



# Parcerias estratégicas da Banca portuguesa em portais digitais

por Carlos Osório, Daniela Gomes e João Leitão

Neste artigo é efectuada uma caracterização das transformações operadas no sector da Banca em Portugal, mediante a aplicação de diferentes modelos de negócio, que contam com a incorporação de tecnologias de informação e comunicação.

A Internet, enquanto canal de distribuição privilegiado, tem servido também de instrumento para a convergência de parceiros de negócio, produtos e serviços, assistindo-se à realização de parcerias estratégicas desenvolvidas pelas principais entidades bancárias portuguesas com empresas de outros sectores, tendo por base a operacionalização de portais digitais, nas áreas do «Business-to-Business» e do «Business-to-Consumer».

**Palavras-chave:** Portais, Redes, Estratégia, Banca

O conhecimento e a tecnologia são factores cada vez mais valorizados na sociedade de informação. O desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), aliado à utilização de redes digitais de informação e conhecimento, tem vindo a alterar o modo como os agentes económicos se comportam no mercado.

Assiste-se ao emergir de uma era em que a inteligência artificial ligada em rede desempenha um papel importante e em que, mediante a utilização da Internet, os mercados

assumem uma vertente digital. Criam-se novas formas de fazer negócio, novos modos de relacionamento entre agentes e novos comportamentos estratégicos.

Neste contexto, têm sido vários os autores que se dedicam a este tema, apresentando obras que procuram caracterizar as principais transformações ocorridas na economia com a utilização das TIC. As obras de Tapscott (1996, 2000), Choi, Stahl e Whinston (1997), Shapiro e Varian (1999) e Zerdick (2000) são referências fundamentais no tratamento deste tema.

Com o desenvolvimento das TIC, os diferentes sectores procuram adaptar a estratégia de negócio à realidade digital, através do desenvolvimento de projectos inovadores de cooperação e do estabelecimento de parcerias com os seus concorrentes. No caso específico do sector da Banca portuguesa, verifica-se a celebração de parcerias entre empresas concorrentes (actuais ou potenciais), as quais se concretizam, em muitos dos casos, sob a forma de portais digitais.

O presente artigo procura esclarecer, de forma descritiva e sumária, os principais modelos de organização de negócios nos mercados digitais. A abordagem seguida centra-se na descrição das principais transformações ocorridas e do comportamento adoptado pelas empresas, tendo por referência

## **Carlos Osório**

Professor Associado na Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Covilhã, Portugal.  
E-mail: cosorio@alpha2.ubi.pt

## **Daniela Gomes**

Mestranda em Economia na Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, cujo trabalho de conclusão de licenciatura versou a problemática «Parcerias da Banca em portais digitais: Aplicação ao caso português», com orientação de João Leitão.  
E-mail: daniela\_gomes@hotmail.com

## **João Leitão**

Assistente da Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Covilhã, Portugal, e doutorando em Economia. Área de especialização: Economia de Redes.  
E-mail: jleitao@fenix.ubi.pt

Recebido em Novembro de 2002 e aceite em Novembro de 2002.

a celebração de parcerias estratégicas no sector da Banca portuguesa em portais digitais.

## A Economia Digital

A sociedade de informação está marcada pela utilização da inteligência artificial ligada em rede, facto este que afecta a economia mundial, provocando alterações no modo de relacionamento entre os agentes económicos.

Com a utilização da Internet, as actividades, tais como a produção, a distribuição e o comércio de bens e serviços, têm vindo a assumir contornos digitais, situação esta que leva as empresas a repensarem o modo como as desenvolvem, bem como as suas estratégias de actuação no mercado.

Na Economia Digital, a produção de bens de informação está associada a uma diminuição dos custos totais médios de produção, originando a criação de economias de escala, bem como um aumento dos lucros cuja maximização se relaciona com os chamados efeitos de rede.

**A ideia central subjacente ao funcionamento da Economia Digital é acrescentar valor aos bens e serviços produzidos, utilizando para este efeito a tecnologia e o conhecimento. Neste contexto, assiste-se ao emergir de um novo sector industrial, designado de indústria multimédia interactiva, o qual se traduz na convergência da ciência da computação, do desenvolvimento das comunicações e da produção de conteúdos.**

As forças directoras da Economia Digital centram-se na diminuição dos custos de transacção apresentados originalmente por Coase (1937). Graças à utilização da Internet (uma infra-estrutura rica em ferramentas, gestão do conhecimento e fornecimento de aplicações de software) e à posterior criação de mercados digitais, as empresas enfrentam reduções drásticas nos custos de transacção de várias actividades.

A ideia central subjacente ao funcionamento da Economia Digital é acrescentar valor aos bens e serviços produzidos, utilizando para este efeito a tecnologia e o conhecimento. Neste contexto, assiste-se ao emergir de um novo sector

industrial, designado de indústria multimédia interactiva, o qual se traduz na convergência da ciência da computação, do desenvolvimento das comunicações e da produção de conteúdos. Com base neste novo sector, que permite a criação de ferramentas conducentes a um melhor desempenho nas actividades económicas, as empresas procuram alterar as suas formas de fazer negócio e as suas estratégias, desenvolvendo projectos que, no contexto digital, lhes proporcionem o reforço da sua posição e o aumento da quota de mercado.

Neste sentido, e seguindo a ideia de acrescentar valor aos produtos, também a cadeia de valor das empresas sofre alterações. A cadeia de valor representa um conjunto de actividades que uma unidade empresarial realiza para criar valor nos bens ou serviços oferecidos.

Os agentes económicos devem estar atentos ao comportamento dos seus concorrentes (actuais ou potenciais), uma vez que a informação se torna digital e pode ser acedida por todos os que se encontram conectados à rede. Há que considerar, fundamentalmente, a capacidade de inovar, a estrutura organizacional e a agilidade para acompanhar as mudanças de mercado.

Na organização da sua produção, as empresas devem ter em consideração as empresas produtoras de bens complementares, na medida em que a complementaridade é uma das características de suporte ao funcionamento em rede da Economia Digital. Além disso, as empresas devem estar atentas à possibilidade de celebrar alianças ou acordos estratégicos com essas empresas, por forma a aproveitar os benefícios potenciais gerados pela Economia Digital.

Na visão expressa por Tapscott (1996), as principais transformações operadas na Economia Digital devem-se ao facto de esta estar baseada no conhecimento e na tecnologia, sendo estas as características principais da produção que servem de suporte à integração de valor acrescentado nos produtos transaccionados.

À medida que a informação se torna digital, mediante a utilização de redes digitais, a sua troca e difusão é facilitada. Estas redes também permitem uma maior e mais directa relação entre os agentes económicos, já que estes podem ser contactados através da rede. Adicionalmente, com a utilização da rede, as relações de intermediação desaparecem,



logo, o produtor pode contactar directamente com o consumidor final.

Deste modo, verifica-se uma tendência para a substituição da tradicional organização hierárquica, e as empresas procuram estabelecer uma organização desagregada, em que as relações horizontais estão favorecidas.

É ainda de destacar o surgimento de movimentos estratégicos de integração de empresas em *clusters* industriais, os quais visam aproveitar as oportunidades de negócio proporcionadas pela utilização da Internet como forma de fazer negócio. A convergência da computação, da comunicação e dos conteúdos permite ainda criar e inovar produtos orientados para as actuais exigências e necessidades dos consumidores.

A lógica de funcionamento da Economia Digital assenta na existência de externalidades de rede, as quais ocorrem quando o valor de um determinado bem aumenta em função do número de unidades que se espera que venham a ser vendidas. Para tal, pressupõe-se a existência de um efeito de benefício induzido, o qual resulta da utilização da rede por um maior número de indivíduos, situação esta que influencia positivamente o desempenho, o valor da rede e o valor atribuído pelo consumidor aos bens ou serviços.

**A lógica de funcionamento da Economia Digital assenta na existência de externalidades de rede, as quais ocorrem quando o valor de um determinado bem aumenta em função do número de unidades que se espera que venham a ser vendidas.**

As externalidades de rede podem ocorrer de forma directa ou indirecta. No primeiro caso, estas verificam-se quando o valor do bem ou serviço aumenta consoante o número de utilizadores da rede. No segundo caso, as externalidades surgem quando o valor dos produtos depende da sua arquitectura, disponibilidade e compatibilidade.

Ainda no que diz respeito às externalidades directas, estas são originadas pelas preferências dos consumidores que afectam a utilidade proporcionada pelo consumo de bens ou serviços, na medida em que a utilidade de cada consumidor aumenta quando se verifica um acréscimo no número total de consumidores que adquirem ou utilizam os mesmos bens ou serviços.

É de realçar que o consumo destes bens de rede é afectado pelo número de pessoas que utilizam bens similares ou compatíveis. Para este tipo de bens, a natureza dos efeitos de mercado depende fortemente das expectativas dos consumidores face ao número de utilizadores e à dimensão da rede (Shy, 2001).

A confiança nas expectativas de utilizadores adicionais gera dois tipos de equilíbrios: o primeiro, em que todos os consumidores adoptam a nova tecnologia; e o segundo, em que ninguém a adopta. Este modelo de adopção da tecnologia verifica-se, por exemplo, com a utilização da Internet, que, apesar de não ter tido muito êxito até aos anos 90, viu a sua utilização, após essa data, quase que duplicar a cada ano que passa.

As externalidades podem ainda ser positivas ou negativas, consoante envolvam, respectivamente, benefícios ou custos induzidos. No caso de proporcionarem benefícios para os agentes envolvidos, ocorrem externalidades positivas; quando originam custos, são designadas externalidades negativas.

De acordo com Leitão (2000), deve estabelecer-se ainda uma ligação entre as externalidades positivas e os *BandWagon Effects*, assim como entre as externalidades negativas e os *Snobish Effects*.

No primeiro caso, as externalidades positivas podem decorrer da existência de relações com o grupo que domina o mercado, ou seja, se aqueles que têm uma posição de liderança beneficiam de externalidades positivas, através de efeitos de *spill-over*, os que se relacionem com eles também podem beneficiar de efeitos positivos.

No segundo caso, as externalidades negativas estão associadas à presença de elites, as quais estão dispostas a pagar um preço alto por determinado bem, o que faz com que este seja mais elevado numa fase inicial, implicando que aqueles que não têm disponibilidade financeira para o adquirir a esse preço só venham a fazê-lo numa fase posterior, quando o preço for mais baixo.

**Alianças estratégicas na Web**

Uma aliança estratégica inclui, geralmente, a celebração de acordos de partilha de recursos, investigação e tecnolo-

**O aumento recente do número de alianças estratégicas representa um novo estágio para a economia, dando origem a uma quantidade significativa de acordos entre empresas de sectores distintos e a uma colaboração a nível internacional, nomeadamente nas indústrias relacionadas com a produção de tecnologias do conhecimento, em que os parceiros de negócio dependem uns dos outros para complementar as suas actividades.**

gia. Os parceiros estratégicos representam uma fonte alternativa de capital e uma forma de dividir o risco entre um grupo de investidores.

Segundo Gonçalves (1996), existe uma relação estreita entre o grau de integração das actividades das empresas e a celebração de alianças, ou seja, à medida que aumenta o grau de integração das actividades o nível das alianças celebradas torna-se mais completo. Num dos extremos, encontra-se o mercado onde não existe integração e onde a troca de produtos é livre; no outro extremo, está o mercado organizado hierarquicamente e onde a integração das actividades é total.

A celebração de alianças estratégicas visa responder a objectivos distintos, tais como:

- Aceder mais rapidamente aos mercados globais (forma de penetração mais rápida em alguns mercados geográficos);
- Ultrapassar os obstáculos legais ou políticos (ultrapassar formas de protecção, barreiras, etc.);
- Alcançar economias de escala;
- Combinar ou captar competências complementares.

O aumento recente do número de alianças estratégicas representa um novo estágio para a economia, dando origem a uma quantidade significativa de acordos entre empresas de sectores distintos e a uma colaboração a nível internacional, nomeadamente nas indústrias relacionadas com a produção de tecnologias do conhecimento, em que os parceiros de negócio dependem uns dos outros para complementar as suas actividades.

Os custos de transacção têm um papel importante na realização deste tipo de acordos entre empresas, na medida em que a consecução destas alianças visa a diminuição dos primeiros.

As vantagens decorrentes da celebração destas alianças estratégicas dizem respeito a:

- Repartição das necessidades de investimento;
- Acesso a recursos complementares e tecnologia;
- Aceleração dos retornos através de uma rotação mais rápida dos activos das empresas;
- Ultrapassagem e redução de riscos;
- Aumento da eficiência através da obtenção de economias de escala;
- Especialização e racionalização;
- Obtenção de vantagens competitivas.

Desta forma, a celebração de alianças estratégicas ocorre, geralmente, em áreas tecnologicamente dinâmicas e entre empresas que são concorrentes (actuais ou potenciais) em diferentes mercados.

### Modelos de negócio na Web

Os modelos de negócio na Web, propostos por Tapscott (2000), designadamente «Ágora», «Agregação», «Cadeia de Valor», «Aliança» e «Rede Distributiva», baseiam-se em duas componentes principais que os diferenciam dos modelos de negócio convencionais - o controlo e a integração de valor.

• **Ágora.** O modelo de negócio é caracterizado pela confluência entre compradores e vendedores, para que, em ambiente próprio, determinem o valor dos bens mediante acções de negociação desenvolvidas conjuntamente, situação esta que facilita as transacções de mercado.

Neste modelo, os produtores podem disponibilizar uma vasta quantidade de produtos, levando a que a integração de valor neste tipo de estratégia de negócio seja reduzida. O produtor prefere oferecer maiores quantidades, em vez de produtos diferenciados e personalizados. Os consumidores beneficiam da existência de um conjunto mais vasto de vendedores com uma maior variedade de produtos e os produtores beneficiam da existência de um número mais elevado de consumidores que impulsionam os preços. Além disso, devido ao aumento da concorrência e a uma maior circulação de informação, os preços dos produtos transaccionados podem ser reduzidos.

A principal contribuição de valor deste modelo de negócio Web é a criação, a administração e a regulamentação dos mecanismos para estabelecer os preços e a alocação dos



**Numa cadeia de valor, os líderes da «Cadeia de Valor» competem, em termos de duas variáveis críticas - o grau de diferenciação dos bens e dos serviços disponibilizados mediante a integração de valor, situação que proporciona a criação de serviços personalizados, dado que um dos seus principais objectivos é a integração de valor.**

bens. Os leilões e as trocas integradas no «Ágora» associam o preço às flutuações na oferta e na procura.

• **Agregação.** Uma empresa, denominada de «agregador», lidera hierarquicamente o mercado através de um *BandWagon Effect*, posicionando-se a si própria, entre compradores e vendedores, como um intermediário que acrescenta valor aos produtos transaccionados. Este líder tem a responsabilidade de seleccionar os bens e serviços, procurar segmentos de mercado, fixar preços e assegurar o cumprimento das negociações.

Este é o modelo de negócio ideal para mercados de bens duráveis, bens padronizados ou bens de fácil entrega e catalogação; tal como acontece com os seguros e serviços bancários, os quais podem ser facilmente digitalizados. Contudo, o mercado de consumidores mais atractivo para bens físicos agregados será o grossista.

A principal proposição de valor para os clientes é uma combinação eficiente de seis factores: selecção, organização, preço, conveniência, cumprimento e jogo.

• **Cadeia de Valor.** Representa um modelo em que as estruturas e o provedor de contexto<sup>1</sup> dirigem uma rede de negócios. Os *outputs* gerados numa «Cadeia de Valor» respondem a uma ordem dos clientes ou a uma oportunidade de mercado, sendo o preço negociado pelos vendedores. Neste modelo, o agente integrador define as metas de contribuição de valor dos diferentes tipos de empresas intervenientes no modelo, controla o desenho e a criação dos produtos, bem como os passos-chave do processo de integração de valor.

A tipologia proposta por Porter (1985), respeitante ao desenho da cadeia de valor, sai reforçada pela criação de novos tipos de ligações que ajudam a criar uma integração de valor melhorada, mais rápida e a um custo inferior, visto que o fluxo de informação que circula ao

longo da cadeia de valor pode ser acedido em tempo real, os processos desfrutam de maior eficiência, os custos de transacção diminuem e as relações entre agentes tornam-se mais rápidas e flexíveis.

Numa cadeia de valor, os líderes da «Cadeia de Valor» competem, em termos de duas variáveis críticas - o grau de diferenciação dos bens e dos serviços disponibilizados mediante a integração de valor, situação que proporciona a criação de serviços personalizados, dado que um dos seus principais objectivos é a integração de valor.

• **Aliança.** Permite obter uma elevada integração de valor, mas sem existência de controlo hierárquico. Os participantes definem os bens e serviços a integrar no negócio, proporcionam a criação de conhecimento e de valor acrescentado, incluindo comunidades *on-line*, iniciativas de investigação, jogos e actividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D).

Este modelo proporciona uma elevada integração de valor e é caracterizado pela ausência de organização hierárquica. A sua proposição de valor reside nos benefícios obtidos por intermédio da colaboração entre os elementos da comunidade *on-line*. Este modelo de negócio depende do estabelecimento de regras que definam o comportamento, a determinação do valor dos bens e serviços e que comandam a interacção entre os agentes envolvidos. Os consumidores finais (entenda-se, utilizadores) desempenham, com frequência, um papel importante na criação de valor, quer contribuam como membros de um fórum *on-line* quer se apresentem como criadores de novos produtos.

É de realçar que, em grande parte dos casos, este modelo goza dos efeitos de rede, ou seja, quanto mais consumidores comparem determinado bem, maior é o incentivo a desenvolver, a inovar e a produzir. O ciclo de integração de valor é contínuo e acelerado, isto é, à medida que o valor cresce, o uso aumenta rapidamente e a dimensão dos mercados também.

• **Rede Distributiva.** Inclui, além dos meios convencionais de comunicação, operadoras de redes de dados, as novas companhias de logística e os bancos. A existência deste modelo de negócio depende da disponibilização de meios e funcionalidades-padrão, por forma a que os seus diferentes níveis e estruturas possam coexistir num mesmo ambiente Web.

A integração de valor numa Rede Distributiva é usualmente elevada, isto porque as redes distributivas têm de garantir a segurança e a integridade dos seus sistemas de entrega, mas, em alguns casos, também poderá ser baixa, porque os seus produtos podem ser diversificados e imprevisíveis. O controlo de uma rede distributiva é feito através de uma organização hierárquica, já que pode existir um líder que administra e toma as decisões na rede, ou de uma forma auto-organizada, sendo efectuada a determinação do preço por intermédio das flutuações contínuas da oferta e da procura.

A adopção de uma rede distributiva proporciona um corte, em larga proporção, dos custos para as empresas que nela participam e servem os negócios Web através da alocação e distribuição de bens dos produtores relativamente aos consumidores.

A proposição de valor deste modelo reside no facto de se servir da tecnologia para facilitar as trocas no tempo e no espaço, a circulação de informação, bens e serviços, o fornecimento de serviços de comércio, sob a forma de infra-estruturas aos clientes e de ambientes multimédia aos vendedores.

## Portais digitais portugueses: estudos de caso

### • Definição de portais

Os portais digitais são considerados como portas de entrada na Internet e disponibilizam diferentes tipos de conteúdos e serviços com o objectivo de se tornarem a página de entrada na rede para o maior número de utilizadores possível.

Existem dois tipos fundamentais de portais: os generalistas e os específicos. Os **portais generalistas** disponibilizam informação e produtos de várias áreas e tornam possível o comércio electrónico entre empresas de produtos e serviços que não estão directamente ligados com a actividade operacional da empresa que os adquire, ou seja, que não são incorporados directamente no produto final. Contudo, este tipo de portais não terá grande futuro se não disponibilizar outros serviços de valor acrescentado para os seus utilizadores.

No que diz respeito aos **portais específicos**, é de referir que estes fornecem produtos e conteúdos de uma determi-

### **Os portais deverão especializar-se na oferta de conteúdos de elevada qualidade gráfica e de fácil navegabilidade, por forma a não perderem as fontes de receita residentes nos utilizadores.**

nada área, permitindo a transacção de bens e serviços de uma área específica, possibilitando a transacção de matérias-primas ou produtos incorporados directamente no produto final, respeitantes a um sector de actividade específico.

Os conteúdos disponibilizados pelos portais são, geralmente, gratuitos. As suas receitas estão limitadas à publicidade, facto que deverá fazer com que os responsáveis pelos portais venham a desenvolver novas fontes de receita, através da exploração de conteúdos e serviços pagos, que garantam a sua sobrevivência, já que actualmente os utilizadores encaram os portais como o último destino da sua navegação e não como uma porta de entrada. Adicionalmente, os portais deverão especializar-se na oferta de conteúdos de elevada qualidade gráfica e de fácil navegabilidade, por forma a não perderem as fontes de receita residentes nos utilizadores.

### • Ponto de situação na Banca portuguesa

Tal como acontece com vários portais estrangeiros, os portais digitais portugueses assumem, na maioria dos casos, a forma de motores de pesquisa que permitem indexar todos os sites existentes na Web sobre um determinado assunto, oferecendo ainda serviços diversificados, como jornais, farmácias de serviço e lojas, passando pelos fóruns de discussão.

Segundo um estudo desenvolvido pela Netsonda (2000), a maior parte dos cibernautas portugueses utiliza habitualmente o portal do seu servidor de Internet, considerando os conteúdos disponibilizados bastante importantes. De acordo com este estudo, apurou-se ainda que cerca de 48% dos utilizadores da Internet em Portugal visitam diariamente portais generalistas portugueses, embora 68,8% os procure apenas como motores de pesquisa. De entre os portais portugueses mais procurados destacam-se o SAPO, o CLIX, o NETC e o IOL.

O sector da Banca em Portugal tem estado atento às preferências reveladas pelos consumidores internautas e tem delineado linhas de actuação estratégica para transpor o



**A Banca portuguesa não tem acompanhado da melhor maneira as diversas fases do processo de instalação na Internet e a disponibilização de serviços através da Internet, sendo geralmente a sua tipologia pouco diferenciada relativamente à que é disponibilizada nas redes de balcões. Esta situação é suportada pelo facto do catálogo nacional do SAPO (Serviço de Apontadores Portugueses) ter apenas 25 entradas, no sector «Instituições Financeiras», as quais representam Bancos.**

modelo tradicional de oferta de produtos e serviços financeiros, com o objectivo de disponibilizar balcões interactivos, cujos custos de transacção são suportados pelos utilizadores internautas deste tipo de oferta direccionada.

Para tal, tem apostado na Internet como mecanismo alternativo de ligação personalizada ao consumidor e desenvolveu novos tipos de acordos e projectos inovadores com outras empresas, nomeadamente do sector das Telecomunicações, com o objectivo de acompanhar e aproveitar as potencialidades da rede global de comunicações que a Internet representa enquanto canal de distribuição.

Uma grande parte destes acordos é concretizada mediante a celebração de parcerias estratégicas, as quais visam desenvolver novos negócios utilizando as TIC, dado que estas permitem melhorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes, reduzir os custos globais por transacção e desenvolver o *Internet Banking* em Portugal.

O desempenho das instituições bancárias, bem como o seu valor e prestígio, estará assim relacionado com a qualidade e quantidade de serviços oferecidos ao cliente *on-line* e não, tal como acontecia anteriormente, pelo número de balcões ou clientes que possuem.

Tomando em consideração que a Internet é um dos canais de divulgação que afecta directamente o consumidor, os bancos poderão, por um lado, dispor de uma oferta mais personalizada do que aquela que se verifica no contacto ao balcão e, por outro, reduzir os custos de manutenção e de funcionamento de uma rede numerosa de balcões.

No entanto, deve frisar-se que a Banca portuguesa não tem acompanhado da melhor maneira as diversas fases

do processo de instalação na Internet e a disponibilização de serviços através da Internet, sendo geralmente a sua tipologia pouco diferenciada relativamente à que é disponibilizada nas redes de balcões. Esta situação é suportada pelo facto do catálogo nacional do SAPO (Serviço de Apontadores Portugueses) ter apenas 25 entradas, no sector «Instituições Financeiras», as quais representam Bancos.

De um modo geral, as parcerias estratégicas desenvolvidas por instituições bancárias portuguesas reflectem:

- O estabelecimento de alianças entre os líderes dos sectores da banca e das telecomunicações;
- A adopção crescente de tecnologias no sentido de reter e segmentar a base de clientes;
- A existência de um grande potencial de banalização do *Internet Banking* através da TV Digital Interactiva (lançada em Portugal em Março de 2002).

Neste contexto, tomando como referência as parcerias desenvolvidas pelo Grupo Caixa Geral de Depósitos (CGD) e pelo Grupo Banco Espírito Santo (BES), os quais se têm empenhado em desenvolver novos projectos na área da Economia Digital, devem destacar-se os três casos seguintes: **www.SideUp.pt**<sup>2</sup> - Criado em 22 de Janeiro de 2001 e desenvolvido pela EJV Plataforma de Comércio Electrónico S.A., o portal SideUp.pt surge como uma *joint-venture* realizada entre a CGD, o BES, a Portugal Telecom Multimédia (PTM) e os Correios de Portugal (CTT). Este portal apresenta-se como uma plataforma de comércio electrónico orientado para a prestação de serviços e apoio à área do *Business-to-Consumer* (B2C).

O investimento inicial do SideUp.pt foi de cerca de 7,5 milhões de euros, encontrando-se este montante repartido entre as quatro entidades envolvidas da seguinte forma:

- Os Grupos CGD e BES participam nesta iniciativa ambos com 10% do investimento, o que representa cerca de 0,75 milhões de euros;
- A PTM.com detém a maior percentagem (73%), no valor de 5,475 milhões de euros;
- A menor participação cabe aos CTT, com 7% do investimento ou 0,525 milhões de euros.

O *break even* deste investimento é esperado para o período 2004-2006.

O SideUp.pt procura associar os recursos e as capacidades

de navegação na Internet fornecidas pela Portugal Telecom Multimédia (PTM) aos conhecimentos e capacidades financeiras dos dois maiores bancos portugueses (CGD e BES) na área financeira a retalho e da empresa de maior destaque na distribuição porta-a-porta (CTT), procurando assim aumentar o poder de mercado dos agentes envolvidos.



**www.Tradecom.pt** - O portal Tradecom foi criado em Abril de 2000, em resultado da parceria celebrada entre a PTM, o BES, a CGD e a Commerce One, na sequência do acordo firmado entre a Tradecom.pt e a Commerce One no final de Fevereiro de 2000. Trata-se de uma plataforma de comércio electrónico orientada para as transacções realizadas na área do *Business-to-Business* (B2B).

O investimento no lançamento da Tradecom.pt ascende a 19,95 milhões de euros. Em relação à participação das instituições envolvidas, a PT Prime detém a percentagem de participação maioritária, com 66% do investimento (13,2 milhões), seguindo-se a Caixa Geral de Depósitos e o Banco Espírito Santo, com 17% cada (3,4 milhões cada entidade).

O investimento no lançamento da Tradecom.pt ascende a 19,95 milhões de euros. Em relação à participação das instituições envolvidas, a PT Prime detém a percentagem de participação maioritária, com 66% do investimento (13,2 milhões), seguindo-se a Caixa Geral de Depósitos e o Banco Espírito Santo, com 17% cada (3,4 milhões cada entidade).

O portal é caracterizado não só pela existência de um mercado horizontal, o qual permite a transacção de bens indirectamente utilizados pelas empresas no exercício da sua actividade, mas também pela existência de mercados verticais onde podem ser trocados bens ligados ao sector de actividade das empresas, bem como diversos serviços complementares.



**www.Pmelink.pt** - O Pmelink é uma plataforma digital que se apresenta como um centro de negócios *on-line*, especializado na prestação de serviços de valor acrescentado às

PME. Criado em 2 de Maio de 2001, é o resultado da parceria estratégica celebrada a 5 de Abril de 2000 entre a Portugal Telecom, o BES e a CGD.

Com um investimento próximo de 11,47 milhões de euros<sup>3</sup>, o Pmelink.pt envolve uma troca de participações

**Tendo presente a tipologia proposta por Don Tapscott, observou-se que as iniciativas desenvolvidas pela Banca portuguesa se baseiam no modelo de negócio de «Aliança» e assumem a forma de parcerias estratégicas, a partir da criação de portais digitais que incluem tanto empresas do mesmo sector de actividade como de sectores de actividade distintos.**

entre os três grupos e estrutura-se da seguinte forma:

- A maior participação no Pmelink é da PT, com 34% do investimento ou 3,9 milhões;
- Os Grupos CGD e BES detêm ambos 33% do capital, ou seja, 3,8 milhões cada.

O *break even* operacional deste investimento é esperado em 2003, isto é, no terceiro ano de exploração, período em que o Pmelink.pt prevê transacções no valor de cerca de 0,45 milhões.

A proposta de valor acrescentado do Pmelink.pt é fundamentalmente o preço, na medida em que é aproveitado o poder negocial dos accionistas para obter, para as PME, os mesmos preços que os fornecedores oferecem às grandes empresas.

## Conclusões

Neste artigo, efectuou-se uma análise descritiva das principais transformações proporcionadas pela utilização das TIC no sector da Banca em Portugal, que resultam fundamentalmente da emergência de um novo sector de multimédia interactiva, o qual tem levado as empresas a desenvolverem novas formas organizacionais e novos modelos de negócio que se adaptem às actuais exigências dos mercados digitais.

Para melhor esclarecer essas alterações, bem como a necessidade de desenvolver novos modelos de negócio e estratégias, foi apresentada uma tipologia de negócio orientada para o mundo digital.

Tendo presente a tipologia proposta por Tapscott (2000), observou-se que as iniciativas desenvolvidas pela Banca portuguesa se baseiam no modelo de negócio de «Aliança» e assumem a forma de parcerias estratégicas, a partir da criação de portais digitais que incluem tanto empresas do mesmo sector de actividade como de sectores de actividade distintos.





**A principal desvantagem decorrente da implementação deste modelo reside no facto de se observar a ausência de organização hierárquica dos agentes envolvidos no Portal, o que, no caso da Banca portuguesa, pode apontar no sentido de corresponder à concretização de um desejo precipitado de ocupar uma posição no mercado, sem apurar previamente a viabilidade deste tipo de presença conjunta na Web.**

Na Banca portuguesa, estas parcerias têm vindo a ser celebradas entre instituições financeiras, empresas do sector das Telecomunicações e empresas de outros sectores de actividade com presença assegurada em portais digitais, concretizadas por intermédio da criação de plataformas de comércio electrónico nas áreas do B2B e B2C, bem como na prestação de serviços.

Todavia, deve realçar-se que a principal desvantagem decorrente da implementação deste modelo reside no facto de se observar a ausência de organização hierárquica dos agentes envolvidos no Portal, o que, no caso da Banca portuguesa, pode apontar no sentido de corresponder à concretização de um desejo precipitado de ocupar uma posição no mercado, sem apurar previamente a viabilidade deste tipo de presença conjunta na Web, face à desadequada mentalidade de alguns responsáveis empresariais, bem como à falta de confiança ou segurança nas transacções interactivas.

A integração sob a forma de alianças já é uma realidade, contudo, devem ser estudados os distintos modelos de negócio já implementados na Banca Electrónica portuguesa e ampliá-los com directrizes estratégicas diferenciadoras, por forma a superar o estigma ainda reinante de que basta ter uma presença na Web para assegurar algum poder de mercado.

Em investigações futuras, deverão ser apurados os modelos de integração vertical e/ou horizontal que permitam, por um lado, compreender melhor a conduta estratégica dos agentes ligados em rede, tanto no lado da oferta como no lado da procura, e, por outro lado, permitam aferir os efeitos sobre o excedente total obtido pelos prestadores de serviços e pelos consumidores. ■

### Notas

1 Entenda-se como a empresa que lidera as operações, isto é, o agente integrador.

2 O projecto está suspenso.

3 Para mais informações consultar [www.fbnet.pt/red/0801/a02-00-00.shtml](http://www.fbnet.pt/red/0801/a02-00-00.shtml)

### Bibliografia

CHOI, S-Y., STAHL, D. e WHINSTON, A. (1997), **The Economics of Electronic Commerce**, editado por Macmillan Technical Publishing, Indianapolis.

COASE, R. (1937), «The nature of the firm», in *Economica*, vol. 4, Novembro 1937.

GONÇALVES, V. et al. (1996), «Alianças estratégicas: situação da Banca portuguesa», *Documentos de Trabalho* n.º 1, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

LEITÃO, J. (2000), «Tendências recentes na modelização económica da diferenciação do produto», in *Revista Economia e Desenvolvimento*, editado por Universidade Federal de Pernambuco (Brasil), Departamento de Economia, vol. 1, n.º 3, Julho de 2000, Recife.

NETSONDA (2000), *Portais Portugueses* ([www.netsonda.pt/estudosportais.shtml](http://www.netsonda.pt/estudosportais.shtml)).

PORTER, M. (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, editado por Free Press, Nova Iorque.

SHAPIRO, C. e VARIAN, H. (1999), **Information Rules - A Strategic Guide to The Network Economy**, editado por Harvard Business School Press, Massachusetts.

SHY, O. (2001), **The Economics of Network Industries**, editado por Cambridge University Press, Reino Unido.

TAPSCOTT, D. (1996), **Digital Economy**, edição McGraw-Hill, Nova Iorque.

TAPSCOTT, D. (2000), **Digital Capital**, editado por Nicholas Brealey Publishing, Londres.

ZERDICK, A. et al. (2000), **E-Economics**, publicado por Springer, Nova Iorque.