

Marcas próprias no comércio internacional

Rodrigo Felipe Pires (1), Marcos Fava Neves (2) e Eduardo Eugênio Spers (3)

O setor supermercadista brasileiro é considerado um dos setores que mais cresceu na recente história econômica do País. No ano de 1998 obteve um faturamento de R\$55,5 bilhões, o que significou um aumento de 5,98% em relação a 1997. É responsável por 667 mil empregos diretos e 2 milhões de empregos indiretos proporcionados pela extensa ramificação de suas atividades. Quanto à área física de vendas, tinha-se no País, em 1999, 12,7 milhões de metros quadrados (área equivalente a 1.391 campos de futebol) e 125.200 caixas registradoras (*check-outs*) (ABRAS, 1999). Essa estrutura respondia, em 1999, por nada menos que 86% do abastecimento nacional de alimentos e produtos de higiene e limpeza, o que representou um aumento significativo quando comparado aos 26% do começo da década de 70. Além disso, vem incorporando a cada dia outros segmentos de bens de consumo, e de serviços, na infinidade de ofertas à disposição do consumidor (ABRAS, 1999). Algumas lojas possuem hoje mais de 50 mil itens à venda.

Trata-se também de um setor que vem se concentrando gradualmente (Gráfico 1). De acordo com o Ranking ABRAS/ACNielsen, o movimento de fusões e aquisições elevou em 5% a participação das 5 maiores empre-



sas no mercado (de 33%, em 1998, para 38%, no final do primeiro semestre de 1999). Nesse cenário, inúmeras são as variáveis de competição adotadas pelas empresas para a disputa do mercado. Dentre elas, o cuidado na seleção do "mix" de produtos pode ser um diferencial, principalmente quando pesquisas apontam que 2/3 dos produtos

levados pelo consumidor são decididos na hora da compra. Com a estabilidade econômica, as margens se estreitam para todas as empresas, a competição torna-se mais acirrada e, devido à pressão da concorrência, fica difícil obter ganhos com um único produto (Morita 1998).

Objetivos e Método

O objetivo central foi analisar e obter uma maior compreensão sobre o tema marcas próprias e o seu impacto nas cadeias produtivas, principalmente com relação à distribuição dos alimentos. Como objetivos específicos tem-se a elaboração de um painel mundial e nacional das marcas próprias para uma melhor visualização da situação atual.

Para a realização deste trabalho foram levantados e pesquisados dados sobre marcas, marcas próprias, canais de distribuição e o setor supermercadista.

Pretende-se compreender o referencial teórico ligado ao assunto marcas próprias com base no uso das referências bibliográficas. Foram contatadas instituições e associações como:

- ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados

¹ Engenheiro Agrônomo pela ESALQ/USP

² Professor Doutor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP e Coordenador do PENSA/RP. Professor Doutor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, Campus de Ribeirão Preto e Pesquisador do PENSA.

³ Professor da UNIMEP e IBMEC/SP, Doutorando em Administração pela FEA/USP e Pesquisador do PENSA.

RESUMO

O objetivo deste artigo foi ter uma maior compreensão sobre o tema marcas próprias (marcas que levam o nome dos varejistas) a evolução das marcas próprias no mundo, em termos de conceitos e de dimensões, e o seu impacto nas cadeias produtivas, principalmente com relação à distribuição dos alimentos. Foi elaborado um painel mundial e nacional das marcas próprias para uma melhor visualização da situação atual referente a este assunto. As principais categorias e volumes de vendas foram analisados.

Palavras-chave: marketing, varejo, marcas próprias, canais de distribuição

Tabela 1 - Estratégias usadas no selo privado

	1ª Geração	2ª Geração	3ª Geração	4ª Geração
Tipo de Marca	Genérica, sem nome, marca livre, sem marca	Quase-marca, selo próprio	Marca própria	Extensão da marca própria, marca própria segmentada
Estratégia	Genéricas	Preços baixos	Preço baixo/ qualidade	Valor adicionado
Objetivo	Ganho de margens, escolha no preço	Ganho de margem, redução no poder do fabricante pela entrada no preço, promover um produto de melhor valor	Realçar as margens de categoria, extensão da linha de produtos, construir a imagem do varejista	Aumentar e reter consumidores, realçar as margens de categoria, estabelecer uma imagem diferenciada.
Produto	Básico	Artigos de necessidade básica em largos volumes	Grande categoria de produtos	Imagem formando grupos de produtos, nicho de produtos.
Tecnologia	Processo de produção simples e tecnologia básica.	Tecnologia ainda abaixo do líder de mercado	Próxima ao líder de mercado	Inovação tecnológica
Qualidade/ Imagem	Qualidade baixa e imagem inferior as marcas dos fabricantes	Qualidade média mas continua abaixo das marcas líderes	Comparável as marcas líderes	Igual, ou melhor, que as marcas líderes
Investimentos Específicos	Nenhum	Baixo	Médio	Alto
Atividades de Monitoramento Varejista	Baixa	Baixa/Média	Média/Alta	Alta
Modo de Administração	Mercado	Mercado	Mercado/ Relações Contratuais	Relações Contratuais

Fonte: Laaksonen (1994)

- ABIA – Associação das Indústrias Brasileiras de Alimentação
- ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados
- El sitio oficial Del Instituto Latinoamericano de Marcas Propias
- Abraimpro – Associação Brasileira das Indústrias, Fabricantes, Fornecedores e Distribuidores de Marcas Próprias
- Diversos *Web Sites* referenciados ao final.

Evolução Histórica e Painel das Marcas-Próprias no Mundo

A Trajetória das Marcas Próprias no Varejo Mundial

Em países europeus, as marcas próprias já são bem conhecidas pelos consumidores. Há mais de um século os varejistas vendem produtos com suas marcas (Salgueiro, 1994). Como exemplo, tem-se a loja Albert Heijn, na Holanda (que no Brasil é representada pela rede

Bompreço), que dispõe de produtos com marcas próprias desde 1895.

A partir da década de 70, tem-se a origem de uma filosofia baseada na orientação da relação qualidade/preço ótima. Surgem as marcas brancas, genéricas ou livres, que são aquelas que oferecem ao cliente apenas o benefício básico. Estas tinham como característica as embalagens básicas, com imagem inferior em relação aos concorrentes da categoria, o preço do produto era baixo. Na percepção do consumidor os itens de marca própria eram de baixa qualidade, sendo apenas funcionais (ABRASNET).

A corrente dos produtos ditos genéricos se estendeu por toda Europa e até aos Estados Unidos, baseados na nova idéia de que o cliente compra unicamente o produto e não a propaganda e nem a embalagem (Salgueiro, 1994). Ficava clara a intenção dos distribuidores em imitar os produtos líderes aproveitando a sua notoriedade, não precisando investir em comunicação, pesquisa e embalagem. Certamente, o fator responsável pelo sucesso destes

produtos, na época, foi o preço. Eles ofereciam uma qualidade inferior, mas um preço 30 a 50% abaixo das marcas divulgadas em âmbito nacional (Kotler, 2000).

Ao final da década de 70 e início dos anos 80, os fabricantes das marcas tipo A respondem aos produtos genéricos com um esforço de marketing que comunicava a qualidade intrínseca das marcas líderes. Como resultado, os consumidores começam a ficar atentos à qualidade dos produtos e passam a procurá-los. Assim, as marcas próprias entram em uma nova fase em que passam a competir com qualidade e serviços, em vez de somente por preços.

Uma primeira barreira que as marcas próprias tiveram que vencer frente ao consumidor foi a fama que herdaram de seus antecessores, os produtos genéricos. Segundo Carvalho (1994), as marcas próprias da época não possuíam nenhum grande nome da indústria para garantir sua qualidade e nem informavam quem eram seus fornecedores. Os varejistas buscaram, então, introduzir novas categorias, amplia-

ção de margens, construindo uma imagem de qualidade e expandindo o número de produtos (ABRASNET).

Entre as décadas de 80 e 90, a desconfiança foi vencida pela significativa melhora na qualidade e imagem dos produtos dos varejistas, resultado dos altos investimentos e especialização da produção.

O critério de compra das marcas próprias oscilava entre a qualidade e o preço, e não mais só o preço, como nas marcas anteriores. Nascia, então, uma busca constante pela identidade da marca, através da inovação do produto e embalagens.

Em 2001 pode-se dizer que as marcas próprias atingiram os mesmos patamares de qualidade e imagem que as marcas nacionais. Nos EUA, 75% dos consumidores acham que os produtos de marca própria estão no mesmo patamar de qualidade e característica que as marcas líderes (Gutwilig, 2000). Nesta nova fase, as empresas passam a diferenciar o produto do ponto de vista mercadológico. Criam marcas fantasias, dão garantia de abastecimento e estabelecem rígido controle de qualidade, com análises laboratoriais (ABRASNET). Portanto, agora o desafio é a busca pela fidelização do con-

sumidor, que tornou-se mais crítico na hora da compra. A conquista pela lealdade à marca será o grande diferencial no mercado. A tabela 01, proposta por Laaksonen (1994), ilustra quatro gerações de estratégias usadas desde de a introdução das marcas próprias pelos varejistas.

Painel das marcas próprias no mundo

Nos países europeus, as vendas dos produtos de marcas próprias superaram US\$ 250 bilhões em 1997, e cerca de US\$ 305 bilhões em 2000. Percebe-se um crescimento anual médio de 7% em toda Europa desde 1990, enquanto que as vendas totais de auto-serviços (em que os consumidores estão dispostos a assumir seu próprio processo de localizar, comprar e selecionar produtos) vêm au-

mentando 3,4%. O mesmo sucesso do fenômeno repetese nos Estados Unidos, onde em algumas redes elas já respondem por mais de 30% do mix de produtos (Salgueiro 1998). A tabela 2 ilustra a penetração das marcas próprias em alguns países, demonstrando também o quanto ainda podem crescer

nos países latino-americanos.

Pode-se, ainda, observar o potencial de crescimento que as marcas próprias podem atingir nos países latino-americanos. Nos países europeus, como no caso da Suíça, a participação no volume de vendas é de 50,8%, um índice muito acima do que qualquer país latino-americano. No Brasil, onde a penetração era de apenas 0,8% em 1999, percebe-se um grande potencial para o desenvolvimento do mercado.

No final dos anos 80, as marcas próprias significavam 30% das vendas dos supermercados britânicos, empurrando marcas B e C para fora das gôndolas. Nesses supermercados, é comum a linha de produtos oferecidos só ter 3 escolhas: a marca líder, a marca do varejista e uma marca alternativa (Sternquist, 1998).

Percebe-se que a grande tendência é o

Gráfico 1 - Concentração das 5 maiores empresas (% sobre o setor de auto-serviço – Brasil)

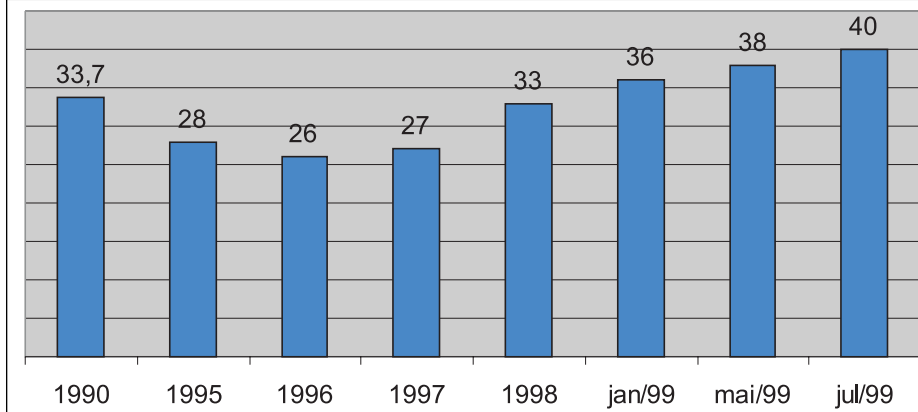


Tabela 2 - Participação de mercado de marcas próprias em países e categorias selecionadas em 1999.

Participação Percentual das Marcas-Próprias no Volume de Vendas de Produtos por Países

	Total	Alimentos	Bebidas	Higiene Pessoal	Limpeza
Suíça	50,8	61,2	51,6	43,2	48,0
Reino Unido	37,0	44,2	34,4	25,4	44,7
Canadá	25,5	26,8	27,7	18,3	30,8
Holanda	23,1	27,4	13,7	21,0	27,7
Espanha	21,4	25,9	14,8	15,4	29,1
França	20,8	23,8	17,4	12,3	30,1
EUA	15,4	23,9	11,2	8,8	15,0
México	5,0	5,5	2,3	2,4	9,2
Argentina	4,4	6,5	2,1	1,7	3,2
Chile	2,6	2,5	0,6	1,2	4,1
Colômbia	1,4	2,6	0,1	1,1	-
Brasil	0,8	0,6	0,5	0,1	2,2

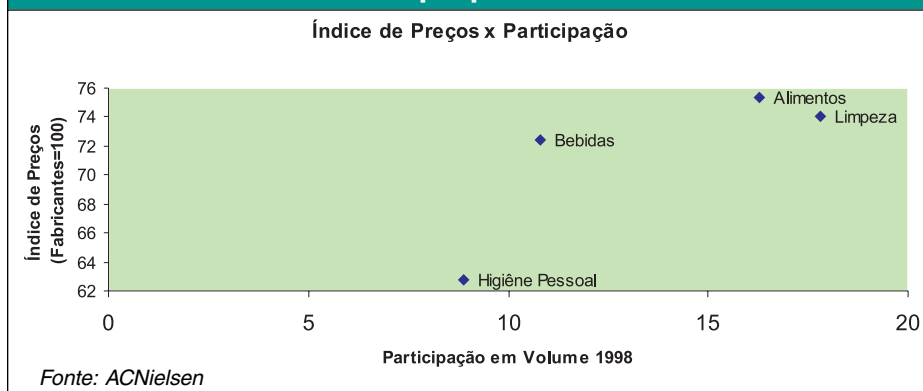
Fonte: ACNielsen

desenvolvimento de produtos de valor agregado, em especial na categoria de alimentos, incluindo os setores de altos volumes, em que os varejistas aproveitaram para tirar o máximo efeito e benefício do desenvolvimento de uma marca e sua respectiva imagem. Tais categorias incluem os produtos refrige-

rados e congelados, laticínios, refrigerantes, petiscos, ração animal, molhos e temperos (Kiderman & d'Almeida 1997).

Porém, o universo das marcas próprias também engloba outras categorias de produtos, tais como os de limpeza e higiene pessoal. Mesmo sendo alimentos a categoria de maior sucesso, em alguns países outras categorias demonstram excelentes resultados. As tabelas 3 e 4 ilustram a participação de alguns produtos

Gráfico 2 - Índice de preços x participação das marcas-próprias no mundo



de marcas próprias no volume de vendas em alguns países no mundo.

Em termos de preços médios das marcas-próprias, percebe-se que a categoria de alimentos obtém destaque. Os preços praticados nesta categoria correspondem a 75% dos praticados pelas marcas líderes, a melhor porcentagem se comparada com as outras categorias de produtos com marcas próprias (Gráfico 2).

Quando comparadas em termos do vo-

lume de vendas mundial da categoria alimentos, também apresentam um bom desempenho, representando cerca de 16% do total (ou seja, do total vendido de alimentos no mundo, cerca de 16% é via marcas-próprias). Boas vendas associadas a bons preços mostram que investir em marcas pró-

prias pode ser um bom negócio.

Painel das Marcas Próprias no Brasil

Se comparado aos países europeus, pode-se dizer que o varejo nacional começa a dar seus primeiros passos. Há alguns anos, apenas um grupo seletivo, formado pelas grandes redes, atuavam com marcas próprias. Esse grupo já é mais diversificado, incluindo desde companhi-

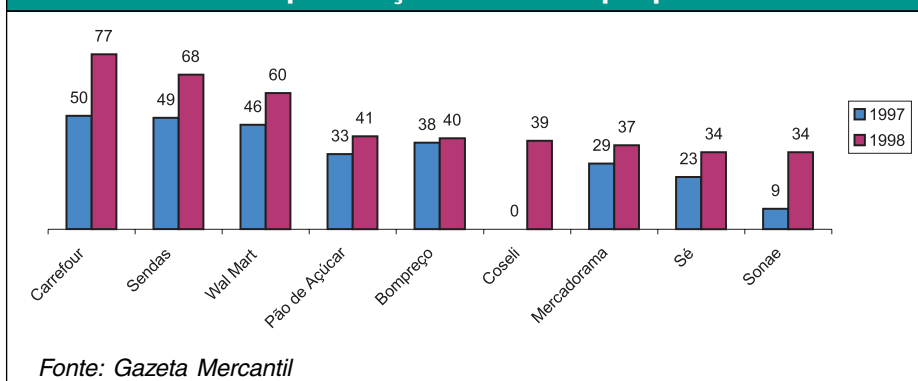
as de porte médio e atuação regional, até empresas que não têm mais do que um supermercado (Salgueiro, 1998). Vale ressaltar que algumas empresas usam o nome da rede para seus produtos com marca-própria (ex: Carrefour) e outras usam outras marcas para seus produtos (ex: Wal Mart, que

usa a marca Great Value, já com grande aceitação em seus clientes). O gráfico 1 ilustra a porcentagem de empresas que atuam com marcas próprias, conforme posição no ranking da ABRAS.

As marcas próprias têm apresentado números bastante significativos de crescimento no País. O número de empresas, tanto no atacado quanto no varejo, cresceu 19% entre 1998 e 1999, continuando maior a participação do varejo. No mesmo período, as categorias de produto passaram de 196 para 220 (12%). Considerando-se que um supermercado comercializa em média algo em torno de 300 diferentes categorias de produtos, o número de famílias de produtos com participação das marcas próprias já corresponde a 73,3%. O número de itens também cresceu, de 1.751 para 3.215 só no setor supermercadista, demonstrando um aumento de 84%. Desse total, 1.787 são alimentos, número que representa um aumento de 20% em relação a 1998 (Háfes, 2000).

Agrupando-se as categorias de produtos

Gráfico 3 - Empresas com maior número de categorias com presença de marcas próprias



Fonte: Gazeta Mercantil

com marcas próprias por cestas (alimentação/bebidas, higiene pessoal/saúde, limpeza caseira e bazar), nota-se que a de alimentos/bebidas comparece com o melhor desempenho ao longo dos anos. Em 1995, esse grupo de produtos correspondia a 50% do número de categorias com marcas próprias, passando a 53% em 1996 e alcançando 57% em 1997 (Gonzalis, 1998). O setor alimentício é o preferido, pois produz produtos de valor agregado, nos quais os varejistas podem tirar o máximo efeito e benefício do desenvolvimento de uma marca e sua respectiva imagem (Kiderman & d'Almeida 1997).

O Quinto Estudo Anual de Marcas Próprias – 1999, realizado pela ACNielsen, informa que as 10 maiores redes do País tiveram 5% de suas vendas advindas de marcas próprias e as de menor porte registraram 3% de participação no ano passado. A mesma pesquisa aponta que, em 2003, a expectativa é de que as 10 maiores cadeias atinjam 21% de suas vendas com produtos de marcas próprias e os demais supermercadistas tenham parti-

cipação de 5% (Lazzarini, 1999).

O atual sucesso das marcas próprias pode ser associado à reformulação do seu conceito. Este atravessa hoje um importante momento de transição, no qual as palavras que definem marcas próprias não se resumem mais a “pre-

ços baixos”, pois as mesmas começam a incorporar a qualidade como fator relevante, com base em pesquisas e estratégias mercadológicas. Chega-se mais próximo do conceito de “best value”, muito usado nos EUA, de melhor valor da categoria. (ABRASNET).

Conclusões

O objetivo deste artigo foi mostrar a dimensão do assunto marcas-próprias e o seu impacto nas cadeias produtivas, principalmente com relação à distribuição dos alimentos. Mostrou-se um painel mundial e nacional. As vendas de produtos com marcas próprias têm sido um sucesso em todo o mundo. Só nos países europeus já superam US\$ 250 bilhões/ano. O mesmo sucesso repete-se nos Estados Unidos, onde, em algumas redes, elas já respondem por mais de 30% do mix de produtos. Existem várias categorias de produtos com marcas próprias, porém as que apresentam maior penetração são as de alimentos, bebidas, higiene pessoal e limpeza.

Tabela 3 - Participação em volume das marcas próprias nas vendas dos supermercados em alimentos.

Marcas Próprias – Participação em volume nas vendas								
	ALE	ESP	SUI	POL	CAN	ING	FRA	USA
Arroz	-	28,5	69	18,0	26,5	81,0	31,2	32,0
Batatas Fritas Congeladas	18,6	45,6	86	36,5	13,1	45	-	31,3
Conservas Vegetais	37,8	44,7	-	32,9	44,0	63	50,3	45,5
Geléias	19,2	32,1	75	18,6	39,7	44	33,0	79,6
Massas Alimentícias	20,0	33,6	76	21,5	24,0	80	28,0	21,8
Óleos Comestíveis	30,1	26,9	-	19,2	36,9	73	30,4	30,7
Ração Animal	29,0	35,1	58	25,8	37,5	18	21,3	29,2
Sorvetes	29,1	30,2	66	39,8	34,3	66	30,6	33,7

Fonte: ACNielsen

Tabela 4 - Participação em volume das marcas próprias nas vendas dos supermercados em outros produtos.

Marcas Próprias – Participação em volume nas vendas								
	ALE	ESP	SUI	POL	CAN	ING	FRA	USA
Anti-sépticos Bucais	0,6	17,8	41,0	-	30,9	50	-	26,2
Creμες p/ Pele	8,7	2,6	75	-	-	16	6,0	3,5
Escovas de Dentes	13,0	32,8	62	18,3	5,2	36	20,1	11,5
Fraldas Descartáveis	20,8	13,9	48	15,5	29,9	15	21,5	20,0
Lenços de Papel	58,5	41,9	-	28,5	28,6	55	42,4	15,8
Sabonetes	15,7	11,2	49	5,4	30,9	33	7,3	12,2
Envoltórios p/ Alim.	57,9	56,5	72	35,0	37,7	83	64,5	37,8
Guardanapos de Papel	35,2	37,4	-	31,2	57,5	40	53,2	19,5
Papel Higiénico	46,0	44,9	72	27,8	36,5	53	44,5	17,2
Sacos de Lixo	58,2	44,4	-	33,7	56,6	83	67,0	36,2

Fonte: ACNielsen

Se comparado aos países europeus, pode-se dizer que o fenômeno é recente no Brasil, mas várias empresas, de todos os tamanhos, já dispõem de suas marcas próprias. A qualidade e a imagem das marcas próprias atingiram os mesmos patamares das marcas das empresas. Trata-se de uma fase em que as empresas passam a diferenciar o produto do ponto de vista mercadológico. Criam marcas fantasias, dão garantia de abastecimento e estabelecem rígido controle de qualidade, com análises laboratoriais. Portanto, agora, o desafio é a busca pela fidelização do consumidor, que tornou-se mais crítico na hora da compra. A conquista pela lealdade à marca será o grande diferencial no mercado. Grandes mudanças no Brasil, com enorme crescimento deste tipo de marcas, pode ser esperado para os próximos 5 anos, acirrando a disputa por gôndolas, e criando oportunidades e ameaças às empresas do agríbussness. O tema deve ser cada vez mais inserido na agenda de pesquisa da economia aplicada. Tem impacto inclusive no comércio internacional, pois empresas do agríbussness instaladas no Brasil podem vir a ser fornecedores mundiais de alguns produtos para redes varejistas internacionais, rompendo algumas barreiras à entrada.

Bibliografia

ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados). *Que Venha o Novo Milênio*. São Paulo, Revista EXAME, ano 33, p. 110-129, quinzenal, 08/09/99.

ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados). *Marca Própria é Tema de Seminário*.

rio. São Paulo, Revista Super Hiper, ano XX, p. 31, mensal, março de 2000.

Berman, B., 1996 - *Marketing Channels*, John Wiley And Sons, USA, 663 p.

Carvalho, S. *Elas já Começaram a Usar black-Tie*. São Paulo. Revista EXAME, ano 26, p.78-79, quinzenal, 16/03/1994.

Etzel, M.J.; Walker, B. & Stanton, W.J. - *Marketing* - Editora Makron Books, 1997. 743 p.

Gonzalis, A. V. *Marcas Próprias - O que está se Passando com os Produtos*. São Paulo, Revista Super Hiper, ano XX, p. 64-66, mensal, março de 1998.

Gutwiliig, Richard. *A Household Name*. Supermarket Business, p. 95-98, June, 2000

Háfez, A. *Marca própria Interfere na produção Industrial*. Gazeta Mercantil. São Paulo, 18/04/2000, A-4, 2000.

Abrasnet: - <http://www.abras.com.br/sh/maio00/0005especial.html> - size 27.420 bytes - 13/06/00 - 13:44:09

<http://www.plma.com> - 09/08/00 - 13:34:05

Kiderman, J.; d'Almeida, P. *Como Ganhar Mercado com as Marcas Próprias*. São Paulo, Revista Super Hiper, ano 23, p. 70-76, mensal, fevereiro de 1997.

Kotler, P. *Administração de Marketing - Análise, planejamento, Implementação e Controle*. Editora Prentice Hall, São Paulo, 2000, p. 725.

Laaksonen, H. *Own Brands in Food Retailing Across Europe*. Oxford, Oxford Institute of Retail Management. 1994

Lazzarini, J. C. *Marcas Próprias: Panorama Internacional e Brasileiro*. IV Estudo Acnielsen de Marcas Próprias. Rio de Janeiro, 27/10/1999.

Machado Filho, C. A. P.; Spers, E. E.; Chaddad, F. R.; Neves, M. F. 1996. *Agríbussness Europeu*. Editora Pioneira, São Paulo, 132p.

Malta, C. B. *Supermercados Ampliam Linhas de Marcas Próprias*. Gazeta Mercantil. São

Paulo, 30/08/1999, p. C-7, 1999.

Moreira, V.; Moldeiro, R. H. *Novas Ofensivas do Atacado*. São Paulo, Revista Distribuição, ano 08, p. 28-42, mensal, setembro de 1999.

Morita, A. *15 Mil Novos Produtos*. São Paulo, Revista Supermercado Moderno, ano XX, p. 52-55, mensal, março de 1998.

Neves, M. F.; 1999 - *Um modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos* - Tese de Doutorado - Faculdade de Economia, administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 297 p.

Neves, M.F., Chaddad, F.R. & Lazzarini, S. G., 2000 - *Alimentos: Novos Tempos e Conceitos na Gestão de Negócios* - Editora Pioneira, 123 p.

Nielsen - diversos relatórios e textos.

Toledo, G. L.; Neves, M. F.; Machado Filho, C. A. P. *Marketing Estratégico e Varejo: O Caso Europeu*. São Paulo, Revista de Administração, v.32, p. 47-57, abril/junho 1997.

Rosembloom, B., 1999 - *Marketing Channels* - 6th. Edition, The Dryden Press, 688 p.

Stern, L. & El Ansary, A.I. & Coughlan, A.; 1996 - *Marketing Channels* - 5th. Edition, Prentice Hall, 576 p.

Semenick, R. J.; Bamossy, G. J. *Princípios de Marketing: Uma Perspectiva Global*. Makron Books, São Paulo 1995, 867p.

Salgueiro, S. *A Popularização das Marcas Próprias*. São Paulo, Revista Super Hiper, ano 20, p. 20-30, mensal, março de 1998.

Salgueiro, S. *O novo Rumo para as Marcas Próprias*. São Paulo, Revista Super Hiper, ano 20, p. 62-64, mensal, 1994.

Sternquist, Brenda. *International Retailing*. Fairchild Publications, New York, 1998, 262 p..

Supermarket Business. *Rejoicing in the Aisles*. Supermarket Business, p. 49-50, March, 2000

Winnigham, Bruce. *Private Label Grows Up*. Discount Merchandiser Magazine, p. 109-114, November, 1999.