

**PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE INICIAÇÃO
CIENTÍFICA
CNPq – EAESP/FGV**

**ESTUDO DE CASO DA ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA DO
SETOR DE COMÉRCIO ELETRÔNICO RESPONSÁVEL PELA PÓS-
VENDA DE COMPRAS PELA INTERNET**

RELATÓRIO FINAL

**ALUNO: FLÁVIO DINIZ FURLAN
ORIENTADOR: Prof. ALBERTO I. SUGO**

JULHO, 2000

ÍNDICE

Introdução	3
Um Breve Histórico da Internet.....	4
A Internet como Marketplace.....	6
O e-commerce (comércio eletrônico)	9
Considerações sobre as entregas no Brasil.....	13
Procura de operadores terceirizados.....	15
Estratégias do Mercado.....	16
Caso da Siciliano	17
Histórico.....	17
Estrutura geral atual de logística.....	18
Comentários	21
Bibliografia	23

Introdução

O objetivo deste trabalho é descrever os desafios associados com as transações de produtos vendidos via Internet, e seu processo até chegar ao cliente.

A idéia do projeto foi embasada num artigo da revista Exame (Julho/1999), onde são apontadas 10 oportunidades de negócios na Internet onde a pós-venda foi citado, indicando uma falha na percepção dos empreendedores em enxergar esses novos negócios. De acordo com o artigo, quase todos querem entrar na Internet para vender algo, mas poucos se preocupam em entregar de forma adequada, por isso, esse setor tem promessas muito boas de crescimento.

Quando o relatório parcial foi escrito, pouco se falava sobre logística relacionada às compras do comércio eletrônico, mas atualmente, é um dos assuntos mais em voga.

Dessa forma, visando a atualidade deste trabalho, o autor escolheu fazer algumas alterações do que diz respeito ao foco deste, continuando em estudar os processos envolvidos na pós-venda de produtos vendidos pela Internet, ou seja, como os pedidos são tratados, quais os passos de verificação em estoque, como são empacotados, enviados etc., mas não mais contando como carência de empresas nesse setor, já que dela para cá, houve um aumento substantivo de empresas especializadas no assunto.

Nesse relatório final, devido a dificuldade de contato e a postura conservadora de algumas empresas, foi estudado somente o caso da

Siciliano, onde foi feita uma visita ao armazém central e o restante das informações foram colhidas através de e-mails e telefonemas.

Ao verificar o processo de entrega da Siciliano e de outras empresas, descobriu-se a grande importância do SEDEX nesse tipo de entrega.

Um Breve Histórico da Internet

O início do que hoje é conhecido como Internet nasceu como forma de se transmitir relatórios de pesquisa e dados entre as diversas unidades militares dos Estados Unidos na década de 60. O seu grande impulso, no entanto, foi formado pela necessidade de intercâmbio de informações entre as universidades americanas nas décadas de 1970-80 [PITTA, 1997].

Um marco na história da rede foi a criação do navegador gráfico (ou "browser") e da World Wide Web, que se tornaram realidade há pouco mais de quatro anos, mais precisamente em 1993. As próprias universidades foram responsáveis pela criação dos padrões dos browsers, com o desenvolvimento do Mosaic e do Netscape, desenvolvidos sob o formato da WWW na Suíça [PITTA, 1997].

A incorporação destes dois novos elementos na configuração da Internet estabeleceu a abertura da rede a empresas privadas, que buscavam um meio de transmissão de dados com rapidez e a um custo mais baixo do que os métodos tradicionais.

Desde outubro de 1996, um conjunto de 34 universidades dos Estados Unidos passou a formar uma espécie grupo multidisciplinar, cuja função

principal é redesenhar a atual estrutura da rede, a fim de permitir o tráfego de informações a velocidades superiores às atuais. Esta nova rede, já em funcionamento nos laboratórios das universidades, denomina-se "Internet2".

A Internet2 possui alianças estratégicas formadas com mais de 100 empresas americanas de tecnologia (entre elas a IBM, a Cisco Systems, a Fore Systems, a Advanced Network & System, a Newbridge, a Bay Networks, etc.) e contou com um investimento inicial da ordem de U\$50 milhões, segundo Charles Le, diretor de Internet2 da MCI Communications Inc_ uma das empresas parceiras no seu desenvolvimento. A fim de ampliar as oportunidades de negócios na rede, a Internet2 prevê uma velocidade de conexão e transmissão de dados estimada entre 100 a 1.000 vezes maior do que a Internet convencional [CLEMENTE, 1997].

Isto significa dizer que o tráfego máximo atual de até 155 Megabits por segundo passarão a atuar na faixa mínima de um Gigabit (algo em torno de um bilhão de bytes por segundo). As promessas desta nova rede ampliam-se à medida que novas tecnologias de consumo serão disponibilizadas na rede.

A expectativa para o próximo milênio, segundo o diretor de programa da NSF (outra empresa consorciada da Internet2), é a incorporação de novos serviços virtuais, como a telemedicina (cirurgias à distância entre as universidades), o controle computadorizado de tráfego (já em teste na cidade de San Diego, CA) e a integração virtual em 3D, como substituto natural à teleconferência.

Pouco a pouco, estes novos padrões tecnológicos vão se inserindo nos cotidianos das pessoas. Um exemplo típico deste processo é a Vicinity,

empresa com sede na Califórnia, que já fornece mapas feitos sob medida para empresas como a Ace Hardware, a Ford, a Bell-South, a Levi-Strauss, o Yahoo!, a Digital Equipment, o First Chicago NBD e a Blockbuster. As empresas utilizam estas informações geográficas para gerar mapas personalizados aos visitantes dos sites, indicando aos internautas como chegar até a unidade mais próxima de cada residência [HUBER & KORN, 1997].

Outro exemplo da sofisticação tecnológica em desenvolvimento, é o sistema da Web TV [CORTESE, 1997], ainda em desenvolvimento pela Microsoft, que permitirá a navegação na Internet via aparelho convencional de televisão e rede normal de cabo, um investimento estimado em U\$425 milhões [HAMM, CORTESE & YANG, 1997]. Todavia, uma perspectiva prática da efetiva utilização do potencial total destas tecnologias, caso realmente elas se desenvolvam, ainda permanece uma incógnita.

A Internet como Marketplace

A presença da Internet no cotidiano dos consumidores é um fato que hoje se encontra em pleno processo de expansão. Seja no envio de mensagens pessoais, nas compras regulares de supermercado, busca pelo desconhecido, ou até mesmo, na pura e simples atividade de lazer e encontro de novos amigos.

Nunca o ser humano se viu tão dependente da tecnologia como neste final de século. O desafio maior está reservado para as organizações comerciais que fazem desta grande teia mundial a sua rede particular de distribuição e coleta de informações.

Os problemas de se administrar as informações em um ambiente virtual são tão ou mais complexos do que a administração da vida real. Há uma complexidade muito grande na concepção estrutural de um banco de dados eficiente e seguro, desafio maior para os webdesigns, criando o design de sites que sejam ao mesmo tempo atraentes, inovadores e práticos. Problemas maiores nas pesquisas de mercado para tentar saber o comportamento dos consumidores da Internet, e para finalizar, a adaptação permanente de novos padrões tecnológicos.

Aqueles que conseguirem gerenciar estes desafios de maneira rápida e racional, encontrarão uma diversidade de novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento empresarial.

Tendo em foco a realidade do Brasil no contexto do desenvolvimento do comércio eletrônico, percebe-se que alguns segmentos de mercado vêm atuando de maneira bastante agressiva rumo ao aumento de vendas de bens e serviços via Internet, dentre estes segmentos, destacam-se:

- As livrarias, que passam a investir cada vez mais em infraestrutura de atendimento e entrega, além de maior variedade de produtos como CDs, DVDs, Vídeos etc.
- Os supermercados, que desenvolvem sistemas de reconhecimento de hábitos de compra, utilizando sofisticadas técnicas de "Data Mining", oferecendo sugestões personalizadas de compras com a comodidade do serviço de "delivery", programando a entrega em até 6 horas.

- Passagens aéreas, hotéis, pacotes turísticos etc., contando com uma sensível diminuição dos custos através do auto-serviço on-line, onde o próprio cliente verifica a disponibilidade de vôos no país e no exterior, reserva o seu assento preferido, escolhe o menu das refeições etc.
- Transações do tipo business-to-business (conhecido B2B), através da interligação eletrônica de estoques, projeções de envios de material, programação de faturamento de produtos etc.

É importante perceber que estes segmentos estão se diferenciando dos demais meios de comercialização através da introdução de novos serviços que agregam valor aos produtos, transformando as próprias noções de valor para o consumidor.

O fascínio causado pela possibilidade de incremento nas vendas com um baixo custo operacional é um diferencial muito importante para estimular o uso da Internet como meio de venda.

Um outro aspecto que pode ser relacionado ao crescimento do comércio eletrônico nos últimos anos, é a recente tendência mundial de mudança de imagem das empresas, que buscam transmitir a idéia de empresa globalizada para os seus clientes. A Internet age, neste sentido.

Por todos estes motivos, o comércio eletrônico ou simplesmente "e-commerce" vem adquirindo um espaço considerável nas decisões estratégicas não apenas das empresas de alta tecnologia, como também daquelas que desejam otimizar a sua estrutura de vendas em um ambiente empresarial mais dinâmico e competitivo.

Todavia, apesar de todo este crescimento considerável, ainda permanecem incógnitos os seguintes questionamentos: como se organiza esta nova comunidade virtual? Quem são seus principais agentes? Quais as características mais importantes dos participantes deste grupo? Qual o volume de transações efetivamente realizadas via Internet?

As respostas a estas perguntas, embora ainda não totalmente desvendadas, assumem uma importância estratégica para a decisão empresarial de investir ou não neste tipo de transação. Os executivos se questionam sobre a validade do processo, ao mesmo tempo em que buscam respostas mais concretas sobre quais as implicações deste novo modelo de negociação baseado no espaço virtual ou "cyberspace"

O e-commerce (comércio eletrônico)

O conceito de e-commerce ainda não se encontra perfeitamente definido, embora, para muitos, a sua definição seja simplesmente "a compra e venda de produtos e serviços via Internet" [KOSIUR, 1997]. Esta definição revela-se muito primária e deixa de perceber aspectos importantes do advento da Internet como meio de realizar transações de compra e venda. Além disto, a Internet configura-se simplesmente como um meio no qual o comércio eletrônico pode ser desenvolvido, não sendo, para isto, a única opção disponível. De maneira geral, qualquer plataforma eletrônica que permita a transferência de informações comerciais entre os elementos da cadeia de suprimentos pode servir de base ao e-commerce.

Mudanças importantes de atitude ante o processo de compra podem ser observadas, assim como uma mudança estrutural em todo o conceito de comercialização, distribuição e satisfação do cliente.

Evan I. Schwartz, ex-diretor da revista Business Week e colaborador da maior revista americana sobre a Internet, um tipo de publicação mais filosófica sobre tecnologia (a "Wired", de San Francisco, CA), expôs o que ele denominou de "os nove princípios da economia digital" [SCHWARTZ, 1998]. De maneira resumida, são eles:

1. A quantidade de pessoas que visitam um site é menos importante que a qualidade da experiência que elas têm.
2. As empresas não devem estar na Web para se expor, mas para obter resultados.
3. Os consumidores devem ser compensados por disponibilizar dados pessoais nos sites.
4. Os consumidores vão comprar online somente produtos ricos em informação.
5. O conceito de self-service garante mais conforto para os clientes.
6. Moedas próprias e programas de fidelidade podem permitir a criação de um sistema monetário próprio num site.
7. Marcas famosas valem mais na Web.

8. Mesmo o menor negócio pode competir no mercado global da Internet.
9. Agilidade é a regra. Os sites devem se adaptar continuamente ao mercado.

Este movimento migratório de empresas para a Web é visto pelo autor como um destino natural da evolução dos próprios negócios.

Segundo estudos realizados pelo professor Ravi Kalakota, da Universidade de Rochester em Nova York, em conjunto com o professor Andrew B. Whinston, da Universidade do Texas em Austin, algumas características são necessárias para que o comércio eletrônico se tome orientado para o consumidor e possa, desta forma, maximizar a sua área de influência. Elas são [KALAKOTA & WHISNTON, 1996]:

1. Existência de uma massa crítica de compradores e vendedores interessados no comércio eletrônico;
2. Oportunidade para avaliações independentes e para discussões e diálogos com o consumidor, que percebe diferenças em preço, qualidade, etc.;
3. Negociação e barganha sobre preço, termos e condições de pagamento, datas de entrega, etc.;
4. Novos produtos e serviços de venda exclusiva na rede para favorecer o meio como instrumento de compra e venda, já que a Internet está muito associada ao conceito de novidade;

5. Interface única, para permitir que o fluxo de informações seja facilitado, envolvendo uma padronização de alguns procedimentos; e

6. Recursos para compradores descontentes. É preciso que os compradores tenham meios de se assegurar de que a compra será boa e que ele poderá devolver o produto caso não seja inteiramente do seu agrado.

Baseado nestas constatações, percebe-se que o comércio eletrônico não é simplesmente uma transposição do modelo tradicional de compra e venda para um ambiente informatizado em rede. A sua definição encontra-se além deste modelo.

Toma-se muito mais eficaz, portanto, definir o comércio eletrônico através uma idéia sistêmica que englobe a interação da informação entre todos os elementos que o compõem. Desta forma obtém-se a seguinte definição [KOSIUR, 1997]:

“O comércio eletrônico é um sistema que inclui não apenas as transações centradas em compra e venda de produtos e serviços para a geração de receitas, mas também aquelas transações que servem de apoio a esta geração como a criação de demanda para estes produtos e serviços, o suporte de vendas e a facilitação da comunicação entre os parceiros de negócios.”

De maneira geral, o comércio eletrônico é uma metodologia de negócios que direciona as necessidades das organizações, vendedores e consumidores para reduzir custos enquanto melhora a qualidade dos bens e serviços para aumentar e velocidade do serviço de entrega. O termo

também se aplica ao uso de redes de computadores para buscar a reconstituição de informações de apoio à tomada de decisões humanas e corporativas [KALAKOTA & WHISNTON, 1996].

Considerações sobre as entregas no Brasil

Toda operação de compra on-line é praticamente instantânea. Agora, o sucesso da operação, vai depender de diversos fatores que são peculiares ao Brasil, como a greve dos caminhoneiros, o tamanho do congestionamento e do endereço de entrega, que às vezes não consta do guia de ruas, além é claro de problemas de todas as lojas virtuais do mundo, produto estar no estoque, falha na operação de coleta no armazém, informação errada do estoque, fenômenos nada virtuais. Para chegar ao endereço correto, o comércio eletrônico enfrenta as barreiras do mundo real.

Atualmente, a velocidade de entrega ainda é apenas um diferencial, mas em breve será um mecanismo básico de avaliação para o internauta, isso significa que levar dias para entregar um produto ou atropelar o prazo prometido serão erros cada vez mais fatais para as lojas virtuais. Na Internet, um cliente insatisfeito está a apenas um clique do concorrente. O índice de insatisfação dos internautas ainda é alto. Uma pesquisa realizada pela revista INFO Exame (www.infoexame.com.br – 11/06/2000) com 1114 usuários apontou que 59,8% já enfrentaram o problema dos atrasos do comércio eletrônico.

O atraso, muitas vezes, pode ter início na hora de pagar. Enquanto o cartão de crédito não é processado e a confirmação do pagamento do boleto não

chega, o pedido fica parado. Descobriu-se que o boleto bancário causa de três a cinco dias de atraso na entrega, de acordo com uma pesquisa para estudar a logística no comércio eletrônico brasileiro do Centro de Estudos em Logística da UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro).

Confirmado o pagamento, pode ocorrer outro grande problema, o estoque. Para baixar custos, a maior parte das lojas mantém em seus armazéns apenas uma pequena quantidade do que aparece no site, ou seja, somente os produtos de maior giro têm espaço garantido nas prateleiras reais. O maior problema surge quando o fornecedor também não possui estoque nem está preparado para responder à agilidade do comércio eletrônico.

Com o produto na mão, vem o *picking and packing* fase, em que os itens são coletados no estoque e embalados. Na Siciliano, há um problema de perda dos itens quando são coletados das prateleiras e colocados no pacote.

Depois de embalado, chega a hora de enfrentar outro problema complexo, a escala de entrega. Como o fluxo de vendas do comércio eletrônico não segue um padrão, o roteiro muda radicalmente a cada dia. A solução é a adoção de softwares de roteirização. Com base nos endereços dos compradores, esses aplicativos traçam rotas de entrega mais inteligentes, levando em conta o congestionamento nas principais vias e até mesmo eventos que possam tumultuar ainda mais o trânsito das grandes cidades.

Com o produto embalado e pronto para finalmente encontrar o seu destino, há um último fator que pode prejudicar ainda mais a situação complexa da logística do comércio eletrônico, encontrar ou não a pessoa para receber o produto. Nos prédios, pode-se deixar a mercadoria com os porteiros, já nas

casas, a solução é voltar no outro dia e tentar novamente. No fim do processo, os atrasos em cada uma das etapas da logística podem somar semanas.

Procura de operadores terceirizados

Toda essa operação complexa e o ainda baixo volume de vendas de vendas on-line no país têm levado grande parte das lojas virtuais a se render aos operadores de logística terceirizados (Revista INFO Julho/2000). Alguns podem encarregar-se de todo o processo, desde o gerenciamento de estoques, coleta e embalagem até a entrega propriamente dita.

O elevado custo de manter uma frota própria e uma equipe dedicada para tomar conta do processo é um fator muito relevante. Os operadores de logística estão adaptados a enfrentar os problemas de infra-estrutura do mundo do asfalto. Eles também estão mais preparados para lidar com a questão da segurança nos armazéns, os sistemas de segurança estão montados para os ataques das quadrilhas de roubo de carga.

Mas até agora quem vem mesmo se destacando na batalha das entregas virtuais é uma instituição típica da velha economia, os Correios (Revista INFO Julho/2000) e (Computerworl, edição número 318, de 2000). São hoje a escolha de entrega da maior parte das lojas virtuais que vendem pequenos volumes, como livros e CDs. Veja os número abaixo:

- Cobrem 85% da população brasileira e têm como principais aliados a escala e o baixo custo.
- 37000 carteiros

- 35 aviões fretados
- 5500 motos
- 19000 bicicletas.
- No ano passado as encomendas transportadas por Sedex chegaram a 77 milhões.

Estratégias do Mercado

As empresas de comércio eletrônico devem estar buscando cada vez mais soluções para agradar o seu cliente, já que o concorrente está mais perto do que nunca. Então, as empresas estão dando cada vez mais ênfase na parte de logística, vê-se que no início deste trabalho (aproximadamente um ano atrás) a área de logística era vista como pouco explorada pelo mercado, hoje isso já não acontece.

Com tanta agitação no mercado, as empresas de logística estão na mira dos investidores de capital de risco, ou sejam, aquelas empresas que dão uma certa quantidade expressiva de capital para a empresa investir em troca de participação na empresa (Revista INFO Julho/2000).

“A solução para o problema de logística no Brasil passa pela implantação de sistemas mais apropriados” diz Rogério Aun, sócio-diretor da Arthur Andersen Business Consulting, em entrevista a revista Info Exame. Na maioria das empresas de logística, acostumadas a fazer transportes em escala industrial, apenas parte do processo é automatizado. Sistemas de código de barras e de gerenciamento de estoques, por exemplo, estão apenas começando a ser usados. A automação também é a solução para a falta de informações sobre o status do pedido, o famoso rastreamento.

Ainda são raros os sites e operadores brasileiros que monitoram o processo de entrega para fornecer informações mais atualizadas aos internautas.

Caso da Siciliano

Contato: Sr. Bruno De Carli

Cargo: Diretor de Internet

Tel.: (11) 3649-4616

Histórico

O site www.siciliano.com.br entrou oficialmente no ar em fevereiro de 1997, aproveitando o banco de dados gerado pelo catálogo eletrônico dos terminais distribuídos pelas lojas físicas, onde o cliente pode visualizar uma sinopse do livro, a imagem da capa e os dados gerais da Siciliano como, preço e disponibilidade. Também em 1997, a Siciliano vendeu 35% do capital para a Derby Investments dos Estados Unidos.

O próprio presidente da empresa foi quem trouxe a idéia da criação do site para dentro da empresa. Na época, os principais obstáculos eram:

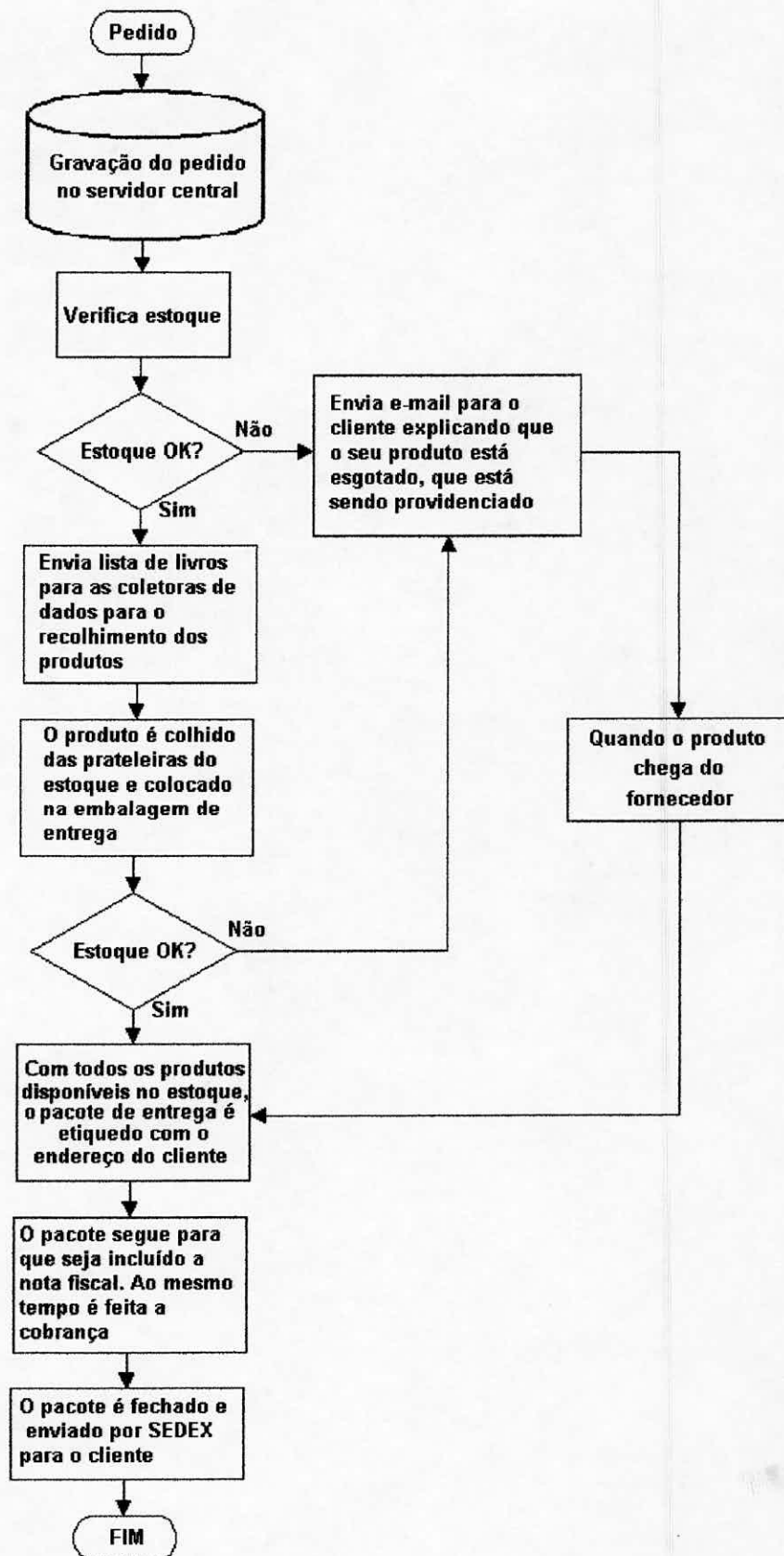
- Segurança
- Ter material digital das editoras para auxiliar no processo de divulgação dos livros (fotos, resenhas etc.)
- Manter o cadastro dos livros atualizado

Dentre as inovações geradas pela entrada da empresa na Internet, destacam-se as mudanças no fluxo de entrega dos livros, inserção da

cultura de e-commerce dentro da empresa e junto aos fornecedores e distribuidores (forçando-os à maximização dos recursos da informática nos canais de distribuição) e quebra dos paradigmas das barreiras geográficas como limitações à venda.

Estrutura geral atual de logística

A estrutura de logística para as entregas dos pedidos provenientes da Internet, são processados de acordo com o fluxograma abaixo:



O primeiro passo ao receber um pedido, é armazená-lo no computador central. Os dados do pedido são o nome do cliente, seu endereço, produtos e forma de pagamento, respeitando critérios de segurança (estes serão apresentados no relatório final).

Após o pedido ser gravado do computador central, é verificado o estoque. Se o produto do pedido não estiver disponível, é enviado um e-mail para o cliente comunicando o fato. Quando isto ocorre, é feito um pedido para o fornecedor, que assim que o entrega a Siciliano, esta o embala e despacha, avisando via e-mail o cliente.

Se há falta de mais de um produto do pedido, a Siciliano vai enviando o pedido em pacotes diferentes, conforme os produtos vão sendo entregues pelo fornecedor.

Os pedidos são passados para a pessoa do estoque que são encarregados de pegar o produto da prateleira e colocá-lo em suas embalagens. Cada pessoa dessa área, possui uma espécie de “pistola” que é um coletor de dados digital e um leitor de código de barras. Na tela deste equipamento, há o número do pedido e os produtos que ela precisa agrupar para o pedido, que são recebidos via radiofrequência do computador central. Quando ela pega o produto da estante do estoque, ela aperta o gatilho que lê o código de barras do livro e o compara com o pedido, para uma simples conferência.

Após ter recolhido os produtos e os colocado nos pacotes, automaticamente é impressa uma etiqueta do endereço para entrega do pedido.

O pacote, etiquetado, é levado até a área onde é impressa as notas fiscais do pedido, as quais são incluídas no pacote e este é fechado. Após o fechamento do pacote, é enviado para o cliente por SEDEX. Terminando assim o processo.

Comentários

Podemos perceber pelo fluxo, que o processo de pedidos da Siciliano não é muito complexo. Essa simplicidade está no fato deles utilizarem o serviço do correio, o SEDEX, para fazer seus produtos chegarem até seu cliente.

Um fato que chama a atenção, é o uso de aparelhos sem fio para auxiliar a coleta dos produtos no estoque. Esses aparelhos, integrados com leitores ópticos de código de barras, diminui sensivelmente a possibilidade de erros na montagem dos pacotes.

Um problema detectado foi o seguinte, na etapa em que o pacote é montado, há uma movimentação do estoque para a área de notas fiscais com o mesmo ainda aberto. Nesse transporte, pode-se haver a perda de um produto que tenha sido retirado, sofrido uma queda, ou seja, tenha sido extraviado do pacote, ou até mesmo adicionado outro produto equivocadamente, podendo assim causar muita confusão quando chegar ao cliente, pois este sentirá falta do produto e verificará que consta na nota fiscal, ou seja, pagou e não recebeu. Isso levaria a uma reclamação e a possível perda de um cliente.

A Siciliano melhorou este processo nos últimos meses, implantou um sistema de aviso por e-mail ao cliente que seu pacote já foi postado no

SEDEX, e até possivelmente, mas isto depende dos correios, fazer o acompanhamento do pedido via Internet, com a grande empresa de entregas norte americana tem, a Federal Express (FEDEX). De acordo com os Correios, o sistema de rastreamento está previsto para entrar em operação no mês de Julho de 2000. O rastreamento é uma forma do cliente acompanhar a sua encomenda dentro das diversas etapas de logística como, coleta no estoque, embalagem, postagem no SEDEX etc.

Com a intenção de agradar o cliente que tem pressa, a Siciliano buscou alternativas, já que Sedex leva de um a três dias para chegar à casa do cliente. A saída foi investir nas chamadas entregas expressas, realizadas em, no máximo, 24 horas. A solução encontrada pela Siciliano, fechou uma parceria com o jornal O Estado de S.Paulo para fazer entregas na região metropolitana de São Paulo. Dependendo do horário do pedido, a compra chega no dia seguinte.

Bibliografia

ALBERTIN, A. L. *Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMERON, D. *Electronic commerce: the new business platform of the Internet*. Charleston: Computer Technology Research Corp., 1997.

CLEMENTE, Isabel. *Negócios em Alta velocidade*. Internet Business, São Paulo, Ano 1, n.2, p. 18-19, out. 1997.

CORTESE, Amy, **HAMM**, Steve, **HOF**, Robert. D. *Why Microsoft is glued to the tube*. Business Week, New York, n. 859, p.57-60, September 22, 1997.

CORTESE, Amy, **HAMM**, Steve, **YANG**, Cathy. *Microsoft refines its net game*. Business Week, New York, n. 857, p. 62-68, September 8, 1997.

HUBER, Peter, **KORN**, Jessica, *A linha de produção agora é teia*. (transcrita da Forbes). Informática Exame, Editora Abril, Ano 31, v.31, n. 20, p. 102-106, setembro, 1997.

INFO EXAME. *Dez grandes idéias para ganhar dinheiro na Internet*. Ano 14 no. 160, Julho/1999.

KALAKOTA, R e **WHINSTON**, A. *Electronic commerce: a manager's guide*. New York: Addison-Wesley, 1997.

KALAKOTA, R e WHINSTON, A. *Frontiers of eletronic commerce.* 1st Edition. USA: Adison-Wesley Publishing Company, Inc., 1996. 850p. Cap. 7: Consumer-oriented Eletronic Commerce, p. 272.

KASIUR, David. *Undestanding eletronic commerce.* 1st Edition. Redmond, Washington: Microsoft Press, 1997. 287p. Cap. 1: What is eletronic commerce?, p. 24.

PITTA, Dennis. *Internet Currentcy.* Journal of Consumer Marketing, West Yorkshire, v. 14, n.2, p. 189-190, 1997.

SCHWARTZ, Evan I. *Webeconomia: nove princípios essenciais para umentar sua participação e negócios na work wide web.* 1^a Edição. São Paulo: Makron Books, 1998, 202 p.

STARBUCK, W. H. *Keeping a butterfly and na alephant in a house of cards: the elements of exceptional success.* Journal of Management Studies, v. 30, no. 6, p. 885-921, 1993.

THE ECONOMIST. *A survey of business and the Internet.* V. 351, no. 8124, 19 June 1999.

WANG, C. B. *Techno Vision 2 – Um guia para profisionais e executivos dominarem a tecnologia e a Internet.* Novo e Atualizado. São Paulo: Makron Books, 1988.

YIN, R. K. *Case study research; design and methods,* revised ed.. Newbury Park: Sage, 1989.