

6

Referências bibliográficas

AAKER, D. **Marcas Brand Equity: Gerenciando o Valor da Marca**. São Paulo: Negócio, 1998.

AAKER, D.; BIEL, A. **Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1993.

AAKER, D.; KELLER, K. Consumer Evaluations of Brand Extensions. **Journal of Marketing**, vol. 54, nº 1, p. 27-41, 1990.

AC NIELSEN. **Estrutura do Varejo Brasileiro**, Censo 2005.
_____. **9º Estudo Anual de Marcas Próprias**. 2003.

AGGARWAL, P.; TAIHOON, C. Asymmetric Price Competition and Store vs. National Brand Choice. **Journal of Product & Brand Management**, vol. 7, nº 3, p. 244-253, 1998.

ALEXANDER, N.; SILVA, M. Emerging Markets and the Internationalization of Retailing: The Brazilian Experience. **International Journal of Retail & Distribution Management**, vol. 30, nº 6, p. 300-314, 2002.

ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. (Coord.). **Varejo Competitivo**, volume 1. São Paulo: Atlas, 1996.

ANSOFF, I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ARNOLD, D.; QUELCH, J. **New Strategies in Emerging Markets**. Sloan Management Review, Fall, 1998.

ASSEF, M. A Vez das Marcas Próprias. **Revista do Varejo**, vol. 2, nº 22, Fevereiro de 2005.

BAKER, S.; THOMPSON, K.; ENGELKEN, J. Mapping the Values Driving Organic Food Choice. Germany vs. The UK. **European Journal of Marketing**, vol. 38, nº 8, p. 995-1012, 2004.

BALTAS, G. Determinants of Store Brand Choice. **Journal of Product & Brand Management**, vol. 6, nº 5, p. 315-324, 1997.

_____. A Combined Segmentation and Demand Model for Store Brands. **European Journal of Marketing**, vol. 37, nº 10, p. 1499-1513, 2003.

BAZOCHE, P.; GIROUD-HÉRAUD, E.; SOLER, L. Premium Private Labels, Supply Contracts, Market Segmentation and Spot Prices. **Journal of Agricultural and Food Industrial Organization**, vol. 3, nº 7, 2005.

BERGÈS-SENNOU, F.; BONTEMS, P.; RÉQUILLART, V. Economics of private labels: a survey of literature. **Journal of Agricultural & Food Industrial Organization**, vol. 2, nº 3, 2004.

BERGÈS-SENNOU, F.; WATERSON, M. Private Label Products as Experience Goods. **Journal of Agricultural & Food Industrial Organization**, vol. 3, 2005.

BLATTBERG, R.; WINIEWSKI, K. **Price-induced patterns of competition**. *Marketing Science*, vol. 8, p. 291-310, 1989.

BLECHER, N. A Ditadura do Varejo. **Revista Exame**, São Paulo, vol. 36, nº 12, p. 44-55, junho 2002.

BOYLE, M. Brand Killers, **Revista Fortune**. vol. 148, Issue 3, p. 89, 2003.

BOONE, L.; KURTZ, D. **Contemporary Marketing**, 10e. Mason: South-Western, 2004.

BRANDENBURGER; A.; COSTELLO, M.; KOU, J. Bitter Competition: The Holland Sweetener Co. vs. NutraSweet. **Harvard Business Review**, 1993.

BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. **Co-opetition**. New York: NDoubleday, 1996.

BRITO, E. et. al. **Marcas Próprias no Brasil. Relatório do Fórum GVcev de Marcas Próprias**. Fundação Getulio Vargas, 2004.

BROOKSBANK, R. The anatomy of marketing positioning strategy. **Journal of Marketing Intelligence & Planning**, vol. 12, nº 4, 1994.

BRUNS, R. A Indústria de Joelhos. **Revista Amanhã**, Nº 154, Maio de 2000.

BURT, S.. The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing. **European Journal of Marketing**, vol. 34 nº 8, p. 875-990. 2000.

BUSINESS WEEK. **Attack of the Fighting Brands**. Ed. de 2 de Maio, p.22, 1994.

CADEAUX, J. “**Category Size and Assortment in US Macro Supermarkets**”, International Review of Retail, Distribution & Consumer Research, vol. 9, p. 367-77, 1999.

CARPENTER, J.; MOORE, M.; FAIRHURST, A. Consumer Shopping for Retail Brands. **Journal of Fashion Marketing and Management**, vol. 9, nº 1, p. 43-53, 2005.

CRESWELL, J. **Qualitative Inquiry and Reserach Design: Choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

CONNOR; J.; SCHIEK, W. **Food Processing: An Industrial Powerhouse in Transition**. John Willey & Sons, 1997.

CORSTJENS, J.; CORSTJENS, M. **Store Wars: The Battle for Mindspace and Floorspace**. London: John Wiley & Sons, 1995.

DAHR, S.K.; HOCH, S. Why store brands varies by retailer. **Journal of Marketing Science**, vol. 16 nº 3, p. 208-27. 1996.

DAY, G.; REIBSTEIN, D. **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. New York: John Wiley & Sons, 1997.

DELEERSNYDER, B. et. al. Win-win at Discount Stores. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 2006.

DOIG, B. Las Marcas Propias Desde la Perspectiva del Consumidor Final. **Cuadernos de Investigación**. EAFIT: Medellín, 2004.

DOLAN, R.; SIMON, H. **Power Pricing**. The Free Press, 1996.

DOWDELL, S. **Private Label Called Key to Survival**. Supermarket News, October 24, p. 63, 1994.

DUNNE, D.; NARASIMHAN, C. The New World of Private Labels. **Harvard Business Review** nº 77 p. 41-52, 1999.

EUROMONITOR. **Global Private Label Retailers & Suppliers**. 2005.

_____. **Retailing in France**. 2006.

_____. **Retail Companies and Categories Profiles**. 2006.

FERNIE, J.; PIERREL, F. Own Branding in UK and French Grocery Markets. **Journal of Product and Brand Management**, vol. 5, nº 3, p. 48-59, 1996.

FITZELL, P. **Private Label Marketing in the 21th Century**. New York: Global Books, 2003.

GAZETA MERCANTIL. **O Futuro de Produtos de Marca Própria**. OnLine News, 10 de dezembro de 2003.

GIELENS, K.; DEKIMPE, M. G. Do international entry decisions of retail chains matter in the long run?. **International Journal of Research in Marketing**, vol. 18, p. 235-259, 2001.

GLYNN, M.; BRODIE, R. The Importance of Brand - Specific Associations in Brand Extension: Further Empirical Results. **Journal of Product and Brand Management**, vol. 7, nº 6, p. 509-518, 1998.

GORDON, W. Retailer Brands: the value equation for success in the 90s. **Journal of Marketing Research Society**, vol. 16, p. 165-181, 1995.

GRUNERT, K. et. al. Consumer Preferences for Retail Brand Architectures: Results from a Conjoint Study. **International Journal of Retail & Distribution Management**, vol. 34, nº 8, p. 597-608, 2006.

HALSTEAD, D.; WARD, C. Assessing the Vulnerability of Private Label Brands. **Journal of Product and Brand Management**, vol. 4, nº 3, p. 38-48, 1995.

HOCH, S.; BANERJI, S. When do Private Labels Succeed? **Sloan Management Review**, vol. 34, p. 57-67, 1993.

HOCH, S. How Should National Brands Think about Private Labels? **Sloan Management Review**, Winter, p. 89-102, 1996.

HOGARTH-SCOTT, S.; DAPIRAN, G. **Shifting Category Management Relationships in the Food Distribution Channels in the UK and Australia.** *Management Decision*, vol. 35, nº 4, p. 310-318, 1997.

HOGARTH-SCOTT, S. Retailer-Supplier Partnerships: Hostages to Fortune or the Way Forward for the Millenium? **British Food Journal**, vol. 101, nº 9, 1999.

HUGHES, D.; MERTON, I. **Partnership in Produce: The J Sainsbury approach.** *Supply Chain Management*, vol. 1, nº 2, p. 4-6, 1996.

INIESTA, F.; AUGUSTÍN, A. **Fidelización de los Consumidores: Cómo Pueden los Fabricantes y los Distribuidores Fidelizar a través de Marcas y Tiendas.** *Gestión 2000*. Barcelona, 2001.

JIN, B.; STERNQUIST, B. The Influence of Retail Environment on Price Perceptions. **International Marketing Review**, vol. 20, nº 6, p. 643-660, 2003.

JONAS, A.; ROOSEN, J. Private Labels for Premium Products – The Example of Organic Food. **International Journal of Retail & Distribution Management**, vol. 33, nº8, p. 636-653, 2005.

KAAS, P. The Rise of Discount: How to Survive the Profit Squeeze. **British Food Journal**, vol. 96, nº 2, p.p. 18-23, 1994.

KAPFERER, JEAN-NOËL. **Strategic Brand Management: New approaches to creating and evaluating brand equity**. New York: Ed. The Free Press, 1992.

KARRAY, S.; ZACCOUR, G. Could Co-op Advertising be a Manufacturer's Counterstrategy to Store Brands? **Journal of Business Research**, nº 59, p. 1008-1015, 2006.

KASPER, J. **Estratégia de Marketing em Supermercados**. Porto Alegre: Metrópole, 1981.

KAY, M. Strong Brands and Corporate Brands. **European Journal of Marketing**, vol. 40, nº 7/8, p. 742-760, 2006.

KEININGHAM, T. et. al. **Does customer satisfaction lead to profitability?: The mediating role of share-of-wallet**. *Managing Service Quality*, vol. 15, nº 2, 2005.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10ª edição, São Paulo: Pearson Prentice-Hall do Brasil, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

KRYSTALLIS, A.; CHRYSOHOIDIS, G. Consumers' Willingness to Pay for Organic Food: Factors that Affect it and Variation per Organic Type. **British Food Journal**, vol. 107, nº 5, p. 320-343, 2005.

LAAKSONEN, H.; REYNOLDS, J. Own Brands in Food Retailing Across Europe. **Journal of Brand Management**, vol. 2, nº 1, p. 37-46, 1994.

LAFORET, S. British Grocers' Brand Extension in Financial Services. **Journal of Product and Brand Management**, vol. 16, nº 2, p. 82-97, 2007.

LAMEY, L.; et. al. **The Impact of Business-Cycle Fluctuations on Private Label Share**. ERIM (Erasmus Research Institute of Management) Report Series Research in Management, 37p., Outubro de 2005.

LATACZ-LOHMANN, U.; FOSTER, C. From “Niche” to “Mainstream” – Strategies for Marketing Organic Food in Germany and the UK. **British Food Journal**, vol. 99, nº 8, p. 275-282, 1997.

LATINPANEL. **Painel Nacional de Consumidores de Marcas Próprias**, 2004.

LEPSCH, S. **Estratégia das Marcas Próprias em Supermercados Brasileiros**. Varejo Competitivo, vol. 3, São Paulo: Atlas, 1999.

LEVY, M.; WEITZ, B. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIVESEY, F.; LENNON, P. Factors Affecting Consumers' Choice Between Manufacturer Brands and Retailer Own Brands. **European Journal of Marketing**, vol. 12, nº. 2, p. 158-70, 1978.

LOCKAMY, A. A Conceptual Framework for Assessing Strategic Packaging Decisions. **International Journal of Logistics Management**, vol. 6, nº 1, 1995.

LOCKEN, B.; ROEDDER-JOHN, D. Diluting Brand Beliefs: When do Brand Extensions Have a Negative Impact? **Journal of Marketing**, vol. 57, p. 71-84, 1993.

LUNARDINI, F.; D'ANDREA, G.; SCHLEICHER, M. The Role of Promotions and other Factors Affecting Overall Price Image in Latin America. **International Journal of Retail and Distribution Management**, vol. 34, nº 9, p. 688-700, 2006.

MACEDO-SOARES, T. D. **Strategic Alliances and Networks: Conceptual tools for strategic assessments**. In: Readings Book of Global Business and Technology Association – GBATA, International Conference, Rome, p. 292-305, 2002.

MÄGI, A. W. Share of wallet in retailing: the effects of consumer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics. **Journal of Retailing**. vol. 109, p. 1-11, 2003.

MAKATOUNI, A. What Motivates Consumers to Buy Organic Food in the UK? Results from a Qualitative Study. **British Food Journal**, vol. 104, nº 3/4/5, p. 345-352, 2002.

MARTINEZ, E. CHERNATONY, L. The Effect of Brand Extension Strategies upon Brand Image. **Journal of Consumer Marketing**, vol. 21, nº 1, p. 39-50, 2004.

McWILLIAM, G. **Low Involvement Brands: Is the Brand Manager to Blame?** Marketing Intelligence and Planning, vol. 15, nº 2, p. 60-70, 1997.

MEENAGHAN, T. The Role of Advertising in Brand Image Development. **Journal of Product and Brand Management**, vol. 4, nº 4, p. 23-34, 1995.

MIRANDA, M.; JOSHI, M. Australian Retailers Need to Engage with Private Labels to Achieve Competitive Difference. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, vol. 15, nº 3, 2003.

MORTON, F.; Zettelmeyer, F. The strategic positioning of store brands in retailer–manufacturer negotiations. **Review of Industrial Organization**. vol. 24, nº 2, p.161–194, 2004.

MOTTA, P. C. **Servir com Alma**. Rio de Janeiro: Office Book, 2003.

MYERS, H.; ALEXANDER, N. The Role of Retail Internationalization in the Establishment of a European Retail Structure. **International Journal of Retail & Distribution Management**, vol. 35, nº 1, p. 6-19, 2007.

NANDAN, S.; DICKINSON, R. Private Brands: Major Brand Perspective. **Journal of Consumer Marketing**, vol. 11, nº 4, p. 18-28, 1994.

NUCIFORA, A. The inside scoop on top retail trends for 2007. **San Diego: The Daily Transcript**. 22 nov. 2006.

OLIVEIRA, R. **Marca Própria**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

OUBIÑA, J.; RUBIO, N.; YAGÜE, M. Strategic Management of Store Brands: An Analysis from the Manufacturer's Perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, vol. 34, nº 10, p. 742-760, 2006.

PADEL, S.; FOSTER, C. Exploring the Gap between Attitudes and Behaviour: Understanding Why Consumers Buy or Do Not Buy Organic Food. **British Food Journal**, vol. 107, nº 8, p. 606-625, 2005.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PELLEGRINI, L. **Retail Brands: A State of the Art Review**. Papers from the 7th International Conference on Research in the Distribution Trades, University of Stirling, p. 348-363, 1993.

PELLEGRINI, L. **Carrefour: Development of the Retail Brand**. Cases in Retail Management. London: Pitman, 1994.

PEREIRA, I. **Marcas de Supermercado**. Tese de Doutorado, Fundação Getulio Vargas. São Paulo: 1998.

PERKINS, B. The European Retail Grocery Market Overview. **British Food Journal**, vol. 103, nº 10, p. 744-748, 2001.

PIERCE, J. Cookie Challenge. **Private Label Magazine**, mar/abr 2005.

PINHO, J. B. **O Poder das Marcas**. São Paulo: Editora Summus, 1996.

PITTA, D.; KATSANIS, L. Understanding Brand Equity for Successful Brand Extension. **Journal of Consumer Marketing**, vol. 12, nº 4, p. 51-64, 1995.

PIZZOLI, M. **Semelhanças e Diferenças de Valores Pessoais dos Consumidores Supermercadistas Caxienses de Marca Própria e de Marca do Fabricante**. Dissertação de Mestrado, UFRGS, 2002.

PORTER, M. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, S.; CLAYCOMB, C. The Influence of Brand Recognition on Retail Store Image. **Journal of Product & Brand Management**, vol. 6, nº 6, p.373-387, 1997.

PUTSIS, W. An Empirical Study of the Effect of Brand Proliferation on Private Label: National Brand Pricing Behavior. **Review of Industrial Organization**, vol. 12, nº 3, p. 355–371, 1997.

QUELCH, J.; HARDING, D. Brands *versus* Private Labels: Fighting to Win. **Harvard Business Review**, nº 37, p. 99-109, 1996.

RAJU, J.; SETHURAMAN, R.; DHAR, S. The introduction and performance of store brands. **Journal of Management Science**, vol. 41, p. 957-78, junho 1995.

REAST, J. Brand Trust and Brand Extension Acceptance: The Relationship. **Journal of Product and Brand Management**, vol. 14, nº 1, p. 4-13, 2005.

RESEARCH INTERNATIONAL. Hábitos e Atitudes de Consumo de maquiagem e cosméticos, 2001.

RICHARDSON, S.; JAIN, A.; DICK, A. Household Store Brands Proneness: A Framework. **Journal of Retailing**, vol. 72, nº 2, p. 159-85. 1996.

RICHARDSON, S.; ARUN, K.; DICK, A. The Influence of Store Aesthetics on Evaluation of Private Label Brands. **Journal of Product and Brand Management**, vol. 5, nº 1, p. 19-28, 1996.

RICHARDSON, S. Are Store Brands Perceived To Be Just Another Brand. **Journal of Product and Brand Management**, vol. 6, p.323-35. 1997.

RIES, A.; TROUT, J. **Marketing de Guerra 2**. São Paulo: Makron, 1990.

SAAB, W.; GIMENEZ, L. **Aspectos Atuais do Varejo de Alimentos no Mundo e no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, nº 11, p. 101-122, Março de 2000.

SANTOS, A.; COSTA, C. **Comércio Varejista de Supermercados**. Estudos Setoriais do BNDES, 1996.

SANTOS, A.; GIMENEZ, L. **Hiper e Supermercados no Brasil**. Estudos Setoriais do BNDES, 1998.

SAYMAN, S.; HOCH, S.; RAIU, J. Positioning of Store Brands. **Journal of Marketing Science**, vol. 21, nº 4, p. 378-397, 2002.

SAYMAN, S.; RAJU, J. Investigating the Cross-Category Effects of Store Brands. **Journal of Review of Industrial Organization**, vol. 24, nº 2, p. 129-141, 2004.

FILHO, U. S. **O Setor Supermercadista no Brasil nos anos 1990**. Tese de Doutorado, USP: Piracicaba, 2003.

SHAW, S.; DAWSON, J.; BLAIR, L. The Sourcing of Retailer Brand Food Products. **Journal of Marketing Management**, vol. 8, nº 2, p. 127-46, 1992.

SILVEIRA, E. et. al. **Marca Própria Sendas**. Casos de Varejo, Coppead UFRJ, 1997.

SIMONSON, J. Get Closer to Your Consumers by Understanding How They Make Choices. **California Management Review**, vol. 35, nº 4, p. 68-84, 1993.

SIVAKUMAR, K. Price-tier Competition: an Integrative Review. **Journal of Product & Brand Management**, vol. 9, nº 5, p. 276-290, 2000.

SOIL ASSOCIATION. Organic Food and Farming Report. **Soil Association Online Magazine**. 2000. Disponível em : <<http://www.soilassociation.org>>.

SOLER, L. Retailer Strategies in the Food Marketing Chain: Introduction to the Special Issue. **Journal of Agricultural and Food Industrial Organization**, vol. 3, nº 1, 2005.

SUÁREZ, M. Shelf Space Assigned to Store and National Brands. **International Journal of Retail & Distribution Management**, vol. 33, nº 11, p. 858-878, 2005.

STEENKAMP, J.; DEKIMPE, M. **The Increasing Power of Store Brands: Building Loyalty and Market Share**. Long Range Planning, nº 30, p. 917-930, 1997.

STEENKAMP, J.; KUMAR, M. Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge. **Harvard Business School Press**, 2007.

TARNOVSKI, J. **Survival Tactics**. Progressive Grocer, vol. 83, nº 15, p. 46-47, 2004.

TARZIÁN, J. Strategic Effects of Private Labels and Horizontal Integration. **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, vol. 14, nº 3, p. 321-335, 2004.

TRAILL, W.B.; MEULENBERG, M. Innovation in the Food Industry. **Agribusiness**, vol. 18, nº 1, p. 1-21, 2002.

UNDERHILL, P. **Vamos às Compras!: A ciência do consumo**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

UNDERWOOD, R.; KLEIN, N.; BURKE, R. Packaging Communication: Attentional Effects of Product Imagery. **Journal of Product and Brand Management**, vol. 10, nº 7, p. 403-422, 2001.

VAIDYANATHAN, R.; AGGARWAL, P. Strategic Brand Alliances: Implications of Ingredient Branding for National and Private Label Brands. **Journal of Product & Brand Management**, vol. 9, nº 4, 2000.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERHOEF, P.; NIJSSEN, E.; SLOOT, L.. Strategic Reactions of National Brand Manufacturers towards Private Labels. **European Journal of Marketing**, vol. 36, nº11/12, p. 1309-1326, 2002

VIEIRA, E. De Cara Nova: Renda Maior, Produtos Novos e Inflação Baixa Mudam Perfil do Consumidor Brasileiro que Inclui Cada Vez Mais Pessoas da Classe C. **Revista Indústria Brasileira**, nº 66, agosto 2006.

WARD, M. et. al. Effects of the Private Label Invasion in Food Industries. **American Journal of Agricultural Economics**, vol. 11, p. 961-73, 2002.

WERNER, A.; SEGRE, L. **Uma Análise do Segmento de Supermercados: Estratégias, Tecnologias e Emprego**. Boletim Técnico do Senac, vol. 28, nº 1, jan-abr 2002.

WILLEMANN, A. **The Shift in Balance of Power between Retailers and Manufacturers**. Brussels: Management Centre, 1992.

WILLIAMS, E. Customer Loyalty and Private Label Products. **KPMG Global Consumer Markets Report**, 2004.

WULF, K.; ODEKERKEN-SCHÖDER, G.; GOEDERTIER, F. Consumer Perceptions of Store Brands versus National Brands. **Journal of Consumer Marketing**, vol. 22, nº 4, p. 223-232, 2005.

7 Anexos

7.1 Anexo I: Exemplo dos materiais de *merchandising Dangler e Stopper*

Utilizados para chamar a atenção e promover um produto no ponto-de-venda.



7.2

Anexo II: Produtos *the best* (Safeway) e *president's choice* (Loblaw)

7.3

Anexo III: Questionários de pesquisa por entrevistado

(As referências às empresas foram substituídas pelas variáveis X, Y e Z para manter o compromisso de confidencialidade)

Questionário enviado e discutido com BR1:

1) O Grupo X, a partir de seu novo posicionamento de preços, vem buscando aumentar o seu *market share* e os resultados no conceito “mesmas lojas”, buscando ainda manter a rentabilidade em seu negócio. Na rede Y, do próprio Grupo, as marcas próprias correspondem a aproximadamente 30% das vendas totais (Fonte: Euromonitor, 2004) sendo hoje parte estratégica da empresa, por sua rentabilidade e volume de vendas gerado nas lojas. E qual a importância estratégica das marcas próprias na X ? E o que vem sendo desenvolvido para tal?

2) Apesar do posicionamento de qualidade da marca X, seus preços são inferiores às das principais marcas. Outras empresas, como a inglesa Tesco, por exemplo, criaram uma nova linha de produtos de marca própria *high end, Finest*, além de sua marca de baixo preço que lhes permitiu oferecer produtos de alto valor agregado com margens maiores e preços acima das marcas líderes. Como a Cia. considera este tipo de estratégia?

3) Em relação ao desenvolvimento de fornecedores, há hoje uma maior aceitação por parte dos grandes fabricantes em produzir as Marcas Próprias para a X? Para garantir melhores preços nos produtos principalmente para categorias de menor giro, a Cia. se compromete com volumes de compra?

4) A respeito da rentabilidade do mercado, a guerra de preços no varejo se tornou ainda mais acirrada com concorrentes de preços agressivos como Mundial e Guanabara no Rio de Janeiro, por exemplo, e com a deflação nos gêneros alimentícios. Para conservar a rentabilidade e as vendas, grandes redes estão alinhando seus preços com concorrentes como estes e ainda buscando oferecer diferenciais, reduzindo ainda mais as margens. A Cia., por sua vez, optou por um reposicionamento estratégico nos principais produtos, chegando a ter uma redução em 3% na margem bruta (3º Trim. 2006). Como a X considera esta situação no longo prazo?

5) Em sua opinião, quais são as tendências do mercado de MP's? Há um aumento no foco sobre produtos de maior valor agregado e consolidação de marcas ou o movimento é em direção a preços mais baixos? Para um mercado de MP's ainda em desenvolvimento como o Brasil, onde a aceitação dos consumidores a estes produtos apesar de estar crescendo é ainda bem inferior aos níveis europeus, o que se poderia fazer para desenvolvê-lo ainda mais ?

Questionário enviado e discutido com BR2:

1) O Grupo X, ao longo dos últimos anos, vêm buscando reforçar sua presença no país, ao mesmo tempo em que busca manter uma boa rentabilidade em seu negócio. Na França, as marcas próprias do Grupo correspondem a aproximadamente 32% das vendas totais (Fonte: Euromonitor, 2004) e é hoje parte estratégica da empresa, por sua rentabilidade. E qual a importância estratégica das marcas próprias no X? E o que vem sendo desenvolvido para tal?

2) Hoje a marca própria X tem um posicionamento de preço baixo com uma boa relação qualidade x preço. Como a Cia. vê a possibilidade de desenvolvimento de novos produtos de marca própria de maior valor agregado?

3) Em relação ao desenvolvimento de fornecedores, há hoje uma maior aceitação por parte dos grandes fabricantes em produzir as Marcas Próprias para a X? Para garantir melhores preços nos produtos principalmente para categorias de menor giro, a Cia. se compromete com volumes de compra?

4) A respeito da rentabilidade do mercado, a guerra de preços no varejo se tornou ainda mais acirrada com concorrentes de preços agressivos como Mundial e Guanabara, por exemplo, e com a deflação nos gêneros alimentícios. Para conservar a rentabilidade e as vendas, grandes redes estão alinhando seus preços com concorrentes como estes e ainda buscando oferecer diferenciais, reduzindo ainda mais as margens. Como a X considera esta situação no longo prazo?

5) Em sua opinião, quais são as tendências do mercado de MP's? Há um aumento no foco sobre produtos de maior valor agregado e consolidação de marcas ou o movimento é em direção a preços mais baixos? Para um mercado de MP's ainda em desenvolvimento como o Brasil, onde a aceitação dos consumidores a estes produtos apesar de estar crescendo é ainda bem inferior aos níveis europeus, o que se poderia fazer para desenvolvê-lo ainda mais ?

Questionário enviado e discutido com BR3:

1) A X, a partir de seu novo posicionamento de preços, vem buscando aumentar o seu *market share* e os resultados no conceito “mesmas lojas”, buscando ainda manter a rentabilidade em seu negócio. Na rede Y, as marcas próprias correspondem a aproximadamente 30% das vendas totais (Fonte: Euromonitor, 2004) sendo hoje parte estratégica da empresa, por sua rentabilidade e volume de vendas gerado nas lojas. E qual a importância estratégica das marcas próprias na X? E o que vem sendo desenvolvido para tal?

2) Hoje a marca própria X tem um posicionamento de preço baixo com uma boa relação qualidade x preço. Como a Cia. vê a possibilidade de desenvolvimento de novos produtos de marca própria de maior valor agregado?

3) Em relação ao desenvolvimento de fornecedores, há hoje uma maior aceitação por parte dos grandes fabricantes em produzir as Marcas Próprias para a X? Para garantir melhores preços nos produtos principalmente para categorias de menor giro, a Cia. se compromete com volumes de compra?

4) A respeito da rentabilidade do mercado, a guerra de preços no varejo se tornou ainda mais acirrada com concorrentes de preços agressivos como Mundial e Guanabara, por exemplo, e com a deflação nos gêneros alimentícios. Para conservar a rentabilidade e as vendas, grandes redes estão alinhando seus preços com concorrentes como estes e ainda buscando oferecer diferenciais, reduzindo ainda mais as margens. Como a X considera esta situação no longo prazo?

5) Em sua opinião, quais são as tendências do mercado de MP's? Há um aumento no foco sobre produtos de maior valor agregado e consolidação de marcas ou o movimento é em direção a preços mais baixos? Para um mercado de MP's ainda em desenvolvimento como o Brasil, onde a aceitação dos consumidores a estes produtos apesar de estar crescendo é ainda bem inferior aos níveis europeus, o que se poderia fazer para desenvolvê-lo ainda mais ?

Questionário enviado e discutido com BR4:

1) O X, ao longo dos últimos anos, vêm buscando consolidar sua presença no Brasil e sua imagem de baixo preço, ao mesmo tempo em que busca manter uma boa rentabilidade em seu negócio. Nos EUA, as marcas próprias na rede correspondem a aproximadamente 20% das vendas totais (Fonte: Euromonitor, 2004) e é hoje parte estratégica da empresa, por sua rentabilidade. E qual a importância estratégica das marcas próprias no X? E o que vem sendo desenvolvido para tal?

2) A marca X, como também as marcas Y e Z, têm como objetivo de fornecer ao cliente uma boa relação qualidade x preço. Em geral, os preços destas marcas são ligeiramente inferiores às principais marcas. Para determinar o preço destes produtos é utilizado como índice a marca líder ou o cálculo é feito sobre toda a categoria de produtos? Outras empresas como a inglesa Tesco, por exemplo, criaram uma nova linha de produtos de marca própria *high end*, como Tesco *Finest*, além de sua marca de baixo preço, *Value*. Como o X considera este tipo de estratégia?

3) Um forte crescimento da participação das MP's do X pode afetar de alguma forma as relações entre X e seus fornecedores como Unilever e P&G? Como X consegue fazer grandes fabricantes se tornarem seus fornecedores de MP's se eles se tornarem seus próprios concorrentes? O gerenciamento de categorias junto com os compradores decide tanto o posicionamento das marcas da indústria nos lineares quanto das MP's?

4) A respeito da rentabilidade do mercado, a guerra de preços no varejo se tornou ainda mais acirrada com concorrentes de preços agressivos como Mundial e Guanabara no Rio de Janeiro, por exemplo. Para conservar a rentabilidade e as vendas, grandes redes estão alinhando seus preços com concorrentes como estes e ainda buscando oferecer diferenciais, reduzindo ainda mais as margens. Como o X considera esta situação no longo prazo?

5) Em sua opinião, quais são as tendências do mercado de MP's? Há um aumento no foco sobre produtos de maior valor agregado e consolidação de marcas ou o movimento é em direção a preços mais baixos? Para um mercado de MP's ainda em desenvolvimento como o Brasil, onde a aceitação dos consumidores a estes produtos apesar de estar crescendo é ainda bem inferior aos níveis europeus, o que se poderia fazer para desenvolvê-lo ainda mais ?

Questionário enviado e discutido com FR1:

1) O Grupo X está, há alguns anos, buscando consolidar sua presença internacional com o objetivo de reduzir sua dependência do maduro mercado Francês, que hoje representa 80% do total das vendas do Grupo. Nesse intuito, as MP's possuem papel estratégico ?

2) A marca X como a marca Y possuem o objetivo de fornecer ao cliente uma boa relação qualidade vis-à-vis preço. Em geral, o preço das MP's do Grupo é ligeiramente inferior ao das outras marcas. Para fixar o preço dos seus produtos, este é feito sobre a marca líder ou sobre toda a categoria de produtos ? Outras redes como a Tesco criaram uma nova linha de produtos de MP *premium*, como a *Finest*. Como X considera esse tipo de produto e, caso positivo, o que vem sendo desenvolvido para tal ?

3) Um forte crescimento da participação das MP's do X pode afetar de alguma forma as relações entre X e seus fornecedores como Unilever e P&G? Como X consegue fazer grandes fabricantes se tornarem seus fornecedores de MP's se eles se tornarem seus próprios concorrentes? O gerenciamento de categorias junto com os compradores decidem tanto o posicionamento das marcas da indústria nos lineares quanto das MP's?

4) A respeito da rentabilidade do mercado, a guerra de preços no varejo era acirrada entre pequenos e grandes supermercadistas. Com o advento dos *Hard Discount*, a pressão sobre as margens ficou ainda mais forte. Para conservar a rentabilidade e as vendas, o Grupo X está investindo mais na sua rede de lojas exclusiva de MP's, Y. Como X considera esta situação no longo prazo?

5) Em sua opinião, quais são as tendências do mercado de MP's? Há um aumento no foco sobre produtos de maior valor agregado e consolidação de marcas ou o movimento é em direção a preços mais baixos? Hoje há mercados como o latino americano, em especial o brasileiro, onde o mercado de MP's está ainda em desenvolvimento com uma baixa aceitação dos consumidores a esse tipo de produto. Como a sua empresa considera esse mercado? E o pode ser feito para desenvolvê-lo?

Questionário enviado e discutido com FR2:

1) A marca X tem o objetivo de fornecer ao cliente uma boa relação qualidade vis-à-vis preço. Em geral, o preço das MP's é ligeiramente inferior ao das outras marcas. Para fixar o preço dos seus produtos, este é feito sobre a marca líder ou sobre toda a categoria de produtos ? Outras redes como a Tesco criaram uma nova linha de produtos de MP Premium, como a Finest. Como X considera esse tipo de produto e, caso positivo, o que vem sendo desenvolvido para tal ?

2) Um forte crescimento da participação das MP's do X pode afetar de alguma forma as relações entre X e seus fornecedores como Unilever e P&G? Como X consegue fazer grandes fabricantes se tornarem seus fornecedores de MP's se eles se tornarem seus próprios concorrentes? O gerenciamento de categorias junto com os compradores decidem tanto o posicionamento das marcas da indústria nos lineares quanto das MP's?

3) Sobre o cartão fidelidade X: A redução de 5% sobre o preço dos produtos de MP podem aumentar as vendas desses produtos ? Que outras ações vêm sendo tomadas para desenvolver essa ferramenta ?

4) Recentemente X começou a vender MP's de outros varejistas como o holandês HEMA em suas lojas. Essa é uma nova proposição para desenvolver novas linhas de produtos de MP e oferecer novas opções aos consumidores ?

5) Em sua opinião, quais são as tendências do mercado de MP's? Há um aumento no foco sobre produtos de maior valor agregado e consolidação de marcas ou o movimento é em direção a preços mais baixos? Para um mercado de MP's ainda em desenvolvimento como o Brasil, onde a aceitação dos consumidores a estes produtos apesar de estar crescendo é ainda bem inferior aos níveis europeus, o que se poderia fazer para desenvolvê-lo ainda mais ?

Questionário enviado e discutido com FR3:

1) Recentemente X implantou a marca Y como uma marca de primeiro preço e reposicionou a marca Z, com a extensão da linha de produtos em submarcas. Em algumas categorias como café da manhã, por exemplo, há três tipos diferentes de MP's : X, Y e Z. O bjetivo de tal estratégia é de estender essa segmentação também para outras categorias de produtos ?

2) Um forte crescimento da participação das MP's do X pode afetar de alguma forma as relações entre X e seus fornecedores como Unilever e P&G? Como X consegue fazer grandes fabricantes se tornarem seus fornecedores de MP's se eles se tornarão seus próprios concorrentes? O gerenciamento de categorias junto com os compradores decidem tanto o posicionamento das marcas da indústria nos lineares quanto das MP's?

3) Desde 2002, com o lançamento da MP de jóias First Gem, X está buscando desenvolver o segmento não-alimentar como também em categorias como Jardinagem e Serviços Financeiros, por exemplo. O objetivo desta estratégia é de estimular o crescimento das categorias mais lucrativas ?

4) A respeito da rentabilidade do mercado, a guerra de preços no varejo era acirrada entre pequenos e grandes supermercadistas. Com o advento dos Hard Discount, a pressão sobre as margens ficou ainda mais forte. Para conservar a rentabilidade e as vendas, o Grupo X está investindo mais na sua rede de lojas exclusiva de MP's, Y. Como X considera esta situação no longo prazo?

5) Em sua opinião, quais são as tendências do mercado de MP's? Há um aumento no foco sobre produtos de maior valor agregado e consolidação de marcas ou o movimento é em direção a preços mais baixos? Para um mercado de MP's ainda em desenvolvimento como o Brasil, onde a aceitação dos consumidores a estes produtos apesar de estar crescendo é ainda bem inferior aos níveis europeus, o que se poderia fazer para desenvolvê-lo ainda mais ?

Questionário enviado e discutido com FR4:

1) Em relação às MP's, o Grupo X possui uma estratégia de diferentes marcas dentre as quais nenhuma delas carrega o nome do supermercado. Com a internacionalização do Grupo em direção a novos mercados como o leste europeu, a falta de identidade desses produtos em relação ao ponto-de-venda pode ser um fator dificultador para o desenvolvimento dessas marcas em mercados onde o consumidor não as conhece ?

2) Segundo um estudo do Instituto de Pesquisa Euromonitor em 2004, apesar de as MP's representarem entre 30% e 40% do total de faturamento do Grupo, elas não fazem parte da estratégia principal do Grupo. Esse cenário continua atualmente ? Como a Cia. Vê as MP's no longo prazo ?

3) A marca X como a marca Y possuem o objetivo de fornecer ao cliente uma boa relação qualidade vis-à-vis preço. Em geral, o preço das MP's do Grupo é ligeiramente inferior ao das outras marcas. Para fixar o preço dos seus produtos, este é feito sobre a marca líder ou sobre toda a categoria de produtos ? Outras redes como a Tesco criaram uma nova linha de produtos de MP *premium*, como a *Finest*. Como X considera esse tipo de produto e, caso positivo, o que vem sendo desenvolvido para tal ?

4) A respeito da rentabilidade do mercado, a guerra de preços no varejo era acirrada entre pequenos e grandes supermercadistas. Com o advento dos *Hard Discount*, a pressão sobre as margens ficou ainda mais forte. Para conservar a rentabilidade e as vendas, o Grupo X está investindo mais na sua rede de lojas exclusiva de MP's, Y. Como X considera esta situação no longo prazo?

5) Em sua opinião, quais são as tendências do mercado de MP's? Há um aumento no foco sobre produtos de maior valor agregado e consolidação de marcas ou o movimento é em direção a preços mais baixos? Para um mercado de MP's ainda em desenvolvimento como o Brasil, onde a aceitação dos consumidores a estes produtos apesar de estar crescendo é ainda bem inferior aos níveis europeus, o que se poderia fazer para desenvolvê-lo ainda mais ?

Questionário enviado e discutido com FR5:

- 1) Dentre os varejistas franceses, segundo a Euromonitor (2004), a MP vem apresentando significativos índices de crescimento ao longo dos anos, chegando a 36% no mercado total francês. Como o Sr, como consultor de estratégia de grandes varejistas franceses vê esse panorama?
- 2) Em sua opinião, um forte crescimento da participação das MP's dos varejistas pode afetar de alguma forma as relações entre eles e seus fornecedores como Unilever e P&G? De que forma pode se conseguir fazer grandes fabricantes se tornarem seus fornecedores de MP's se eles se tornarão seus próprios concorrentes?
- 3) Desde alguns anos, o mercado supermercadista francês vem buscando desenvolver novas categorias de produtos no segmento não-alimentar. O objetivo desta estratégia é de atender à uma nova demanda ou de apenas estimular o crescimento das categorias mais lucrativas ?
- 4) A respeito da rentabilidade do mercado, a guerra de preços no varejo era acirrada entre pequenos e grandes supermercadistas. Com o advento dos *Hard Discount*, a pressão sobre as margens ficou ainda mais forte. Para conservar a rentabilidade e as vendas, alguns varejistas estão investindo mais em redes exclusivas de MP's. Como o Sr. considera esta situação no longo prazo?
- 5) Em sua opinião, quais são as tendências do mercado de MP's? Há um aumento no foco sobre produtos de maior valor agregado e consolidação de marcas ou o movimento é em direção a preços mais baixos? Para um mercado de MP's ainda em desenvolvimento como o Brasil, onde a aceitação dos consumidores a estes produtos apesar de estar crescendo é ainda bem inferior aos níveis europeus, o que se poderia fazer para desenvolvê-lo ainda mais ?