



**UFRGS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



**PPGA**

## MESTRADO EXECUTIVO – TURMA 2001

### Modelos de Negócio dos *e- varejos*

PROPOSTA DE TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROFISSIONAL

**Eduardo Radziuk**

**Orientador**

**Prof. Henrique Freitas**

Porto Alegre, setembro de 2002.

## Sumário

1. Tema e justificativa.....	3
2. Objetivos.....	7
2.1 Objetivo geral.....	7
2.2. Objetivos específicos.....	7
3. Referencial Teórico.....	8
4. Método de pesquisa.....	22
5. Resultados esperados.....	25
6. Cronograma.....	26
7. Referências Bibliográficas.....	27

## 1. Tema e Justificativa

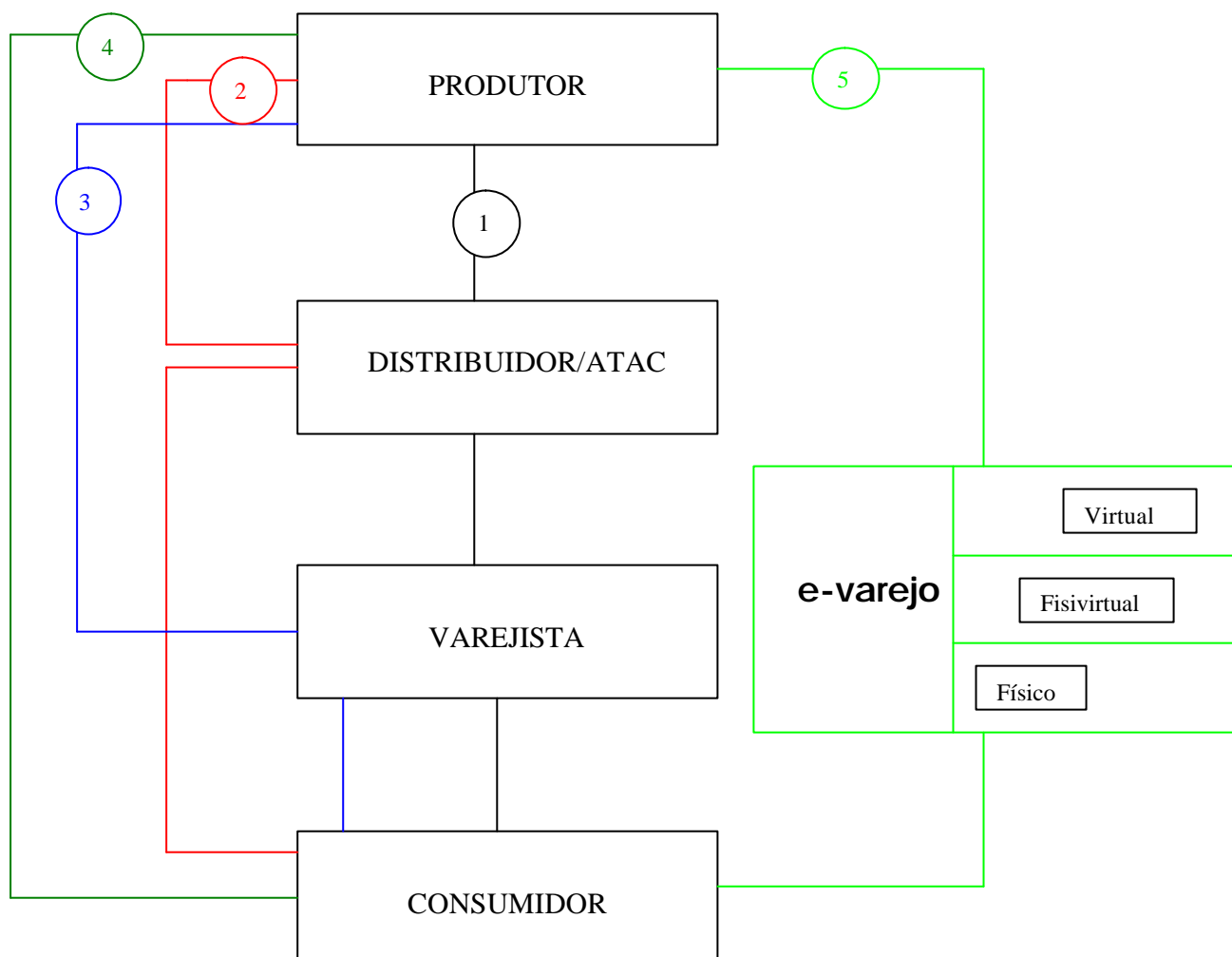
Ao longo do tempo, as formas de comercialização de produtos tangíveis, e suas técnicas subjacentes, tem se modificado seja pela adoção de novos conceitos, bem como, e principalmente, em função das novas tecnologias que vem sendo disponibilizadas.

Dentre estas novas tecnologias, sem dúvida alguma temos a Internet, a qual, a partir de 1994, começou a demonstrar um elevado potencial para alterar as atividades comerciais e desta forma impulsionar a Nova Economia.

Devido a sua capacidade, também cada vez maior, em transmitir não somente texto, mas também gráficos, conversas telefônicas, sinais de áudio, música e vídeo, as empresas deverão utilizar cada vez mais a Internet como um canal virtual para os seus negócios.

Logo, a elaboração do presente trabalho, esta baseada em uma convicção pessoal, de que as atividades de comércio cada vez mais deverão ser efetuadas tendo como canal virtual a Internet. Ou seja, o Comércio Eletrônico será não apenas mais uma opção de venda, mas sim a mais importante delas com o passar dos anos do novo milênio, bem como também se tem convicção de que o *e-varejo*, e seus modelos de negócio, deverão se constituir no principal intermediário desta Nova Economia.

Portanto, começaremos examinando (vide modelo abaixo), os diferentes canais de comercialização utilizados nas últimas décadas pelos produtores para efetuar a venda de seus produtos tangíveis.



Modelo dos diferentes canais de valor observados nas últimas décadas

1

Esta é a forma que apresenta o maior número de intermediários, e até hoje vem sendo utilizada;

2

Esta é a forma em que se elimina um intermediário (varejista), e desta forma consegue-se reduzir um nível de imposto, também continua sendo utilizada;

3

Já nesta forma, o intermediário que se elimina é distribuidor/atacadista, também se reduz um nível de imposto e é também utilizada até hoje;

4

Historicamente esta forma vem sendo adotada no atendimento de grandes clientes ou no caso de empresas pequenas. Permite a eliminação de 2 níveis de impostos no caso das grandes empresas atendendo os seus grandes clientes.

Por outro lado, com o advento da Internet, muitos imaginaram que este seria o formato dominante, levando desta forma a um processo de *desintermediação* total.

5

Porém, o que vem se notando é um processo de *reintermediação*, através do modelo dos *e-varejos*. Isto vem ocorrendo principalmente em função da ineficiência do formato 

4

 acima descrito.

Kalakota & Robinson (2002), sustentam que a chave para competir na economia digital é a inovação do modelo de negócio que explora o poder das redes de negócios. De setor para setor, tais redes estão destruindo o velho modelo de empresa.

Também, Kalakota & Robinson (2002), afirmam que o ecommerce está mudando a forma de competir, a dinâmica do relacionamento que as empresas têm com os clientes, a velocidade do atendimento do pedido e a natureza da liderança empresarial.

Porém, Vassos (1997), alerta que gerar vendas na Internet não é uma tarefa fácil. Os consumidores desconfiam do sistema. Eles temem fraudes com os cartões de crédito e se preocupam com a intangibilidade ou viabilidade das empresas vendedoras na Internet.

Também, destaca Vassos (1997), que as vendas na Internet só serão bem-sucedidas se você for capaz de satisfazer os consumidores de forma melhor que o varejo tradicional. Isto implica em fornecer vantagens ao consumidor tais como: preço menor, maior

sortimento, melhor serviço, serviços especiais, maior conveniência, gratificação imediata (entrega rápida). E é justamente nesta última vantagem apontada que reside uma das áreas de competição difícil para a Internet, o desejo humano de ter uma gratificação imediata pela compra.

Temos então no comércio tradicional, normalmente, uma operação de compra demorada (deslocamento até a loja, escolha do produto), porém na maioria dos casos temos uma entrega imediata do bem adquirido.

Já no caso do comércio eletrônico, ocorre o inverso: o processo de compra não acarreta perda de tempo com deslocamento (e seus custos decorrentes), porém a entrega do bem (no caso dos físicos, objeto do presente estudo) demanda um certo tempo conforme a logística empregada pelo vendedor.

Quanto à projeção de vendas do Comércio Eletrônico, aponta um relatório da Arthur D. Little que o comércio via internet atingirá US\$ 1 trilhão por volta do ano 2010.

Este valor corresponde praticamente a duas vezes o PIB brasileiro atual. Ou seja, as empresas cada vez mais deverão se posicionar neste mercado eletrônico, através dos varejistas da Nova Economia: os *e-varejos*.

Seguindo o trabalho, vamos apresentar no capítulo 2 os objetivos almejados e, posteriormente, no capítulo 3, o referencial teórico a ser utilizado para o desenvolvimento da pesquisa. Na seqüência, no capítulo 4, iremos apresentar o método a ser empregado com vistas a alcançarmos os objetivos delineados. Finalmente, no capítulo 5, iremos apresentar alguns resultados do estudo, o qual será realizado com base no cronograma de atividades inserido no capítulo 6.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo geral**

Mapear os modelos de negócio das principais formas de *e-varejo* de produtos tangíveis atualmente conhecidas.

### **Objetivos específicos**

Apresentar um conceito de *e-varejo*.

Apresentar uma tipologia para o *e-varejo* definido.

Verificar, por meio de pesquisa exploratória e com base nos Componentes do Modelo de Negócios definidos por Afuah & Tucci (2001), os modelos de negócio das formas de *e-varejo* acima classificadas.

Descritos os objetivos, passamos a apresentar na seqüência, o referencial teórico sob o qual o presente trabalho irá se sustentar.

### 3. Referencial teórico

Com base na literatura, vamos apresentar neste capítulo, os principais conceitos utilizados neste trabalho.

Começaremos falando sobre a Nova Economia, a qual muitas vezes vamos encontrar denominada de Economia da Informação, por estar amplamente baseada em informações. Também vamos encontrar alguns usando a denominação de Economia Digital, por causa do uso cada vez maior de tecnologias digitais como infraestrutura para o seu funcionamento.

Considerando a Internet como a principal tecnologia utilizada para o desenvolvimento e sustentação da Nova Economia, vamos então comentar algumas características desta tecnologia.

Em seguida, apresentaremos uma evolução dos meios de comercialização, chegando ao conceito de *e-varejo* e sua tipologia.

Por último, iremos apresentar conceitos relevantes a modelos de negócio, tendo por ênfase os modelos de negócio e seus componentes conforme descrição de Afuah & Tucci (2001).



### 3.1. Nova Economia

Um breve histórico do desenvolvimento da economia nos parece o mais adequado antes de conceituarmos como se organiza e se movimenta a Nova Economia.

Para tanto, vamos utilizar as colocações de Aldrich (2000), para apresentar este breve histórico. Pois ele começa nos informando que qualquer teoria macroeconômica pode ser reduzida em seus termos mais simples a interatividade de quatro componentes principais – terra, mão-de-obra, capital e tecnologia – na medida em que facilitam o intercambio de bens e serviços dentro de uma dada comunidade.

Segue Aldrich (2000), relatando que as primeiras economias existentes eram de natureza agrícola, e centradas na produção, no intercambio e no consumo de produtos derivados do trabalho com o mundo natural. Isto fazia com que nestas comunidades, a terra e a mão-de-obra fossem consideradas os componentes mais preciosos para determinar o sucesso econômico. Ou seja, estas comunidades podiam subsistir com um mínimo de dinheiro e tecnologia (arado, por exemplo), mas, não podiam sobreviver sem terra ou mão-de-obra.

Com a Revolução Industrial, Aldrich (2000) demonstra que a tecnologia assumiu um papel mais importante (eletricidade e telefone, por exemplo). Porém, como a economia era impulsionada principalmente pela capacidade de produzir bens para o mercado de massa, o capital e a mão-de-obra eram de longe os ingredientes mais importantes para o sucesso da Economia Industrial.

Somente com o advento da Economia Digital, ou Nova Economia, descreve Aldrich (2000), a tecnologia se torna pela primeira vez a força dominante. Com a informação sendo o direcionador do valor e da criação de riqueza, a tecnologia da informação se torna a chave do sucesso num número crescente de empreendimentos desde as

empresas de tecnologia de informações (que há anos vem usando a tecnologia com grande vantagem) até as mais tradicionais e sóbrias indústrias.

Especificamente quanto aos varejistas, comenta Aldrich (2000), que os mesmos dentro da Economia Digital, competem menos sobre como escolhem bens imobiliários e projetam *layouts* de lojas, e mais sobre como rastreiam os padrões de compra do consumidor e usam informações de pontos-de-venda para formar elos estreitos com os fornecedores.

Sendo a Nova Economia a Economia das Tecnologias e sendo a Internet uma das principais tecnologias cabe neste ponto analisar no que se constitui a mesma.

### 3.2. Internet, Comércio eletrônico

A Internet, segundo Carvalho (1998), é um conjunto de diversas redes de computadores interligadas pelo mundo inteiro, que tem em comum um conjunto de protocolos e serviços. Os usuários conectados a ela usufruem serviços de informação e comunicação de alcance mundial

Pois, foi a partir de 1994 que a Internet passou a ser utilizada de forma comercial, dando início a várias formas de Comércio Eletrônico como: *e-business*, *e-procurement*, *e-commerce*, *e-learning*, entre outras como formas de fazer negócios *on-line*, ou seja, conectando diretamente os agentes econômicos envolvidos.

O Comércio Eletrônico, ou seja, a compra e venda de produtos e serviços pela Internet, segundo Kalakota & Whiston (1997), possui diferentes definições conforme a perspectiva utilizada para sua análise.

A partir de uma perspectiva do processo de negociação, Kalakota & Whiston (1997), consideram como comércio eletrônico a aplicação de tecnologia com o fim de automatizar as transações e os processos envolvidos numa negociação. Já, sob a perspectiva de executar operações *on-line*, o comércio eletrônico prove a capacidade de comprar e vender produtos e informações utilizando-se a Internet.

Segundo Amor (2000), algumas das principais razões para tornar-se *on-line* são: expandir o alcance do mercado, gerar visibilidade, fortalecer o relacionamento nos negócios, poder de resposta, reduzir custos, estoque *Just in Time*, e evitar perdas financeiras.

No que diz respeito a expandir o alcance do mercado, Amor (2000), coloca que uma das maiores vantagens da Internet é a sua disponibilidade global, ou seja, as empresas podem expandir sua base de clientes e até mesmo sua linha de produtos.

Em relação a gerar visibilidade, Amor (2000), ressalta que gerar visibilidade é essencial para todas as empresas. Quanto mais conhecida for sua empresa, mais pessoas estarão interessadas em realizar negócios com você. Por fim destaca que o custo desta visibilidade tende a ser muito baixo.

Amor (2000), comenta que o paradigma da troca eletrônica de dados (EDI – Eletronic Data Interchange) é bom, mas a tecnologia é cara. Com a Internet, a troca eletrônica de dados tornou-se acessível a todas as empresas, sendo que os custos foram em certos casos reduzidos em torno de 50 vezes, permitindo desta forma o fortalecimento do relacionamento nos negócios, bem como permitiu aumentar o lucro para cada parceiro envolvido.

Quanto ao poder de resposta, Amor (2000), nos diz que a Internet pode sustentar facilmente o aumento do poder de resposta a seus diversos clientes, e ter este poder proporciona aos clientes a sensação de serem bem tratados pela empresa, o que muitas vezes leva a fidelização dos clientes, o que sem dúvida alguma é um dos principais objetivos hoje em dia.

Segundo Amor (2000), O custo de propriedade, suporte a serviços e produção podem ser reduzidos enormemente graças a utilização da Internet. Portanto, esse é outro bom motivo para transferir os negócios para a Internet. Vale também, citar aqui a visão de Kalakota & Whiston (1997), de que atualmente o objetivo da maioria das pesquisas sobre comércio eletrônico e suas implementações visam reduzir os custos associados com as transações. Como estas ocorrem quando um agente econômico (vendedor) vende um produto ou serviço para outro agente econômico (comprador) a minimização destas transações irá permitir uma diminuição dos custos, o que em última análise levará a obtenção de um maior lucro por parte das empresas.

Quanto ao que diz respeito a estoque *just in time*, Amor (2002), destaca que, devido a pressão sobre os preços ser muito intensa na Internet, é necessário reduzir os custos operacionais dos estoques.

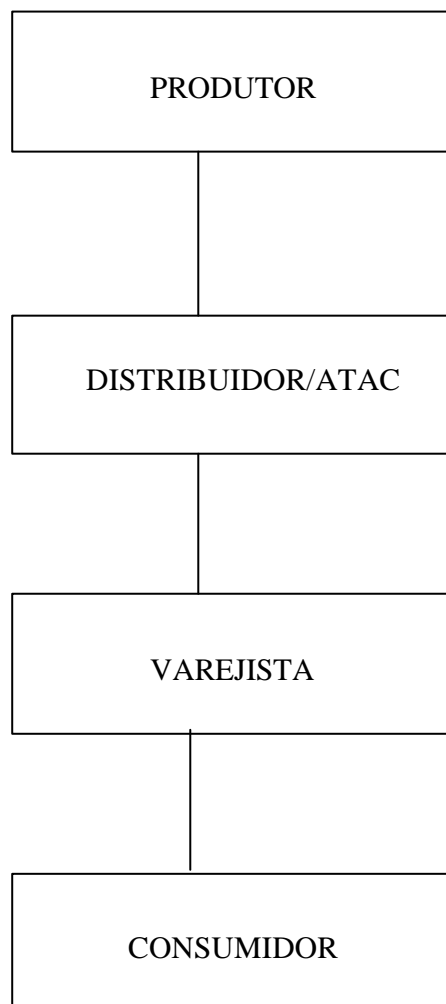
Por fim, também gostaríamos de apresentar a posição de Spader, Luciano e Oliveira (2001) ao destacarem que o Comércio Eletrônico na Internet deve ser visto como mais que uma evolução:

*“A internet está mudando vários aspectos da nossa vida, mas nenhuma área está passando por alterações tão significativas quanto a forma de operar os negócios. Como tecnologia de informação incorporada aos processos de negócios, o e-business começa a alcançar seu objetivo: pequenas e grandes empresas começam a usar a internet para se comunicar com seus parceiros, para comunicar-se seus sistemas de dados de retaguarda e para transações comerciais”.*

### 3.3. Evolução dos meios de comercialização

Continuando, vamos passar agora ao estudo da evolução dos meios de comercialização, chegando ao fim deste item com a definição do conceito de e-varejo e sua tipologia.

Segundo Woiler & Mathias (1996), existem em geral, vários intermediários entre o produtor e o consumidor final, conforme modelo abaixo:



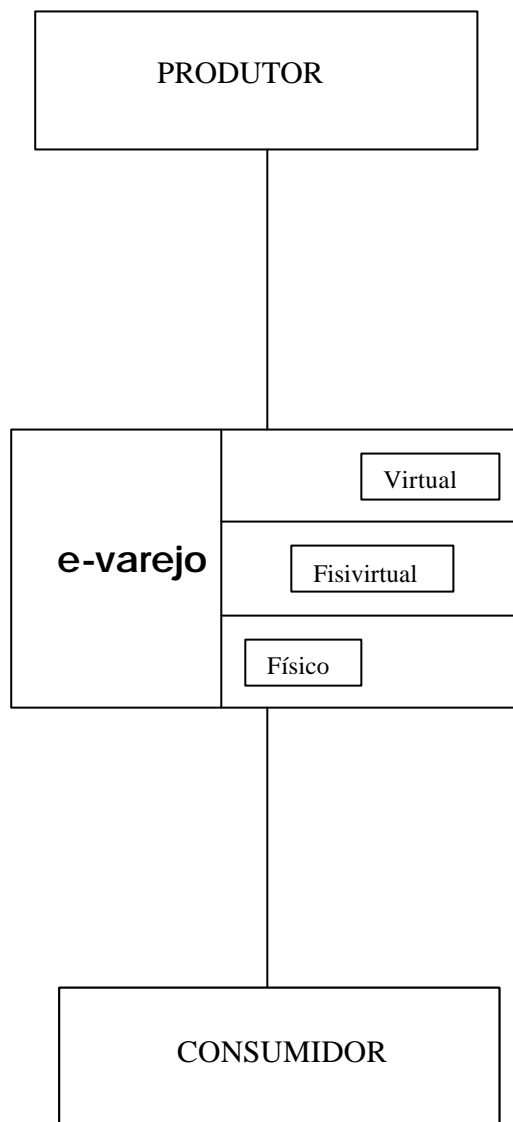
Com o advento da Internet, muitos apostaram numa desintermediação total, ou seja, os produtores teriam acesso direto aos consumidores de forma geral e irrestrita.

Porém, com o passar dos anos percebeu-se que uma desintermediação total só será possível para uns poucos produtores como, por exemplo, a Dell Computers.

Quanto aos varejistas, objeto do presente trabalho, vamos nos utilizar do depoimento de Hamel (2001), no qual ele nos coloca que o varejo tem se transformado nas últimas décadas. De um modelo inicial, no qual os varejistas se situavam ao longo de uma dada rua (*Main Street*), ou seja, existia uma fileira de lojas situadas no centro da cidade, onde os proprietários destas lojas conheciam pelo nome os seus clientes. Este modelo inicial foi substituído pelos *shoppings centers*, o que significou uma aglomeração dos varejistas localizados na periferia das cidades. Na seqüência Hamel, nos mostra que grandes varejistas como o Wall-Mart começaram a esmagar muitos dos lojistas especializados que no passado impulsionavam os *shoppings*, porém na sua conclusão Hamel (2001) afirma que:

*“Os consumidores não vão passar o resto de suas vidas percorrendo os corredores anódinos da Wal-Mart para economizar alguns dólares na compra de um martelo. Os varejistas que ocupam as “grandes caixas” flutuantes em um mar de asfalto um dia vão se descobrir no lado errado da revolução deflagrada pela Internet. E vale a pena observar que, com poucas exceções, não há líderes de mercado no varejo off-line. Na grande maioria, as empresas à moda antiga simplesmente não se movimentaram com a rapidez necessária. Não estavam preparadas para a revolução”.*

A partir das informações acima, nos parece evidente que um novo tipo de varejo está se estabelecendo. A este novo tipo de varejo estaremos denominando neste trabalho de *e-varejo*, o qual apresentamos esquematicamente abaixo:



O *e-varejo*, no nosso ponto de vista, com o passar dos anos e o aperfeiçoamento do Comércio Eletrônico, deverá se constituir num dos principais canais de comercialização a ser utilizado pelas empresas.

Ao verificarmos a tipologia do *e-varejo*, constatamos 3 diferentes categorias: o *e-varejo físico*, o *e-varejo fisivirtual*, e o *e-varejo virtual*.



Consideramos como *e-varejo físico*, os varejistas atuais que somente inseriram sua homepage na Internet, de tal forma que os consumidores podem acessar o site do mesmo para obter informações sobre localização da(s) loja(s), produtos comercializados e outras informações. Em suma, não é possível comprar. Como exemplo, podemos citar a Companhia Zaffari de Alimentos.

Já o *e-varejo fisivirtual*, é caracterizado pelos varejistas que realizam as suas vendas tanto no formato tradicional (físico), ou seja, possuem uma loja para atender os seus consumidores, assim como permitem aos consumidores o acesso via Internet (virtual) para realizarem suas compras. Em resumo, atuam tanto fisicamente como virtualmente. Como exemplo desta categoria podemos destacar as Lojas Colombo.

Por último, definimos como *e-varejo virtual*, os varejistas que atuam apenas virtualmente, ou seja, os consumidores só podem comprar via Internet (virtual). Como exemplo desta categoria podemos citar o *site* do Terra.

Cabe ainda informar, que consideramos uma evolução a passagem do físico para o fisivirtual, bem como deste para o virtual.

### 3.4. Modelos de Negócios

Conforme Freitas, Janissek, Luciano e Oliveira (2001):

*“As empresas sabem que precisam se ajustar, mas não sabem por onde começar. Se a empresa resolver operar via Web, e não estiver preparada, pode comprometer seu negócio. O risco está em não dominar esta nova tecnologia. Não basta colocar o atual negócio na Internet, ou revestir seus negócios tradicionais com a Web. Não se trata de simplesmente estar na rede, trata-se de ajustar a organização a um novo modelo de negócios”.*

Portanto, começaremos aqui apresentando algumas definições de modelo de negócios e após iremos nos deter na definição apresentada por Afuah & Tucci (2001), tanto referente a modelo de negócios na Internet, bem como aos componentes básicos deste modelo segundo a concepção destes autores.

Segundo Magretta (2002), um modelo de negócio sadio continua sendo essencial para toda organização bem-sucedida, não importa se se trata de um empreendimento de risco ou já estabelecido, e no fundo não passam de histórias que explicam como as empresas funcionam.

Por outro lado, Magretta (2002), argumenta que se um modelo econômico não funciona, então é porque ele falhou no teste da narrativa ( a história não faz sentido) ou no teste dos números (o demonstrativo de lucros e perdas não faz sentido).

Por fim, observa Magretta (2002), que modelo e estratégia são coisas diferentes, sendo que os modelos mostram de que modo as partes de um negócio se combinam, porém

jamais alcançam a dimensão crítica do desempenho; a concorrência. Logo, cedo ou tarde, toda empresa esbarra em sua concorrente e lidar com isso é função da estratégia.

Já Lechner & Hummel (2002) nos apresentam uma definição de modelo de negócio baseada em três aspectos:

- 1) é uma arquitetura para produtos, serviços e fluxo de informações, incluindo uma descrição dos vários atores envolvidos num negócio, bem como seus papéis;
- 2) uma descrição dos benefícios potenciais para estes atores e seus papéis;
- 3) uma descrição das fontes de receitas.

Finalmente, com Afuah & Tucci (2001), vamos verificar que cada empresa que atua na Internet teve ter um Modelo de Negócios para a Internet, o qual mostra como planejar para ganhar dinheiro a longo prazo na Internet. Ele se constitui num conjunto de atividades relacionadas ou não a Internet que irão permitir a empresa obter resultados em seus negócios realizados no mercado eletrônico.

Prosseguem Afuah & Tucci (2001), afirmando, que se o modelo de negócios para a Internet for bem formulado, o mesmo vai dar uma vantagem competitiva a esta empresa no seu setor, de tal forma que a mesma irá obter maiores lucros do que os seus competidores.

Já no que se refere aos Componentes do Modelo de Negócios, Afuah & Tucci (2001), levam em consideração 8 componentes, a saber: valor para o cliente; escopo; estratégia de preços; fontes de receita; atividades conectadas; implementação; capacidades; e sustentabilidade.

Por fim, Afuah & Tucci (2001), nos informam que são estes 8 componentes, que são comuns a maioria dos modelos de negócios existentes. Portanto, vamos apresentar abaixo uma breve descrição de cada um destes 8 componentes:

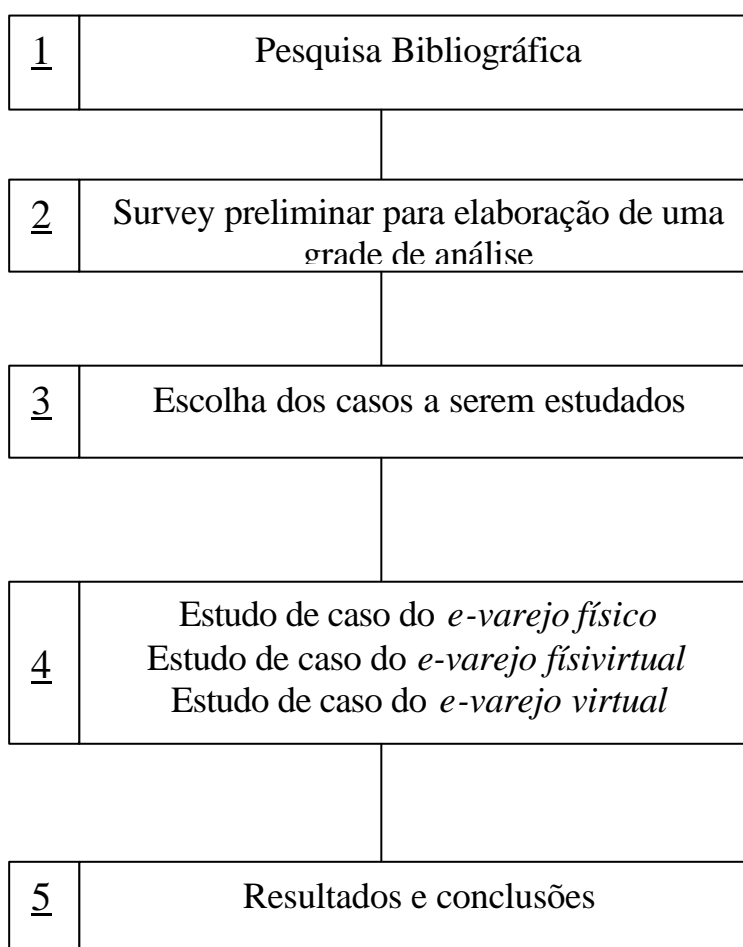
- 1) Valor para o cliente: significa que um cliente deverá comprar um produto de uma empresa, somente se o produto oferecido por esta empresa tiver alguma coisa que as outras empresas não tem. Esta alguma coisa pode tomar a forma de diferenciação ou custo menor do produto/serviço.
- 2) Escopo: refere-se ao segmento de mercado ou áreas geográficas que serão atendidas, bem como a quantidade de modelos negociados.
- 3) Estratégia de preço: deve ser cuidadosamente elaborada, visando garantir um preço adequado aos produtos.
- 4) Fontes de receita: a determinação das fontes de receita de uma empresa se constitui numa das partes críticas na análise de um modelo de negócios.
- 5) Atividades conectadas: significam as atividades da cadeia de valor a serem utilizadas.
- 6) Implementação: apresenta as relações existentes entre estratégias, estruturas, sistemas, pessoal e meio-ambiente.

- 7) Capacidades: configuração dos recursos tangíveis, intangíveis e humanos.
- 8) Sustentabilidade: é determinada pela forma como o modelo de negócios proporciona vantagem competitiva.

No próximo capítulo (5) vamos descrever o método a ser adotado para a pesquisa.

#### 4. Método de pesquisa

O método de pesquisa a ser adotado será o do estudo de casos múltiplos, utilizando-se a seqüência abaixo definida:



### 1. Pesquisa bibliográfica

A primeira etapa, e que se estenderá até o fim da pesquisa, tem por objetivo a exploração de fontes bibliográficas no intuito de utilizar os conceitos mais atualizados possíveis.

### 2. Survey preliminar para elaboração de uma grade de análise

A fim de poder demonstrar a aderência das empresas a tipologia proposta, será realizada uma pesquisa entre 30 empresas da Melhores e Maiores 2002 da revista Exame. Isto nos permitirá identificar 10 empresas representantes de cada nível do *e-varejo*.

### 3. Escolha dos casos a serem estudados

Nesta etapa da pesquisa vamos selecionar ao menos uma empresa representante de cada nível do *e-varejo*, para a realização dos estudos de caso, com base nos Componentes do Modelo de Negócios definidos por Afuah & Tucci (2001), a fim de comprovar o grau de adesão destas empresas a esses componentes.

### 4. Estudo de caso do *e-varejo físico*, *e-varejo físivirtual* e do *e-varejo virtual*

Conforme Yin (2001), serão utilizadas as seguintes formas de coleta de dados: documentação, registros, entrevistas semi-estruturadas e observação.

Os dados coletados serão de natureza qualitativa e a pesquisa terá um enfoque exploratório.

Por fim, cabe ressaltar que este item, não necessariamente será realizado de forma seqüencial, como tampouco a seqüência dos mesmos venha a ser a indicada na figura acima, ou seja, o estudo dos casos deverá ser realizado em paralelo.

#### 5. Resultados e conclusões

Os resultados e conclusões serão apresentados no próximo capítulo (5).



## 5. Resultados esperados

Em primeiro lugar, esperamos comprovar que ainda por muitos anos deverá perdurar um tipo de varejista eletrônico, o qual denominamos neste trabalho de *e-varejo*. Ou seja, a tão propalada desintermediação que seria proporcionada a partir da Internet só será verificada em mercados muito específicos (normalmente de produtos de alto valor agregado).

Outro resultado esperado, diz respeito à verificação de quão conformes aos Componentes do Modelo de Negócios definidos por Afuah & Tucci (2001) estão as empresas alvo dos estudos de caso realizados neste trabalho.

Portanto, a partir das informações acima, iremos disponibilizar para o empresariado, e para o meio acadêmico, como estão organizadas, em nível de modelo de negócio, as empresas que atuam no e-varejo.

Finalmente, caso o tempo permita, poderemos disponibilizar para o empresariado, bem como ao meio acadêmico, uma proposta de um novo modelo de negócios para venda de produtos tangíveis via Comércio eletrônico.

## 6. Cronograma

ATIVIDADES	Out/02	Nov/02	Dez/02	Jan/03	Fev/03	Mar/03	Abr/03
1. Pesquisa Bibliográfica	X	X	X	X	X	X	
2. Identificação das variáveis de pesquisa	X	X					
3. Pesquisa exploratória		X	X	X	X		
4. Análise dos dados dos estudos de caso					X	X	
5. Redação do documento final						X	X
6. Defesa da dissertação							X

## 7. Referências bibliográficas

AFUAH, Allan & TUCCI, Christopher L. **Internet Business Models and Strategies**. New York: McGraw-Hill, 2001.

ALDRICH, Douglas F. **Dominando o Mercado Digital**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

AMOR, Daniel. **A (r)evolução do e-business**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CARVALHO, José Eduardo M. **Introdução às Redes de Micros**. São Paulo: MAKRON Books, 1998.

FREITAS, Henrique, JANISSEK, Raquel, LUCIANO, Edimara e OLIVEIRA, Mirian. **Observando a prática de negócios na Internet: os casos do Submarino.com e Lokau.com** in Anais do XXV ENANPAD, Campinas, 2001.

HAMEL, Gary. A Era da Revolução. **HSM Management**, v. quatro, n. 24, p. 116-126, Janeiro-Fevereiro 2001.

KALAKOTA, Ravi & ROBINSON, Márcia. **e-business**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KALAKOTA, Ravi & WHINSTON, Andrew. **Electronic Commerce: a manager's guide**. Boston: Addison Wesley, 1997.

LECHNER, Ulrike & HUMMEL, Johannes. **Business Models and System Architectures of Virtual Communities: From a Sociological Phenomenon to Peer-to-Peer Architectures** in International Journal of Electronic Commerce, Spring 2002, v. 6, n. 3, pp 41-53.

MAGRETTA, Joan. Harvard Business Review: A Importância dos modelos de negócio. **Revista Exame**, n. 771, Julho 2002, pp. 94-98.

SPADER, Jovana, LUCIANO, Edimara e OLIVEIRA, Mirian. **Planejamento e implementação de negócios eletrônicos: proposta de uma metodologia** in Anais do XXXVI CLADEA, México, 2001.

VASSOS, Tom. **Marketing Estratégico na Internet**. São Paulo: MAKRON Books, 1997.

WOILER, Samsão & MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração e análise**. São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.