

3

GESTÃO EMPRESARIAL  
LOGÍSTICA

# A LOGÍSTICA NO COMÉRCIO ELETRÔNICO

# 3

## LOGÍSTICA A LOGÍSTICA NO COMÉRCIO ELETRÔNICO



### **OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM**

Mostrar ao aluno a importância das funcionalidades do comércio eletrônico na logística e estudar melhoria em todas as suas interfaces.



### **COMPETÊNCIAS**

Realizar projetos de melhoria para interface logística no comércio eletrônico.



### **HABILIDADES**

Compreender os fundamentos do comércio eletrônico e seus principais mecanismos.

## APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade o aluno deve compreender os fundamentos do comércio eletrônico e seus principais mecanismos.

## PARA COMEÇAR

Esta é a nossa UA 4! Quero dar-lhe as boas-vindas novamente e vamos iniciar perguntando:

O que é comércio eletrônico e quais são seus mecanismos?

O que determina o sucesso de uma empresa que opera nos moldes virtuais é o seu processo de logística, é indispensável que uma loja virtual tenha um bom sistema de logística e planejamento de operações parecido com uma loja real. Por mais complexo que seja a logística é ainda um dos principais fatores depreciativos de dificuldades de alavancagem do comércio eletrônico.

Muitas vezes, a falta de competência em gerir a cadeia de suprimentos inibe e causa desconfiança no mercado, contudo, o comércio eletrônico deve se basear nas vantagens competitivas que é a disponibilidade de produtos e agilidade na entrega e distribuição.

Normalmente o que desmotiva o consumidor é o *lead time* de entrega, vamos tomar como exemplo uma compra realizada por um simples consumidor de uma cidade a, as operações logísticas da loja fica na cidade b e o tempo de entrega é de 5 dias (via correios), daí perguntamos: Em 5 dias é possível frustrar a expectativa de um consumidor? Este prazo reduzido aumentaria as vendas?

Não há nada mais frustrante do que um atraso de entrega ou um prazo com os dizeres “a previsão de entrega é de 7 dias”. Imaginemos datas importantes como Dia das Mães e Natal, um atraso de entrega para presentear nestas festividades pode ser fatal para um consumidor nunca mais comprar em uma loja virtual, por isso este processo deve ser planejado e estruturado para não se perder o maior padrão de todos, o cliente.

Albertin (2004) definiu que comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valores dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio-a-negócio, negócio-a-consumidor e intraorganizacional, em uma infraestrutura de informação e comunicação predominantemente pública, de acesso fácil, livre e de baixo custo.

Quais os atributos da logística no comércio eletrônico?

Porter (2001) afirma que os vencedores em tempos de Internet “serão aqueles que a veem como um complemento às formas tradicionais de competição e não como canibal das mesmas”. Esse autor não considera como questão fundamental a adoção ou não da tecnologia da Internet, mas sim, como fazê-lo.

A transação comercial como se apresenta o conceito, é realizada através de equipamentos ou meios eletrônicos, é mais comum com o uso de tecnologias relativas à comércio eletrônico. É comum relacionar essas tecnologias desde estruturada e colocada em prática e monitorada, é um método recente para realizações de compras e transações comerciais em geral, com as vantagens existentes desde a exploração desse setor até transações mercadológicas customizadas reduzindo globalmente os custos empresariais proporcionando preços mais competitivos para o consumidor final. Atualmente vemos empresas que desde seu início já operam em seus trabalhos desta forma, entretanto, surgem novas tendências de aquisição de materiais *on-line*, comercializando muitas opções de produtos e serviços especiais, havendo opções de sites de trocas, e negociações de compras e vendas.

A logística é uma parte importante do e-commerce e muitas vezes pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso.

É imprescindível que as empresas possuam programas/software customizados, ou seja, feio para o ramo de negócio empresarial. A exemplo do comércio eletrônico B2C (business-to-customer) negócios com o consumidor, o mesmo possui parâmetros que criam demandas especiais e de alta complexidade a ser consolidada por sistemas logísticos.

Para Kalakota e Robinson (1999), o e-commerce compreende a compra e venda por meio digital.

Segundo Telles e Strehlau (2006) “a distribuição vem a ser o processo, estrutura e gestão da disponibilidade dos produtos (bens, serviços etc) para as trocas”. Assim, a distribuição pode ser classificada em duas dimensões, sendo os canais de marketing e a distribuição física.



Em face de qualquer processo de vendas, o risco de devolução de um material é grande pelo fato de não podermos testar o produto pessoalmente, é neste ponto que sobressaem outros problemas como insatisfação dos clientes e a imagem negativa das empresas.

As empresas para atuarem com precisão neste contexto precisam planejar corretamente seu processo logístico, caso contrário o que deveria ser vantagem competitiva se tornará insatisfação dos clientes. No mercado atual, o cliente é algo muito difícil de conquistar e fácil de perder, principalmente pela facilidade em que a concorrência atua oferecendo facilidades e por muitas vezes produtos com menores preços e outras vantagens.

Walravens (2000) define o e-commerce business-to-business (B2B) como a compra e venda de produtos e serviços entre empresas, sendo que o pedido final é feito pela Internet. Alguns negócios são mais adequados para o e-commerce B2B que outros; os critérios favoráveis incluem o grau de sofisticação do comprador e o montante de ineficiência na cadeia de fornecimento (*supply chain*).

Informação é outro ponto importante, pois busca criar o ambiente do negócio, onde no comércio eletrônico se torna ainda mais complexo. A esse respeito, Reedy, Schullo e Zimmerman (2001) afirmam que a informação e o conteúdo são aspectos intangíveis presentes em sites que não são entregues, mas se materializam através dos produtos comercializados.

Portanto informação é o primeiro produto do e-commerce e esta abordagem pode ser determinante na realização ou não do negócio, a distância é um demérito, pois a sensação de posse do produto muitas vezes se transformam em um obstáculo para o comércio eletrônico.

## FUNDAMENTOS

### 1. PLANEJAMENTO LOGÍSTICO NO COMÉRCIO ELETRÔNICO

O desenvolvimento do comércio eletrônico pode acontecer por diversas interfaces, sua correta implementação é um passo considerado intermediário se considerarmos o processo como um todo como abordado abaixo:

- **Pré-planejamento:** corresponde a fase de problematização, é criar hipóteses e simular possíveis problemas que possam ocorrer na operação, neste estágio é realizados orçamento e custeio total da operação;
- **Pré-projeto:** consiste em antever os recursos, mão de obra envolvida e tecnologia necessária;

- **Estrutura gráfica:** também considerado um fator mercadológico, trata-se de um estágio onde a venda da imagem é difícil, o cliente precisa enxergar facilidades no processo apenas pelo fator visual.

É importante ressaltar que o mercado precisa sentir tais benefícios, podemos considerar o ponto de vista do cliente como uma compra “muda” onde não interação direta do produto com o consumidor, daí a importância do profissional de web design, a maneira como é montado a linguagem visual, todas as interfaces, formas de demonstração, tudo isso precisa ser planejado e monitorado para criar atratividade gerando a sensação de uma compra mais real possível.

Malone et al. (1987) observam que as inovações em tecnologia da informação têm reduzido drasticamente o tempo e o custo do processamento e da comunicação da informação, acarretando mudanças na forma pela qual as tarefas são cumpridas nas empresas. Por trás destas mudanças estão alterações na forma como as empresas e os mercados organizam o fluxo de bens e serviços ao longo das cadeias de valor agregado, possibilitando maior integração entre passos adjacentes nessas cadeias e o desenvolvimento de “mercados eletrônicos” e de “hierarquias eletrônicas”. Estes, além de maior eficiência, proporcionam maior coordenação no mercado. Os mesmos autores afirmam, ainda, que algumas empresas poderão se beneficiar diretamente destas mudanças tornando-se “market makers” dos novos mercados eletrônicos. Todos podem se beneficiar da ampla faixa de opções fornecidas por estes mercados e das possibilidades de uma coordenação mais próxima oferecida pelas hierarquias eletrônicas.

Albertin (2004) ressalta que o comércio eletrônico estabelece uma conexão direta da empresa com o cliente, sustentada pela troca de informações, podendo eliminar limites de tempo e lugar, criar uma relação de interatividade e proporcionar às organizações o desenvolvimento de inteligência empresarial para se adaptar a mudanças no comportamento do consumidor digital.

## 2. FATORES RESTRITIVOS

### 2.1 O QUE É RESTRIÇÃO?

Restrição nada mais é do que um impedimento natural na realização de alguma tarefa ou atividade, na logística há uma grande preocupação com o atual despreparo no planejamento logístico, infelizmente as operações logísticas ainda é um entrave muito grande para muitos sites, abaixo alguns fatores considerados de falhas na logística de distribuição.

Grayson (2007) comenta que o consumidor é quem faz as suas regras, e se as organizações quiserem sobreviver terão que negociar com este indivíduo e se relacionar com ele. As empresas que conseguirem estabelecer relações terão maior valor que outras, mesmo que tenham mais produtos, prédios, lojas. A relação se torna um ativo indispensável, tanto quanto os funcionários. Com isso é preciso pontuar alguns fatores que desencadeiam problemas conforme mencionamos abaixo:

- **Atraso de entrega:** entregas atrasadas desmotivam os clientes a comprar no comércio eletrônico e a recomendar a outros esta prática, e quando o mesmo reclama deste fato a culpa sempre recai sobre a transportadora, os correios, o sistema etc. Os clientes não podem ser punidos com esta fragilidade do sistema logístico;
- **Divergências físicas:** envio de produtos errados, na quantidade errada geram problemas de reembolso ao cliente e mais demora para o cliente contar com o produto que selecionou;
- **Divergências de preço:** faturamento com o preço diferente ao acordado gera transtornos elevados aos clientes, o reembolso à devolução de notas fiscais acabam desmotivando em larga escala as compras via comércio eletrônico.

O comércio eletrônico é algo recente e vem obrigando as empresas a formatarem de forma diferente as suas estratégias de vendas e atendimento ao cliente, este mercado é gigante, as exigências dos clientes são elevadas. Qualquer comprador de qualquer lugar pode acessar a comércio eletrônico e realizar suas compras com comodidade e velocidade.



---

#### DICA

Visite sites de vendas *on-line*, por exemplo, Mercado Livre.

E, para que você possa aprofundar mais nas teorias do comércio eletrônico, leia o livro abaixo:

TURBAN, Efrain. Administração de Tecnologia da Informação – Teoria e Prática – Rio de Janeiro: Campus, 2003.

---

### 3. RAZÃO PARA SE INVESTIR EM COMÉRCIO ELETRÔNICO

Em outros países o sucesso do comércio eletrônico já foi comprovado com informações de faturamentos muito consideráveis em bilhões de dólares. Com estes serviços de vendas em web sites, transações comerciais, jogos e demais operações, o e-commerce torna-se uma opção e

um diferencial cada vez mais atraente valorizando-se como canal de comercialização e distribuição.

No Brasil, o comércio eletrônico iniciou-se em cinco anos após o desenvolvimento do mesmo nos Estados Unidos. Com este marco as vendas via comércio eletrônico não pararam de evoluir, com crescimento considerável ano após ano.

#### **4. PLANEJAMENTO DE UM NEGÓCIO USANDO O E-COMMERCE**

As organizações brasileiras têm utilizado amplamente as tecnologias de informação e comunicação para interligar suas várias áreas, fornecedores e clientes, processar um número muito grande de transações e atender a uma quantidade de clientes de forma rápida, segura e, muitas vezes, personalizada, conforme argumentado por Albertin (1999).

Em vista ao grande número de falências empresariais, a maioria em pequenas e médias empresas atingiu números elevados acima de 56% nos três primeiros anos e 70% em aproximadamente nos cinco primeiros anos de existência, é simples dizer que as barreiras para a sobrevivência de uma empresa e uma operação adequada compõem parte de um bom planejamento, deve anteceder em prática a construção de um negócio deste nível. Para se planejar corretamente, por parte dos empresários, deve existir o Plano de Negócios, que torna possível antever possíveis problemas e permite a gestão adequada para o crescimento e evolução das empresas de forma organizada. Este processo deve ser documental e de ordem lógica, com a possibilidade de administrar questões como parceiros nos negócios, produtos e análises de vendas e possível crescimento objetivando total sobre o negócio.

A criação de um plano de negócios atende a uma estrutura que pode ser seguida sem alterações durante sua operação, ou em conformidade com a necessidade das implantações no negócio, com questões associadas a variáveis do negócio, o que pode ou não garantir o sucesso do projeto.

Figura 1. imagem representando comércio eletrônico.



#### **5. CRIAÇÃO DE UM SERVIÇO DE COMÉRCIO ELETRÔNICO**

Para criar um serviço de comércio eletrônico com a máxima qualidade para atender os clientes e ter todo tipo de suporte diante das transações é



necessário que se siga alguns passos fundamentais e importantes para que tudo ocorra corretamente. Esses passos são descritos conforme abaixo:

- **Passo 1:** a criação de uma loja virtual que será o início para ofertar aos clientes com uma navegação pelos tipos de produtos e serviços disponibilizados, demonstrando as características e as informações descritivas, semelhante a um serviço de supermercado, onde os clientes escolhem os produtos e virtualmente colocam em um carrinho, posteriormente o cliente seleciona as condições de pagamento, formas de entrega e garantia do produto com acompanhamento *on-line*;
- **Passo 2:** atender o cliente com qualidade e com atendimento adequado, gerar segurança nos processos de compras com uma forma fácil e interativa demonstrando os detalhes que o produto possa oferecer, com fotos e detalhamento das especificações. Outro fator relevante é o atendimento às dúvidas em relação a trocas, devoluções e demais auxílios;
- **Passo 3:** a forma de pagamento no comércio eletrônico é algo imprescindível para sucesso nas vendas e no relacionamento com os clientes. As pesquisas mostram que existe um aumento anual das transações via comércio eletrônico. As compras com cartão de crédito atingiram aproximadamente de 80% das compras concluídas e as com boleto bancário, 15%. A opção de pagamento é um diferencial atrativo para os clientes, principalmente quando há possibilidade de parcelamento, tornando-se algo essencial na venda de produtos de maior valor;
- **Passo 4:** a logística dentro do serviço de entrega envolve a negociação com considerável insegurança dos compradores nas compras no comércio eletrônico. Após selecionar a forma de pagamento dos produtos, o cálculo do frete é anexado ao preço. O frete é calculado separado, a partir do tempo de entrega e da distância até o destino.

#### **PONTOS CRÍTICOS PARA O E-COMMERCE**

- **Passo 5:** apresentação de um produto de extrema importância para uma venda rápida. No comércio eletrônico a implementação se faz com a exposição de boas figuras, imagens, preços claros e dados completos contendo informações dos produtos expostos. Outro ponto forte nessa técnica é expor os produtos ofertados na primeira página, como se fosse uma vitrine de loja.

Segundo Kaplan e Norton (1996), os negócios e as estratégias de negócios mudaram. Os sistemas de gerenciamento têm sido elaborados para suprir as necessidades de um mundo estável com mudanças incrementais, sendo assim, não suprem as necessidades da economia dinâmica atual. Abaixo, ilustramos um paralelo entre a era industrial e a era do conhecimento, na qual vivemos:

Tabela 1. Era industrial x Era do conhecimento.  
Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton.

NA ERA INDUSTRIAL	NA ERA DO CONHECIMENTO
Voltado para a produção	Voltado para o cliente
Funcional	Processo (Integrado)
Ativos tangíveis	Ativos intangíveis
De cima para baixo	De baixo para cima
Mudança incremental	Mudança sistêmica
Gerenciamento	Liderança

## 6. OUTRAS MODALIDADES DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

Com base no E-Commerce, surgiram outras formas de transações *on-line*. Uma quantidade considerável de letras que nem sempre temos facilidade de entender, demonstramos abaixo, com o objetivo de aprendermos um pouco sobre essas transações.

### 6.1. B2C – BUSINESS-TO-CONSUMER

Esta modalidade consiste no comércio entre a empresa e o consumidor de forma direta, ou seja, é a aplicação para todo negócio ou organização que vende seus produtos ou serviços aos clientes pelo comércio eletrônico.

**Exemplos:** Submarino, Mercado Livre, Lojas Americanas, entre outros.

Como a temática da relação com os clientes tem sido amplamente debatida pelos pesquisadores e profissionais da área de marketing, será principalmente na contribuição desse grupo que nos apoiaremos. Convém esclarecer inicialmente que o termo relacionamento de marketing, é aplicado a um número razoável de diferentes atividades variando de programas de frequência a atividades de vendas direcionadas à construção de parcerias com clientes-chave, business-to-business (B2C) (Weitz e Bradford, 1999).

### 6.2. B2B – BUSINESS-TO-BUSINESS

Esta modalidade é o nome dado para transações comerciais entre empresas. As empresas fazem compras, vendas e outros tipos de transações

entre elas como, por exemplo, o relacionamento de fornecedores, o pagamento de faturas, pedidos e trocas de dados.

**Exemplos:** Compras de matéria-prima, insumos e demais produtos.

Os mercados B2B as relações entre ofertantes e compradores caminham sempre na busca da construção de parcerias que sejam vantajosas para ambas as partes. Em contextos assim, a figura do profissional de vendas normalmente assume um papel crucial na edificação e sustentação dos relacionamentos (parcerias) com os clientes. Na visão de Weitz e Bradford (1999), profissionais de vendas orientados ao estabelecimento de parcerias são criadores de valor. Na mesma linha, Slater e Olson (2001) consideram que a venda pessoal torna-se mais apropriada quando os clientes requerem mais informação em profundidade e em tempo real. Para esses autores, em situações de maior nível de despesas, complexidade ou produtos de alto risco, a venda pessoal pode ser necessária para o fechamento dos negócios.

### **6.3. C2C – CONSUMER-TO-CONSUMER**

Esta modalidade é a definição exata para a transação on-line realizada entre pessoas físicas, no comércio entre clientes, normalmente administradas por uma empresa ou um site específico, como por exemplo, o Mercado Livre, Ebay, Submarino, entre outros.

### **6.4. G2C – GOVERNAMENT-TO-CONSUMER**

São Transações entre governos e contribuintes (clientes). Exemplos mais comuns desses tipos de transações são sites que disponibilizam informações sobre tributos, arrecadação de imposto de renda e serviços prestados.

**Exemplos:** Site da Receita Federal, das prefeituras etc.

### **6.5. B2G – BUSINESS-TO-GOVERNAMENT E G2B – GOVERNAMENT-TO-BUSINESS**

Correspondem à transações entre empresas e governos. Exemplos mais comuns são licitações e compras de fornecedores. Estas ferramentas desenvolvidas com o uso de web sites centrais para a interação e condução do negócio, podem ser usadas por agências e governo, prefeituras, e outros órgãos oferecendo outros recursos como fontes de gastos e administrativos, formulários de impostos e arquivos fora dos locais governamentais.

### **6.6. B2E – BUSINESS-TO-EMPLOYEE**

Formando interface com colaboradores, portais internos de empresas começam a ter um crescimento considerável das empresas atendendo os funcionários, que objetivam uma área central de relacionamentos,

realizar consultas de cartão de ponto e podendo entre outras coisas fazer pedidos de materiais para sua área, gerir benefícios e até mesmos usar processos de gestão dos funcionários com dados de faltas, avaliações etc.

### **6.7. BUSINESS-TO-BUSINESS-TO-CONSUMER**

Este termo define basicamente com a consistência de empresas vendendo para empresas e fazerem a distribuição de produtos e serviços para o consumidor final, por meios digitais.

Um bom exemplo são as lojas virtuais que compram de outras ou de empresas fabricantes de determinados produtos para colocarem em seus web sites a venda para o e-consumidor.

### **6.8. C2B – CONSUMER-TO-BUSINESS**

Consumer-to-Business é a sigla usada para definir a venda de serviços de indivíduos pelo Comércio eletrônico. Um exemplo bem claro são os envios de currículos para diversas organizações por pessoas físicas em busca de oportunidade de trabalho.

### **6.9. M-COMMERCE**

Caracteriza-se por negócios eletrônicos gerados a partir de dispositivos móveis, como celulares, palmtops, para venda de produtos como ingressos para filmes e teatros. Com a produção dessas máquinas torna-se possível para os compradores não somente opções de compra e venda, mas também de consultas de estoques e cadastro de clientes.

### **6.10. E-LEARNING**

E-Learning significa aprendizado ou ensino com o auxílio eletrônico, com plataformas utilizando meios eletrônicos como meio de comunicação entre professores e alunos. Em outras palavras, é o formato que estamos estudando hoje e pode-se resumir como EaD, ou Educação a Distância, onde não há a necessidade de salas de aulas e presença do aluno.



---

## **PAPO TÉCNICO**

O comércio eletrônico identifica o uso intensivo de Tecnologia da Informação (Beam e Segev, 1996) na mediação das relações entre consumidores e fornecedores. Para a melhor compreensão das vantagens e riscos do comércio eletrônico, no entanto, é útil a sua divisão em dois blocos principais.

---



---

### CONCEITO

O comércio eletrônico favorece novas formas de obtenção de ganhos de competitividade nos negócios, interferindo na cadeia de valor adicionado a produtos e serviços dirigidos ao consumidor ou em transações entre empresas.

---



---

### CONCEITO

O comércio eletrônico é uma tendência mundial e precisa ser aprimorado continuamente pelas empresas.

---





Leia o texto abaixo reflita sobre o assunto.

---

## **Comércio eletrônico: fazendo negócios por meio da internet<sup>1</sup>**

1. Eduardo  
Henrique Diniz  
Fonte: Diniz (1999).

Para compreender o valor do comércio eletrônico, é preciso compará-lo com as formas de transações comerciais tradicionais e verificar como ele pode transformá-las. A compreensão das possibilidades e limitações do comércio eletrônico ajuda a encontrar meios de melhorar a qualidade de um serviço ou de se desenvolverem mercados de outra forma inacessíveis. O comércio eletrônico também abre novas possibilidades de negócios que seriam impensáveis anteriormente.

Imaginar que o comércio eletrônico se restringe unicamente à venda direta de informações, serviços e produtos estreita a visão do impacto potencial sobre os negócios que a utilização comercial da Web pode oferecer a uma organização. Apesar da venda direta ser certamente a primeira forma de se pensar a obtenção de lucros numa relação entre consumidor-vendedor, a utilização da Web como veículo para o comércio eletrônico permite visualizar uma série de outras formas de adicionar valor a um negócio.

A visão do comércio eletrônico, como qualquer tipo de apoio de transações comerciais por meio do uso de infraestrutura digital, tem a vantagem de englobar uma gama variada de utilizações da Web para favorecer ou incentivar transações comerciais.

Assim, o comércio eletrônico pode funcionar como instrumento de promoção (pré-venda), como novo canal de vendas de fato ou de atendimento ao cliente (pós-venda). Pode gerar economia na realização de transações e redução do ciclo de desenvolvimento dos produtos; a sua implementação deve promover um aprendizado organizacional e tecnológico indispensável para a sua aplicação efetiva. Além disso, se acredita (BLOCH, PIGNEUR

e SEGEV, 1996) que o comércio eletrônico ainda propicia o desenvolvimento de novos produtos e mesmo de novos modelos de negócio.

---



## **E AGORA, JOSÉ?**

É bom lembramos que o comércio eletrônico torna a logística algo que aumenta ou reduz à satisfação dos clientes, neste sentido a ferramenta adequada fará a diferença. Bom, estamos evoluindo, hein? Na próxima UA veremos o PCP e o Just-in-time na logística. Aguardo vocês, hein?

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. **Administração de informática:** funções e fatores críticos de sucesso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALBERTIN, A. L. **Administração de Informática:** funções e fatores críticos de sucesso. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico:** modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DINIZ, E. H. **Comércio eletrônico:** fazendo negócios por meio da internet. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 3, n. 1, 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551999000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551999000100005&script=sci_arttext)>. Acesso em: jun. 2012.
- GRAYSON, K. **Friendship Versus Business in Marketing Relationships.** Journal of Marketing, Chicago, EUA, vol. 71, num. 4, oct. 2007.
- KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-Business:** roadmap for success. Reading: Addison-Wesley, 1999.
- KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. A **Estratégia em Ação.** Editora Campus, 1997.
- MALONE, T. W.; YATES, J.; BENJAMIN, R. I. **Electronic markets and electronic hierarchies.** Communications of the ACM, vol. 30, n. 6, Jun. 1987.
- PORTER, M. **Strategy and the Internet.** Harvard Business Review, Boston, p. 63-78, Mar. 2001.
- REEDY, JOEL; SCHULLO, SHAUNA; ZIMMERMAN, KENNETH. **Marketing eletrônico:** a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.
- TELLES, R; STREHLAU, V. I. **Canais de marketing e distribuição:** conceitos, estratégias, gestão, modelos de decisão. São Paulo: Saraiva, 2006.
- WALRAVENS, P. **Understanding B2B e-commerce:** markets, business models, opportunities, and challenges. Internet Media & Services, Global Equity Research, Lehman Brothers Research Reports, Lehman Brothers Inc., 14 Jan. 2000.
- WEITZ, B. A; BRADFORD, K. D. **Personal selling and sales management:** a relationship marketing perspective. Journal of Academy of Marketing Science, v. 27, n. 2, p. 241-254, 1999.