções podem surgir – e outras desaparecer – e em que a autonomia e a responsabilidade dos agentes ganham força em relação à hierarquia. Em uma conceituação radical, é como se nessa abordagem a empresa não tivesse uma área específica voltada para o ambiente digital; essa função estaria incorporada em todas as atividades, em todas as

áreas da organização. Trata-se de um modelo descentralizado, que permite maior flexibilidade e dinamismo para a tomada de decisão e o crescimento digital da organização alinhado à sua estratégia de negócios.

Para as empresas de DNA digital que nascem nesse ambiente, esse processo pode ser mais natural. Já para as organizações mais tradicionais do setor de varejo, adaptar-se poderá exigir esforços, no sentido de estabelecer parcerias com start-ups para complementar sua visão com uma abordagem digital. A criação de microcadeias, que no caso do setor de varejo podem envolver funções como desenvolvimento de aplicativos, gestão da cadeia e gerenciamento dos canais de venda, é uma característica da economia digital e se coloca como uma impulsionadora da eficiência das empresas do segmento em tempos de fortes mudanças.

Dentro dessa visão colaborativa, este é um esforço que deve envolver cadeias inteiras. As empresas podem até revolucionar modelos de negócios – entretanto, para revolucionar de fato um mercado, é preciso que toda a cadeia ao redor também evolua. Parte da dificuldade do varejo brasileiro em avançar para modelos mais inovadores está no próprio ecossistema de fornecedores de produtos e prestadores de serviços essenciais, o que inclui desde a fabricação e o fornecimento da matéria-prima até o transporte e a distribuição de mercadorias.

### Modelos de negócio sem fronteiras

O estudo “Building Your Digital DNA – Lessons from Digital Leaders”, conduzido pela Deloitte no Reino Unido, apresenta quatro tipos de estrutura que revelam o grau de maturidade de uma organização digital de qualquer região do mundo: Tática, Centralizadora, Champion e Business as Usual. Os fatores considerados na categorização de cada estrutura foram governança das atividades digitais, aderência à estratégia corporativa, interação entre áreas de negócios, investimentos financeiros e de pessoas e relação entre objetivos e resultados.

**Modelo Tático:** voltado para atingir objetivos já estabelecidos, com foco em eficiência e eficácia das operações. Investimentos são feitos de forma segmentada, não integrada, na operação da empresa.

**Modelo Centralizador:** iniciativas e competências digitais são centralizadas. Valoriza a estratégia digital da organização e promove a integração de equipes e uma governança apropriada dos custos. Porém, a responsabilidade pela estratégia digital não é compartilhada com os líderes do negócio.

**Modelo Champion:** possui um enfoque mais colaborativo da estratégia digital, engajando as diferentes lideranças do negócio. Data science, inovação e design thinking estão na agenda dessas organizações.

**Modelo Business as Usual:** o conceito digital permeia todos os aspectos, tais como cultura, processos, modelos de negócio e tecnologias. É flexível e responsável a mudanças. Não há uma área centralizadora nem unidades de negócio digitais: as equipes atuam de forma autônoma e dinâmica de acordo com as necessidades do negócio.

No Brasil, a maior parte das empresas encontra-se no modelo Tático. Algumas, mais avançadas, fazem parte do modelo Centralizador, procurando ir além da mudança operacional em determinados silos (canais de venda ou de comunicação com o consumidor, por exemplo), para integrar a estratégia digital ao seu modelo de gestão de processos como um todo. Esse grupo, que levou a evolução para o centro do negócio, é composto, na maior parte, por empresas que nasceram no ambiente digital e que dispunham de recursos para aquisições de negócios mais avançados ou que instituíram espécies de “start ups internas”, equipes voltadas a debater, elaborar e implementar inovação.

Para que a evolução para um modelo mais colaborativo e descentralizado tenha sucesso, muitos varejistas terão de exercitar uma visão de longo prazo para promover investimentos efetivos na modernização de sua gestão. Será preciso garantir a transparência e uma linguagem adequada na comunicação com o público, ter resiliência para gerir os riscos de uma transformação em pleno curso e possuir a capacidade de aprender e se aprimorar continuamente. Para as empresas do varejo brasileiro, a jornada digital está só começando.

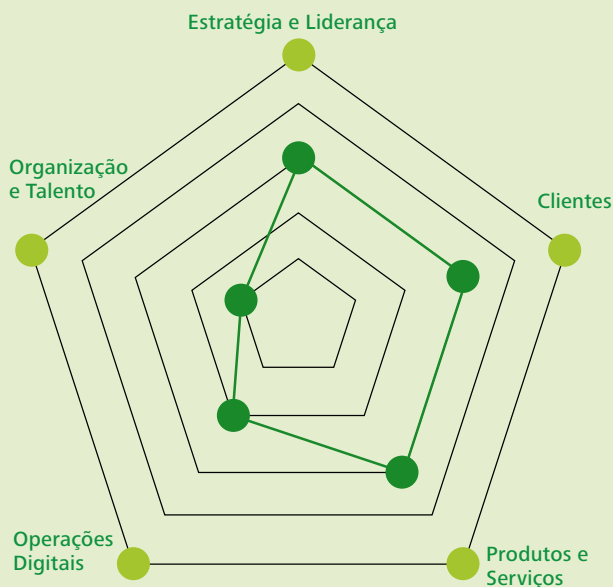
## Maturidade digital

### Diagnóstico de uma empresa típica do varejo brasileiro

É possível mensurar o estágio digital de uma empresa por meio da avaliação de conquistas e desafios em fatores-chave de desenvolvimento. Por isso, um mapeamento desses elementos pode ajudar a identificar em que pontos a organização deve se aprimorar e em quais já está madura.

Uma empresa típica do varejo brasileiro pode ser representada em sua maturidade digital por meio de uma análise dos indicadores Estratégia e Liderança, Clientes, Produtos e Serviços, Operações Digitais e Organização e Talento (veja diagrama abaixo).

As organizações que atuam no setor de varejo no Brasil possuem, de modo geral, maior maturidade nos indicadores de Estratégia e Liderança, Clientes e Produtos e Serviços. Organização e Talento e Operações Digitais são as áreas que mais oferecem desafios às empresas do setor do País.



### Tendências digitais para o varejo no Brasil

#### O consumidor mapeado

Ferramentas como o analytics podem ajudar as empresas do setor a decifrar os gostos e a sensibilidade a preços de um mercado consumidor cada vez mais fragmentado. As empresas precisarão diversificar, integrar e sofisticar todos os seus canais de comunicação e venda para lidar com esse novo perfil de consumidor, que transita entre loja física e virtual sem praticamente notar diferença entre os ambientes, como prevê o conceito phygital. Para garantir o engajamento e a conectividade com o consumidor, os dados podem ser o caminho para a personalização e a ampliação do alcance de campanhas de marketing. Com técnicas de analytics, é possível segmentar a mensagem, com foco no perfil e no comportamento de determinado público-alvo.

#### A conectividade das coisas

A quantidade de equipamentos conectados à internet tende a aumentar, bem como a forma simples e intuitiva de operação e integração desses equipamentos ao cotidiano das pessoas. Se a Internet das Coisas ainda tateia o seu caminho para a disseminação no Brasil, os aplicativos para celular já são uma realidade para a coleta e o armazenamento de dados valiosos relativos aos hábitos e às características do consumidor.

#### Nuvem parceira

A computação em nuvem e os modelos de parceria para a oferta de uma infraestrutura tecnológica adequada são caminhos cada vez mais vantajosos para as empresas do setor de varejo em seu processo de expansão. Além de menor custo, esse modelo traz flexibilidade para que se possa atualizar, consertar e reduzir sistemas ou substituí-los por tecnologias emergentes com mais facilidade.

#### Segurança cibernética

Cada evolução tecnológica encontra rapidamente um risco a ser gerido. No varejo, os meios de pagamento e a gestão dos dados de clientes são os fatores de risco mais relevantes no que diz respeito à segurança cibernética.

# Metodologia do estudo e fontes dos dados

As empresas foram incluídas no Top 250 dos Poderosos do Varejo Global com base na receita no varejo, excluindo o comércio de automóveis, para o ano fiscal de 2014 (inclui as que têm o ano fiscal encerrado até junho de 2015). 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 *private equity* e outras firmas de investimentos não são consideradas entidades de varejo neste relatório – somente suas operadoras individuais.

Muitas fontes foram consultadas na elaboração da lista do Top 250. As principais fontes de dados financeiros e outras informações das empresas 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 dos varejistas fora dos Estados Unidos foi fornecida pela Planet Retail, líder em informações, análises, notícias e estatísticas globais sobre mais de 9 mil operações de varejo e *food service* em 211 mercados em todo o mundo. A Planet Retail tem escritórios em Londres, Frankfurt, Hong Kong e Nova York. Para obter mais informações, visite [www.planetretail.net](http://www.planetretail.net).

**Receita do grupo** reflete a receita líquida consolidada da controladora do varejista, seja ou não ela primariamente varejista. Da mesma forma, os números de lucro e 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 de varejo** neste relatório refletem apenas a parcela de varejo da receita líquida consolidada da empresa. Como resultado, podem refletir ajustes nos valores de receitas contabilizadas para excluir operações que não são de varejo.

**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. **Receita de varejo** inclui também as vendas de serviços relacionados com as atividades de varejo da empresa, tais como modificações, reparos, manutenção, instalação, vendas de combustível e taxas de associação. No entanto, os 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. **Receita de varejo** inclui as vendas B2B feitas pelas lojas de varejo, tais como clubes atacadistas, operações *cash and carry*, armazéns de bricolagem, lojas de autopeças, etc.

Os números de receita não incluem as vendas de varejo de lojas franqueadas, licenciadas ou membros de cooperativas independentes; incluem royalties e taxas de franquias ou licenciamento. **Receita do grupo** inclui as vendas por atacado para tais operações em rede, bem como para lojas não afiliadas. **Receita de varejo** inclui vendas por atacado para lojas-membro/afiliadas, mas exclui a venda tradicional por atacado ou outras receitas de B2B (exceto quando esta receita for derivada de lojas de varejo), onde for possível desmembrá-las. Para empresas integradas verticalmente, a combinação de vendas de varejo, vendas por atacado controlado (ou seja, vendas para lojas franqueadas, lojas/concessões em lojas alugadas) e outras receitas relacionadas com varejo (por exemplo, taxas de franquia/licença, royalties, comissões) é usada para calcular o valor da **Receita de varejo**.

Para empresas de comércio eletrônico, **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 as empresas de acordo com seus resultados de **Receita de varejo**, as receitas de empresas não americanas foram convertidas para dólares 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 o resultado dessa empresa para dólares americanos. A taxa de crescimento ano a ano de 2014 e a taxa de crescimento anual composta (CAGR) de 2009-2014 para as empresas consideradas individualmente, 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 americanos para fins de classificação e para facilitar a comparação entre os grupos, as taxas de crescimento compostas também foram ajustadas para corrigir a flutuação cambial. Embora esses resultados compostos se comportem geralmente de forma semelhante a médias aritméticas, oferecem valores mais representativos para efeitos de *benchmarking*.

Os resultados financeiros do grupo se baseiam apenas em empresas com dados, e nem todos os elementos de dados estavam disponíveis para todas as empresas. As empresas do Top 250 que não derivaram a maior parcela de suas receitas de operações de varejo foram excluídas do cálculo dos coeficientes de rentabilidade do grupo (margem de lucro líquido e retorno sobre ativos) uma vez que seus lucros consolidados refletem principalmente atividades que não são de varejo.

Também deve-se observar que as informações financeiras utilizadas para cada empresa em determinado ano são as da data em que o relatório financeiro foi originalmente lançado. Embora uma empresa possa ter divulgado novamente os resultados do ano anterior para refletir uma mudança em suas operações, ou como resultado de uma alteração contábil, essas divulgações não estão refletidas nestes dados.

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 das empresas individuais podem não corresponder a outros resultados publicados.

## Impacto das taxas de câmbio no ranking

As mudanças no ranking como um todo de um ano para outro em geral são provocadas por aumentos ou reduções nas vendas das empresas. No entanto, uma moeda mais forte em relação ao dólar em 2014 significa que as empresas que divulgam seus dados nessa moeda podem ter uma classificação mais alta em 2014 do que a de 2013, mantendo todo o resto igual. Da mesma forma, empresas que elaboram seus relatórios em uma moeda mais fraca podem ter uma classificação inferior.

Entre as principais moedas em 2014, o euro fortaleceu-se em relação ao dólar no início do ano, antes de cair até o final do ano e em 2015. Para o ano de 2014 como um todo, a taxa de câmbio média do euro teve pouca mudança em relação a 2013. A libra esterlina esteve geralmente mais forte em relação ao dólar em 2014, continuando a ganhar força no primeiro semestre do ano antes de cair no segundo semestre e durante o primeiro trimestre de 2015. O iene japonês continuou a cair ao longo de 2014 e em 2015, da mesma forma que o dólar canadense, o rand sul-africano e o rublo russo. O dólar australiano, o real brasileiro e a rupia indiana, juntamente com várias outras moedas, também desvalorizaram em relação ao dólar americano durante o ano fiscal de 2014.

# Notas

- a. Kroger. (29 de janeiro de 2014). Kroger Completes Merger with Harris Teeter [Press release]. Retirado de <http://ir.kroger.com/Cache/1500058030.PDF?O=PDF&T=&Y=&D=&FID=1500058030&iid=4004136>
- b. Kroger. (18 de agosto de 2014). Kroger Completes Merger with eCommerce Retailer Vitacost.com [Press release]. Retirado de <http://ir.kroger.com/file/Index?KeyFile=24883483>
- c. Kroger. (18 de dezembro de 2015). Kroger Completes Tender Offer of Shares of Roundy's [Press release]. Retirado de <http://ir.kroger.com/file/Index?KeyFile=32304683>
- d. Walgreens Co. (29 de dezembro de 2014). Walgreens Shareholders Approve All Proposals Related to Transaction with Alliance Boots and Holding Company Reorganization [Press release]. Retirado de <http://news.walgreens.com/pressreleases/general-news/walgreens-shareholders-approve-all-proposals-related-to-transaction-with-alliance-boots-and-holding-company-reorganization.htm>
- e. Walgreens Boots Alliance. (27 de outubro de 2015). Walgreens Boots Alliance to Acquire Rite Aid for \$17.2 Billion in All-Cash Transaction [Press release]. Retirado de <http://www.walgreensbootsalliance.com/newsroom/news/walgreens-boots-alliance-to-acquire-rite-aid-for-172-billion-in-all-cash-transaction.htm>
- f. Soriana. (28 de janeiro de 2015). Soriana Announces Agreement with Comercial Mexicana [Press release]. Retirado de [http://recursos.soriana.com/recursos/resources/InfoFin/2015/2015\\_01\\_28\\_CorporateAnnouncementAgreementCCM.pdf](http://recursos.soriana.com/recursos/resources/InfoFin/2015/2015_01_28_CorporateAnnouncementAgreementCCM.pdf)
- g. Woolworths Holdings Limited. (17 de dezembro de 2015). Publication of Financial Year 2014 Australian Tax Information [Press release]. Retirado de [http://www.woolworthsholdings.co.za/media/news\\_display.asp?id2=704](http://www.woolworthsholdings.co.za/media/news_display.asp?id2=704)
- h. Steinhoff. (30 de junho de 2015). Audited Results for the Year Ended 30 June 2015 – Corporate Activity. Retirado de [http://www.steinhoffinternational.com/downloads/2015/audited\\_results\\_for\\_the\\_year\\_ended\\_30\\_June\\_2015.pdf](http://www.steinhoffinternational.com/downloads/2015/audited_results_for_the_year_ended_30_June_2015.pdf)
- i. Signet Jewelers. (29 de maio de 2014). Signet Jewelers Completes Acquisition of Zale Corporation [Press release]. Retirado de <http://www.signetjewelers.com/investors/news-releases/news-release-details/2014/Signet-Jewelers-Completes-Acquisition-of-Zale-Corporation/default.aspx>
- j. Hudson's Bay. (4 de novembro de 2013). Hudson's Bay Company Completes Acquisition of Saks Incorporated [Press release]. Retirado de <http://www.businesswire.com/news/home/20131104006210/en/Hudson%E2%80%99s-Bay-Company-Completes-Acquisition-Saks-Incorporated>
- k. Hudson's Bay. (30 de setembro de 2015). Hudson's Bay Company Completes Acquisition of GALERIA Holding [Press release]. Retirado de <http://www.businesswire.com/news/home/20150930005898/en/Hudson%E2%80%99s-Bay-Company-Completes-Acquisition-GALERIA-Holding>
- l. Walgreens Co. (29 de dezembro de 2014). Walgreens Shareholders Approve All Proposals Related to Transaction with Alliance Boots and Holding Company Reorganization [Press release]. Retirado de <http://news.walgreens.com/pressreleases/general-news/walgreens-shareholders-approve-all-proposals-related-to-transaction-with-alliance-boots-and-holding-company-reorganization.htm>
- m. Kroger. (29 de janeiro de 2014). Kroger Completes Merger with Harris Teeter [Press release]. Retirado de <http://ir.kroger.com/Cache/1500058030.PDF?O=PDF&T=&Y=&D=&FID=1500058030&iid=4004136>
- n. Loblaw. (28 de março de 2014). Loblaw Companies Limited Completes Acquisition of Shoppers Drug Mart Corporation [Press release]. Retirado de <http://www.loblaw.ca/English/Media-Centre/news-releases/news-release-details/2014/Loblaw-Companies-Limited-Completes-Acquisition-of-Shoppers-Drug-Mart-Corporation/default.aspx>
- o. The Agrokor Group. (27 de junho de 2014). Agrokor successfully closes Mercator acquisition process [Press release]. Retirado de <http://www.agrokor.hr/en/news/agrokor-successfully-closes-mercator-acquisition-process/>
- p. Aeon Co Ltd announces result for tender offer for acquire shares of WELCIA HOLDINGS CO., LTD. (21 de novembro de 2014). Retirado de <http://in.reuters.com/finance/stocks/3141.T/key-developments/article/3111055>
- q. Office Depot. (5 de novembro de 2013). Office Depot and OfficeMax Complete Merger [Press release]. Retirado de <http://news.officedepot.com/press-release/corporatefinancial-news/office-depot-and-officemax-complete-merger>
- r. Advance Auto Parts. (2 de janeiro de 2014). Advance Auto Parts Announces Closing of Acquisition of General Parts International [Press release]. Retirado de <http://www.businesswire.com/news/home/20140102005983/en/Advance-Auto-Parts-Announces-Closing-Acquisition-General>
- s. Dixons Carphone. (7 de agosto de 2014). Completion of all-share merger (the "Merger") of Carphone Warehouse and Dixons Retail [Press release]. Retirado de <http://www.dixonscarphone.com/media-centre/press-releases/completionall-share-merger-%E2%80%9Cmerger-%E2%80%9D-carphone-warehouse-anddixons>
- t. Steinhoff. (30 de junho de 2015). Audited Results for the Year Ended 30 June 2015 – Corporate Activity. Retirado de [http://www.steinhoffinternational.com/downloads/2015/audited\\_results\\_for\\_the\\_year\\_ended\\_30\\_June\\_2015.pdf](http://www.steinhoffinternational.com/downloads/2015/audited_results_for_the_year_ended_30_June_2015.pdf)
- u. Dixy Group. (20 de junho de 2011). DIXY Group has completed the deal on the acquisition of Victoria Group [Press release]. Retirado de <http://www.dixygroup.ru/~media/Files/D/Dixy/press-release/2011/pr2011-06-20-dixy-releaseeng-dixy%20group%20has%20completed%20the%20deal.pdf>
- v. Dixy Group. (23 de janeiro de 2015). DIXY Group demonstrates 33.3% total revenue growth in December 2014 [Press release]. Retirado de [http://www.dixygroup.ru/~media/Files/D/Dixy/operational-results/en/2014/DIXY%20Group%20Sales%20December\\_2014%20ENG.pdf](http://www.dixygroup.ru/~media/Files/D/Dixy/operational-results/en/2014/DIXY%20Group%20Sales%20December_2014%20ENG.pdf)
- w. Lenta. (29 de janeiro de 2015). Lenta Sales and Operating Highlights for the Fourth Quarter and Full Year Ended 31 December 2014 [Press release]. Retirado de <http://www.lentainvestor.com/en/investors/rns-article/id/734>
- x. Albertsons. (10 de janeiro de 2013). Albertson's LLC Announces Definitive Agreement for Purchase of 877 Stores from SUPERVALU [Press release]. Retirado de <http://www.albertsons.com/our-company/newsroom/albertsons-llcannounces-definitive-agreement-for-purchase-of-877-stores-from-supervalu/>
- y. Albertsons. (30 de janeiro de 2015). Albertsons and Safeway Complete Merger Transaction [Press release]. Retirado de <http://www.albertsons.com/albertsons-and-safeway-complete-merger-transaction>
- z. CP All gets green light to buy Siam Makro (14 de junho de 2013). Retirado de <http://www.financeasia.com/News/346659.cp-all-gets-green-light-to-buy-siam-makro.aspx>
- aa. RFS Holland Holding. (3 de julho de 2015). Funds advised by Apax Partners to invest in Wehkamp, a leading online Lifestyle Department Store in the Netherlands [Press release]. Retirado de <http://www.apax.com/news/apax-news/2015/july/funds-advised-by-apax-partners-to-invest-in-wehkamp-a-leading-online-lifestyledepartment-store>
- bb. Global Fashion Group. (4 de setembro de 2014). Kinnevik & Rocket to Create Global Fashion e-Commerce Group [Press release]. Retirado de <http://globalfashion-group.com/press-post-1>
- cc. Tencent.(10 de março de 2014). JD.com and Tencent form strategic partnership to transform eCommerce industry in China [Press release]. Retirado de <http://www.tencent.com/en-us/content/at/2014/attachments/20140310.pdf>
- dd. Did Amazon Just Replace the Public Library? (3 de novembro de 2015). Retirado de <http://www.theatlantic.com/entertainment/archive/2015/11/did-amazon-just-replace-the-public-library/413941>
- ee. Warby Parker. (n.d.) Website da empresa – Loções de varejo. Retirado em 13 de janeiro de 2016 de <https://www.warbyparker.com/retail>
- ff. Gap. (26 de fevereiro de 2015). Gap Inc. Reports Fourth Quarter and Fiscal Year 2014 Results [Press release]. Retirado de <http://www.businesswire.com/news/home/20150226006507/en/Gap-Reports-Fourth-Quarter-Fiscal-Year-2014>
- gg. Bonobos. (n.d.). Website da empresa – Guideshops. Retirado em 13 de janeiro de 2016 de <https://bonobos.com/guideshop>
- hh. Bonobos. (12 de abril de 2012). Bonobos and Nordstrom Announce Partnership [Press release]. Retirado de <http://press.nordstrom.com/phoenix.zhtml?c=211996&p=irol-newsarticle&iD=1682596>
- ii. Bonobos Heads South and Offline in Another Retail Pact (24 de fevereiro de 2014). Retirado de <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-02-24/bonobosheads-south-and-offline-in-another-retail-pact>
- jj. Online Jewelry Startup Baublebar to Open Retail Stores (24 de junho de 2015). Retirado de <http://www.forbes.com/sites/clareoconnor/2015/06/24/online-jewelrystartup-baublebar-to-open-retail-stores/#2715e4857a0b3502aef03617>
- kk. Rent the Runway. (n.d.). Website da empresa – Visit our Stores. Retirado em 13 de janeiro de 2016 de <https://www.renttherunway.com/stories/stores>
- ll. From Clicks to Bricks: L.L.Bean's Embrace of Omnichannel Retail (20 de julho de 2015). Retirado de <http://urbanland.uli.org/economy-markets-trends/clicks-bricks-l-beans-embrace-omnichannel-retail>
- mm. Zalora. (n.d.). Website da empresa – Zalora pop-up store. Retirado em 13 de janeiro de 2016 de <http://www.zalora.com.my/pop-up-store>
- nn. Alibaba. (10 de agosto de 2015). Alibaba and Suning Commerce Enter Into Strategic Alliance [Press release]. Retirado de <http://alibaba.newshq.businesswire.com/press-release/alibaba-and-suning-commerce-enter-strategicalliance>
- oo. JD.com. (7 de Agosto de 2015). JD.com Announces Second Quarter 2015 Results [Press release]. Retirado de <http://ir.jd.com/phoenix.zhtml?c=253315&p=irolnewsArticle&iD=2078036>

# Contatos

## Retail contacts for Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) and its member firms

### Global

#### Deloitte Global Leader, Retail

Vicky Eng  
veng@deloitte.com

#### Economista-chefe global

Ira Kalish  
ikalish@deloitte.com

#### Marketing / Varejo

Bryna Lee  
brynalee@deloitte.com

### América do Norte

#### Canadá

Stephen Brown  
stephenbrown@deloitte.ca

#### Estados Unidos

Rod Sides  
rsides@deloitte.com

### Europa, Oriente Médio e África

#### África do Sul

Andre Dennis  
adennis@deloitte.co.za

#### África Ocidental

Alain Penanguer  
apenanguer@deloitte.fr

#### África Oriental

Rodger George  
rogeorge@deloitte.co.za

#### Alemanha

Karsten Hollasch  
khollasch@deloitte.de

#### Bélgica

Eric Desomer  
edesomer@deloitte.com

#### Dinamarca

Jesper Povlsen  
jepovlsen@deloitte.dk

#### Europa Central

Aaron Martin  
aamartin@deloittece.com

#### Espanha

Fernando Pasamon  
fpasamon@deloitte.es

#### Finlândia

Jussi Sairanen  
jussi.sairanen@deloitte.fi

#### França

Stephane Rimbeuf  
srimbeuf@deloitte.fr

#### Grécia

Dimitris Koutsopoulos  
dkoutsopoulos@deloitte.gr

#### Holanda

Marije Staman  
mstaman@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

### República Checa

Martin Tesař  
mtesar@deloittece.com

### 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

#### Argentina/LATCO

Daniel Varde  
dvarde@deloitte.com

#### Brasil

Reynaldo Saad  
rsaad@deloitte.com

#### Chile

Omar Mata  
omata@deloitte.com

#### Colômbia

Juan Sanchez  
jsancheznino@deloitte.com

#### México

Erick Calvillo  
ecalvillo@deloittemx.com  
Omar Camacho  
ocamacho@deloittemx.com

### Peru

Francisco Revelo  
frevelo@deloitte.com

### Venezuela

Ignacio Rodriguez  
igrodriguez@deloitte.com

### Ásia-Pacífico

#### Austrália

David White  
davidwhite@deloitte.com.au

#### Coreia do Sul

Jae Hoon Lee  
jaehoolee@deloitte.com

#### China

David Lung  
dalung@deloitte.com.cn

#### Filipinas

Bonifacio Lumacang  
blumacang@deloitte.com

#### Índia

Anil Talreja  
atalreja@deloitte.com

#### Indonésia

Jose Sabater  
josabater@deloitte.com

#### Japão

Yoshio Matsushita  
yomatsushita@tohmatsu.co.jp

#### Malásia

Kavita Rekhraj  
krekhraj@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.co

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.

