

VIAGENS WOW!: CRIANDO UM NOVO POSICIONAMENTO PARA SE DESTACAR NO SETOR BRASILEIRO DE TURISMO

Jeferson Luís Mola¹ Elizabeth Kyoko Wada²

RESUMO

Este artigo discute o modelo de negócios desenvolvido pela Viagens WOW! no setor brasileiro de turismo a partir do conceito de posicionamento estratégico. Por meio de pesquisa baseada em fontes secundárias, são apresentadas as principais características da organização e de seu sistema de comercialização, baseado na venda direta e no marketing de rede. A relação desses fatores com a teoria mostrou que, ao abordar o mercado de uma forma inovadora, a empresa obteve vantagem competitiva e alcançou uma posição privilegiada em seu setor de atuação. Os resultados obtidos em sete anos de existência mostram que a estratégia adotada pela Viagens WOW! – ainda que requeira alto investimento e exija competências específicas – pode ser uma alternativa interessante para o desenvolvimento de novos negócios.

Palavras-chave: Turismo e hospitalidade. Posicionamento estratégico. Venda direta. Marketing de rede. Viagens WOW!.

ABSTRACT

This article discusses the business model developed by Viagens WOW! in Brazilian tourism industry from the concept of strategic positioning. Through research based on secondary sources, we present the main characteristics of the organization and its commercial system, focused on direct selling and network marketing. The

1

¹ Mestrando em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi, especialista em Marketing pela Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo – MBA FIA/USP, pós-graduado em Administração Mercadológica pela Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM/SP e bacharel em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA/USP. Docente da Graduação na Escola de Negócios da Universidade Anhembi Morumbi. E-mail: j.mola@hotmail.com.

² Doutora, mestre e graduada em Comunicação Social – Relações Públicas e Propaganda pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA/USP, especialista em Administração Mercadológica pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV, bacharel em Turismo pela UNIBERO. Coordenadora e docente do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, presidente da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Turismo – ANPTUR, conselheira da ABBTUR-SP, associada à ABGEV, à NBTA, à MPI e à INTERCOM. E-mail: ewada@uol.com.br.



relationship of these factors with the theory showed that, when addressing the market in innovative ways, the company obtained competitive advantage and achieved privileged position in its industry. The results obtained in seven years of existence indicate that the strategy adopted by Viagens WOW! – still requiring high investment or specific skills – can be an interesting alternative for the development of new businesses.

Keywords: Tourism and hospitality. Strategic positioning. Direct selling. Network marketing. Viagens WOW!.

Introdução

Segundo levantamento realizado pelo Banco Confidence a partir de dados da Fundação Getúlio Vargas – FGV, as pequenas empresas do setor de turismo no Brasil têm potencial de ampliar sua receita em até oito vezes, até 2016. "O segmento de agências de turismo, que movimentou cerca de R\$ 820 milhões em 2009, tem potencial para atingir R\$ 3,4 bilhões em negócios" nos próximos dez anos, revela a fonte (www.gpcom.br).

A proximidade de grandes eventos, como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas do Rio de Janeiro, em 2016, permite que o setor desenvolva planos e se organize de forma estratégica para atender à demanda futura. O que se pretende discutir, neste artigo, é que não basta conhecer o potencial de um mercado – devese construir vantagem competitiva para atuar nele.

Como ensina Porter (1999), a vantagem competitiva de uma empresa surge do diagnóstico que essa empresa faz de seu ambiente interno. A partir do levantamento dos recursos de que dispõe, a organização entende quais são suas reais capacidades e, por meio da análise de sua cadeia de valor – ou do conjunto de habilidades que possui e de tecnologias que detém para atender o consumidor –, pode transformar capacidades em competências essenciais. Quanto mais valiosas, exclusivas e difíceis de imitar forem as capacidades de uma empresa, mais consolidada será sua competência essencial.

É a partir do conhecimento das próprias competências que uma organização criará as vantagens competitivas de seu negócio. Estas vantagens representam os diferenciais que a empresa possui em relação à concorrência e que, de alguma



forma, tornam-na única na mente do consumidor. Vantagens competitivas robustas contribuem para fortalecer o posicionamento estratégico das organizações.

Este artigo divide-se em três partes. Na primeira, não só apresentamos a venda direta como demonstramos sua afinidade com os conceitos de marketing de relacionamento e de rede. Contamos, para a tarefa, com os dados disponíveis nos sites da Associação Brasileira das Empresas de Venda Direta — ABEVD e da *World Federation of Direct Selling Associations* — WFDSA, além da tese de doutorado de Hideko Miyata (2010) e de artigo de Andrea Cristina Ribeiro (2005), que trazem informações esclarecedoras sobre esse sistema comercial e suas variações. Para que a venda direta seja compreendida em seus aspectos relacionais, os trabalhos de Croft e Woodruffe (1996), Mattsson (1997) e Grönross (2007) discutem conceitos e demonstram a importância dessa abordagem para o setor.

A segunda parte trata do posicionamento estratégico (PORTER, 1999, 2004) e inclui estudos complementares sobre competências e competitividade desenvolvidas por Fleury e Fleury (2004) e Weber (2007), esclarecendo o papel das redes na construção de uma vantagem competitiva e a importância do marketing de relacionamento para a formulação de uma estratégia mercadológica baseada na diferenciação.

A terceira parte do artigo é dedicada à empresa objeto deste estudo e a seu modelo de negócios. Informações obtidas por meio de pesquisa na Internet ou em publicações especiais sobre venda direta (CEZAR, 2011; DAL-BÓ, 2011) ajudam a discutir o modelo de negócios desenvolvido pela Viagens WOW! e revelam como a empresa encontrou, em um setor diverso ao seu, uma oportunidade de diversificação, o posicionamento adequado e, a partir disto, construiu uma vantagem competitiva importante para sua perpetuidade no mercado.

1 Venda direta e a importância do relacionamento

Tese defendida na Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo define a venda direta como um sistema que "oferece uma experiência de varejo personalizada, em que os consumidores são beneficiados por demonstrações de produtos, testes e serviços customizados" (MIYATA, 2010, p.



41). Nesse sistema, "o atendimento personalizado possibilita a construção do relacionamento empresa-cliente", e empresas interessadas na construção de vínculos e na fidelização do consumidor vêm investindo na venda direta como forma inovadora de comercialização (RIBEIRO, 2005, p. 2).

Isto talvez se dê porque as relações humanas são fator primordial para o sucesso da venda direta e o marketing de relacionamento tem, nesse sistema de comercialização, um campo fértil – que parte dos treinamentos focados em técnicas de vendas, passa pelos eventos institucionais e programas de incentivo, até chegar aos projetos de fidelização do cliente. Como diz Miyata (2010, p. 41), dentro de "[...] um ambiente crescentemente competitivo, as empresas têm se voltado para o consumidor, de modo a tornar sua capacidade de retê-lo uma vantagem competitiva sustentável". Como define a própria ABEVD, as vendas diretas representam um sistema de comercialização no qual o sucesso se baseia no relacionamento.

O marketing de rede – ou *network* marketing – é uma vertente do marketing de relacionamento, e vem sendo estudado há pouco mais de quinze anos. Originase da necessidade de alcançar maiores resultados de vendas e já foi confundido com o conceito de "pirâmide", que muitos problemas causou ao setor³. Em artigo publicado no *Journal of Marketing Management*, Croft e Woodruffe (1996) discutem a escassez de material sério sobre *network* marketing e avaliam o "quase nada" que existe sobre a adequação dessa forma de distribuição de produtos em mercados internacionais.

Devido ao desempenho do setor no Brasil⁴, os estudos referentes ao marketing de rede se multiplicaram nos últimos anos. Ainda assim, a distinção entre *network* marketing e marketing de relacionamento não é totalmente clara.

_

³ A "pirâmide" assemelha-se bastante ao conceito de uma rede de relacionamentos, porém sua estrutura de remuneração privilegia poucos em detrimento de muitos, e não se sustenta como negócio de longo prazo. De acordo com a Lei no 1.521/51, inciso IX do 2º artigo, "obter ou tentar obter ganhos ilícitos em detrimento do povo ou de número indeterminado de pessoas mediante especulações ou processos fraudulentos ('bola de neve', 'cadeias', 'pichardismo' e quaisquer outros equivalentes)" é crime contra a economia popular e, como tal, será julgado (http://www.jurisway.org.br/v2/bancolegis1.asp?idmodelo=206).

⁴ Segundo a WFDSA, o Brasil ocupa a quarta posição mundial em volume, no setor de vendas diretas, e ultrapassou o faturamento de 8 bilhões de dólares no ano de 2010 (http://www.wfds.org). O País possui mais de 2,5 milhões de revendedores cadastrados e comercializa cerca de dois bilhões de itens por ano. Seus resultados vêm crescendo acima da inflação há mais de dez anos e, mesmo quando descontado o IPCA de 66,5%, acumulado no período, a venda direta cresceu 106,7% entre 1999 e 2010 (http://www.abevd.org.br e htttp://www.ibge.gov.br).



Em um trabalho que avalia as definições dos dois termos, Lars-Gunnar Mattsson entende que o marketing de relacionamento está focado na gestão de ciclos de vida das relações da empresa com seus *stakeholders*: "muitas das definições [sobre o termo] incluem referências a outras partes interessadas, além dos clientes" (MATTSSON, 1997, p. 449, tradução do autor). Já o marketing de rede – ou, no caso do artigo em questão, um marketing de relacionamento "com abordagem de rede" – não envolve um gerenciamento orientado à satisfação do *stakeholder*, mas alcança essa satisfação porque trabalha com processos de interação estruturados em rede, tentando entender o relacionamento não só sob o enfoque teórico (como ele deveria se dar), mas principalmente de modo prático (como ele ocorre, realmente).

A base analítica do marketing de rede está nas relações individuais que, interligadas, formam uma estrutura mais ampla. A perspectiva desse modelo é, ao mesmo tempo, dinâmica e de longo prazo. Uma vez que suas relações se pautam no conceito de valor e envolvem aspectos ligados à confiança e à credibilidade entre as partes envolvidas, atuar sob essa estratégia mercadológica requer o uso adequado de recursos e investimentos constantes.

É, porém, o relacionamento que determina o direcionamento dos negócios em venda direta. Grönroos (2009, p. 8) lembra que "Empresas que escolhem uma perspectiva de serviço como sua abordagem estratégica precisam, quase inevitavelmente, se concentrar em relacionamentos com seus clientes e outros stakeholders". No caso das empresas de venda direta, cujo foco em serviços é primordial, a atenção ao relacionamento com revendedores é fator que pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma empresa e o posicionamento adequado é fator primordial para que essa empresa se apresente ao mercado.

2 Competências essenciais e vantagem competitiva

Segundo Porter (2004, p. 36), há três formas de posicionar-se no mercado – ou três estratégias genéricas de posicionamento. Para adotar qualquer uma delas, a empresa precisará contar com recursos e habilidades específicos. Na diferenciação, por exemplo, a criatividade é fator-chave para o sucesso da organização, pois se



espera que a empresa saiba gerir suas equipes de maneira a incentivar o pensamento inovador e criativo. Na organização cujo posicionamento se pauta pelo oferecimento de uma vantagem estratégica única a um mercado amplamente segmentado, a capacidade de pesquisa e os processos de engenharia de produto exigem coordenação entre áreas e a alocação correta de recursos.

Na estratégia de liderança em custos, o que se vislumbra é a possibilidade de atender ao mercado com produtos e serviços mais padronizados (de fabricação simplificada e fortemente baseada na engenharia de processos, ou voltada para sistemas de distribuição de baixo custo, economias de escala e economias de escopo). Empresas cuja estratégia genérica esteja voltada para a liderança em custos costumam contar com estruturas organizacionais bem definidas, precisam de capital para investir em tecnologia e mão-de-obra e seus incentivos estão embasados em metas quantitativas.

A estratégia de enfoque, por sua vez, tem por objetivo atender a um segmento mais específico do mercado e, nele, tornar a empresa reconhecida como capaz de oferecer produtos e serviços superiores aos clientes. Atuar sob essa estratégia requererá uma atuação descentralizada da empresa e uma busca constante por soluções exclusivas. Isto permitirá que clientes selecionados percebam um valor adicional ao que lhes é oferecido e que, a partir dessa percepção, as relações se estendam por prazos mais longos, gerando lealdade e contribuindo para a fidelização.

Weber (2007) lembra o que Michael Treacy e Fred Wieserma definem, em suas disciplinas de valor, como o posicionamento que valoriza a intimidade com o cliente: "entregar não o que o mercado quer, mas o que grupos específicos de clientes querem" (TREACY & WIESERMA, 1995, p. 38 *apud* WEBER, 2007, p. 11). Como bem explica Weber (2007, p. 11), "a intimidade com o cliente não depende necessariamente [...] do melhor produto, mas da melhor oferta total (produtos e serviços)".

Uma estratégia baseada no enfoque – ou uma disciplina de valor que se apoia no conhecimento profundo das necessidades e dos desejos do cliente – não pretende oferecer o preço mais baixo ou as características mais exclusivas de um produto ou serviço. Antes, tem como objetivo encantar o cliente – "a ponto de criar



dependência" (WEBER, 2007, p. 11) – e ocupar uma posição que represente excelência e valor na mente desse cliente.

Ocupar tal posição requer competência. E, se competências podem ser descritas como um "conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho" (FLEURY & FLEURY, 2004, p. 45), saber posicionar-se de forma a ocupar um espaço único em um setor e gerar, com isso, vantagem competitiva, é uma competência que poucas empresas possuem.

Por sua vez, as competências essenciais representam a chave dos conhecimentos, habilidades e atitudes de uma empresa, pois são as responsáveis pela sobrevivência dessa empresa e pelo desenvolvimento de suas estratégias. Como discute artigo publicado no portal HSM On-line, "a longevidade empresarial é desejável e lucrativa. [...] Mas esta difícil conquista é reservada a poucos" (DALSASSO, 2007). Não são todas as empresas que, atendo-se às mudanças constantes do ambiente, adaptam-se com rapidez à nova situação do mercado – em grande parte dos casos, o que se vê são empreendimentos que não conseguem lidar com as inovações e, mais cedo ou mais tarde, enfrentarão problemas relativos à própria existência de seu negócio.

3 O modelo de negócios da Viagens WOW!

A Viagens WOW! é um bom exemplo de empresa que adotou o enfoque como estratégia genérica: a princípio, sua linha de atuação é restrita – por maior que seja o número de pessoas que viajem ou mostrem intenção em fazê-lo⁵, o produto comercializado por ela é muito particular – férias num parque temático em Orlando ou num safári por selvas africanas são, sem dúvida, opções bem distintas para o mesmo objetivo.

⁵ Em pesquisa realizada pelo Instituto Vox Populi (apud Ferreira, 2009), a proporção de pessoas que haviam viajado nos dois anos anteriores a 2007, as que teriam intenção de viajar nos dois anos seguintes e as que nem tinham viajado nem tinham intenção de fazê-lo nesse espaço de tempo era bastante equilibrada: praticamente, cada um desses públicos representava 1/3 da população brasileira. A mesma pesquisa realizada em 2009 mostrou que o número de pessoas que haviam viajado desde então aumentara de forma considerável, representando 59% da população do País. As pessoas que não haviam viajado nem pretendiam fazê-lo (consideradas, na pesquisa, "não clientes") somavam, em 2009, apenas 7% do mercado (o que representa uma queda de mais de 25 pontos porcentuais no tamanho desse mercado, em dois anos).



Andres Postigo, dono da empresa, trabalha no setor de turismo desde 1999 e, para ele, este "[...] é um negócio maravilhoso, todo mundo gosta de viajar. Quando alguém faz uma viagem, ao chegar de volta em casa já está pensando em uma nova viagem" (Cezar, 2011, p. 42).

Como qualquer operadora turística, a Viagens WOW! não vende apenas pacotes e viagens, mas atua em parcerias diversas na comercialização de passagens aéreas, cruzeiros ou seguros de viagens, na locação e na aquisição de veículos. Seus destinos incluem praticamente toda a América do Sul, além dos Estados Unidos, Canadá e Europa. Todas essas atividades, porém, ocorrem sob um modelo de negócio baseado na venda direta.

Em seu *site*, a Viagens WOW! se apresenta como a primeira empresa do setor de serviços a participar da ABEVD. A empresa pertence ao grupo Embarque Nessa, que se compõe – além dela – de uma operadora de turismo, uma corretora de seguros e planos de saúde, e de um *site* especializado em leilões de viagens.

O modelo de negócio desenvolvido pela Viagens WOW! difere do que o consumidor esperaria de uma operadora tradicional. Seu enfoque primário está na captação de pessoas que, levadas pelo "sonho" e pela "conquista", fazem da atividade de comercializar viagens uma oportunidade de obter ganhos – e participar de um programa de incentivo que, depois, lhes permitirá usufruir de pacotes e trajetos turísticos em benefício próprio.

O modelo parece vir alcançando sucesso: a Viagens WOW! atua em todas as regiões do Brasil, conta com mais de 12,5 mil distribuidores, faturou cerca de R\$ 12 milhões no ano de 2010 e previa algo em torno de R\$ 17 milhões em 2011 (Cezar, 2011, p. 42).

Por meio de um programa de incentivo, o cliente da empresa adquire créditos de viagem – o chamado Passaporte WOW!. Esse sistema, assemelhado aos conceitos de consórcio e carnê de pagamentos, permite a compra de pacotes turísticos em parcelas e o usufruto desse benefício mesmo antes do encerramento das prestações. Em reportagem publicada na revista Valor Setorial – Vendas Diretas em outubro de 2011, o presidente da empresa explica que os créditos gerados na aquisição do "produto" viagem são bastante flexíveis, pois possibilitam que os



clientes comprem "desde uma passagem aérea nacional até um pacote turístico internacional, para ele ou para quantas pessoas desejar" (Cezar, 2011, p. 42).

Segundo informações veiculadas no programa Pequenas Empresas Grandes Negócios no ano de 2007, "o investimento [da Viagens WOW! no desenvolvimento desse novo negócio] foi de 500 mil reais, gastos em publicidade, informatização e na contratação de uma consultoria para adaptar a venda direta na empresa" (http://www.youtube.com/watch?v=A16BpV5Wr8k).

Em um setor fragmentado como o de agências de viagens, em que grande número de competidores concorre de modo mais ou menos similar, mas sem influência direta sobre o resultado da indústria (PORTER, 2004), a estratégia do grupo Embarque Nessa, com a criação da Viagens WOW! e de todo o seu sistema de vendas, aloca recursos de maneira inteligente, fortalecendo as competências da organização, desenvolvendo vantagem competitiva e oferecendo um valor superior ao mercado.

Desenvolver novos atributos e funções para produtos e serviços, investir em canais diversificados de distribuição, determinar modelos diferenciados de precificação e criar formas que simplifiquem o uso são estratégias fundamentais para a inovação, segundo Prahalad & Krishnan (2008). No caso da Viagens WOW!, a inovação está no próprio modelo de negócio, e o reflexo disso se percebe nos resultados alcançados ao longo dos sete anos de existência da empresa: "Nosso crescimento era pífio, estávamos quase quebrando", revela Andres Postigo em entrevista à revista América Economia, para logo em seguida completar: "Quando mudamos nosso modelo totalmente para a venda direta, tivemos um bom resultado já no primeiro ano, o que me animou" (DAL-BÓ, 2011).

Com relação ao sistema de comercialização de produtos e serviços adotado pela Viagens WOW!, pode-se dizer que é único e, sob certo aspecto, difícil de reproduzir, pois a formação de equipes de vendas com foco em *network* requer investimento considerável (ver http://www.youtube.com/watch?v=A16BpV5Wr8k) e exigirá, da empresa que optar por tal modelo, a reorganização de estruturas e a capacidade de renovar-se continuamente.

Em seu modelo de negócio, a Viagens WOW! aposta fortemente no *network* marketing, mas não perde seu enfoque no relacionamento. Na apresentação do



projeto a possíveis novos revendedores, chamados agentes de lazer, Andres Postigo exalta as vantagens da criação de uma rede consistente, fundamentada nas relações de amizade do candidato:

"Por exemplo, [...] você convidou dois amigos. Que que a gente tem que fazer, agora? Eu vou ajudar esse meu amigo que eu acabei de chamar a ele chamar também duas pessoas. E por que que eu tô falando duas pessoas? Podem ser muito mais. É só pra gente deixar o nosso exemplo simples. [...] Então, o nosso amigo convidou, também, duas pessoas. E, agora, nós estamos começando a construir uma rede. De pessoas. Todas elas interligadas. A esse tipo de rede nós damos o nome de crescimento exponencial. Por que isso? Porque — observe o gráfico: você vai ver que eu convidei duas pessoas. E cada uma delas convidou duas, também. Então, se nós dividirmos isso em níveis, vocês vão ver que, num primeiro nível, eu tenho meus dois amigos. Num segundo nível, eu tenho quatro amigos, que são dois amigos de cada um daqueles que eu convidei inicialmente. E assim por diante. Então, à medida que nós vamos formando níveis, nós vamos estruturando nossa rede de relacionamentos." (transcrito pelo autor de: http://www.youtube.com/watch?v=sx16txFbJW8&feature=related).

Porter (1999) entende que a base da competitividade está na produtividade, e que esta pode ser alcançada de formas diferentes. Para ele, a geração constante de inovações e a melhoria contínua dos processos são uma forma de as empresas lidarem com a migração de valor e compreenderem o ambiente em que atuam de uma forma ampla. Pode-se dizer que, por meio da venda direta, a Viagens WOW! encontra uma forma de diferenciação importante sob o ponto de vista de negócios voltados ao turismo e, dessa maneira, assume um posicionamento de mercado não só interessante, mas também estratégico.

Considerações finais

Entender os caminhos que direcionam uma estratégia e compreender o sistema comercial adotado pela Viagens WOW!: estes dois aspectos revelam que, na busca de oportunidades, empresas são capazes de encontrar caminhos inovadores para seus negócios.

Sabendo-se que o diferencial de serviços pode significar uma vantagem competitiva para a empresa, a aposta de Andres Postigo no segmento de vendas diretas representou uma mudança radical na forma de relacionamento da operadora

Festival de
TURISMO
das Cataratas do Iquaçu

com o turista. Se, no modelo original, é a este que cabe o papel de procurar, dentre as opções oferecidas, aquela que melhor se adapte ao seu orçamento e maior satisfação possa lhe proporcionar, neste novo modelo é a empresa que, por meio de uma rede de revendedores e do conhecimento que estes têm da clientela, se apresenta (e aos seus produtos) ao consumidor.

O sucesso de um empreendimento depende do desenvolvimento de um modelo de negócios singular e robusto, que ofereça valor único ao cliente. Desenvolver um modelo como o da Viagens WOW! requer autoanálise e percepção acurada do ambiente. Apenas a partir dos recursos e capacidades disponíveis é que uma empresa tem condições de criar vantagens competitivas e ocupar um lugar específico na mente do consumidor.

O presente artigo teve por objetivo discutir essa ideia tomando como base a operadora turística Viagens WOW!, que encontrou no canal de vendas diretas um meio de potencializar suas competências essenciais e posicionar-se de forma convincente junto ao mercado.

Vale ressaltar que este é apenas um dos possíveis estudos que o caso suscita e, a nosso ver, novas pesquisas sobre o modelo de negócios adotado pela Viagens WOW! serão benvindas. Com este artigo, abrimos o leque de opções para futuras análises e acreditamos que os caminhos estejam liberados para levantamentos futuros e aprendizados complementares.

Referências

ABEVD – Associação Brasileira das Empresas de Venda Direta. Apresenta dados do mercado brasileiro. Disponível em: http://www.abevd.org.br. Acesso em: 7 maio 2012.

CEZAR, Genilson. Muito além do mercado da beleza. *Valor Setorial – Vendas Diretas*, São Paulo, p. 41-42, outubro 2011.

Festival de
TURISMO
das Cataratas do Iquaçu

CROFT, Robin; WOODRUFFE, Helen. Network Marketing: The ultimate in international distribution? *Journal of Marketing Management*, 1996, 12, p. 201-214. Disponível em: http://www.ebsco.com. Acesso em: 6 maio 2012.

DAL-BÓ, Graziele. Um exército bate à sua porta. *América Economia*, São Paulo, pp. 22-23, maio 2011.

DALSASSO, Humberto. Estratégia e longevidade empresarial. *Portal HSM On-line*, 3 abril 2007. Disponível em: http://www.hsm.com.br/editorias/estrategia-e-longevidade-empresarial>. Acesso em: 9 agosto 2011.

EMBARQUE NESSA. Disponível em: http://embarquenessa.com.br. Acesso em: 5 maio 2012.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso Carlos C. Alinhando estratégia e competências. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 1, janeiro-março 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902004000100012&script=sci_arttext. Acesso em: 8 maio 2012.

FERREIRA, Marcos Freitas. O mercado de turismo nas classes populares. *Revista Hotéis*, São Paulo, ed. 88, 2009. Disponível em: http://www.revistahoteis.com.br/materias/15-Opiniao/1515-O-Mercado-de-Turismo-nas-Classes-Populares. Acesso em: 29 março 2012.

GRÖNROSS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Apresenta dados econômicos e sociais do País. Disponível em: http://www.ibge.gov.br. Acesso em: 8 maio 2012.



JURISWAY – Sistema Educacional Online. Banco de leis. Disponível em: http://www.jurisway.org.br/v2/bancolegis1.asp?idmodelo=206. Acesso em: 12 maio 2012.

MATTSSON, Lars-Gunnar. "Relationship Marketing" and the "Markets-as-Networks Approach" – a comparative analysis of two evolving streams of research. *Journal of Marketing Management*, 1997, 13, p. 447-461. Disponível em: http://www.ebsco.com. Acesso em: 6 maio 2012.

MIYATA, Hideko. *Trabalhos, redes e territórios nos circuitos da economia urbana:* uma análise da venda direta em Jundiaí e Região Metropolitana de São Paulo. 2010. Tese de Doutorado – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo.

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER. Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 4ª reimpressão.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. *A nova era da inovação: impulsionando a co-criação de valor ao longo das redes sociais.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

RIBEIRO, Andrea Cristina E. Marketing customizado: a utilização do sistema de vendas diretas pela indústria de cosméticos brasileira. *Revista da FAE*, 2005. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/gestao/gestao_13.pdf>. Acesso em: 27 março e 7 maio 2012.

VIAGENS WOW! Disponível em: http://www.viagenswow.com.br. Acesso em: 5, 7 e 8 maio 2012.



WEBER, Wilson. Estratégias genéricas de competição: sua evolução, importância e a influência de Michael Porter. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 2007. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/522. pdf>. Acesso em: 7 maio 2012.

WFDSA – World Federation of Direct Selling Associations. Apresenta dados mundiais do setor. Disponível em: http://www.wfdsa.org. Acesso em: 8 maio 2012.