



# E-Commerce

Melhores Análises, Melhores Insights

Uma coletânea de análises, percepções e insights sobre temas relevantes para o mundo dos negócios.

## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| E-Commerce Multiplataforma: Sopa de Letrinhas  | <b>3</b>  |
| 3 Fatores Essenciais do E-Commerce no Varejo   | <b>6</b>  |
| A Mobilidade Corporativa Acelera, Apesar das Derrapagens                               | <b>8</b>  |
| Um Celular na Mão e uma Marca na Cabeça  | <b>11</b> |
| Novos Desafiantes do Setor Bancário se Baseiam em Tecnologias de Interação com Cliente | <b>13</b> |
| Meios de Pagamento – Do Físico ao Eletrônico   | <b>15</b> |
| T2I - Tecnologia da Informação e Inovação  | <b>17</b> |
| Da Eficiência em Gestão de Custos à Lógica da Substituição Lucrativa                   | <b>20</b> |
| O Marketing Já Devia Saber... Comparar é da Natureza Humana                            | <b>23</b> |
| M-Commerce: Hoje? Amanhã?  | <b>25</b> |
| Web 2.0.10   | <b>28</b> |
| Varejo Online deve chegar a R\$ 24,9 bi em 2010  | <b>30</b> |
| E-Banking 2.0: Móvel e Interativo  | <b>32</b> |
| Conteúdo de Valor e as Cadeias Digitais  | <b>35</b> |
| T2I - Tecnologia da Informação e Inovação  | <b>38</b> |

# E-Commerce Multiplataforma: Sopa de Letrinhas

A Web será uma das principais plataformas comerciais dos próximos anos. Em 2008, o varejo B2C movimentou 21,7 bilhões de reais e estima-se que mantenha o patamar de 18% de CAGR. Atualmente, o varejo online cresce mais que o tradicional, em função dos efeitos da crise nos mercados e da penetração da Web nas Classes A e B, aumentando penetração do online no total, com destaque para produtos de Bens de Consumo, que lideram o crescimento.

A geração de valor e rentabilidade para as empresas nesse novo mundo do comércio é ampla e extremamente satisfatória para os players que se aventuraram a atuar no âmbito do comércio eletrônico. Estariam todos satisfeitos com os resultados não fosse o potencial latente de ampliação do comércio eletrônico para além da tela computador, abarcando todo e qualquer device que opere na plataforma IP.

A partir deste conceito, surge toda a sopa de letrinhas do E-Commerce: M-Commerce (Mobile), T-Commerce (Televisão), U-Commerce (Universal) e diversas outras vogais e consoantes.

## **M-Commerce**

Os telefones celulares são o alvo natural. Com uma base instalada de mais de 180 milhões de aparelhos (e crescendo) e maior viabilidade da banda larga celular, os conceitos mobilidade e convergência se tornam realidade cotidiana, exigindo a adequação dos processos, produtos, serviços e canais das empresas para se habilitar a comercializar seus produtos e serviços na telinha.

## **T-Commerce**

O controle remoto será o próximo grande alvo para o varejo virtual. Muitos canais de compras já estão testando a tecnologia que permite que os telespectadores comprem sem sair do sofá. Mas em uma realidade em que a tão prometida Televisão Digital Colaborativa não passa de um aprimoramento na qualidade de imagem, os resultados (Brasil e Mundo) ficam muito aquém do previsto.

## **U-Commerce**

Buscando consolidar o alfabeto de variantes de comércio virtual, o U-Commerce representa a convergência total de todos os modelos de comércio virtual existentes, na tentativa de tornar as transações comerciais em operações independentes de dispositivo, posição física ou de meio de transmissão de dados.



A idéia central proposta pelo modelo de U-Commerce é de que no futuro não importará quantos ou quais dispositivos digitais o usuário possui, pois todos eles estarão sempre sincronizados e acessarão os mesmos serviços de compra e venda eletrônica sem nenhum tipo de restrição tecnológica.

Utopia ou não, o U-Commerce se apóia nas tendências do tripé VTS (Varejo, Tecnologia e Especificidades Setoriais) para evidenciar sua possível tangibilização no médio e longo prazo.

### **Varejo**

Apesar dos diversos modelos de negócio existentes atualmente, o principal entrave para a adoção em escala do E-Commerce Multiplataforma são os custos de conexão, que restringem o acesso atual via banda larga celular a cerca de 250 mil usuários, por exemplo. Até 2010, estima-se que o Brasil terá 3 milhões de aparelhos celulares com conexão de banda larga, um número tímido frente a base instalada atual.

O aperfeiçoamento e popularização do M-Payment, SMS Banking e demais formas de gerenciar e transacionar dinheiro em multiplataformas são dois vetores paralelos para fomento do comércio eletrônico, mobilidade do relacionamento e bancarização da população.

### **Tecnologia**

Em termos tecnológicos, a utilização de linguagens de programação mais interoperáveis, como Java e .NET, e de aplicativos em conceitos SOA, SaaS, Webservices, Mashups, etc buscam facilitar a navegação e usabilidade de interfaces comerciais, otimizando o uso de banda de acesso (e da paciência do consumidor).

A evolução nas tecnologias de segurança e criptografia, que ainda representam importante entrave psicológico dos consumidores, definirão a ruptura para a adoção em massa do comércio eletrônico multiplataforma.

### **Especificidades Setoriais**

Setores cujos produtos e serviços sejam primordialmente intangíveis (característica informacional e não-material, como conteúdo de entretenimento, música, vídeo, informação, por exemplo), possuem vocação para o E-Commerce em multiplataformas.

Os demais setores, que transacionam produtos e serviços mais “tangíveis”, terão como desafio adicional criar dinâmicas e simulações de experiência de compra - associada à experimentação virtual do produto e serviço – que sejam suficientemente satisfatórias para gerar a compra por impulso e/ou por comparação e escolha.

É certo que os resultados esperados pelos novos modelos de negócio levarão o mercado a outro patamar de lucratividade e satisfação dos clientes. Porém, ainda não existe uma definição clara do modelo de negócio central a ser adotado para as diversas formas de E-Commerce em multiplataformas, seja pelo momento de experimentação e maturação de soluções que as empresas dos diversos mercados vivem atualmente, seja por barreiras impostas pelos usuários em relação à segurança e privacidade das informações e dados transacionados, ou ainda, pela muitas vezes completa inabilidade do cliente-usuário em operar as funções básicas de um aparelho celular, televisão digital ou computador.

A complexidade inerente às etapas do processo de compra (purchase cycle) ainda necessitam de simplificação massiva a ponto de se resumirem no clique de um único botão. Mas para empresas e mercados atingirem tal patamar, avanços significativos terão de acontecer nas leis e marcos regulatórios, na evolução e simplificação tecnológica, na variedade e segurança de meios de pagamento, nos processos logísticos...

<http://www.e-consultingcorp.com.br/midia/ultimos-artigos/e-commerce-multiplataforma-sopa-de-letrinhas/?searchterm=E-Commerce>

## 3 Fatores Essenciais do E-Commerce no Varejo

Nos últimos anos, o Varejo brasileiro passou por transformações profundas na maneira de enxergar e atuar em seu ecossistema. Seja por aspectos macroeconômicos, como a crise financeira global e escassez generalizada de crédito, ou competitivos, como movimentos de consolidação, agressividade comercial dos concorrentes, excesso de oferta e baixa demanda, saturação de mensagens de branding e comunicação entre outros elementos relevantes.

O desafio de disponibilizar produto certo, no formato certo, na hora certa, para pessoa certa, no momento/local certo está cada vez mais complexo, exigindo novos focos estratégicos de atuação. Considerando os desafios que o varejo enfrenta hoje, atuar intensamente nos fatores Inovação, Interatividade e Informação é chave.

### Inovação

O conceito de Inovação no Varejo pode ser tão amplo quanto se queira, abarcando diversas práticas e frentes de atuação. Porém, a Inovação que trás maior impacto na experiência com o consumidor se concentra na adoção de melhores práticas de relacionamento e novas tecnologias, tanto na interação direta, quanto no back office, como suporte analítico.

Dentre estas destacamos a adoção de práticas de **Inteligência do Cliente** para identificação de clusters e contextos de consumo e **Tecnologias de Comunicação e Suporte à Compra** como Mobile, TV Digital, Indoor Mídia, WebAdvertising, Search, Blogs Corporativos, Web Contact Center, Product Mapping, Downloads, Touchscreen, Product Use Simulations e Purchase Simulation.

Neste contexto, disseminar as funcionalidades de E-Commerce em todo e qualquer ambiente virtual da empresa, seja ele proprietário, de controle ou colaborativo, e em suas estruturas físicas como Lojas e PDVs, representa a decisão de potencializar os resultados tangíveis do modelo. Da mesma forma para os resultados intangíveis, através das funcionalidades de Branding e Comunicação, representadas pelo fator Interatividade.

### Interatividade

Conforme o relacionamento e experiência do usuário se torna cada vez mais remoto e pulverizado em multicanais, possuir as ferramentas ideais e melhores práticas de interação e troca com clientes e consumidores em qualquer ambiente, canal, local, e formato é essencial para que a mensagem e a percepção de posicionamento e proposta por parte do cliente sejam uníssonos e consistentes.

Assim, possuir amplitude e capilaridade Multicanal (Loja, Internet, Call Center, ATM, Quiosque, Hot Spot, TV, Door to Door) e Multiformato (Shopping, Street, Online, Mega, Híper, Super, Quiosque, Promocional, Cross-Brand, Multimarca, etc) e Multicolaborativa através da adoção de tecnologias e práticas de colaboração (Web 2.0 – Wikis, Blogs, Comunidades, 2nLife, Messenger, Redes Sociais, etc) permitem que a relação cliente-empresa aconteça em todas as dimensões essenciais de experiência, da percepção à necessidade, passando pelos desejos e expectativas de consumo co-construídas, o que nos leva ao fator Informação.

### **Informação**

Uma vez que a relevância dos canais tradicionais e comunicação se reduz (e do próprio speech corporativo), a tomada de decisão de compra passa a considerar novas fontes de informação. Disponibilizar conteúdo qualificado, tanto proprietário – sobre produtos e serviços da empresa – quanto colaborativo – a partir dos clientes e seu histórico de experiência – em cada momento da verdade e ponto de contato com clientes se torna premissa competitiva.

Para tanto, o acesso a comunidades de clientes, formadores de opinião e especialistas (hubs) relacionados aos temas de interesse da empresa para a produção de conteúdo qualificado, adequação de modelos e formatos de apresentação do conteúdo aos momentos da verdade e pontos de contato com o cliente e adoção e utilização disseminada de Tecnologias de Informação e do Conhecimento (CRM, KM, BI, Customer Intelligence, Modelos de Simulação de Customer Life Cycle, etc) são decisões cruciais.

### **Fator I3**

Olhar o Varejo a partir do tripé Inovação, Interatividade e Informação, o chamado Fator I3, permite obter uma nova perspectiva de atuação e resultados, uma vez que tratar cada um destes conceitos de forma integrada - entre si e com os demais – permite uma abordagem diferenciada e alinhada à escola contemporânea de estratégia e gestão.

Conforme o contexto competitivo do Varejo se acentua, adotar e disseminar os valores e abordagens I3 dentro dos processos-core - em forma de direcionadores estratégicos, critérios para tomada de decisão e indicadores de valor, resultado e performance - bem como criação de novos processos, convocatórias e arquitetura hierárquica/funcional responsáveis por desenvolver tais atividades que inexistem no modus operandi, representa o caminho da diferenciação que o Varejo tanto busca atualmente e cada vez mais futuramente.

<http://www.e-consultingcorp.com.br/midia/ultimos-artigos/diferenciacao-do-varejo-por-3-fatores/?searchterm=E-Commerce>

# A Mobilidade Corporativa Acelera, apesar das Derrapagens

A democratização da tecnologia móvel (wireless) e a convergência de mídias irão mudar ainda mais o nosso modo de viver e trabalhar. O potencial de mercado de ambas – e de sua combinação - é imenso, bem como os desafios que as empresas enfrentarão à medida que procurarem capitalizar-se no potencial das novas oportunidades trazidas pela Internet móvel e convergente. Para ter sucesso no mundo sem fios, a estratégia móvel de uma empresa precisa fazer parte de sua estratégia corporativa, ou seja, de um sistema integrado de negócios e relacionamentos que engloba todos os seus canais de comunicação e rede de contatos com os agentes de sua cadeia de valor.

A revolução wireless está se permeando entre nós ainda timidamente, guiada por uma explosão de novas diretrizes e tecnologias que foram, uma vez, o mundo da ficção científica e de seus heróis. Os telefones celulares, palm-tops, handhelds, laptops e as redes sem fios fazem a Internet virtualmente acessível em qualquer lugar, a qualquer momento. Hoje isso já é relativamente possível, mas amanhã teremos a Web realmente transparente, presente nos mais diversos gadgets, praticamente como uma “utility”, perceptível somente quando em falta, como já ocorre com a energia elétrica e o gás, por exemplo.

Neste momento, quando tudo estiver online, cada empresa será um nó ativo no fluxo online e instantâneo de informações. Por este nó de rede passarão os impulsos informacionais. É mais ou menos como se cada empresa, e todos os seus devices, fosse um elo na arquitetura da mega rede de informações, assim como os computadores online já o são.

A empresa digital terá acesso instantaneamente à informação, captando-a, traduzindo-a, disseminando-a, mas, principalmente, criando novos modelos de negócio, novos formatos de interação e transação, gerando conhecimento, deixando suas pegadas, tornando-se, ela própria, informação nesta rede, organizada em cadeias, comunidades e clusters. Analogamente, é como se cada empresa, nesta rede de informações, fosse similar a um poste de energia elétrica na rede de distribuição e gerenciamento de energia.

Mas o fato é que a Internet wireless corporativa cresce, mas ainda derrapa no país.

Nós, da E-Consulting Corp., sempre acreditamos que a Internet corporativa no Brasil não seria um “boom” (o que, de fato, não foi) e que a mobilidade do padrão Internet, atingindo celulares, smart-phones e handhelds, possibilitando modelos diferentes de acesso e consumo de serviços e aplicativos IP (tais como IT as a Service e Webservices), bem como sua convergência com outras mídias (TV Digital, por exemplo) e a tecnologia VoIP (Voice



Over IP) seriam 3 das alavancas capazes de acelerar o processo de democratização ao acesso da rede em larguras de banda mais robustas (a banda larga no Brasil ainda é muito cara) e, portanto, de proporcionar a inclusão empresarial das PMEs e dos prosumers, que, historicamente, não o fizeram via PCs tradicionais.

Outras dificuldades também se mostraram presentes neste processo de inclusão empresarial nacional, tais como a cultura e conhecimento do empresariado brasileiro acerca dos benefícios e possibilidades trazidos pela Internet móvel, os altos custos de aquisição e manutenção destes serviços junto às operadoras de telecom, a dificuldade histórica de acesso a crédito, a baixa penetração relativa de PCs, algumas particularidades tributárias, dentre outros fatores que, apesar de minimizados nos últimos 3 anos, foram responsáveis por atrasar o processo de massificação da Web corporativa móvel no país.

O acesso à Internet via wireless demanda compreensão mais profunda de possibilidade e formatos por parte das empresas. No mundo wireless, o e-commerce transforma-se em mobile commerce, ou m-commerce. O e-business, em todas as suas facetas, torna-se m-business, um desafio árduo para empresas que apenas recentemente trouxeram seus produtos e serviços para o mundo online. O mundo mobile envolve um novo conjunto de considerações de estratégias, modelo de negócios e relacionamentos, design de processos e tecnologia, principalmente na apresentação de IHMs (interfaces homem-máquina), pois a reduzida capacidade de transmissão/recepção e armazenamento dos devices portáteis ainda inviabiliza grande parte das aplicações tradicionais.

Além das questões humanas e culturais, mais fortemente verificadas nos países de cultura latina, e das questões de infra-estrutura citadas, cabidas principalmente aos países em desenvolvimento, ainda existem outros componentes responsáveis pela dificuldade de penetração da Internet móvel nas corporações. Dentre elas, destacamos o fato da tecnologia wireless estar, atualmente, sujeita a inconvenientes para os usuários, como telas minúsculas dos celulares e palms, lentidão na inserção de dados, curto tempo de vida das baterias, tempos intermináveis de download, etc. Ainda hoje, o completo e vasto universo da Internet fixa, com poder de visualização privilegiada e conteúdos multimídia potencializados em banda larga, está muito longe da realidade do mundo wireless. O cenário efetivamente deve mudar com a popularização da tecnologia de terceira geração, promovendo acesso always-on e velocidades de transmissão maiores.

Atualmente, os recursos móveis estão mais aderentes a transações rápidas, entretenimento, mensagens rápidas, alarmes e pequenos bits de informação ultra-importante. Igualmente, estão razoavelmente palatáveis as cotações de ações e índices de comportamento dos mercados, acesso a e-mails, leilões, jogos, compras online de produtos conhecidos e acesso à informação específica, como as presentes em Intranets das empresas. Como em toda mídia de espaços restritos, menos é mais no mundo wireless e a arquitetura de navegação deve proporcionar o difícil e tão sonhado privilégio da visualização adequada e dos cliques mínimos.

Acreditamos que a grande sacada do wireless será obrigar o replanejamento e a re-arquitetura dos serviços disponíveis na Internet – não só para beneficiar os recursos wireless, mas também para apoiar uma demanda de outros serviços – incluindo aplicações de network, Cloud e Web 2.0. E não só na Internet, mas nas Intranets e sistemas internos, tanto operacionais quanto utilitários. Os usuários se habituarão a utilizar as interfaces simples e diretas dos dispositivos wireless e reclamarão de qualquer interface que não seja tão amigável.

Nos próximos anos podemos esperar por maiores vantagens advindas da tecnologia wireless, renovando-se em ciclos de seis/nove meses, como as tecnologias maduras. Ao mesmo tempo, o crescimento da banda larga, da Web 2.0, dos novos modelos de TI, como Cloud Computing, e os avanços na TV Digital irão gerar melhorias dramáticas nos serviços, conteúdos, performance e acessibilidade da Internet convergente. Para quem quer experimentar a hora de avançar é agora, porque apesar de derrapar, a Internet móvel acelera e certamente vai deixar para trás aqueles que ignorarem seu potencial, principalmente quando se trata de negócios para empresas com menor capacidade de investimentos, como as PMEs.

<http://www.e-consultingcorp.com.br/midia/ultimos-artigos/a-mobilidade-corporativa-acelera-apesar-das/?searchterm=E-Commerce>

## Um Celular na Mão e uma Marca na Cabeça

A forma como as empresas e agências pensam e fazem publicidade mudou radicalmente com o desenvolvimento da Internet como canal tanto voltado ao business (viés transacional) como mídia central para comunicação, relacionamento e colaboração, ou seja, desde o surgimento dos primeiros E-Commerce até a atual onda 2.0, pautada no envolvimento do usuário através da produção de conteúdo em formato rich media (User Generated Content – UGC).

Com o maior engajamento do usuário e dos clientes no processo de construção e criação (na verdade, co-construção e co-criação) das marcas e imagens destas marcas - uma vez que a identidade, essência e propósitos das marcas são de propriedade e controle das empresas, porém a imagem – obtida através da interpretação, utilização, contextualização e aplicação prática, nos modelos de um processo antropofágico – depende quase que exclusivamente da atuação de seus usuários.

O processo interativo de Branding e o papel da marca como instrumento de identificação e formação da personalidade e identidade do ser humano-consumidor-cliente não é novidade alguma. A dinâmica que tornou marcas como Apple, Nike, Starbucks, MasterCard, Google, Absolut, Wal Mart, Louis Vitton, All Star etc em bastiões de estilo de vida e sinônimos do “cool” contou com o engajamento intensivo de seus consumidores.

A série de anúncios customer made de MasterCard (“Existem coisas que o dinheiro não paga”) e Absolut (Absolut Anything) parodiando as versões oficiais das propagandas se tornaram fenômeno com direito a premiações e reconhecimento internacional, representando um bom exemplo de como a colaboração revolucionou o branding e a publicidade.

Porém, tais cases (apesar de serem referência) datam de uma época onde a tecnologia e as possibilidades de criação de rich content pelo usuário derivadas da Convergência de devices e das funcionalidades da Web 2.0 não existiam ou eram limitadas àqueles que possuíam conhecimento técnico dos processos de criação ou acesso aos softwares, hardwares, sistemas e ambientes web específicos.

Com a popularização de sites e redes de compartilhamento multimídia (especificamente as redes de vídeo como YouTube e Vimeo e fotos como Flickr, Picasa e Photobucket ), funcionalidades simplificadas de edição e editoração, e mais ainda, com o embarque de câmeras de foto/vídeo de boa qualidade em todo e qualquer novo celular produzido, os antes simples consumidores passivos se tornaram publicitários profissionais que precisam apenas de uma marca na cabeça e um celular na mão para viralizarem sua mensagem adiante.

Com a credibilidade de quem, a princípio, não tem interesses por trás de uma ação de divulgação e branding espontânea, os consumidores assumirão o papel de publicitários e defensores maiores das marcas. Patrocinar tais consumidores ou simular ações publicitárias como se fossem espontâneas, assim como fez a Coca-Cola na campanha [Happiness Machine](#) é a resposta das empresas para participar no jogo da nova publicidade 2.0.

<http://www.e-consultingcorp.com.br/midia/ultimos-artigos/uma-celular-na-mao-e-uma-marca-na-cabeca/?searchterm=E-Commerce>

# Novos desafios do setor bancário se baseiam em tecnologias de interação com cliente

O setor bancário sempre se deparou com grandes desafios e mudanças. Por exemplo, nos últimos 20 anos verificamos quatro grandes movimentos que alteraram profundamente os negócios dos bancos e que ajudaram a moldar o que está acontecendo hoje (e irá acontecer no futuro).

Primeiramente, na última década, o número de canais de atendimento passou de três (agência, ATM e telefone) para oito (mais mobile, correspondente, in store branch, POS e Internet). Além disso, em média, um grande banco pode oferecer hoje cerca de 350 produtos (ante menos de 100 na década de 1980). Houve também um aumento significativo da segmentação de clientes e, por fim, um grande aumento na quantidade de fusões e aquisições. O resultado de tudo isso foi um aumento na complexidade dos negócios, em função do aumento dos riscos, da quantidade de informação e de regulação.

As próximas mudanças estarão relacionadas ao aparecimento de competidores menos tradicionais, ligados a um novo set e abordagem de ofertas, sustentadas por tecnologias modernas (baseadas no tripé Integração, Colaboração e Redes sociais), que prometem alterar a maneira pela qual bancos, clientes e sociedade interagem, se relacionam e transacionam.

## **Os novos competidores:**

Surgiram nos Estados Unidos (e deverão surgir em breve no Brasil) sites de gestão financeira, não ligados aos bancos (PMF - personal financial management), como o Mint.com e Geezeo. A idéia por trás desses serviços é oferecer conteúdo e entendimento sobre as questões ligadas a finanças. O serviço agrupa toda a informação financeira de cada cliente (de bancos, corretoras e contas de consumo) em um único lugar e, após a realização de análises específicas, surgem recomendações. Em outras palavras, o gerente bancário foi digitalizado.

Ao invés de uma relação de mão única (como no fortalecimento de extratos para os clientes), esses serviços fornecem aos clientes tecnologias para o diálogo (baseadas em Web 2.0), como blogs, salas de chat e fóruns online sobre tópicos específicos.

## **Formas de pagamento:**

Sistemas de pagamento com Paypal e BillmeLater estão lentamente capturando a participação dos cartões dos bancos no E-Commerce. O aumento das fraudes no uso de cartões tem acelerado sobremaneira isso. No caso brasileiro, as empresas de telecomunicação e os bancos ainda não conseguiram chegar a um acordo sobre a regulação no setor.



## **2ª. geração de CRM:**

A 1ª. geração de CRM, de certa maneira, limitou-se a centralizar os dados que estavam dispersos em silos dentro dos bancos. A 2ª geração extrai conteúdo e gera informação, que por sua vez impacta nas decisões de negócio. Ela não apenas identifica os clientes mais rentáveis, mas permite aos bancos otimizar a precificação e também atingir a lucratividade com clientes que historicamente não têm sido lucrativos.

Tanto no caso de formas de pagamento alternativas quanto nos casos dos sites PFM, o efeito é o mesmo: a redução das receitas dos bancos, pois as taxas e comissões serão direcionadas para outras empresas. Bancos não devem se restringir ao fornecimento de produtos e informação; o consumidor espera conteúdo e produtos adequados ao seu perfil.

### **Em resumo:**

Em tempos difíceis os bancos geralmente voltam-se para o básico: reduzir despesas e aumentar a lucratividade. No entanto, voltar ao básico não será tão simples dessa vez, em função do mar de possibilidades e riscos que a convergência significa, principalmente quando particularizados fatores como: declínio do spread, advento do mobile banking e o aparecimento de competidores não tradicionais (tanto em banking, quanto em pagamentos).

<http://www.e-consultingcorp.com.br/midia/ultimos-artigos/ovos-desafiantes-do-setor-bancario-se-baseiam-em/?searchterm=E-Commerce>

## Meios de Pagamento – Do Físico ao Eletrônico

Desde o início da civilização o homem transaciona bens se utilizando de meios de troca que vão desde o escambo à utilização de mecanismos de paridade, tais como cédulas, moedas, cheques, ordens de pagamento e cartões de crédito. Porém, as maiores e mais dinâmicas mudanças em curso na forma como os agentes transacionam e realizam a compensação financeira entre si concentram-se nos dispositivos e ambientes utilizados para tal.

A evolução dos meios de pagamento teve um grande salto a partir do momento em que foi possível separar o valor monetário do seu meio físico.

As formas “físicas” de pagamento (moedas, cédulas, cheques etc) estão sendo substituídas, em ritmo acelerado, pelas formas eletrônicas e digitais. O grande avanço da Tecnologia da Informação, em conjunto com a proliferação do uso da Web e da telefonia celular, transformou tanto a forma e locais de compra, quanto os meios e formas de pagamento.

De acordo com o Banco Central, os cartões de crédito e débito aumentaram a sua participação em 84% nas vendas entre 2005 e 2008, em contraste com a queda de 23% no uso de cheques. Em 2008, ocorreram 2,1 bilhões de transações com cartões de débito, contra 1,94 bilhões de transações com cheques. Incluídos os cartões de crédito na conta, os cartões eletrônicos responderam por 53,8% dos pagamentos no varejo tradicional.

Por outro lado, as lojas não mais possuem restrições físicas ou geográficas. Uma vez tendo-se acesso a Web, seja através de um desktop ou de um dispositivo móvel (notebook ou telefone celular, por exemplo), é possível comprar em uma loja virtual localizada em qualquer parte do planeta e a qualquer horário.

Segundo o VOL – Índice de Varejo Online da E-Consulting, o e-commerce de bens de consumo deve atingir marca próxima de R\$ 10bi de faturamento em 2009, chegando a R\$ 21 bilhões em seu acumulado com automóveis e turismo. As compras virtuais já são uma realidade representativa no varejo; porém, comprar significa transacionar valor por um bem ou serviço, e, para tal, a evolução dos meios de pagamento tem importante papel na consolidação desta modalidade.

Os meios de pagamento online mais utilizados pelos internautas “e-consumidores” são cartões de crédito, respondendo por perto de 80%, cartões de débito com 8,5%, seguidos de perto por pagamentos via transferências bancárias e boleto com 9% das transações online.

Outras modalidades de pagamento, ainda inovadoras, prometem revolucionar ainda mais as modalidades de pagamento. Para tal, a tecnologia NFC (Near Field Communication - tecnologia sem fio de curto alcance, que permite a comunicação entre dispositivos próximos) promete maior agilidade, comodidade e segurança aos seus usuários.

Uma parceria entre Claro, VisaNet, Nokia, Visa, Bradesco e Banco do Brasil testará a viabilidade de um sistema de pagamento móvel no Brasil - o Visa PayWave, que permite a utilização de celulares com tecnologia NFC (Near Field Communication) no Brasil para a realização de pagamentos. A solução integrará cartões de crédito, débito, vales transporte e refeição aos celulares, bastando que o consumidor aproxime o aparelho de um terminal com essa tecnologia.

Os meios de pagamento eletrônico estão em constante evolução. Os avanços da tecnologia, sedimentados pelo fenômeno da convergência tecnológica, trazem novos modelos de negócio impulsionando novas soluções e gerando valor através de rupturas dos processos tradicionais que buscam atender aos anseios de facilidade, comodidade e segurança de um público cada vez mais conectado.

<http://www.e-consultingcorp.com.br/midia/ultimos-artigos/meios-de-pagamento-2013-do-fisico-ao-eletronico/?searchterm=E-Commerce>

## T2I - Tecnologia da Informação e Inovação

Inovação. Se nos aventurarmos a explicar seu significado, dificilmente deixaremos de orbitar nas práticas, produtos, resultados e consequências derivadas da Inovação, especificamente daquela gerada pela Tecnologia da Informação (TI). A inovação pode se expressar de muitas formas - inovações sociais, de comportamento, biológicas, educacionais, etc - mas nada se compara, em termos de novas possibilidades, velocidade e amplitude, à inovação tecnológica. De todos os possíveis benefícios derivados da aplicação da TI nos negócios - desde a realização de atividades impensáveis, em grande escala ou economicamente inviáveis, à automatização e simplificação de processos, passando pela redução de custos -, nenhum se compara ao caráter de inovação em mercados e modelos de negócio que as tecnologias permitiram nos últimos 50 anos.

Segundo o renomado professor de Harvard, Clayton Christensen, existem dois modelos centrais de inovação: o modelo pautado na inovação incremental - que é aquele que melhora/aperfeiçoa o estado atual, gerando vantagem competitiva agregada para a empresa - e o modelo da inovação disruptiva, que rompe com o estado atual, desequilibra os vetores de forças, elimina as empresas inábeis para o novo cenário, seleciona as empresas sobreviventes, potencializa novas empresas com novos modelos, etc, reconfigurando o cenário competitivo como um todo.

Esta natureza peculiar da inovação disruptiva - de gerar o caos seguido da reordenação em um novo status quo superior - associada às possibilidades trazidas pela TI, é a forças que cria os novos mercados, com novas dinâmicas e necessidades; novos mindsets corporativos com novos valores e premissas estratégicas; e, principalmente, novas empresas, com modelos de negócio e chassis competitivos impensados anteriormente, especialmente moldados para explorar as novas oportunidades, normalmente virgens e inexploradas.

A forma como as novas tecnologias da informação, associadas a cada ciclo de disrupção, irão permear e suportar os processos e estruturas corporativas, desde às atividades de estratégia e inteligência, até recursos humanos e operações em geral, é o que determina o sucesso da empresa no novo contexto.

Como exemplo, no caso dos processos de relacionamento, conforme vão ampliando seus tentáculos (capilaridade) para novos canais e ambientes, amparados pelas inovações tecnológicas, as empresas precisam estar atentas à garantia da consistência de sua mensagem, abordagem, tom e objetivo de cada interação com os clientes em cada um dos canais, de forma sinérgica. A tentação de cada canal agir por conta própria, independente de qualquer diretriz estratégica de integração é alta, bem como o ônus para a satisfação e fidelidade do cliente.

Pensando em novos modelos comerciais, tomando como exemplo um varejista - seja ele uma loja física, um site E-Commerce, um programa de televendas ou vendas por catálogo - hoje se consegue disponibilizar uma gama de serviços e soluções associadas à mercadoria adquirida, que o produto em si passa a ser apenas mais um dos elementos que o consumidor considera no processo de compra. A competição com atributos como comodidade, praticidade, rapidez, segurança e proximidade, pela maior relevância para a tomada de decisão, é injusta para o comoditizado produto tangível, que só é fator crítico em caso de escassez.

Combinar da melhor forma cada um dos elementos, para cada tipo de cliente, é a chave para o sucesso. A intuição e astúcia do vendedor experiente não estão mais lá para entender, em uma fração de segundo, o que se passa na cabeça do cliente indeciso e oferecer exatamente aquele produto ou serviço que o cliente deseja, mas nem sabe.

A tarefa de personalizar e clusterizar (em escala de massa!) cada uma das variáveis relevantes no processo de decisão e transformá-las em ofertas individualizadas (que a princípio vendem mais que o pacote padrão) é das mais complexas, exigindo infraestrutura tecnológica, inteligência virtual e uma boa dose de bom senso analítico para acertar o alvo.

Neste contexto, não se pode minimizar o papel da TI, que além de ter seu espaço cativo no back office operacional, é um dos principais atores para a entrega dos atributos intangíveis tão valorizados

Pergunte aos clientes do Pão de Açúcar o que significa ter uma lista online com os produtos de compras recorrentes que podem ser adquiridas em um click e entregues na porta de casa. Ou ao uso, na loja, de um carrinho inteligente que localiza produtos, verifica preços e registra as compras. Saia do segmento de varejo e vá para o setor imobiliário que a história é a mesma, com clientes comprando apartamentos da Tecnisa pela Internet (sem ao menos visitar o imóvel!).

Apesar dos mercados estarem repletos de exemplos (que não são nenhuma novidade) de como a TI pode fazer toda a diferença, gastar um pouco de fosfato em um brainstorm de sinapses para vislumbrar a oportunidade óbvia, em seu próprio mercado, não faz mal a ninguém (exceto ao concorrente...)

Portanto cabe se perguntar:

Como posso utilizar a TI para potencializar e rentabilizar minhas atividades comerciais?

Como meu cliente, seja ele B2B ou B2C, pode ter uma experiência única que apenas o uso estratégico da TI permita?

E para meus intermediários, fornecedores, acionistas, funcionários: como a TI pode alavancar valor de cada relacionamento?



As últimas evoluções e tendências tecnológicas já fazem parte do meu portfólio de soluções?

É possível incrementar ainda mais minha performance através da TI?

Em suma, as corporações precisam rever suas práticas e atividades sob a ótica da TI como vetor de inovação, bem como a adequação dos valores de sua cultura corporativa à nova realidade competitiva, pois o futuro já é, agora mesmo, digital e convergente.

<http://www.e-consultingcorp.com.br/midia/ultimos-artigos/t2i-tecnologia-da-informacao-e-inovacao/?searchterm=E-Commerce>

# Da Eficiência em Gestão de Custos à Lógica da Substituição Lucrativa

O bojo de ações tradicionais para o corte de despesas e custos e a suspensão arbitrária de investimentos (novos projetos, publicidade, inovação, novas tecnologias, novos produtos) demanda disciplina e fundamentação na sua implementação; caso contrário restarão seqüelas na condição competitiva das empresas no médio prazo. Estas iniciativas permitem realizar resultados e/ou ganhos imediatos, mas, ao não atacarem as ineficiências estruturais do modelo de negócio, podem comprometer os objetivos de longo prazo. Ou seja, cortar custos maus é bom, mas cortar custos bons é mau.

Cada vez mais, como já afirmou Gary Hamel, a competição se dá no âmbito dos modelos de negócios. Cada vez mais, complementamos que se dá também em quão bem se implementa, diferencia e gerencia esses modelos de negócios.

O desafio está justamente em, simultaneamente com as iniciativas de melhoria de eficiência, manter e desenvolver as competências críticas que, no momento de retomada econômica, sustentem o crescimento e a competitividade, gerando capacidade de reinvenção sistemática da empresa. Ou seja, os cortes não podem sangrar tanto a ponto de macular a capacidade criativa e geradora da empresa.

Neste contexto, é fundamental desenvolver uma visão integrada e abrangente que alinhe os esforços de gestão de custos.

Para isso, devem-se considerar alguns fatores, dentre os quais:

a gestão de custos faz parte da estratégia da empresa, sendo necessário aferir os impactos decorrentes das iniciativas nos objetivos de negócio estabelecidos, evitando reduções de custos arbitrárias que afetam igualmente áreas de baixa e alta performance, a gestão de custos não é uma decisão arbitrária e, como tal, deve considerar a opção de se rever a estrutura e drivers de custos,

existem oportunidades sinérgicas na gestão de custos, dado que os ganhos mais significativos podem ser atingidos através do SCM (Supply Chain Management), ou seja, a integração informacional e de processos da empresa com seu ecossistema de negócios,

os ganhos de curto prazo devem financiar as iniciativas de longo prazo, garantindo o crescimento e longevidade da operação,

as reduções de custos devem ser muito bem dimensionadas e priorizadas

alguns tipos de investimentos, que podem ser “custos”, geram dinheiro, portanto não podem ser cortados (são os famosos custos de substituição, como digitalização de processos, e custos de oportunidade).

Algumas iniciativas com vieses de redução de custos e geração de competitividade em projetos voltados à otimização de workflow (processos) - ERP, SCM, EAI, CRM, SFA, Portais, Mobilidade e Supply-Chain – ou otimização de infra-estrutura - Virtualização, ITaaS, Shared Services, Outsourcing e TI Verde, dentre outros, mostram que alguns ganhos são significativamente fundamentados, senão pelo retorno direto do projeto, por seu impacto quantificável nos demais processos e atividades da empresa, tais como:

simplificação das operações e integração real do workflow, isto porque a otimização e standardização dos processos possibilitam uma redução drástica das despesas,

ganhos de eficiência a partir do approach self-service do B2E/E2B baseados na Internet, conjuntamente com a centralização das funções da área de recursos humanos, redução de custos de treinamento (e-learning, dentre outros) e o enxugamento administrativo

gestão eficiente dos processos, gerando ganhos significativos através de melhorias introduzidas na utilização do ERP, SCM, EAI e Portais Corporativos, bem como redução de prazos, níveis de estoques – principalmente intermediários ou wip (work in process) - e ciclos de produção,

rentabilização de ativos, gerando economias de investimentos e maiores níveis de produtividade e eficiência, principalmente depois do conceito de arquiteturas 3 camadas, além de EAI, XML, Servidores de Aplicação, Middleware, Portais Corporativos e componentização de aplicativos,

otimização da relação entre os custos fixos e os variáveis, que ocorre, por exemplo, com a sub-contratação de serviços e a adoção de outsourcing, criando estruturas de custos mais flexíveis e mantendo foco no core business,

redução de custos operacionais e de riscos, como por exemplo a partir da terceirização da infra-estrutura tecnológica, e portanto de pessoal, para IDCs, garantindo escala, flexibilidade, manutenção 24/7, segurança, dentre outros pontos constantes das SLAs,

collaborative work, garantindo, via engenharia simultânea, eficiência e qualidade na produção dos projetos, menor nível de erros e consistência com as expectativas do cliente,

capacidade de geração do conhecimento, ou seja, capacidade de aprender e armazenar conhecimento, alimentando a organização.

Portanto, a digitalização, que definimos como a aplicação das tecnologias digitais (TI, Internet, por exemplo) nos negócios, é um caminho inexorável para as empresas. Porque? Por que em economia (micro, principalmente), tudo o que, mantendo ou aumentando a competitividade, reduz custos é automático; ou seja, ocorre por osmose. Essa é a lógica da sobrevivência pela adaptação, que as espécies corporativas vêm aprendendo e utilizando por estarem involuntariamente submetidas ao processo de globalização dos mercados.

Assim, quando uma empresa toma decisões inexoráveis em função de redução de custos damos o nome de substituição lucrativa. Por exemplo, ao trocar um software antigo com custo alto de operação, por um mais adequado, com investimentos iniciais altos, porém com custos de operação mais baixos (fechando assim a conta positivamente ao longo do tempo) a empresa está fazendo essa substituição lucrativa.

Digitalizar empresas significa ERP + CRM + BI + SCM + EAI + EIS + E-Commerce + E-Learning + E-Procurement + KM + Intranets/Extranets/Websites/Portais Corporativos + Webservices... ou seja, qualquer ação de substituição ou redefinição de processos analógicos por digitais. É por isso que dizemos que, cada vez mais, Processos = Tecnologia.

A decisão de se digitalizar uma empresa deve ser sustentada pelas respostas de duas perguntas: Qual a vantagem competitiva que a empresa poderá aferir ao se digitalizar? Qual o valor gerado/protegido para o acionista?

Hoje, ainda, a tecnologia está razoavelmente dissociada de processos. Mas em pouco tempo serão uma só arquitetura. No universo da interoperabilidade total, da integração das cadeias produtivas e de valor e da standartização da tecnologia como meio, caberá aos gestores de TI entenderem como alinhar as estruturas que constroem, arquitetam, desenvolvem e implementam (infra-estrutura + processos), com as estratégias dos negócios para os quais trabalham.

A boa notícia é que os CIOs e CTOs participarão mais e mais das decisões estratégicas. A “má” é que também passarão a ser co-responsáveis pelo sucesso das estratégias, medidos em performance e resultados por modelos como o ITValue e BSC, suportadas por métricas como ROI e TCO.

As atuais condições econômicas constituem, também, uma oportunidade para aquelas empresas que estejam dispostas a enfrentar este desafio. As soluções existem e os benefícios são tanto maiores quanto a capacidade de adequar a gestão de custos às oportunidades oferecidas pela conjuntura e ao modelo de negócios praticado pela empresa.

<http://www.e-consultingcorp.com.br/midia/ultimos-artigos/da-eficiencia-em-gestao-de-custos-a-logica-da/?searchterm=E-Commerce>

## O Marketing Já Devia Saber... Comparar é da Natureza Humana

A Internet é o caldeirão dos comportamentos humanos, potencializados instantaneamente, online. A rede é o nirvana dos voyeurs e cresce a cada possibilidade de espiar que propicia. É a perdição dos compulsivos, que compram e compram cada vez mais. É o palco dos mentirosos, que se passam pelo que gostariam de ser nas salas de chat e fóruns; é o oráculo dos necessitados, o conselheiro dos perdidos, o oásis dos depressivos e solitários, o amigo dos amigos; um mundo para quem quer conhecer gente e se comunicar. É o planeta abstrato das diferenças e afinidades, só que real, tangível.

Para quem está online tudo parece possível, perto, presente. Inclusive comparar.

A rede, por sua característica meta, faz tudo ser aqui, ao mesmo tempo, agora. Ou seja, a chamada eficiência informacional (i.e., ter acesso à informação rica e comparativa no ato da tomada de decisão) parece ser mais possível na rede. E com ela, todos tendem a se sentir menos enganáveis.

Em economia, é justamente a ausência de informações de valor e veracidade, no ato da tomada de decisão, que faz com que existam janelas de oportunidade para empresas e pessoas (agentes econômicos) poderem aferir vantagens e, por exemplo, venderem produtos com margens mais altas.

Em outras palavras, a presença de informação rica e realista, igualmente a todos os agentes, no ato da compra, traria ao mercado a tão falada perfeição: preços e condições justas. Pensemos nas bolsas de transações (de valores, balcões, feiras, etc), ambientes transacionais físicos mais próximos do mercado perfeito que existem e que mais se assemelham à Internet. Lá, os preços se formam no ato, em função de percepções delineadas pelo advento e entendimento de fatos e informações on-time que os agentes recebem. Ações sobem e caem (e com elas fortunas), pela simples variação de percepções de valor, causadas por novas informações e/ou novas leituras de informações existentes. Tivessem todos os negociantes nessas bolsas informações realistas, sem espaço para arbitragem, e não seriam necessários intermediários, nem seriam possíveis as arbitragens (que trazem ganho por operarem em cima da ignorância alheia).

A rede trouxe “todos” os players online, on-time. Em todos os setores da economia, do varejo (B2C) às transações entre empresas (B2B) e às transações entre indivíduos (C2C), impossível em larga escala, antes dela. Com todos estando online, a um clique de distância de seu potencial comprador, foi natural que este passasse a fuçar, checar, comparar.



Comparar é da natureza humana no ato do consumo, seja quando consumimos uma pessoa (a escolha do parceiro), seja quando consumimos valores, ideais, religiões, filosofias, idéias, produtos, serviços, etc. O ato de escolher precede o ato de consumir. O ato de comparar precede o de escolher.

Antes da rede, fazíamos isso do jeito que dava, vivendo de universos restritos, regionalmente limitados. Hoje, com a rede, fazemos isso globalmente. Um mundo de possibilidades (e riscos) se abriu e passamos a operar em maior escala – como agentes econômicos, por sermos consumidores.

Então caímos na real. É claro que a perfeição mercadológica nunca será possível. Ela é um daqueles targets aspiracionais do homem, mas distante, pois é utópica. Mas buscá-la é um objetivo permanente. E essa busca passa pela redução de distâncias. A cada passo que damos, chegamos mais perto dessa eficiência... e ganhamos com isso, pois mais e mais agentes e informações se colocam à disposição dos compradores para serem comparados. O resultado: escolhas certas, decisões qualificadas, eficiência e adequação.

Mecanismos de comparação de preços online (Sites de comparação de preços, Sites de Leilão, E-Marketplaces, etc) são isso. Sua razão de ser é trazer, instantaneamente, aos compradores, a chance de comparar preços, condições comerciais, variedades, garantias, reduzindo o poder de arbitragem dos vendedores.

A opção B para as empresas, que não querem se colocar nessa posição de comparadas, é construir uma rede de relações, valorizada por marcas tão fortes, tão fortes, que preço e as condições comerciais não sejam objetos de relevância na decisão de compra dos consumidores. E, convenhamos, isso é para poucos, pois é sensorial, portanto, não-lógico, não racional.

Há anos dizemos que a Internet muda tudo no mundo, de seus valores a relações. Não exatamente estigmatizada da forma como despontou, fruto do voluntarismo pontocom, mas justamente por potencializar exponencialmente, a cada dia, tudo que somos, sentimos, pensamos e trazemos de nossa origem genética.

Assim sendo, sugiro que se prepare, amigo, porque o caldeirão vai ferver ainda mais...

<http://www.e-consultingcorp.com.br/midia/ultimos-artigos/o-marketing-ja-devia-saber...-comparar-e-da/?searchterm=B2C>

# M-Commerce: Hoje? Amanhã?

**Recentemente superarmos, segundo a Anatel, o patamar de 170 milhões de celulares no país. Os assinantes brasileiros somam-se aos outros 2,7 bilhões de usuários no resto do mundo.**

Como dar sentido a essa afirmação? Isso significa que:

- Aproximadamente 40% da população do mundo atualmente carregam um celular,
- Há hoje mais celulares do que veículos (800 milhões registrados no mundo) e que cartões de crédito (1,4 bilhão),
- Demorou mais de 100 anos para que os telefones fixos fossem disponibilizados em 80% dos países do mundo, ao passo que para os celulares esse tempo foi de 16 anos e que
- Em muitos países desenvolvidos, a penetração dos celulares é bem superior à 90% da população, ou seja, a dita "todo mundo tem um celular" está muito próximo da realidade.

## A evolução do Mobile Commerce



A combinação de aparelhos mais poderosos, operadoras de telefonia mais inovadoras e mudanças na infra-estrutura de rede móvel (como redes 3G, capazes de transportar grandes quantidades de dados em alta velocidade) acelerou ainda mais as mudanças em um setor já em rápido movimento e transformação.

O celular do futuro (ver links abaixo) é um dispositivo que permitirá aos usuários se comunicar, conectar, interagir, transacionar e inovar.

Vídeos:

Pesquisador da Nokia fala sobre algumas das descobertas inesperadas encontradas durante suas pesquisas sobre as formas como as pessoas interagem com a tecnologia (cerca de 16 min com - Legenda em Português).

[Jan Chipchase on our mobile phones](#)

Conteúdo:

Artigo escrito pelo pesquisador chefe da Ofcom (agência regulatória de telecomunicações do Reino Unido) fala sobre o futuro dos celulares (3.200 caracteres – cerca de 6 minutos de leitura. Inglês).

### [The future of mobile phones: A remote control for you life](#)

No Brasil, assim como na maioria dos mercados, aparelhos com essas características estarão disponíveis em um curto espaço de tempo.

De acordo com a TechRepublic, o número de transações de mobile commerce (ou M-Commerce) deve crescer de 498 milhões em 2006 para cerca de 4,8 bilhões em 2010. Além disso, o ticket-médio dessas operações deve evoluir de US\$ 7,00 para US\$ 13,00 no mesmo período. Estudos da E-Consulting apontam que no Brasil, em 2010, devemos chegar a algo perto de R\$ 400 milhões.

#### O que querem os Consumidores?

Os consumidores de hoje querem conteúdo, comunicação, e serviços de comércio e informação que possam ser acessados a qualquer hora, em qualquer lugar, em vários dispositivos.

Conveniência, facilidade de uso e segurança são as principais preocupações dos consumidores.

Eles querem comprar bens tangíveis ou digitais, usando as opções de pagamento alternativo, como a M-Wallet (soluções de pagamento via celular), billing-on-behalf (faturamento na conta de serviços) ou cartões pré-pagos.

Além disso, os consumidores querem ferramentas para gerenciar suas contas de telefone e as de seus familiares, de maneira similar ao que acontece com os planos de TV a cabo ou Internet. Ou seja, o consumidor quer ser capaz de controlar o conteúdo acessado e os gastos feitos através de telefone de seu filho adolescente.

E, naturalmente, embora queiram uma ampla gama de serviços, os consumidores não querem pagar a mais por isso.

#### Principais setores a serem beneficiados

Em nossa opinião, os setores de serviços bancários e produtos financeiros, emissão de bilhetes (aéreos, espetáculos, etc), turismo e entretenimento, educação, conhecimento (assinaturas, downloads, conteúdos, etc) e varejo (bens de consumo, serviços à pessoa física, etc) serão os mais beneficiados com a ascensão do M-Commerce.

As empresas que forem capazes de transformar essa tendência em serviços de valor e comodidade – com a devida e percebida segurança - terão oportunidades únicas de

diferenciar-se da concorrência, garantir novas fontes de receita e, principalmente, incrementar o relacionamento com seus consumidores.

Ou seja

O aumento da oferta e da adesão ao M-Commerce é fruto da combinação de novas tecnologias em infra-estrutura de telecomunicações e aparelhos celulares, associados a uma postura mais inovadoras das operadoras de telefonia (em função de menor regulação e aumento da competição) e a uma forte e sólida campanha de informação e demonstração de vantagens e benefícios aos usuários. Para tal, usabilidade e experimentação são variáveis-chave no processo de comunicação e “venda” do serviço.

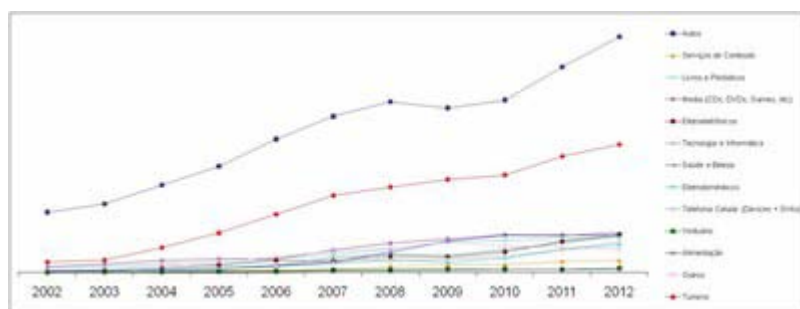
Em outras palavras, a adoção de estratégias de Mobile Commerce, por sua vez, não se limita à instalação de plataformas de tecnologia – essa é a parte “simples”. Estudos realizados em mercados mais maduros (especialmente Japão e Áustria) apontam o caminho das pedras: as organizações devem também ser capazes de criar campanhas de marketing e publicidade; gerir a privacidade dos consumidores, cumprir os requisitos regulatórios diversos, garantir a segurança dos dados e ainda criar um modelo de negócio bem sucedido.

<http://www.e-consultingcorp.com.br/midia/ultimos-artigos/m-commerce-hoje-amanha>

## Web 2.0.10

Segundo dados do indicador Varejo Online (VOL) produzidos trimestralmente pela E-Consulting Corp., apenas no Brasil, em 2010, o Varejo Online atingirá a marca de 23,65 bilhões de reais, um crescimento de 8,4% em relação à 2009. Para 2012, estima-se que 31,35 bilhões de reais serão transacionados de forma online entre empresas e consumidores.

Afora bens de consumo, que responde pelo pilar mais visível do varejo online, dentre os principais mercados podemos destacar a evolução da atividade em Autos, Turismo e Media, como mostra o gráfico abaixo:



Diante de tal panorama histórico (nos últimos 8 anos foram mais de 500% de crescimento, sobre uma base de 4,3 bilhões), não é nenhuma novidade que a Web tem se tornado cada vez mais a menina dos olhos dos executivos e empresários, tanto no curto como no longo prazo. Como explorar tais oportunidades já no próximo quarter? Como construir uma arquitetura transacional cada vez mais intangível, virtual e flexível? Como conhecer os clientes, se relacionar e gerar mais vendas? Etc.

Apesar da tentação de se desenvolver novos ambientes de forma pontual ou de inserir uma mega estrutura digital da noite para o dia - modelo top down - a forma mais efetiva de se inserir a Web nos negócios com os clientes é de forma orgânica, combinada com planejamento e inteligência.

Para tanto, a empresa deve partir das necessidades e possibilidades atuais derivadas dos principais modelos, processos e atividades transacionais, de relacionamento e de comunicação com seus diferentes perfis de cliente, e verificar como as tendências, ferramentas e funcionalidades associadas à Web podem aprimorá-las, potencializá-las, maximizá-las ou mesmo redefini-las. Essa é a melhor forma de se destinar corretamente os recursos e investimentos para o mundo digital.



Deve-se olhar simultaneamente em volta e para dentro da empresa. Exemplo: a Mobilidade é um passo natural para toda e qualquer empresa que já atua na Web. Porém, conforme a audiência migra cada vez mais para as mini-telas e os formatos de Web se renovam, as tradicionais estratégias de Push-Pull perdem a efetividade e são substituídas pelo Follow. Só que nesse caso, são as empresas que devem acompanhar clientes e consumidores de forma proativa e intuitiva para onde quer que estejam.

As empresas que desejam fazer parte do novo mundo do relacionamento, colaboração, conteúdo, branding e transação 2.0 deverão ter claras as características dos desafios que irão enfrentar. A dinâmica da atuação digital é distinta e uma vez inserida no modelo de negócio, altera significativamente os processos corporativos – mesmos os mais maduros e estabelecidos, além de impactar em variáveis fundamentais, como posicionamento de marcas, modelos de competição e interatividade com seus públicos.

Dessa forma, não basta provisionar um investimento significativo para Web se a estratégia de atuação (e mais ainda, de inserção da Web no âmbito corporativo) não estiver bem definida e consensada com os principais públicos internos, que na grande maioria dos casos, terão que “mostrar a cara”, respondendo aos questionamentos e dando satisfação (em tempo real!) para seus clientes.

Preparada ou não, cedo ou tarde, será imperativo às empresas destinarem recursos relevantes para a Web – do desenvolvimento à comunicação. A curva de investimento cresce a cada ano e quanto mais tarde uma empresa compreender seu futuro inexorável, menos chances terá para competir nos novos mercados.

<http://www.e-consultingcorp.com.br/midia/ultimos-artigos/Web-2.0.10/?searchterm=Varejo%20Online>

# Varejo Online deve chegar a R\$ 24,9 bi em 2010

**Estudo da E-Consulting aponta que o Índice VOL para Bens de Consumo deverá bater os R\$ 10,7 bi neste ano**

**São Paulo, Fevereiro de 2010** - As análises e estudos conduzidos trimestralmente pela E-Consulting Corp. desde 2002 apontam que o varejo online (VOL) - soma dos volumes de transações online de automóveis, turismo e bens de consumo (lojas virtuais e leilões para pessoa física) – totalizará, neste ano, R\$ 24,9 bi – aumento de 14,22% em relação a 2009 e o equivalente a aproximadamente 4,1% do varejo no Brasil (dados estimados a partir do índice-base do IBGE).

No ano passado, o VOL\_Autos, que inclui as transações feitas diretamente pela Web de carros, motos, caminhões, etc novos e usados (incluindo auto-peças) e também as transações online via concessionárias, totalizou R\$ 8,1 bi. Em 2010, montadoras, revendedoras, concessionárias e demais atores da cadeia automobilística devem chegar a R\$ 9 bi, um crescimento de 11,1% frente a 2009.

O VOL\_Turismo e o VOL\_Bens de Consumo movimentaram em 2009, respectivamente, R\$ 4,5 bi e R\$ 9,2 bi. Neste ano, o VOL\_Turismo, composto por passagens e serviços turísticos, deve alcançar R\$ 5,2 bi – crescimento de 15,5% em comparação com 2009 – e o VOL\_Bens de Consumo (duráveis e não duráveis), composto por artigos como CDs, DVDs, Livros, Eletro-Eletrônicos, Aparelhos de Telefonia, Cosméticos, Brinquedos e Vestuário, dentre outros, chegará a R\$ 10,7 bilhões – aumento de 16,3%.

“Este ano experimentamos mais um crescimento importante do comércio eletrônico. O mesmo fenômeno pode ser encontrado no número de usuários (com crescimento até maior), porém com leve redução do ticket médio o que sugere um pequeno acréscimo de compradores das classes B- e C nas bases de e-buyers nacionais, ainda muito concentradas em classes A, B+ e B., analisa Daniel Domeneghetti, sócio-fundador da E-Consulting e responsável pelo Strategy Research Center, do Grupo ECC.

Ao comparar os números atuais com anos anteriores, nota-se um crescimento de mais de 500% nos últimos oito anos, o que leva os investimentos digitais ao foco principal dos executivos e empresários. Domeneghetti ressalta que será imperativo às empresas destinarem recursos relevantes para a Web. “A curva dos investimentos vai de Desenvolvimento à Comunicação, crescendo a cada ano, e quanto mais tarde uma empresa compreender seu futuro inexorável, menos chances terá para competir nos novos mercados”.

## **Sobre o VOL®**

O VOL® é um indicador da E-Consulting Corp., medido pelo TechLab (Technology Lab - Centro de Estudos em Tecnologias do Grupo ECC, proprietário da E-Consulting), que utiliza em seu racional de cálculo o faturamento dos principais representantes do comércio eletrônico nacional nos segmentos Bens de Consumo, Automobilístico e Turismo.

## **Sobre a E-Consulting Corp. (<http://www.e-consultingcorp.com.br>)**

A E-Consulting® Corp., empresa do Grupo ECC, é uma Boutique de Projetos e Conhecimento 100% brasileira, especializada nos setores e práticas de TI, Internet, Mídia, Telecom e Contact Center. Líder na criação, desenvolvimento e implementação de estratégias e serviços profissionais em TI, E-Business e Comunicação Digital, a empresa atua no tripé Consultoria de Negócios, Análise e Desenvolvimento Tecnológico e Comunicação 360o., desenvolvendo projetos e soluções a partir de metodologias proprietárias, associadas às metodologias golden-standard de mercado. Formada por aproximadamente 90 profissionais multidisciplinares, com vasta experiência em bancos de investimentos, agências de publicidade, empresas de consultoria e tecnologia, seu modelo de negócios e atuação reúne somente clientes preferenciais, parcerias duradouras, metodologias comprovadas, experiências únicas, serviços exclusivos, atendimento personalizado e foco em resultados.

<http://www.e-consultingcorp.com.br/midia/sala-de-imprensa/varejo-online-deve-chegar-a-r-24-9-bi-em-2010/?searchterm=Varejo%20Online>

## E-Banking 2.0: Móvel e Interativo

A competitividade do setor financeiro evolui historicamente com as novas ondas de inovação da Internet (0.5, 1.0, 1.5, etc), com a popularização e crescente adoção dos canais de serviço e atendimento virtuais, como o E-Banking. Tal competitividade é essencial para aumentar a flexibilidade do setor, tanto em relação ao aspecto concorrencial (principalmente em momentos de consolidação, como o que vivemos hoje), como em termos de novos modelos de negócios e estruturas de oferta orientadas a atender demandas específicas dos clientes, sejam estas imediatas, potenciais ou que atualmente não são atendidas.

Desde o surgimento de bancos exclusivamente virtuais (E-Banking Only), como o Banco Um do Unibanco, destinados a atender os clientes exclusivamente por acesso remoto, com o mínimo (ou nenhum) contato físico com o cliente, até a atual evolução para o Mobile Banking, a prestação de serviços financeiros por meio de ambientes virtuais trouxe novas oportunidades e horizontes estratégicos para os bancos e instituições financeiras.

Analisando o Mobile Banking, verificamos que com a crescente ampliação da base de celulares e a maior viabilidade da banda larga celular, os conceitos de mobilidade e convergência se tornam cada vez mais reais, o que mostra, por um lado, um enorme potencial de mercado e, por outro, uma nova ordem de desafios.

Segundo dados da Febraban, existiam, em 2008, cerca 30 milhões de usuários de E-Banking no Brasil. Dados recentes de estudo exclusivo da E-Consulting apontam para um crescimento para perto de 32,3 milhões de usuários, no final de 2009. Algumas instituições financeiras adotam, como meta de conversão de seus usuários de E-Banking para Mobile Banking, a taxa de 30% de sua base de clientes (no médio-longo prazo). Dessa forma, estaríamos falando de cerca de 10 milhões de usuários potenciais do canal, um número extremamente relevante para trazer mais peso estratégico e investimentos direcionados para os canais virtuais (frente aos canais offline tradicionais) na prestação de serviços e de relacionamento com os clientes.

Porém, algumas das barreiras e direcionadores estratégicos em vertentes fundamentais, como Tecnologia, Varejo e Condicionantes Setoriais, ainda precisam ser vencidas, a fim de se alavancar e potencializar a adoção do Mobile Banking em larga escala. Dentre elas, podemos citar:

### **Tecnologia**

- Evolução nas tecnologias e do awareness de segurança da informação, que ainda representa o principal entrave psicológico dos consumidores para adoção dos canais digitais.

- Utilização consistente, em padrão Java, de mashups e aplicativos em webservices buscando facilitar a navegação e usabilidade do E-Banking nos devices móveis, bem como a otimização do uso de banda de acesso.

## Varejo

- O principal entrave para a adoção em escala do Mobile Banking são os custos de conexão, que restringem o acesso atual via banda larga celular.
- O aperfeiçoamento e a popularização do M-Payment e do SMS Banking são dois vetores paralelos para fomento da mobilidade do relacionamento e bancarização da população.

## Setorial

- Pela característica intangível (informacional e não-material) dos produtos e serviços financeiros, as práticas comerciais e de relacionamento serão as mais impactadas, exigindo uma grande revisão e estruturação nos moldes presenciais e telefônicos vigentes hoje em dia.
- Porém, os resultados esperados deste novo modelo de negócio deverão levar o mercado a outro patamar de lucratividade e satisfação dos clientes.

Tais demandas e desafios exigem (e exigirão cada vez mais), por parte dos bancos e instituições financeiras, a adequação e criação de novos processos, produtos, serviços, conteúdos e canais de atendimento relacionados. Ainda mais se considerarmos para onde as tendências da Web 2.0 e futuras ondas irão levar a atuação online das empresas, valorizando elementos como: simplicidade, aplicabilidade, cost-effectiveness, usabilidade e intuitividade, que deverão acompanhar as inovações das novas ondas da Web e trazer visão clara de benefícios e resultados. (veja artigo [WEB 3.0 – Internet Viva e Inteligente. Mas já?](#))

Outra tendência importante a se ressaltar é a ampliação da capilaridade do E-Banking para fora dos limites dos ambientes proprietários das instituições financeiras – o Anywhere Banking, buscando utilizar os ambientes e redes de terceiros (sites, portais, comunidades, blogs, fóruns, etc) como ponto de venda/acesso para os serviços financeiros. Imagine a analogia de caixas eletrônicos disponíveis em locais públicos. Agora considere esta realidade na Web. No mundo digital, os locais públicos são os diversos ambientes online, como os supra-citados, de grande circulação de internautas. Imagine também a viabilização de novas matrizes de cobrança para serviços, conteúdos, informações e conhecimentos disponíveis na rede de interação online de determinado banco na Web. Simplesmente impressionante. É claro que a viabilidade efetiva de duas inovações com este perfil depende, fundamentalmente, de estruturas e ambientes virtuais que garantam, adicionalmente, os dois principais fatores críticos de sucesso para as transações virtuais: segurança e comodidade.

Independente da velocidade com que essas transformações – ora em curso – deverão se transformar em padrão corrente no mercado, podemos afirmar que, diante dos fatores e oportunidades tangenciados neste artigo, seja por seu volume transacional, seja pelo seu potencial de inclusão digital, seja pela intermitência do relacionamento com os clientes ou mesmo recorrência de uso, o E-Banking, suas evoluções (como o M-Banking e o AnyBanking) e os bancos e instituições financeiras que os detêm serão, como sempre têm sido no Brasil, a espinha dorsal que permitirá a evolução e normatização comercial em escala das próximas ondas da Web. Até porque, quando se pensa em serviços financeiros – ou mesmo de varejo -, ainda não há canal e agente melhor para aliar o mundo virtual com o físico, o online com o offline.

<http://www.e-consultingcorp.com.br/midia/ultimos-artigos/e-banking-2.0-movel-e-interativo/?searchterm=Varejo%20Online>

## Conteúdo de Valor e as Cadeias Digitais

Para os antigos produtos de informação, conhecimento, educação, entretenimento e diversos outros serviços intangíveis, com o crescimento sustentável da Internet, os tradicionais depósitos de produtos estão sendo substituídos por data-centers, as caixas por bits e os caminhos por largura de banda.

Uma das mudanças mais significativas nos modelos de negócios nessas indústrias se deu quando as empresas deixaram de competir umas com as outras para competir em rede de empresas, organizadas em torno de uma cadeia de valor digital.

Esse modelo vem evoluindo e, atualmente, para continuarem competitivas, essas redes precisam investir pesadamente em aplicações digitais e infra-estrutura de TI para acelerar ainda mais a integração entre fornecedores, distribuidores, clientes e consumidores – estes atores, cada vez mais parte construtora da rede (colaboração e geração de conteúdo) e menos elo final de uma cadeia tradicional de suprimentos.

Dessa maneira, as transações (produtos, serviços e informações) entre os diversos atores dessas cadeias digitais dar-se-ão em formato integrado multimídia, suportados por uma malha poderosa de canais convergentes, móveis e digitais e por sistemas de gestão pautados em conhecimento e algoritmos de valor. E tudo isso, idealmente, em infra-estrutura cloud, preferencialmente acessíveis como serviços.

Nesse contexto, as palavras-chave para o sucesso desse “mundo integrado convergente 2.0” passarão a ser colaboração, compartilhamento e confiança.

### O case da Indústria Cinematográfica

A informação e, em alguns casos, o próprio produto devem ser capazes de serem criados, armazenados, processados, distribuídos e consumidos de forma digital. Já havíamos dito em 2001 que tudo que pudesse ser digital seria. Parece que temos acertado...

A cadeia da indústria cinematográfica é um exemplo perfeito disso.

Há menos de duas décadas os filmes eram armazenados em películas, processados quimicamente e copiados para rolos, para depois serem distribuídos aos cinemas. Hoje, as etapas de filmagem, edição, cópia e distribuição são todas feitas em formatos digitais. Uma sala de cinema, atualmente, é capaz de efetuar o download sob demanda de um filme.

### O Impulso dos Setores da Convergência

O modelo de Cadeias Digitais de valor pode ser melhor observado nas empresas dos Setores da Convergência (Música, Vídeo, Games, Entretenimento, Educação e Mídia), cujos produtos/serviços são pioneiros em formatos digitais.



Alguns exemplos são a versão online dos jornais, a compra de músicas via iTunes, as aulas virtuais das universidades ou as batalhas online de jogadores de Warcraft.

A própria natureza desses produtos e serviços facilitou sua transformação, remodelagem, disseminação e consumo em formatos digitais.

Curiosamente, há alguns anos, esses mesmos segmentos foram aqueles que mais se opuseram à distribuição de conteúdo digitalmente. Dentre as razões alegadas havia o temor de canibalização dos negócios “offline”, a proteção do relacionamento com distribuidores e a questão da pirataria. No entanto, atualmente, esse modelo tem sido considerado um complemento fundamental e irreversível aos negócios “offline”, muitos em reengenharia ou em declínio mesmo.

### **Características do Modelo de Cadeias Digitais**

- Importância de colaboração, compartilhamento de informações e Confiança.
- Tendência à digitalização das etapas da cadeia (criação, beneficiamento, armazenamento, distribuição, consumo).
- Busca pela integração de agentes qualificados à cadeia, de modo a torná-la mais competitiva (princípio de sobrevivência em grupo).
- Desenvolvimento de clubes de negócios restritos (com regras, linguagens e modus-operandi próprios).
- Adoção de formas de pagamento como pay-per-use e/ou assinaturas.
- Maior velocidade de time to market para entrada de novos produtos e serviços, muitas vezes lançados “por terminar”, para serem co-construídos pelos clientes.
- Importância dos sistemas de avaliação dos consumidores como feedback para a empresa e driver de compras para novos consumidores. Ex.: Sistema de avaliação da Amazon (indica o nível de satisfação dos consumidores, ao mesmo tempo em que serve como parâmetro para clientes potenciais).

### **Conclusão**

Além dos diversos exemplos de rupturas e inovações nas empresas do Setor da Convergência, outros setores também estão sendo forçados a considerar o aspecto digital em seus modelos de negócio, de desenvolvimento de TI, a varejo, serviços financeiros e diagnósticos médicos.

A qualidade e intensidade das relações entre os membros de uma cadeia de valor colaborativa são determinantes para sua competitividade e sobrevivência conjunta. No entanto, é o aspecto digital dessas cadeias digitais que proporcionará novas e lucrativas maneiras de se criar valor para os clientes e consumidores, minimizando custos de produção e transação.

<http://www.e-consultingcorp.com.br/midia/ultimos-artigos/conteudo-de-valor-e-as-cadeias-digitais/?searchterm=Varejo%20Online>

## T2I - Tecnologia da Informação e Inovação

Inovação. Se nos aventurarmos a explicar seu significado, dificilmente deixaremos de orbitar nas práticas, produtos, resultados e consequências derivadas da Inovação, especificamente daquela gerada pela Tecnologia da Informação (TI). A inovação pode se expressar de muitas formas - inovações sociais, de comportamento, biológicas, educacionais, etc - mas nada se compara, em termos de novas possibilidades, velocidade e amplitude, à inovação tecnológica. De todos os possíveis benefícios derivados da aplicação da TI nos negócios - desde a realização de atividades impensáveis, em grande escala ou economicamente inviáveis, à automatização e simplificação de processos, passando pela redução de custos -, nenhum se compara ao caráter de inovação em mercados e modelos de negócio que as tecnologias permitiram nos últimos 50 anos.

Segundo o renomado professor de Harvard, Clayton Christensen, existem dois modelos centrais de inovação: o modelo pautado na inovação incremental - que é aquele que melhora/aperfeiçoa o estado atual, gerando vantagem competitiva agregada para a empresa - e o modelo da inovação disruptiva, que rompe com o estado atual, desequilibra os vetores de forças, elimina as empresas inábeis para o novo cenário, seleciona as empresas sobreviventes, potencializa novas empresas com novos modelos, etc, reconfigurando o cenário competitivo como um todo.

Esta natureza peculiar da inovação disruptiva - de gerar o caos seguido da reordenação em um novo status quo superior - associada às possibilidades trazidas pela TI, é a forças que cria os novos mercados, com novas dinâmicas e necessidades; novos mindsets corporativos com novos valores e premissas estratégicas; e, principalmente, novas empresas, com modelos de negócio e chassis competitivos impensados anteriormente, especialmente moldados para explorar as novas oportunidades, normalmente virgens e inexploradas.

A forma como as novas tecnologias da informação, associadas a cada ciclo de disrupção, irão permear e suportar os processos e estruturas corporativas, desde às atividades de estratégia e inteligência, até recursos humanos e operações em geral, é o que determina o sucesso da empresa no novo contexto.

Como exemplo, no caso dos processos de relacionamento, conforme vão ampliando seus tentáculos (capilaridade) para novos canais e ambientes, amparados pelas inovações tecnológicas, as empresas precisam estar atentas à garantia da consistência de sua mensagem, abordagem, tom e objetivo de cada interação com os clientes em cada um dos canais, de forma sinérgica. A tentação de cada canal agir por conta própria, independente de qualquer diretriz estratégica de integração é alta, bem como o ônus para a satisfação e fidelidade do cliente.

Pensando em novos modelos comerciais, tomando como exemplo um varejista - seja ele uma loja física, um site E-Commerce, um programa de televendas ou vendas por catálogo - hoje se consegue disponibilizar uma gama de serviços e soluções associadas à mercadoria adquirida, que o produto em si passa a ser apenas mais um dos elementos que o consumidor considera no processo de compra. A competição com atributos como comodidade, praticidade, rapidez, segurança e proximidade, pela maior relevância para a tomada de decisão, é injusta para o comoditizado produto tangível, que só é fator crítico em caso de escassez.

Combinar da melhor forma cada um dos elementos, para cada tipo de cliente, é a chave para o sucesso. A intuição e astúcia do vendedor experiente não estão mais lá para entender, em uma fração de segundo, o que se passa na cabeça do cliente indeciso e oferecer exatamente aquele produto ou serviço que o cliente deseja, mas nem sabe.

A tarefa de personalizar e clusterizar (em escala de massa!) cada uma das variáveis relevantes no processo de decisão e transformá-las em ofertas individualizadas (que a princípio vendem mais que o pacote padrão) é das mais complexas, exigindo infraestrutura tecnológica, inteligência virtual e uma boa dose de bom senso analítico para acertar o alvo.

Neste contexto, não se pode minimizar o papel da TI, que além de ter seu espaço cativo no back office operacional, é um dos principais atores para a entrega dos atributos intangíveis tão valorizados

Pergunte aos clientes do Pão de Açúcar o que significa ter uma lista online com os produtos de compras recorrentes que podem ser adquiridas em um click e entregues na porta de casa. Ou ao uso, na loja, de um carrinho inteligente que localiza produtos, verifica preços e registra as compras. Saia do segmento de varejo e vá para o setor imobiliário que a história é a mesma, com clientes comprando apartamentos da Tecnisa pela Internet (sem ao menos visitar o imóvel!).

Apesar dos mercados estarem repletos de exemplos (que não são nenhuma novidade) de como a TI pode fazer toda a diferença, gastar um pouco de fosfato em um brainstorm de sinapses para vislumbrar a oportunidade óbvia, em seu próprio mercado, não faz mal a ninguém (exceto ao concorrente...)

Portanto cabe se perguntar:

Como posso utilizar a TI para potencializar e rentabilizar minhas atividades comerciais?

Como meu cliente, seja ele B2B ou B2C, pode ter uma experiência única que apenas o uso estratégico da TI permita?

E para meus intermediários, fornecedores, acionistas, funcionários: como a TI pode alavancar valor de cada relacionamento?

As últimas evoluções e tendências tecnológicas já fazem parte do meu portfólio de soluções?

É possível incrementar ainda mais minha performance através da TI?

Em suma, as corporações precisam rever suas práticas e atividades sob a ótica da TI como vetor de inovação, bem como a adequação dos valores de sua cultura corporativa à nova realidade competitiva, pois o futuro já é, agora mesmo, digital e convergente.

<http://www.e-consultingcorp.com.br/midia/ultimos-artigos/t2i-tecnologia-da-informacao-e-inovacao/?searchterm=Varejo%20Online>

Os artigos deste e-book fazem parte da série de artigos disponibilizados nas newsletters do Grupo ECC. Os textos são produzidos pelos analistas do **SRC** (Strategy Research Center) do Grupo ECC e pelos sócios e consultores da **E-Consulting Corp.** ([www.e-consultingcorp.com.br](http://www.e-consultingcorp.com.br))



Os artigos deste e-book, assim como todo seu conteúdo, está sob licença [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).