

ANÁLISE DAS FINANÇAS DE UMA EMPRESA VIRTUAL DE VAREJO: UMA ABORDAGEM INTERDISCIPLINAR PARA DIAGNÓSTICO E APURAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Ailson Renan Santos Picanço

Fernanda Silva de Assis França

Leandro Dela Flora Cruz

Lirha Freitas Santos

Heriberto Wagner Amanajás Pena

UEPA

heripena@yahoo.com.br

Resumo: *A partir da coleta de série histórica da Demonstração de Resultado do Exercício da empresa B2W avaliaram-se as suas despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, com isso foi possível perceber que apesar da empresa apresentar uma crescente no seu faturamento bruto, o seu lucro está diminuindo por algumas razões, principalmente no que tange a sua política de distribuição logística que despende um tempo muito maior de entrega de mercadorias que as suas principais concorrentes, além de outras problemáticas que aumentam o custo de operacionalização da empresa. Para solucionar essa problemática sugeriram-se propostas e estratégias alternativas que visem solucionar ao problema da diminuição do lucro líquido da empresa.*

Palavras-chave: *Demonstração de Resultado de Exercício – DRE; Análise vertical e horizontal; Índices Financeiros.*

Abstract: *From the collection of series of Statements of Income the company B2W was evaluated their sales expenses, financial expenses, deducted from revenues, general and administrative expenses, it was possible to see that despite the company produce a growing in your gross income, your profit is decreasing for several reasons, mainly regarding its policy of logistics distribution that spends much more time delivery of goods as its main competitors, and other problems that increase the cost of operation the company. To solve this problem have been suggested alternative proposals and strategies aimed at tackling the problem of decreasing the company's net income*

Keywords: *Income Statement Exercise - DRE, vertical and horizontal analysis, Financial Ratios.*

1. Introdução

A dinâmica mercadológica dos últimos anos tem se modificado devido ao avanço da tecnologia de informação. A massificação da Internet fez emergir uma nova forma de comércio, o e-commerce, que apresenta crescimento significativo ao passar dos anos. Moraes (2009) aponta a Internet como o principal centro mercadológico das próximas décadas, e, assim como a humanidade, se desenvolve e agrega para si novas características. Quando se tratam as tendências para comércio eletrônico, além de considerar as perspectivas econômicas, é necessário levar em conta as mudanças estruturais e a multicanalidade.

Torres (2012) explica que o passado recente do mercado de e-commerce não é um bom indicador para sua projeção – elevadas taxas de crescimento em 2009 e 2010 e abaixo das expectativas em 2011, em que se esperava que o varejo eletrônico alcançasse R\$ 20 bilhões, valor que não foi atingido, não são suficientes para dar base a projeções. Segue mostrando que no Brasil o varejo eletrônico mal chega a 1,5% do total do comércio. Tanto nos Estados Unidos, como na Europa (mesmo com a crise econômica atual), essa proporção chega a 5%, ou mais. Há todo tipo de estimativa, mas chega-se a considerar que em cinco anos o comércio eletrônico representará 30% de todo o comércio nessas regiões.

Apesar de ainda ser considerado um mercado pequeno, no comparativo com os mercados tradicionais, os valores nominais de faturamento crescem numa perspectiva exponencial, conforme revelam os dados fornecidos pela EBIT (2011) apresentados a seguir.

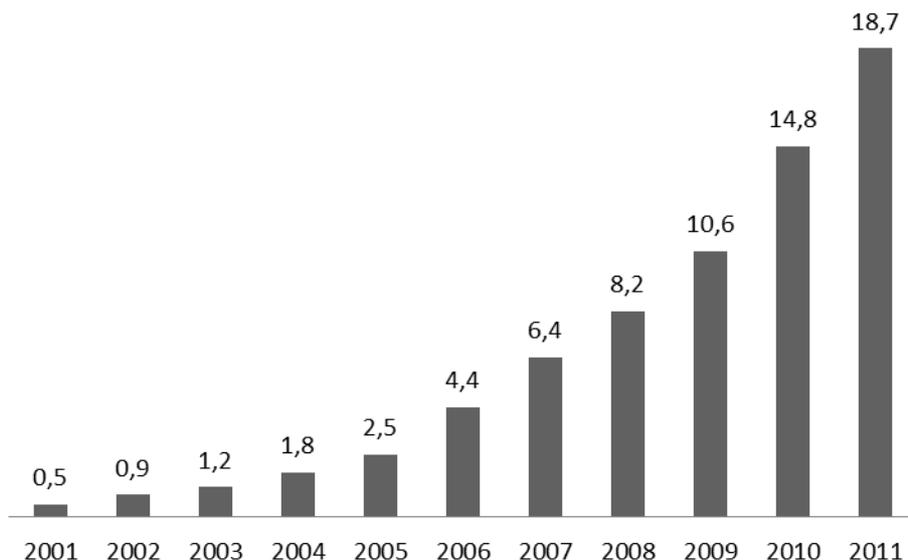


Figura 01: Faturamento anual do e-commerce no Brasil

Fonte: Levantamento mensal realizado pela empresa e-Bit www.ebitempresa.com.br / Compilação: www.e-commerce.org.br

Para Kotler (2006), os novos meios de comunicação digitais da WEB 2.0, como as redes sociais, também são destaque, pois têm causado um efeito profundo sobre o comércio eletrônico. Estima-se que 90% de todas as compras estão sujeitas à influência social, porém, o ganho com esse meio ainda é pequeno, mas gradual e consistente. Em 2012, novos modelos comerciais baseados em redes sociais (em fase de aperfeiçoamento) terão ainda mais relevância para os varejistas.

O mercado tradicional possui um ferramental operacional, de planejamento e financeiro (gestão de custos, contabilidade, logística, planejamento estratégico, gestão de estoques, etc.) consagrado pela literatura e amplamente aplicado nas organizações, contudo, o e-commerce, apresenta características próprias que trazem desafios a diversos setores empresariais.

A apuração de dados financeiros, da contabilidade e a sua correta análise devem levar em consideração a mutabilidade do mercado e as estratégias próprias de e-commerce, ao avaliar o êxito ou fracasso financeiro, não se limitando à interpretação dos lucros e dividendos de forma isolada.

A logística ganha um papel estratégico no mercado virtual, pois uma das características próprias deste mercado é a exigência de um elevado nível de serviço logístico, os clientes, conforme explica Moraes (2009), na maioria dos casos são intolerantes a atrasos. Velocidade na entrega se tornou um sinônimo parnasiano de e-commerce, conforme metaforiza Chaer (2012).

Portanto, a adaptação da gestão de produção e da administração moderna vigente na nova realidade de mercado que é o e-commerce é um dos principais desafios das próximas décadas. Se por um lado o e-commerce pode ser enxergado como uma alternativa de negócio rentável, por outro, se as restrições e necessidades impostas por esse sistema não forem corretamente equacionadas e otimizadas, podem representar uma alternativa inviável.

Para realizar esse estudo, escolheu-se o conglomerado de empresas da B2W - Companhia Global do Varejo -, por ser a empresa líder em comércio eletrônico no Brasil. Ela foi constituída em Dezembro de 2006 como resultado da fusão entre Americanas.com e Submarino. A companhia gere as empresas **Americanas.com**, **Submarino**, **Shoptime** e **Blockbuster Online**, além das empresas controladas pela B2W - **B2W Viagens**, **Ingresso.com**, e **Submarino Finance**, esta última uma *joint-venture* com a Cetelem, financeira do grupo BNP Paribas.

As ações da Companhia estão listadas na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA) e são registradas no Novo Mercado, o mais alto nível de Governança Corporativa do Brasil, sob o código de negociação BTOW3. Lojas Americanas S/A é a acionista controladora da B2W, com aproximadamente 57% das ações da Companhia. As ações em negociação em mercado (*free-float*) correspondem a aproximadamente 43% do capital total da Companhia. A figura a seguir resume a estrutura societária da B2W:



Figura 2: Estrutura Societária da B2W

Fonte: B2W

A pesquisa analisou a DRE da companhia para avaliar as suas despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, com isso foi possível perceber que apesar da empresa apresentar uma crescente no seu faturamento bruto, o seu lucro está diminuindo por algumas razões apresentadas no estudo, principalmente no que tange a sua política de distribuição logística que despense um tempo muito maior de entrega de mercadorias que as suas principais concorrentes, além de outras problemáticas que aumentam o custo de operacionalização da empresa.

A análise da Demonstração de Resultados do Exercício foi feita através de indicadores contábeis, cruzando o desempenho organizacional por essa apontado com as estratégias utilizadas pela empresa de varejo eletrônico no Brasil.

Essa avaliação foi possível a partir da coleta de série histórica da Demonstração de Resultado do Exercício da empresa (B2W), aplicação e cálculo de indicadores contábeis aos dados provenientes desse DRE, constatação da percepção do valor do cliente verificando o mercado no que tange a concorrência, e proposição alternativas e estratégias que visem solucionar ao problema da diminuição do lucro líquido da empresa.

A Demonstração do Resultado do Exercício tem a finalidade de exemplificar o resultado das operações realizadas em um período de tempo, geralmente um ano.

Segundo o artigo 187 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 as empresas devem demonstrar **publicamente** em suas DREs: a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos; a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto; as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais; o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas; o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto; as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa; o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

Serão apurados as receitas e os rendimentos ganhos no período, os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos. A partir do estudo das Demonstrações de Resultados é possível fazer a análise vertical e horizontal de toda a empresa e assim avaliar todo o seu funcionamento, verificar crescimentos e quedas de rendimento, lucratividade, despesas e custos e dessa maneira propor ações para solucionar problemas operacionais e gerenciais.

A literatura tradicional já consagra em seus estudos a análise das DREs de empresas tradicionais, entretanto deve-se salientar a importância de se aprofundar o estudo de lojas virtuais, um novo ramo de comércio.

O e-commerce tem aumentado constantemente a sua participação no mercado como o novo meio de comércio. Ocorre, no Brasil, um crescimento exorbitante do número de lojas que realizam esse tipo de comercialização, cerca de 800% de 2005 à 2010, passando de 450 para 3500 lojas virtuais.

Este novo ramo mercadológico também demonstrou uma vertente no seu faturamento, passando de 0,5 para 20,0 bilhões em 10 anos, comercializando todo tipo de produto, sendo os principais: eletrodomésticos, livros e revistas, artigos de saúde, beleza e medicamentos, de informática e eletrônicos.

Dessa maneira, propôs-se o estudo da Demonstração de Resultados do Exercício de um conglomerado do ramo de vendas virtuais, detentora das principais marcas deste setor, para avaliar sua participação no mercado eletrônico, determinar em que pontos a concorrência está mais forte e com esses dados propor ações para a empresa se manter no topo do mercado de e-commerce e aumentar o seu lucro.

2. Referencial teórico

2.1 Demonstração de Resultados do Exercício (DRE)

Segundo o artigo 187 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades por Ações), a Demonstração do Resultado do Exercício tem como objetivo apresentar a receita bruta das vendas e serviços, que é calculada pela soma das vendas de produtos e mercadorias e a prestação de serviços e resulta das vendas de produtos, mercadorias, ou de prestação de serviços de uma empresa, independente de serem vendidas a prazo ou a vista. As deduções das vendas, os abatimentos e os impostos; a receita líquida das vendas e serviços, calculada pela subtração da Receita bruta pelas deduções. O custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto, resultado da diferença da Receita líquida com os custos dos produtos vendidos, que representa o quanto custou para a empresa produzir os bens vendidos no período analisado pela DRE. As despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais; o lucro ou prejuízo operacional é o resultado das receitas líquidas menos o esforço da função produção, representado pelo custo dos produtos vendidos, custo dos serviços prestados ou custo das mercadorias vendidas. As participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa e o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social, resultante das receitas líquidas menos o esforço da função produção, representado

pelo custo dos produtos vendidos, custo dos serviços prestados ou custo das mercadorias vendidas, e subtraído também resultados não operacionais, financeiros e impostos.

A DRE tem fundamental importância tanto para questões legais, já que é obrigada por lei a ser divulgada publicamente, tanto para questões de prestação de contas da empresa todos os seus colaboradores, acionistas, e credores. Deste modo a Demonstração de Resultados de Exercício deve ser bem elaborada e demonstrar a realidade.

2.2 E-commerce

O e-commerce surge da necessidade de suprir uma demanda de consumidores que queriam realizar compras de bens ou serviços, utilizando-se da ferramenta da internet.

Segundo Neto (2002), o e-commerce ou comércio eletrônico são atividades de compra e venda utilizando-se de meios eletrônicos. Para Albertin (2002) é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócios num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e informação, atendendo aos objetivos do negócio. Limeira (2003) defende que o comércio eletrônico consiste na realização de negócios por meio da Internet.

Para o SEBRAE a definição de Comércio eletrônico (ou e-commerce) é a automação das transações comerciais pela utilização das tecnologias de informática e telecomunicações. Segundo Cardoso (2007) apud Dantas et al. (2012), Comércio eletrônico ou comércio virtual é um tipo de transação comercial feita especialmente através de um equipamento eletrônico, como, por exemplo, um computador. O ato de vender ou comprar pela Internet é em si um bom exemplo de comércio eletrônico.

Segundo Luppi (2009) O comércio eletrônico é formado por diversas modalidades, entre as mais comuns estão:

- **Business to Business (B2B):** são as transações comerciais diretas entre fornecedoras e empresas. Um exemplo é a venda material de escritório para empresas ou a compra de insumos para a produção de bens.
- **Business-to-consumer ou business-to-customer (B2C):** é o comércio entre o produtor de bens ou serviços e o consumidor final.
- **Consumer to Consumer(C2C):** é o tipo de comércio que envolve usuários de internet, normalmente intermediado por uma empresa terceira, como empresas de classificados online.
- **Government to consumers (G2C):** comércio entre governos e consumidores muito utilizado para pagamentos online de serviços públicos ou para pagamentos de tributos e contas.
- **Government to Business(G2B):** transações entre governos e empresas

Ainda de acordo com Luppi (2009) Em todo tipo de e-commerce o processo de venda ocorre da mesma maneira, o cliente visualiza no site o produto que deseja entre os vários ofertados, coloca no carrinho de compras e efetua o pagamento.

3. Análise da DRE

Realizou-se uma análise durante o período de 2007 a 2009 no balanço patrimonial da empresa b2W, ponderando-se durante os resultados trimestrais desse período.

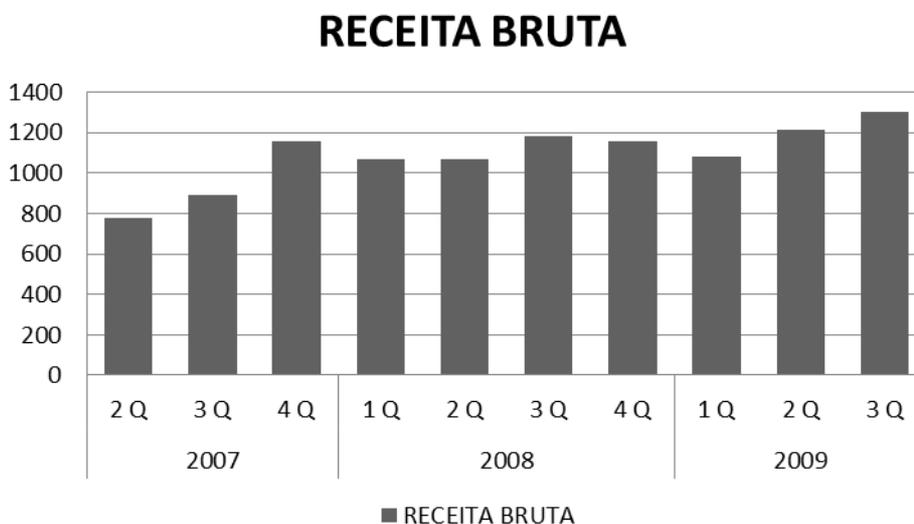


Gráfico 01: Receitas Brutas

Fonte: Autores

O balanço da DRE demonstra claramente um crescimento na receita bruta da empresa, evidenciando que a sua participação de mercado continua representativa e em desenvolvimento. No entanto, o problema da organização evidencia-se quando se analisa o seu lucro operacional.

LUCRO OPERACIONAL

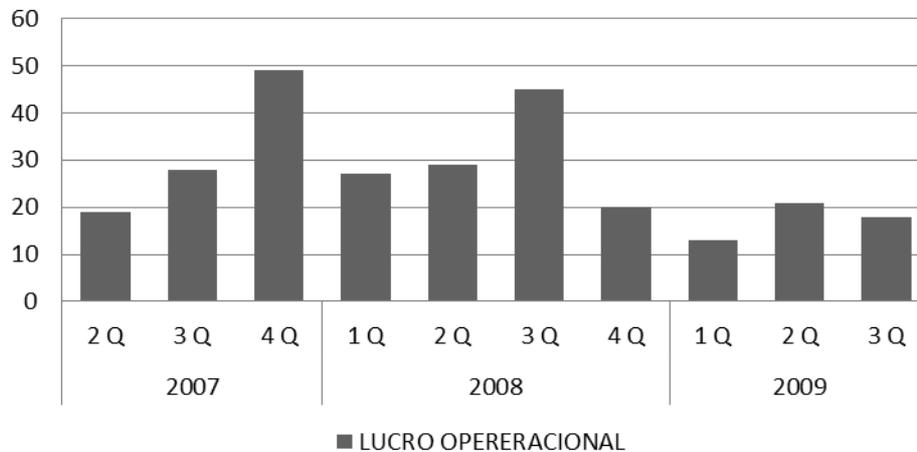


Gráfico 02: Lucro Operacional

Fonte: Autores

O lucro operacional apresenta-se numa oscilação, tendendo a uma queda. Isso ocorre graças às despesas operacionais aumentarem, o grande problema que a empresa B2W apresenta, já que ela não consegue suportar o aumento a demanda com qualidade e eficiência nas suas operações. E este problema afeta diretamente o lucro líquido, pois como é possível avaliar no gráfico 02 a incidência de impostos sobre o lucro das operações não se diferenciou muito.

ANÁLISE OPERACIONAL

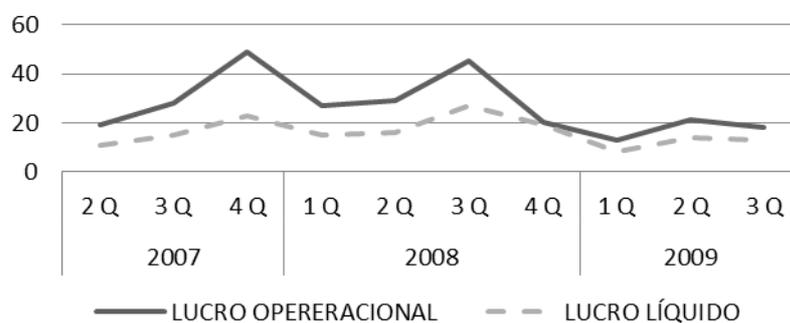


Gráfico 03: Lucro Operacional x Lucro Líquido

Fonte: Autores

A problemática operacional da empresa fica clara ao analisar a rentabilidade do ativo operacional. Ela decresce consideravelmente entre o último trimestre de 2008 e o primeiro de 2009, deixando claro que o ganho operacional da empresa para cada real de lucro está em declínio.

MARGEM OPERACIONAL

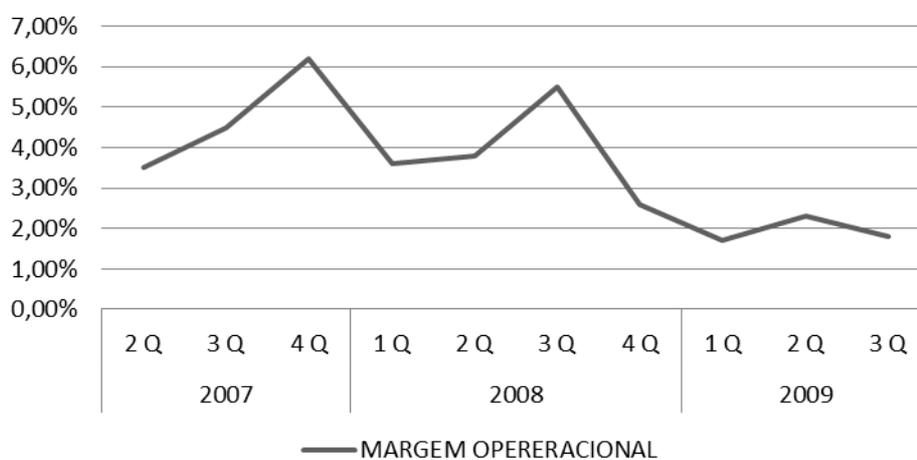


Gráfico 04: Margem Operacional

Fonte: Autores

No gráfico 04 demonstra-se o comportamento do lucro operacional com a receita líquida, evidenciado que o lucro operacional representa cada vez mais uma porção menor da receita líquida.

Para ilustrar com mais clareza como a problemática operacional incide nos lucros da empresa, analisou-se conjuntamente a receita bruta, o resultado operacional e o lucro no período.

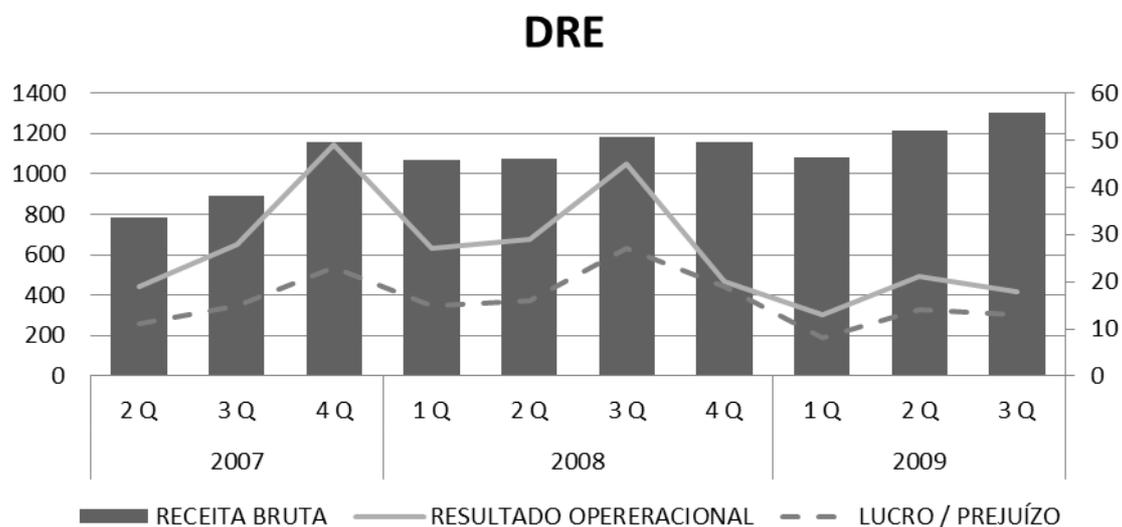


Gráfico 05: DRE x Resultado Operacional x Lucros / Prejuízo

Fonte: Autores

O gráfico 05 demonstra como o resultado operacional tem sofrido graves reduções através dos anos, comparando-se ao crescimento da receita bruta.

Rank	Site	Unique Visitors (users)	Reach	Page Views
1	americanas.com.br	2.900.000	6.20%	230.000.000
2	submarino.com.br	2.200.000	4.70%	120.000.000
3	netshoes.com.br	1.600.000	3.50%	110.000.000
4	pontofrio.com.br	1.300.000	2.90%	80.000.000
5	magazineluiza.com.br	1.200.000	2.70%	66.000.000
6	extra.com.br	1.200.000	2.60%	73.000.000
7	comprafacil.com.br	1.200.000	2.60%	96.000.000
8	casasbahia.com.br	1.100.000	2.40%	81.000.000
9	walmart.com.br	910.000	2.00%	42.000.000
10	livrariasaraiva.com.br	900.000	2.00%	50.000.000

Figura 04: Participação de empresas no mercado de e-commerce

Fonte: <http://www.e-commercebrasil.org/numeros/top10-maiores-lojas-online/>

No mercado nacional de e-commerce a empresa B2W continua, como demonstra a figura 03, com as suas duas principais lojas, na ponta no número de visitantes e de páginas visitadas, seguida da empresa Netshoes.com.br que conta exclusivamente com lojas virtuais. Entretanto esta vantagem não se compara ao seu desempenho comercial. O gráfico 06 demonstra que no período de 2008 a 2010 a B2W apresentou uma queda vertiginosa no seu crescimento anual e também na sua participação no mercado de e-commerce. Esses números, no entanto, não estão impactando diretamente nas receitas da empresa que continuam altas, entretanto se estagnando, tomando-se como referência o crescimento entre 2007 e 2008, enquanto o faturamento do e-commerce cresce a cada ano, o que representa o crescimento das suas concorrentes nesse mercado.

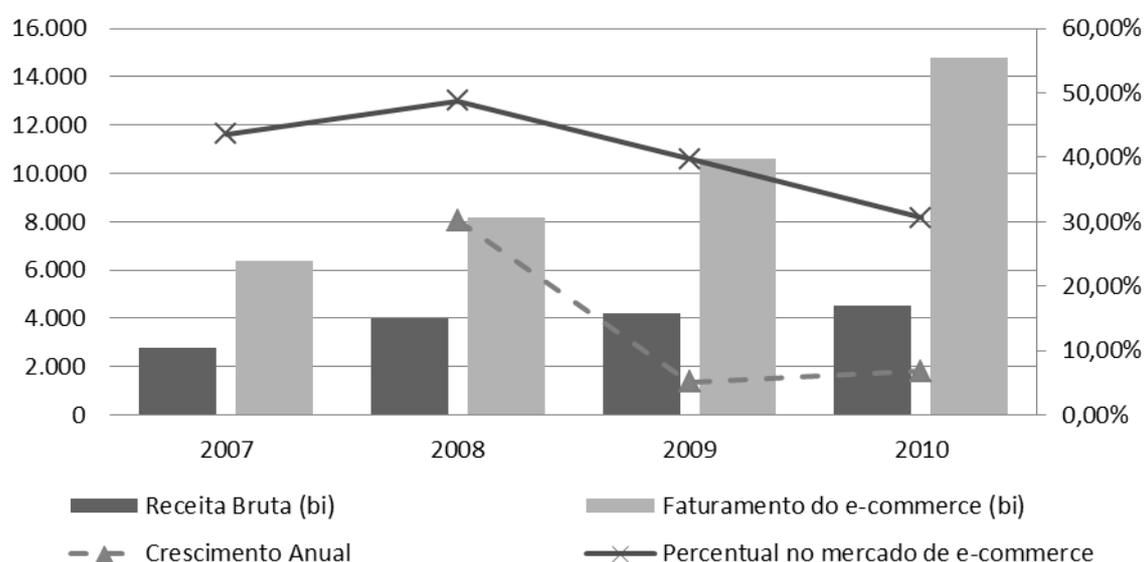


Gráfico 06: Participação no mercado de e-commerce x Resultados da empresa

Fonte: Autores

4. Conclusões

Ao analisarem-se as variações dos resultados da companhia B2W, constatou-se que a mesma tem sofrido com problemas operacionais que reduzem drasticamente o seu lucro líquido. Isso é demonstrado pela diferenciação entre o alto volume das receitas brutas que não é intensamente reduzido quando chega a avaliação dos lucros. Este problema salienta a dificuldade da B2W em gerir os seus custos, de produção.

No que tange aos desafios do e-commerce, sugere-se que a organização realize mais investimentos na divulgação das suas empresas e de seus produtos, já que este ramo de comércio tende a crescer cada vez mais e, nos últimos anos, as suas concorrentes também estão emergindo e se fortalecendo, acirrando esta competição mercadológica, sendo também um fator de diferenciação. A Empresa B2W precisa atender aos requisitos dos e-clientes. As suas lojas precisam sanar as dúvidas dos clientes. Atendimento por telefone, por e-mail, vídeos informativos sobre os produtos, além de explicações mais claras sobre os produtos são pontos bem vistos pelos clientes. Esta aproximação com os consumidores pode gerar bons resultados, como uma compra realizada e divulgação positiva na rede pelos próprios clientes.

As lojas virtuais também precisam evitar desleixos que podem cancelar uma compra. A estrutura virtual das lojas deve ser preparada para agilizar o carregamento das páginas, lentidão nesse processo irrita os consumidores. O processo de compra deve ser simplificado ao máximo para reduzir os caminhos da escolha do produto até a finalização do pedido. Um dos pontos que mais deve ser repensado pela organização é a questão dos valores de frete. A taxa de entrega ainda se conceitua num obstáculo para alguns clientes, principalmente quando este valor ultrapassa 10% do custo do produto. As lojas da B2W devem criar fórmulas para gerenciar de forma mais eficiente esses valores a fim de reduzi-los ao máximo, para, se possível, chegar ao frete grátis e disputar frente a frete com as suas principais concorrentes, que possuem valores de entrega geralmente menores que a B2W.

Outro ponto a ser repensado nas políticas da B2W é no setor de logística. No comércio eletrônico, os clientes têm exigências diferentes dos tradicionais. No que tange a logística os requisitos buscados pelos consumidores são muito maiores. Eles desejam precisão no pedido, velocidade de entrega, baixo tempo de resposta e serviços de pós-vendas de alto nível. Para uma empresa de e-commerce se destacar e se consolidar nesse meio, precisa atender a todos esses requisitos e o mais importante, não iludir o cliente com prazos de entrega e condições de pós-venda excepcionais, pois o não cumprimento dessas promessas mancha o nome da empresa. Problemática que pode rapidamente se espalhar na rede e influenciar futuros compradores a deixar de comprar na empresa e buscar uma concorrente.

Referências

_____ **Evolução da Internet e do e-commerce. 2011** Disponível em: <http://www.e-commerce.org.br/stats.php> Acessado em: 18/03/2012.

_____ **TOP 10 Lojas Online Brasileiras 2010/2011 2011** Disponível em: <http://www.e-commercebrasil.org/numeros/top10-maiores-lojas-online>. Acessado em: 18/03/2012.

ALBERTIN, Alberto Luiz. *Comércio Eletrônico: Modelos, Aspectos e Contribuições de Sua Aplicação*. São Paulo: Atlas. 2002.

AZEVEDO, Marcelo Goberto de. **Acertando os sete erros da loja virtual**. Disponível em: <http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/acertando-os-sete-erros-da-loja-virtual/>. Acesso em: 05 jun. 2012.

AZEVEDO, Marcelo Goberto de. **Dicas para um comércio eletrônico bem sucedido**. Disponível em: <http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/dicas-para-um-comercio-eletronico-bem-sucedido/>. Acesso em: 05 abr. 2012.

BRASIL. **LEI No 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1976**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm. Acesso em: 19 mar. 2012

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D; COOPER, M. *Gestão da cadeia de suprimentos e logística*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHAER, Marcio. **Os desafios da logística de e-commerce e os benefícios para os consumidores. 2012**. Disponível em: <http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/os-desafios-da-logistica-de-e-commerce-e-os-beneficios-para-os-consumidores-2/>. Acessado em: 28/03/2012.

DANTAS, Samara et al. **EBusiness: Conceitos, Implementação e Tendências**. Disponível em: <http://professor.ucg.br/siteDocente/admin/arquivosUpload/13515/material/e%20business%20e%20commerce.pdf>. Acesso em: 25/03/2012

FERRARO NETO, Hercio Menegotto. **Definições para Comércio Eletrônico**. Disponível em: <http://www.dvsw.com.br/?id=artigos&ida=7>. Acesso em: 20 mar. 2012.

GIORGI, Fernando Di. **Operadores logísticos: características operacionais**. 2011. Disponível em: <http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/operadores-logisticos-caracteristicas-operacionais/>. Acessado em: 28/03/2012.

LUPPI, Iria. **Tipos de Comércio Eletrônico**. Disponível em: http://www.oficinadanet.com.br/artigo/1740/tipos_de_comercio_eletronico. Acesso em: 05 abr.2012.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. E-Marketing. O Marketing Na Internet Com Casos Brasileiros. Rio de Janeiro: Saraiva, 2003.

MEIRA JR, Wagner et al. Sistemas de Comércio Eletrônico: Projeto e Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MORAIS, Felipe. **Os 5 pilares do e-commerce**. Disponível em: <http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/os-5-pilares-do-e-commerce/>. Acesso em: 05 jun. 2012.

MORAIS, Felipe. Planejamento Estratégico Digital. 1 ed. São Paulo: Brasport, 2009

PARENTE, João. **Os 4 tipos de empresas presentes no e-commerce e suas tendências**. Disponível em: <http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/os-4-tipos-de-empresas-presentes-no-e-commerce-e-suas-tendencias/>. Acesso em: 05 jun. 2012.

PORTAL DE CONTABILIDADE. **DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)**. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/demonstracaodoresultado.htm>. Acessado em: 01/03/2012.

RODRIGO, Paulo. **B2B, B2C, B2G: entendendo a sopa de letras**. Disponível em: http://imasters.com.br/artigo/3371/ecommerce/b2b_b2c_b2g_entendendo_a_sopa_de_letras/. Acesso em: 05 jun. 2012.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2006.

TORRES, Norberto. **O crescimento do e-commerce no Brasil e suas implicações**. 2012. Disponível em: <http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-crescimento-do-e-commerce-no-brasil-e-suas-implicacoes/>. Acessado em: 28/03/2012.