



Deloitte.

Os Poderosos do Varejo Global

A diferença competitiva



Metodologia do estudo e fontes de dados

As empresas são incluídas na lista dos 250 Poderosos do Varejo Global com base nas vendas a varejo, que excluem comércio de automóveis para o ano fiscal de 2006.

Várias fontes de informação foram consultadas. Os principais dados financeiros e de outras naturezas das empresas foram obtidos por meio dos relatórios anuais protocolados na Securities and Exchange Commission (SEC) e também encontrados em comunicados à imprensa. Na falta dessas publicações, foram usadas outras fontes públicas, inclusive estimativas em relatórios de analistas e bancos de dados comerciais. Dados do setor alimentício instalado fora dos Estados Unidos foram fornecidos pela Planet Retail, um dos principais fornecedores *on-line* de notícias, análise e mídia digital do setor para tomadores de decisão, com base de dados com mais de 1,8 mil varejistas e 4 mil operações em mais de 130 países (para mais informações, acesse www.planetretail.net).

O volume de vendas, lucro e/ou prejuízo considerado para o *ranking* reflete apenas a parte varejista das vendas líquidas consolidadas. Para empresas pertencentes a conglomerado maior, as vendas no varejo refletem apenas a parcela varejista. Não foram consideradas operações de serviços de alimentação/restaurantes e receitas advindas do atacado ou de *business to business* (exceto quando feitas em lojas de varejo).

Faturamentos por bandeira de franquia, concessionárias ou autônomas associadas em cooperativas também não foram considerados, nem operações nas quais a empresa tenha participação minoritária. *Royalties* e taxas de franquia ou concessão foram levados em conta.

Com o intuito de fornecer uma base comum para classificar resultados para empresas não-americanas, os valores foram convertidos em dólares norte-americanos, impactando, assim, os resultados. O site www.oanda.com é a fonte de referência para o câmbio. A taxa de câmbio média diária correspondente ao ano fiscal de cada empresa foi usada para converter os resultados obtidos. A taxa composta de crescimento anual de 2001-2006 para vendas no varejo, contudo, foi calculada na moeda local da empresa.

Nota:

Considerando que as empresas avaliadas neste estudo utilizam períodos diferentes para o início e término do seu ano fiscal, as referências sobre 2006 (ou "ano fiscal 2006") inseridas neste relatório dizem respeito ao último período fiscal encerrado até junho de 2007.

A diferença competitiva

Em suas mãos está a 11ª edição do relatório anual da pesquisa “Os Poderosos do Varejo Global”, que a Deloitte, em conjunto com a STORES Magazine, tem a satisfação de apresentar.

A publicação aponta quais são as 250 maiores redes varejistas do mundo com base em dados públicos referentes ao ano fiscal de 2006. O estudo também apresenta um panorama da economia global, faz uma análise da capitalização de mercado no setor e discute as dez principais tendências que afetam os varejistas.

Entre os brasileiros, o relatório indica a presença de duas empresas: o Grupo Pão de Açúcar, posicionado em 111º no *ranking* dos 250 maiores, com faturamento de US\$ 6,4 bilhões, em 2006; e Casas Bahia, com receitas estimadas em US\$ 4,5 bilhões, no mesmo ano, ocupando a 158ª posição.

A aparição desses dois grupos ratifica a expansão experimentada pelo setor varejista do País nos últimos anos. O crescimento se justifica, em grande parte, pela elevação da massa salarial acompanhada de uma maior oferta de crédito voltada ao consumidor.

De acordo com o Banco Central do Brasil (Bacen), o crédito saltou, em relação ao Produto Interno Bruto (PIB), de 26,4%, em dezembro de 2000, para 30,7%, no mesmo mês de 2006. No período, houve também a instituição do crédito consignado, fato decisivo para a elevação do financiamento voltado ao consumo.

Como o Brasil está cada vez mais inserido no processo de abertura comercial e os negócios vivem em constante integração, a Deloitte espera que as relevantes informações apresentadas por este relatório possam ser, efetivamente, uma ferramenta poderosa para auxiliar as principais organizações do varejo nacional a se alinharem à dinâmica acelerada da economia global.



Sumário

Destaques sobre os 250 maiores	4
Os poderosos por região	8
Os bens não duráveis ditam o ritmo de consumo	10
Os poderosos por setor	12
Os 250 poderosos do varejo global	14
Um panorama global para o varejo	16
Dez tendências no varejo global	20

Destaque sobre os 250 maiores

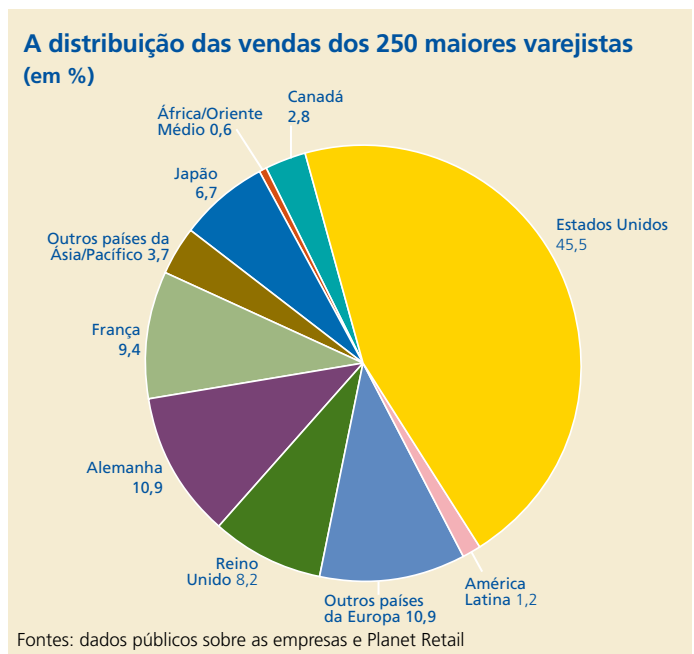
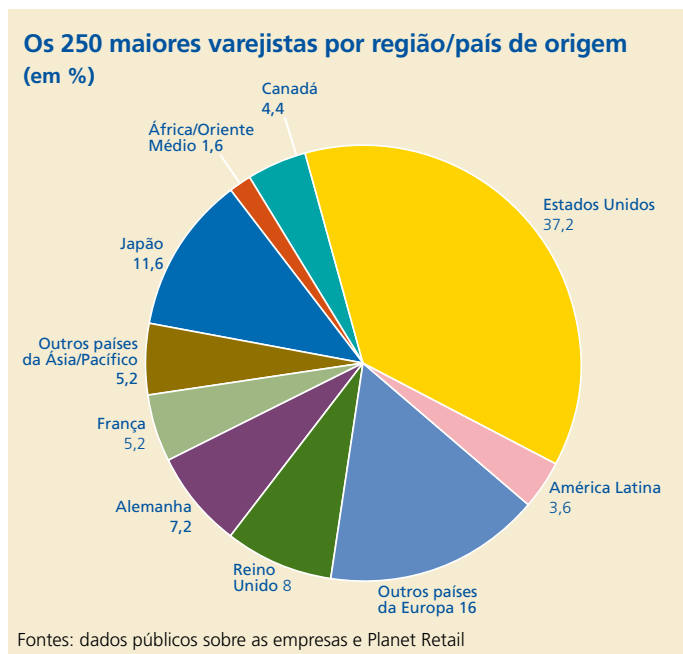
Anos de forte crescimento

A economia mundial esteve forte nos últimos anos, o que se mostrou mais evidente no período-base deste estudo, com o PIB global, em 2006, crescendo surpreendentes 5,4%, uma das taxas mais elevadas já registradas. A expansão econômica relativamente alta se deu em países de economias de perfis distintos como Argentina, Canadá, China, Alemanha, Índia, Rússia, Reino Unido e Estados Unidos.

Em muitos países, os preços elevados dos imóveis residenciais contribuíram de maneira considerável para a prosperidade do consumidor, estimulando, assim, a ampliação do consumo. Os Estados Unidos que ainda viviam os últimos suspiros da bolha

do setor imobiliário e os consumidores contavam com bastante dinheiro em mãos. Os grandes mercados emergentes continuaram a vivenciar rápido crescimento na renda dos consumidores, com milhões passando da condição de pobreza para a de classe média. Economicamente, foi um bom momento para o varejo. O aumento dos gastos dos consumidores resultou em crescimento saudável para os 250 maiores varejistas em 2006, o período financeiro abrangido por este relatório.

Para estar entre os 250 maiores varejistas do mundo, as vendas deveriam ser de pelo menos US\$ 2,72 bilhões em 2006, superando os US\$ 2,5 bilhões do ano anterior. O volume médio das vendas a varejo para as empresas desse grupo de elite foi de US\$ 13 bilhões.



A concentração econômica dos dez maiores varejistas

Classificação dos 250 maiores varejistas	Nome da empresa	País de origem	Vendas no varejo em 2006 (US\$ milhões)	Crescimento das vendas no varejo em 2006
1	Wal-Mart	Estados Unidos	344.992	10,4%
2	Carrefour	França	97.861	4,6%
3	Home Depot	Estados Unidos	90.837	11,4%
4	Tesco	Reino Unido	79.976	11,5%
5	Metro	Alemanha	74.857	7,4%
6	Kroger	Estados Unidos	66.111	9,2%
7	Target	Estados Unidos	59.490	13,1%
8	Costco	Estados Unidos	58.963	13,7%
9	Sears Holdings	Estados Unidos	53.012	7,9%
10	Schwarz	Alemanha	52.422	13,2%
10 maiores			978.521	10,2%
250 maiores			3.246.255	9,2%
Participação dos 10 maiores no total de vendas			30,1%	

Fonte: dados públicos das empresas e Planet Retail

O total das vendas a varejo das 250 maiores empresas do setor do mundo atingiu US\$ 3,25 trilhões, 8% acima do total de US\$ 3,01 trilhões alcançado no ano anterior. Em comparação ao ano de 2005, mais empresas participaram desse crescimento. Enquanto 49 dos 250 maiores varejistas viram as vendas cair em 2005, somente 36 companhias registraram queda nas vendas entre o grupo desse ano.

Um número crescente de varejistas tem se fechado mais recentemente, dificultando a mensuração da lucratividade para o grupo como um todo. Para o ano de 2006, estiveram disponíveis os números referentes a lucros ou prejuízos líquidos de 187 empresas. A média da margem de lucro líquido para esse grupo foi de 3,6%, leve aumento em relação aos 3,5% de 2005, e melhora significativa quando comparado à média de 2,7% de margem de lucro em 2004. Apenas sete empresas informaram ter sofrido prejuízo líquido em 2006, em comparação a 15 de 188 empresas em 2005.

Com base nas 187 empresas que divulgaram seus balanços, o retorno sobre os ativos foi de 5,8% em média. Isso, junto com a alavancagem financeira (total de ativo/patrimônio líquido) que resultou em uma rentabilidade patrimonial média de 15,7%.

Concentração econômica continua

A participação dos dez maiores varejistas no total das vendas dos 250 maiores continua a aumentar. Com vendas combinadas de US\$ 978,5 bilhões em 2006, salutar elevação de 10,2% em relação a 2005, os dez maiores varejistas globais ficaram com

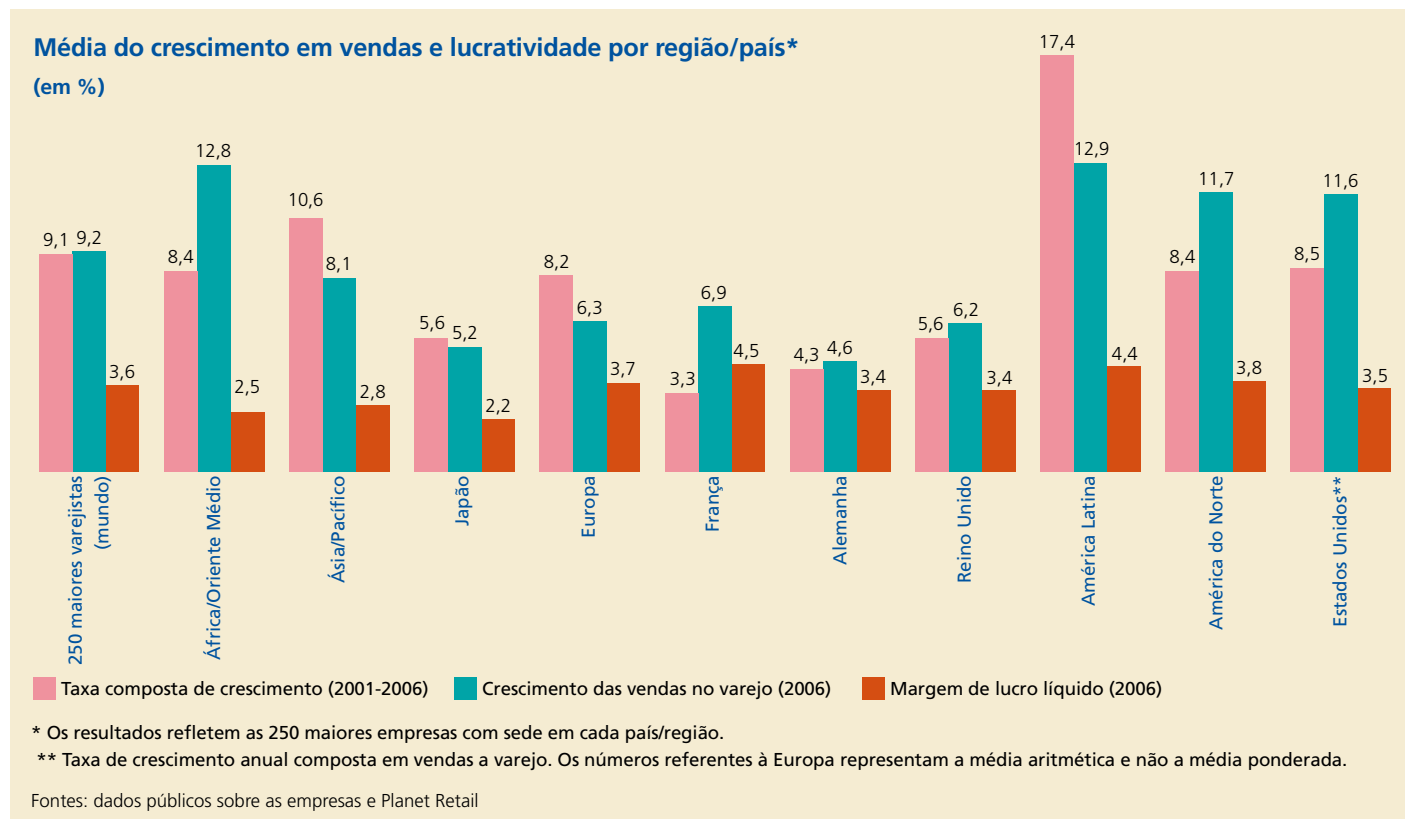
30,1% das vendas dos 250 maiores – ante 29,4% em 2005, quando esse mesmo grupo de empresas integrava a liderança dos dez maiores.

Embora os nomes continuem os mesmos, a Tesco ultrapassou a Metro e agora está na quarta posição no *ranking*. Os outros dez maiores mantiveram suas posições. Em 2006, o Wal-Mart aumentou sua liderança sobre o segundo colocado, o Carrefour, com crescimento das vendas a varejo duas vezes acima do rival. O Schwarz (operador das lojas de *hard discount* Lidl) continuou estável no décimo lugar, distanciando-se do 11º colocado, a Aldi.

Emergentes avançam e Japão perde terreno

Como a lista de “Os Poderosos do Varejo Global” está classificada em dólares norte-americanos, as taxas de câmbio podem ter impacto sobre os resultados. Com o declínio do dólar norte-americano em relação ao euro, à libra, ao dólar canadense e a outras moedas, era de se esperar ver menos empresas norte-americanas na lista de 2006, mas não foi isso o que aconteceu. Dos 250 maiores varejistas, 95 têm sede nos Estados Unidos, o mesmo número de 2005. Com 37,2% das 250 maiores empresas e 45,5% das maiores vendas, os Estados Unidos ainda detêm de longe a maior participação, conforme mostram os gráficos.

A composição da lista atual não sofreu o impacto das taxas de câmbio. Em comparação a 2005, o Canadá ganhou mais uma colocação, a Europa duas e a região Ásia/Pacífico (excluindo o Japão) acrescentou mais três varejistas aos 250 maiores do



mundo. Geograficamente, a maior mudança na lista atual é a perda do Japão de cinco empresas, passando de 34 para 29. Isso indica que a valorização do dólar em relação ao iene teve impacto negativo sobre as empresas japonesas. E, mais importante, o fraco crescimento (mensurado na moeda local) de muitos varejistas japoneses contribuiu para o declínio do país no *ranking*.

Como seria de se esperar, os varejistas dos mercados emergentes tiveram crescimento acima da média em 2006. Os latino-americanos presentes na lista dos 250 maiores registraram expansão média de 12,9% nas vendas. Essa tendência foi seguida de perto por quatro varejistas da África do Sul, formadores da região África/Oriente Médio, com 12,8% de crescimento ano a ano. A Ásia/Pacífico, com elevação média de 8,1% das vendas a varejo, foi prejudicada pelo ritmo do Japão, de 5,2%. Com exceção dos varejistas japoneses, as outras empresas com sede na Ásia/Pacífico cresceram a um ritmo de 15,2%, em média.

O grupo da América do Norte também registrou crescimento na comparação anual da média em 2006: 11,7%, na média, ante 9,2% dos 250 maiores. No longo prazo, no entanto, o aumento não foi tão significativo. De 2001 a 2006, o crescimento composto anual das vendas para empresas com sede nos Estados Unidos e no Canadá ficou abaixo da média dos 250 maiores varejistas.

Na América Latina e região Ásia/Pacífico (excetuando-se o Japão), as empresas mantiveram vigor expansionista no decorrer do período mais longo. Três das quatro empresas sul-africanas também ultrapassaram a taxa de expansão anual composta de cinco anos dos 250 maiores varejistas. A quarta, a Metcash Trading, puxou a média para baixo, tendo vendido suas operações australianas (que representavam 65% de seu volume de vendas) em 2005.

As taxas de evolução para os comerciantes europeus de varejo, em especial aqueles sediados nos mercados saturados e intensamente competitivos da França, da Alemanha e do Reino Unido, ficaram abaixo do padrão. Em busca da continuidade do crescimento, empresas francesas e alemãs, em especial, expandiram-se bem além de suas fronteiras nacionais. Na média, os franceses tiveram operações de varejo em 15,1 países em 2006. Os varejistas alemães fizeram negócio em uma média de 13,7 países. Essas taxas expressam mais do que o dobro da média de 6,2 países para o conjunto dos 250 maiores varejistas. Conseqüentemente, essas empresas tendem a ser consideravelmente maiores do que aquelas sediadas em outras regiões, mas o espaço para continuar expandindo ficou mais limitado.

Os varejistas americanos, ao contrário, ficaram mais perto de casa, com atividades em uma média de 3,9 países, em 2006, enquanto os japoneses operaram, em média, em 3 países. As empresas latino-americanas tendem a ser as mais isoladas. Os varejistas sediados nessa região operaram em apenas 1,9 país, em média.

As margens médias de lucro para as várias regiões geográficas refletem os formatos predominantes operados pelos varejistas nessas localidades. Enquanto as empresas latino-americanas tiveram lucratividade acima da média, de 4,4% das vendas, correspondente a seu vigoroso crescimento comercial, as quatro empresas africanas, operam basicamente em formatos de baixa margem no setor de alimentos, não tiveram desempenho tão bom. Muitas das empresas sediadas na região Ásia/Pacífico também são basicamente varejistas do setor alimentício. Essa região também é representada por um elevado número de estabelecimentos comerciais de produtos eletrônicos, que contribuíram para uma baixa margem média de lucro. Os varejistas de vestuário e especialidades, com margens mais altas, costumam estar mais presentes na América do Norte e na Europa, contribuindo para a melhor lucratividade desses grupos.

Perfis por país/região*

	Número de empresas	Vendas médias no varejo em 2006 (US\$ milhões)	Média do número de países em 2006
250 maiores**	250	12.985	6,2
África/Oriente Médio	4	4.738	11,3
Ásia/Pacífico	42	8.013	3,7
Japão	29	7.448	3,0
Europa	91	14.075	10,5
França	13	23.444	15,1
Alemanha	18	19.732	13,7
Reino Unido	20	13.384	9,7
América Latina	9	4.426	1,9
América do Norte**	104	15.097	3,6
Estados Unidos**	93	15.899	3,9

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

** A média do número de países exclui Dell, Alticor (Amway), Avon e AAFES, cujas coberturas globais ou quase globais poderiam distorcer as médias.

Fontes: dados públicos sobre as empresas e Planet Retail



Os poderosos por região

Todos os dez maiores varejistas da América do Norte, sediados nos Estados Unidos, estão entre os 20 do setor no mundo. A Loblaw, maior do segmento no Canadá, está classificada mais abaixo na lista, na 36ª posição. As mudanças em relação ao ano passado incluem a divisão da Albertsons, substituída na lista dos dez maiores da região pela CVS. A Walgreens ultrapassou a Lowe e ocupou a sétima posição no grupo americano.

Os dez maiores varejistas europeus continuaram os mesmos em 2006, com uma pequena mudança na ordem. A Tesco subiu para a segunda posição, à frente da Metro, enquanto a Ahold continuou a cair, terminando em décimo lugar, atrás da Leclerc. A Tesco segue se aproximando do Carrefour, o maior do setor no continente europeu.

O Japão está perdendo o domínio da região Ásia/Pacífico. No relatório "Os Poderosos do Varejo Global" do ano passado, as empresas japonesas representavam sete das dez maiores da região. Em 2006, cinco empresas representam o Japão. A Coreia do Sul aparece pela primeira vez nos dez maiores da Ásia/Pacífico, como sede da Lotte Shopping Company e da Shinsegae Company. Em seu segundo ano como nova empresa, a Seven & I Holdings já ultrapassou a AEON na liderança do *ranking* dos varejistas asiáticos. Criada em 2005 pela Ito-Yokado, Seven Eleven Japan e Denny's Japan, essa potência global agora inclui o Millennium Retailing Group e a York-Benimaru, entre outras.

Embora muitos dos varejistas latino-americanos tenham subido no *ranking* de 2006, a região ainda tem apenas nove empresas no grupo de 250. A maior delas é o Grupo Pão de Açúcar, do Brasil, de quem a rede francesa Casino detém 34%. Na análise do ano passado, a empresa foi considerada parte das operações internacionais da rede Casino. No entanto, por ser consolidada apenas proporcionalmente nos resultados da rede Casino, passa a ser relacionada como uma entidade separada. Classificada em primeiro lugar entre os varejistas latino-americanos do ano passado, as Casas Bahia mantêm papel de destaque na região, ocupando o quarto lugar. A Distribucion y Servicio do Chile (236ª lugar em 2005) não gerou vendas suficientes para constar entre os 250 maiores varejistas da atual edição.

O *ranking* da África/Oriente Médio, com quatro varejistas, está com um a menos do que no ano passado. Todos estão sediados na África do Sul. A Pick'n Pay manteve sua posição de liderança na região. A Edgars Stores, na quinta posição no ano passado, não conseguiu constar entre os 250 maiores varejistas em 2006.

América do Norte

Classificação da América do Norte	Classificação nos 250 maiores varejistas	Empresa	Vendas a varejo (em US\$ bilhões)	País de origem
1	1	Wal-Mart	345,0	EUA
2	3	Home Depot	90,8	EUA
3	6	Kroger	66,1	EUA
4	7	Target	59,5	EUA
5	8	Costco	59,0	EUA
6	9	Sears Holding	53,0	EUA
7	12	Walgreens	47,4	EUA
8	13	Lowe's	46,9	EUA
9	18	CVS	40,3	EUA
10	19	Safeway	40,2	EUA

Fontes: dados públicos das empresas e Planet Retail

Europa

Classificação da Europa	Classificação nos 250 maiores varejistas	Empresa	Vendas a varejo (em US\$ bilhões)	País de origem
1	2	Carrefour	97,9	França
2	4	Tesco	80,0	Reino Unido
3	5	Metro	74,9	Alemanha
4	10	Schwarz	52,4	Alemanha
5	11	Aldi	50,0	Alemanha
6	14	Rewe	45,9	Alemanha
7	16	Auchan	43,2	França
8	17	Edeka Zentrale	40,7	Alemanha
9	20	E. Leclerc	38,7	França
10	22	Ahold	37,1	Holanda

Fontes: dados públicos das empresas e Planet Retail

Ásia/Pacífico

Classificação da Ásia/Pacífico	Classificação nos 250 maiores varejistas	Empresa	Vendas a varejo (em US\$ bilhões)	País de origem
1	15	Seven & I Holdings	43,8	Japão
2	21	AEON	38,1	Japão
3	25	Woolworths	32,5	Austrália
4	31	Coles Group	25,6	Austrália
5	54	AS Watson	12,8	Hong Kong*
6	58	Yamada Denki	12,4	Japão
7	75	Uny	10,2	Japão
8	79	Lotte	9,4	Coreia do Sul
9	87	Daiei	8,9	Japão
10	92	Shinsegae	8,5	Coreia do Sul

* Região Administrativa Especial de Hong Kong.

Fontes: dados públicos das empresas e Planet Retail

América Latina

Classificação da América Latina	Classificação nos 250 maiores varejistas	Empresa	Vendas a varejo (em US\$ bilhões)	País de origem
1	111	Grupo Pão de Açúcar	6,4	Brasil
2	119	Cencosud	5,9	Chile
3	133	Soriana	5,4	México
4	158	Casas Bahia	4,5	Brasil
5	159	Falabella	4,3	Chile
6	163	Comercial Mexicana	4,1	México
7	209	FEMSA Comercio	3,3	México
8	212	El Puerto de Liverpool	3,2	México
9	242	Grupo Gigante	2,8	México

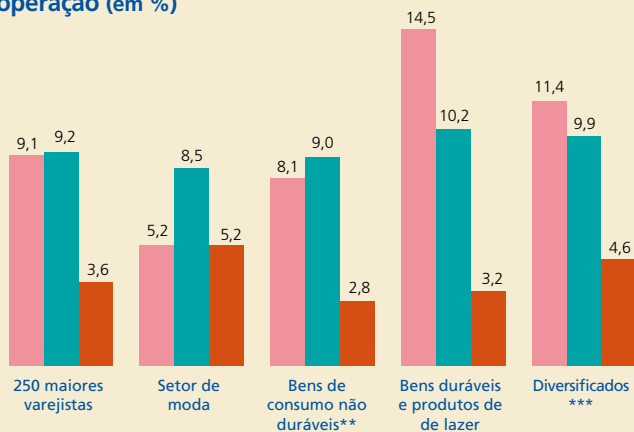
Fontes: dados públicos das empresas e Planet Retail

África/Oriente Médio

Classificação África e Oriente Médio	Classificação nos 250 maiores varejistas	Empresa	Vendas a varejo (em US\$ bilhões)	País de origem
1	123	Pick'n Pay	5,711	África do Sul
2	131	Shoprite Holdings	5,429	África do Sul
3	150	Massmart	4,851	África do Sul
4	230	Metcash Trading	2,962	África do Sul

Fontes: dados públicos das empresas e Planet Retail

Crescimento de venda e lucro por setor e formato de operação (em %)



■ Taxa composta de crescimento 2001-2006*
■ Crescimento das vendas no varejo – 2006
■ Margem de lucro líquido de 2006

* Taxa de crescimento anual composta em vendas a varejo.
 ** Empresas que operam predominantemente formatos dos setores de alimentos, de medicamentos e de mercadorias em grande escala.
 *** Empresas classificadas como diversificadas, o que ocorre quando nenhum setor de produto responde por mais de 50% das vendas.

Fontes: dados públicos sobre as empresas e Planet Retail

Formatos operados pelos 250 maiores varejistas*



■ 250 maiores varejistas – 2006

* São contados mais de um formato por organização.

Fontes: dados públicos sobre as empresas e Planet Retail

Os bens não duráveis ditam o ritmo de

Todo mundo precisa comer. Portanto, os varejistas de alimentos e de outros bens de consumo não duráveis são, de longe, os maiores, com média de vendas de US\$ 16,5 bilhões, em 2006. Essas empresas não são só grandes, mas enxutas. A margem de lucro líquido desse setor, em 2006, foi de 2,8%, em média.

Supermercados, drogarias e outros estabelecimentos de bens de consumo não duráveis continuam a ser os formatos operacionais predominantes entre os 250 maiores varejistas. No entanto, à medida que a necessidade básica de alimento e moradia é cada vez mais atendida ao redor do mundo, os gastos dos consumidores se voltam mais na direção da auto-estima e auto-realização.

Isso é confirmado pelo número de varejistas, entre os 250 maiores, que operam em vários formatos. Por exemplo, em 2006, 49 empresas operaram lojas de vestuário e/ou de calçados, acima das 47 e 40, nos dois últimos estudos, respectivamente. O número de varejistas a operar lojas de produtos eletrônicos aumentou para 37, em comparação a 36, em 2005, e 34, em 2004. Vendedores de "outras especialidades" (incluindo especializados em artigos esportivos, móveis e decoração, brinquedos e artigos de *hobby*, joalherias, autopeças e material para escritório) também cresceram, com 88, em 2006, ante 84, em 2005, e 80, em 2004.

Embora o número de companhias, entre os 250 maiores, a operar formatos relacionados ao setor alimentício não tenha diminuído em 2006, o *mix* de formatos continua a subir. Mais empresas operaram hipermercados/centros de compras e formatos de grandes ofertas (*hard discount*), enquanto um número menor atuou em supermercados e drogarias independentes.

Os varejistas do setor de moda (vestuário, calçados, joalheria, acessórios e produtos têxteis para casa) são apenas metade do tamanho típico entre os 250 maiores, com vendas médias de US\$ 6,8 bilhões. Como grupo, os comercializadores de produtos de moda cresceram mais lentamente nos últimos cinco anos do que os varejistas nos outros três grupos de produto, prejudicados por resultados relativamente fracos das lojas de departamentos em comparação com as de outras especialidades. No entanto, a expansão de vendas foi retomada em 2006, em particular no segmento de lojas de departamentos. Embora com evolução em ritmo mais lento, o setor de moda obteve retornos muito acima da média, com lucros líquidos médios de 5,2%, em 2006.

Bens duráveis e produtos de lazer possuem as redes de lojas mais globalizadas. A empresa média nesse segmento operou em 8,4 países, em 2006, em comparação a 6,2 para os 250 maiores varejistas como um todo. A expansão internacional ajudou a impulsionar a alta das vendas desse setor para uma liderança de 14,5% composta anualmente de 2001 a 2006.

Os varejistas considerados "diversificados" são aqueles para os quais nenhuma das três categorias de produto representou pelo menos 50% do volume total de vendas em 2006. Com uma ampla oferta de produtos englobando alimentos, vestuário, artigos para casa e outras mercadorias em geral – e quase sempre com uma gama de formatos de varejo, de supermercados a lojas de departamentos até lojas de especialidades –, essas empresas normalmente são grandes. A diversificação parece ter compensado, em termos de crescimento forte e boas margens de lucro.



consumo

Perfis dos setores

	Número de empresas	Vendas médias no varejo em 2006 (US\$ milhões)	Média do número de países em 2006
250 maiores*	250	12.985	6,2
Setor de moda	49	6.763	8,1
Bens de consumo não-duráveis*	133	16.472	4,7
Bens duráveis e produtos de lazer*	53	9.885	8,4
Diversificados	15	13.352	5,5

*A média do número de países exclui Dell, Alticor (Amway), Avon e AAFES, cujas coberturas globais ou quase globais poderiam distorcer as médias.

Fonte: dados públicos das empresas e Planet Retail

Bens de consumo não duráveis (2006)

Classificação no setor	Classificação nos 250 maiores varejistas	Empresa	Vendas a varejo (em US\$ bilhões)	País de origem
1	1	Wal-Mart	345,0	EUA
2	2	Carrefour	97,9	França
3	4	Tesco	80,0	Reino Unido
4	5	Metro	74,9	Alemanha
5	6	Kroger	66,1	EUA
6	8	Costco	59,0	EUA
7	10	Schwarz	52,4	Alemanha
8	11	Aldi	50,0	Alemanha
9	12	Walgreens	47,4	EUA
10	14	Rewe	45,9	Alemanha

Fonte: dados públicos das empresas e Planet Retail

Moda (2006)

Classificação no setor	Classificação nos 250 maiores varejistas	Empresa	Vendas a varejo (em US\$ bilhões)	País de origem
1	28	Federated Dept. Stores	27,0	EUA
2	37	J.C. Penney	19,9	EUA
3	42	TJX	17,4	EUA
4	45	Gap	15,9	EUA
5	46	Kohl's	15,5	EUA
6	60	Otto Group	11,7	Alemanha
7	64	KarstadtQuelle	11,4	Alemanha
8	69	LVMH	10,8	França
9	71	Limited Brands	10,7	EUA
10	74	Inditex	10,3	Espanha

Fonte: dados públicos das empresas e Planet Retail

Bens duráveis e produtos de lazer (2006)

Classificação no setor	Classificação nos 250 maiores varejistas	Empresa	Vendas a varejo (em US\$ bilhões)	País de origem
1	3	Home Depot	90,8	EUA
2	13	Lowe's	46,9	EUA
3	23	Best Buy	35,9	EUA
4	35	IKEA	21,2	Suécia
5	38	Staples	18,2	EUA
6	40	PPR	17,6	França
7	44	Kingfisher	16,1	Reino Unido
8	48	Office Depot	15,0	EUA
9	49	DSG	14,4	Reino Unido
10	53	Toys "R" Us	13,1	EUA

Fonte: dados públicos das empresas e Planet Retail

Diversificados (2006)

Classificação no setor	Classificação nos 250 maiores varejistas	Empresa	Vendas a varejo (em US\$ bilhões)	País de origem
1	7	Target	59,5	EUA
2	9	Sears Holdings	53,0	EUA
3	39	El Corte Inglés	17,6	Espanha
4	43	Marks & Spencer	16,3	Reino Unido
5	79	Lotte	9,4	Coréia do Sul
6	91	Kesko	8,5	Finlândia
7	125	Tokyu	5,7	Japão
8	140	Gr. Galeries Lafayette	5,2	França
9	154	Big Lots	4,7	EUA
10	159	Falabella	4,3	Chile

Fonte: dados públicos das empresas e Planet Retail

Os poderosos por setor

A lista dos dez maiores varejistas do mundo não mudou significativamente

A Walgreens passou a integrar o *ranking* dos dez maiores varejistas de bens de consumo não-duráveis, enquanto a Target foi reclassificada como varejista “diversificado”, pois nenhuma categoria individual representou 50% ou mais de suas vendas em 2006. A principal categoria da Target, “itens de rápido consumo e mercadorias”, gerou 32% do seu volume de vendas em 2006. Com 133 empresas, ou mais da metade dos 250 maiores varejistas, sendo predominantemente estabelecimentos de bens de consumo não duráveis, não é de surpreender que todos os dez maiores varejistas estejam entre os 15 maiores varejistas do mundo.

O setor de bens duráveis e produtos de lazer é formado por 53 varejistas, o mesmo número do ano passado. Em comparação a 2005, a Dell saiu da lista dos dez maiores e foi substituída pela Toys “R” Us.

No segmento de moda houve uma reacomodação. A LVMH passou a integrar a lista dos dez maiores, em oitavo lugar, e a Inditex substituiu a H&M como a maior cadeia multinacional de especialidades. A ascensão da LVMH ao *ranking* dos dez maiores varejistas do setor de moda se deu em virtude de uma mudança no modo como as vendas da empresa foram contabilizadas. Nos anos anteriores, as vendas a varejo da LVMH incluíam apenas o segmento “varejo seletivo” da empresa. A edição deste ano incluiu as vendas a varejo das lojas de marca em todos os segmentos de negócio da empresa. Como observado antes, a Millennium Retailing, do Japão, nona colocada no setor de moda em 2007, foi retirada da lista como empresa separada, uma vez que suas vendas são agora consolidadas pela Seven & I Holdings.

Sobe e desce no *ranking*

Entre os 250 maiores varejistas desse ano, 34 empresas subiram no *ranking* dez ou mais posições, muitas delas em virtude de fusões e aquisições. Esses “alpinistas” incluem a GameStop, o maior varejista de *videogame* do mundo, com mais de 4.700 lojas ao redor do planeta. A empresa fundiu-se com a rival Electronics Boutique em outubro de 2005 passando da 201ª colocação, no ano passado, para a 134ª.

A Metro, varejista canadense de alimentos e drogarias, adquiriu a A&P Canada da Tengemann, em 2006. Isso resultou em um salto no *ranking*, passando do 121º para o 77º lugar. Nos Estados Unidos, a SuperValu adquiriu mais de 1.100 lojas da Albertsons, em junho de 2006, melhorando a classificação da empresa, que passou do 39º lugar para o 27º entre os maiores varejistas globais.

Ganhos mais modestos, mas ainda expressivos, foram feitos por meio de crescimento orgânico por empresas como Falabella e Cencosud no Chile, Colruyt na Bélgica e PetSmart e Abercrombie & Fitch nos Estados Unidos.

No entanto, as mudanças mais positivas e significativas no *ranking* não se deram devido a um rápido crescimento em particular, mas a mudanças no modo como as vendas a varejo de várias empresas (por exemplo, a LVMH já mencionada) foram contabilizadas. Outras fontes de informação foram utilizadas esse ano para muitas das empresas privadas com o objetivo de fornecer uma base mais coerente para comparações ano a ano. Isso teve impacto significativo em muitas redes de lojas de conveniência nos Estados Unidos, como a Wawa, a RaceTrac Petroleum e a QuikTrip. Conseqüentemente, essas empresas devem ser avaliadas com base em suas taxas individuais de crescimento de vendas e não em sua subida no *ranking*.

Houve queda de 40 empresas em dez ou mais posições na lista de 2006. Dessas empresas, 15 estão sediadas no Japão, representando mais da metade de todas as companhias japonesas entre os 250 maiores varejistas. Como observado antes, pelo menos parte dessa queda foi causada pelo impacto do câmbio.

Duas empresas despencaram mais de 100 posições em comparação ao *ranking* anterior. A Albertsons (143ª lugar), que registrou o maior declínio, é o que restou da Albertsons, Inc. Essa empresa estava na 16ª posição na lista do ano passado e foi a segunda maior rede de mercearias nos Estados Unidos. Em janeiro de 2006, a Albertsons fez uma série de acordos que definiram a venda de partes de seu negócio para a SuperValu, a CVS e um consórcio de investidores (a atual Albertsons).

A Saks registrou a segunda maior queda, despencando 120 posições, do 113º lugar para o 233º. A empresa vendeu seu grupo de lojas de departamentos Saks (Proffitt's e McRae's) para a Belk em julho de 2005 e seu grupo de lojas de departamentos Northern (que opera com vários nomes) para Bon-Ton Stores em março de 2006.

Advento de chineses e russos

Este ano, 18 empresas passaram a fazer parte do *ranking* dos 250 maiores varejistas. Pela primeira vez, o estudo "Os Poderosos do Varejo Global" inclui varejistas da China e da Rússia. Os representantes da China incluem o Bailian Group (101^o), a Suning Appliance (216^o), a GOME Electrical Appliances Holding Limited (218^o) e o Dalian Dashang Group (224^o).

O Bailian Group é uma organização bastante complexa formada por várias empresas operacionais. A principal atividade do grupo é a operação de lojas de departamentos e supermercados. Foi criado em 2003, quando o governo municipal de Xangai fundiu vários grupos de varejo em um esforço para reduzir custos e concorrer de modo mais eficaz contra a ofensiva de empresas estrangeiras como Wal-Mart e Carrefour. As subsidiárias de varejo do Dalian Dashang Group operam nos setores de loja de departamentos, supermercado, eletrônicos e móveis.

A Suning Appliance e a GOME concorrem nos setores de produtos eletrônicos e eletrodomésticos. As duas empresas cresceram rapidamente nos últimos dois anos e, juntas, controlam cerca de 20% do mercado chinês nessas categorias.

Novas também na lista dos 250 maiores varejistas são as empresas russas X5 Retail Group (191^o) e Euroset Group (229^o). A X5 foi criada em maio de 2006 por meio da fusão da Pyaterochka e da Perekrestok, duas grandes cadeias russas. Com lojas em 22 regiões da Federação Russa, no Cazaquistão e na Ucrânia, a X5 é o maior varejista de alimentos em multiformato na Rússia. A empresa privada Euroset é o maior varejista de dispositivos móveis do país.

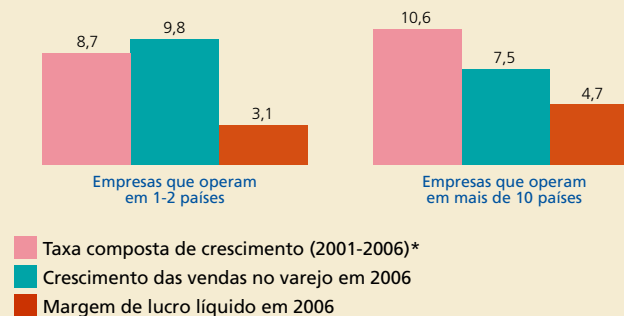
A Migros Türk (236^o), de propriedade da Koç Holding, o maior conglomerado da Turquia, e a CBA Kereskedelmi (180^o), da Hungria, juntam-se aos quatro varejistas chineses e aos dois russos entre os novos integrantes dos 250 maiores do mundo.

O Home Retail Group, o mais bem colocado entre os novos integrantes, ocupando o 67^o lugar, separou-se da GUS plc em outubro de 2006. O principal varejista de artigos para casa e mercadorias em geral do Reino Unido é formado por dois nomes conhecidos: Homebase e Argos.

A globalização compensa

No longo prazo, as vendas dos varejistas que operam em mais países cresceram quase dois pontos percentuais acima dos varejistas que operam em apenas um ou dois países. Embora isso não tenha se confirmado em 2006, quando os varejistas que ficaram mais próximos de casa ultrapassaram seus pares mais globalizados, a lucratividade dos poderosos do varejo global foi consideravelmente alta. As empresas com operações em mais de dez países registraram margem média de lucro líquido de 4,7% em comparação a 3,1% daqueles que operaram em apenas um ou dois países.

Média de crescimento de vendas e lucratividade por nível de globalização (em %)



* Taxa de crescimento anual composta em vendas a varejo.

Fontes: dados públicos sobre as empresas e Planet Retail

Os 250 poderosos do varejo global

Ranking (2006)	Empresa (origem)	Vendas em 2006 (US\$ milhões)
1	Wal-Mart (EUA)	344.992
2	Carrefour (França)	97.861
3	Home Depot (EUA)	90.837
4	Tesco (Reino Unido)	79.976
5	Metro (Alemanha)	74.857
6	Kroger (EUA)	66.111
7	Target (EUA)	59.490
8	Costco (EUA)	58.963
9	Sears Holdings (EUA)	53.012
10	Schwarz Unternehmens (Alemanha)	52.422 ^e
11	Aldi (Alemanha)	50.010 ^e
12	Walgreens (EUA)	47.409
13	Lowe's (EUA)	46.927
14	Rewe-Zentral (Alemanha)	45.850 ^e
15	Seven & I Holdings (Japão)	43.835 ^e
16	Groupe Auchan (França)	43.154
17	Edeka Zentrale (Alemanha)	40.749 ^e
18	CVS (EUA)	40.286
19	Safeway (EUA)	40.185
20	Leclerc (França)	38.692 ^e
21	AEON (Japão)	38.058
22	Koninklijke Ahold (Holanda)	37.149
23	Best Buy (EUA)	35.934
24	ITM Développement (França)	33.678 ^e
25	Woolworths (Austrália)	32.456
26	J Sainsbury (Reino Unido)	31.912
27	SuperValu (EUA)	28.016
28	Federated Department Stores (EUA)	26.970
29	Casino Guichard-Perrachon (França)	26.967
30	Tengelmann Warenhandelsgesellschaft (Alemanha)	26.380
31	Coles Myer (Austrália)	25.580
32	Delhaize (Bélgica)	24.151
33	WM Morrison Supermarkets (Reino Unido)	23.035
34	Publix Super Markets (EUA)	21.655
35	IKEA (Suécia)	21.231
36	Loblaw Companies (Canadá)	19.904 ^e
37	JCPenney (EUA)	19.903
38	Staples (EUA)	18.161
39	El Corte Inglés (Espanha)	17.618 ^e
40	PPR Group (França)	17.551 ^e
41	Rite Aid (Canadá)	17.508
42	TJX Companies (EUA)	17.405
43	Marks & Spencer (Reino Unido)	16.255
44	Kingfisher (Reino Unido)	16.133
45	Gap (EUA)	15.943
46	Kohl's (EUA)	15.544
47	Baugur Group (Islândia)	15.033 ^e
48	Office Depot (EUA)	15.011
49	DSG Internacional (Reino Unido)	14.375
50	Mercadona (Espanha)	14.178
51	Coop Italia (Itália)	13.702 ^e
52	Meijer (EUA)	13.324 ^e
53	Toys "R" Us (EUA)	13.050
54	AS Watson (Hong Kong)	12.764
55	Louis Delhaize (Bélgica)	12.677
56	Circuit City (EUA)	12.430
57	Migros-Genossenschafts Bund (Suíça)	12.364
58	Yamada Denki (Japão)	12.358
59	Alimentation Couche-Tard (Canadá)	12.087

Ranking (2006)	Empresa (origem)	Vendas em 2006 (US\$ milhões)
60	Otto Group (Alemanha)	11.715
61	Coop Norden (Suécia)	11.610
62	Alliance Boots (Reino Unido)	11.517
63	Sobeys (Canadá)	11.463
64	KarstadtQuelle (Alemanha)	11.437
65	H.E. Butt Grocery (EUA)	11.301 ^e
66	Dell (EUA)	11.157 ^e
67	Home Retail (Reino Unido)	10.975
68	Coop (Suíça)	10.862
69	LVMH (França)	10.767 ^e
70	Amazon.com (EUA)	10.711
71	Limited Brands (EUA)	10.671
72	John Lewis Partnership (Reino Unido)	10.597
73	Système U, Centrale Nationale (França)	10.517 ^e
74	Inditex (Espanha)	10.251
75	Uny (Japão)	10.204 ^e
76	The Jean Coutu Group (Canadá)	9.786
77	Metro (Canadá)	9.581
78	Leroy Merlin (França)	9.422 ^e
79	Lotte (Coreia do Sul)	9.369 ^e
80	Conad Consorzio Nazionale Dettaglianti (Itália)	9.299 ^e
81	Hennes & Mauritz (Suécia)	9.173
82	Dollar General (EUA)	9.170
83	Dansk (Dinamarca)	9.146 ^e
84	ICA AB (Suécia)	9.094 ^e
85	OfficeMax (EUA)	8.966
86	SPAR Österreichische Warenhandels (Áustria)	8.962 ^e
87	Daiei (Japão)	8.902 ^e
88	S Group (Finlândia)	8.890 ^e
89	Avon Products (EUA)	8.677
90	Nordstrom (EUA)	8.561
91	Kesko (Finlândia)	8.534 ^e
92	Shinsegae (Coreia do Sul)	8.515
93	Army & Air Force Exchange Service (EUA)	8.474
94	Kesa Electricals (Reino Unido)	8.370
95	BJ's Wholesale Club (EUA)	8.303
96	Somerfield (Reino Unido)	8.219 ^e
97	Takashimaya Company (Japão)	8.061
98	Fa. Anton Schlecker (Alemanha)	7.801 ^e
99	Menard (EUA)	7.750 ^e
100	Dillard's (EUA)	7.636
101	Bailian Group (China)	7.534 ^e
102	Winn-Dixie Stores (EUA)	7.201
103	C&A (Bélgica)	7.190
104	Liberty Media (EUA)	7.074
105	Grupo Eroski (Espanha)	7.025 ^e
106	Shoppers Drug Mart (Canadá)	6.868
107	Canadian Tire (Canadá)	6.657
108	Isetan (Japão)	6.633
109	Bed Bath and Beyond (EUA)	6.617
110	Mitsukoshi (Japão)	6.559
111	Grupo Pão de Açúcar (Brasil)	6.395
112	Family Dollar Stores (EUA)	6.395
113	Co-operative Group (Reino Unido)	6.343
114	Alticor/Amway (EUA)	6.162 ^e
115	Hudson's Baby (Canadá)	6.161 ^e
116	Edion (Japão)	6.020
117	Daimaru (Japão)	5.985
118	The Pantry (EUA)	5.962

Ranking (2006)	Empresa (origem)	Vendas em 2006 (US\$ milhões)
119	Cencosud (Chile)	5.864 ^e
120	Giant Eagle (EUA)	5.845 ^e
121	Foot Locker (EUA)	5.750
122	Next (Reino Unido)	5.726
123	Pick'n Pay (África do Sul)	5.711
124	Esselunga (Itália)	5.694 ^e
125	Tokyu (Japão)	5.652
126	Whole Foods (EUA)	5.607
127	Ross Stores (EUA)	5.570
128	Ets Franz Colruyt (Bélgica)	5.548
129	Yodobashi Camera (Japão)	5.532
130	Blockbuster (EUA)	5.462
131	Shoprite Holdings (África do Sul)	5.429
132	Defense Commissary Agency (EUA)	5.420 ^e
133	Organizacion Soriana (México)	5.361
134	GameStop (EUA)	5.319
135	Hy-Vee (EUA)	5.300 ^e
136	Barnes & Noble (EUA)	5.261
137	AutoZone (EUA)	5.240
138	Jerónimo Martins (Portugal)	5.202
139	Reitangruppen (Noruega)	5.193 ^e
140	Groupe Galeries Lafayette (França)	5.177 ^e
141	Makro (Holanda)	5.107
142	Decathlon (França)	5.031
143	Albertsons (EUA)	5.010 ^e
144	RaceTrac Petroleum (EUA)	5.000 ^e
145	QuikTrip (EUA)	5.000 ^e
146	Maxeda (Holanda)	4.978
147	Beisia (Japão)	4.965 ^e
148	Globus Holding GmbH (Alemanha)	4.923 ^e
149	Dairy Farm International (Hong Kong)	4.874 ^e
150	Massmart Holdings (África do Sul)	4.851
151	Sherwin-Williams (EUA)	4.845
152	RadioShack (EUA)	4.778
153	Longs Drug Stores (EUA)	4.777
154	Big Lots (EUA)	4.743
155	CompUSA (EUA)	4.700 ^e
156	Wawa (EUA)	4.670 ^e
157	Advance Auto Parts (EUA)	4.617
158	Casas Bahia (Brasil)	4.528 ^e
159	Falabella (Chile)	4.302 ^e
160	Kojima (Japão)	4.288 ^e
161	PetSmart (EUA)	4.234
162	Luxottica Group (Itália)	4.138
163	Controladora Comercial Mexicana (México)	4.124
164	Bic Camera (Japão)	4.114
165	Celesio (Alemanha)	4.108
166	Wegmans Food (EUA)	4.100 ^e
167	Borders Group (EUA)	4.064
168	dm-drogerie markt (Alemanha)	4.062 ^e
169	Pathmark Stores (EUA)	4.058
170	Neiman Marcus (EUA)	4.030
171	Casey's General Stores (EUA)	4.023
172	Praktiker Bauund Heimwerkermärkte (Alemanha)	3.972
173	Dollar Tree Stores (EUA)	3.969
174	Apoteket (Suécia)	3.888
175	Fast Retailing (Japão)	3.882
176	Wesfarmers (Austrália)	3.882
177	Michaels Stores (EUA)	3.865
178	Littlewoods Shop Direct (Reino Unido)	3.822 ^e
179	Sheetz (EUA)	3.800 ^e
180	CBA Kereskedelmi (Hungria)	3.750 ^e
181	Williams-Sonoma (EUA)	3.728
182	Norma Lebensmittelfilialbetrieb (Alemanha)	3.718 ^e
183	Modelo Continente (Portugal)	3.718
184	Gigas K's Denki (Japão)	3.690
185	Belk (EUA)	3.685

Ranking (2006)	Empresa (origem)	Vendas em 2006 (US\$ milhões)
186	Laurus (Holanda)	3.636
187	HMV Group (Reino Unido)	3.620
188	Marui (Japão)	3.614
189	Carphone Warehouse (Reino Unido)	3.613
190	Raley's (EUA)	3.599 ^e
191	X5 Retail Group (Rússia)	3.551
192	Signet Group (Reino Unido)	3.521
193	Stater Bros Holdings (EUA)	3.508
194	Life Corporation (Japão)	3.494 ^e
195	Dirk Rossmann (Alemanha)	3.478
196	East Japan Railway (Japão)	3.424
197	Burlington Coat Factory (EUA)	3.403
198	Woolworths (Reino Unido)	3.372
199	GS Retail (Coreia do Sul)	3.368
200	The Bon-Ton Stores (EUA)	3.362
201	Shimamura (Japão)	3.349
202	Bertelsmann (Alemanha)	3.348
203	Berkshire-Hathaway (EUA)	3.334
204	Abercrombie & Fitch (EUA)	3.318
205	Douglas Holding (Alemanha)	3.295
206	IAC/InterActivaCorp/HSM (EUA)	3.292
207	Roundy's (EUA)	3.278 ^e
208	Jim Pattison (Canadá)	3.273 ^e
209	FEMSA Comercio (México)	3.261
210	Arcadia (Reino Unido)	3.232
211	Heiwado (Japão)	3.215 ^e
212	El Puerto de Liverpool (México)	3.189 ^e
213	Hankyu Department Stores (Japão)	3.166
214	Blokker Holding (Holanda)	3.141 ^e
215	Hachette Distribution (França)	3.131
216	Suning Appliance (China)	3.126
217	Dick's Sporting Goods (EUA)	3.114
218	GOME Electrical Appliances (China)	3.104
219	Retail Ventures (EUA)	3.068
220	Debenhams (Reino Unido)	3.065
221	Charming Shoppes (EUA)	3.064
222	Cumberland Farms (EUA)	3.050 ^e
223	HORNBACK-Baumarkt (Alemanha)	3.042
224	Dalian Dashang (China)	3.036 ^e
225	RONA (Canadá)	3.030
226	Gruppo PAM (Itália)	3.029
227	Mervyn's (EUA)	3.000 ^e
228	Finiper (Itália)	2.994 ^e
229	Euroset Group (Rússia)	2.973 ^e
230	Metcash Trading (África do Sul)	2.962
231	President Chain Store (Taiwan)	2.961
232	Matsumoto Kiyoshi (Japão)	2.948 ^e
233	Saks (EUA)	2.940
234	Ruddick (EUA)	2.923
235	Izumiya (Japão)	2.919
236	Migros Türk TAS (Turquia)	2.911 ^e
237	Axfood (Suécia)	2.845
238	Golub (EUA)	2.841 ^e
239	Daiso Sangyo (Japão)	2.825
240	Groupe Vivarte (França)	2.823 ^e
241	Linens'n Things (EUA)	2.819
242	Grupo Gigante (México)	2.806 ^e
243	Matsuzakaya (Japão)	2.806
244	Payless ShoeSource (EUA)	2.797
245	American Eagle Outfitters (EUA)	2.794
246	Fuji (Japão)	2.768 ^e
247	Caprabo (Espanha)	2.756
248	Sports Authority (EUA)	2.740 ^e
249	Maruetsu (Japão)	2.732
250	Liquor Control Board of Ontario (Canadá)	2.722 ^e

^e = estimativa

Um panorama global para o varejo

A direção a médio prazo da economia global será definida em grande parte por dois países: China e Estados Unidos. Juntos, esses dois gigantes representam uma fatia considerável do desenvolvimento econômico do planeta e, em especial, da expansão das importações – estimulando, assim, as exportações e o crescimento econômico no resto do mundo. Por isso, a atuação desses dois países faz diferença. Além disso, o desequilíbrio financeiro entre ambos já teve sérias conseqüências no crescimento, nas taxas de câmbio e na taxa de juros. Mais está para vir. Atualmente, a economia global passa por uma transição de uma era de expansão econômica para outra. A transição em si foi resultado da explosão de uma bolha no mercado de habitação americano. No entanto, bolhas não surgem por acaso. Elas normalmente são causadas por um choque econômico – que, nesse caso, foi o imenso fluxo de liquidez da China para os Estados Unidos. E, é claro, as bolhas acabam estourando.

Definição do cenário

Na última década, houve um maciço fluxo de recursos da China para os Estados Unidos. Por quê? Uma das principais razões é que a China e outras nações asiáticas poupam mais do que investem, enquanto os Estados Unidos investem mais do que economizam. O resultado é que a Ásia, principalmente a China, envia seu excedente de poupança para os Estados Unidos. Durante muitos anos, essa foi uma situação benéfica para os dois países. O financiamento chinês do déficit externo americano permitiu aos Estados Unidos importarem produtos chineses a custo baixo. Isso, por sua vez, manteve milhões de trabalhadores chineses empregados, produzindo para exportação.

Para os Estados Unidos, importar a poupança chinesa permitiu ao país desfrutar um alto nível de empréstimo sem os altos custos de financiamento. Isso em parte se deu porque o governo da China financiou diretamente o déficit externo americano por meio da intervenção no câmbio. Isto é, em vez de manter baixo o valor da moeda chinesa e suportar as exportações baratas, o governo chinês comprou dólares e os carregou na forma de títulos do Tesouro dos Estados Unidos. Essa intervenção, com iniciativas similares de outros países com grandes superávits, financiou uma grande parcela do déficit externo americano. O resultado é que o governo da China acumulou um grande volume de reservas em moeda estrangeira – agora superando US\$ 1,4 trilhão. Para o governo norte-americano, ser capaz de financiar seus déficits orçamentários vendendo títulos a um governo estrangeiro manteve baixas as taxas de juros de longo prazo.

Mas nada é de graça. O governo dos Estados Unidos agora tem um enorme déficit externo que talvez não seja sustentável no longo prazo. Desfazer esse desequilíbrio poderá ser doloroso. A China, ao optar por comprar dólares emitindo seu próprio dinheiro, causou uma rápida expansão de sua base monetária resultando no aumento da inflação. De fato, a taxa de inflação aumentou de menos de zero, há quatro anos, para mais de 6%, nos dias de hoje.

Além disso, o maciço fluxo de capital da China para os Estados Unidos também teve alguns efeitos inesperados. Esse fluxo, ao contribuir para a redução dos juros e do excesso de liquidez nos Estados Unidos, fez com que os investidores americanos procurassem novas saídas para obter retornos mais elevados. Nos últimos anos, os mercados de ações não foram tão atrativos como no passado devido às conseqüências dos escândalos, de novas regulamentações e da reversão da bolha das ações de empresas de tecnologia. Por conta disso, os investidores voltaram-se para bens imóveis. Em uma economia em crescimento com baixas taxas de juros, era razoável esperar que os preços dos imóveis residenciais fossem subir. Como de fato subiram. No entanto, algo mais aconteceu. À medida que os preços aumentaram, as pessoas começaram a esperar que elevassem ainda mais. Começaram a pagar preços sem relação com o retorno esperado do aluguel de imóveis e valores com base na expectativa de que os preços iriam subir ainda mais. Com isso, surgiu uma bolha especulativa. E, como uma bolha de sabão, não pôde durar.

Essa bolha em especial nada tinha de anormal. Já surgiram muitas outras de preços dos imóveis no passado, todas desastrosas. Nesse caso, o aumento dos juros de curto prazo no período de 2004-06 indicava o fim da bolha. O Federal Reserve (Fed, o banco central americano), cauteloso em relação às expectativas de inflação, aumentou as taxas para refrear a economia e evitar a inflação.

Para o mercado de imóveis, isso se mostrou um problema. Em 2005-06, as instituições de crédito hipotecário aumentaram drasticamente a originação das hipotecas de alto risco (*subprime*) – aquelas oferecidas aos consumidores de baixa renda e com histórico de crédito ruim. Os bancos venderam essas hipotecas a outras instituições que as reformularam em títulos que foram então vendidos a investidores seduzidos pelo alto potencial de retorno. Os consumidores quase sempre foram induzidos a fazer essas hipotecas com taxas baixas e atraentes nos primeiros meses, depois dos quais a hipoteca voltaria a ter uma taxa de juros de mercado. Enquanto as taxas estiveram baixas e os preços dos imóveis residenciais estavam subindo, não houve problema. No entanto, quando os juros subiram e os preços dos imóveis residenciais estagnaram, um grande número de mutuários de hipotecas *subprime* começou a deixar de pagar.

No passado, quando os proprietários de imóveis tinham problemas, os bancos responsáveis pela hipoteca amargavam o prejuízo. De fato, pouco tempo atrás, ainda em 1980, apenas 10% das hipotecas norte-americanas eram securitizadas em comparação a 56% em 2006. Hoje, muitas dessas hipotecas *subprime* foram reformuladas, securitizadas e vendidas para o mercado secundário, e rapidamente desapareceram – para reaparecer em lugares inesperados quando o problema se agravou. E foi assim que a crise do crédito começou.

Crise do crédito

Antes da Grande Depressão de 1930, as desacelerações econômicas eram normalmente chamadas de “pânicos”. Por quê? Pelo fato de

que as desacelerações econômicas normalmente eram resultado de mudanças repentinas no sentimento do mercado financeiro. As pessoas literalmente entravam em pânico quando alguma coisa dava errado, como, por exemplo, um mutuário deixar de arcar com suas obrigações. O resultado era que as pessoas sacavam o dinheiro dos bancos, os bancos não conseguiam fazer empréstimos e a atividade econômica real entrava em declínio.

A partir do último trimestre de 2007, o mundo se viu entrando em uma espécie de pânico, resultado dos problemas no mercado norte-americano de hipotecas *subprime*. A boa notícia é que, ao contrário do que ocorreu no passado, hoje existem bancos centrais engenhosos e poderosos com capacidade para acrescentar liquidez ao sistema financeiro. Ainda assim, mesmo quando

injetam liquidez, eles não podem eliminar prejuízos nem riscos. Assim, ainda podem advir conseqüências em virtude de fracassos financeiros. Essas conseqüências estão sendo vivenciadas hoje e provavelmente vão persistir por um tempo.

No passado, os problemas no mercado de crédito refletiam-se na solvência dos bancos. Nas últimas duas décadas, entretanto, a securitização supostamente deveria reduzir a probabilidade de problemas nos mercados financeiros ao dissipar riscos. Mas dissipar riscos não significou reduzir riscos. Pelo contrário, um novo tipo de risco foi criado, uma vez que ninguém sabe ao certo onde residem os ativos de risco. Essa falta de informação, ou falta de transparência, está criando incerteza que tem contribuído para uma paralisação dos mercados de crédito. Além disso, constata-

O preço do petróleo e seus impactos

Por que o preço do petróleo quintuplicou nos últimos cinco anos? E por que a economia global foi tão bem apesar desse aumento? As respostas às duas perguntas estão relacionadas. O preço do petróleo subiu, em grande parte, em virtude da força da economia global e seu impacto na demanda pelo insumo. De fato, a economia global nesta década cresceu mais rápido do que em qualquer outra época da história que se tem registro. Uma parcela significativa desse crescimento foi atribuída à ascensão da China e da Índia. Notadamente os dois países subsidiaram o custo da energia, estimulando, dessa maneira, o uso altamente ineficiente.

Assim, não deveria ser surpresa que grande parte do aumento da demanda mundial por petróleo tenha vindo desses dois consumidores. Isso é bastante diferente dos aumentos nos preços do petróleo ocorridos no passado, muitos dos quais foram causados por uma queda na oferta mais do que por um aumento da demanda.

O preço do petróleo também aumentou porque a capacidade de produzir petróleo não acompanhou o ritmo do aumento da demanda. Por que não? Afinal, um preço alto deveria estimular os produtores a aumentar a exploração do petróleo e a desenvolver novas capacidades produtivas. No entanto, frutos de novos investimentos demoram. Além disso, quando o preço do petróleo começou a aumentar no início desta década, muitos produtores não estavam convencidos se seria sustentável. Conseqüentemente, relutaram em assumir novos investimentos que poderiam não ser lucrativos se houvesse uma reversão no

preço. Existe ainda muita capacidade em potencial em países em que é do governo, e não dos investidores privados, a decisão de realizar ou não novos investimentos. Em muitos países, o alto preço permitiu que os governos acumulassem dinheiro, liquidassem dívidas e flexibilizassem sua musculatura política. Novos investimentos, com efeito de dispêndio de grande parte desse dinheiro, não foram considerados “alta prioridade” – em especial quando o retorno provavelmente se daria em um futuro bem distante. O resultado tem sido um desenvolvimento muito lento de novas capacidades.

Há outros fatores que influenciam o preço do petróleo. O risco político, sem dúvida. O aumento da ameaça de guerra em um país produtor de petróleo sempre faz os preços subirem. A turbulência política ou social em um país produtor quase sempre reduz o investimento e a produção atual – considerem o Iraque e a Nigéria. Por fim, o valor em declínio do dólar norte-americano tende a ter impacto positivo na cotação do petróleo em dólar.

Para onde vamos a partir daqui? Não há resposta fácil para essa pergunta. A boa notícia é que o mundo conseguiu absorver coletivamente um alto aumento de preço sem muito custo econômico. Isso se deu em parte devido ao maciço investimento na melhoria da eficiência energética que se seguiu aos choques do petróleo da década de 1970. Hoje, o mundo pode absorver melhor os preços da energia do que no passado. No entanto, há limites. Provavelmente é seguro dizer

que aumentos mais substanciais além do preço atual (US\$ 97 no início de novembro de 2007) poderiam ser onerosos, tanto para o crescimento econômico quanto para a inflação.

O preço do petróleo no futuro será o resultado de vários fatores. Primeiro, a demanda. Se a economia norte-americana desacelerar em 2008, a cotação do barril provavelmente cairá. Segundo, as taxas de câmbio têm importância. Se o dólar norte-americano continuar a cair (o que é provável), haverá pressão sobre o preço do petróleo. Por fim, muito dependerá da conjuntura política em vários países ricos em petróleo ou em seus vizinhos.

Uma linha de pensamento afirma que o rápido crescimento da China e da Índia nos coloca em uma era similar àquela imediata ao pós-guerra nas décadas de 1940 e 1950. Naquela época, a rápida expansão da economia global estimulou a demanda por energia – muito maior, na verdade, do que o que foi vivenciado desde o final da década de 1960. No entanto, a oferta de petróleo, naquele momento, era abundante e a demanda era satisfeita sem preços elevados. Seria de se esperar, entretanto, que preços mais altos refreariam a demanda. Isso pode acontecer de fato – em especial em países desenvolvidos. Porém, o forte crescimento econômico nos países emergentes provavelmente irá sobrepujar o efeito da alta dos preços na demanda. Dadas as atuais restrições de oferta, podemos estar a ingressar em uma era de preços relativamente altos do petróleo.

A inflação está voltando?

Uma das maiores conquistas econômicas da geração passada foi o fim da grave inflação na maioria dos principais países. No entanto, em 2006-07, a inflação começou a mostrar suas garras em várias nações importantes. Acelerou nos Estados Unidos, na União Européia, na China e na Índia. Corremos o perigo de ter uma nova era de inflação? E, se sim, quais seriam as conseqüências para o crescimento econômico? Para abordar essas questões, é importante considerar quatro principais razões pelas quais a inflação foi embora:

1. A política monetária ficou melhor. Bancos centrais independentes, tanto nas nações desenvolvidas quanto nas emergentes, conseguiram manter o crescimento da base monetária sob controle de modo que as expectativas inflacionárias foram reduzidas. Isso é crucial. Afinal, se as expectativas de inflação forem baixas, os trabalhadores e as empresas serão cada qual menos agressivos na busca de salários e preços mais altos.

2. A globalização teve efeito salutar sobre a inflação. O grande aumento da força de trabalho global e da capacidade produtiva global pressionou os preços para baixo.

3. O crescimento da base monetária influenciou os preços dos ativos e não os preços dos produtos. A inflação de produtos

se dá quando muito dinheiro sai à caça de poucos produtos. Nesse caso, o dinheiro saiu à caça de ativos como ações e bens.

4. O ritmo acelerado das melhorias na tecnologia da informação nas últimas duas décadas contribuiu para o rápido crescimento da produtividade. Isso permitiu o crescimento econômico mais forte sem criar pressões inflacionárias. Então, por que está havendo essa retomada da inflação agora?

Há várias razões:

Primeiro, a economia global tem crescido em um ritmo excepcional, impulsionando os valores das *commodities* – agrícolas e minerais. Os preços dos alimentos, em particular, aumentaram de maneira considerável em termos globais. Isso reflete a expansão da demanda, o declínio do uso de terras agrícolas e subsídios governamentais para os biocombustíveis.

Segundo, muitos países passaram por um crescimento rápido e drástico da base monetária. Na China, por exemplo, o rápido crescimento da base monetária resultou da intervenção no câmbio do Banco Central com o objetivo de diminuir o valor da moeda chinesa. Como discutido antes, grande parte do crescimento dessa base monetária estimulou os preços dos ativos.

No entanto, parece que finalmente está tendo impacto nos preços de produtos à medida que a mão-de-obra e os mercados de produtos foram ficando apertados.

Por fim, o valor em queda do dólar provavelmente será inflacionário nos Estados Unidos e também nos países que atrelam o valor de suas moedas ao dólar americano. Isso inclui muitas nações emergentes.

E agora? Como sugeriu Alan Greenspan em seu livro de memórias lançado recentemente, os bancos centrais podem em breve enfrentar um ambiente mais desafiador para controlar a inflação. O impacto favorável da globalização na inflação tem sido um fenômeno temporário que uma hora vai acabar. A entrada da China e da Índia na economia global, acrescentando grandes levas de trabalhadores com baixos salários ao *pool* global de mão-de-obra, pressionou para baixo salários e preços. No entanto, o processo de integração desses gigantes da economia global não vai durar para sempre. Uma vez amplamente preenchido, esse condicionante peculiar da inflação global provavelmente será removido e os bancos centrais poderão enfrentar um ambiente de certa forma pior.

se que grande parte dos riscos residem nos bancos, quase sempre por meio de veículos que não estão incluídos nos balanços patrimoniais. A diferença hoje é que não sabemos onde o risco está até que surja o problema.

Vários aspectos do ambiente financeiro contribuíram para essa crise. Primeiro, as instituições de crédito hipotecário não tiveram incentivos para realizar uma diligência cuidadosa. Segundo, tiveram um forte incentivo para emprestar a tomadores de risco como investidores, em busca de altos retornos e ávidos para adquirir títulos lastreados em hipotecas *subprime*. Terceiro, a securitização assumiu novas dimensões com o desenvolvimento de instrumentos financeiros derivativos exóticos para os quais não existe um mercado líquido substancial. A falta de liquidez significou que, quando o problema surgiu, esses ativos não puderam ser facilmente despejados no mercado. Nem foi fácil avaliar seu preço.

E agora?

No fechamento desta publicação, o alto grau de incerteza sobre a extensão e a profundidade da crise de crédito faz com que se torne difícil apresentar uma previsão de curto prazo. Em vez disso, esta publicação focará nas perspectivas de médio prazo. A questão importante é como o crescimento global será afetado pela turbulência dos mercados financeiros.

Primeiro, desde o início da turbulência, tem havido uma substancial reprecificação dos riscos. Isso provavelmente é algo positivo, já que os mercados haviam se tornado muito confiantes em relação aos riscos. No entanto, tudo em excesso acaba sendo prejudicial, e é isso o que está acontecendo agora. Os *spreads* sobre títulos lastreados em ativos aumentaram e os mercados para papéis negociáveis, títulos de alto rendimento e empréstimos interbancários passaram por um forte arrocho. Os grandes bancos contabilizaram prejuízos consideráveis, o que resultou em contração do crédito. Embora o mercado de ativos que deu início a essa crise estivesse localizado nos Estados Unidos, o impacto foi transatlântico. Isso, em parte, se dá porque os ativos em questão foram vendidos em um mercado global, principalmente na Europa, onde os prejuízos dos bancos afetaram de maneira adversa as condições de crédito na região.

No mínimo, a crise provavelmente terá impacto negativo nos Estados Unidos e, em menor extensão, no crescimento europeu durante 2008. Embora diversos cenários possam ser sugeridos, o mais provável é o de uma desaceleração moderada ou recessão moderada nos Estados Unidos, desaceleração moderada na Europa e impacto não muito grande na Ásia. Alguns países que dependem grandemente das exportações para os Estados Unidos, em particular os da América Latina, sofrerão as devidas conseqüências.

Cenários alternativos

Existe a possibilidade de que a crise possa se disseminar ou demorar mais devido ao contágio econômico. Isto é, os mercados de ativos não relacionados com o mercado para hipotecas lastreadas em títulos poderiam sofrer uma perda de liquidez à medida que os mercados de crédito ficam paralisados e os investidores afastam-se dos riscos e buscam segurança. Há um longo histórico desse tipo de contágio – embora nem todos os contágios tenham resultado em desacelerações econômicas. O contágio não é necessariamente resultado de uma avaliação racional dos riscos, mas acontece mesmo assim e pode ter sérias conseqüências.

Outra possibilidade é que a crise seja prolongada por não se conseguir recuperar a transparência, a liquidez e a credibilidade dos mercados financeiros. Isso aconteceu no Japão depois do estouro de sua bolha financeira em 1990. O Banco Central japonês não conseguiu fornecer liquidez suficiente, e o governo japonês não conseguiu auxiliar os bancos de modo apropriado para expurgarem seus balanços patrimoniais. O resultado foi um período incomum de estagnação do crescimento e deflação. Esse cenário parece improvável dadas as rápidas e prontas respostas oferecidas por várias autoridades monetárias à crise atual.

Continua a possibilidade de que a atual turbulência terá apenas impacto mínimo na economia global. Há precedentes históricos para isso. Vale lembrar do *crash* no mercado de ações norte-americano em 1987. O Federal Reserve imediatamente injetou liquidez no sistema e a economia provavelmente cresceu mais rápido do que teria crescido sem essa medida. Agora, após a crise de crédito iniciada em agosto de 2007, o Fed reverteu a trajetória, aumentando a liquidez e reduzindo os juros – algo que talvez não tivesse ocorrido tão rapidamente sem essa intervenção. O resultado final poderia de fato não causar nenhuma mudança no crescimento com a ofensiva apenas no setor financeiro.

Movimento do dólar

Enquanto escrevemos esta publicação, o valor do dólar norte-americano continuava a cair. De 2002 até o final de 2007, o dólar cedeu 38% em relação ao euro, 30% em relação à libra esterlina e 39% em relação ao dólar canadense. No entanto, sob a perspectiva de uma base comercial ponderada, o dólar caiu apenas 24% nesse período. Por que essa diferença? A resposta é que muitos países emergentes com os quais os Estados Unidos comercializam intervieram no mercado monetário para evitar a valorização de suas moedas. Em especial, é claro, a China. No entanto, a China tem gradualmente revalorizado sua moeda nos últimos dois anos e pode acelerar esse processo.

Era de se esperar que, com um grande déficit nas contas correntes dos Estados Unidos, o dólar cairia. Quando os participantes do mercado financeiro acreditaram que, a uma determinada taxa de câmbio, o déficit era insustentável, retiraram seu apoio à moeda americana. À medida que o dólar cai, faz com que os preços das importações aumentem e as exportações caiam, agravando dessa maneira, o déficit nas contas correntes. Esse processo deve continuar até que os participantes do mercado financeiro estejam convencidos de que o dólar está baixo o suficiente para levar o déficit a um nível sustentável.

Até o momento, o declínio no valor do dólar parece ter tido impacto positivo. As importações reais diminuíram e o crescimento das exportações reais foi acelerado. Além disso, o déficit nas contas correntes começou a melhorar. Mesmo assim, provavelmente o dólar continuará a cair. O declínio no valor da moeda se dá com alguma defasagem. Os participantes do mercado financeiro, no entanto, tendem a pressionar o dólar para baixo até estarem convencidos de que o nível do dólar é sustentável – e provavelmente não consideram que esse momento já tenha chegado.

Outros fatores pressionam o dólar para baixo, como as taxas de juros nos Estados Unidos, que estão mais baixas do que as da Europa. O fato de que muitos Bancos Centrais estejam reequilibrando suas carteiras de moeda estrangeira distanciando-as do dólar também está tendo efeito negativo sobre a moeda americana.

A maior preocupação em relação à queda do dólar é que ela possa ser inflacionária nos Estados Unidos se causar aumento considerável nos preços de importação. Isso ainda não aconteceu, mas poderá acontecer se a queda continuar. Até agora, muitos importadores absorveram o movimento das taxas de câmbio assumindo margens de lucro menores. No entanto, isso não pode prosseguir para sempre, e os preços das importações acabarão tendo de subir. Quando isso acontecer, poderá inibir a flexibilidade do Federal Reserve de reduzir as taxas de juros – consideração importante dada a continuidade dos problemas nos mercados de crédito. Por outro lado, dólar em declínio significa euro, libra e iene em elevação. Para Europa, Grã-Bretanha e Japão isso representa pressão deflacionária e, portanto, mais flexibilidade para os bancos centrais desses países cortarem juros sem estimularem a inflação.

Por fim, um rápido declínio no valor do dólar continua sendo uma possibilidade. Os mercados financeiros mostraram que se tornam voláteis quando os investidores entram em pânico. Dada a incerteza nos mercados de crédito, a volatilidade no mercado monetário poderia se tornar um problema. Uma rápida queda do dólar poderia desestabilizar os mercados financeiros e poderia exigir intervenção no câmbio por grandes bancos centrais para restaurar a estabilidade.

Resumo do panorama global

O crescimento econômico global em 2008 provavelmente será lento, em grande parte devido à desaceleração causada pela crise de crédito nos Estados Unidos. Uma refreada nos gastos dos consumidores nos Estados Unidos será a principal razão. O crescimento na Europa provavelmente diminuirá um pouco devido ao declínio no crescimento das exportações, por sua vez resultado de um euro forte e também dos efeitos da crise de crédito. O Japão também terá uma redução modesta, embora suas perspectivas de longo prazo pareçam ser melhores agora do que em qualquer outro momento da última década. O principal motor do crescimento global continuará a ser a China e, em menor extensão, a Índia e os principais países produtores de petróleo (Rússia, Golfo Pérsico). A China provavelmente vai acelerar o processo de revalorizar sua moeda, aumentando, assim, o poder aquisitivo do consumidor. O crescimento dos gastos dos consumidores na China e na Índia deve permanecer forte.

Dez tendências no varejo global

1. Responsabilidade social

Consumidores relativamente abastados em países ricos estão cada vez mais preocupados com o impacto que as empresas têm na sociedade. Isso envolve o ambiente físico, os trabalhadores dos países que fornecem produtos e o impacto que os bens têm nos consumidores que os compram. Esse foco em responsabilidade social e segurança dos produtos provavelmente crescerá, em especial à medida que mais consumidores se conscientizam dessas questões por meio da mídia de massa. Como resultado, alguns consumidores parecem estar dispostos a pagar preços valorizados para produtos ou serviços em que haja uma atenção discernível em responsabilidade social. Nesses casos, os varejistas podem de fato aumentar suas margens de lucro ao se concentrarem nesse ponto – e ao mesmo tempo realizarem um serviço. Além do mais, muitos governos, em vez de simplesmente ameaçar taxar as empresas por infrações ambientais, estão fornecendo incentivos fiscais para quem se tornar ambientalmente sustentável.

Além disso, alguns varejistas e seus fornecedores estão ávidos para passar na frente da concorrência nesse ponto para ficar bem posicionados caso a regulamentação fique mais onerosa. Por exemplo, se os governos acabarem impondo um tributo sobre as emissões de carbono, as empresas que já tiverem investido na redução dessas emissões deverão ter uma vantagem competitiva.

À medida que a globalização e a redução das barreiras comerciais resultam em maior comércio internacional de produtos perecíveis, os varejistas do setor alimentício estão se tornando cada vez mais preocupados com a segurança de suas cadeias de fornecimento. A capacidade de monitorar de maneira apropriada as redes de fornecimento e responder rapidamente aos problemas também será uma vantagem competitiva para os varejistas. Ter reputação de fazer isso provavelmente aumentará o valor de suas marcas.

2. Ásia ficará vai liderar consumo

Na década passada, o extraordinário crescimento dos gastos dos consumidores nos Estados Unidos foi uma força motriz para a economia global e para o setor varejista em particular. Essa expansão foi conduzida, em parte, pela força do mercado de habitação americano. A desvantagem desse crescimento foi ter imposto aos americanos viver além de seus meios e ter usado a dívida externa para financiar essa extravagância. Agora a festa acabou. O colapso da bolha do setor imobiliário e o rápido declínio no valor do dólar implicam que, no futuro próximo, o crescimento econômico americano virá mais das exportações do que dos gastos dos consumidores. E, embora os gastos dos consumidores venham a crescer, provavelmente crescerão mais lentamente do que a economia como um todo.

Exatamente o oposto será verdade no resto do mundo – em particular na Ásia. Na China, por exemplo, o crescimento econômico foi estimulado pelas exportações. No entanto, à medida que a moeda chinesa se valorizar nos próximos anos, o crescimento das exportações dará lugar à demanda interna

como a fonte primária do desenvolvimento econômico. Importações com preços menores, combinadas com rendas mais elevadas, incentivarão os gastos. O mesmo acontecerá, embora em menor extensão, no Japão.

A conclusão é que o *mix* geográfico do crescimento dos gastos dos consumidores passará dos Estados Unidos para a Ásia. Para os maiores varejistas do mundo isso significa maiores oportunidades de crescimento na Ásia. Isso também indica que o mercado norte-americano será um pouco mais desafiador. Lá, a taxa de poupança pessoal é quase zero, mas deve aumentar, diminuindo, assim, o crescimento dos gastos. Além disso, o mercado varejista já está altamente saturado. Assim, os varejistas do mercado americano enfrentarão cada vez mais uma batalha por participação de mercado, o que deve fazer com que um número maior de empresas busque oportunidades no exterior, em particular na Ásia. Elas irão, entretanto, enfrentar a concorrência dos europeus que têm investido agressivamente na Ásia, há bastante tempo.

3. Comoditização fora de controle

Vivemos em uma época de grandes inovações tecnológicas. Isso permitiu que pessoas simples desfrutassem de padrões de vida inimagináveis até mesmo para a realeza de um século atrás. Melhorias na eficiência de manufatura possibilitaram que produtos da mais alta qualidade fossem vendidos a preços surpreendentemente baixos. O resultado disso? Os consumidores tornaram-se indiferentes; passaram a esperar isso. Para se diferenciar dos concorrentes, não é mais suficiente que os varejistas simplesmente façam tudo certo. Precisa haver algo mais. Conseqüentemente, chegamos à era da comoditização.

A comoditização ocorre quando os consumidores praticamente não diferenciam mais os produtos a não ser pelo preço. Tradicionalmente, os produtos básicos eram considerados *commodities* – gasolina, óleo de cozinha e vestuário básico. No entanto, hoje os consumidores vêm os eletrônicos, a moda e os alimentos processados como *commodities*. O resultado é que os varejistas e seus fornecedores cada vez mais concorrem por preço acima de tudo. Isso abaixa os preços e as margens e cria um ambiente comercial oneroso. Evitar a comoditização, portanto, está se tornando um dos mais notáveis desafios do nosso tempo para os varejistas globais. Aqueles que se diferenciarem por algo além do preço serão os vencedores do futuro. Isso significará formatos diferenciados, experiência do consumidor e *mix* de produtos. Isso também pode significar focar menos no mercado de massa e mais em mercados de nicho.

4. O crescimento do varejo “cauda longa”

Algumas das histórias mais bem-sucedidas do varejo nos últimos anos vêm não tanto dos gigantes do setor voltados para o mercado de massa, mas das cadeias menores com um foco mais restrito. Há uma boa razão para isso. O mercado de massa se saturou enquanto a população dos países desenvolvidos ficou mais fragmentada em termos de renda e comportamento de compra.

No mercado de massa, os varejistas e seus fornecedores tornaram-se altamente centrados na competição de preços, forçando as margens para baixo e deixando de fornecer aos consumidores ofertas realmente diferenciadas. A solução para isso é os varejistas evitarem o mercado de massa como um todo, focando em oportunidades de nicho segundo o conceito da “cauda longa”, estratégia que pode ser bastante lucrativa.

Mas o que é a “cauda longa”? Considerem a distribuição da renda do consumidor em qualquer país. Ela se assemelha a uma curva em formato de sino na qual os estatísticos chamam de distribuição normal. O meio desse sino é o mercado de massa, onde fica a maior fatia de renda e onde concorre a maioria dos varejistas. As pontas da cauda são menores, representadas por uma fatia menor de renda. No entanto, essas pontas têm sido freqüentemente ignoradas pela intenção dos varejistas de colher as economias de escala associadas com o mercado de massa no meio. Isso começa a mudar. Devido a melhorias na tecnologia da informação, hoje é possível operar uma carteira de negócios pequenos e direcionados de modo tão eficiente quanto uma grande empresa. Assim, os varejistas que procuram crescimento podem investir em novos negócios segundo o conceito da “cauda longa” em vez de ampliar os formatos de mercado de massa existentes.

Considerem um varejista de alimentos que opera supermercados voltados para o mercado de massa. Em vez de abrir mais supermercados em um mercado já super saturado e altamente competitivo, esse varejista pode desenvolver um grupo de novos formatos destinados a vários nichos de consumidores. Isso pode incluir compradores abastados interessados em alimentos orgânicos ou não transgênicos; baixa renda interessada em refeições prontas-baratas; ou pessoas com tempo disponível para procurar um ambiente e agitação como em um mercado de rua. Em um futuro próximo, esses investimentos de nicho provavelmente resultarão em mais fragmentação das experiências do consumidor no varejo.

5. A luta para fincar a bandeira na Índia

A Índia tornou-se a próxima sensação para os principais varejistas do mundo. Aparentemente, isso parece representar o triunfo da esperança sobre a experiência. Afinal, a Índia continua relativamente fechada aos investimentos do varejo estrangeiro, seu ambiente de negócios é repleto de obstáculos (infra-estrutura precária, corrupção e regulamentações complexas) e seu rápido crescimento econômico é tão novo que não está claro se pode ser sustentado. Apesar de tudo isso, os varejistas estão impressionados.

A Índia é, afinal, um país com mais de um bilhão de pessoas cujos líderes estão arrastando pelos cabelos em direção a uma verdadeira economia de mercado. No processo, tiveram êxito em gerar crescimento rápido, em especial nos gastos dos consumidores, e em estimular um grau de otimismo não visto na Índia desde a independência. Além disso, os líderes dos maiores conglomerados de negócios da Índia voltaram sua atenção para as vendas a varejo. Empresas de áreas tão diversas quanto energia, telecomunicações

e manufatura estão reciclando seu excesso de fluxo de caixa na criação de uma infra-estrutura de varejo moderna.

Para os principais varejistas do mundo, a Índia é uma aposta que vale a pena. O Wal-Mart é o primeiro grande grupo a tomar a iniciativa, mas muitos outros devem seguir seu exemplo. Poucos deles, muito provavelmente, esperam sucesso instantâneo. Porém, o investimento na Índia é visto como um plano de longo prazo, que pode propiciar um pé na porta de entrada e a vantagem de ser o primeiro. Esperem ver mais notícias desse país, em especial à medida que os varejistas globais e os conglomerados indianos procuram uns aos outros para formar *joint ventures* valendo-se de talentos diferenciados.

6. Investimento do varejo em serviços

À medida que os países crescem e alcançam afluência econômica, os gastos dos consumidores com produtos tendem a diminuir, enquanto os gastos com serviços devem aumentar de modo desproporcional. Esse certamente é o caso em nações desenvolvidas como os países da União Européia, o Japão e os Estados Unidos. Em parte isso se dá devido à taxa mais alta de inflação nos serviços, a qual, por sua vez, é causada pelo menor crescimento da produtividade nesse segmento. O declínio relativo nos preços de produtos deixa os consumidores comparativamente com mais dinheiro para gastar em serviços.

Em mercados varejistas saturados e maduros, com crescimento relativamente lento, o fato de os gastos dos consumidores com serviços estar aumentando representa tanto um desafio quanto uma oportunidade. As empresas que podem vender com sucesso seus serviços relacionados com suas mercadorias principais ou simplesmente com base na força de seus nomes de marca podem aumentar o crescimento ampliando a participação na carteira do consumidor. Alguns varejistas já fazem isso com considerável sucesso. Considerem a Best Buy, varejista americano de eletrônicos. Ela desenvolveu um serviço chamado *Geek Squad* que oferece serviço pós-compra para eletrônicos domésticos complicados, geralmente complexos para os consumidores não treinados. A Tesco, varejista de alimentos do Reino Unido, oferece uma ampla gama de serviços financeiros e *on-line*. O Wal-Mart, maior varejista do mundo, está rapidamente aumentando sua participação em serviços de saúde.

Outras oportunidades surgirão. Em parte, a demografia desempenhará um papel na condução dessa tendência. À medida que as pessoas passam da juventude para a meia idade, tendem a gastar menos com produtos e mais com serviços, em particular em finanças e saúde. Os varejistas bem-sucedidos tirarão proveito disso usando seu valor de marca para construir novos mercados.

7. Emergentes investem em países desenvolvidos

Um dos aspectos notáveis da economia global nos últimos tempos tem sido os enormes superávits dos principais países emergentes. A China, por exemplo, acumulou US\$ 1,4 trilhão em reservas

em moeda estrangeira. A Rússia e exportadores de petróleo do Oriente Médio também acumularam vastas divisas. No passado, esses recursos normalmente eram investidos em títulos do governo de baixo rendimento. Cada vez mais, no entanto, os países estão direcionando algumas dessas reservas para fundos de investimento que compram empresas ocidentais ou participações significativas nessas empresas. Esses “fundos de riqueza soberana” ou Sovereign Wealth Funds (SWFs) estão se tornando peças centrais nos mercados globais de capitais. Eles oferecem aos governos de países emergentes a oportunidade de aplicação em empresas de países ricos. Esses fundos já têm como alvo o setor varejista global e outros os seguirão. Não apenas esses fundos podem procurar adquirir empresas de varejo, mas, em alguns casos, também investir no desenvolvimento de novos varejistas.

Além do papel desempenhado pelos governos de países emergentes, alguns varejistas desses países podem em breve atingir o tamanho e a sofisticação que os permitirá concorrer em mercados desenvolvidos. Isso poderá acontecer tanto por meio da expansão orgânica quanto de aquisições. Um pequeno número desses investimentos já foi realizado, e é provável que o ritmo se intensifique nos próximos anos.

8. Integração multicanal

O aumento das vendas a varejo *on-line* reduziu a participação de mercado dos varejistas de lojas em alguns mercados. No entanto, nos Estados Unidos, 40% das vendas a varejo *on-line* são realizadas pelos próprios varejistas. Existe oportunidade para a criação de uma experiência multicanal harmonicamente integrada para os consumidores. A realidade, porém, é que muitos varejistas não estão conseguindo fazer isso e também que a maioria não faz a integração de seus negócios *on-line* com os negócios das lojas. Além disso, os varejistas de lojas estão concorrendo com canais de vendas sem estabelecimento físico que detêm uma parcela considerável do varejo *on-line*.

Para ganhar essa batalha, as melhores empresas muito provavelmente se concentrarão no aprimoramento da experiência com a marca para segmentos diferenciados de consumidores em vários canais. Usarão os *sites* não apenas para vender, mas para construir identidade de marca, incentivar o diálogo com os consumidores e obter *feedback* deles. Semelhante ao que muitos varejistas já fazem, usarão os *sites* para informar os consumidores sobre eventos nas lojas. A troca de informações que ocorre *on-line* terá seu papel no desenvolvimento das lojas. Os consumidores que visitarem a loja ou o *site* terão uma perfeita integração da experiência com a marca e de compra e a capacidade de transação. Embora poucos estejam fazendo isso neste momento, o sucesso futuro exigirá tal integração, em especial para grupos de não alimentos. Atualmente, muitos consumidores ficam decepcionados ao saber que há uma clara linha divisória entre as operações de loja e *on-line*. Acabar com essa divisão provavelmente será o principal desafio *on-line* para varejistas bem-sucedidos nos próximos anos.

9. Foco na experiência do consumidor

Como discutido antes, um dos principais problemas enfrentados por muitos varejistas é a falta de diferenciação entre os

concorrentes, o que leva os consumidores a ver as lojas como *commodities*. Uma maneira de enfrentar esse problema é focar na melhoria da experiência dos consumidores na loja. Isso envolve muito mais do que os serviços prestados – embora eles sejam importantes – e inclui todos os elementos que influenciam os consumidores, como o *layout* da loja, as sinalizações, a iluminação, os serviços e a facilidade e rapidez das transações. É muito importante, no entanto, que os compradores encontrem o que procuram. Ter o estoque certo na hora certa é crucial.

Nos próximos anos, os melhores varejistas do mundo irão cada vez mais se concentrar em oferecer aos consumidores uma experiência agradável, informativa, divertida e simplificada. Hoje, alguns varejistas de destaque já estão realizando iniciativas voltadas para a experiência do consumidor que lhes permitam se diferenciar e manter seu poder de preço. Algumas cadeias de supermercado concentraram-se em criar um ambiente festivo, de mercado de rua, que faz das compras de alimento um evento prazeroso. Varejistas de livros e música concentram-se na possibilidade de o consumidor passar tempo folheando livros ou ouvindo música em um ambiente confortável. Algumas lojas de departamentos trabalham para eliminar o aborrecimento de transações separadas para cada departamento. Como alternativa, embora ainda com foco no comércio próprio das lojas de departamentos tradicionais, estão copiando o apelo amigável ao cliente das lojas de desconto, oferecendo caixas centralizados, carrinhos de compras e corredores largos com ampla sinalização.

10. Varejistas com marketing de padrão internacional

No passado, considerava-se que os fabricantes de bens de consumo não duráveis (BCND) tinham o melhor *marketing* do mundo. Sentiam a pulsação dos consumidores, gastavam somas consideráveis em pesquisa de mercado e eram mestres no uso da mídia de massa para construir identidade de marca. À medida que os varejistas ficaram maiores e mais poderosos, os fornecedores tiveram de concentrar-se mais nos relacionamentos com seus clientes do que com os consumidores. Os gastos comerciais tornaram-se mais importantes do que a publicidade na mídia de massa. Os varejistas tornaram-se os principais detentores do relacionamento com os consumidores. Além disso, por meio da venda de produtos com sua própria marca, tornaram-se grandes fornecedores por mérito próprio. Apesar disso, a maioria dos varejistas ainda se ressentia de habilidades de *marketing* de padrão internacional. Isso está começando a mudar.

Hoje, alguns dos principais varejistas do mundo são agressivos na contratação de profissionais de marketing e vendas de primeira linha de fora das empresas de BCND. A meta é tornarem-se potências de marketing para construir identidade de marca para concorrer com outros varejistas e, cada vez mais, concorrer com fornecedores reconhecidos com a venda de suas próprias marcas. De fato, as marcas próprias não são mais apenas uma maneira de oferecer preços baixos. São um canal importante para construir a marca e melhorar as margens de lucro. Conseqüentemente, os principais varejistas de amanhã provavelmente serão profissionais de marketing e vendas de padrão internacional.



www.deloitte.com.br

A Deloitte oferece serviços nas áreas de Auditoria, Consultoria Tributária, Consultoria em Gestão de Riscos Empresariais, Corporate Finance, Consultoria Empresarial, Outsourcing, Consultoria em Capital Humano e Consultoria Atuarial para clientes dos mais diversos setores. Com uma rede global de firmas-membro em 140 países, a Deloitte reúne habilidades excepcionais e um profundo conhecimento local para ajudar seus clientes a alcançar o melhor desempenho, qualquer que seja o seu segmento ou região de atuação.

Os 150 mil profissionais da Deloitte estão comprometidos a tornarem-se o padrão de excelência do mercado e estão unidos por uma cultura colaborativa, que encoraja a integridade, o comprometimento, a força da diversidade e a geração de valor aos clientes. Eles vivenciam um ambiente de aprendizado contínuo, experiências desafiadoras e oportunidades de carreira enriquecedoras, dedicando-se ao fortalecimento da responsabilidade corporativa, à conquista da confiança do público e à geração de impactos positivos em suas comunidades.

No Brasil, onde atua desde 1911, a Deloitte é uma das líderes de mercado e seus mais de 3.300 profissionais são reconhecidos pela integridade, competência e habilidade em transformar seus conhecimentos em soluções para seus clientes. Suas operações cobrem todo o território nacional, com escritórios em São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Fortaleza, Joinville, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Recife e Salvador.

A Deloitte refere-se a uma ou mais Deloitte Touche Tohmatsu, uma vereim (associação) estabelecida na Suíça, e sua rede de firmas-membro, sendo cada uma delas uma entidade independente e legalmente separada. Acesse www.deloitte.com/about para a descrição detalhada da estrutura legal da Deloitte Touche Tohmatsu e de suas firmas-membro.

Para mais informações, contate-nos pelo e-mail comunicacao@deloitte.com ou pelo telefone (11) 5186-6686.