

Parte IV

Contribuições Especiais

Ações do Governo Federal Brasileiro

Rogério Antônio Sampaio P. Vianna

Comitê Executivo de Comércio Eletrônico

Em agosto de 2000 por meio da Portaria Interministerial 47, dos Ministérios do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG e da Ciência e Tecnologia - MCT, foi criado o Comitê Executivo de Comércio Eletrônico, o qual conta com outros três Ministérios: das Comunicações - MC, da Fazenda - MF e das Relações Exteriores - MRE, além da ANATEL, e de seis representantes do setor privado: Confederação Nacional do Comércio - CNC, Confederação Nacional da Indústria - CNI, Confederação Nacional do Trabalho - CNT, Federação Brasileira das Associações de Bancos - FEBRABAN, Associação das Empresas Brasileiras de Software e Serviços de Informática - ASSESPRO, Associação Brasileira das Empresas de Software - ABES, Associação Brasileira dos Provedores de Acesso, Serviços e Informações da Rede Internet - ABRANET, além de um representante do setor acadêmico. Participam ainda como convidados permanentes o Ministério do Turismo, Associação de Comércio Exterior do Brasil - AEB, Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil - CACB, Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas - CNDL, Sociedade Brasileira para Interconexão de Sistemas Abertos - BRISA e Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico - CâmaraNet.

O Comitê é, essencialmente, uma interface entre os setores público e privado e visa melhor compreender e acelerar o desenvolvimento do comércio eletrônico no Brasil (site do Comitê: <http://ce.mdic.gov.br>).

Os temas de interesse do Comitê são: a) legislação sobre, ou que afeta, o comércio eletrônico; b) proteção ao consumidor; c) taxaço; d) patentes, inclusive patentes de métodos de negócios; e) meios de pagamentos; f) criptografia; g) normas técnicas, inclusive formatos padronizados; h) código de ética em comércio eletrônico; i) logística e distribuição; j) estatísticas do comércio eletrônico; l) software e tecnologias para o comércio eletrônico; m) inserção da pequena e média empresa; n) disseminação e capacitação para o comércio eletrônico; o) articulação com demais programas de governo; p) acordos

internacionais; q) capacitação para fornecedores do setor público; r) formação de comunidades, "marketplaces" e empreendimentos populares solidários; s) exportação via comércio eletrônico; t) comércio eletrônico no agro negócio; u) aplicações sociais do comércio eletrônico; e v) projetos inovativos em comércio eletrônico.

Para o tratamento desses temas o Comitê mantém permanente articulação com outras entidades e iniciativas correlatas, tais como o Comitê de Governo Eletrônico e o Comitê Gestor da Internet.

Em 11 de fevereiro de 2004 o Comitê, o qual é coordenado pelo MDIC, foi instalado, na gestão do Presidente Lula, pelo Ministro Luiz Fernando Furlan.

Ao Comitê foram dadas quatro prioridades iniciais: a) revisão do marco legal brasileiro, b) inclusão digital, c) exportações e d) adequação à nova Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior.

Subgrupo de Trabalho do Mercosul

Cabe ainda ao Comitê conhecer, apoiar e opinar sobre as questões internacionais nas quais o Brasil está envolvido em matéria de comércio eletrônico, aí incluído o Subgrupo de Trabalho N^o 13 do Mercosul – SGT13, o qual foi criado em maio de 2000, e é coordenado no Brasil pelo MDIC/STI, e suas atuais negociações com a União Européia em matéria de comércio eletrônico.

No âmbito do SGT13 diversos temas estão sendo trabalhados, tendo sido concluído um primeiro projeto de Normativa sobre o Direito à Informação pelo Consumidor Internet, e estando em fase adiantada um projeto de Normativa sobre Assinaturas Eletrônicas e Certificação Digital. Estão igualmente em fase de conclusão propostas de cooperação com a União Européia em matéria de certificação digital; de pequenas e médias empresas; de estatísticas do comércio eletrônico; e de defesa do consumidor. Iniciou-se este ano de 2004 as discussões sobre um projeto de Normativa/Acordo relativo a Proteção de Dados Pessoais.

Todos esses trabalhos são apoiados por pontos focais temáticos de órgão do Governo Brasileiro. No caso da certificação digital o ponto focal é o Instituto de Tecnologia da Informação -

ITI – da Casa Civil da Presidência da República, e em matéria de defesa do consumidor e proteção de dados o Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor – DPDC, do Ministério da Justiça.

Da delegação brasileira ao SGT13 participam também diversos outros membros do governo e convidados representativos do setor privado. No total, o grupo brasileiro conta com cerca de 35 pessoas.

Os temas em discussão no SGT13 e no Comitê são em grande parte similares e coordenados, sendo prioritários neste momento os temas do marco legal, essencial ao desenvolvimento do comércio eletrônico no Brasil, e sua adequação às tendências internacionais, e para o qual, através do trabalho do Comitê, pretende o Governo Brasileiro construir uma visão conjunta de seus diversos aspectos, e oferecer ao Congresso Nacional projetos de lei e outras posições que reflitam essa visão de conjunto, e possam contribuir para nela integrar as inúmeras iniciativas legais em curso no Parlamento.

Ainda neste ano de 2004, se pretende divulgar os termos dessa visão estratégica, e apresentar as diretrizes para diversos de seus aspectos, em particular: proteção de dados, mensagens não solicitadas (SPAM), assinaturas eletrônicas, crimes na internet, entre outros temas. Pretende ainda dar contribuição essencial aos temas das métricas e estatísticas do comércio eletrônico, e ao encorajamento para códigos de conduta para provedores de comércio eletrônico, além de iniciar o desenvolvimento, com os recursos alocados pelo Plano Plurianual - PPA/Orçamento, e em parceria com o setor privado, do programa Projetos Inovativos em Comércio Eletrônico, com os quais se pretende alavancar, através da substancial competência tecnológica de que o país dispõe nesta área, de projetos mobilizadores especiais, em particular naquelas áreas em que se sobressai a necessidade de ampla cooperação entre agentes, de difícil consecução pelo próprio mercado, e de alta relevância para o país, especialmente no cenário internacional.

Os Correios e o Comércio Eletrônico

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

Nos últimos anos, os Correios buscaram a modernização de suas redes de atendimento, logística e distribuição, por meio do uso intensivo da tecnologia da informação e comunicação, com o objetivo de preparar-se para o ambiente da nova economia e atender à crescente demanda de seus clientes em um ambiente cada vez mais competitivo.

No campo da infra-estrutura de tecnologia da informação, foi implantada a Rede Corporativa de Dados, Voz e Imagem, integrando todas as unidades de atendimento e unidades operacionais.

No campo da infra-estrutura de logística e transporte, foi implantado um moderno e abrangente sistema de rastreamento de objetos (*tracking and tracing*) que permite o acompanhamento dos objetos registrados e encomendas, durante todo o processo postal, e a disponibilização de consulta via Internet.

Na área de atendimento, foi realizada a automação de todas as Agências de Correios e a disponibilização de um Serviço de Atendimento ao Cliente, pela implantação de uma moderna estrutura de *call center* corporativo.



Toda esta infra-estrutura de atendimento, logística e distribuição, com presença nacional, aliada à marca Correios, possibilita a sua atuação como parceiro estratégico no comércio eletrônico.

Neste contexto, os Correios se inserem como um importante *player*, quer na condição de fornecedor de soluções logísticas para o comércio eletrônico, quer na condição de explorador de novos negócios no ambiente digital.

Como líder no segmento de encomenda expressa no Brasil, os Correios criaram o e-SEDEX e o SEDEX 10 e, para o segmento não-expresso, o PAC – Encomenda Econômica dos Correios, consolidando sua participação no mercado de comércio eletrônico. Enquanto o Sedex-10 se encaixa nas necessidades das empresas com transações comerciais com o consumidor (*B2C*), além de atender o consumidor pessoa física, o PAC é mais utilizado nos negócios entre empresas (*B2B*).



O e-SEDEX, formatado de acordo com as necessidades específicas dos portais, tem uma série de características que o tornam um serviço completo e adequado para a entrega das encomendas compradas no comércio eletrônico: coleta nos pontos determinados pela empresa-cliente, entrega vertical (entrega ao próprio destinatário), pelo menos duas tentativas de entrega por dia, aviso de não-entrega, seguro automático, logística reversa (devolução ao remetente em caso de desistência ou troca), informações *online*, agendamento de entrega, pagamento na entrega, preços altamente competitivos e rastreamento da encomenda pela Internet.

Hoje, a Empresa transporta cerca de 70% de todo o comércio eletrônico brasileiro, no que se refere a encomendas de até 30kg. No último ano foram 3,3 milhões de encomendas entregues pelo e-SEDEX.

Mesmo com a eficiência do Sedex, os Correios perceberam que havia demanda para uma entrega de encomendas ainda mais rápida. Foi criado, então, um novo integrante para a família, o Sedex-10. Trata-se de um serviço com o compromisso Correios de entrega até às 10h do dia útil seguinte à postagem. O sucesso foi imediato. Logo nos primeiros meses já atingia a marca de 10 mil encomendas/dia. Desde o seu lançamento, no final de 2001, até junho de 2004, já foram distribuídos mais de 10 milhões de objetos pelo Sedex-10. O case Sedex 10 valeu aos Correios o prêmio Top de Marketing 2002, concedido pela Associação dos Dirigentes de Venda e Marketing do Brasil (ADVB).

Esse produto oferece diversas facilidades para o usuário, como a coleta domiciliar, entrega porta a porta (inclusive em edifícios comerciais e residenciais) e o seguro automático contra extravio e avarias. O cliente pode acompanhar todo o processo de entrega pela Internet, por meio do Sistema de Rastreamento de Objetos, disponível na *home page* dos Correios (HYPERLINK



"<http://www.correios.com.br>" www.correios.com.br). Além de garantir a entrega até as 10 horas do dia útil seguinte, os Correios ofereceram ao usuário o compromisso de pagar o dobro do valor da postagem em caso de atraso.

O PAC, novo serviço de entrega de encomendas dos Correios, utiliza o transporte de superfície – e não o aéreo – o que possibilita uma redução significativa nos preços. O PAC foi idealizado para atender às empresas com rotinas programadas de entrega, podendo aguardar de três a oito dias úteis para que a encomenda chegue ao seu destino, mas que exigem cumprimento de prazos e qualidade na prestação de serviços. O PAC vem acompanhado de uma cesta de serviços que inclui o rastreamento da encomenda via Internet e um seguro automático de até R\$ 100,00 por volume.



O comércio eletrônico no Brasil tem apresentado seguidamente crescimento no volume de transações. No ano de 2003 o varejo *online* (considerando apenas os bens de consumo) movimentou cerca de 1,5 bilhão de Reais, segundo dados da e-Consulting/Câmara-e.Net, e, no primeiro quadrimestre de 2004, apresentou um crescimento de 36% em comparação com o mesmo período do ano anterior.

A satisfação do consumidor virtual vem crescendo anualmente, também, atingindo em dez/2003 o índice de 87,70% de consumidores satisfeitos com as compras online, segundo pesquisa e-bit/Câmara-e.Net. Um dos responsáveis por esta melhoria foi, sem dúvida, a evolução da qualidade na entrega das mercadorias dentro do prazo.

Satisfação do cliente com o varejo eletrônico no Brasil
(Fonte: e-Bit, 2003)



O comércio eletrônico no Brasil atingiu 2,8 milhões de compradores em abril de 2004, a maioria com nível superior e renda elevada – renda média mensal de 3,9 mil Reais, segundo a pesquisa e-bit/Meio & Mensagem.

Segundo estimativas da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico – Câmara-e.Net – as compras estão concentradas nas

maiores lojas do varejo *online*. Dez lojas virtuais responderam por 60% da quantidade de encomendas entregues pelo e-SEDEX, no ano de 2003, em um universo de 750 lojas virtuais usuárias do serviço.

Portanto, se por um lado o comércio eletrônico vai muito bem no Brasil, o desafio é ampliar a base de consumidores e o número de lojas participantes deste importante canal de comercialização, principalmente as micro, pequenas e médias empresas.

Para estas empresas os Correios criaram o CorreiosNet Shopping: infra-estrutura tecnológica, comercial e logística, necessária para operar no comércio eletrônico, com qualidade, segurança, confiabilidade e baixo custo. Trata-se, portanto, de uma solução completa para o varejo eletrônico.



O CorreiosNet Shopping está operando desde o final do ano de 2003 com mais de 50 lojas virtuais de micro e pequenas empresas, que contam com uma infra-estrutura de hospedagem, operação, atendimento, inclusive por call center, e logística para a venda de seus produtos *online*, as quais, pelo porte, não dispunham de capacidade financeira e tecnológica para tal investimento.

Os Correios oferecem ainda, para usuário e para as micro, pequenas e médias empresas, um endereço eletrônico gratuito e permanente. Trata-se do CorreiosNet Endereço Eletrônico – serviço de caixa postal, agenda e calendário, por meio do qual os usuários podem, através de qualquer acesso via Internet, receber, enviar e ler mensagens eletrônicas, bem como receber e realizar agendamento de compromissos na sua agenda/calendário.

Com essas iniciativas, os Correios têm como objetivo transpor o posicionamento, produtos e experiência dos Correios para a Internet, potencializando suas competências específicas, e gerar oportunidades de negócio no comércio eletrônico.

É também proposta dos Correios o estabelecimento e a difusão de padrões de credibilidade e autenticidade na troca de informações e na realização de transações no ambiente da Internet, por meio de serviços que agreguem conveniência ao usuário.

Os Correios colocam, desta forma, à disposição do governo e do cidadão, das empresas e dos clientes, toda sua infra-estrutura para a realização da interação no mundo virtual, cumprindo, assim, a missão que desempenham com reconhecida qualidade no mundo físico.

É por tudo isto que temos a convicção de que os Correios são o Parceiro Ideal para o Comércio Eletrônico.

A Evolução do Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro

Alberto Luiz Albertin

Professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e Coordenador do Programa de Excelência em Negócios na Era Digital da FGV-EAESP

Rosa Maria de Moura

Doutoranda da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e Pesquisadora do Programa de Excelência em Negócios na Era Digital da FGV-EAESP

Introdução

O Comércio Eletrônico é um dos aspectos relevantes no ambiente empresarial atual e tem recebido atenção especial das empresas nos últimos anos, primeiro por ser considerado como uma grande oportunidade estratégica, depois pelo questionamento de sua efetiva validade, e finalmente numa perspectiva realista de suas possibilidades e limitações.

Neste cenário, o conhecimento da realidade de sua efetiva utilização pelas empresas, bem como de sua evolução, permite analisar as suas reais contribuições bem como os aspectos relevantes para a garantia de seu aproveitamento.

As informações sobre gastos e investimento, nível de Comércio Eletrônico, processos efetivamente realizados neste ambiente, infra-estrutura de aplicações tecnológicas, aspectos e contribuições oferecidas às empresas formam o panorama completo a ser considerado.

Estas informações são a base de análises, a partir de instrumentos robustos, que permitem aprimorar o conhecimento deste ambiente empresarial e fornecer subsídios imprescindíveis para a elaboração de estratégias empresariais.

Este estudo é um dos realizados pelo Programa de Excelência em Negócios na Era Digital (NED) do Centro de Informática Aplicada (CIA), da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV). O NED agrega e coordena os vários esforços relativos a Negócios na Era Digital nos ambientes empresarial e acadêmico.

Este artigo analisa o estágio de evolução do Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro, utilizando as principais conclusões da Pesquisa FGV de Comércio Eletrônico no Mercado

Brasileiro, edição 2004, e do projeto de pesquisa de Albertin (2002), A Realidade dos Negócios na Era Digital no Mercado Brasileiro, realizado com o apoio do Núcleo de Pesquisa e Publicações (NPP) da FGV-EAESP.

A Pesquisa FGV de Comércio Eletrônico no Mercado Eletrônico, na sua 6ª edição, 2004, fornece importantes subsídios para entender o cenário atual e elaborar suas tendências, possibilitando confirmar tendências e previsões elaboradas na pesquisa anterior e a analisar a influência das mudanças no cenário nacional e internacional.

A Pesquisa considerou 435 empresas, dos vários setores econômicos, ramos de atividades e portes. As empresas, tanto nacionais como multinacionais, operam no mercado brasileiro e atuam em diversos níveis no ambiente digital.

Evolução do Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro

O Comércio Eletrônico (CE), tanto no Brasil como no mundo, passou pela fase de euforia e em seguida pela de ceticismo exagerado. Atualmente, está na sua fase de consolidação por meio da realização de evolução dos processos que já eram realizados num ambiente com menor apoio da infra-estrutura de tecnologia de informação e comunicação pública.

No Brasil, esta situação é cada vez mais clara e a sua evolução tem sido identificada pela Pesquisa FGV-EAESP de Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro, que está na sua 6ª edição anual e fornece subsídios para comprovar o processo evolutivo, ainda com certa distância da possível revolução.

A revolução, definida como uma grande mudança de regra, para ter sucesso e sustentação, é baseada num processo consistente de evolução. Assim, apesar do ceticismo que argumenta que o CE não revoluciona, as empresas de fato já estão fazendo a evolução que será a base da revolução, que ocorrerá quando o ambiente empresarial começar a aplicar as mudanças possíveis e generalizar seus efeitos.

A Evolução

O CE já é uma realidade nos diversos setores da economia, tanto no Brasil como no mundo. A sua assimilação e utilização tornam-se parte da estratégia das organizações. O conhecimento

dos vários aspectos e contribuições, bem como da sua utilização atual, potencial e tendências é importante para o aproveitamento bem sucedido das oportunidades do ambiente de Negócios na Era Digital.

O CE está em processo de consolidação e apresenta claros sinais de evolução, mesmo que ainda possa ser considerado como estando num estágio intermediário de expansão. O nível de CE no mercado brasileiro apresenta um crescimento significativo, segundo a Pesquisa FGV-EAESP de Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro, na sua 6ª edição, 2004, tanto nas transações negócio-a-negócio como nas transações negócio-a-consumidor, embora tenha ficado abaixo das estimativas das edições anteriores da pesquisa. O crescimento percentual das transações entre empresas é menor, mas o valor nesta classe de transações continua significativamente mais elevado. Esta relação tende a permanecer no ambiente de CE.

O valor atualmente transacionado no CE para transações negócio-a-negócio representa aproximadamente 4,94% do valor do mercado total, e 2,08% para as transações negócio-a-consumidor. Estes índices podem ser considerados pequenos somente se analisados de forma isolada. Uma análise integrada com o tempo de existência deste ambiente, as suas evoluções e tendências, os gastos e investimentos que estão sendo realizados etc., permite concluir que estes índices confirmam a evolução do CE e que a tendência é de crescimento, agora mais cautelosa e buscando retornos efetivos dos investimentos realizados. O índice de realização dos subprocessos de recebimento de pedidos e solicitação de suprimentos são mais elevados, 26,59% e 13,28% respectivamente. As realizações que estão sendo empreendidas têm como foco principal a evolução dos processos já existentes, construindo e preparando as bases deste novo ambiente de forma sustentada.

O crescimento apresentado foi inferior às estimativas que as empresas haviam feito para 2003, principalmente devido às grandes mudanças econômicas e políticas do mercado e da necessidade de maior conhecimento sobre CE, seus fundamentos, sua infra-estrutura, aplicações disponíveis, limitações etc. Esta situação levou as empresas a perceberem a complexidade de sua utilização, uma vez que não é uma simples aplicação de tecnologia e o número de variáveis e participantes envolvidos é muito grande.

Os Estágios da Evolução

A evolução do CE no mercado brasileiro apresenta quatro grandes estágios, necessários para a formação do novo ambiente de negócios como um todo. Este ambiente é formado por fornecimento de informação, realização de transação, realização e apoio à distribuição de produtos e serviços, e utilização de comunicação interativa.

A grande ênfase da utilização das aplicações de CE nos processos de negócio relativos ao relacionamento com clientes, mais especificamente àqueles voltados para o fornecimento de informações sobre produtos e serviços (em relação ao percentual de empresas que realizam este subprocesso em CE), demonstra que a maioria das empresas já utiliza este ambiente num primeiro estágio de evolução já consolidado.

A busca da expansão da realização de transações, comprovada principalmente pelo crescimento dos processos de recebimento de pedidos e suporte a utilização de produtos e serviços (em relação ao percentual do total destes subprocessos que são realizado em CE), permite identificar o início da utilização deste ambiente para o oferecimento de interação e realização de transações.

A distribuição de produtos e serviços apoiada por meios eletrônicos, ainda que não intensa, é a inserção das empresas neste ambiente digital para a realização deste processo. Os produtos não físicos, tais como informações, música, software etc., passam a ser distribuídos de forma eletrônica. O processo de distribuição dos produtos físicos utiliza o ambiente digital para oferecer a possibilidade de acompanhamento de suas fases.

A interação com os participantes da comunidade formada pelos participantes de toda a cadeia de valores neste ambiente digital, de forma mais abrangente e não apenas pelo fornecimento unilateral de informação, realização de transação e distribuição de produtos e serviços, começa a ser realizada pelas organizações.

O desafio atual deve ser entendido como sendo a busca de realização de transação, distribuição de produtos e serviços, e comunicação interativa neste novo ambiente. Após o início do simples fornecimento de informação, o mercado buscou primeiro a realização de transação, segundo o apoio a distribuição e

terceiro a interação pela comunicação, sendo que a evolução não acontece necessariamente de forma linear nestes três estágios.

A análise desta evolução, com as realizações já empreendidas, possibilita concluir que as empresas estão direcionando seus esforços para a sua inserção no novo ambiente de negócio, formado pelas comunidades.

A Integração

A utilização das aplicações de CE para a integração das empresas com seus fornecedores é aproximadamente 65% para as empresas pesquisadas dos setores de indústria e comércio, sendo que esta integração inclui a troca eletrônica de dados com plataforma proprietária. Considerando as empresas pesquisadas dos três setores, comércio, indústria e serviços, cerca de 73% delas já utilizam estas aplicações na integração com clientes.

As aplicações de CE no relacionamento com fornecedores não eram tidas como prioritárias pelas empresas, porém o seu crescimento acentuado demonstra que as empresas também estavam realizando o seu desenvolvimento. Esta situação pode ser entendida pelo aumento do interesse das empresas em realizarem seus processos de cadeia de suprimentos utilizando meios eletrônicos, ao mesmo tempo que a realização intensa de processos de relacionamento com clientes completa o cenário.

A utilização acentuada da integração eletrônica se deve à busca da melhoria do relacionamento entre empresas e consumidores. Este mesmo interesse impulsiona as empresas a adotarem de forma mais significativa os modelos de relacionamento mais completos e sofisticados, como O CRM (gerenciamento do relacionamento com clientes) e SCM (gerenciamento da cadeia de suprimentos), que tendem a exigir mudanças consideráveis em toda a cadeia de valor. Esta utilização já apresenta níveis expressivos, mas tem como base somente alguns dos componentes destes modelos, principalmente os de apoio operacional. O ECR (resposta eficiente ao consumidor) ainda apresenta índices muito baixos.

Por outro lado, a grande utilização de intranet pode ser entendida pela similaridade das redes internas, muito utilizadas pelas empresas, e o oferecimento de novas funcionalidades compatíveis com o ambiente externo.

As Aplicações Definem o Nível de Evolução

As aplicações de CE mais intensamente utilizadas pela maioria das empresas ainda são basicamente aquelas que já podem ser consideradas como bastante assimiladas neste novo ambiente digital, incluindo home page, e-mail e troca eletrônica de dados, sendo que as mais inovadoras, tais como dinheiro eletrônico, começam a ser utilizadas, mesmo que a sua intensidade ainda seja pequena. A infra-estrutura de informação e comunicação pública passa a apresentar tendências de desempenho mais aderente às perspectivas de evolução, mesmo que ainda com custos não tão adequados, e de efetiva convergência e maior abrangência.

Com a evolução do CE, o cartão de crédito apresentou um aumento na sua participação nos sistemas eletrônicos de pagamento. Ao mesmo tempo, outras formas eletrônicas de pagamento começam a ser assimiladas e utilizadas, como o smart card (cartão inteligente), o e-cash (dinheiro eletrônico) e o e-check (cheque eletrônico), mesmo que ainda em pequenos níveis de utilização.

As aplicações mais estruturadas, como catálogo e formulário eletrônicos, que podem servir de base para a interação com fornecedores, clientes e consumidores, nos vários processos de negócio, apresentam um crescimento significativo. Esta situação confirma que as empresas passaram a dar mais atenção às aplicações mais estruturadas, mas ainda sem muita interação dinâmica.

O Foco nos Processos de Atendimento a Cliente

As empresas cada vez mais estão utilizando a infra-estrutura de Internet e as aplicações de CE como os meios para a realização de seus processos de negócio, com clara predominância daqueles relativos aos processos de negócio relacionados ao atendimento a cliente. Esta utilização ainda está significativamente voltada para o fornecimento de informações institucionais e de produtos e serviços, considerando o número de empresas, mas com significativo aumento de realização de transações, em especial o recebimento de pedidos, considerando a realização deste subprocesso.

Os processos de cadeia de suprimentos são os que apresentam maiores crescimentos, de forma coerente com a

atenção que as empresas deram aos processos de *e-procurement* e logística, principalmente para materiais indiretos. Em relação a estes processos, a maior utilização é para solicitação de suprimentos.

As empresas já estão utilizando o CE, porém ainda focando somente uma parte dos seus processos de negócio, que são aqueles referentes ao relacionamento externo com seus clientes e fornecedores. O próximo passo será permear ainda mais os processos internos e integrá-los com os externos de forma automática, visto que atualmente o nível de integração aumentou, mas ainda não de forma satisfatória.

Os Aspectos Tratados pelas Empresas

As empresas avaliam como mais importantes os aspectos de segurança e privacidade, alinhamento estratégico e relacionamento com clientes, o que é considerado coerente com a utilização atual e as tendências. A busca pela utilização de CE nos processos que envolvem troca de informação e transações exige um ambiente com segurança mais efetiva, ao mesmo tempo que as características deste novo ambiente exigem proximidade com o cliente e alinhamento das estratégias empresariais para sua expansão.

Com a evolução deste ambiente, as empresas perceberam que, além do cuidado com o relacionamento com clientes de forma segura, é necessária o comprometimento organizacional e a adoção dos novos modelos de negócio pelos clientes, e a adequação organizacional e tecnológica, para obter retorno sobre o investimento.

O foco das empresas são os clientes, embora a preocupação das empresas com os fornecedores começa a ser identificada. Em relação a produtos e serviços, as empresas começam a perceber que nem todos os produtos e serviços são adequados para a comercialização com sucesso por meio eletrônico. As empresas também percebem que a adequação organizacional e tecnológica deve ser coerente com os produtos e serviços a serem oferecidos neste novo ambiente.

A mudança mais importante está relacionada com a distinção que as empresas estão fazendo entre os vários aspectos, deixando de considerar tudo ao mesmo tempo importante e privilegiando aqueles relativos à situação atual deste

novo ambiente empresarial. No ano de 2003, as empresas voltaram a valorizar o cuidado com os aspectos de CE, em especial alinhamento estratégico, comprometimento organizacional, adoção dos clientes, adequação dos produtos e serviços, e sistemas eletrônicos de pagamento. Esta valorização levou a algumas inversões de importância percebidas pelas empresas.

As Contribuições Esperadas

As principais contribuições oferecidas pelo ambiente de CE continuam sendo o relacionamento com os clientes e a estratégia competitiva. Esta situação tende a fazer com que a empresa participe deste novo ambiente, mesmo que ainda não tenha claro como garantir o aproveitamento de outras contribuições.

A percepção das empresas da importância da melhoria do relacionamento com clientes confirma o CE como sendo o grande facilitador da integração eletrônica da empresa com seus clientes, que permitirá a realização de processos voltados para a identificação e satisfação das necessidades destes. Ao mesmo tempo, as empresas passam a perceber a mesma contribuição em relação aos fornecedores.

O CE é considerado mais como estratégia competitiva, passando representar uma forma de redução efetiva de custo, devido ao crescimento do mercado. A avaliação das contribuições relativas a tecnologia permite verificar que as empresas, por um lado já adotaram a infra-estrutura de informação e comunicação pública, Internet, e por outro lado, não visualizam grandes contribuições de sua utilização.

A avaliação das contribuições oferecidas pelo CE demonstra o amadurecimento do mercado brasileiro e a coerência com a importância atribuída aos vários aspectos. A dificuldade de obter as contribuições esperadas bem como a dificuldade de tratar os aspectos necessários, levam a realizações abaixo das estimativas elaboradas nos anos anteriores, fazendo com que as empresas reavaliem a importância das contribuições que este novo ambiente oferece.

As contribuições de economia direta, inovação de produtos e serviços, e novos canais de vendas e distribuição, passaram a ser mais valorizadas pelas empresas pesquisadas, o que levou a inversão de importância de algumas contribuições.

As Promessas

No início, o CE no mercado brasileiro, assim como no mercado internacional, começou como uma grande onda com grandes promessas de revoluções, que seriam facilmente realizadas e trariam grandes retornos de investimentos para aqueles que aderissem. Para os demais, a ameaça era de ficarem ultrapassados e serem eliminadas rapidamente, uma vez que a nova economia iria revolucionar tudo.

Em seguida, surgiu um grande vale onde predominou o ceticismo, reforçado por significativos fracassos de várias iniciativas tidas como revolucionárias. Este ceticismo levou a subvalorização do poder da infra-estrutura de informação e comunicação.

Atualmente, estamos na segunda onda, quando as empresas consideram as aplicações de CE com mais realismo, menos ingenuidade e maior conhecimento de suas dificuldades, limites e oportunidades.

As empresas passam a entender que uma grande mudança como esta necessita de um profundo conhecimento de seus fundamentos, visando identificar, primeiro, as oportunidades oferecidas que realmente podem ser efetivadas e, segundo, o que deve ser feito para que o esforço torne-se de fato um sucesso.

Este conhecimento é imprescindível para a definição da estratégia mais adequada que deve ser adotada pela empresa de forma coerente com o seu negócio, para a construção tanto do modelo completo que se deseja como as etapas de sua adoção, com constantes avaliações.

A estratégia adequada deve considerar que nem sempre todos os processos de negócio serão realizados de forma eletrônica, tanto por restrições do ambiente digital ou de seus produtos e serviços, como pela definição estratégica da empresa. Cabe enfatizar que o grande desafio é a inovação dos processos de negócio e dos produtos e serviços, viabilizada exatamente por este novo ambiente.

A Pesquisa de Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro fornece subsídios suficientes para confirmar que as empresas estão se adequando a este novo ambiente, melhorando os processos já existentes e utilizando as tecnologias já assimiladas e adotadas, que guardam similaridades com as atuais. Esta situação demonstra que as empresas estão no processo de

evolução de CE e se preparando para realizar as possíveis revoluções.

A revolução no ambiente empresarial é possível, desde que as empresas tratem de forma cada vez mais consciente a realidade, que influencia as mudanças no ambiente em que atuam, ao mesmo tempo que pode ser influenciada. As mudanças são sociais, organizacionais, econômicas etc., e menos tecnológicas.

Finalmente, as empresas passaram a entender que a expectativa criada a partir das promessas iniciais não acabou, mas que a realidade existe e já está sendo influenciada por esta perspectiva. Para que não se torne um problema, as empresas devem exigir um retorno para os investimentos realizados neste novo ambiente, mesmo que seja a longo prazo e de forma indireta. Estes retornos devem ser mensurados, mesmo que ainda necessitem de melhor conhecimento para a sua definição e de seus indicadores, e devem ser considerados de forma corporativa para a realidade atual e futura.

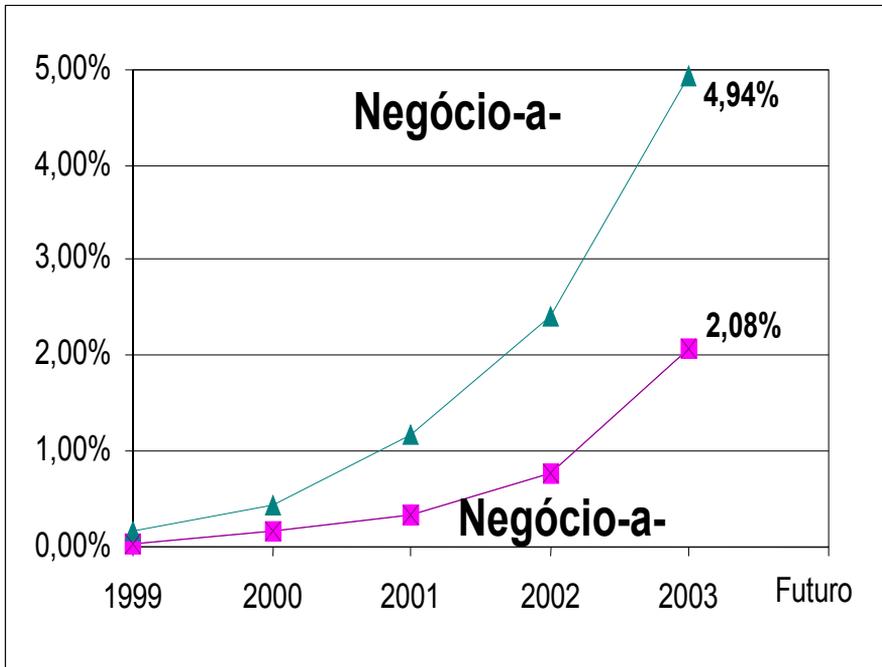
Análise da Evolução do Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro

A Pesquisa FGV-EAESP de Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro, na sua 6ª edição, 2004, analisa a evolução do CE neste mercado, com um aumento de utilização das suas aplicações pelas empresas e também um aumento do número de empresas que passaram a utilizar os meios eletrônicos nos seus processos de negócio. Embora os índices de valores praticados neste ambiente em relação ao mercado como todo, ainda podem ser considerados baixos, apresentam crescimento significativo.

O nível de CE apresenta este crescimento significativo, tanto nas transações negócio-a-negócio como nas transações negócio-a-consumidor. Este crescimento ficou abaixo das estimativas identificadas pela 5ª edição da Pesquisa, para 2003, devido aos fatores econômicos negativos, tanto em nível nacional como internacional. O crescimento das transações entre empresas foi menor, mas o valor nesta classe de transações continua significativamente mais elevada. Esta relação tende a permanecer no ambiente de CE.

Gráfico 1

Evolução do Nível de CE



As empresas dos três setores apresentaram crescimento significativo nas transações negócio-a-negócio. O maior crescimento proporcional foi no setor de Serviços, levando a uma inversão com o setor de Comércio.

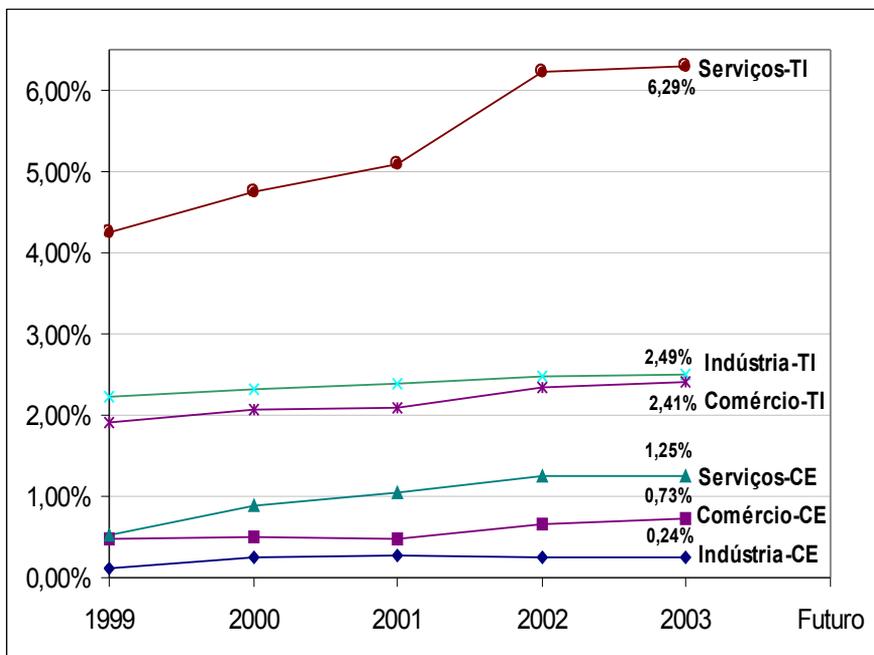
O setor de Indústria apresentou um expressivo crescimento nas transações negócio-a-consumidor. O setor de Comércio, apesar de sua relação com o consumidor, apresentou um crescimento abaixo do esperado. O maior crescimento proporcional foi no setor de Serviços, levando a uma inversão com o setor de Comércio.

Os negócios podem ser iniciados no ambiente de CE, mas seus vários processos e subprocessos podem não ser totalmente realizados neste ambiente. Esta situação oferece várias vantagens, mesmo que muitas vezes não seja mensurado o volume em que são realizados ou mesmo os negócios que foram originados neste ambiente e concluídos no ambiente tradicional. Uma maneira eficiente de avaliar esta situação é por meio dos subprocessos de recebimento de pedidos e de solicitação de

suprimentos, que são uma forma efetiva iniciar um negócio. O nível de realização destes processos pode ser considerado elevado.

Gráfico 2

Evolução dos Gastos e Investimentos em CE e TI

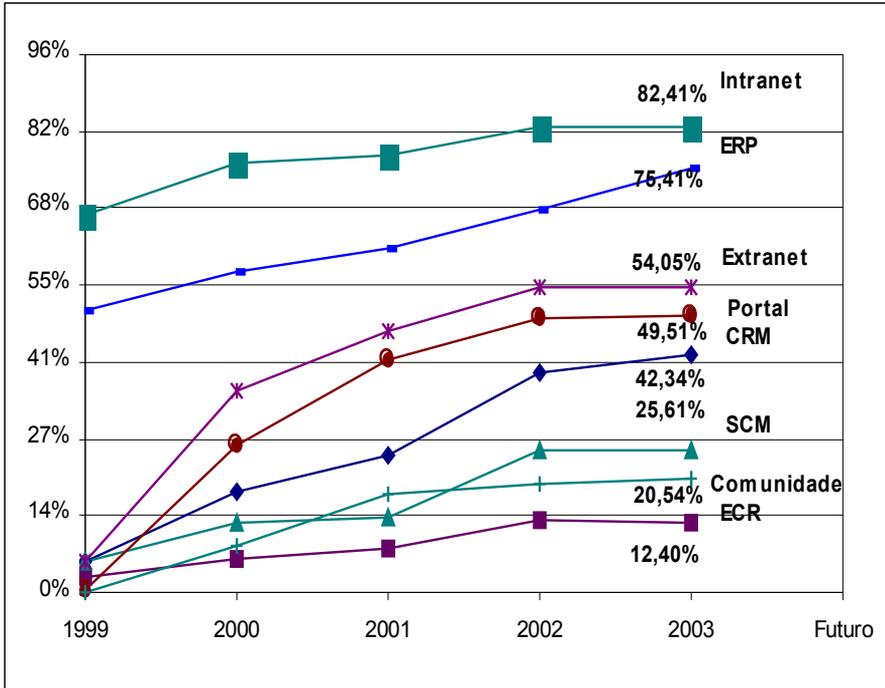


As empresas do setor de comércio aumentaram os seus gastos e investimentos em CE, em relação ao percentual que representam de sua receita líquida, sendo que os setores de Indústria e Serviços que estabilizaram este índice.

Os índices de gastos e investimentos em CE acompanham proporcionalmente os índices relativos a TI como um todo, com exceção do setor de Serviços, que aumentou para TI. O setor de Comércio continua sendo o que mais gasta e investe em CE em relação aos gastos e investimentos em TI. Cabe mencionar que os gastos e investimentos médios em TI cresceram em 2003, mas com índice de crescimento menor que nos anos anteriores.

Gráfico 3

Evolução da Utilização de Modelos de Integração

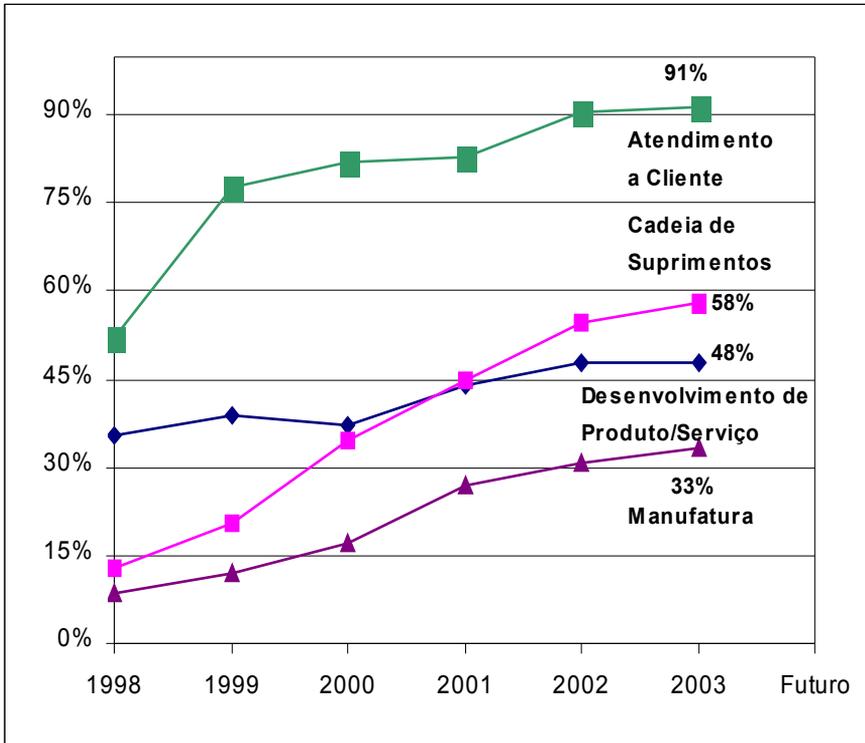


A grande utilização de intranet pode ser entendida pela similaridade das redes internas, muito utilizadas pelas empresas, e o oferecimento de novas funcionalidades compatíveis com o ambiente externo. A utilização de ERP é bastante elevada, mesmo considerando que muitas empresas ainda não efetivaram totalmente o potencial de integração interna destes sistemas.

A manutenção do crescimento de CRM se deve à busca da integração eletrônica com clientes e consumidores. A utilização de SCM manteve equilíbrio no seu índice. O interesse das empresas pela integração as impulsiona a adotarem modelos de relacionamento mais completos e sofisticados que tendem a exigir mudanças consideráveis em toda a cadeia de valor. Esta utilização passa a apresentar níveis significativos, embora tenham como base somente alguns dos componentes destes modelos.

Gráfico 4

Evolução do CE e os Processos de Negócio

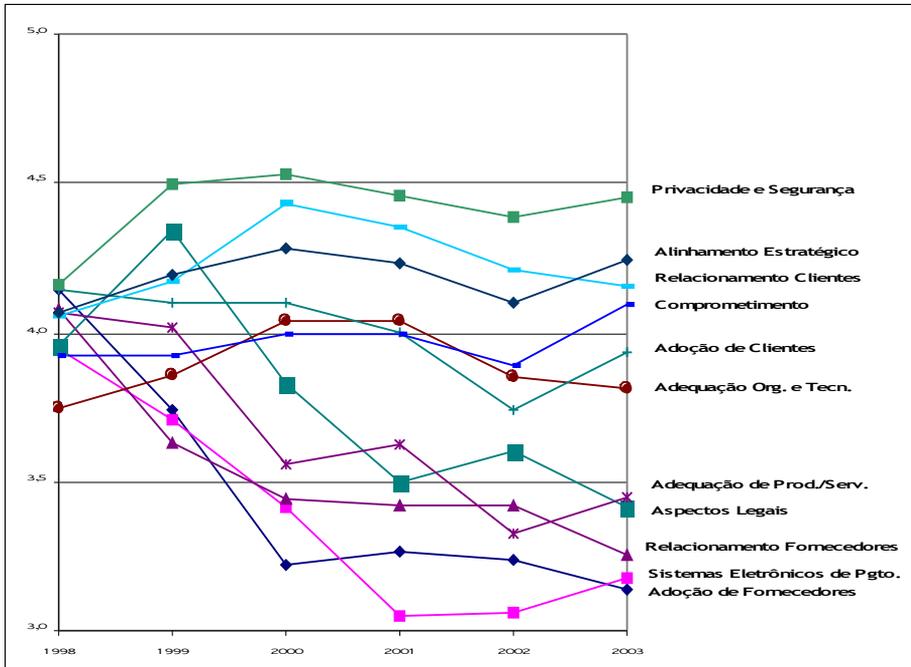


As empresas cada vez mais estão utilizando a infra-estrutura de Internet e das aplicações de CE como os meios para a realização de seus processos de negócio, com clara predominância daqueles relativos ao atendimento a cliente. Esta utilização ainda está significativamente voltada para a realização de transações, referentes a recebimento de pedidos.

Os processos de cadeia de suprimentos são os que apresentam maiores crescimentos, de forma coerente com a atenção que as empresas deram aos processos de *e-procurement* e logística, principalmente para materiais indiretos. Nestes processos, destaca-se o subprocesso de solicitação de suprimentos.

Gráfico 5

Evolução da Avaliação dos Aspectos de CE



Os aspectos avaliados como relevantes na Pesquisa demonstram o amadurecimento do mercado brasileiro em relação ao CE, ao considerar os aspectos necessários para mais um ciclo de expansão da utilização dos meios eletrônicos nos processos de negócio.

A mudança mais importante está relacionada com a distinção que as empresas estão fazendo entre os vários aspectos, deixando de considerar tudo ao mesmo tempo importante e privilegiando aqueles relativos à situação atual deste novo ambiente empresarial. A evolução das avaliações dos aspectos também confirma a perspectiva atual de evolução do CE, em detrimento das promessas de revolução.

O aumento das avaliações dos aspectos de alinhamento estratégico e comprometimento organizacional pode ser entendido como o reconhecimento das empresas da importância da utilização de CE nas estratégias empresariais e a necessidade de uma visão integrada desta situação.

O aumento das avaliações do aspecto de adoção deste novo ambiente pelo cliente demonstra que as empresas reconhecem a

importância da definição de estratégias específicas para garantir a assimilação e utilização dos processos no ambiente digital.

Finalmente, o aumento das avaliações dos aspectos de adequação de produtos e serviços e dos sistemas eletrônicos de pagamento, demonstra que as empresas estão entendendo melhor as diferenças que o ambiente digital apresenta para a venda e distribuição de produtos e serviços.

A avaliação dos aspectos relativos a clientes e fornecedores apresenta que aqueles referentes a clientes continuam como os mais importantes, mas com diminuição da preocupação das empresas com os fornecedores. Esta situação indica que as empresas estão realizando os processos referentes a atendimento a cliente e cadeia de suprimentos, efetivamente não pela importância que atribuem a estes aspectos mas pela necessidade ou mesmo pressão do mercado. O aspecto de adoção de clientes apresentou aumento significativo das avaliações, o que demonstra a preocupação das empresas com a assimilação das suas iniciativas pelo mercado, buscando a massa crítica para viabilizar a sua utilização.

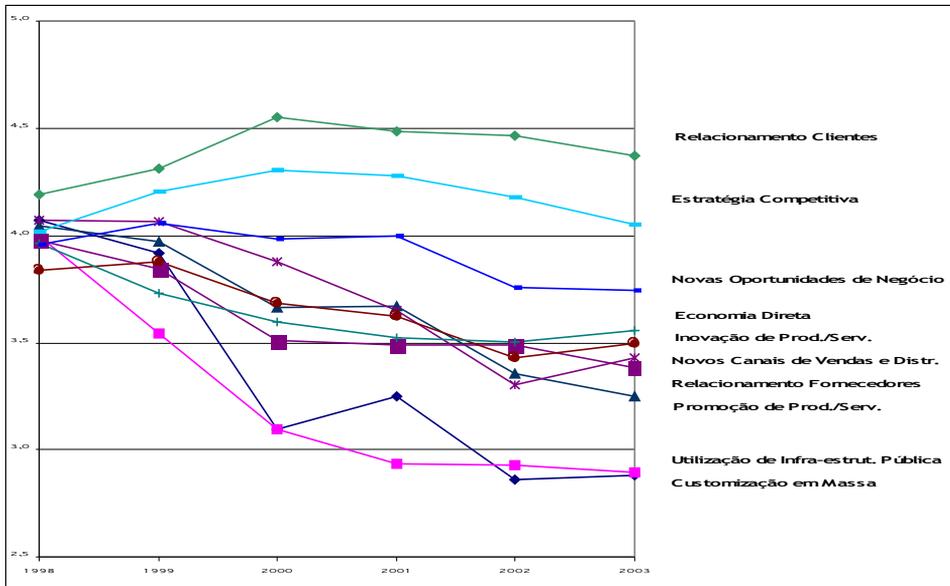
A avaliação do aspecto relativo a produtos e serviços demonstra que as empresas perceberam a importância de adequar os produtos e serviços para a comercialização com sucesso por meio eletrônico. Esta mudança de percepção indica que as empresas estão visando a utilização efetiva deste meio.

A avaliação dos aspectos relativos a organização são os apresentaram o maior crescimento, demonstrando o reconhecimento da importância do comprometimento organizacional e do alinhamento estratégico para a adoção de novos modelos de negócio.

As avaliações dos aspectos relativos a tecnologia, segurança e privacidade e sistemas eletrônicos de pagamento, apresentaram aumento, demonstrando o reconhecimento da importância do tratamento das particularidades do ambiente eletrônico. Os aspectos de adequação organizacional e tecnológica e legais apresentara redução, o que pode ser um sinal da falta de reconhecimento da importância destes aspectos para o sucesso da utilização de CE, em especial o primeiro que é considerado imprescindível.

Gráfico 6

Evolução da Avaliação das Contribuições de CE



A avaliação das contribuições oferecidas pelo CE também demonstram o amadurecimento do mercado brasileiro e a coerência com a importância atribuída aos vários aspectos. A dificuldade de obter as contribuições esperadas bem como a dificuldade de tratar os aspectos necessários, levam a realizações abaixo das estimativas elaboradas nos anos anteriores, fazendo com que as empresas reavaliem a importância das contribuições que este novo ambiente oferece.

A principal contribuição do ambiente de CE continua sendo o relacionamento com os clientes e a estratégia competitiva, mesmo que tenham apresentado índices menores em 2003. Esta situação tende a fazer com que a empresa deva participar deste novo ambiente, mesmo que ainda não tenha claro como garantir o aproveitamento das demais contribuições.

As contribuições referentes a economia direta, inovação de produtos e serviços, e novos canais de vendas e distribuição apresentaram aumento nas avaliações sobre a importância das contribuições de CE para as empresas. Esta situação indica que as empresas estão buscando a realização da redução de custo que o meio eletrônico pode representar, e a utilização do ambiente de CE como um meio efetivo de realizar negócios.

A percepção da importância da melhoria do relacionamento com clientes confirma o CE como sendo o grande facilitador da integração eletrônica da empresa com seus clientes, que permitirá a realização de processos voltados para a identificação e satisfação das necessidades destes. Ao mesmo tempo, as empresas passam a perceber a mesma contribuição em relação aos fornecedores. As avaliações apresentaram diminuição, o que pode significar a percepção das empresas que o relacionamento com fornecedores e clientes no ambiente de CE já está assimilado, podendo agora ser utilizado para a realização de transações.

A avaliação das contribuições permite concluir que as empresas começam a considerar o ambiente empresarial grande ou rico o suficiente para a sua utilização como canal ou mesmo para inovar seus produtos e serviços. As empresas voltam a considerar a contribuição a possibilidade de realização de customização em massa de seus produtos e serviços.

A avaliação das contribuições relativas a organização demonstra que o CE ainda é considerado como novas oportunidades, sendo que as empresas passam a perceber o CE como forma de redução efetiva de custo. A contribuição referente a estratégia competitiva perdem a sua importância relativa, confirmando a perspectiva de evolução já assimilada pelo mercado.

A avaliação das contribuições relativas a tecnologia permitem verificar que as empresas, por um lado já assimilaram a infra-estrutura de informação e comunicação pública, Internet, e por outro lado, não visualizam grandes contribuições de sua utilização.

Conclusão da Evolução

As informações obtidas pela Pesquisa permitem avaliar o estágio em que se encontra o CE no Brasil, identificando a sua evolução, o cenário atual e as suas tendências.

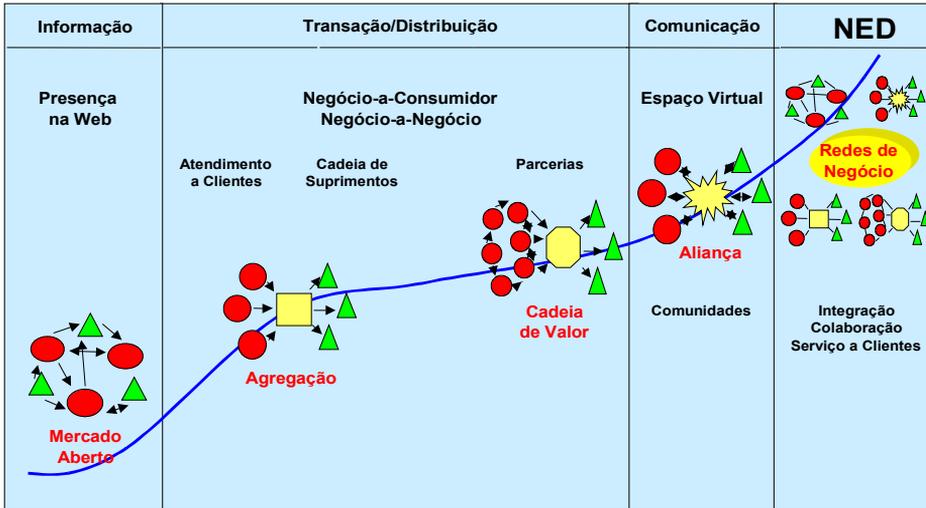
A análise dos resultados da Pesquisa confirma que o CE no Mercado Brasileiro está consolidado e apresenta claros sinais de evolução, mesmo que ainda possa ser considerado como estando num estágio intermediário de expansão.

Esta evolução reflete-se na própria evolução dos Negócios na Era Digital que passam a incorporar cada vez mais, com base no

conhecimento adquirido com este processo evolutivo, os novos modelos de negócio. A evolução que ocorre ao longo do tempo e com a incorporação de novos componentes, apresenta um aumento do valor a ser agregado nos negócios.

Figura 1

Evolução do Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro



No início, com as restrições de conhecimento e excesso expectativas, utilizou-se o modelo de mercado aberto como a única forma de evoluir os modelos de negócio. Com o amadurecimento, as empresas concluíram que, se por um lado, este modelo não atende a todas as necessidades, por outro lado, incorpora alguns modelos de negócios na Internet e estruturas de mercado.

Na segunda fase de evolução, os modelos de agregação e cadeia de valor, passam a ser utilizados, na maioria das vezes em conjunto com o anterior, e incorporam mais modelos e estruturas.

Na terceira fase, o último modelo de Negócios na Era Digital passa a fazer parte das estratégias das empresas, mais uma vez podendo ou não ser de forma integrada com os anteriores.

Finalmente, a fase de plena utilização dos modelos e estruturas forma as redes de negócios que incorporam todos estes conceitos de forma a maximizar o aproveitamento das

contribuições oferecidas por este ambiente. Em contrapartida, o ambiente empresarial torna-se cada vez mais complexo e desafiador.

As análises realizadas permitem concluir que as empresas estão neste processo de evolução, mesmo que ainda não apresentem aproveitamento de todos os componentes nem em níveis significativos para aqueles que já estão incorporados. Este cenário evidencia o potencial do mercado para as empresas atuarem neste novo ambiente de Negócios na Era Digital.

Cabe enfatizar que o crescimento previsto para este ano não foi alcançado devido a características intrínsecas ao CE, assim como por mudanças no cenário mundial e nacional.

Conclusões da Pesquisa

Segundo os dados obtidos, o valor atualmente transacionado no CE nas transações de negócio-a-negócio representa 4,94% do valor do mercado total, e 2,08% para negócio-a-consumidor.

Estes índices já podem ser considerados significativos, esta situação fica mais expressiva por meio de duas análises. A primeira integrada com o tempo de existência deste ambiente, as suas evoluções e tendências etc., que permite concluir que estes índices confirmam a evolução do CE e que a tendência é de crescimento, agora mais cautelosa e buscando retornos efetivos dos investimentos realizados. Ainda nesta análise, o volume de negócios iniciados em CE e finalizados no ambiente tradicional, apresentou índices significativos. A segunda considerando o ambiente econômico que caracterizou o ano de 2003, que permite enfatizar o crescimento apesar desta situação.

No ano 2003, considerando que os gastos e investimentos em CE, assim como em TI, tiveram crescimento muito pequeno, notou-se que as empresas passaram utilizar de forma mais efetiva as aplicações de CE que já haviam sido desenvolvidas visando seus processos de negócio, mesmo tendo ficado abaixo das expectativas de crescimento de utilização.

As aplicações de CE mais intensamente utilizadas pelas empresas pesquisadas ainda são basicamente aquelas que já podem ser consideradas como bastante assimiladas neste novo ambiente, incluindo Home Page, E-mail e troca eletrônica de dados, sendo que as mais inovadoras começam a ser utilizadas, mesmo que a sua intensidade ainda seja pequena. A infra-

estrutura de informação e comunicação pública passa a apresentar tendências de desempenho mais aderente às perspectivas de evolução, mesmo que ainda com custos não tão adequados, e de efetiva convergência e maior abrangência.

As empresas pesquisadas não realizaram crescimentos expressivos nos seus níveis de gastos e investimentos em CE, atingindo a média geral de 084% da receita líquida das empresas, de 0,24% no setor de Indústria, 0,73% no de Comércio e 1,25% no de Serviços. Notou-se a estabilização do índice para os setores de Serviços e Indústria e o crescimento no setor de Comércio, mesmo com as dificuldades econômicas.

A utilização das aplicações de CE para a integração das empresas com seus fornecedores é aproximadamente 64% no setor de Indústria, sendo que esta integração inclui a troca eletrônica de dados com plataforma proprietária. Por outro lado, cerca de 75% das empresas pesquisadas, considerando o setor de Serviços, já utilizam estas aplicações na integração com clientes.

As empresas continuam utilizando as aplicações de CE principalmente nos processos de atendimento a cliente referentes à divulgação de informações, facilidade de seleção, suporte de utilização e recebimento de pedidos, sendo que este último foi o que apresentou maior crescimento em 2003. Em relação aos processos de cadeia de suprimentos, a maior utilização é para solicitação de suprimentos e envio de pagamento, sendo que este processo continua com alta taxa de crescimento.

As empresas continuam avaliando como mais importantes os aspectos de segurança e privacidade, alinhamento estratégico e relacionamento com clientes, o que é considerado coerente com a utilização atual e as tendências; ou seja a busca pela utilização de CE nos processos que envolvem troca de informação e transações exige um ambiente com segurança mais efetiva, alinhamento das estratégias empresariais para sua expansão, ao mesmo tempo que as características deste novo ambiente exigem proximidade com o cliente.

As empresas avaliam que as principais contribuições de CE estão relacionadas com a melhoria do seu relacionamento com os clientes, sua utilização como estratégias competitivas mais efetivas e a identificação de novas oportunidades de negócio. Assim, as empresas entendem que precisam competir tanto no ambiente empresarial tradicional como no de CE.

A avaliação das contribuições oferecidas pelo CE também demonstram a estabilidade do mercado brasileiro e a coerência com a importância atribuída aos vários aspectos. Devido à dificuldade de obter as contribuições esperadas bem como a dificuldade de tratar os aspectos necessários, as empresas utilizaram aplicações de CE abaixo das estimativas elaboradas para 2003. As empresas prevêem algum crescimento da utilização de CE nos seus vários processos de negócio para o ano de 2004.

Os resultados da Pesquisa permitem concluir que as empresas já estão utilizando o CE, passando a focar de forma mais abrangente os seus processos de negócio, que são aqueles referentes ao relacionamento externo com seus clientes e fornecedores. Os esforços ainda devem se concentrar na utilização por todos os processos internos e integrá-los com os externos de forma automática, visto que o nível de integração cresceu mas ainda requer atenção especial.

A Pesquisa FGV-EAESP de Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro, na sua 6ª edição, 2004, se mostra bastante robusta e muito eficiente em identificar o cenário atual deste ambiente e permitir a elaboração de estimativas e previsões. O cenário de CE no mercado brasileiro comprova a consolidação da fase de evolução em detrimento da percepção de revolução, inicialmente defendida pelos participantes deste ambiente. As empresas passam a buscar a realização de retornos de investimento e estabelecimento de métricas eficientes.

7. Bibliografia

- ALBERTIN, A. L. *Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação*. São Paulo: Atlas, 5ª edição, 2004a.
- ALBERTIN, A. L. *Administração de Informática: Funções e Fatores Críticos de Sucesso*. São Paulo: Atlas, 5ª edição, 2004b.
- Albertin, A. L. *Pesquisa FGV de Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro*. Programa de Excelência em Negócios na Era Digital, do Centro de Informática Aplicada, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), da Fundação Getulio Vargas (FGV). São Paulo: EAESP/FGV, 2004c.
- Albertin, A. L. *A Realidade dos Negócios na Era Digital no Mercado Brasileiro*. Projeto de pesquisa desenvolvido com o apoio do Núcleo de Pesquisa e Publicações (NPP), da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), da Fundação Getulio Vargas (FGV). São Paulo: EAESP/FGV, 2002.