



Aleda: uma marca brasileira global

Preparado pela Prof^a Daniela M. R. Khauaja, da ESPM-SP¹.

Recomendado para as disciplinas de: Gestão de Produtos e Marcas, Marketing Estratégico e Gestão de Marketing Internacional

RESUMO

O Brasil ainda tem pequena participação no comércio mundial e parte significativa de suas exportações está concentrada no setor de commodities. O investimento na construção de marcas globais fortes é uma das iniciativas que poderia mudar essa situação. Com um produto inovador em um mercado dominado por marcas globais centenárias, dois empreendedores brasileiros criaram a aLeda, marca de papel transparente para fumo. Em pouco mais de um ano de vida, a marca já é comercializada para mais de 50 países. É um caso raro no país de empreendedorismo, com foco em inovação e em construção e internacionalização de marca. Os sócios da empresa não querem perder o ritmo de crescimento e passam pelo seguinte dilema: expandir a marca para outras categorias de produto ou investir no lançamento de novas marcas.

PALAVRAS-CHAVE

Marcas, internacionalização, extensão, inovação, empreendedorismo.

2007

1 Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção da autora avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos reservados ESPM.

Introdução

A participação do Brasil no comércio mundial é ainda muito tímida e está estagnada na casa de 1% há praticamente quarenta anos². Entre os diversos erros mais comuns que as empresas brasileiras cometem em processos de internacionalização, especificamente em termos de marketing global, é o não desenvolvimento de marcas fortes, o que ajudaria na identificação e na diferenciação da sua oferta de valor. Essa realidade é exposta anualmente no ranking das marcas globais mais valiosas do mundo, da consultoria Interbrand, onde, dentre as cem marcas consideradas mais valiosas, nenhuma é brasileira³. Inclusive, muitos consumidores pelo mundo ainda esperam que produtos “made in Brazil” sejam inferiores⁴.

Algumas empresas decidiram quebrar esse paradigma e se lançaram no mercado externo com produtos com marca, obtendo grande sucesso, como a Alpargatas (com as Havaianas), a H. Stern, o Boticário e a Natura. Mas em todos esses casos, o processo de internacionalização foi gradual. São muito raros os casos de uma marca brasileira que já nasce global.

A aLeda, marca brasileira de papel para enrolar cigarros, com três meses de vida já estava presente em mais de 20 países. É um caso atípico no país de empreendedorismo, com foco em inovação e em construção e internacionalização de marca.

No ano de 2006, com 7 meses de atuação, a empresa já havia faturado R\$ 36 milhões e, com pouco mais de um ano de existência, a marca é comercializada para mais de 50 países. Com crescimento que pode ser considerado meteórico, os sócios da empresa não querem perder esse ritmo e passam pelo seguinte dilema: expandir a marca para outras categorias de produto ou investir no lançamento de novas marcas.

História da aLeda

A história da aLeda é recente, mas de forma alguma se pode dizer que é curta. A empresa começou em 2006 da coragem de dois empreendedores, Renato Volonghi e Fernando Amaral, que no melhor estilo “uma ideia na cabeça e uma câmera na mão”, buscaram e encontraram um produto inovador e o transformaram numa marca de sucesso.

A ideia surgiu cerca de dois anos antes da formação da empresa, quando Renato descobriu a existência de 4 cm² de papel transparente utilizado para fumo. Com o papel em mãos, Fernando e Renato buscaram a fábrica do papel transparente, o submeteram ao teste de toxicidade e descobriram que esse papel era menos nocivo à saúde do que o tradicional papel branco, além de ser um produto vegetal 100% biodegradável. Vislumbraram uma grande oportunidade de negócio.

Os empreendedores juntaram suas economias e conseguiram produzir 150 caixas (com 40 pacotes cada uma). Como um teste de mercado, os dois foram vender o produto nas bancas de jornal na Avenida Paulista, no centro de São Paulo, mas antes utilizaram uma tática de marketing: os amigos de Renato e Fernando foram às mesmas bancas dois dias antes deles e pediram por aLeda; assim, quando os sócios chegaram aos pontos de venda, a marca já era conhecida e sua introdução foi facilitada. Animados com a venda de todas as caixas e com os novos pedidos, eles decidiram estruturar a empresa.

2 SECCO, A. O desafio de superar o 1%. Anuário Comércio Exterior 2005-2006. São Paulo: Análise Editorial, 2005.

3 KILEY, D. Best global brands. Revista Business Week, 6 ago. 2007.

4 Na introdução de um artigo sobre empresas de países que estão entrando tardiamente na economia global, como o Brasil, Bartlett e Ghoshal (2000) pedem para os leitores considerarem rótulos de produtos com os dizeres “made in Brazil” ou “made in Thailand”; e afirmam que um dia essa procedência pode ser símbolo de alta qualidade e valor, mas que atualmente muitos consumidores esperam que produtos desses países sejam inferiores.

Com um produto inovador, Renato e Fernando seguiram a “Lei da Liderança” de Ries e Trout, ou seja, criaram uma categoria e foram os primeiros: a aLeda foi a primeira marca de papel transparente para fumo⁵.

Além da inovação, um fator decisivo foi o reconhecimento da necessidade de construção de uma marca forte. Como o produto não podia ser patenteado, sabia-se que rapidamente cópias surgiriam no mercado. E, de fato, mais de 90 produtos similares já surgiram ao redor do mundo, embora a grande maioria seja feita por amadores e o produto não sobreviva ao segundo pedido.

aLeda é uma gíria que se tornou marca. Os sócios tiveram a ideia de apropriar-se da forma com que os jovens fumantes apelidaram a seda (papel para enrolar cigarros): leda. Como o produto é inovador, acrescentou-se o “a” antes de leda e a assinatura em inglês “The original one” (o original).

Aproveitando-se da transparência do próprio produto, a aLeda adotou uma “forma transparente de fazer negócios”, o que inclui a ética e o bom relacionamento com os parceiros. Cada distribuidor tem um tratamento customizado e, quanto mais próximo for o relacionamento, mais ele fornecer informações, melhor ele divulgar a marca e maior for o volume de vendas, mais vantagens serão oferecidas a esse distribuidor, tanto em preço quanto em materiais de divulgação.

A indústria

Os papéis para enrolar cigarros fazem parte do setor fumageiro⁶, que inclui as beneficiadoras de tabaco e os fabricantes de produtos derivados do tabaco, como cigarros, cigarrilhas e charutos. Isso torna a leitura do mercado um tanto subjetiva, pois a aLeda não concorre diretamente com empresas como Philip Morris e Souza Cruz (subsidiária da British American Tobacco), gigantes do segmento de cigarros manufaturados. Nas estatísticas do setor, os papéis para enrolar cigarros aparecem junto com cachimbos e charutos, não havendo um estudo específico por segmento.

Vale lembrar, no entanto, que o Brasil tem tradição no setor fumageiro, uma vez que, no início do século XVI, os primeiros portugueses a desembarcarem no país já encontraram o cultivo de fumo em quase todas as tribos indígenas. Até hoje, a produção de fumo é uma atividade agrícola relevante para a economia brasileira. Segundo o Sindicato da Indústria do Fumo, o Brasil é o segundo maior país produtor e o maior exportador de fumo no mundo.

No segmento de papel para enrolar cigarro, a aLeda compete com marcas centenárias, como a espanhola Smoking e as francesas OCB e Rizla. O primeiro papel da Rizla foi lançado em 1532 e seu papel de arroz em 1865, com o nome atual da marca, formado por “riz” de arroz e “la” de família Lacroix, detentora do negócio. A marca Smoking foi criada em 1929 e é uma referência no Brasil para os usuários de papel para enrolar cigarros. Apesar de terem lançado diversas inovações no mercado nenhuma delas foi a pioneira em papel transparente. A OCB é a única das grandes empresas do setor que lançou produto similar possivelmente em retaliação à entrada da aLeda no mercado francês.

Ao analisar o mercado, é importante também lembrar que os papéis para enrolar cigarro são utilizados pelo consumidor de tabaco e de cannabis. E isso torna a análise do setor ainda mais complexa, pois em muitos países o consumo de cannabis é ilegal, embora a venda de papéis para enrolar não seja. Onde o consumo de cannabis é permitido, como na Holanda e na Espanha, esse segmento específico

5 Para Ries e Trout (1993), é melhor ser o primeiro do que ser o melhor, pois assim fica mais fácil penetrar na mente dos consumidores.

6 Setor fumageiro é uma denominação da Abifumo, Associação Brasileira da Indústria do Fumo.

é mais desenvolvido.

Os fatores que exercem forte influência nessa indústria são: a legislação e a cultura. Devido aos danos que o fumo pode causar à saúde, os governos criaram muitas restrições ao setor e aumentaram muito os impostos sobre cigarros. Por essa razão, na Europa criou-se o hábito de fazer o próprio cigarro. Por exemplo, um maço de Marlboro, em Londres, custa para o consumidor em torno de 5 libras. Se comprar o papel para enrolar cigarro e 50 gramas de tabaco, o consumidor pode fazer 40 cigarros pela metade do preço, ou seja o equivalente a dois maços de cigarro industrializado. Essa situação fez crescer, nos últimos anos, o mercado de papéis para enrolar.

O composto de marketing

O portfólio de produtos é formado por:

- a) O papel celulose em três tipos de embalagem com diferentes dimensões e número de folhas por pacote: aLeda King Size, aLeda Mini Size e aLeda Blue Size.
- b) Cones transparentes pré-enrolados, com filtro em tamanho king size.

Os sócios acreditam que ainda é preciso desmistificar o produto, pois ainda há quem não compreenda o conceito de papel celulose transparente e o chame de “plastiquinho” pela sua aparência. E o material plástico transmite atualmente o contrário do posicionamento do produto de ser ecologicamente correto por ser biodegradável.

A empresa estuda constantemente a melhoria do produto nos seus aspectos físicos, como gramatura, porosidade, acondicionamento, além da comunicação e de novos produtos que tragam valores agregados ao produto original, como o filtro (utilizado como piteira).

Além disso, a embalagem foi ligeiramente modificada ao longo do tempo: foi retirado o dizer “made in Brazil” da face principal da embalagem e foram incluídos os galhos para torná-la mais jovem, mas foram mantidos os selos “produto ecologicamente correto”, “100% biodegradável” e “celulose transparente”.

A distribuição é realizada por uma empresa parceira, chamada Etc Trade, tanto no Brasil quanto no exterior.

O preço é premium em relação ao papel branco (de 50 a 100% mais caro), sendo que a estratégia de preços foi elaborada com base nos custos da empresa e nos preços dos concorrentes.

A comunicação da aLeda é toda desenvolvida por sua house agency. A empresa faz a veiculação de anúncios em revistas especializadas no mercado cannábico, como Soft Secrets e High Times, e investe em material de ponto de venda, que inclui cartazes, adesivos e displays (a própria caixa de embarque e outros formatos). Além disso, a empresa investiu em camisetas e bonés para divulgar a marca, mas estes se tornaram tão desejados por seu público, que hoje são comercializados pelo site www.aLedashop.com.br, lançado em agosto de 2007.

Para divulgar a marca, a empresa também promove artistas independentes, como Guilherme Kramer, faz edições limitadas do produto (com um DJ famoso na França) e participa com stands em feiras em todo o mundo, como a Spannabis Fair, em Barcelona e a CannaTrade.ch, em Berna, além da Epicure 2007 (7ª Feira Sul-Americana do Tabaco e do Presente Fino), em São Paulo. Nesta última, a empresa contratou DJs, artistas plásticos e um show de performance de cabaré para proporcionar uma experiência dos consumidores com a marca.

Nas feiras, os organizadores fazem premiações e aLeda ganhou dois prêmios, compro-

vando a qualidade e a inovação do produto.

O apoio a bandas de música e a artistas plásticos gera mídia espontânea para a marca, o que é uma forma de divulgá-la apesar de toda a restrição legal à propaganda de produtos relacionados à indústria do tabaco e a preocupação de não fazer apologia ao uso de drogas.

Apesar de todo esse investimento, o diretor de marketing afirma que grande parte da comunicação da marca é feita via internet. Além do site da marca e da loja virtual, há comunidades no Orkut, no MySpace e no Yahoo e um blog na homepage. Isso mostra que apesar do pouco tempo de vida, a aLeda é uma marca com alta ressonância. Isso porque certos clientes apresentam senso de comunidade, ou seja, eles sentem afinidade com outras pessoas associadas à marca. E eles se dispõem a investir tempo e energia com a marca, além do que gastam durante a compra ou o consumo. Eles são embaixadores da marca e ajudam a estreitar os laços da marca com outras pessoas⁷.

O público é formado por jovens adultos de 18 a 45 anos, sendo grande parte de 18 a 30 anos. Há três grupos de consumidores: habitual (fez a migração do papel tradicional - branco - para o papel celulose), alternador (consome tanto o papel branco quanto o papel celulose, que é o caso mais comum) e abandonador (experimentou o papel celulose, mas retornou para o papel branco).

A empresa incentiva a participação dos consumidores, pedindo sugestões para novos lançamentos. Por exemplo, perguntando no site que sabores eles preferem. O consumidor é engajado, pois o índice de retorno de e-mail marketing e de newsletter e a quantidade de page views do site são considerados altos. Os consumidores querem participar e eles dão sugestões diversas, como linha de cinzeiros e isqueiros. Além de darem apoio à empresa com frases do tipo “vamos acabar com os espanhóis”, fazendo alusão à empresa que comercializa a marca Smoking. Para esses consumidores, a aLeda representa uma plataforma de contestação, contracultura, com a qual eles se identificam.

A empresa apóia projetos sociais, como a Academia de Boxe Nilson Garrido, que já conta com duas unidades e trabalha com ex-moradores de rua. Além disso, patrocina os campeonatos e alguns atletas em campeonatos de boxe amador.

A internacionalização da marca

No que tange à construção de marcas globais, Aaker e Joachimsthaler (1999) declaram tratar-se de marcas cujo posicionamento, estratégia de comunicação e personalidade são na maioria dos aspectos os mesmos em diferentes países e mercados. Para Aaker e Joachimsthaler (2000), a chave para uma marca global é encontrar um posicionamento que funcione em todos os mercados.

Os sócios conceberam uma empresa global por terem em mãos um produto inovador, com forte apelo em países europeus. De forma pro ativa, logo na abertura das vendas, o primeiro parceiro comercial, chamado Ultra, enviou caixas de produtos para a venda em quiosques em dois festivais de música, em Portugal e na Itália. Mas, no início das vendas, o boca-a-boca ajudou a criar oportunidades para a internacionalização. Ou seja, pessoas que compraram os primeiros lotes do produto no Brasil e viajaram para o exterior, levando amostras consigo.

No segundo mês de operação, a aLeda fez parceria com a Etc Trade, cujo dono fez uma pesquisa via internet para saber quem são os melhores e maiores distribui-

⁷ A ressonância é a etapa final do modelo CBBE, de construção de brand equity, no qual os clientes têm forte vínculo com a marca e decidem manter um relacionamento com ela (KELLER; MACHADO, 2006).

dores e viajou para a Europa com amostras do produto. O modo de entrada escolhido foi a exportação.

Ao contrário de muitas empresas brasileiras, que escolhem os mercados para exportação por proximidade cultural⁸, os sócios da aLeda buscaram os mercados mais atrativos para o seu produto. O primeiro deles foi a Holanda - berço da indústria cannábica - seguido por França e Inglaterra. O processo para entrada na França foi o mais demorado porque a legislação francesa é muito restritiva, exigindo diversas adaptações ao produto.

Após esses primeiros lotes de exportação, de julho a outubro de 2006, a Etc Trade fez a prospecção de clientes internacionais, com visitas a alguns deles, e nova pesquisa pela internet, agora pensando em todos os continentes. Em setembro, o dono da trade e um dos sócios da aLeda foram a dez países europeus - dentre eles, Espanha, Alemanha, Bélgica e Itália - para visitar distribuidores. Em outubro, participaram de uma feira na Holanda e fizeram convenção com todos os distribuidores da marca para traçar uma estratégia para o continente europeu e para os Estados Unidos, para onde começaram a comercializar a marca por iniciativa dos próprios distribuidores norte-americanos, que procuraram a empresa.

Atualmente, a marca é comercializada nos cinco continentes, em 52 países, e a exportação representa 70% de seu faturamento mensal. Apesar da pulverização aparente, os dirigentes da empresa reconhecem que ainda há mercados não atendidos.

A comercialização para o exterior é toda feita por meio do intermediário brasileiro - a Etc Trade -, que comercializa para distribuidores em outros países. Estes, por sua vez, vendem diretamente ao varejo (lojas de conveniência, postos de gasolina, tabacarias, revistarias, quiosques) ou ainda a outros distribuidores menores. Trata-se de um processo com pelo menos três, ou quatro, intermediários até chegar ao consumidor final. Portanto, fica difícil para a aLeda obter conhecimento mais profundo dos mercados locais. Embora a empresa tente fazer parceria com distribuidores estrangeiros a fim de obter melhores informações e criar oportunidades promocionais, os sócios da empresa gostariam de atender diretamente o varejista local. Mas isso demandaria uma estrutura enorme (com centros de distribuição) e específica para cada país ou região, pois os pontos de vendas são diferentes em cada país⁹.

Os sócios entendem que não sofreram barreiras de entrada e creditam isso à inovação do produto. Mas tiveram que fazer adaptações na embalagem do produto para respeitar legislações e adequar os preços, que foram considerados muito altos pelo mercado.

No exterior, o nome da marca não tem significado, mas o público identificou-se com o posicionamento ecológico.

Como a marca já nasceu global, não foram feitas adaptações no seu composto de marketing. O produto é o mesmo comercializado em todos os países, assim como a identidade visual, embora sejam feitos pequenos ajustes na embalagem para adequação a legislações locais. O posicionamento da marca é o mesmo em âmbito mundial, mas os distribuidores locais têm a liberdade de ressaltar para os varejistas o atributo com maior apelo em seu mercado: a brasilidade, a biodegradabilidade ou a transparência do papel.

⁸ A estratégia de preços, assim como para o mercado brasileiro, é definida le- Segundo o processo de internacionalização da firma da Escola de Uppsala, as empresas se internacionalizam primeiro para países que tenham a cultura similar a do seu país de origem (HEMAIS; HILAL, 2002).

⁹ Na Holanda, o consumo de cannabis é permitido apenas em locais licenciados pelo governo, chamados de Coffee Shops.

vando-se em consideração os custos da empresa e os preços dos concorrentes, mas além disso considera-se a carga tributária de cada país. Embora a empresa tenha um preço sugerido de dois euros para o consumidor final, os preços encontrados nos varejistas têm variações enormes.

O material de comunicação é todo desenvolvido pela house agency para os distribuidores da marca. O conceito da comunicação é sempre o mesmo, fazendo-se apenas a tradução do texto para os mais diversos idiomas. Apenas um cartaz que diz “a aLeda tá aqui” foi distribuído em português para reforçar o atributo da brasilidade. O material de ponto de venda é entregue aos distribuidores que repassam para os pontos de venda, embora a empresa não tenha controle sobre isso.

A empresa também está investindo na confecção de um manual de identidade da marca, com a especificação de cores, formatos, tipos de letra para a aplicação da logomarca e dos diversos materiais de comunicação. A maior parte dos materiais é criada e desenvolvida pela própria aLeda, mas os distribuidores mais parceiros também solicitam materiais, que são desenvolvidos de forma customizada e, algumas vezes os anúncios são cooperados.

A expansão da empresa

Desde o início, a empresa investiu em tecnologia, no processo de fabricação e nas embalagens dos produtos, o que é refletido no preço dos produtos. Para praticar política de preços mais competitiva, a empresa pretende fazer parte de suas transações comerciais diretamente para os distribuidores estrangeiros, sem o intermediário Etc Trade, com a sua própria trading company: aLeda Comércio de Embalagens Artesanais. Além disso, a empresa está estruturando seu departamento comercial para realizar as vendas no Brasil diretamente aos varejistas, com equipe de representantes de vendas e de merchandising. A prioridade é estruturar a operação comercial para então expandir a empresa.

Pelo sucesso da marca, que se tornou, em apenas um ano, referência mundial no mercado de papéis para enrolar cigarros, a empresa decidiu expandir o portfólio de produtos, com aLeda Flavors, ou seja, o papel celulose com os odores e sabores uva, mel, pêssego, blueberry e chocolate. Embora já haja no mercado esse tipo de produto, a empresa está inovando no sabor mel e no formato do papel.

Depois, a empresa tem mais projetos, como a entrada no segmento de papel branco para concorrer com os grandes players do mercado, como a Smoking, a OCB e a Rizla. Esse movimento visa atender aos pedidos de varejistas e consumidores que utilizam os produtos da aLeda, mas pedem aLeda “arroz ou branca”. O posicionamento de preço seria feito com base nos produtos concorrentes, portanto o preço final seria inferior aos produtos atuais da aLeda de papel transparente.

A marca também foi estendida para vestuário, com a linha aLeda wear, que inclui camisetas e bonés, dentre outros. Parte das estampas das camisetas foi criada por artistas independentes, que se inscreveram em concursos ou ofereceram seus trabalhos para divulgação, o que gera o envolvimento do público com a marca. A aLeda wear procura manter os atributos essenciais da marca, como a utilização de fios ecologicamente corretos. Segundo o diretor de marketing, “esse é primeiro passo para mostrar que a aLeda está além do papel transparente” e também uma forma de divulgar a marca, driblando as restrições legais, reforçando o estilo de vida do consumidor de aLeda. Mas, apesar da linha de roupas, os sócios afirmam que a ideia é manter a marca aLeda para o setor fumageiro.

Os sócios acreditam que é importante para a empresa diversificar-se por fa-

tores como sazonalidade, pois os produtos vendem mais no verão europeu, e porque o negócio no qual estão inseridos é restrito – a indústria do fumo. Os sócios tendem para a postura adotada pela Philip Morris, que decidiu expandir seus negócios para alimentos, com a aquisição da Kraft Foods, ao contrário da British American Tobacco, que prefere restringir-se ao setor fumageiro.

A aLeda não quer ser uma empresa de uma única marca e de um único produto. Assim, a empresa estuda a possibilidade de lançar nova marca fora do setor do fumo, aproveitando o conhecimento do consumidor da marca aLeda.

A marca trouxe características para a empresa que podem ser aproveitadas na expansão para outros mercados, como a questão da brasilidade, do ecologicamente correto, de o produto ser sustentável porque é biodegradável, e acima de tudo um estilo de vida, que tem a ver com contestação e cultura alternativa (grafite, música, cartoon, arte independente e esporte). O consumidor de aLeda tem um estilo de vida muito característico e a compreensão desse estilo é um trunfo da empresa. A ideia seria fazer uma relação entre a marca aLeda e as novas marcas.

Questões para discussão

1. A aLeda ainda não investiu em pesquisa de mercado de maneira formal. Que tipos de pesquisa você recomendaria e por quê?
2. Com base no texto, qual é o posicionamento da marca aLeda? Para responder, procure mais informações na internet.
3. Considerando as vantagens e desvantagens de expandir uma marca, comente sobre o lançamento de novos produtos sob a marca aLeda: aLeda flavors, aLeda papel branco e aLeda wear.
4. A empresa deveria expandir a marca aLeda para novas categorias fora da indústria do fumo? Justifique sua resposta, considerando argumentos contra e a favor.
5. Uma das categorias para as quais a empresa pensa em expandir-se é a de saúde. Quais seriam as implicações dessa extensão para uma empresa que atua no setor fumageiro?
6. Se a empresa optar por construir nova marca, em que novas categorias ela deveria investir, considerando o estilo de vida do usuário de aLeda? Selecione uma dessas categorias e faça sugestões sobre o composto de marketing, justificando suas escolhas.

Referências

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. The lure of global branding. Harvard Business Review. Boston, v. 77, n. 6, p. 137-45, nov./dec. 1999.

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. Como construir marcas líderes. São Paulo: Futura, 2000.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going global – lessons from late movers. Harvard Business Review, p. 132-42, march-april. 2000.

KELLER, K. L.; MACHADO M. Gestão estratégica de marcas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

HEMAIS, C.A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, A. (org.). A internacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

RIES, A.; TROUT, J. As 22 consagradas leis do marketing. São Paulo: Makron Books, 1993.

ARANHA, Carla. Um pequeno grande mercado. Revista Exame PME. São Paulo, Ed. Abril, ed. 8, pág. 60, maio/junho, 2007.

KILEY, D. Best global brands. Revista Business Week, 6 ago. 2007.

SECCO, A. O desafio de superar o 1%. Anuário Comércio Exterior 2005-2006. São Paulo: Análise Editorial, 2005.

SOUZA, Celso. Entrevista cedida em agosto/2007.

VOLONGHI, Renato. Entrevista cedida em agosto/2007.

www.abifumo.org.br

www.aleda.com.br

www.aledashop.com.br

www.rizla.com

www.smokingpaper.com

www.sindifumo.com.br