

# O VAREJO VIRTUAL BRASILEIRO E OS DESAFIOS LOGÍSTICOS

Autor do Trabalho (Instituição Superior de Ensino)

Artur Gimenes De Gouveia (Uni-FACEF)  
Carlos Eduardo Figueredo (Uni-FACEF)  
Gabriel Kalil (Uni-FACEF)  
Leonardo Andrade Rodrigues (Uni-FACEF)  
Luis Felipe Moreno de Castro (Uni-FACEF)  
Ms. Orivaldo Donzelli (Uni-FACEF)

## Resumo

O varejo virtual cresce a cada dia, sendo exclusivo para algumas empresas e complemento de vendas para outras. Diferente do varejo físico, exige que parte de suas operações sejam exclusivas, ganhando benefícios com custos e logística. Em contrapartida, o território brasileiro traz as empresas circunstâncias desafiadoras, que precisam ser consideradas na logística e na estratégia de negócio da empresa, assim como exploradas e estudadas. A logística não se restringe ao transporte, como acontecia no passado, sua abordagem é mais variada e engloba diferentes etapas do processo do negócio, isso reflete na satisfação do cliente, nos custos e na tomada de decisão. Sua importância se faz presente em diferentes esferas do negócio, refletindo nas operações e com isso é necessário que se considere o ambiente externo e suas variáveis, que influenciam diretamente na logística da empresa. Com isso, o varejo virtual brasileiro enfrenta desafios logísticos que serão analisados no presente trabalho, com o objetivo de identificar como ocorre seu funcionamento, analisar a cadeia logística do varejo virtual, verificar a influência da logística no negócio e averiguar a diferença da logística nos seguimentos de varejo. Para isso serão utilizadas fontes bibliográficas, que permitirão uma abordagem explicativa e descritiva, de modo que seja possível evidenciar a influencia da infraestrutura logística brasileira nas decisões do varejo virtual. Estas serão consultadas em periódicos, livros, teses, dissertações e banco de dados on line, sendo as informações tratadas de forma qualitativa, reunidas na estrutura do trabalho.

## Introdução

O varejo está presente na vida do brasileiro através de diversos segmentos de mercado, sanando suas necessidades de consumo e gerando novas necessidades. Com o passar dos anos, esse relacionamento atingiu diferentes meios, deixando de ser exclusivamente físico, se apresentando através de catálogos e mais recentemente através da internet.

Essa evolução se deu naturalmente, acompanhando o desenvolvimento dos meios de comunicação, transporte, do poder aquisitivo e dos meios de pagamento. Conseqüentemente, seu desenvolvimento administrativo e suas estratégias de negócio necessitaram de adaptações as mudanças, transformando não só o

relacionamento com os clientes, mas também o relacionamento com fornecedores e demais componentes da cadeia logística.

O varejo virtual foi uma das mudanças que possibilitaram inovações, gerando novas abordagens tanto do marketing como da logística, relacionamento com o cliente, custos, entre outras áreas. Com base nesse cenário, o presente trabalho possui como proposta principal abordar a influência da logística no varejo virtual brasileiro na atualidade.

Trata-se de uma abordagem teórica, cujo objetivo é explorar a importância da auditoria no varejo virtual, identificando os desafios enfrentados no cenário nacional..

Para tanto, o primeiro capítulo tratará dos conceitos relacionados ao varejo, explorando sua história, classificação, segmentação e os meios utilizados por ele.

O segundo capítulo abordará o varejo virtual, denominado também e-commerce, explanando sobre sua estrutura, sua incorporação a outros meios de venda, seu papel e funcionamento.

O terceiro capítulo estudará especificamente a logística, demonstrando a sua importância, desde a matéria prima ao pós venda. Seu papel no e-commerce e seu impacto no relacionamento com o cliente.

O quarto capítulo apresentará de forma detalhada a influência e a importância da logística para o e-commerce e, através da pesquisa, explorará dados, traçando assim um cenário com os desafios enfrentados por ela.

## **1 Varejo**

No decorrer da evolução do comércio o varejo se destacou e se transformou agregando valores, atividades e ações de diversas áreas de negócio. Com isso é possível verificar suas estratégias e inovações de modo a analisar o varejo na cidade de Franca.

O varejo se fez presente na economia a partir do desenvolvimento das relações de troca, tendo início com o escambo, praticado como forma de troca de produtos produzidos para subsistência, segundo Las Casas (2000, p.13) os produtores constataram que sua capacidade de produção de determinados bens era maior, com isso iniciou um processo de especialização.

O autor cita que a evolução do escambo se deu no século XIV, com a criação das aglomerações onde estabelecimentos comerciais se instalavam em

conjunto como uma forma de não pagar taxas e impostos, denominadas “Guilds”. Em seguida surgiram as “General Stores” que eram lojas de produtos diversificados que se caracterizavam também como um ponto de encontro. (Ibid, p. 20)

Morgado e Gonçalves (1999) considera que o primeiro varejista de venda em massa do mundo surgiu em 1852, o Magazine Bom Marché, em Paris. O autor cita que as demais lojas de departamentos européias surgiram no início do século XX.

Na América do Norte o varejo iniciou através dos catálogos, e teve grande impulso com a implantação das estradas de ferro, que proporcionava a logística necessária para atingir diferentes localidades. Las Casas (2000, p.21) cita como exemplo a Sears. Keys e Cushman (1977, apud Las Casas, 2000 p. 21) complementam que as lojas continuaram sua evolução com a criação dos bondes elétricos, o que permitiu a descentralização do varejo para bairros, e, em 1870, com os automóveis, que efetivaram essa migração, e que geraram a necessidade de estacionamentos, gerando assim os shopping centers.

No Brasil as relações de troca que vieram com a colonização foram aperfeiçoadas e Padre Antônio Vieira criou a Companhia de Comércio, que teve curta duração, sendo extinta por problemas políticos e religiosos. (PINHEIRO, on line.)

Apesar da colonização, as dificuldades de transporte e comunicação eram graves, não havia desenvolvimento industrial e com isso o comércio era realizado pelos viajantes, denominados “mascates”, que percorriam povoados e vilarejos da época negociando artigos diferenciados. (ANDRADE, 1980; MORGADO e GONCALVES, 1999).

Apenas em 1871 surgiu a casa Masson, no Rio de Janeiro, que oferecia a seus clientes produtos importados e de pouco acesso no Brasil, trinta e cinco anos mais tarde surgem as Casas Pernambucanas (com outro nome de fundação) e em 1912 a Mesbla (*Établissements et Blatgé*), também no Rio de Janeiro. (LAS CASAS, 2000. p.25)

Em São Paulo o primeiro grande varejista a se instalar foi o Mappin Store. A Sears chegou ao Brasil em 1949 e, de acordo com Morgado e Gonçalves (1999) foi considerada um marco da modernização.

## 1.1 Conceito de varejo

Levy e Weitz (2000, p.26) citam que a palavra varejo em inglês é *retail*, que deriva do francês *retailier*, que por sua vez significa cortar em pedaços ou dividir. Os autores defendem que o varejo se constitui num conjunto de atividades que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores.

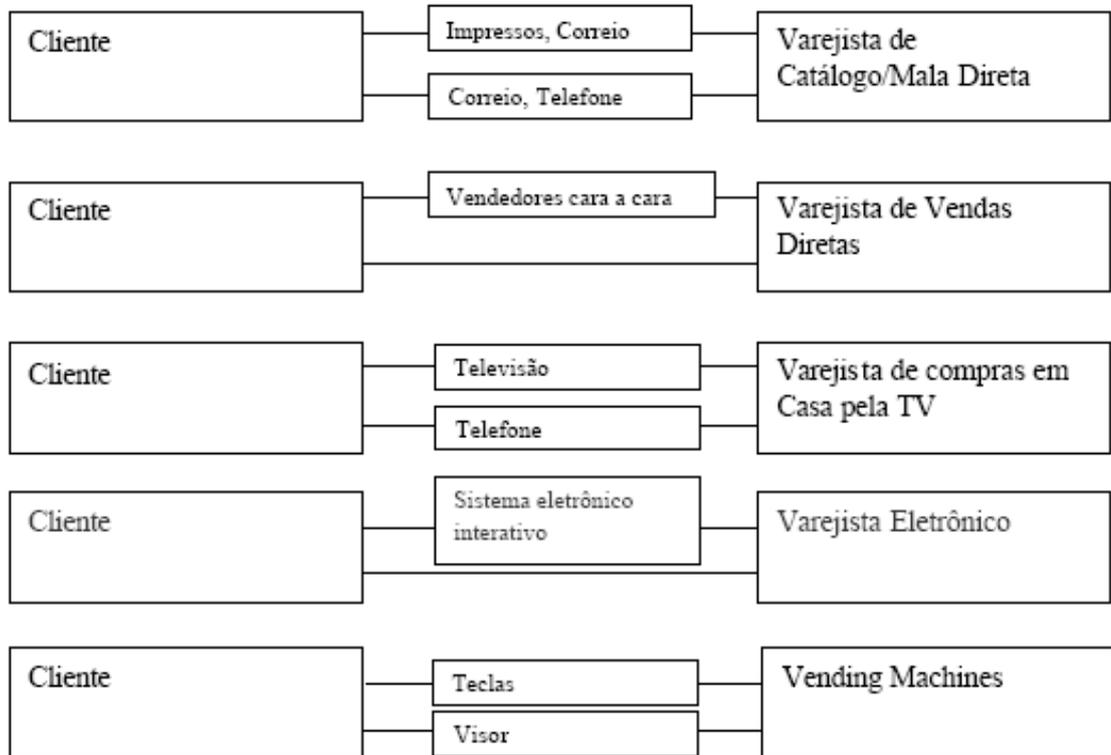
Para Parente (2000) “varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de revenda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”.

Kotler (2000, p. 540) defende que “o varejo caracteriza-se por um conjunto de atividades relacionadas á comercialização de produtos e serviços diretamente ao consumidor”.

Assim visualiza-se que diferentes autores possuem a mesma percepção, sendo os meios de comercialização variados. Podendo ser realizadas através do telefone, pelo correio, na casa do comprador e também pela Internet.

A diferença entre o varejo e o atacado é a quantidade disponibilizada para venda, e conseqüentemente, o poder de negociação. Com isso é comum no mercado atacadistas que também são varejistas. (LEVY e WEITZ, 2000, p.26).

Quanto aos formatos dos varejistas, Parente (2000) considera dois grandes grupos: os varejistas com loja e os varejistas sem loja. Os varejistas sem loja são definidos segundo Levis e Weitz (2000) em função da mídia que utilizam para se comunicarem com seus clientes. A Figura 1 ilustra este relacionamento:



**Figura 1:** Relacionamento dos varejistas com clientes.  
**Fonte:** Levy e Weitz (2000)

A venda via internet, denominada como *e-commerce*, ou varejo virtual, é um formato amplamente utilizado por diversos tipos de varejos.

## 2 Varejo virtual

O relacionamento com os clientes que ocorre sem a necessidade de lojas físicas existe desde as ofertas em catálogos, e se aperfeiçoou com o passar dos anos através do desenvolvimento tecnológico, proporcionando aos consumidores diferentes meios de compra, como telefone, televisão, até chegar a internet.

O comércio eletrônico (CE) refere-se a realizar transações por meio de computadores e comunicação de dados. É a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, através da aplicação intensa de tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de compra e venda de informações, produtos e serviços.

Segundo Levy e Weitz (2000), o varejo eletrônico, uma das formas do varejo sem lojas, é um tipo de operação que usa o computador interativamente ou uma interface que se parece com um computador.

Para Rowsom (1998, p. 104) e Graham (2000, p.56) apud Miranda e Arruda (on line) a negociação através da Internet é muito mais do que uma simples transação eletrônica de bens e serviços. Inclui também todos os tipos de esforços de pré-venda e pós-venda, assim como o conjunto de atividades auxiliares, como novos enfoques para pesquisa de mercado, geração de conduções qualificadas de vendas, anúncios, suporte a cliente e distribuição de conhecimento.

Turban, Rainer & Potter (2003) definem as principais áreas de atuação de comércio eletrônico conforme abaixo:

- Comércio colaborativo (c-commerce): Neste tipo de comércio eletrônico, os parceiros de negócios colaboram eletronicamente. Essa colaboração ocorre freqüentemente entre parceiros de negócios da mesma cadeia de suprimentos (entende-se por cadeia de suprimentos o fluxo de materiais, informações, pagamentos e serviços, desde fornecedores de matérias-primas até fábricas, depósitos e consumidor final).

- Business-to-business (B2B): Duas ou mais empresas fazem transações ou colaboram eletronicamente. Atualmente é o principal tipo de comércio eletrônico.

- Business-to-consumers (B2C): Os vendedores são organizações e os compradores são pessoas físicas.

- Consumers-to-business (C2B): Os clientes apresentam uma necessidade particular por produto ou serviço, e as organizações concorrem para fornecer o produto ou serviço aos clientes.

- Consumer-to-consumer (C2C): Um indivíduo vende produtos ou serviços a outros indivíduos.

- Comércio intra-empresas (intra-organizacional): Uma organização utiliza o comércio eletrônico para aprimorar suas operações.

- Governo-para-cidadãos (G2C) e para outros: O Governo presta serviços a seus cidadãos por intermédio de tecnologias e comércio eletrônico. Os governos podem negociar com outros governos (G2G) e com empresas (G2B).

- Comércio Móvel (m-commerce): Quando o comércio eletrônico ocorre em um ambiente de comunicação sem fio, como utilizando telefones celulares para acesso à Internet. Por terem o maior número de transações e utilizarem amplamente as técnicas logísticas, trataremos especialmente neste trabalho dos tipos B2B e B2C.

Entre os benefícios que esse meio proporciona é possível citar a redução de custos, proporcionando a possibilidade de descontos para os clientes, expansão do posicionamento da empresa nos mercados nacional e internacional, aquisição de serviços e matérias primas de outras empresas de modo mais rápido e menor custo, diminuição de estoques ao facilitar o gerenciamento da cadeia de suprimentos, trazendo redução de custos, fornecimento de produtos e serviços mais baratos aos clientes, com transações online que podem ser realizadas a qualquer hora do dia; melhor qualidade de informações, de maneira eficiente, que podem ser acessadas de qualquer lugar do mundo, facilidade no fornecimento de serviços públicos, como as responsabilidades governamentais, reduzindo o custo de distribuição e a chance de fraudes e aumentando a qualidade de serviços sociais. (KELTNER, 2000, p. 29 apud MIRANDA e ARRUDA, on line).

Contudo, a administração desse canal necessita de uma abordagem diferenciada, sendo preciso profissionais especializados, campanhas próprias e adaptação do atendimento, criando-se multicanais de marketing e atendimento. (RACKHAM, 2000, p. 40 apud MIRANDA e ARRUDA, on line).

Da mesma forma, empresas também buscam a criação de multicanais de vendas para ampliar a gama de consumidores e as vendas, utilizando a tecnologia a seu favor, melhorando processos e segurança, proporcionando aos clientes respostas em tempo real como para a aprovação das vendas e solicitações de informações. (MARTINS, 2000, p. 2).

Além desses aspectos, a identidade da marca, a ambientação virtual e o mix de produtos são itens de atenção no processo de venda, uma vez que a competitividade é grande, e diferenciais são essenciais para se ter destaque no mercado.

### **3 Logística**

O conceito de logística é abordado de formas diversificadas, inicialmente essa abordagem tinha grande influência militar:

Na sua origem, o conceito de logística era essencialmente ligado às operações militares. Por se tratar de um serviço de apoio, sem o glamour da estratégia bélica e sem o prestígio das batalhas ganhas, os grupos logísticos militares operavam quase sempre em silêncio. (NOVAES, 2001, p. 32)

Com o passar dos anos seu conceito evolui tornando-se mais abrangente e complexo. De acordo com o *Council of Supply Chain Management Professionals*:

Logística avalia os processos da cadeia de suprimentos que planejam, estruturam e controlam, de forma eficiente e eficaz, o fluxo de armazenamento dos bens, dos serviços e da informação relacionada, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, para satisfazer o requisito do cliente. Sendo assim, o principal objetivo da logística é vencer tempo e distância na movimentação de bens ou na entrega de serviços de forma eficaz e eficiente. (MEIRIM, 2006)

Ballou (1993, p.24) entende que as atividades se dividem conforme seu grau de importância e representação quanto aos custos logísticos.

### 3.1 Atividades Primárias

As atividades primárias são aquelas que compõem a base para o alcance dos objetivos logísticos, sendo compostas por:

**Transportes:** uma das áreas de maior custo das empresas, agregando valor de “lugar” aos produtos. Para que este custo não agregue valor além do necessário, as empresas buscam transformá-lo em um fator competitivo, através de eficiência e racionalidade na utilização. (BOWERSOX e CLOSS, 2001.)

**Gerência de Estoques:** Essa disponibilidade de mercadorias, apesar de ser um dilema atualmente, possui várias utilidades como melhorar o nível de serviço, incentivar economias na produção, permitir economias de escala nas compras e transportes, agir como proteção contra aumento de preços, proteger a empresa de incertezas na demanda e no tempo de re-suprimento e segurança contra contingências.( BALLOU, 1993, p. 205)

**Processamento de Pedidos:** atividade que inicializa a movimentação de produtos. Sua importância quanto a custos não é nada significativo se comparada às demais atividades primárias, mas sua importância quanto a essas atividades é relevante, uma vez que juntas formam o chamado “ciclo crítico das atividades logísticas”, como cita Ballou (1993, p. 25): “o tempo requerido para um cliente receber um pedido depende do tempo necessário para entregar o pedido”.

### 3.2 Atividades de Apoio

As atividades que compõem o suporte aos processos logísticos podem ser tão críticas quanto as atividades primárias, mas são consideradas contribuintes para sua realização. (BALLOU, 1993. p. 205.)

**Armazenagem:** As empresas precisam de espaço físico para colocar seus estoques, suprimentos e até mesmo para a realização de algumas atividades. Esses espaços, por sua vez, necessitam de administração para oferecer a empresa vantagens quanto a custos, competitividade, entregas, localização e eficiência .

**Movimentação de Produtos ou Manuseio de Materiais:** A movimentação de materiais é uma atividade de grande importância no processo logístico, pois está diretamente relacionada aos riscos de danos ou perdas de produtos. Ela está presente não só em depósitos e linhas de produção, mas também nos locais de comércio e transbordo entre modais.

**Embalagens:** Para Ballou (1993, p. 27) o objetivo logístico da embalagem refere-se a proteção dos bens, de modo que os mesmos possam ser manuseados sem ser danificados. Com isso é possível verificar que a utilidade da embalagem está além dos interesses comerciais de venda e marketing, sendo também de grande importância no processo logístico através de proteção do produto e como instrumento para aumentar a eficiência de distribuição.

**Obtenção:** Diferenciada de compras, a obtenção tem como objetivo a disponibilidade do produto para o sistema logístico, ou seja o fluxo de entrada, trata-se de seleção de fontes de suprimentos, quantidades a serem adquiridas e programação das compras. Sua importância baseia-se nas consequências que as decisões de compras tem quanto às dimensões geográficas e temporais que afetam os custos logísticos. (BALLOU, 1993. p.27)

**Programação de Produtos:** trata do fluxo de saída dos produtos, ou seja, a distribuição, de produtos acabados ou semi-acabados. Sua atividade está próxima

dos transportes, mas é diferenciada pela relação que institui com cliente, buscando destacar atributos.

**Manutenção de Informações:** A manutenção de informação está diretamente relacionada ao fluxo contínuo de informações que permitem que os processos logísticos sejam realizados de forma eficiente e integrada.

Os processos colaborativos entre empresas crescem cada vez mais e contribuem para aumentar a capacidade criativa e estabelecer diferenciais competitivos. Nesse conceito, a Tecnologia da Informação (TI) entra como um dos componentes fortes na busca de maior integração entre os elos da cadeia. A principal contribuição da TI é possibilitar o aumento da velocidade das informações.

Através do TI é possível integrar toda a cadeia logística, desde a indústria, passando pelos atacadistas e distribuidores, e chegando ao consumidor final. Pela automatização das transações de compra e venda, as empresas podem reduzir seus procedimentos manuais e baseados em papel e acelerar pedidos, entrega e pagamento de produtos e serviços.

#### **4 A influência da logística para o e-commerce**

A logística está presente no e-commerce, como está em qualquer outro varejo, contudo possui na distribuição um dos maiores gargalos entre seus processos.

Os altos índices de cancelamento, problemas na entrega – como produtos defeituosos – e erro de cobrança, são alguns dos problemas gerados pela administração logística inadequada. Mas essas situações não são exclusivas do varejo virtual, apesar da maior proporção em que ocorrem.

Apesar de todas as dificuldades, o varejo virtual tem avançado rapidamente no Brasil. Os problemas observados são naturais em todos os negócios em fase de implementação, principalmente quando se trata de atividades resultantes de inovações. Buscar descobrir os problemas e ser capaz de solucioná-los é, no entanto, uma condição fundamental para o sucesso no longo prazo. Como toda nova indústria, o varejo virtual caminhará inevitavelmente para a concentração empresarial. Neste processo muitos serão adquiridos ou desaparecerão.

Para Fleury e Hajar (on line) a logística do varejo virtual possui características únicas que a tornam incompatível com a logística tradicional, exigindo, portanto, um esforço de aprendizagem para todos os envolvidos neste tipo de atividade; fornecedores, transportadoras, operadores logísticos, e obviamente as empresas de varejo virtual.

Entre as diferenças do varejo virtual e do físico encontra-se a necessidade de gerir centros de distribuição que permitam a execução de picking ao nível de itens individuais, com alto grau de eficiência, além de sistemas que possibilitem a administração de grande quantidade de pedidos, compostos de um pequeno número de itens.

Diante deste cenário, verifica-se que a capacidade de personalização, de interatividade entre comprador e vendedor e da diversidade e profundidade das informações disponibilizadas, assim como a abrangência de clientes que podem ser alcançados e a variedade de itens que podem ser comercializados são essenciais no mercado virtual.

Fleury & Monteiro (2000) apresentam um quadro com as principais diferenças entre a logística tradicional e a logística utilizada em rede no Comércio Eletrônico B2C:

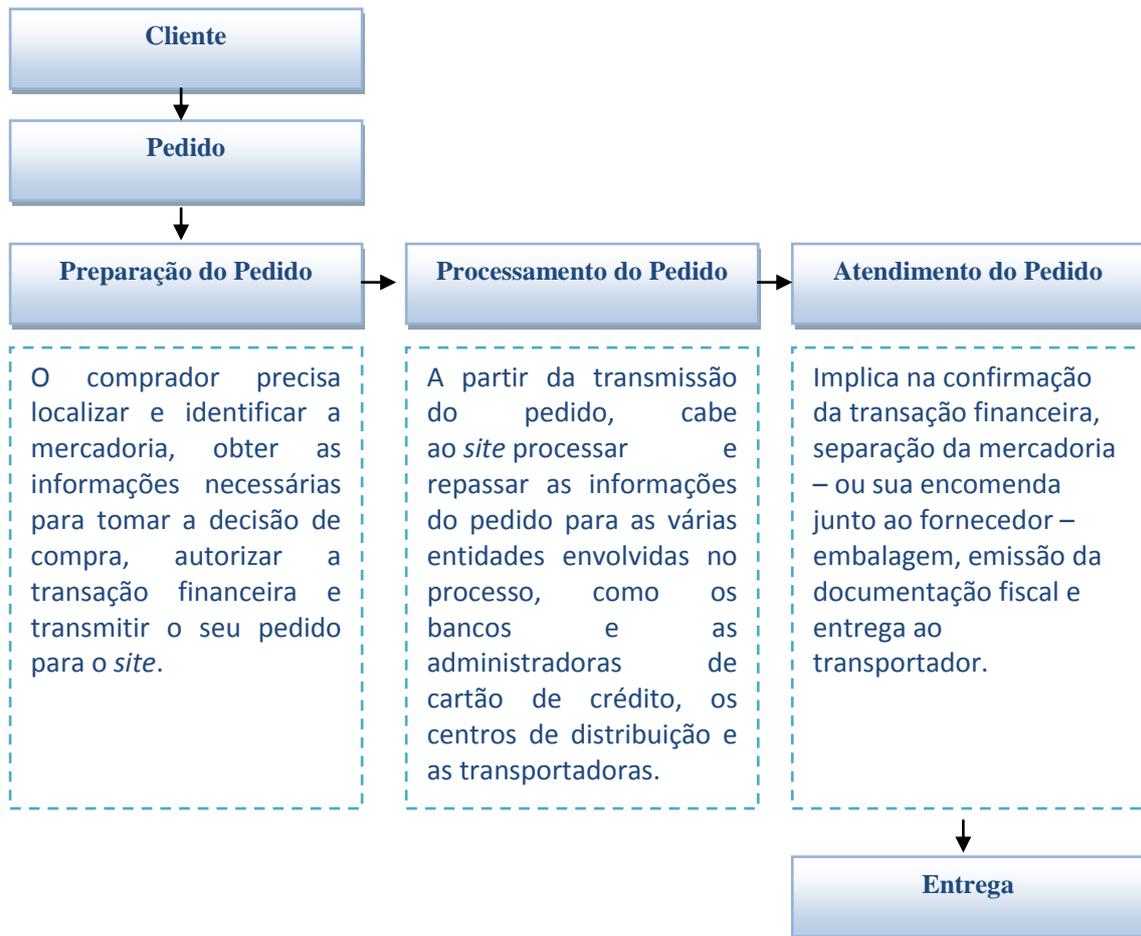
	<b>LOGÍSTICA TRADICIONAL</b>	<b>LOGÍSTICA DO E-COMMERCE</b>
Tipo de carregamento	Paletizado	Pequenos pacotes
Clientes	Conhecidos	Desconhecidos
Estilo da demanda	Empurrada	Puxada
Fluxo do estoque/ pedido	Unidirecional	Bidirecional
Tamanho médio do pedido	Mais de \$ 1000	Menos de \$ 100
Destinos dos pedidos	Concentrados	Altamente dispersos
Responsabilidade	Um único elo	Toda cadeia de suprimentos
Demanda	Estável e consistente	Incerta e fragmentada

**Tabela 1:** diferenças entre logística tradicional e logística do E-commerce

**Fonte:** FLEURY, P. F., MONTEIRO, F. J. R. C. O desafio logístico do e-commerce. São Paulo: Revista Tecnológica, ano VI, n.56, p. 34-40, jul.2000.

A análise desta tabela deixa clara a necessidade de desenvolvimento de sistemas logísticos específicos para atender as demandas do e-commerce B2C.

Entre os sistemas e processos, destaca-se como diferencial na estrutura o pedido, conforme pode-se visualizar no esquema abaixo, uma vez que ele é a origem de tudo, detém os dados necessários para o desenvolvimento adequado do restante do processo:



**Esquema 1:** Etapas da venda de um produto em uma loja virtual.

**Fonte:** Adaptação dos autores de Logística no Comércio Eletrônico (on line).

As empresas de Comércio Eletrônico que irão sobreviver e se expandir serão aquelas que possuírem os melhores sistemas de apoio logístico, estes objetivos são facilmente descritos, mas não tão facilmente alcançados.

## Conclusão

A logística é necessária para o sucesso de qualquer negócio, contudo, no varejo virtual sua excelência é mais do que um diferencial.

O e-commerce, tão expressivo no mercado atual, vem se expandindo e atingindo diversos nichos de mercado, demonstrando sua grandiosidade e sua importância, mas essa capacidade de negócio está mais relacionada a estrutura administrativa do que ao produto ofertado.

Ter uma estrutura definida e que suporte o atendimento ao cliente, com o produto certo, no momento certo, no local certo é o esperado das empresas que se destacam, e para obter isso as mesmas investem cada vez mais na logística, em parcerias e em tecnologia.

Tecnologia esta que permitiu que as informações ultrapassassem barreiras territoriais e proporcionou a possibilidade de transmissão de dados e acesso a informação instantaneamente, o que otimizou as transações financeiras, a administração de estoques, a distribuição e a entrega. Suportando o processo de ponta a ponta e permitindo que novas práticas se estabelecessem, desburocratizando e melhorando os resultados finais.

## **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, Manoel Correia de. **História Econômica e Administrativa do Brasil**. São Paulo: Atlas, 1980.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Paulo Fernando; HIJJAR, Maria Fernanda. **Serviço ao Cliente e Desempenho Logístico no Varejo Virtual do Brasil**. Disponível em: <<http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/fr-varejovirtual.htm>> Acesso em 23/03/2013.

FLEURY, P. F., MONTEIRO, F. J. R. C. **O desafio logístico do e-commerce**. São Paulo: Revista Tecnológica, ano VI, n.56, p. 34-40, jul.2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. 2ª Edição. Editora Atlas: São Paulo, 2000.

LEVY, Michael; WEITZ Berton A.. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MEIRIM, Hélio. **Logística humanitária e logística empresarial**. Disponível em: <[www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)>. Acesso em: 23/03/2013.

MIRANDA, Cláudia Maria Carvalho. ARRUDA, Danielle Miranda de Oliveira. **E-Produtos E Variáveis Comportamentais Determinantes De Compra No Varejo Virtual: Um Estudo Com Consumidores Brasileiros**. Disponível em: <[http://read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_18.pdf](http://read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_18.pdf)> Acesso em: 20/04/2013.

MORGADO, Maurício Gerbaudo e GONCALVES, Marcelo Neves (organizadores). **Varejo: administração de empresas comerciais**. São Paulo: Editora SENAC, 1999.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PINHEIRO, Joely Aparecida Ungaretti. **Conflitos Entre Colonos E Jesuítas Na América Portuguesa**. Ie/Unicamp. Disponível em: <<http://www.unb.br/face/eco/bmueller/jesuitas.pdf> 18p. > Acesso em: 20/03/2009.

TURBAN, E.; RAINER JR, R.K.; POTTER, R.E. **Administração de Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

**Logística no Comércio Eletrônico**. Disponível em: <<http://www.pacer.com.br/a-logistica-no-comercio-eletronico/>>. Acesso em: 15/03/2013.