

Os desafios do *e-business e e-commerce* e a importância da controladoria

Ana Cristina de Faria (FURB) acfaria@furb.br
Elza T. Cordeiro Muller (FURB) elzam@proserv.com.br

Resumo

A busca da excelência empresarial a custos competitivos, para a concretização de vantagem competitiva, faz com que as organizações estejam, cada vez mais, optando por aderir a novas formas de relacionamento, representadas pelo E-Business e E-Commerce. O objetivo deste trabalho foi o de evidenciar as vantagens e os desafios do E-Business e E-Commerce, e a importância da Controladoria neste processo. Foram realizados pesquisa bibliográfica, e desenvolvido estudo de caso sobre o B2C em uma empresa distribuidora de artigos, acessórios e conveniências para bebês, estabelecida em Cascavel (PR). Constatou-se que a Controladoria, como gestora do Sistema de Informações, auxilia no processo de gestão dos negócios e comércio eletrônicos, e é imprescindível, em todos os momentos, suprindo os gestores com informações úteis e oportunas.

Palavras-chave: Controladoria; E-business; E-commerce.

1. Introdução

O contexto atual tem solicitado às organizações o desenvolvimento de novas ferramentas de negociações. As tendências não se esgotam, e as decisões tomadas pelas empresas são, possivelmente, melhores se obtiverem informações em tempo hábil, e estarem preparadas para aderir às mudanças e inovações. A automatização dos processos de negócios deve ser gerenciada para necessário armazenamento, mapeamento, recuperação de informações, tais como: voz, sons, dados, desenhos, textos, imagens, entre outros fatores.

Nesse cenário, a busca da excelência empresarial a custos competitivos, para a concretização de vantagem competitiva, faz com que as organizações estejam, cada vez mais, optando por aderir a novas formas de relacionamento entre empresas, clientes e consumidores; representadas pelo *E-Business* e *E-Commerce*, que se desenvolveram entre 1990 e 2000, preconizando que as empresas estejam interconectadas, operando *E-Business* em rede global e *E-Commerce* na *Internet*, *intranets* (redes dentro da empresa), *extranets* (parceiros comerciais) e outras redes (O'BRIEN, 2004).

Estas modalidades dependem de formas avançadas de desempenho das áreas de Logística e Controladoria, sendo esta última responsável pela gestão do Sistema de Informações da organização em todas as fases do Processo de Gestão da mesma (Planejamento, Execução e Controle), e aquela, como responsável pelo fluxo físico de produtos/serviços transacionados.

O Sistema de Informações, conforme afirma O'Brien (2004, p. 6), "é um conjunto organizado de pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização". Neste trabalho, considera-se que a área de Tecnologia de Informação é responsável pela gestão do *hardware e software*, mas a gestão da informação é feita pela Controladoria.

Na Nova Economia há, cada vez menos tolerância para o amadorismo, pois o consumidor não tem tempo para perder lendo a história da empresa, ou preenchendo um enorme formulário de

cadastro. Ele quer a solução de suas necessidades no tempo de um clique. A Economia Digital advém do fato de os negócios existentes migrarem do lugar “real” para o “espaço” (*place to space*); mas nem todas as partes dos negócios irão migrar, uma parte irá permanecer no “velho mundo”. Atualmente, algumas das maiores empresas que oferecem este tipo de comércio no Brasil, por exemplo, são a “submarino.com” e a “americanas.com”. No exterior, as pioneiras são a “amazon.com” e a “ebay.com”.

Segundo Shimizu (2000), após o tombo da Nasdaq, em abril de 2000, os investidores passaram a analisar melhor seus investimentos, e com isso a Internet vêm sofrendo um choque de realidade. Este autor acredita que “o darwinismo atingiu a Web, pois daqui para frente, ver-se-á cada vez mais mutações nos planos de negócios dos *sites*, serviços e portais na Internet. ... a palavra de ordem é operar com lucro sempre” (SHIMIZU, 2000).

A partir das informações, pode-se analisar e monitorar as tendências, principalmente no momento em que a Economia Digital representa competitividade no mercado, de maneira geral, pelo acesso facilitado à Internet, como forma de negociações. Para facilitar e agilizar as informações, as empresas necessitam de relatórios disseminados pela inteligência competitiva. A Controladoria pode auxiliar de maneira eficiente e eficaz, no processo de gerenciamento do *E-Business*, porém surge a questão principal desta pesquisa: *Qual a importância do papel da Controladoria no suporte à gestão das informações do processo de E-Business?*

Para responder à esta questão, o objetivo deste trabalho é *evidenciar as vantagens e os desafios do E-Business e E-Commerce, e a importância da Controladoria neste processo.*

Esta pesquisa utilizou-se do levantamento bibliográfico de estudos existentes a respeito do tema principal, bem como foi realizado um Estudo de Caso sobre a implementação e o monitoramento do B2C, desenvolvido em uma empresa distribuidora de artigos, acessórios e conveniências para bebês, estabelecida em Cascavel (PR). O estudo de caso único, como o realizado neste trabalho, segundo Yin (2001), embora com a profundidade adequada, pode não refletir o que acontece em todas as empresas brasileiras do segmento observado ou de outros segmentos, ainda assim pode contribuir para estruturar ou sistematizar conhecimentos sobre o papel da Controladoria no *E-Business*.

Este artigo compreende além desta *introdução*, mais seis tópicos referenciados aos seguintes temas: 2. *O E-Business e E-Commerce*— aspectos conceituais sobre estas formas de relacionamento; 3. *A Controladoria no E-Business e E-Commerce* – destacando a importância da gestão das informações econômicas, financeiras, físicas e de produtividade nesse processo, e 4. Apresentação de um estudo de caso de uma empresa distribuidora de artigos, acessórios e conveniências para bebês — descrevendo as informações relevantes no *E-Commerce* do segmento. Por último, as *Considerações Finais* dos autores e as *Referências Bibliográficas* que suportam o artigo.

2. O e-business e o e-commerce

A evolução da economia digital tem como principal influência o avanço tecnológico. A Nova Economia resulta do aumento da inovação tecnológica e do conhecimento gerando riqueza e, – talvez o mais importante – do aumento da competição em nível global. Nesse mercado, as formas tradicionais deixam de existir e passam ser à distância, a partir de programas sistemáticos para disponibilizar aos usuários as informações necessárias para que estas sejam revertidas em vantagens na atividade. Esta tendência está levando as empresas a aderirem novas formas de relacionamento, representadas pelo *E-business* e *E-Commerce*.

Edward (2000) acredita que a velocidade será maior à vantagem de realizar-se negócios no *ciberespaço*, e envolve algumas oportunidades que tem atraído muitos investidores, tais

como: Velocidade – negócios 24 horas por dia e durante 7 dias por semana; Distribuição Internacional – possibilidade de realizar negócios de forma global; Relações personalizadas – pedidos focados à necessidade de cada cliente; Facilidade de busca – disponibilidade de informações na *Internet*, e Interconexões no *ciberespaço* – em que todas as coisas estão interligadas, reduzindo as distâncias entre os agentes das negociações.

De acordo com Zilber (2002), entende-se por atividade de *E-business* (negócios eletrônicos), aquelas atividades que utilizam ferramentas de aplicativos específicos para efetuar negócios, independente do tipo de participantes envolvidos: entre empresas, entre empresa e consumidor final, dentre outros, utilizando o meio eletrônico. É uma atividade que pode trazer grandes benefícios para as empresas que o considerarem nas suas estratégias, partindo-se da reação em cadeia aos sistemas de preços, estoques, logística, crédito e distribuição, e as demais atividades relacionadas à cadeia do abastecimento que este relacionamento provoca.

O *E-Commerce*, segundo o *Institute of Management Accountants* - IMA (2000), envolve "*transações e pós-transações de atividades desempenhadas por compradores e vendedores por meio da Internet, em que há uma clara intenção de comprar e vender*". Essas transações são realizadas por meio da aplicação da Tecnologia de Informação no mercado tradicional. Nesse mercado, os negócios eletrônicos e o fato de haver um *site* na *Internet*, com suas aplicações revolucionárias e inovadoras, é tido como uma das tendências com maior potencial de inovação nas estratégias e nos processos de negócios nos vários setores econômicos. O objetivo subjacente é a garantia da entrega do produto/serviço, com agilidade, ao menor custo possível e com o nível de serviço exigido pelo cliente.

O acesso às informações é visto mais como um instrumento que dá poder do que um recurso de controle. As operações de compra e vendas de mercadorias são agilizadas, e a prática da política *just in time*, ou seja, redução gradativa nos volumes de estoques é facilitada pela segurança dos pedidos. Assim, pode-se inferir que o sistema de informação deve objetivar a integração de todas as informações, por meio de monitoramento da Controladoria.

O uso da *Internet* para fins comerciais iniciou com as seguintes modalidades de relacionamento: B2C – *Business-to-Customer*: venda direta aos consumidores pela *Internet*; B2B – *Business-to-Business*: em que empresas distintas usam *extranet*, e abrem suas redes para parceiros (fornecedores e clientes); C2C – *Consumer-to-Consumer*: em que consumidores vendem diretamente a consumidores por meio da *Internet*; e os mais recentes B2E – *Business-to-Enterprise*: que envolve troca de bens, serviços e informações, desde produtos corporativos até treinamentos *on-line*; G2C – *Government-to-consumer*: do governo para consumidores - Relação comercial pela *Internet* entre governo (estadual, federal ou municipal) e consumidores; por exemplo, para o pagamento de impostos, multas e tarifas públicas; G2B – *Government-to-Business*: relação de negócios pela *Internet* entre governo e empresas envolvendo, por exemplo: compras do Estado por meio de pregões, licitações, tomada de preços, via *Internet* (ALBERTIN, 2004).

As modalidades supracitadas representam alguns dos tipos de *E-Commerce*, que preconizam o envolvimento de participantes nas negociações das atividades econômicas que utilizam redes eletrônicas, e todos esses negócios necessitam de planejamento das atividades logísticas, e monitoramento por parte da Controladoria.

Os conceitos e a prática da Logística Integrada e da Administração da Cadeia de Suprimentos - *SCM* devem ser inerentes ao *E-Commerce*, seja na desintermediação das operações de compra e venda, ou pela comunicação direta e eletrônica entre os agentes, com a Logística

sendo responsável pelo fluxo físico dos produtos/serviços, e determinante da velocidade do serviço e do valor dado aos clientes.

O monitoramento do *E-business* ocorre por meio de grupos funcionais, que segundo Franco Jr (2001), são partes integradas do processo, sendo eles: *Enterprise resource planning* (ERP); *e-Supply chain management* (e-SCM); *Decision support system* (DSS); *E-Procurement*; *E-customer relationship management* (e-CRM). Os grupos funcionais tem como objetivo: planejar o empreendimento, administração da cadeia produtiva, apoio de decisão, obtenção de informação, administração da relação com o cliente. Esses grupos possibilitam as relações internas e externas da empresa, auxiliadas pela Controladoria.

Zilber (2002) diz que o sistema de gestão das empresas da Nova Economia é uma constante interação entre planos, implementações e reajustes – ou seja, um processo contínuo de renovação por realimentação ou *feedback*. Na Nova Economia, esta interação e dinamismo são intensos e o processo cheio de surpresas, exigindo grande flexibilidade e velocidade. As empresas produzem e precisam vender, porém tudo começa a partir da compra, sendo que, para isso necessita-se de sistemas para gerar informações e controles, tanto das informações referentes a cadastros de fornecedores, preços, mercadorias, quanto de dados e informações que satisfaçam o controle interno, e principalmente ao cliente.

As organizações partem em busca uma situação nova desejada, necessitam da interatividade entre os elementos e sistemas mediante o processo de gestão, constituído pelas etapas de planejamento, execução e controle das operações. No caso das empresas da Internet – “E”, e nos projetos “.com”, ainda há pouca previsibilidade do ambiente, o que faz com que não haja tantos parâmetros pré-definidos para decisões, e confere ao processo de gestão um caráter pouco repetitivo e extremamente dinâmico e inovador. Nem todas as empresas entendem às reais exigências de seu novo cliente, e poucas se arriscam a criar fórmulas no mundo *on-line* que não sejam as mesmas do mundo *off-line*, isso possibilita a Controladoria atuar com a mentalidade de aproveitar a oportunidade de romper mitos e planejar com criatividade.

Existe a necessidade de padrões nas informações, porém, Beuren (1998) salienta que não existe um procedimento padrão nas organizações, no que concerne à divisão das funções do gerenciamento da informação comuns no processo de gestão da informação. Com a globalização, o desafio torna-se maior, pois, partindo-se do objetivo da satisfação do cliente, a tendência é estabelecer padrões para se fazer negócios, de maneira que se possa expor o produto com clareza em qualquer lugar, seja no próprio país ou no exterior, enfim, em nível de globalização.

Por mais que os negócios e comércio eletrônicos proporcionem diversas oportunidades às empresas, também apresentam vários desafios, tais como: mudanças organizacionais profundas, a solidificação do ambiente legal e a estruturação da segurança e privacidade do cliente. Exigem integração entre as áreas envolvidas, os *sites* de produção, os escritórios de vendas da empresa, bem como um relacionamento mais próximo entre fornecedores, clientes e outros parceiros nos negócios que fazem parte da rede (LAUDON e LAUDON, 2004).

Bio *et al.* (2001) acreditam que, em seu estágio atual no mercado brasileiro, as operações de *E-Commerce*, apresentam algumas limitações: Disseminação de confiança na nova tecnologia; Alto custo de implementação; Modelo de lucratividade (ainda não consolidado); Alto custo da re-adequação de processos para aproveitamento das vantagens inerentes; Dependência da comunicação em tempo real; Concentração da distribuição nos grandes canais, e Vulnerabilidade das operações globais. Além destes desafios operacionais, pode-se

considerar que a gestão das informações, também deve ser considerada como essencial ao funcionamento do processo, e a Controladoria pode ser a área responsável por esta gestão.

3. A controladoria no *e-business*

Na gestão de diversas atividades, de acordo com Catelli (2001), os gestores devem planejar estratégica e operacionalmente suas ações, implementar tais planos, e proceder a uma avaliação sistemática do desempenho realizado, ante os planos idealizados. Para tanto, o desempenho de suas funções será em conformidade com um processo de gestão estruturado.

Segundo Padoveze (2003), entende-se como fundamental que a Controladoria responsabilize-se pelo que se denomina acompanhamento de negócio como gestora do Sistema de Informação. Por isso é importante no gerenciamento do comércio e serviço prestado eletronicamente, o desenvolvimento de uma ferramenta para auxiliar na automação, análise e na geração de relatórios, que visam a prestar contas (*accountability*) e disponibilizar informações, tendo os executivos da Controladoria como gestores desse processo.

Nessa nova configuração de negócios, assume importância nos processos decisórios, o ajuste e adequação da área de Controladoria para a gestão do Sistema de Informações, de forma ágil, flexível e compatível com o novo *timing* exigido e proporcionado pelas relações inter-empresariais e com clientes do comércio eletrônico. Devem ser fornecidas informações econômicas, financeiras, físicas e de produtividade, visando a suprir os gestores, de maneira útil e oportuna.

Nesse sentido, conforme o *Institute of Management of Accountants - IMA* (2000), o papel do profissional de Controladoria na implementação e no funcionamento de todo o processo de comércio eletrônico inclui, entre outras, as seguintes funções:

- a) Servir como um líder pró-ativo na iniciativa de implantação dos negócios;
- b) Identificar as áreas primárias onde a organização pode beneficiar-se com a automação da informação;
- c) Ganhar conhecimento sobre modelos de softwares potenciais e existentes, que podem ser utilizados na implementação dos negócios;
- d) Auxiliar na criação de uma série de medidas de desempenho das operações, financeiras e não financeiras, no apoio às tomadas de decisões gerenciais;
- e) Desenvolver controles internos e procedimentos para acompanhar os riscos e impactos no negócio, envolvendo todos os parceiros, fornecedores e clientes, enfim, os agentes da Cadeia de Suprimentos, e
- f) Entender os caminhos da informação, o impacto da evolução do negócio e o valor criado por meio da integração virtual.

Complementando a importância da Controladoria em todo esse processo, pode-se tomar como base a opinião de O'Brien (2004) sobre seis sistemas de informações contábeis, e que são amplamente utilizados pela Controladoria no processo de gestão das informações nas operações de negócios eletrônicos: processamento de pedidos; controle de estoque; contas a receber; contas a pagar; folha de pagamento, e livro-razão geral. Os referidos sistemas envolvem as operações desde a captação do pedido do cliente até o efetivo recebimento da fatura por este último, muitas vezes, por processos de pagamento eletrônico, devendo ser contemplados, também todos os custos inerentes às operações.

Um ponto importante para a atividade de Controladoria é o de verificar os resultados econômicos efetivos da implantação e funcionamento de todo o sistema, pois, como se sabe, existe um custo, algumas vezes significativo, para a adaptação das empresas e seus sistemas. A Controladoria, entre outras atividades, deve estar atenta à minimização dos custos envolvidos na operação, que contribui, significativamente, para o aumento do valor para os investidores (*shareholder value*).

Para fins de viabilidade econômica, com auxílio da Controladoria, empresas estão aproveitando a rede internacional como fluxo de informações econômicas e vantajosas. Sobre isso, Beuren (1998) diz que, uma vez que a empresa reconhece o papel positivo que a informação pode apresentar, cabe a ela refletir sobre questões primordiais relativas à criação de processos eficazes de gestão da informação. Tal esforço poderia resultar no desenvolvimento e implantação de uma arquitetura da informação, que promova uma postura eficaz no atendimento das necessidades de informações dos gestores.

Para verificar como a teoria supracitada está sendo tratada pelas empresas na prática, no próximo tópico será apresentado o Estudo de Caso realizado.

4. B2C em uma empresa distribuidora de artigos, acessórios e conveniências para bebês estabelecida em Cascavel (PR)

A empresa analisada, cujo *site* está conectado 24 horas por dia, tem sede no município de Cascavel (PR), que é uma cidade de médio porte e de localização comercial distante dos municípios localizados no interior do Estado, mas próxima de centros comerciais. Por esse motivo, foi instalado um Centro de Distribuição (CD) na referida cidade, para viabilizar o serviço de entrega para possíveis localidades mais distantes. Assim, as entradas de mercadorias devem ser enviadas ao CD, em lotes otimizados, por meio de transporte terceirizado, utilizando-se de operadores logísticos para entrega dos produtos aos clientes, considerando-se a relação entre o nível de serviço e o custo total.

O uso da *Internet* nas vendas para o B2C - *Business-to-Consumer* é imprevisível, existindo um planejamento para atender às variações possíveis de demanda, definindo-se estratégias de operação e manutenção de estoque, em que é considerado o investimento para atender às demandas. Pretende-se estabelecer parcerias com os principais fornecedores, para o atendimento de eventuais variações inesperadas e das demandas sazonais. A todo tempo, deveria ser verificada a viabilidade econômica do negócio, pela Controladoria.

Em termos operacionais, existem diversas questões que envolvem todo o processo mercadológico e logístico das operações, tais como: gestão dos estoques; parcerias com operadores logísticos; definição da área geográfica de atuação e da rede de atendimento; implantação de um sistema CRM – *Customer Relationship Management* para atendimento ao consumidor; disponibilização de especificações técnicas para produtos que necessitem de montagem; o processo de embalagem, que deverá ser feito de maneira adequada, para que o produto não seja danificado, além de controlar a qualidade e eventuais perdas nos processos. A infra-estrutura de comunicações é fator determinante para o andamento de toda a cadeia, desde o fornecedor até o consumidor final.

Constatou-se que, para bom funcionamento das operações, os gestores dos negócios eletrônicos, tendo como suporte as informações geradas pela Controladoria, devem realizar as seguintes atividades relevantes ao bom funcionamento do sistema de *E-Business e E-Commerce*:

- a) Definição precisa do negócio, do mercado que a empresa deseja atingir, dos produtos que tem capacidade de disponibilizar para esse mercado, e dos custos envolvidos;

- b) Consciência da necessidade de implantação de recursos tecnológicos que possibilitem fluxo automático de informações entre cliente, empresa, vendas, transporte, fornecedores, funcionários etc., que possibilitem a localização das vendas, calculem preços de transferência e impostos, entre outras informações do processo de compra, produção, logística e marketing dentro da empresa;
- c) Mapa demonstrativo das regiões com maior potencial de compras, para verificar a necessidade de centros de distribuição, e da contratação de um operador logístico;
- d) Definir e informar ao cliente o prazo de entrega, de acordo com a região de atendimento, fazer controle e manutenção do estoque mínimo de produtos, que também deverá ser gerenciado por recursos tecnológicos para verificar os produtos mais requisitados, baixas do estoque, necessidades de reposição etc.;
- e) Gerenciar os problemas técnicos aos produtos, com relatórios que comporão estatísticas dos problemas mais comuns - gerenciamento de qualidade;
- f) Treinar os funcionários para integração de novo sistema, e alimentação dos programas com as informações necessárias;
- g) Fazer a manutenção do *site* 24 horas por dia, durante todos os dias da semana;
- h) Verificar a segurança e confiabilidade das informações do cliente e nas transações do *website*;
- i) Monitorar por meio de relatórios gerenciais todas as receitas, custos e resultados incorridos nos processos. Podem ser citados como exemplos de relatórios: relatórios periódicos programados; relatórios de exceção etc.

Observou-se que para que todos os processos funcionem, de maneira eficiente e eficaz, necessita-se que as áreas envolvidas estejam integradas, em termos operacionais e do fluxo de informações. Os profissionais da Controladoria, entre outras atividades, deveriam estar atentos a esta integração, bem como à minimização dos custos e maximização do retorno sobre o investimento, que contribuem, significativamente, para a satisfação dos acionistas/investidores.

Após verificar a viabilidade dos conceitos desenvolvidos, sem pretensão de esgotar o assunto, com base no caso explanado, far-se-ão algumas considerações finais.

5. Considerações finais

As relações comerciais, no contexto do *E-Business e E-Commerce*, têm se apresentado de diversas formas, mas, principalmente, como prática comum para a integração de sistemas de compartilhamento de informações confiáveis, atualizadas e disponíveis a qualquer momento. Essa questão é crucial, e envolve custos significativos de vendas/marketing, logística, comunicação, e apresenta a necessidade competitiva de adequar sistemas e procedimentos de relacionamento inter-empresarial a essa nova configuração de negócios.

A Controladoria, como gestora do Sistema de Informações, auxilia no processo de gerenciamento dos negócios e comércio eletrônicos, e é imprescindível, em todos os momentos, tanto para sua implementação quanto para a manutenção dos negócios eletrônicos, suprimindo os gestores com informações úteis e oportunas.

O mais importante é que os gestores dos negócios eletrônicos, no momento de suas tomadas de decisão, estejam fundamentados em informações econômicas, financeiras, físicas e de

produtividade, que possam lhe assegurar a otimização do resultado econômico, bem como a continuidade dos negócios eletrônicos.

Com o monitoramento das referidas informações, o investidor de *E-Business* ou *E-Commerce*, estará indo em direção ao *p-to-p - path-to-profitability*, ou em português, “*no caminho para a lucratividade*”, que pode ser considerada a melhor medida da eficácia da empresa, e cuja mensuração é o foco do profissional de Controladoria.

Referências

- ALBERTIN, A. L. (2004) - *Comércio Eletrônico: Modelos, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação*. 5ª Edição. Atlas. São Paulo.
- BEUREN, I. M. (1998) - *Gerenciamento da Informação – Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial*. Atlas. São Paulo.
- CATELLI, A. *et. al.* (2001) - *Controladoria – Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON*. 2ª Edição. Atlas. São Paulo.
- BIO, S. R.; NAKAGAWA, M.; ROBLES, L. T & FARIA, A. C. (2001) A Importância da Controladoria e do *Supply Chain Management - SCM* na Busca da Vantagem Competitiva do *E-Commerce*. *Anais*. 13o. *Asian Pacific Conference International Accounting Issues*. Rio de Janeiro.
- EDWARDS, P. & EDWARDS, S. (2000) - *Ganhando Dinheiro na Internet – Informações importantes para iniciar e desenvolver seu próprio negócio On-Line*. Makron Books. São Paulo.
- FRANCO JR., C. (2001) *E-Business – Tecnologia de Informação e Negócios na Internet*. Atlas. São Paulo.
- IMA — *Institute of Management Accountants*. (2000) - *Understanding and Implementing Internet E-Commerce*. SMA. EUA..
- LAUDON, K. C. & LAUDON, J. P. (2004) - *Sistemas de Informações Gerenciais: Administrando a Empresa Digital*. 5ª. Edição. Tradução de Arlete Simille Marques. Pearson Prentice Hall. São Paulo.
- O'BRIEN, J. A. (2004) - *Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet*. 2ª. Edição. Tradução de Célio e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2004.
- PADOVEZE, C. L. (2003) - *Controladoria estratégica e operacional: Conceitos, Estrutura, Aplicação*. Pioneira Thomson Learnig. São Paulo.
- SHIMIZU, H. (2000) - O Darwinismo chegou à Internet. *Revista Exame Digital*. São Paulo, 26/07/2000.
- YIN, R. K. (2001) - *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi. 2ª. Edição. Bookman. Porto Alegre.
- ZILBER, S. N..(2002) - *Fatores Críticos para o Desempenho e Implantação de E-business por Empresas Tradicionais*. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.