Referências bibliográficas


______________. *Retailing in France*. 2006.
______________. *Retail Companies and Categories Profiles*. 2006.


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 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?

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 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) 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 sub-marca. Em algumas categorias como café da manhã, por exemplo, há três tipos diferentes de MP's: X, Y e Z. O objetivo 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 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) 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 tornarem 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 supermercados. 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?