



TEXTO PARA DISCUSSÃO DGE-03/2002

Parcerias Estratégicas da Banca Portuguesa em Portais Digitais

João Leitão
Carlos Osório
Daniela Gomes

Junho 2002

Departamento de Gestão e Economia (DGE)
Universidade da Beira Interior
Pólo das Ciências Sociais e Humanas
Estrada do Sineiro
6200-209 Covilhã
PORTUGAL
TLF: 275319600 / FAX: 275319601
<http://www.dge.ubi.pt>

PARCERIAS ESTRATÉGICAS DA BANCA PORTUGUESA EM PORTAIS DIGITAIS

João Leitão jleitao@fenix.ubi.pt¹

Carlos Osório cosorio@alpha2.ubi.pt²

Daniela Gomes daniela_gomes@hotmail.com³

Universidade da Beira Interior (Covilhã - Portugal)

Departamento de Gestão e Economia (DGE)

Pólo das Ciências Sociais e Humanas

Estrada do Sineiro

6200 Covilhã - Portugal

RESUMO:

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.

STRATEGIC PARTNERSHIPS OF THE PORTUGUESE BANKING IN DIGITAL PORTALS

ABSTRACT:

This article presents an analysis of the changes operated in the Portuguese Banking, where an application of different business models is observed, which conjoin the incorporation of Information and Communication Technologies.

Internet as privileged distribution channel, has become an instrument for the convergence of business partners, products and services, which lead to the development of strategic partnerships between the most representative Portuguese Banks and other industry's enterprises, based on the creation of Digital Portals, covering the Business-to-Business and Business-to-Consumer areas.

KEY WORDS: Portals, Networks, Strategy, Banking.

¹ Assistente da Universidade da Beira Interior (UBI) - Departamento de Gestão e Economia (DGE), Investigador do Núcleo de Estudos em Ciências Empresárias (NECE), e doutorando em Economia – Área de especialização: Economia de Redes, com orientação do Prof. Doutor Carlos Osório.

² Professor Associado da Universidade da Beira Interior (UBI) - Departamento de Gestão e Economia (DGE), e Investigador do Núcleo de Estudos em Ciências Empresárias (NECE).

³ Finalista do curso de Economia da UBI, cuja investigação de fim de curso versa a problemática: “Parcerias da Banca em Portais Digitais: Aplicação ao Caso Português”, a qual contou com a orientação de João Leitão.

1. INTRODUÇÃO

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 onde a inteligência artificial ligada em rede desempenha um papel importante e onde, 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 a celebração de parcerias estratégicas no Sector da Banca Portuguesa em Portais Digitais.

2. 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 repensar o modo como as desenvolvem, bem como as suas estratégias de actuação no mercado.

Na Economia Digital, os custos de produção de bens de informação estão associados a uma pressão pela diminuição dos custos unitários e marginais, originada pelas economias de escala, e pelos chamados efeitos de rede.

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 por 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 novas 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.

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.

Neste contexto, há que considerar, fundamentalmente, a capacidade de inovar, a estrutura organizacional e a agilidade para acompanhar as mudanças de mercado, no sentido de incorporar as alterações daí decorrentes na cadeia de valor das empresas.

Na organização da sua produção, as empresas devem ter em consideração a possibilidade de interacção com 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, com o objectivo de 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 um maior contacto e mais directo 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, onde as relações horizontais são 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 observam-se 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.

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. Por seu turno, 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, isto é, o primeiro, onde todos os consumidores adoptam a nova tecnologia, e o segundo onde ninguém a adopta. Este modelo de adopção da tecnologia verifica-se, por exemplo, com a utilização da *Internet* que, apesar de não ter muito êxito até aos anos 90, viu a sua utilização, quase que duplicar a cada ano que passa, após essa década.

As externalidades podem ainda ser positivas ou negativas, consoante envolvam respectivamente, benefícios ou custos induzidos. No caso de proporcionarem benefícios para os agentes envolvidos, então ocorrem externalidades positivas, ao passo que, quando origina custos, estas são designadas por 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 mais elevado por determinado bem, o que faz com que este seja mais elevado numa fase inicial, e fazendo com que aqueles que não têm disponibilidade financeira para o adquirir a esse preço só o venham a fazer numa fase posterior, quando o preço for mais baixo.

3. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA WEB

Uma aliança estratégica inclui, geralmente, a celebração de acordos de partilha de recursos, investigação e tecnologia. 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, ao passo que, no outro extremo, tem-se 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, registando um número significativo de acordos entre empresas de sectores distintos e uma colaboração a nível internacional, nomeadamente, nas indústrias relacionadas com a produção de tecnologias do conhecimento, nas quais 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 deste tipo de alianças visa uma 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;
- Acelerar os retornos através de uma rotação mais rápida dos activos das empresas;
- Ultrapassar e reduzir riscos;
- Aumentar a 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.

4. MODELOS DE NEGÓCIO NA WEB

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

Em primeiro, o **modelo de negócio Agora** 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 maior número 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. Para além disso, devido à maior 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 bens. Os leilões e as trocas integradas no Agora associam o preço às flutuações na oferta e na procura.

Em segundo no **modelo de negócio 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, a saber: selecção, organização, preço, conveniência, jogo, e cumprimento das regras do jogo.

Em terceiro, no **modelo de negócio Cadeia de Valor**, as estruturas e o provedor de contexto⁴ 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 acedida 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.

Os líderes da Cadeia de Valor competem, em termos do grau de diferenciação dos bens e serviços disponibilizados mediante a integração de valor, situação esta que proporciona a criação de serviços personalizados, dado que um dos seus principais objectivos é a integração de valor.

Em quarto, o **modelo de negócio 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 definem 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, quantos mais consumidores comprarem 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 aumenta, o uso aumenta rapidamente, e a dimensão dos mercados cresce.

Em quinto, o **modelo de negócio 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*.

⁴ Entenda-se como a empresa que lidera as operações, isto é, o agente integrador.

A integração de valor numa Rede Distributiva é usualmente elevada, isto porque as redes distributivas têm de atestar 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 proceder à utilização da tecnologia para facilitar as trocas no tempo e no espaço, a circulação de informação, bens e serviços, o fornecimento de serviços de comerciais, sob a forma de infra-estruturas aos clientes e de ambientes multimedia aos vendedores.

5. PORTAIS DIGITAIS PORTUGUESES: ESTUDOS DE CASO

5.1 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 na página de entrada na rede para o maior número possível de utilizadores.

Existem dois tipos fundamentais de Portais: os Generalistas e os Específicos. Os **Portais Generalistas** disponibilizam informação e produtos de diversas áreas, e possibilitam 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, produtos que não são incorporados directamente no produto final. Contudo, este tipo de Portais não terá grande futuro se não disponibilizarem 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 determinada área, permitindo a transacção de bens e serviços de uma área específica, permitindo 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 permitam garantir 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, no sentido de não perderem as fontes de receita residentes nos utilizadores.

5.2 PONTO DE SITUAÇÃO NA BANCA PORTUGUESA

Em Portugal, tal como acontece com vários Portais estrangeiros, os Portais Digitais Portugueses (PDP) 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 serviços, lojas, e 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 (PGP), apesar do facto de 68,8% os procurar 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 modelo tradicional de oferta de produtos e serviços financeiros, para disponibilização de 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 com o 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 são concretizados mediante a celebração de parcerias estratégicas, as quais visam desenvolver novos negócios baseados nas 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 lado, 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 forma as diversas fases do processo de instalação e 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).

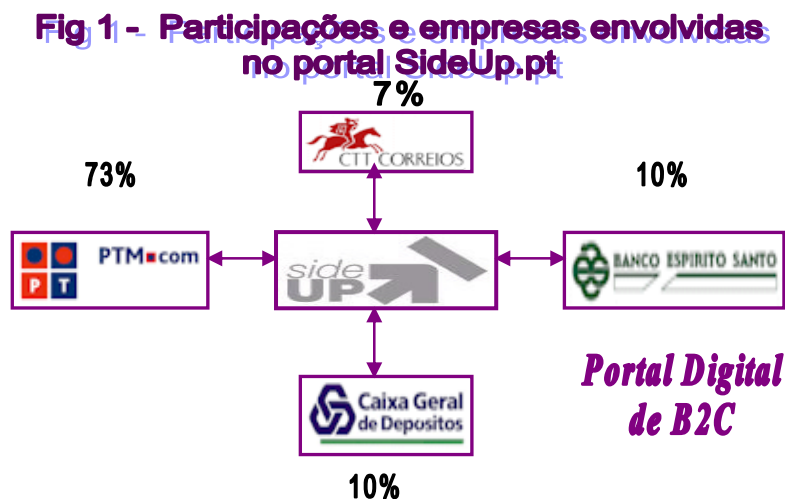
Neste contexto, tomando como referência as parcerias desenvolvidas pelo Grupo Caixa Geral de Depósitos (CGD) e pelo Grupo Banco Espírito Santo (BES), devem destacar-se os três casos seguintes:

i) www.SideUp.pt - 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, 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;
- A PTM.com detém a maior percentagem (73%) no valor de € 5,475 milhões;
- A menor participação cabe aos CTT com 7% do investimento, no valor de € 0,525 milhões.

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



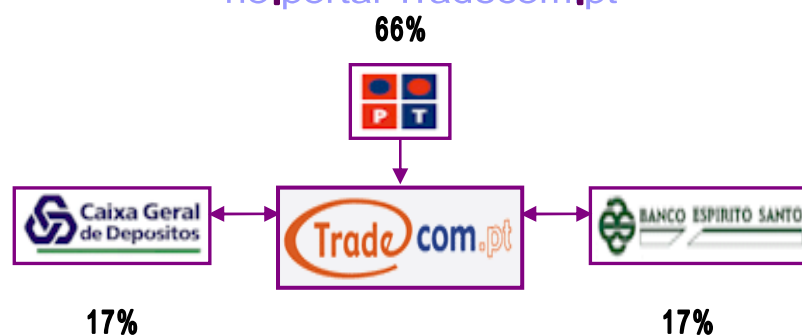
O SideUp.pt procura associar os recursos e as capacidades de navegação na *Internet* fornecidas pela Portugal Telecom Multimédia (PTM) aos conhecimentos e capacidades financeiras dos dois maiores Bancos Portugueses (CGD e BES) na área financeira a retalho, e a empresa de maior destaque na distribuição porta-a-porta (CTT), procurando assim aumentar o poder de mercado dos agentes envolvidos.

ii) **www.Tradecom.pt** - O Portal Tradecom foi criado em Abril de 2000, resultado da parceria celebrada entre a PTM, o BES, a CGD e a CommerceOne, na sequência do acordo celebrado entre a Tradecom e a Commerce One no final de Fevereiro de 2000. Esta é 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. 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).

Este Portal é caracterizado não só pela existência de um mercado horizontal, o qual permite a transacção de bens utilizados indirectamente 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, e diversos serviços complementares.

Fig 2 - Participações e empresas envolvidas no portal Tradecom.pt



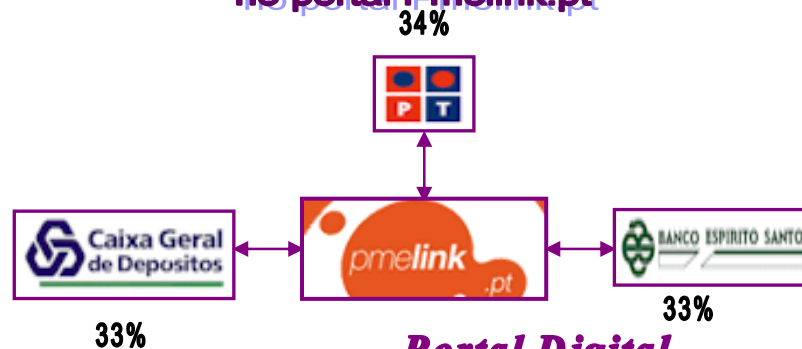
Portal Digital de B2B

iii) **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, ente a Portugal Telecom, o BES e a CGD.

Com um investimento próximo de € 11,47 milhões⁵, o Pmelink.pt envolve uma troca de participações entre os três grupos e estrutura-se da seguinte forma:

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

Fig 3 - Participações e empresas envolvidas no portal Pmelink.pt



Portal Digital Centro de negócio On-line

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 cifradas em 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's, os mesmos preços que os fornecedores oferecem às grandes empresas.

⁵ Para mais informações consultar www.fbnet.pt/red/0801/a02-00-00.shtml

6. CONCLUSÕES

As principais transformações proporcionadas pela utilização das TIC no sector da Banca em Portugal, resultam fundamentalmente da emergência do sector de multimédia interactiva, o qual tem levado as empresas a desenvolver novas formas organizacionais, e novos modelos de negócio que se adaptem às novas 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, baseiam-se no modelo de negócio de Aliança, e assumem a forma de parcerias estratégicas, a partir da criação de Portais Digitais que incluem empresas do mesmo sector de actividade, assim como empresas de sectores de actividade distintos.

A integração sob a forma de alianças já é uma realidade no contexto da Banca Electrónica Portuguesa, contudo deve realçar-se que apesar do modelo dominante ser o de Aliança, também são observáveis algumas características dos restantes modelos de negócio constantes da revisão teórica, designadamente, a existência de um local de confluência entre compradores e vendedores (Modelo Agora), e de uma rede distributiva que inclui funcionalidades padrão utilizadas por bancos e empresas distintas (Modelo de Rede Distributiva).

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.

No caso da Banca Portuguesa, deve ainda realçar-se a ausência de organização hierárquica entre os agentes envolvidos no Portal, o que 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 a falta de confiança ou segurança nas transacções interactivas.

Finalmente, este texto é parte integrante de um projecto de investigação doutoral, mais amplo, que visa apurar no futuro 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, aferir os efeitos sobre o excedente total obtido pelos prestadores de serviços, e pelos consumidores.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

COASE, R. (1937), *The Nature of the Firm*, In *Economica*, Vol. 4, November, 1937.

GONÇALVES, V. ET AL (1996), *Alianças Estratégicas: situação da Banca Portuguesa*, Documentos de trabalho nº 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*, Universidade Federal de Pernambuco (Brasil), Departamento de Economia, Vol. I, nº 3, Julho de 2000, Recife.

NETSONDA (2000), *Portais Portugueses*, (www.netsonda.pt/estudosportais.shtml).

PORTER, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H. (1999), *Information Rules – A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Massachusetts.

SHY, O., (2001), *The Economics of Network Industries*, Cambridge University Press, United Kingdom.

TAPSCOTT, D. (1996), *Digital Economy*, McGraw-Hill, New York.

TAPSCOTT, D. (2000), *Digital Capital*, Nicholas Brealey Publishing, London.

ZERDICK, A. ET AL (2000), *E-Economics*, Springer, New York.