

MODELOS DE NEGÓCIOS NA ECONOMIA DIGITAL

SUSANA CARLA FARIAS PEREIRA
Doutora em Administração de
Empresas pela FGV-EAESP
Professora do Departamento de Produção e
Operações Industriais na FGV-EAESP
E-mail: sfpereira@fgvsp.br

MARTA DE CAMPOS MAIA
Doutora em Administração de
Empresas pela FGV-EAESP
Professora do Departamento de Informática
e Métodos Quantitativos na FGV-EAESP
E-mail: mmaia@fgvsp.br

LUIZ CARLOS DI SERIO
Doutor em Engenharia Mecânica pela
Universidade de São Paulo – São Carlos
Professor Adjunto do Departamento de Produção e
Operações Industriais na FGV-EAESP
E-mail: ldiserio@fgvsp.br

1. Introdução

Atualmente as empresas concorrem no mundo físico e virtual. Neste novo ambiente competitivo, é vital investir na criação de valor no marketplace — mercado físico, e no marketpace — mercado virtual.

Para isso, deve ficar muito claro que os processos de criação de valor não são os mesmos nos dois universos analisados. Com o objetivo de melhorar a eficiência e a eficácia, as empresas têm sido desafiadas a redesenhar seus processos internos e externos, por meio da análise dos estágios da cadeia de valor. As empresas que conseguirem dominar os dois universos (físico e virtual) terão maiores vantagens competitivas.

Muitas organizações estão substituindo ou apoiando seus processos e operações no mundo físico por processos virtuais. No processo virtual, o produto ou serviço existe na forma de dados e informações digitalizadas. Essa informação é disponibilizada e distribuída digitalmente. Entretanto, quando se trata de produtos, mesmo que a venda seja realizada por meio de um processo digitalizado, ou virtual, existe ainda o desafio da entrega.

Em virtude das oportunidades para as organizações, possibilitadas pelos avanços tecnológicos, um novo ambiente empresarial está se iniciando. Este novo ambiente de TI (Tecnologia de Informação) faz promessas de novas e revolucionárias oportunidades, e representa grandes riscos para as organizações.

A fim de alterar suas bases de competitividade e de estratégia para o futuro, as empresas têm procurado investir largamente nas tecnologias de informação e comunicação como uma poderosa ferramenta. Entre elas está o Comércio Eletrônico (CE), que, dentro do ambiente digital, permitiu colocar em prática as estratégias das organizações.

Com um crescimento médio da ordem de 10% ao ano nos últimos quatro anos, o setor de produtos para higiene pessoal, cosméticos e perfumes constitui um dos segmentos da indústria brasileira que se encontra em franca expansão. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec), este setor teve, no Brasil, em 2001, uma venda de 2 bilhões de reais.

Em um setor no qual o número e a variedade de produtos são imensos, mudanças no canal de distribuição exigem grandes investimentos em estoque e a adoção de uma estratégia de logística que assegure o atendimento dos diferentes pedidos. Os desafios impostos pela virtualização são muitos, mas no caso de uma empresa que atua por meio do marketing direto, há ainda o desafio adicional de fortalecer e não canibalizar o canal de venda direta.

O objetivo desse trabalho é avaliar o modelo de negócio adotado por uma empresa que atua no setor de higiene e perfumaria no Brasil no seu caminho em direção à economia digital. Tradicionalmente, a empresa comercializava e distribuía seus produtos por meio de venda direta. Serão descritas e analisadas as estratégias adotadas pela empresa para iniciar o processo de venda dos seus produtos pela Internet, diretamente para o consumidor final, bem como os cuidados para não comprometer o canal de venda e a distribuição atual.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso de uma organização líder no setor de higiene e perfumaria no Brasil, a Natura. A empresa é reconhecida pela venda direta de seus produtos e iniciou recentemente a comercialização pela Internet.

2. Justificativa da pesquisa

No Brasil, os mercados da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, dos quais a Natura participa, registraram um aumento do faturamento líquido, nos últimos cinco anos, de R\$ 4,9 bilhões para R\$ 8,3 bilhões (Zaidan, 2002). Existem 989 empresas atuando neste mercado, sendo que 13 de grande porte, com faturamento líquido acima dos R\$ 100 milhões, representam 72% do faturamento total, entre elas a Natura.

Com um crescimento médio da ordem de 10% ao ano nos últimos quatro anos, o setor de produtos para higiene pessoal, cosméticos e perfumes constitui um dos segmentos da indústria brasileira que se encontra em franca expansão.

Segundo a Abihpec (2002), vários fatores têm contribuído para o crescimento do setor, dentre os quais se destacam:

- participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- aumento de produtividade da indústria brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticas, tornando seus produtos mais competitivos, com aumento de preços menores do que os índices de preços da economia em geral e sua capacidade em lançar e atualizar seus produtos conforme as mais recentes técnicas, com utilização de tecnologia de ponta;
- aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma impressão de juventude.

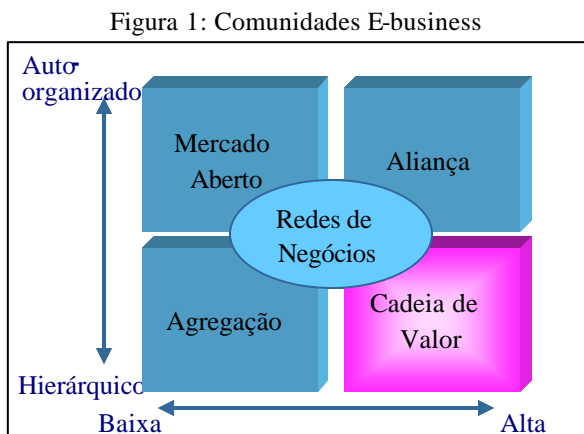
A Natura é uma das indústrias de cosméticos mais importantes do país, com destaque na qualidade de seus produtos, gestão que combina informalidade e competência, e um forte canal de vendas, constituído de mais de 250 mil consultoras.

No setor de saúde, em que a Natura iniciou sua participação em 2000, estimativas de mercado indicam que as categorias de suplementos nutricionais, chás terapêuticos, entre outros produtos, movimentam no Brasil, aproximadamente, R\$ 1,5 bilhão ao ano, com taxas anuais de crescimento de até 20% (Portal Natura, 2002).

3. Referencial teórico

Comunidades E-business (Tapscott, 2000)

A análise foi desenvolvida tanto no que diz respeito à interação com os parceiros e fornecedores quanto com os clientes (Figura 1). Neste sentido, foi dada especial atenção às questões organizacionais referentes à presença da empresa no mercado e à distribuição dos seus produtos.



Fonte: Adaptado de Tapscott, 2000.

A empresa atua segundo o modelo classificado como Agregador, em que há baixa integração de valor e o controle é mais hierarquizado. Neste modelo, segundo Tapscott (2000), a integração está associada à intermediação realizada pelo agregador entre produtores e fornecedores com os clientes e consumidores. Uma empresa lidera de forma hierárquica, de forma a maximizar a integração de valor por meio da eficácia operacional.

Cadeia de Valor Física x Cadeia de Valor Virtual (Rayport e Sviokla, 1995)

Com a crescente evolução da automação e da tecnologia de informação e a disseminação das ferramentas de informática e dos meios de comunicação, os processos reais estão cada vez mais apoiados, ou até mesmo sendo substituídos pelos virtuais. No processo virtual, o produto ou serviço existe sob a forma de informação digital cuja disponibilização pode ser realizada eletronicamente (Maia *et al*, 2001).

As redes de computadores promovem uma alteração radical da estrutura gerencial quando possibilitam o transporte e a integração de milhares de informações provenientes de diversos locais, sem a necessidade de uma estrutura hierárquica imensa que as processe.

Segundo Rayport e Sviokla (1995), os negócios competem em dois mundos: o físico, de recursos que o administrador pode ver e tocar, e o virtual, da informação. Este último fez surgir um novo local de criação de valor: o *marketspace*. As empresas precisam investir na criação de valor tanto no mundo físico quanto no mundo virtual. No entanto, os processos de criação de valor não são os mesmos nestes dois mundos.

A lógica da cadeia de valor, na dimensão real (Figura 2) e na dimensão virtual é diferente. Na cadeia de valor virtual (Figura 3), as entradas e saídas de recursos e produtos ou serviços não ocorrem de forma linear; necessidades podem ser acessadas por vários canais e a própria tecnologia de informação constitui fonte de criação de valor.

A agregação de valor é considerada virtual quando é realizada através da informação, ou eletronicamente. A criação de valor de uma cadeia virtual envolve cinco atividades principais: coleta de dados, organização, seleção, consolidação e distribuição da informação (Rayport e Sviokla, 1995).

Essas atividades estabelecem a seqüência através da qual os subsídios são obtidos, a informação disponibilizada e as linhas de ação que agregam valor são identificadas.

Figura 2: Cadeia de Valor Física



Fonte: Porter (1990).

Figura 3: Cadeia de Valor Virtual



Fonte: Rayport e Sviokla (1995).

4. Metodologia da investigação e fontes

Além do levantamento bibliográfico para a construção do referencial teórico (Malhotra, 1999), a metodologia utilizada neste trabalho foi o estudo de caso. Um estudo de caso é um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e nos quais fontes múltiplas de evidência são usadas (Yin, 2001).

Foram coletados dados secundários em diversos sites, inclusive o da própria empresa estudada, bem como em relatórios e publicações acadêmicas e de negócios.

A definição por este modelo de investigação, baseado em estudo de caso, se justifica porque o uso da Internet e do comércio eletrônico ainda não está numa fase madura.

Neste estudo utilizamos o modelo teórico Cadeia Virtual de Valor (Rayport e Sviokla, 1995) para analisar o impacto da aplicação da TI na estratégia de distribuição da Natura.

5. Análise do caso

A Indústria e Comércio de Cosméticos G. Berjeaut Ltda. foi fundada em 1969 por Jean-Pierre Berjeaut e pelo atual presidente da Natura, Antônio Luiz da Cunha Seabra, com o objetivo de vender produtos de cuidado pessoal que fossem produzidos com fórmulas naturais, de alta qualidade e a preços competitivos. A empresa foi fundada com um capital de apenas US\$ 9.000 e quatro funcionários.

Em 1970, a empresa passou a ser nomeada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. Nesta mesma década, a Natura optou pela venda direta como a alternativa que viabilizaria o crescimento da empresa, apoiado na força das relações pessoais. Nascia a consultoria Natura, com vendas porta a porta, que garantia contato direto e personalizado com as suas clientes e que, anos depois, faria com que a Natura enfrentasse a supremacia da gigante norte-americana dos cosméticos no Brasil, a Avon.

Capitalizada por anos seguidos de prosperidade, a Natura começou a década de 1990 com uma revolução corporativa. Foram recrutados veteranos de multinacionais para integrar a diretoria. Investiu-se pesadamente em programas de qualidade e tecnologia, que proporcionou uma taxa média de crescimento de 31% ao ano.

Hoje, Natura e Avon dominam o segmento brasileiro de cosméticos, com cerca de 60% do mercado nacional. Na disputa pela liderança do mercado, um ponto vem dando vantagem à empresa analisada: um programa permanente de competitividade. Nos últimos tempos, a empresa vem tentando resolver a dissonância entre seu modelo de negócio e o crescimento extraordinário da Internet como canal de venda.

A Natura compõe-se de um conjunto de empresas voltadas para a fabricação de cosméticos, produtos de higiene, perfumaria e de saúde. Desde a sua fundação, a empresa sempre buscou inovar e oferecer ao consumidor alta qualidade em seus produtos. Essa visão se concretizou numa série de novos projetos em diferentes áreas. Os mais importantes estão nas áreas de e-business, operações de logística, mercado exterior e novas instalações.

Em 2000, boa parte da produção era sediada na operação de Itapeverica da Serra (SP), mas o crescimento experimentado nos últimos anos evidenciou que essa unidade e o centro de distribuição em São Paulo não mais atendiam às necessidades da empresa. Assim, foi planejado e construído o Novo Espaço Natura, em Cajamar (SP), que centraliza as operações de produção, distribuição e treinamento da empresa. Assim, em 2001, o Novo Espaço Natura passou a ser sede de toda a produção Natura, de Pesquisa e Desenvolvimento, e de grande parte das áreas administrativas.

A mudança, além de propiciar um significativo aumento da capacidade de produção, oferece a possibilidade de dar um grande salto no domínio de tecnologias de ponta e novos processos de fabricação e distribuição. A nova unidade fabril aumentou em quatro vezes a capacidade de produção, nos seus 77.000 m² de área construída. O desafio da Natura, nesta década, será crescer sem abrir mão dos valores que construíram a empresa e sua marca.

Os produtos Natura chegam aos consumidores pelas mãos de cerca de 287 mil consultoras, em todas as regiões do Brasil, em mais de 4.800 municípios. Na América do Sul, a Natura está presente na Argentina, no Chile, no Peru e na Bolívia, com centros administrativos e de distribuição dos produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumaria nos três primeiros países.

A Natura optou por levar seus produtos aos consumidores por intermédio das consultoras porque acredita na força desse sistema. O Brasil é hoje um dos poucos países no mundo onde as vendas de cosméticos em domicílio superam as do varejo. Em cada dez produtos de maquiagem vendidos, oito são vendidos porta a porta, ou também conhecido como venda direta, segundo a revista *Veja* (2002).

5.1. Portal Natura

Em abril de 2000, a empresa inaugurou seu portal — www.natura.net — com o objetivo de reproduzir a dinâmica das relações humanas na Internet, integrando a empresa interna e externamente.

Natura.net é um portal que integra todas as comunidades que se relacionam com a Natura: clientes, profissionais de imprensa, profissionais da saúde, consultoras e consultores, força de vendas, colaboradores. Para cada um desses públicos foi preparado um ambiente específico de navegação.

A comunidade Consultoria é de acesso exclusivo para consultores e consultoras. A comunidade Colaboradores veicula informações internas direcionadas aos funcionários da empresa. A comunidade Força de Vendas é destinada aos profissionais que queiram um melhor desenvolvimento de suas equipes de consultoras. A comunidade Profissionais da Saúde disponibiliza artigos médicos e monografias. Por fim, a comunidade Profissionais de Imprensa disponibiliza as últimas notícias da empresa.

Na comunidade Clientes, foco desse estudo, qualquer usuário da web, cadastrado ou não, pode ter acesso aos produtos comercializados pela empresa, localizar consultores da sua região, pesquisar dicas de beleza e saúde e fazer pedidos de produtos diretamente com a Natura.

O portal apresenta acesso diferenciado para os países onde a Natura atua, além do Brasil: Argentina, Bolívia, Chile e Peru. Cabe ressaltar que este estudo se restringe ao portal da Natura no Brasil. O site é bem elaborado, em cores fortes, que lembram aquelas utilizadas no logo da empresa.

O destaque do site varia a cada ciclo, espaço de tempo no qual a Natura lança novos produtos e promoções, normalmente 21 dias. Na primeira fase de análise do site, para estruturação deste paper, o destaque era a Consultoria Virtual, na qual o cliente pode identificar seu tipo de pele, suas características e o tratamento mais adequado. Em nosso último acesso, estava em destaque o lançamento da Coleção Maquiagem Natura Primavera-Verão 2002-2003.

O foco do site não é o *e-commerce* e sim o *e-business*, por isso a empresa desenvolveu um programa para fortalecer seu canal de vendas e atingir seu objetivo principal. A Natura planeja conectar 50 mil de seus revendedores à web, o que proporcionará maior velocidade de contato com a clientela. Atualmente a Natura tem 20 mil consultoras conectadas à rede e 5% das vendas da empresa são feitas pela Internet.

As consultoras no sistema de venda direta funcionam como parte de sucesso na estratégia de venda e distribuição dos produtos da empresa. Em 1999, foram vendidos cerca de 80 milhões de unidades. Desse total, apenas 3 milhões de pedidos foram processados e entregues pela Natura. Cada revendedora foi responsável, em média, pela compra e distribuição de 25 produtos por mês. Mudar essa estrutura significa mudar todo o processo logístico da empresa.

Essa preocupação com o canal de vendas tradicional está refletida no design e na estruturação do site. Antes de apresentar a linha de produtos, o site destaca a importância do seu canal original de vendas, as consultoras. Do lado esquerdo da página, no topo, acima da descrição da linha de produtos, há um acesso para o cliente localizar uma consultora Natura que atua mais próximo à sua residência. Esse link consiste de uma pequena foto de uma mulher jovem, ao lado de frases que se alternam na seguinte sequência: “Consultora Natura, ela faz a diferença”, “Com o tempo ela te conhece, com o tempo você vai ver a diferença”, “Encontre um(a) consultor(a) Natura perto da sua casa”.

Ao acessar este link, é necessário que o cliente realize o seu cadastramento no site, antes de proceder à escolha ou indicação da consultora. Uma vez cadastrado, aparece a página com um novo menu intitulado Meu Cadastro, com novas opções de link: dados pessoais, e-mail e senha, endereço de entrega, minha consultora, *newsletter*, formas de entrega, relações pessoais e minhas comunidades.

Uma vez acessada a opção Minha Consultora, abre-se nova página com o título Localizador de Consultora. Neste momento é dada ao cliente a possibilidade de indicar um(a) consultor(a), caso já conheça algum, ou então, ele pode solicitar que a Natura indique um mais próximo da sua residência.

A Natura informa que atua através de um canal capacitado e instrumentalizado para oferecer atendimento personalizado — o(a) Consultor(a). Dá a opção de que o cliente se vincule a um(a) Consultor(a) como forma de contar com o atendimento personalizado. Segundo a informação constante no site, o(a) Consultor(a) Natura é mais do que uma estratégia de venda, “ele(a) é a melhor forma de satisfazer o cliente e garantir o uso correto e a eficácia dos produtos”.

Uma vez feita a opção pelo(a) consultor(a), ao ser identificado nos próximos acessos à Natura.net, na homepage do cliente aparece o nome e telefone do(a) consultor(a) Natura indicada, além da opção de links de acesso para o e-mail e página pessoal do(a) consultor(a) e opção de alterar o(a) consultor(a). Essas informações são dispostas no local da homepage reservado no primeiro acesso, para localizar o(a) consultor(a).

O cliente pode ainda optar por dois tipos de entrega: pela transportadora e pelo(a) consultor(a).

Na opção de entrega de produtos pela transportadora, o site informa que o pedido será entregue por uma transportadora associada à Natura e um(a) consultor(a) Natura oferecerá atendimento personalizado no pós-venda. Esta opção o pagamento deve ser realizada diretamente na Natura.net, podendo ser efetuada por meio de cartão de crédito ou transferência eletrônica de fundos.

Segundo o site, o ambiente é totalmente seguro e a empresa opera com os cartões de crédito Mastercard, Visa e Amex e com transferência eletrônica de fundos: Itaú, Bradesco, Banco do Brasil. A empresa informa que, para garantir a segurança do cliente, não armazena os dados bancários ou de cartão de crédito. Na opção de entrega pela transportadora, é necessário pagar uma taxa de entrega que varia de R\$ 3,00 a R\$ 15,50 e a entrega pode levar de 2 a 5 dias úteis, em ambos os casos, de acordo com a localidade.

Na opção de entrega de produtos pelo(a) consultor(a) Natura, o site informa que o cliente contará com atendimento personalizado de um(a) consultor(a) Natura durante e após a compra e que tem a opção de efetuar o pagamento ao receber os produtos, podendo ainda negociar qualquer parcelamento diretamente com o(a) consultor(a). Nesta opção não é adicionado valor de taxa de entrega e não é informado o prazo de entrega. Subentende-se que este prazo dependerá do(a) consultor(a).

Uma observação importante, que está disponível no momento da seleção de produtos, é que as promoções apresentadas são exclusivas dos pedidos realizados na natura.net e entregues pela transportadora. Ou seja, no caso da escolha pela opção de entrega pelo(a) consultor(a), as promoções não são válidas.

5.2. Análise do modelo de referência

No seu segundo livro de grande sucesso, *Vantagem competitiva* (1990), Porter discutiu outro conceito importante para o posicionamento estratégico de qualquer organização, que é a cadeia de valor.

Uma das mais importantes questões no questionamento estratégico de uma empresa é saber se ela está situada num segmento da indústria que possa representar um valor agregado elevado. A questão fundamental refere-se ao valor que um produto tem para quem o compra, e que atividades contribuem mais para a formação desse valor.

As atividades básicas do sistema de logística da Natura são o recebimento da matéria-prima dos fornecedores, a separação dos pedidos destinados às consultoras (*picking*), a expedição e o transporte das mercadorias às consultoras. Uma potencial cadeia de valor para a Natura poderia ser definida como uma combinação das cadeias virtual (Tabela 1) e física (Tabela 2).

Tabela 1: Cadeia Virtual de Valor

COLETA	TRATAMENTO	SELEÇÃO	CONSOLIDAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO
Preenchimento de formulário eletrônico de cadastro e pedido na Internet	Informação é processada de duas formas diferentes: via certificadora (financeira) ou encaminhada diretamente para a consultora	O pedido pode ser processado de duas formas: diretamente pela empresa ou solicitado pela consultora	As informações das diversas modalidades de pedidos são agregadas e priorizadas	O pedido pode ser entregue de duas maneiras: pela transportadora ou pela consultora escolhida

Tabela 2: Cadeia de Valor Física

LOGÍSTICA INTERNA	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING E VENDAS	PÓS-VENDA (SNAC)
Separação e coleta dos itens para compor os pedidos e embalagem	O pedido pode ser entregue de duas formas: por transportadora ou pela consultora	As vendas podem ser diretas pela Internet ou pelo canal tradicional (consultoras)	Existe um canal de comunicação e atendimento direto ao consumidor

6. Conclusão

A Internet pode ter um profundo efeito nas estratégias de distribuição e varejo de um produto e oferece um canal de venda direta aos consumidores, um canal virtual de valor.

Quando o prestador de serviços começa a usar a Internet como canal de venda direta aos seus clientes, está começando a desintermediar suas atividades. Além disso, possibilita um melhor conhecimento do comportamento de compra do cliente, o que leva a desenvolver um melhor relacionamento com o consumidor.

A desintermediação possibilita estabelecer relacionamentos diretos com os consumidores, via Internet, pois tanto prestadores como varejistas de serviços têm oportunidade de alcançar uma posição de liderança no mercado (Maia *et al.*, 2001).

As alterações no mercado têm exigido das empresas uma estrutura organizacional mais flexível, capaz de responder rapidamente às mudanças da estrutura industrial em que se encontram inseridas, além de buscar antecipar as necessidades dos clientes, empenhando-se em atendê-los com soluções, se não personalizadas, pelos menos o mais próximo possível dos seus anseios.

Para tornarem-se competitivas, as empresas estão tendo de inovar não só em relação aos seus produtos, mas também em termos de processos e modelos de negócios. Para tanto, tem sido fundamental para as empresas repensar as suas estratégias frente à rápida evolução das tecnologias de informação, do desenvolvimento das telecomunicações e do crescimento da Internet.

Algumas empresas serão capazes de aproveitar as mudanças, encarando-as como oportunidades. Outras as verão como barreiras e serão, naturalmente, colocados para fora do mercado.

Hoje, a Natura enfrenta o desafio de entrar na Era Digital sem demolir as estruturas de seu negócio. Com a introdução do novo canal de vendas pela Internet, novas estratégias foram implementadas pela empresa a fim de atender com agilidade a demanda gerada pelo e-business. A Natura lançou mão das mais novas técnicas de gestão de estoques, automação do depósito, computação e telecomunicações, que vêm sendo usadas como resposta à competição acirrada que determina, por seleção natural, as empresas que sobreviverão na nova economia digital.

No campo da logística, essas novas técnicas permitiram eliminar um dos mais sérios “gargalos” que a empresa enfrentava: o tempo gasto para o produto chegar às mãos dos consumidores. Atualmente, 98% dos pedidos são atendidos em 24 horas. A Natura já deu o seu primeiro passo. O mercado, por enquanto, está aplaudindo.

Bibliografia

- ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos. <http://www.portalradar.com.br/entidades/abihtec.htm>. Acesso em 16 mai 2002.
- MAIA, M., PEREIRA, S. e DI SERIO, L. *Tourism in the digital economy: a study of sites in Brasil*. In: Anais 2001 Balas Conference - Business Association of Latin America, 2001, San Diego.
- MALHOTRA, N. K. *Marketing research: an applied orientation*. 3 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.
- PORTAL NATURA. <http://natura.net>. Acesso em 5 mai 2002.
- PORTER, M. *Vantagem competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- RAYPORT, J.; SVIOKLA, J. J. “Exploiting the virtual value chain”, *HBR*, jan/feb 1995, p. 75-85.
- _____. “Managing in the market space”, *HBR*, nov/dec 1994, p. 154-170.
- TAPSCOTT, Don. *Plano de ação para uma economia digital*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- VEJA. *É perfumaria. Mas vende como pão quente*. Edição 1754 - 05/06/2002. <http://fws.uol.com.br/folio.cgi/veja2002.nfo/>. Acesso em 9 jul 2002.
- YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZAIDAN, Paula. “Setor de higiene investe em crescimento tecnológico”, *Computerworld*, Edição 367 - 10/07/2002. http://computerworld.terra.com.br/cases/templ_artigo.asp?id=20592. Acesso em 29 ago 2002.