

**ESTUDO DE CASOS
DE BOAS PRÁTICAS DE
NEGÓCIO ELECTRÓNICO**



FICHA TÉCNICA

Título

*ESTUDO DE CASOS DE BOAS PRÁTICAS DE
NEGÓCIO ELECTRÓNICO*

Autores

Diogo Vasconcelos e Pedro André Martins

Editor

© SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação
Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A.
Edifício «Les Palaces», Rua Júlio Dinis, 242,
Piso 2 – 208, 4050 PORTO
Tel.: 226 076 400, Fax: 226 099 164
spiporto@spi.pt; www.spi.pt
Porto • 2006

Produção Editorial

Principia
Av. Marques Leal, 21
2775-495 S. João do Estoril
Tel.: +351 214 678 710; Fax: +351 214 678 719
encomendas@principia.pt
www.principia.pt

Projecto Gráfico e Design

Mónica Dias

Impressão

Rolo e Filhos, Artes Gráficas, Lda.

ISBN 972-8589-71-9

Depósito Legal 249619/06

Projecto apoiado pelo Programa Operacional Plurifundos da Região Autónoma da Madeira (POPRAMIII), co-financiado pelo Estado Português, e pela União Europeia, através do Fundo Social Europeu.

NEGÓCIO ELECTRÓNICO

ESTUDO DE CASOS DE BOAS PRÁTICAS DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO

Diogo Vasconcelos | Pedro André Martins



Sociedade Portuguesa de Inovação

ESTUDO DE CASOS DE BOAS PRÁTICAS DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO

A nossa intenção ao escrever este manual foi tentar espelhar uma panóplia de casos de estudo cujos impactos tenham já sido reconhecidos pelos diferentes actores do mercado.

De facto, todos os casos apresentados, sem excepção, têm o seu mérito comprovado pelos resultados que alcançaram e pela estratégia de futuro que estão a implementar.

Para além dos impactos destas iniciativas, tentamos, neste manual, cobrir as diferentes tipologias de prestação de serviços: o B2C, com o caso do Exit; o B2B, com os casos do econstroí, INTROduxi e Tradecom; o G2B, com o caso do Programa Nacional de Compras Electrónicas; o G2C, com o portal da Câmara Municipal de Pombal e o Portal do Cidadão; e, finalmente, o G2G, com o caso do Rigore.

O Exit é uma empresa do grupo Sonae, fundada em 2000. É hoje um dos principais prestadores de serviços de viagens *online* B2C do mercado, com uma forte presença no sector.

O portal econstroí foi lançado em Julho de 2000 pela SOL-S e em Dezembro do mesmo ano foi criada a Vortal, um consórcio constituído por empresas de serviços e construção. É hoje reconhecido internacionalmente como uma das mais destacadas iniciativas internacionais de sucesso a nível de *marketplaces* B2B.

A origem da INTROduxi remonta ao ano de 1995, altura em que a Chip7 e a INTROduxi eram ainda uma só empresa. Este portal é hoje o maior sucesso de venda de material informático B2B em Portugal. Todos os dias, cerca de 2500 pessoas acedem ao *site*, gastando em média 8,5 minutos, o que representa, de forma agregada, que o mercado utiliza esta ferramenta cerca de 355 horas por dia.

A Tradecom é uma empresa do grupo Portugal Telecom, fundada em 2000 com um investimento total de 6 milhões de euros. É hoje reconhecida como uma das mais destacadas iniciativas nacionais de sucesso a nível de *marketplaces* B2B.

O portal do Município de Pombal é uma iniciativa englobada na estratégia do município de Pombal para o governo electrónico, tendo como objectivo a contínua melhoria da qualidade e oportunidade da prestação de serviços a munícipes e entidades no âmbito das competências municipais, de forma a utilizar eficazmente os recursos públicos sob a sua administração. É hoje considerado o melhor portal municipal em Portugal.

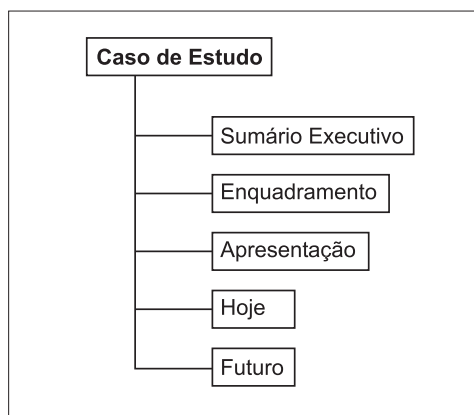
O Portal do Cidadão, lançado em Março de 2004, é uma iniciativa englobada na estratégia nacional para o governo electrónico definida pela Unidade de Missão Inovação e

Conhecimento (UMIC). Mais do que um *site*, revelou-se uma plataforma para a inovação da administração pública, registando uma crescente adesão por parte dos cidadãos.

Lançado em 2003, o Programa Nacional das Compras Electrónicas é um programa de modernização que tem por objectivo transformar e melhorar, com base nas tecnologias de informação e comunicação, a forma como o Estado compra. O actual Governo português prevê a criação da Unidade Central de Compras Electrónicas.

O projecto Rigore, da iniciativa da Direcção Geral do Orçamento e do Instituto de Informática, teve início em 2005 e encontra-se hoje em fase de teste nos cofres privativos do Tribunal de Contas. O objectivo deste projecto é a criação e o desenvolvimento de uma solução informática de implementação do POCP, de forma a ser generalizada rapidamente a todo o sector público administrativo, com o intuito de organizar e obter informação consolidada da despesa do sector público administrativo *online*.

Julgamos que os oito casos de estudo vertidos para este manual poderão ser bastante úteis ao leitor, uma vez são os melhores casos transversais ao mercado electrónico português.



A estrutura do manual é extremamente simples e de fácil leitura. Foi nossa intenção escrevê-lo com o objectivo de proporcionar ao leitor uma leitura directa e concisa. Os casos de estudo obedecem a uma estrutura comum: todos apresentam um sumário executivo, um enquadramento, a apresentação do caso, a situação actual e a situação futura.

Julgamos ter obtido um manual com duas grandes características: bons conteúdos e leitura fácil.

Por último, como vivemos na era da interactividade, não podemos deixar de colocar um desafio ao leitor: mais do que acabado, limitado, estático, pretendemos que este seja um manual dinâmico, encarado como um meio de relacionamento.

Sendo assim, incentivamos e agradecemos o envio de comentários, que, sem dúvida, irão contribuir para um maior valor acrescentado à obra. Para isso, os leitores poderão contactar-nos pelos nossos endereços electrónicos (diogo.a.s.vasconcelos@gmail.com, pedroandremartins@gmail.com).

DIOGO VASCONCELOS
PEDRO ANDRÉ MARTINS

C A P Í T U L O

Caso B2C
– Exit



SUMÁRIO EXECUTIVO

O Exit, um serviço de viagens *online*, é uma empresa do grupo Sonae, fundada em 2000, complementar à Star agência de viagens, que utiliza os canais tradicionais de venda de viagens. Estas duas empresas, além de serem agências de viagens que comercializam produtos atractivos, servem como pontos de venda da oferta turística do grupo Sonae.

A pertença ao grupo Sonae e a associação à Star conferiram, desde o início, ao Exit uma garantia de qualidade e sucesso.

O carácter inovador do portal Exit e do seu *call centre* tornou-o numa das principais referências nacionais no mercado de viagens *online*.

A proposta diferenciadora do Exit assenta essencialmente em três conceitos, que, conjugados, constituem uma oferta de valor único no mercado português: uma oferta alargada e de qualidade, preços muito competitivos e a proximidade do cliente.

A marca Exit é extremamente forte e permitiu a ligação entre os mercados *online* e *offline*.

A inovação constante e a adopção de soluções tecnológicas serão um factor crucial na diferenciação dos produtos do Exit face à concorrência.

ENQUADRAMENTO

O Exit é hoje um dos principais prestadores de serviços de viagens *online* B2C do mercado, com uma forte presença no sector.

Surgiu em Agosto de 2000, com a parceria entre a Portais Verticais.com e a Sonae Turismo, com o objectivo de criar o portal de viagens e lazer (B2C) de referência em Portugal.

A oportunidade apareceu num contexto de forte crescimento do mercado *online* de viagens, em que ainda existia espaço para inovações, suportado por accionistas fortes e interessados.

Na verdade, no portal Exit pode-se encontrar viagens e conteúdos informativos sobre múltiplos destinos, bem como serviços e informações sobre actividades de lazer. Pode-se ainda efectuar reservas *online* e obter confirmações imediatas. O Exit dispõe de um moderno centro de apoio ao cliente, apto a esclarecer dúvidas e a prestar apoio técnico.

Orientada desde sempre para uma filosofia de criação de mercado do sector como um todo, o Exit sempre se distanciou da concorrência, oferecendo aos seus clientes uma solução *end-to-end* de elevado nível de qualidade.

De facto, hoje o Exit é uma das principais referências nacionais no mercado de viagens *online*.

APRESENTAÇÃO DO EXIT

O Exit está integrado na Sonae Turismo, pertencente ao grupo Sonae, um dos maiores e mais sólidos grupos empresariais portugueses. Na génese da Sonae Turismo está o desenvolvimento do negócio de promoção de *resorts*, integrando capacidades críticas de negócios complementares nomeadamente nos domínios da gestão hoteleira, distribuição de viagens, desporto e lazer.

Para além do Exit, a Sonae Turismo opera ainda na área das viagens pelas marcas Star e TQ3, possuindo «uma experiência com mais de 40 anos no mundo das agências de viagens e turismo, sendo uma das empresas com maior expressão neste sector. Especialmente vocacionada para a oferta de viagens de férias e lazer, a Star possui mais de 60 balcões de norte a sul do País e na Região da Madeira» (www.exit.pt/quemsomos.ashx).

SOLIDEZ FINANCEIRA DA ESTRUTURA ACCIONISTA

A Sonae SGPS é um grupo financeiramente sólido cotado no Euronext, constituído em 1999, e resultou da fusão da Inparsa e da Figest, *holding* pessoal de Belmiro de Azevedo na Sonae Investimentos, situando-se como a cabeça do grupo Sonae, com as diversas áreas de negócio divididas por várias *subholdings*, entre as quais a Sonae Indústria, a Sonae Imobiliária, o Modelo Continente e a recente Sonae.com.

SERVIÇOS EXIT

O Exit trouxe um carácter inovador ao mercado de viagens *online*. As suas vantagens competitivas assentam numa prestação de serviços de excelência.

A sua oferta alargada e de qualidade está patente nos seguintes pontos:

- Voos – Acesso a mais de 700 linhas aéreas com tarifas especiais próprias;
- Hotéis – Acesso a mais de 50 000 hotéis internacionais dos quais 1000 apresentam condições negociais próprias;
- *Rent-a-car* – Mais de 60 companhias de *rent-a-car*;
- Pacotes – Centenas de pacotes de férias dos mais importantes operadores portugueses (Star Turismo e outros) e mais de 60 pacotes próprios ou exclusivos, por mês (férias e fins-de-semana);
- *Last minute* – Oferta exclusiva, dinâmica e de grande rotatividade, a preços atractivos (negociações próprias);
- Informação detalhada e abrangente sobre 150 destinos e 30 cidades internacionais, com mapas de todos os países, informação sobre o clima e conteúdos escritos por jornalistas.

Quanto à proximidade do cliente, o Exit norteou-se desde o seu início por uma estratégia que facilitou a interacção com cliente:

- Acesso multicanal – Internet, telemóvel e Linha de Apoio ao Cliente;
- Diferentes formas de pagamento – cartão de crédito, ATM/ /Multibanco, transferência bancária e cobrança;
- Canais de distribuição diferenciados – correios/estafetas, rede Star e aeroportos;
- Novas formas de comunicação – *newsletter*, rodapé e *banner* semanais, e *press releases*.

O Exit mostrou desde sempre uma filosofia de diferenciação entre os seus produtos, que oferece *online*, dos produtos existentes no mercado tradicional (*offline*), nomeadamente:

- Elevada procura de voos e oferta de promoções constantes;
- Grande receptividade a produtos inovadores, como *last minute* e leilões;

- Impacto muito positivo no turismo interno por via da compra por impulso de sugestões de fim-de-semana e de alojamento;
- Maior percepção pelo cliente do número de produtos disponível para venda na Internet do que nas agências tradicionais.

A empresa investe regularmente em *marketing* para aumentar o reconhecimento da marca e dos seus produtos:

- Grandes campanhas a acompanhar os picos de venda;
- Programa de televisão na Sic Notícias, seis vezes por semana;
- Comunicação contínua na Internet;
- *Newsletters*;
- Interactividade – passatempos (oferta semanal, álbum de fotos), campanhas de registo, promoções constantes no *site*.

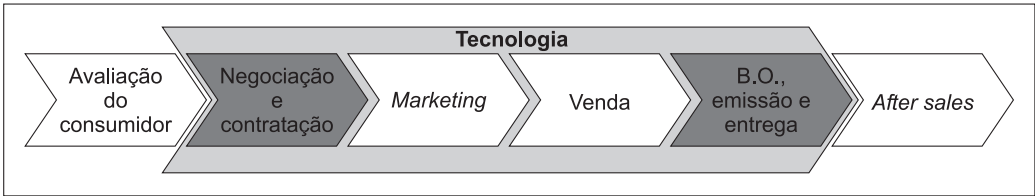
Esta estratégia de diferenciação focada no mercado turístico, que permite mais transparência e visibilidade dos preços e a sua comparação com a concorrência, teve como principais consequências:

- a procura constante de oportunidades de negócio por parte dos clientes;
- a elevada procura de produtos de *last minute*;
- a grande expectativa do cliente de encontrar na Internet preços mais reduzidos do que nas agências tradicionais;
- a busca constante por parte das agências de ganhos de eficiência para compensar as reduzidas margens do negócio;
- a rapidez, comodidade e eficiência;
- a proximidade pessoal da estrutura *offline*, o que induz confiança.

A marca Exit é extremamente forte e permitiu a ligação entre os mercados *online* e *offline*. De facto, os atributos da marca, as suas oportunidades, conveniência, diversidade e qualidade e as suas respostas a estados emocionais como o sonho, divertimento, liberdade e vida contribuíram para o reconhecimento por parte do mercado da marca.

O modelo de negócio do Exit assenta numa parceria fundamental com a Sonae Turismo, que permite a partilha da cadeia de valor.

Figura 1.1
Processos de
negócio do Exit



■ Áreas em que existe o apoio da Sonae Turismo (Star Turismo)

Fonte: Exit

A avaliação do consumidor, o *marketing* (marca) e a venda são fases directamente controladas pelo e da competência do Exit, sendo que a Star Turismo participa em diversas fases da cadeia de valor do negócio, como o apoio operacional e a negociação e contratação.

Deste modo, a complementaridade do canal *online* e *offline* tem impactos muito positivos no seu todo, na cadeia de valor.

FUNCIONALIDADES DO PORTAL

O portal de viagens Exit permite que os clientes efectuem o processo de compra de um produto de viagem totalmente por via *online*, pesquisem o produto detalhado e obtenham informações completas sobre ele, efectuem reservas personalizadas e procedam ao pagamento.

Figura 1.2
Imagem de ecrã
do portal Exit

exit Operated by **star**

Neste ano do 5º aniversário, muitas vão ser as surpresas.

Repinte-se agora!

Indique o seu E-mail e a sua Password OK
Recuperar Password

Pesquisa rápida por...

- avião
- avião + hotel
- hotel
- rent-a-car

Origem: Cidade ou Aeroporto* **Partida:** DDMM/AAAA

Destino: Cidade ou Aeroporto* **Regresso:** DDMM/AAAA

Preço máximo do voo: Sem Restrições

IP de pessoas: Adultos + 2-11 Anos < 2 Anos

* Campos de preenchimento obrigatório **Q Pesquisar**

Last Minute

desde

- Almeida | 28 Julho 81,00 €
- Elvas | 28 Julho 84,00 €
- Angra do Heroísmo | 28 Julho 90,00 €
- Condeixa a Nova | 28 Julho 90,00 €
- Mantinhas | 28 Julho 90,00 €

Mais Ofertas Last Minute

férias

- Sol & Praias
- Cidades & Circuitos
- Cruzeiros
- Neve

viagens

- Avião
- Hotel
- Rent-a-Car

fugas

Cabo Verde | Casa das Pipas
Programa de Férias
desde 869,00 €
Reserve Já

Sabrosa | Casa das Pipas
Estadia de 4 noites
desde 140,00 €
Reserve Já

Mira | Apth Miravillas
Fim de Semana

Promoções

hotel desde

- Vilamoura 23,16 €
- Albufeira 35,71 €
- Montegordo 36,67 €

fins-de-semana desde

- Fátima | Hotel Fátima 105,00 €
- Porto | H Vila Galé 112,00 €
- Espinho | H Praia Golf 134,00 €

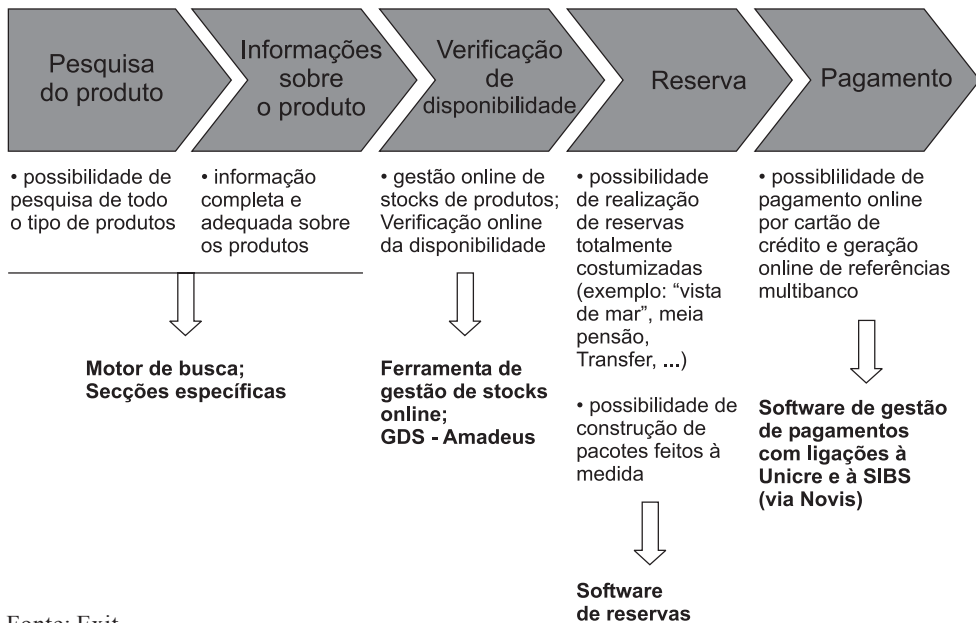
férias desde

- Troia | Aparthotel Magnóliamar 170,00 €
- Mainra | Hotel Sara 192,00 €

Todo este processo *end-to-end* é suportado por diversas ferramentas que, integradas, dão corpo ao portal Exit:

- A ferramenta de gestão de produtos permite a introdução de produtos como alojamentos, características, preços e comissões;
- A ferramenta de gestão de clientes permite registar todas as acções executadas pelos clientes, palavras pesquisadas, produtos reservados, correio electrónico trocado;
- A ferramenta de apoio à venda informa o centro de apoio ao cliente sobre o estado de uma reserva e se já está paga;
- A ferramenta de suporte permite a extracção de informações contidas na base de dados sobre produtos, clientes, estados da reserva e pagamentos;
- A base de dados contém toda a informação sobre os produtos, clientes, fornecedores, estados de reservas e pagamentos.

Figura 1.3
Principais funcionalidades do Exit



Fonte: Exit

O EXIT HOJE

O Exit está hoje entre as quatro agências de viagens portuguesas com maior notoriedade, sendo destacadamente a mais conhecida entre as agências *online*. Tem mais de 150 000 clientes registados e em

média cerca de 1,5 milhões de visitas mensais à sua página. O cliente-tipo do Exit são, na sua maioria, homens com habilitações superiores que utilizam a Internet diariamente no local de trabalho. Entre eles, 5,4% já compraram no Exit, 20,1% estão registados para receber novidades e 27,5% fizeram compras na Internet nos últimos seis meses. Este público-alvo considera que a oferta é variada e tem preços atractivos e demonstra intenção de visitar a página, de comprar ou, quando já o fizeram, de recomprar (Fonte: Exit).

FUTURO

A continuação do êxito do portal Exit vai depender essencialmente de dois factores: ir ao encontro das necessidades dos consumidores e atingir níveis elevados de eficiência.

De facto, antecipando as tendências de mercado, identificando e ultrapassando os obstáculos, a empresa tenderá a alcançar índices de excelência na qualidade de serviço. O suporte multicanal do negócio de venda de viagens, na lógica de «a qualquer hora», «em qualquer lugar», deverão ditar o sucesso do futuro do negócio de viagens *online*.

A eficiência, além de contribuir para a melhoria do relacionamento com os clientes, tem implicações a nível da gestão da empresa. A inovação constante e a adopção de soluções tecnológicas serão factores cruciais na diferenciação dos produtos do Exit face à concorrência.

Os principais objectivos e metas futuros do Exit são os seguintes:

- Maximizar sinergias entre as iniciativas actuais dos accionistas, assegurando maior orientação para o mercado, a rentabilidade operacional a curto prazo e a rentabilidade financeira a médio prazo;
- Continuar a promover esta iniciativa como canal privilegiado dos accionistas nas suas estratégias de comércio electrónico;
- Reforço do enfoque na carteira de clientes do mercado de *offline* de forma integrada e com uma abordagem global sistematizada, aproveitando as relações privilegiadas já existentes;
- Avaliar constantemente oportunidades de mercado que permitam o crescimento e rentabilidade do negócio.

C A P Í T U L O

Caso B2B
– Econstroi



SUMÁRIO EXECUTIVO

A Vortal, SA, é a empresa que gere e dinamiza o mercado electrónico de construção econstroi.com. Este mercado electrónico B2B integra uma comunidade de mais de 3100 clientes de todos os sectores da construção, entre empreiteiros e fornecedores de serviços e materiais, e lança, semanalmente, mais de 1000 concursos.

A Vortal tem como missão gerir a econstroi.com de forma a modernizar, aumentar a eficiência e produtividade e combater a fragmentação do sector das obras e construção. A Vortal, SA, tem no total 24 accionistas, 21 dos quais representativos de mais de 15% do mercado de construção, a Tradecom, Sol-S e o BES.com. O seu investimento total foi de 7,5 milhões de euros, cujo retorno se obteve em 2004. Hoje, a Vortal é constituída por 41 colaboradores.

A utilização do econstroi.com proporciona às empresas importantes benefícios, nomeadamente o maior aproveitamento de oportunidades de negócio, de uma forma fácil, simples e segura.

O portal econstroi foi criado em Julho de 2000 e atingiu o *break even* em 2004, esperando-se para 2010 que 35% de todos os negócios de construção sejam realizados neste portal.

A Vortal, SA, inclui no seu corpo accionista 21 das maiores construtoras portuguesas, a par de parceiros tecnológicos e financeiros, como a Espírito Santo Tech Ventures e a PT Prime Tradecom.

O econstroi é hoje reconhecido internacionalmente como uma das mais destacadas iniciativas internacionais de sucesso a nível de mercados B2B.

ENQUADRAMENTO

O portal econstroi foi lançado em Julho de 2000 pela SOL-S e em Dezembro do mesmo ano foi criada a Vortal, um consórcio constituído por empresas de serviços e construção. As empresas do sector associaram-se com o objectivo de se tornarem mais eficientes, o que implicaria suportar parte do seu negócio em sistemas de informação. Inicialmente, foi desenvolvido um *software* de forma a replicar o processo tradicional de negociação em que se podia comprar e vender materiais e serviços de construção. Todavia, o econstroi.com rapidamente se transformou na principal plataforma de negociação e tran-

sacção do sector, permitindo aos seus clientes fazerem negócios de forma segura e confidencial. Além da faceta transaccional, o portal econstroi.com divulga e permite a consulta de informação técnica e comercial sobre o sector.

O PROJECTO

O portal econstroi surgiu da necessidade de criação de um espaço onde clientes e fornecedores do sector das obras e construção pudessem interagir de forma electrónica com o objectivo de reduzir os seus custos de operações e aumentar a sua eficiência interna organizacional.

Figura 2.1
Imagem de ecrã
do portal
www.econstroi.com

Optimizado para explorar o UX ou superior e resolução de tamanho de processo

O líder europeu em soluções para construção nova e renovação em toda a construção **maxit**

Serviços | Informação | Segurança | Vantagens | Como Subscriver

www.econstroi.com Juntos para grandes negócios

Home do Utilizador:
Palavra-Chave:
Dificuldades de acesso?
Castellano
English

Activar Empresa
Registo de Utilizador
Formação

Apoios
cineop
prime

Concursos Públicos

Mercado Electrónico
Acumulado 2003 | 2006

Valor de Adjudicações	1.561.564.197€
N.º de Consultas	119.926
N.º de Propostas	473.580
N.º de Empresas a operar	3.258

Dados de 29 de Junho 2006

Casos de Sucesso
MOTAENGIL
Máximo desempenho: um perfeito alinhamento das competências e sistematização dos processos. Conheça o caso.

Vendas
Compras

Consultas em Aberto (clique sobre as consultas para mais informação)
demolição de cabeças de estacas(28/07/2006) · PPA T1123

Boleias®
TOLAS
MESQUITA MADEIRAS
CIC commerce

Quem Somos? | Para Que Serve? | Perguntas Frequentes | Contactos
Convide um Cliente ou Fornecedor | Condições de Utilização | Sugestões · copyright © 2006 econstroi.com

Todo o processo de negócio está organizado por fluxos processuais ou transacções com referência aos documentos pertinentes. Dessa forma, conseguem-se garantir os objectivos de eficiência, eficácia, transparência e integração com os restantes processos, e de manipulação e tratamento de elevados volumes de informação.

Existem três grandes macroprocessos no econstroi: comprar, vender e os PPA (procedimentos públicos de aquisição).

COMPRAR

Para comprar, o *econstroi.com* permite pedir, analisar e adjudicar propostas de quaisquer produtos e serviços às empresas que constam do directório *econstroi.com*. Os compradores podem fazer um pedido de proposta para serviços ou produtos de construção. Nesse pedido, especificam os serviços ou produtos que pretendem, condições de oferta e prazos, e incluem todos os documentos (por exemplo, desenhos necessários, submetendo esse pedido aos vendedores). Recebem as propostas por via electrónica, podendo analisá-las, compará-las, renegociá-las e adjudicá-las.

Se um vendedor pretender pedir uma proposta a uma empresa que não se encontre ainda no directório *econstroi.com*, pode preencher o respectivo formulário *online* com os dados da empresa a convidar.

VENDER

O processo de venda pode ter dois tipos de início: o fornecedor é notificado por correio electrónico de um pedido de proposta enviado por um potencial comprador, relativo a serviços ou produtos a cujas categorias se encontra associada a empresa no directório de empresas *econstroi.com* ou o fornecedor identifica ele mesmo uma oportunidade na área de consultas em aberto.

Quais as vantagens?

- Maior quantidade de oferta, mais tempo para negociar e estudar soluções com produtos e materiais alternativos;
- Simplificação de todo o processo: redução de custos de envio, de prazos, de comunicações, de transportes e de meios físicos;
- Transferência: registo de todo o fluxo de compra, consulta, análise e aprovação (simplicidade no controlo do processo);
- Segurança: apenas o comprador terá acesso à informação das propostas.

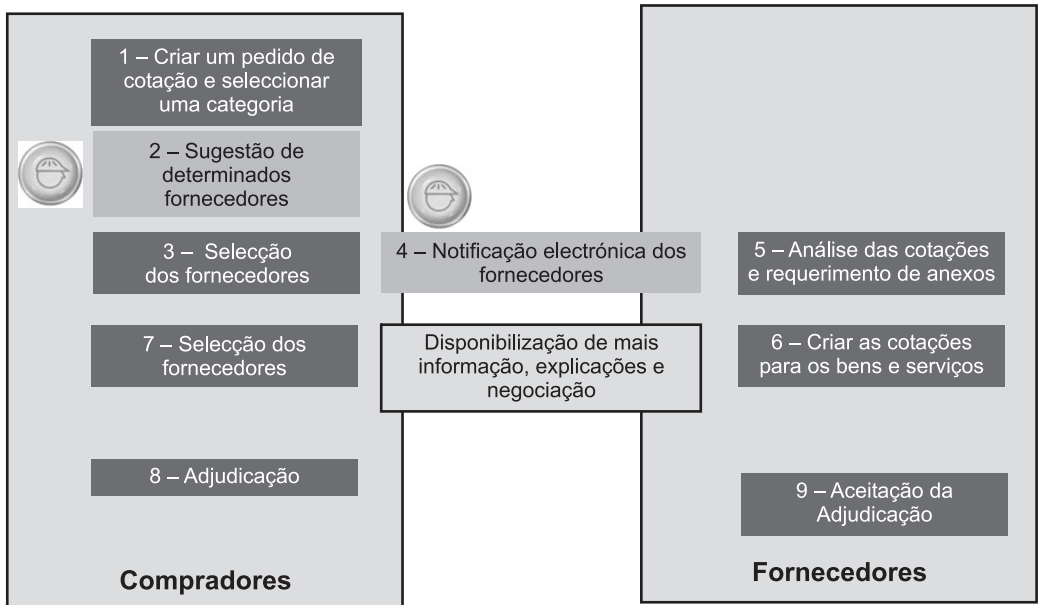
Funcionalidades:

- Suporte a subempreitadas com milhares de artigos e variantes;
- Possibilidade de integração de ficheiros externos (documentos técnicos, desenhos, condições contratuais, etc.);

- Utilização de um circuito de aprovação de compras;
- Convite aos fornecedores feito por meio de uma notificação electrónica;
- Análise e comparação de propostas automáticas por critérios definidos pelo utilizador.

O processo de negociação desenrola-se da seguinte forma: o comprador cria um pedido de cotação e selecciona uma categoria desse pedido, por exemplo, tijolo. De seguida, a plataforma sugere determinados fornecedores que vendem tijolos; o comprador selecciona os fornecedores que poderão efectuar ofertas de acordo com os seus objectivos e o sistema notifica os fornecedores escolhidos. O fornecedor analisa as cotações e os requerimentos da operação, cria as condições para os bens e serviços a fornecer, se necessário disponibiliza mais informação ou fornece inclusivamente explicações adicionais. Dá-se depois um processo de negociação com um ou vários fornecedores e o processo culmina com a adjudicação.

Figura 2.2
Processos de negociação do econstro



Fonte: Vortal SA

PROCEDIMENTOS PÚBLICOS DE AQUISIÇÃO

A plataforma de gestão de propostas para PPA do econstro.com é dirigida a todas as entidades privadas que apresentem propostas a

PPA lançadas por entidades públicas ou equiparadas e às entidades que, de acordo com a legislação em vigor, estejam obrigadas a respeitar as normas da contratação pública.

ENTIDADES PRIVADAS

A gestão de proposta para PPA na plataforma *econstroi.com* permite suportar os vários processos associados à consulta de PPA e a apresentação da respectiva proposta, desde o ajuste directo até ao concurso público internacional, respeitando os princípios da legislação em vigor, nomeadamente os decretos-lei n.º 197/99 e n.º 59/99 (aquisição de produtos e serviços e empreitadas, respectivamente).

Funcionalidades:

- Registo da entidade privada e suas características, por forma a que possa receber avisos proactivos para os serviços e produtos relevantes;
- Consulta de pré-anúncios e anúncios de PPA;
- Manifestação de interesse em adquirir cadernos de encargos;
- Acesso à consulta (e *download*) de todos os elementos documentais do PPA (caderno de encargos) em formato electrónico;
- Aviso e acesso a aditamentos e esclarecimentos;
- Registo de pedidos de esclarecimento;
- Preparação e gestão da proposta a PPA, incluindo todos os elementos documentais necessários (internos e externos);
- Apresentação de propostas por via electrónica, em papel (se necessário) e geração de elementos documentais em formato electrónico;
- Consulta de informação em formato electrónico no acto público;
- Recepção de informação proactiva sobre a intenção de adjudicação.

ENTIDADES PÚBLICAS

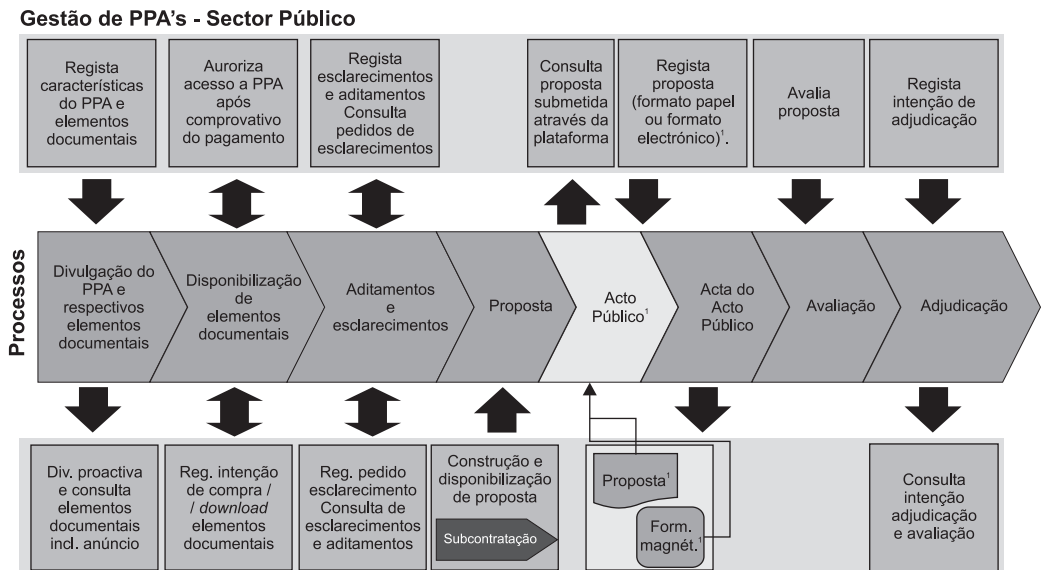
A gestão de PPA na plataforma *econstroi.com* permite suportar os vários processos associados aos procedimentos públicos de aquisição,

desde o ajuste directo até ao concurso público internacional, respeitando os princípios da legislação em vigor.

Funcionalidades:

- Caracterização do PPA e agregação de elementos documentais (documentos internos e externos – caderno de encargos);
- Lançamento do PPA, dando a conhecer o seu conteúdo a todos os interessados;
- Gestão da disponibilização dos elementos documentais, após comprovação do pagamento do custo associado à compra do caderno de encargos (sempre que exista custo);
- Publicação de aditamentos e esclarecimentos;
- Recepção de pedidos de esclarecimento;
- Gestão do acto público e disponibilização de informação às entidades concorrentes;
- Introdução das propostas entregues em papel;
- Realização de avaliações de propostas;
- Registo e publicação da intenção de adjudicação.

Figura 2.3
Resumo dos processos associados à gestão dos PPA



¹ Até à transposição de directiva comunitária referente a contratação pública electrónica, o acto público ainda não pode ser efectuado unicamente por meios electrónicos

Alguns exemplos de obras públicas geridas com recurso ao *econstroi.com* são os seguintes:

- Estádios do Euro 2004;
- Barragem de Odelouca;
- Viaduto sobre a Ribeira de Muge;
- Estação de metro da Falagueira;
- REFER – troço entre Santa Clara e Tunes;
- Praça de touros do Campo Pequeno;
- Nova Aldeia da Luz;
- Nova gare do Aeroporto Francisco Sá Carneiro;
- Estação de metro da Ameixoeira;
- Barragem de Pedrógão;
- Biblioteca Municipal de Valongo;
- Teatro Municipal de Almada;
- IP5 – troço entre a Guarda e Vilar Formoso;
- SCUT da Costa de Prata.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO

A solução adoptada pela Vortal é inteiramente baseada na plataforma Microsoft. Todo o projecto foi desenhado sobre a plataforma Windows 2000 Server, utilizando servidores baseados em arquitectura Intel. Para a camada de dados foi utilizado o SQL Server 2000. A nível de aplicações, foram utilizados o Visual Basic, XML, XSLT e C#, uma linguagem que faz parte da plataforma Internet.

As páginas são ASP e o *site* utiliza XML, XSLT e tecnologia SOAP e OPEN XML para acesso aos dados. Utiliza o Visual Basic, por ser uma linguagem de programação acessível.

Internamente, a empresa desenvolveu uma solução de CRM com base em Exchange e Outlook, uma vez que essas aplicações já tinham as ferramentas e os objectos necessários, e que, até ao momento, satisfazem plenamente as necessidades da empresa.

A plataforma *web* encontra-se em regime de *outsourcing*. A sua equipa técnica é composta por quatro pessoas. Além disso, o *data*

center está entregue em *outsourcing* à Nexenter, do grupo Vodafone, além do espaço, *hardware*, das comunicações, *software* de base, operação e administração de sistemas, de base de dados e segurança.

Como parceiros tecnológicos, o econstroi.com conta com a Accenture, a Sol-S (com quem trabalham desde o início), a eb-focus (grupo Tecnidata) e a ION Consulting.

BENEFÍCIOS

Os principais benefícios para os compradores são:

- Redução dos custos administrativos (cópias, cartas, faxes, telefones e tempo);
- Melhores preços de compra (acesso a novos fornecedores);
- Redução de existências e prazos de entrega de materiais;
- Maior rapidez na localização das melhores soluções;
- Integração da informação;
- Facilidade de decisão, pela uniformização de respostas;
- Processos internos mais transparentes;
- Facilidade na utilização;
- Aumento de eficiência do sector.

Os principais benefícios para os vendedores são:

- Redução dos custos administrativos (cópias, cartas, faxes, telefones e tempo);
- Redução das deslocações da equipa de vendas;
- Aumento de vendas por acesso a um maior número de clientes;
- Fidelização de clientes;
- Liquidação de existências;
- Divulgação de novos produtos;
- Menor esforço de divulgação e actualização de catálogos;
- Facilidade de resposta.

Quem compra no econstroi.com compra a menor custo, porque consulta mais fornecedores e porque estes são mais competitivos do que os que não estão no econstroi.com. Quem vende no econstroi.com vende mais e com menos custos comerciais. Logo, pode oferecer preços e/ou condições mais competitivos.

Devido aos meios que disponibiliza, o econstroi.com permite a criação de uma maior eficiência e contribui para a redução significativa de diversos custos, tornando as empresas mais competitivas, a médio prazo.

CONSTRANGIMENTOS

Um dos maiores desafios do portal tem sido a adesão das pessoas. Desde os novos empreiteiros até aos fornecedores, o econstroi.com procura adequar a dinâmica e a velocidade de colaboração próprias de cada empresa às necessidades dos clientes/consultores.

Entre 2003 e 2005, o econstroi.com cresceu relativamente ao número de empresas cooperantes, de consultas e ao montante das adjudicações efectivas.

Como ferramenta de transacção e de disponibilização de oportunidades à oferta, numa área em que a selectividade das empresas aumenta, o econstroi.com optou por investir na inovação.

Até à data, os experimentadores do portal têm beneficiado do incremento da oferta, da transparência e da celeridade do processo, assim como do aumento das oportunidades de negócio, da redução dos custos e da modernização das empresas. Estes resultados advêm da relação de confiança, que superou a barreira do cepticismo inicial.

O FUTURO

O econstroi.com é hoje um grande sucesso B2B, operando não só em Portugal mas também em Espanha. Desde 2003, foram adjudicados nesta plataforma mais de 1 468 535 477 euros.

Em 2010, a Vortal prevê processar 35% de todos os negócios da construção através do econstroi.com.

Actualmente, o econstroi.com ocupa um lugar de destaque no mercado da construção a nível europeu e está atento às oportunidades de infomediação, a fim de tentar suportar todo o ciclo de negociação subjacente ao sistema integrado de mercado.

C A P Í T U L O

3

Caso B2B
– INTROduxi



SUMÁRIO EXECUTIVO

Um *site* eficaz permitiu à INTROduxi vender 4,9 milhões de euros *online*. A INTROduxi não é apenas um *site*: é uma ferramenta essencial nos processos de negócio da empresa. O valor representa já 10% da facturação total do grossista de informática do grupo Avanport. O segredo deste excelente exemplo de negócio electrónico radica na utilidade dos serviços disponibilizados no seu *site*, bem como na comunicação agressiva da empresa, que permite fidelizar e alargar a carteira de clientes. O conhecimento e a experiência do *site* da empresa do grupo Chip7 foram importantes para o sucesso. E, como no caso de Michael Dell, tudo começou em 1994, com a montagem e venda, por Miguel Monteiro, de computadores pessoais a amigos e colegas.

Figura 3.1
Imagem de ecrã
do portal
da INTROduxi

ORIGENS E EVOLUÇÃO

A origem da INTROduxi remonta ao ano de 1995, altura em que a Chip7 e a INTROduxi eram ainda uma só empresa. A empresa decidiu depois alargar o seu raio de acção para o mercado da distribuição,

operando durante três anos os segmentos de retalho e revenda. Em 1998, deu-se a separação formal entre as duas empresas e a INTROduxi foi criada como sociedade anónima.

As empresas separam-se também do ponto de vista físico, com mudança da INTROduxi para um pequeno armazém em Paredes, na região do Grande Porto, onde consolidou rapidamente o seu negócio. Em 2001, a empresa abriu um departamento em Lisboa, revelando os seus objectivos de expansão nacional, e em 2001 conquistou a certificação NP EN ISO 9001.

O grande salto aconteceu em 2003, com a construção de um novo armazém com uma área total de 2500 metros quadrados, quatro vezes maior do que o anterior. A nova estrutura, que representou um investimento de 1,5 milhões de euros, permitiu à INTROduxi uma maior capacidade de armazenamento aliada a uma maior rapidez no acesso aos produtos. Na prática, as mudanças resultam em compras em maior quantidade – com uma consequente redução do preço final – e em melhores condições de trabalho para colaboradores e clientes.

Este novo espaço conta ainda com uma loja *cash & carry*, com uma área de 180 metros quadrados, que tem como finalidade aproximar os clientes da INTROduxi. Os clientes têm ao seu dispor três postos de Internet para consulta de preços e características dos produtos e até realizações de encomendas, cujo objectivo é o de aumentar a celeridade do atendimento.

UMA FERRAMENTA DE NEGÓCIO

O comércio electrónico foi desde o primeiro dia uma das preocupações de Miguel Monteiro. Hoje em dia, é uma comodidade essencial, para quem deseja evoluir como estrutura empresarial, estar disponível à distância de um clique. O *site* www.introduxi.pt é hoje um veículo de comunicação e de negócio fortemente assente na inovação e no serviço ao cliente.

FUNCIONALIDADES DISPONIBILIZADAS

- Orçamentos – Esta ferramenta é extremamente útil para o revendedor cliente da INTROduxi. É possível obter orçamentos

com o logótipo, nome da empresa e o PVP já com a margem calculada;

- Máquinas de *stock* – O cliente da INTROduxi tem sempre várias opções de máquinas predefinidas em *stock*;
- Produto do dia – Um produto «bombástico» todos os dias (promoção especial);
- *Bundles* – O cliente tem acesso a *bundles* já feitos e prontos a ser comprados;
- Leilões – O revendedor tem a oportunidade de licitar produtos *online*;
- *Outlet* – Produtos *outlet* com mais de 50% de desconto;
- Gestão – O cliente pode analisar toda o seu resumo financeiro (facturas em débito, notas de crédito, etc.);
- ClubINTROduxi – Todas as encomendas que o revendedor faz *online* valem pontos. Os pontos vão acumulando para grandes prémios;
- Estado de encomendas, reparações e Rma – O revendedor tem acesso ao estado da sua encomenda e do seu Rma;
- *Download* de catálogos e promoções – O revendedor tem a possibilidade de fazer *download* de catálogos de produtos assim como de promoções mensais no formato de cartaz;
- *Store in store* – O *site* apresenta várias lojas de parceiros *online*, podendo o revendedor, ao clicar sobre a loja que quer, ver apenas os produtos desse parceiro.

INVESTIMENTO

Considerando apenas os sistemas de informação de suporte e o *site* propriamente dito, o investimento feito nos últimos anos rondou os 250 mil euros. Para além do retorno económico, este investimento obteve também o reconhecimento do mercado: em 2003, o *site* INTROduxi.pt ganhou o prémio de Melhor *Site* Comércio Electrónico, atribuído pela revista especializada *Vdi*.

EXPANSÃO PARA ESPANHA

Em 2005, foi criada a www.INTROdUXI.es, somente para os clientes espanhóis. O *site* permite fazer enco-

mendas *online*, consultar preços, verificar *stocks*, fazer *downloads* de cartazes, entre outras funcionalidades.



Figura 3.2
Imagem de ecrã da www.INTROdUXI.es

OPERAÇÕES E VENDAS

Todas as encomendas feitas na INTROdUXI (quer em Espanha que em Portugal) são reencaminhadas para o armazém no Porto, de onde são expedidas em duas horas. Um dos passos mais importantes para o sucesso da INTROdUXI é, sem dúvida, o *website* de vendas B2B, que nasceu no ano 2001 e tem provado ser uma ferramenta de trabalho extremamente poderosa, já que é responsável por uma parte significativa da facturação.

O *site* www.INTROduxi.pt tem mais de 55 mil visitas por mês e 600 mil por ano. Um número muito interessante, tendo em conta que é apenas constituído por revendedores de informática.

No primeiro ano (2001), as vendas do *site* totalizaram mais de 2 milhões de euros. Em 2002, o valor subiu para 3,4 milhões de euros, que representou um crescimento de 65%. Nos dois anos seguintes, o *site* obteve um volume de facturação de 4 milhões de euros. Em 2005, o volume de vendas continuou a crescer, atingindo 4,9 milhões, o que representa 10% da facturação total da INTROduxi. O objectivo do volume de vendas para 2006 é de 5,5 milhões de euros.

Com uma política agressiva de promoção do seu *site*, a INTROduxi consegue semanalmente mais de 4000 contactos, de pessoas que se inscrevem na *newsletter* semanal. Dia após dia a INTROduxi está mais agressiva na divulgação dos seus produtos. Todos os dias, cerca de 2500 pessoas acedem ao *site*, gastando em média 8,5 minutos, o que quer dizer, de forma agregada, que o mercado usa essa ferramenta cerca de 355 horas por dia.

A INTROduxi prevê um crescimento de visitantes na ordem dos 50 mil por mês, culminando em 600 mil num ano. Este número é revelador do sucesso do projecto, se consideramos que os acessos ao *site* www.INTROduxi.pt são apenas de empresas de informática.

PRÓXIMOS DESAFIOS

A abertura do *cash & carry* em Lisboa é a primeira prioridade da INTROduxi.

A segunda é consolidar a presença no mercado espanhol, objectivo que passa também pela captação dos clientes que utilizam a Internet como canal de compra privilegiado.

ENQUADRAMENTO: O GRUPO AVANPORT

A Chip7, a INTROduxi e a Seara são as três empresas que compõem o grupo Avanport, todas elas com negócios fortemente consolidados e apoiados na presença na Internet. A construção do grupo teve início em 1994, altura em que Miguel Monteiro abriu uma pequena loja de material

informático no Centro Comercial Stop, no Porto. Dois anos volvidos, nasceu formalmente a INTROdUXI, empresa de revenda de componentes e computadores montados, e em 1997 foi criada a Chip7, uma estrutura que prolongou as ideias que tinham inspirado a abertura da primeira loja. Da necessidade de elaborar sistemas de informação e de utilizar a Internet como arma privilegiada no contexto das vendas surgiu, em 2001, a Seara, empresa responsável pelos *websites* do grupo.

A estrutura total abrange 270 pessoas e facturou 71 milhões de euros em 2005. A experiência desenvolvida na Chip7 foi fundamental para o sucesso da INTROdUXI *online*, pelo que vale a pena contar a história desta empresa e da sua presença na Internet.

Em 1994, a Chip7 vendia apenas para dentro de círculo de amigos e conhecidos de Miguel Monteiro, para os quais montava computadores em casa. Porém, rapidamente houve necessidade de profissionalizar o negócio. Com 5 mil euros, Miguel Monteiro alugou uma pequena loja no Centro Comercial Stop, no Porto, designada «Abacus».

Para que a Chip7 alcançasse a popularidade que viria a ter mais tarde, o trabalho foi intenso: Miguel Monteiro comprava os componentes da parte da manhã, de tarde fazia o atendimento na loja e à noite montava os computadores. A Chip7 rapidamente se tornou uma referência no mercado português de informática, não só a nível de clientes particulares, mas também a nível de pequenos clientes retalhistas que adquiriam os seus produtos para revender nas suas próprias lojas.

Figura 3.3
Imagem de ecrã
do site da Chip7

The screenshot shows the Chip7 website interface. At the top, there's a browser window with the URL 'http://www.chip7.pt/index.php'. Below the browser, a blue banner advertises 'Platinum 2006' with features like 'Protecção Anti-Spyware', 'Firewall', 'Controlo de Privacidade', 'Bloqueio de intrusos', and 'Protecção Anti-Phishing'. The main content area includes a search bar, a shopping cart icon, and a 'LOGIN' button. A central product listing for '1GB DDR 2 PC533 HQ (1024MB)' is highlighted with a price of '€66,90' and a 'MELHOR COMPRA' badge. To the right, there's a 'PRODUTO do DIA' section and a 'A B MBA DA SEMANA' promotion for a 'Câmara Digital SONY DSC-T9'. A 'Loja OUTLET' banner is visible at the bottom left, and a '20X sem juros' banner is at the bottom right. The page also features a 'Participe' section with a family photo and a 'empresas novo site' banner.

Em 1997, a Chip7 lançou o *site* www.chip7.pt, um portal de comércio electrónico que é actualmente líder de vendas pela Internet no mercado da informática, com 4 mil referências de produtos e 220 mil acessos por mês. O rápido crescimento da Chip7 não passou despercebido e despertou rapidamente o interesse de grandes grupos económicos, nomeadamente da Cofina, que, em Março de 2000, adquiriu 50% da empresa. Esta situação durou até finais de 2002, ano em que Miguel Monteiro recomprou as acções da Cofina. A participação num grupo maior, cotado em bolsa e com uma gestão fortemente profissionalizada, permitiu à Chip7 um amadurecimento nos processos de gestão. A empresa beneficiou de um crescimento forte e sustentado, o que se reflectiu na eficiência e rentabilidade dos recursos.

Hoje, a Chip7 tem uma rede de 23 lojas distribuídas por todo o País: Almada, Alverca, Aveiro, Braga, Cascais, Castelo Branco, Coimbra, Faro, Funchal, Guimarães, Leiria, Lisboa, Porto, Setúbal, Torres Novas, Viana do Castelo, Vila Nova de Gaia, Vila Real e Viseu. A empresa conta ainda na sua estrutura interna com 150 colaboradores.

A EXPERIÊNCIA DO WWW.CHIP7.PT

Um exemplo de comércio electrónico em Portugal, o *site* da Chip7 é uma extensão da empresa até à casa de cada cliente. Intuitivo, dinâmico e informativo, o canal de comunicação é uma das ferramentas privilegiadas do negócio da Chip7. Com uma equipa especializada para ajudar o cliente, é também através do *site* que o consumidor comunica com as lojas, obtendo informações sobre a disponibilidade dos produtos.

Para além destas funcionalidades, existe ainda uma secção especializada para os clientes empresariais que procurem soluções de *hardware* para os seus negócios.

CARACTERÍSTICAS DO SITE WWW.CHIP7.PT

Compra – O cliente compra o seu produto e escolhe o método de entrega (CTT ou numa loja Chip7) através de um canal de transmissão seguro;

Leilões – O cliente tem a oportunidade de licitar produtos *online*;

Outlet – Produtos em fim de série com mais de 50% de desconto;

Bomba da semana – Um produto «bombástico» todos os dias (promoção);

Informação – Todos os produtos e serviços estão exaustivamente documentados para que a compra seja feita de forma consciente;

Comparação – O *site* permite que o cliente faça uma comparação entre produtos, de modo a fazer a escolha que mais lhe convém;

Configurador de computadores – Para além da oferta de computadores montados, o *site* oferece uma funcionalidade que permite ao cliente criar uma máquina à sua medida;

Usados de clientes – Espaço de partilha em que os clientes podem vender o material usado;

Folhetos – O *site* disponibiliza a informação de *marketing* mais recente distribuída pelas lojas.

O negócio *online* corresponde a 7% da facturação de toda a empresa, tendo atingido os 2 040 349 euros em 2005. Com mais de 121 000 utilizadores registados, 30 000 tornaram-se clientes e tiveram uma boa experiência de compra no *site* (fonte: Chip7).

O *site* tornou-se uma das principais vantagens competitivas da Chip7: conta com uma média de 400 000 visitas por mês, o que revela um poder de comunicação extraordinário. No último ano, o *site* da Chip7 acumulou cerca de 4 800 000 visitas, que visualizaram 96 milhões de páginas (valores significativos dado tratar-se apenas de uma loja de comércio *online* e não de um portal generalista).

Para estes resultados contribui a capacidade de acompanhamento do cliente. De facto, a Chip7 dispõe de um serviço de apoio ao cliente através de uma linha azul telefónica (custo de uma chamada local) ou através de correio electrónico (com resposta até 24 horas). Este serviço complementa o *site*, servindo para o esclarecimento de dúvidas (questões genéricas sobre encomendas ou técnicas relacionadas com produtos), e para o acompanhamento das encomendas (confirmação da disponibilidade dos produtos, tratamento de eventuais pedidos de financiamento, entre outros).

A Chip7 possui duas *mailing lists* – com mais de 123 000 pessoas inscritas –, para as quais edita uma *newsletter* semanal para o público em geral e uma outra mensal, destinada ao mercado empresarial.

PODER DE COMPRA SUPERIOR

Segundo um estudo levado a cabo pela UNICRE/Vector 21 – Painel de Consumidores On-line –, 62,5% dos consumidores *online* já fizeram compras depois de receberem um *e-mail* de um *site* onde se registaram para receber informações comerciais, adquirindo o produto via Internet.

A dimensão traduziu-se em experiência acumulada, ao longo do tempo,

na venda *online*. Este tipo de consumidor não só é mais exigente face ao cliente tradicional das lojas «físicas», mas também tem um poder de compra superior; estes factos, assim como o *feedback* dos clientes, levaram a Chip7 a melhorar os seus níveis de qualidade, o que se reflectiu no aumento quer do número de encomendas, quer no valor médio por encomenda.

*Caso B2B
– Tradecom*



SUMÁRIO EXECUTIVO

A Tradecom é uma empresa do grupo Portugal Telecom, fundada em 2000, com um investimento total de 6 milhões de euros. A Tradecom tem 15 funcionários e atingiu o *break even* em 2003. É hoje um dos principais prestadores de serviços B2G do mercado, com uma forte presença no sector público (B2G).

A Tradecom tem como missão gerir o portal tradecom.com e como accionistas a PT SGPS, SA, com 66%, o BES.com e a SGPS, SA, com 17%, e a Caixaweb, SGPS, SA, com 17%.

O principal objectivo da Tradecom é a prestação de serviços de consultadoria e o fornecimento de soluções tecnológicas, conteúdos e tecnologias de informação no âmbito do comércio electrónico.

A empresa é hoje reconhecida como uma das mais destacadas iniciativas internacionais de sucesso a nível de *marketplaces* B2B.

ENQUADRAMENTO

A Tradecom surgiu inicialmente como uma empresa detentora de uma plataforma transaccional electrónica cujo objectivo era o de proporcionar transacções de produtos e serviços. Quando foi lançado o seu portal na Internet, www.tradecom.pt, as empresas compradoras e fornecedoras puderam começar a efectuar transacções comerciais.

O acesso à plataforma transaccional por parte dos fornecedores era feito através de soluções ASP e também da integração directa dos seus sistemas informáticos de suporte ao negócio. A Tradecom foi concebida para vir a ser, em paralelo, a principal VAN (*value added network*) de EDI (*electronic data interchange*) a operar em Portugal.

Na verdade, o B2B é muito mais do que uma forma electrónica e rápida de colocar compradores e vendedores em contacto. É mais uma agilização ubíqua de toda a fileira do mercado, incluindo prestadores de serviço, instituições reguladoras, a administração pública e clientes finais.

É por esse motivo que a Tradecom sempre se distanciou da denominação *e-marketplace* (mercado electrónico). Orientada desde sempre para uma filosofia de criação de mercado entre compradores e vendedores, é hoje um prestador de serviços B2B, a sua principal

actividade. De facto, o papel de plataforma transaccional inicial rapidamente evoluiu para a oferta de uma panóplia de serviços que cobre uma grande amplitude da cadeia de valor de diversas indústrias.

APRESENTAÇÃO DA TRADECOM

A PT Prime Tradecom – Soluções Empresariais de Comércio, SA, foi constituída a 19 de Maio de 2000, como empresa da PT Prime, SGPS, em parceria com o grupo Espírito Santo e a Caixa Geral de Depósitos, para o desenvolvimento dos negócios de comércio electrónico *business-to-business* em Portugal, com base na plataforma Commerce One, líder mundial em soluções globais de comércio electrónico.

SOLIDEZ FINANCEIRA DA ESTRUTURA ACCIONISTA

A 19 de Janeiro de 2001, a empresa procedeu ao aumento do seu capital social de 50 000 euros para 5 000 000 euros, e passou a ser detida pelas seguintes entidades: Tradecom SGPS, SA, com 66%, BES.com e SGPS, SA, com 17% e a Caixaweb e SGPS, SA, com 17%.

SERVIÇOS TRADECOM

A Tradecom tem como actividade principal a prestação de serviços e consultoria, conteúdos e tecnologias de informação no âmbito do comércio electrónico. Com o objectivo de ser uma empresa de referência neste domínio, a Tradecom é desde o seu lançamento o líder no fornecimento de serviços *business-to-business* no mercado nacional. A ela está associada a criação do primeiro portal transaccional exclusivamente dedicado ao comércio electrónico entre empresas.

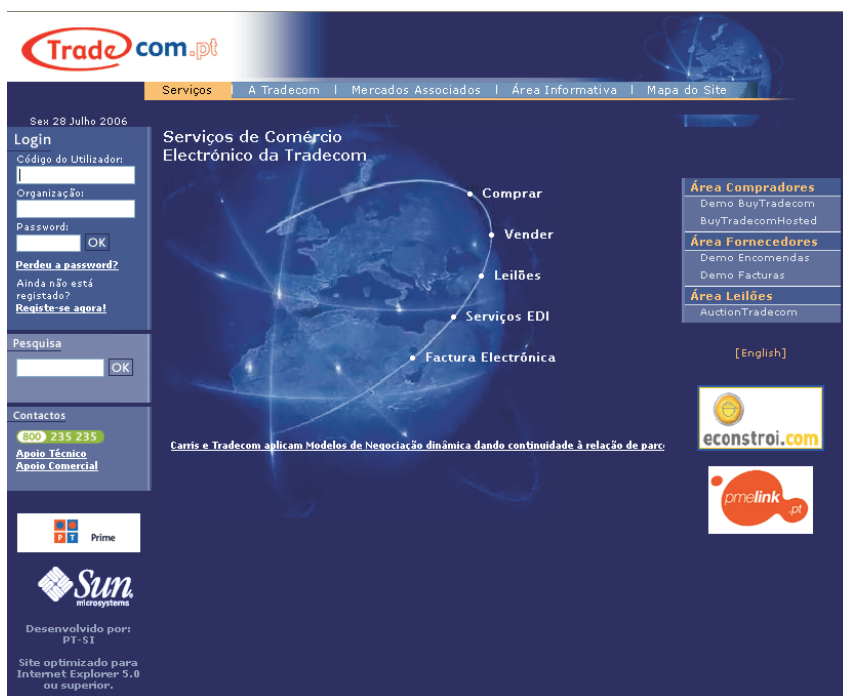
A oferta da Tradecom consiste, essencialmente, num conjunto de soluções tecnológicas e num saber-fazer de implementação que permitem o relacionamento electrónico entre empresas, em ambiente de EDI e de Internet através de *e-marketplaces*, especialmente na área de aprovisionamento e compras, automatizando a relação entre os compradores e os seus fornecedores. Neste âmbito, existem soluções de *e-procurement* em regime ASP, de licenciamento do referido *soft-*

ware e leilões. Os serviços de acesso ao *e-marketplace* por parte dos fornecedores são efectuados através de soluções ASP. A Tradecom privilegia ainda as soluções integradas *end-to-end* entre os sistemas de informação do comprador e do fornecedor.

Entre os principais clientes nacionais contam-se os accionistas acima descritos – grupo Espírito Santo, grupo Portugal Telecom e grupo Caixa Geral de Depósitos –, nos quais a Tradecom tem vindo a implementar nos últimos dois anos os respectivos projectos de *e-procurement*.

Iniciativas como o PMELink e o econstroi contribuíram para a Tradecom consolidar o conhecimento do mercado português, sendo hoje o maior prestador de serviços B2B em Portugal, com mais de 400 clientes de grande dimensão empresarial (fonte: Tradecom).

Figura 4.1
Imagem de ecrã
do portal
www.tradecom.pt



Os serviços prestados pela Tradecom são os seguintes:

- *Serviços criadores de mercado*
 - Portal da Tradecom – Portal de comércio B2B que permite o processamento de transacções em tempo real segundo o modelo de muitos para muitos utilizando a plataforma *marketsite* da Commerce One. Esta plataforma fornece serviços variados (troca de mensagens, mapeamento, logística, etc.) aos fornecedores e compradores, de modo a que a

actividade negocial gerada entre eles se processe de forma rápida, segura e isenta de inconsistências, com total independência do comprador relativamente à tecnologia do fornecedor e vice-versa.

Para além da componente de motor transaccional, o portal da Tradecom presta duas linhas de serviços aos seus utilizadores: serviços de valor acrescentado, nomeadamente serviços de logística (transporte e entrega dos bens), pagamentos (processamento de pagamentos *online*), certificação digital, *rating*, notícias e informações diversas destinadas às diversas comunidades empresariais. Serviços de alojamento de catálogos – o portal aloja os catálogos dos fornecedores participantes no mercado, o que constitui uma mais-valia para fornecedores e compradores, visto tratar-se de uma «montra global» permanentemente actualizada acessível por qualquer comprador, em qualquer hora do dia e em qualquer lugar. Um outro aspecto fundamental associado ao portal da Tradecom reside no facto de este se interligar com os *e-marketplaces* dos outros parceiros da Commerce One dispersos pelo mundo, configurando assim a Global Trading Web – a maior rede de comércio electrónico mundial;

- AuctionTrade – Serviços de leilões *online* entre empresas baseados na plataforma de leilões da Commerce One. Os tipos de leilões diferem com base no perfil do organizador. Para compradores são utilizados os inversos – em que emitem pedidos de cotação para bens e serviços que estão interessados em comprar e convidam os fornecedores a fazer ofertas *online*. Para fornecedores aplicam-se os tradicionais – em que levam a leilão os produtos e serviços e apelam à participação das empresas compradoras;
- *Solução para compradores*
 - BuyTradecom – Ferramenta de *desktop procurement* em que existem mapas de *workflow standard* adoptados consoante as necessidades de cada aderente, relatórios e estatísticas, sendo a integração com os sistemas de gestão existentes analisada caso a caso, embora estejam previstas integrações *online*, em *batch* ou pelo carregamento manual de ficheiros. Estão contempladas as fases de pesquisa de catálogo, criação de requisições, aprovação, envio

da nota de encomenda ao fornecedor e recepção do bem ou serviço encomendado. Esta ferramenta é normalmente disponibilizada como um serviço de *application service provider* (ASP).

A solução BuyTradecom Enterprise, orientada para compradores, incorpora um potente sistema de *e-procurement* que permite às empresas automatizarem os processos de compra reduzindo significativamente os custos operacionais de aquisição. Estudos efectuados nesta área revelam a obtenção de reduções de custos operacionais de aprovisionamento na ordem dos 70%, e reduções médias de 46% nos custos das vendas. A solução BuyTradecom Enterprise é especialmente dirigida a organizações multidepartamentais, com dispersão geográfica, e com elevados volumes de encomendas. Trata-se de uma aplicação dotada de uma enorme versatilidade de configuração funcional, permitindo, para além de outras funcionalidades associadas ao *workflow* das empresas, a parametrização de:

- catálogos internos com preços pré-negociados e fornecedores aprovados;
- circuitos de aprovação das requisições e encomendas, tendo em consideração o quadro de delegação de competências;
- consultas a fornecedores existentes no portal Tradecom e conseqüente elaboração de encomendas.

O BuyTradecom Enterprise permite a total integração com a globalidade dos ERP existentes (SAP, Oracle, Baan, PeopleSoft, etc.), maximizando-se assim os benefícios decorrentes da sua utilização.

A solução BuyTradecom Hosted, baseada no BuySite Commerce Edition da Commerce One, permite funcionalidades semelhantes às referidas anteriormente para o BuyTradecom. Trata-se de uma solução especialmente dirigida a organizações de média e pequena dimensões, cuja exploração da aplicação é efectuada em modo de ASP.

Esta solução inovadora não exige nenhum investimento adicional de *hardware* por parte do cliente (comprador), uma vez que a aplicação se encontra alojada na Tradecom. Assim, basta que o cliente possua uma ligação à Internet para aceder ao portal da Tradecom;

- *Solução para fornecedores*
 - SupplyTradecom – Solução para fornecedores que inclui duas funcionalidades distintas:
 - Acesso à ferramenta de gestão de encomendas do portal Tradecom (baseado na ferramenta *supplyorder* da Commerce One), que possibilita serviços de gestão de encomendas e de catálogos;
 - Serviço de gestão de catálogos, que fornece ajuda aos fornecedores na criação dos seus catálogos, nomeadamente a nível da normalização e categorização de produtos. A codificação de produtos e serviços é baseada no UN/SPSC – United Nations Standard Products and Service Codes.

A gestão de encomendas associada ao SupplyTradecom permite aos fornecedores confirmarem a recepção do pedido e comunicarem aos compradores o estado de processamento das encomendas realizadas. Um dos aspectos de elevada importância na utilização desta ferramenta na gestão de catálogos reside no facto de sempre que o fornecedor pretenda efectuar uma actualização de catálogo apenas necessitar de executar a operação uma vez, actualizando-se automaticamente o catálogo de produtos e serviços disponível no portal da Tradecom, passando todos os compradores (actuais e potenciais) a terem acesso às referidas alterações.

Também esta solução permite a integração com os ERP do fornecedor, maximizando assim as potencialidades que advêm da automatização e integração global dos processos de venda. Em termos de infra-estrutura básica, para utilizar o SupplyTradecom apenas se necessita de uma ligação à Internet, que possibilita o acesso ao portal Tradecom através de um *browser*.

PRESENTE

Hoje, a Tradecom é uma empresa lucrativa, tendo atingido o *break even* global do projecto em 2003, face um investimento total de 6 milhões de euros.

A sua dimensão como plataforma transaccional é expressa pelas mais de 6000 transacções efectuadas mensalmente e pelo volume de negócios transaccionado, próximo dos 200 milhões de euros por ano.

A Tradecom conta com cerca de 400 parceiros a transaccionar na sua plataforma. Os principais compradores são empresas do grupo PT, CGD, BES, CTT, Grupo Português de Saúde, entre outros.

A evolução do negócio decorreu conforme o planeado, superando mesmo as expectativas no que diz respeito à margem do negócio e ao resultado líquido alcançado. Isto apesar de subsistirem alguns factores menos positivos: por um lado, e fruto da concorrência, uma degradação do preço e, por outro lado, uma retracção do investimento das empresas, em especial em projectos com perspectivas de médio e longo prazos, como são os projectos de implementação de soluções de B2B disponibilizadas pela Tradecom.

COMPRAS PÚBLICAS ELECTRÓNICAS

A entrada da administração pública na realidade das compras electrónicas foi muito bem-vinda e trouxe uma força adicional à posição da Tradecom no mercado, visto que a AP é a principal comunidade compradora em Portugal, se a entendermos como um grupo de organizações.

A Tradecom mantém uma parceria com o forumB2B.com para a prestação de serviços ao mercado da administração pública. O TradeForum trabalha com o Ministério das Finanças e Administração Pública, o Ministério da Justiça, o Ministério das Obras Públicas, a Presidência do Conselho de Ministros, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e o Ministério da Economia e Inovação a nível central.

UPGRADE TECNOLÓGICO

No decorrer de 2005, a evolução tecnológica e a preocupação com a qualidade do serviço que presta obrigaram a Tradecom a actualizar a sua plataforma transaccional, que inclui agora novas funcionalida-

des, o que permitirá também reforçar o posicionamento da empresa no mercado electrónico B2B.

Para assegurar a evolução tecnológica, sincronizando este processo com as expectativas do mercado em cada momento, a Tradecom esteve envolvida em todos os fóruns de carácter técnico que o mercado ofereceu, sempre atenta às suas soluções, alternativas ou complementares, às actuais.

DESCRIÇÃO DO PROJECTO

A nova solução de *e-procurement* disponibiliza funcionalidades estendidas de comércio electrónico, nomeadamente na relação entre compradores e fornecedores. Todos os fluxos transaccionais podem agora ser efectuados de forma electrónica. Exemplos disso são as aceitações parciais das encomendas, o envio de notas de expedição ou o envio de facturas electrónicas, entre outras aplicações. Esta última é, aliás, uma das características mais importantes da mudança.

O *upgrade* da plataforma envolveu custos relacionados com serviços profissionais e *hardware*, sendo o seu custo total a três anos (*capex* e *opex*) 121 mil euros de *capex* e 45 mil euros de *opex*.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO

A nível de *software*, as novas aplicações estão instaladas em sistemas Microsoft e a sua arquitectura foi desenhada para oferecer segurança, balanceamento de tráfego e alta disponibilidade, bem como para suportar outras soluções de compras electrónicas do mercado, como o SAP EBP.

BENEFÍCIOS

Um dos objectivos da Tradecom ao fazer o *upgrade* do EBD e do *marketsite* foi o de criar uma dinâmica de crescimento sustentado a médio e longo prazos. Comparando 2004 com 2005:

- as transacções cresceram 15%;
- o volume transaccionado cresceu 26%;
- as comissões por transacção subiram 30%.

FUTURO

O mercado de B2B em Portugal têm vindo a crescer a um ritmo mais lento do que o esperado. A dificuldade na concretização dos objectivos avançados pelos operadores de B2B prende-se com questões de gestão de mudança e de projectos nas organizações mais do que com questões tecnológicas ou de cariz financeiro. Existem três realidades em estágios de desenvolvimento diferentes: há, por um lado, as grandes organizações como a Portugal Telecom, o BES e a CGD, e, por outro, as PME, a maior fatia do nosso tecido empresarial, e, por fim, a administração pública, que em Portugal pode ser considerada a maior organização, *per se*.

As grandes organizações estão a avançar para as chamadas categorias de directos, à medida que a função de negociação e compras fortalece o seu papel estratégico dentro delas. A sua sofisticação em termos de processos e forma de comprar e aprovisionar encontra nos serviços da Tradecom um grande valor acrescentado, dado que encontram nela as soluções para os seus novos desafios.

As PME, pelos sinais do mercado, estão ansiosas por ver os resultados das iniciativas que a administração pública tomou em seu favor, antes de avançarem com maior clarificação. Estão num estágio de evolução tecnológica entre a administração pública e as grandes organizações e terão de obrigatoriamente acompanhar as iniciativas dessas entidades.

Os principais objectivos e metas da Tradecom, enquadrada neste futuro do B2B, são os seguintes:

- Manter e reforçar a liderança em Portugal ao longo de toda a cadeia de valor do comércio electrónico;
- Maximizar sinergias entre as iniciativas actuais de comércio electrónico dos accionistas, assegurando maior orientação para o mercado, a rentabilidade operacional a curto prazo e a rentabilidade financeira a médio prazo;
- Permitir a definição desta iniciativa como canal privilegiado dos accionistas nas suas estratégias de comércio electrónico;
- Foco na carteira de clientes dos accionistas de forma integrada e com uma abordagem global sistematizada, aproveitando as relações privilegiadas já existentes;
- Avaliar constantemente as oportunidades de mercado que permitam o crescimento e a rentabilidade do negócio.

*Caso G2C
– Portal
do Município
de Pombal*



SUMÁRIO EXECUTIVO

O município de Pombal é uma autarquia local com 450 colaboradores e 30 milhões de euros de orçamento anual. O município de Pombal abrange um concelho com 640 Km² onde residem 56 300 habitantes.

O município, empenhado em polarizar o desenvolvimento, tem desenvolvido um elevado esforço na modernização administrativa dos seus serviços, numa modernização que concorra para a qualidade de vida dos residentes e para a competitividade das empresas.

CM-POMBAL.PT

O portal do município de Pombal é uma iniciativa englobada na estratégia do município de Pombal para o governo electrónico, que tem como objectivos:

- a contínua melhoria da qualidade e oportunidade da prestação de serviços a munícipes e entidades no âmbito das competências municipais;
- a utilização eficaz, eficiente e coerente dos recursos públicos sob sua administração;
- a contribuição para o progresso e desenvolvimentos económico, social e cultural do concelho;
- a facilitação do relacionamento entre o município e o seu munícipe no cumprimento das suas obrigações e usufruto dos seus direitos, de forma simplificada, segura e conveniente, proporcionando uma racionalização e uma gestão integrada de canais não presenciais, de forma articulada com os diferentes departamentos da autarquia.

ENQUADRAMENTO

A construção recente de modernas vias de comunicação e a sua localização invejável deram a Pombal um desenvolvimento único na sua região, transformando-a numa das cidades com maiores índices de crescimento da zona centro do País, e dando ao concelho condições únicas para a prosperidade dos seus habitantes.

O portal municipal é uma solução de disponibilização vertical de serviços municipais *online*. Começou a ser desenvolvido no início do ano 2004, recorrendo apenas a capital humano da autarquia. O principal objectivo consistiu em colocar serviços *online* de duas unidades orgânicas certificadas pela ISO 9001, nomeadamente os Serviços de Atendimento Geral e a Divisão de Obras Particulares.

Associada a este objectivo, não foi descurada a informação institucional que o município pretendia disponibilizar. Actualmente, com a certificação de mais orgânicas municipais, estão a ser desenvolvidos novos serviços *online*.

O portal do município foi colocado à disposição no início do mês de Dezembro de 2004, tem em média 300 visitas diárias e já conta com cerca de 2000 utilizadores registados. É por isso um canal de comunicação privilegiado que prende o interesse e gera a adesão dos munícipes.

O PROJECTO

A decisão de implementação do portal municipal surgiu da vontade de abrir novos canais de comunicação com os munícipes, de forma a ultrapassar as tradicionais barreiras de comunicação (distância, tempo, disponibilidade, etc.).

Depois de uma reorganização a nível interno de infra-estruturas e do sistema de informação que consistiu na interligação de 11 edifícios municipais e permitiu uma maior flexibilização na comunicação entre todos os serviços e na criação de uma *intranet* (que, entre outras aplicações, continha um sistema de gestão documental desenvolvido também no município), encontrou-se o momento adequado para seguir uma estratégia focada em novos canais de relacionamento com os cidadãos.

Entendeu-se pois que a Internet poderia potenciar a resolução de tradicionais problemas que a autarquia identificou:

- Deficiente sistematização dos processos de prestação – Os processos de prestação de serviço não obedeciam a uma sistematização coerente;
- Suporte de *hardware* deficiente para os processos de comunicação e gestão – A dispersão dos serviços por diversos edifícios introduzia graves perturbações no processo de comunicação e na disponibilização de informação para a gestão;
- Suporte de *software* deficiente para os processos de comunicação e gestão – Diversidade de soluções de *software*, soluções fechadas que não comunicavam entre si;
- Necessidade de deslocação física dos clientes aos serviços municipais – Pouca flexibilidade das soluções de atendimento;

- Gestão das frentes de atendimento – Necessidade de envolvimento de muitos e qualificados recursos para o atendimento ao público;
- Barreira de comunicação e interacção com a comunidade não residente, designadamente a emigrante – O concelho de Pombal acolhe uma grande comunidade emigrante, que tem sérios problemas de interacção com o município, muito por força da já referida necessidade de deslocação presencial;
- Aproveitamento insuficiente do recurso Internet – A anterior página *web* do município era um mero depósito de informação que não permitia a interacção com os clientes, tão-pouco a prestação de serviços.

Hoje, na autarquia de Pombal, existem quatro grandes macroprocessos no que concerne a serviços *online*: a submissão de requerimentos, a consulta de estados de processos, os pagamentos de taxas e licenças e os B@M (Balcão de Atendimento Municipal).

Figura 5.1
Imagem de ecrã
do portal da
Câmara Municipal
de Pombal
(www.cm-pombal.pt)

The screenshot displays the official website of the Municipality of Pombal. The header includes the logo and name of the municipality, along with navigation links for 'Serviços Online', 'Univa', 'Mapa do Portal', 'Contactos', 'Questões', and 'Fórum'. The main content area is divided into several sections:

- Em Destaque:** A featured article titled 'Festas do Bodo de Pombal decorrem entre os próximos dias 27 e 31 de Julho', describing a religious and cultural event.
- Últimas Notícias do Município:** A list of recent news items, including 'Acção de sensibilização no Oso da Baleia' and 'Agenda de eventos para Agosto'.
- Comunicações Municipais:** A list of official communications, such as 'Aviso - Encerramento do Trânsito de Vias Municipais - "Festejos em honra de Nossa Senhora dos Remédios"' and 'Edital - Interdição de Estacionamento de Veículos Pesados na Cidade de Pombal'.

The right sidebar contains utility sections: 'Acesso Online' with a login form, 'O meu Menu' with a user profile link, 'Procurar' (search), 'Sabia que...' (interesting facts), and 'Estatísticas' showing site usage metrics.

SUBMISSÃO DE REQUERIMENTOS

A submissão de requerimentos é o serviço *online* que permite ao cliente submeter um pedido ao município sem ter de se deslocar fisicamente aos seus serviços de atendimento. Depois de o processo de autenticação estar concluído, o cliente pode solicitar um dos seguintes serviços no portal:

- Divisão de Águas e Saneamento
 - Contrato de fornecimento de água;
 - Autorização de débito em conta;
 - Requerimento para ensaio de canalização e baixa de contrato;
 - Pedidos diversos;
- Divisão de Obras Particulares
 - Pedido de certidão/reprodução de documentos;
- Serviço de Atendimento e Expediente Geral
 - Requerimento de horário de funcionamento;
 - Requerimento para inspeção/reinspeção de ascensores, monta-cargas, elevadores, tapetes rolantes e escadas mecânicas;
 - Requerimento para vistoria de veículo;
 - Requerimento para concessão de terreno/averbamento de alvará;
 - Requerimento para inumação/trasladação/exumação;
 - Requerimento para licença de condução;
 - Requerimento para livrete e título de propriedade;
 - Requerimento para registo de propriedade;
 - Requerimento para ocupação da via pública;
 - Requerimentos diversos.

O cliente pode preencher o requerimento e anexar os documentos que devem acompanhar o pedido em formato digital. Os pedidos cujas taxas sejam imediatamente calculáveis só podem dar entrada após o seu pagamento. Nos requerimentos cujas taxas careçam de análise por parte dos serviços, o preço é calculado, o pedido dá entrada no sistema e o cliente é notificado do valor a pagar; após o pagamento, o pedido tem seguimento.

Depois deste processo, a pretensão entra no sistema de gestão documental também desenvolvido no município – WebDoc. A inter-operabilidade entre o portal (*frontoffice*) e a *intranet* (*backoffice*) é garantida através de *webservices* e mecanismos de sincronização. No WebDoc, é definido o colaborador do serviço responsável por dar seguimento ao pedido submetido. Quando este é despachado, o município envia por via postal o documento. O cliente pode ser informado via SMS.

Quais as vantagens?

- Comodidade do cliente;
- Produtividade do município;

- Rapidez de resposta;
- Competitividade.

Funcionalidades:

- Registo de clientes (individual e empresas);
- Área pessoal – consultas e alterações: permite consultar o estado em que se encontra o requerimento, alterar os dados pessoais ou fazer o *upload* de documentos pessoais;
- Requerimentos *online* – preenchimento e pagamentos: permite preencher todos os requerimentos, submetê-los aos serviços e proceder ao seu pagamento;
- Envio de anexos em formato digital;
- Envio de comunicações ao funcionário do município;
- Visualização do estado do pedido;
- Pagamentos *online*;
- *Download* de formulários para posterior envio;
- UNIVA – Unidade de Inserção na Vida Activa: permite acesso ao mercado de oferta e procura de emprego no concelho de Pombal;
- Atendimento *online*: permite ao cliente que aceda ao portal contactar directamente um operador para obter informação.

CONSULTA DO ESTADO DOS PROCESSOS

São competências de cada município licenciar e fiscalizar todas as obras particulares edificadas no seu concelho.

Após o processo de registo do cliente no portal, o sistema verifica automaticamente se este tem algum processo de obras particulares no sistema de informação do *backoffice*. Em caso positivo, é transferida para o seu perfil toda a informação relativa aos processos pendentes ou já decididos. Se for um gabinete técnico e o responsável pelo processo, o cliente também conseguirá ver o seu estado.

Quando o processo é decidido, o cliente pode ser notificado via SMS.

Quais as vantagens?

- Conhecimento do estado do processo;

- Redução da taxa de ocupação dos atendimentos presenciais e técnicos do município com este tipo de questões;
- Transferência: todo o fluxo do processo no município pode ser acompanhado pelo cliente.

Funcionalidades:

- Interação com o sistema de gestão de obras particulares do *backoffice*;
- Consulta de processos de urbanização e edificação: permite consultar o estado em que se encontra um processo de urbanização ou edificação e visualizar documentos.

PAGAMENTOS DE TAXAS E LICENÇAS

O cliente que esteja devidamente autenticado no portal pode efectuar o pagamento de taxas municipais, como por exemplo a sua factura de água e a factura do lixo. Este processo evita a necessidade de sincronizar a informação que está nos sistemas de informação do *backoffice*.

Quais as vantagens?

- Comodidade do cliente: não necessita de se deslocar aos serviços do município;
- Facilidade de pagamento: utilização de cartão de crédito e Multibanco.

Funcionalidades:

- Serviço de águas e saneamento: permite consultar facturas de água, bem como o gráfico dos últimos consumos e proceder a pagamentos;
- Serviço de cobrança da taxa de lixo: permite pagar a taxa relativa ao lixo;

B@M

O B@M é um subprojecto do portal municipal que visa atingir dois objectivos: a descentralização e a uniformização dos serviços prestados ao munícipe e tornar-se num instrumento de combate à «info-exclusão».

Todos os processos do Serviço de Atendimento e Expediente Geral (taxas e licenças) e alguns processos da Divisão de Águas e Saneamento entram no município de uma forma-padrão, independentemente do local onde é feito o pedido, seja no atendimento municipal, numa Junta de Freguesia (B@M) ou no portal municipal. O município permite que os agentes autorizados, ou seja, as juntas de freguesia, possam fornecer serviços a todos os cidadãos que por alguma razão não tenham acesso à Internet, ou não tenham competências adquiridas para utilizá-la. Assim, as pessoas evitam as deslocações aos serviços do município.

Os documentos que instruem o processo e o próprio requerimento entram no município em formato digital. Todos os balcões têm equipamentos de digitalização, que facilitam a sua organização e o seu tratamento, e uma ferramenta de gestão (por *web*) comum a todos os balcões.

Internamente, no *backoffice*, o pedido vai directamente através do WebDoc para o funcionário responsável por dar seguimento ao processo. O pedido, para dar entrada nos serviços, tem de cumprir regras previamente definidas e implementadas no sistema. Se for, por exemplo, susceptível de pagamento, o requerimento só dá entrada se o pagamento for efectuado (note-se que no B@M o pagamento da taxa aplicável pode ser efectuado utilizando o cartão de crédito, ou pela opção «pagamento de serviços», no Multibanco). Se não se fizer acompanhar de todos os documentos necessários, o pedido não dá entrada, sendo essas condicionantes devidamente comunicadas ao funcionário quando efectua o registo da pretensão, assim como ao munícipe.

Quais as vantagens?

- Acesso cómodo aos serviços;
- Combate a «info-exclusão».

Funcionalidades:

Neste projecto, é possível efectuar todos os serviços que estão no portal do município, com uma diferença: em vez de ser o munícipe a operar, é o funcionário da Junta de Freguesia que o faz por ele. No actual estado de desenvolvimento, são disponibilizados os seguintes serviços:

- Requerimentos *online* (horários de funcionamento, vistoria de veículos, concessão de terreno, licença de condução de ciclomotores, ocupação da via pública, etc.) – Submissão e pagamentos;
- Consulta de processos de urbanização e edificação;

- Serviço de Águas e Saneamento – Realização de contratos de água, consultas e pagamentos;
- UNIVA – Unidade de Inserção na Vida Activa;
- Atendimento *online*.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO

No que diz respeito a *networking*, ou seja, equipamentos de rede, investiu-se em tecnologia adequada às necessidades. Para além desse investimento, foi feito um esforço por adquirir servidores que permitissem suportar os novos serviços disponíveis e actualizar o parque informático. Modernizar foi a palavra de ordem, seguindo a filosofia da disponibilização de novas ferramentas, assim como de meios para as utilizar.

Podemos considerar que o tipo de sistema de informação no que diz respeito ao *software* é híbrido, dado que se utilizam servidores Windows 2003 Server e sistema operativo OpenSource, nomeadamente as distribuições Redhat e Fedora Linux. O portal foi complementemente desenvolvido em tecnologias *opensource* (linguagem PHP e base de dados PostgreSQL).

BENEFÍCIOS

Ao longo dos últimos dois anos, durante a implementação das várias etapas do projecto, foram notórias as melhorias, tanto na satisfação como na percepção dos clientes e colaboradores, no que diz respeito à alteração profunda na forma de prestar serviços por parte da autarquia. Hoje, o município de Pombal dispõe de plataformas que lhe permitem agilizar tanto os processos de prestação de serviços como o processo comunicacional.

A monitorização do desempenho funcional do atendimento é um dado de extrema importância, que permite aos decisores adequar em tempo útil as frentes de atendimento à procura, tendo em conta os objectivos organizacionais.

Graças a ferramentas como a *intranet*, o portal municipal e os balcões de atendimento municipal (B@M), é hoje possível em qual-

quer local e a qualquer hora disponibilizar o acesso aos serviços municipais da Câmara Municipal de Pombal, nomeadamente à consulta de processos de obras particulares, consulta e pagamento de facturas de água, submissão e pagamento de requerimentos de diversos assuntos (12), consulta de deliberações de câmara, reclamações, etc.

Para colmatar a iliteracia digital, foram implementados, como já se referiu, os balcões de atendimento municipal nas juntas de freguesia, que assim aproximam, de forma muito significativa, o município das populações (o que no caso de Pombal tem muito significado pois o concelho tem cerca de 640 Km²).

A disponibilização desses serviços permite a monitorização por parte dos munícipes dos estados dos seus pedidos, bem como as decisões, fomentando assim a responsabilização dos intervenientes no processo, aumentando a transparência da administração pública e diminuindo de forma muito significativa a margem de erros de informação.

CONSTRANGIMENTOS

A implementação de um serviço *online* pressupõe que haja uma devida sistematização, sem espaço para ambiguidades. Um dos problemas que se sentem no portal do município de Pombal é sem dúvida a falta de sistematização processual, de identificação dos fluxos e de todos os elementos de cada processo. A maneira de resolver a questão passa pela elaboração de um manual de procedimentos, em que se identifica quem faz o quê, como e quando, para só depois partir para a implementação do serviço *online*.

Relativamente às transacções *online*, o mercado nacional não está ainda devidamente maduro no que concerne às soluções existentes. Na verdade, os actores só estão vocacionados para o mercado empresarial, o que levou a alterar a forma de arrecadação da receita, visto que esta não era igual à receita liquidada (descontos pelo serviço de pagamento). Outro dos problemas levantados refere-se à autenticidade do cliente que solicita um serviço pelo portal municipal (este problema não se põe nos B@M, visto o serviço ser feito de forma presencial nas juntas de freguesia), pois estes serviços pressupõem que o cliente nunca necessite de se deslocar fisicamente às instalações da autarquia. Após o registo no portal, o munícipe recebe de imediato (por correio electrónico) uma senha para aceder aos servi-

ços. Todavia, só depois de receber um ofício registado com aviso de recepção é que fica habilitado a utilizar todos os serviços. Com a assinatura no aviso de recepção, consegue-se comprovar a autenticidade do utilizador registado.

Pombal é um concelho de características rurais, pelo que as taxas de utilização de Internet são relativamente baixas, o que contribui para que o portal não seja um meio muito utilizado para aceder aos serviços municipais. Para colmatar o problema, criou-se uma nova interface para o portal (B@M) que atingiu uma franja muito significativa da população, que apenas tem de se deslocar à sua junta de freguesia para solicitar um serviço ao município.

O FUTURO

Os desafios que se colocam à autarquia de Pombal são vários. À medida que o município vai certificando as suas unidades orgânicas, vai necessariamente certificando também os processos, para que todos os seus serviços estejam presentes no portal do município. Não é uma tarefa que se afigure fácil ou rápida, porque o levantamento e a definição dos processos a certificar têm o seu grau de complexidade.

A implementação deste projecto permitiu verificar no terreno que é possível, em particular na administração local, introduzir modernidade por meio da mobilização de recursos próprios. É possível potenciar a utilização dos meios electrónicos em favor mútuo das partes envolvidas, podendo as dificuldades que se nos apresentam ser encaradas como oportunidades de reengenharia de processos.

É necessário portanto continuar a modernizar e a contribuir para uma melhor administração pública local, tendo como objectivo principal servir melhor e com mais qualidade.

C A P Í T U L O

6

*Caso G2C
– Portal
do Cidadão*



SUMÁRIO EXECUTIVO

O Portal do Cidadão, lançado em Março de 2004, é uma iniciativa englobada na estratégia nacional para o governo electrónico definida pela Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC). Trata-se de uma das suas faces mais visíveis, encontrando-se articulada com outras iniciativas em curso:

- Adaptação dos serviços de retaguarda aos novos canais de relacionamento;
- Prestação de serviços públicos electrónicos.

O portal permite facilitar o relacionamento entre o Estado e o cidadão no cumprimento das suas obrigações e usufruto dos seus direitos, de forma simplificada, segura e conveniente, proporcionando uma racionalização e uma gestão integrada de canais não presenciais, de forma articulada com os organismos do Estado.

Mais do que um *site*, o Portal do Cidadão revelou-se uma plataforma para a inovação da administração pública, registando uma crescente adesão por parte dos cidadãos.

ENQUADRAMENTO

No âmbito da Resolução do Conselho de Ministros n.º 135/2002, de 20 de Novembro, é atribuída à Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC)¹ a concepção do Plano de Acção para o Governo Electrónico, que se consubstancia num conjunto de projectos emblemáticos, entre os quais se encontra o Portal do Cidadão.

O projecto surgiu, inicialmente, como uma resposta directa de Portugal ao desafio lançado pela União Europeia aos múltiplos organismos das administrações públicas, por forma a garantir o cumprimento dos objectivos estratégicos para a sociedade da informação, traduzidos no plano de acção eEurope 2002.

Este desafio ambicioso foi simultaneamente complementado com um conjunto de outras pressões externas que não podiam ser ignoradas devido à forte influência exercida junto das decisões estratégicas para o desenvolvimento deste projecto:

- *Excessivos gastos de tempo do cidadão em deslocações repetitivas e evitáveis a serviços públicos* devido essencialmente à existência de um reduzido número de serviços públicos electrónicos, à falta de sofisticação na sua entrega (poucos serviços no nível transaccional), à reduzida orientação desses serviços para as necessidades dos cidadãos e à insuficiente atenção prestada às condições de acesso para cidadãos com necessidades especiais;
- *Acentuação da diferença entre os níveis de serviço providenciados pelas organizações privadas e públicas*, provocando o aumento da pressão dos cidadãos e empresas junto do Estado, para a obtenção de um relacionamento mais eficaz, cómodo e de fácil utilização;
- *Potencial crescente de transformação das novas tecnologias*, que se traduz num novo patamar de exigência dos cidadãos na procura de novas formas de acesso aos serviços públicos.

O PROJECTO

O Portal do Cidadão (www.portaldocidadao.pt) é mais do que um portal de ligações para serviços públicos electrónicos, na medida em que:

- identifica e concentra informação sobre os serviços *online* mais úteis ao cidadão e empresa (representando cerca de 500 assuntos do dia-a-dia), que são sujeitos a uma actualização constante;
- integra, organiza e gere conteúdos organizados por áreas de interesse e situações de vida, baseados numa taxionomia orientada para as necessidades do cidadão;
- aproveita, no que é aplicável, a informação oriunda do extinto *site* Infocid;
- respeita as regras de utilização e acessibilidade;
- integra serviços transversais, funcionando como «ponto único» para o serviço de alteração de morada.

A continuidade desta iniciativa passa inevitavelmente por três eixos de actuação: melhoria dos serviços disponibilizados, aumento do

número de serviços disponibilizados e constante monitorização do portal (conteúdos, estrutura de navegação, infra-estruturas tecnológica e aplicacional, entre outros).

OBJECTIVOS

Os objectivos traçados para este projecto foram os seguintes:

- Constituir o Portal do Cidadão como o *ponto de acesso por excelência de promoção da oferta de serviços públicos electrónicos*, tornando-se num instrumento para a mudança do relacionamento do Estado com o cidadão e, conseqüentemente, promoção da sociedade da informação;
- *Colocar os serviços públicos cada vez mais próximos e disponíveis ao cidadão*, tendo sempre presentes os seguintes eixos de actuação:
 - Reorientar e facilitar os serviços prestados pelos organismos públicos para as necessidades do cidadão, promovendo em simultâneo a inclusão de cidadãos com necessidades especiais;
 - Disponibilizar os serviços públicos através de múltiplos canais de interacção, explorando os novos meios tecnológicos e de comunicação;
- *Tornar a administração pública mais eficiente e eficaz, digna e respeitada pelo cidadão*, por forma a proporcionar uma prestação de serviços públicos com maior qualidade e transparência.

DESENVOLVIMENTO

Com base nestes objectivos, foi iniciado em 2003 o desenvolvimento do Portal do Cidadão, contemplando uma solução focada nas vertentes que se seguem.

CONTEÚDOS E SERVIÇOS

Foi feita uma angariação de conteúdos e serviços facultados pelos organismos públicos posteriormente estruturados e classificados com

base numa taxionomia previamente definida e constituída por duas grandes áreas (cidadãos e empresas).

EQUIPA INTERMINISTERIAL

Para o desenvolvimento deste projecto foi constituída uma equipa interdisciplinar envolvendo cerca de 500 recursos humanos provenientes dos organismos públicos, UMIC e entidades externas, que contribuiu para a produção e posterior divulgação dos produtos (*outputs*) inerentes às várias fases da metodologia de trabalho.

Quadro 6.1
Fases do projecto
Portal do Cidadão

Fases	Entidades envolvidas	Outputs
Concepção do portal	UMIC	<ul style="list-style-type: none"> Relatório da concepção do portal em que consta a definição estratégica, os objectivos, etc.
Definição da taxionomia e dos metadados	UMIC e organismos públicos	<ul style="list-style-type: none"> Relatório da taxionomia e dos metadados a utilizar no portal.
Mobilização da administração pública	UMIC e organismos públicos	<ul style="list-style-type: none"> Identificação dos organismos públicos, fornecedores de conteúdos para o portal; Identificação e posterior recepção dos serviços e conteúdos produzidos pelos organismos.
Implementação do portal	UMIC e entidades externas	<ul style="list-style-type: none"> Infra-estrutura técnica operacional; Sessão pública de apresentação do portal; Plano de comunicação e acções de divulgação.
Operação e implementação evolutiva	UMIC e entidades externas	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilização de novas funcionalidades no portal (<i>newsletter</i>, certidões <i>online</i>, etc.); Disponibilização da ferramenta que permite a actualização de conteúdos pelos organismos.

Fonte: UMIC

INFRA-ESTRUTURA TECNOLÓGICA E IMPLEMENTAÇÃO

Desenvolveu-se uma plataforma tecnológica de suporte a todos os conteúdos e serviços públicos electrónicos transversais da administração pública (destacando-se para o efeito o serviço de alteração de morada), assente num produto de gestão de conteúdos comercial (Microsoft Content Management), complementado por desenvolvimentos à medida para assegurar as funcionalidades necessárias a um portal verdadeiramente orientado para os cidadãos e de fácil actualização por parte dos fornecedores de conteúdos e de serviços (organismos públicos).

ARQUITECTURA TECNOLÓGICA

A arquitectura tecnológica do Portal do Cidadão foi desenhada segundo as regras da Microsoft Solution for Systems Architecture para o desen-

volvimento de arquitecturas de sistemas, pelo que foram seguidas as melhores práticas para criação deste tipo de soluções, ilustrada na figura seguinte:

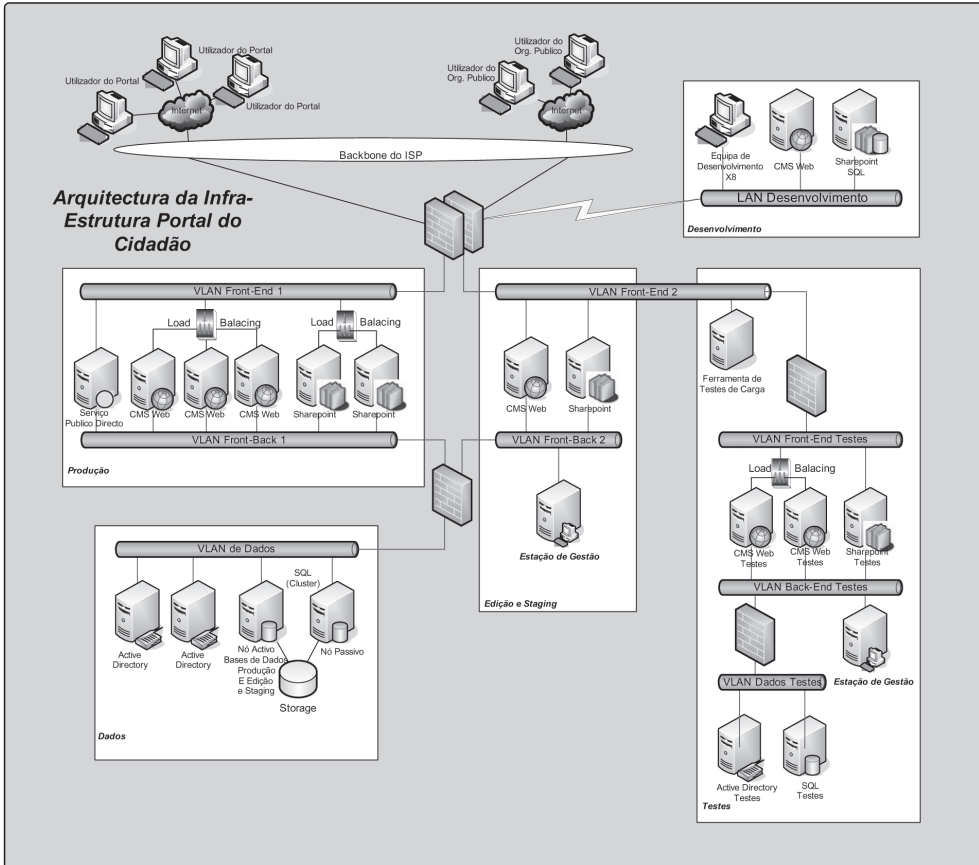


Figura 6.1
Arquitectura da infra-estrutura do Portal do Cidadão

Fonte: UMIC

A infra-estrutura do Portal do Cidadão é constituída por 19 servidores equipados com Windows Server 2003, distribuídos por quatro ambientes, utilizando o MS Content Management Server 2002 para gestão de conteúdos, o MS Sharepoint Portal Server 2003 para indexação de conteúdos, Active Directory e MS SQL Server 2000:

Front-end de produção – Interacção dos utilizadores finais do portal;

Edição e staging – *Backoffice* do portal, que permite a colocação, actualização e visualização de conteúdos em pré-produção pelos fornecedores de conteúdos;

Teste – Realização de testes de capacidade e de integração;

Formação – Realização de acções de formação nos organismos públicos;

Camada de dados – Repositório de dados de ambientes de produção e edição.

A *segurança* foi cuidadosamente concebida, incluindo *hard links* nos servidores, *intrusion detection systems* (IDS), antivírus actualizados e *firewalls* para protecção dos vários ambientes: uma entre a Internet e o acesso aos ambientes de produção, edição e formação, e outra, interna, para protecção do acesso à camada de dados.

A *comunicação* para a Internet (ambientes de produção, edição e formação) é efectuada a partir do *backbone* do ISP:

ligação sem constrangimentos de largura de banda ou prioridade de tráfego e redundante em equipamentos activos e cablagem. Existe uma ligação dedicada com a UMIC para desenvolvimento e acesso ao ambiente de teste e três servidores ISA, que funcionam como *cache* activa do ambiente de *front-end* de produção.

A arquitectura aplicacional do Portal do Cidadão é constituída por três camadas segundo as melhores práticas recomendadas, estando integradas com serviços de comunicação, gestão e segurança:

- acesso a dados;
- lógica de negócio;
- apresentação.

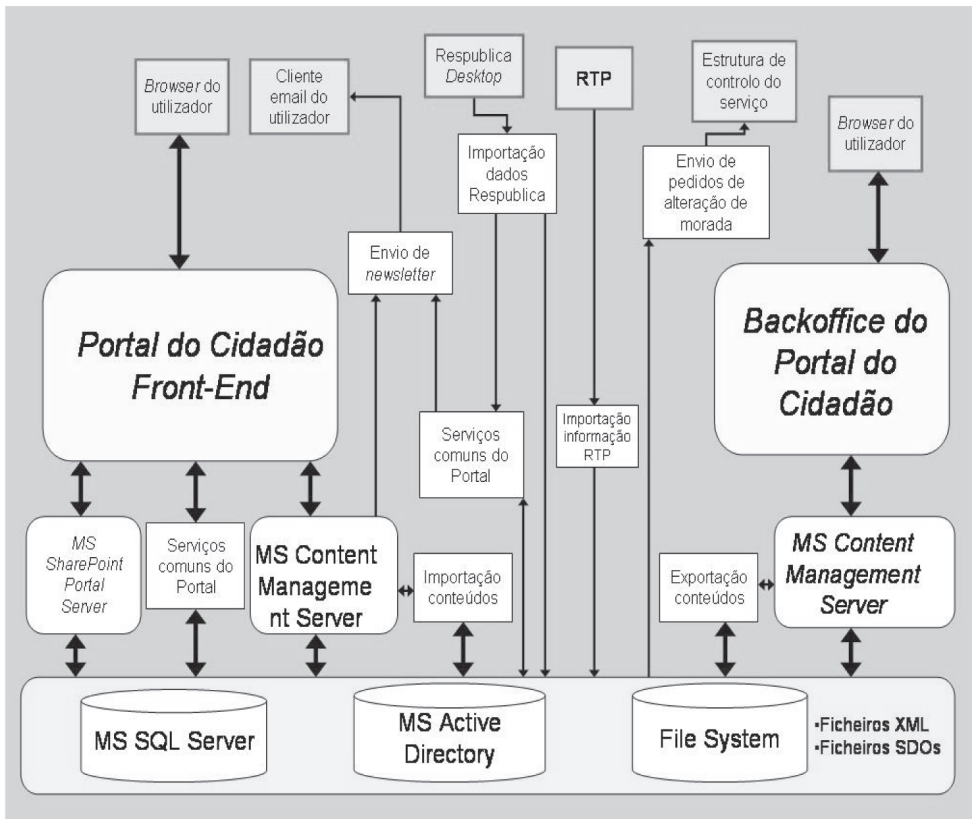


Figura 6.2

Arquitectura do sistema de informação

Fonte: UMIC

A aplicação *web* subjacente a este portal foi desenvolvida em C#.Net sobre a plataforma MS Content Management Server 2003 e engloba o *front-end*, disponível para navegação pelos cidadãos e empresas e o *backoffice* que permite a produção e manutenção dos seus conteúdos, bem como a gestão dos utilizadores registados para a realização dessas actividades (organismos públicos e equipa UMIC).

Em complemento, foram ainda desenvolvidos:

- dois serviços *web* (um para a comunicação com a ferramenta de indexação – SharePoint Portal Server 2003 – e outro para acesso ao registo de *logs* da aplicação);

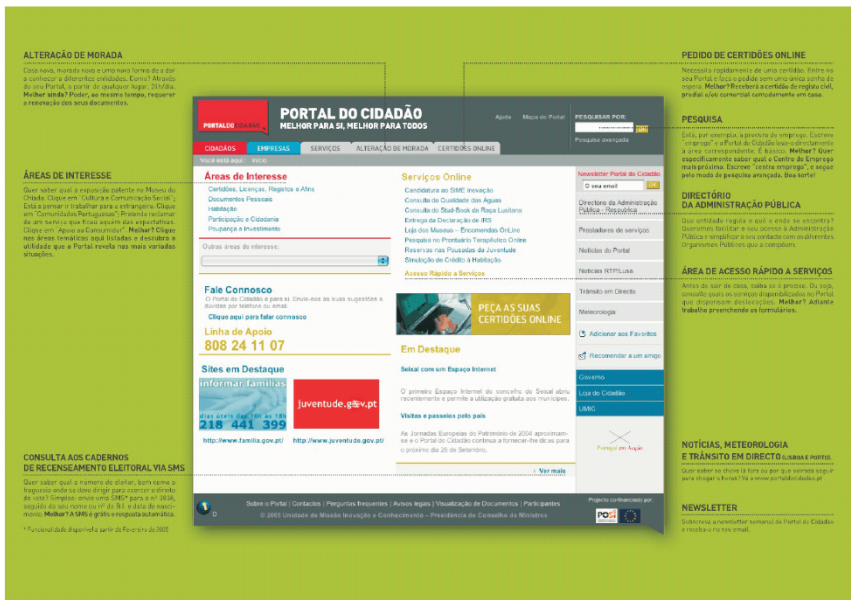
- componentes de suporte à aplicação, desenvolvidos em C#.Net, (importação e exportação automática de conteúdos entre o ambiente de edição e de produção, envio de *newsletter*, geração e envio de pedidos de alteração de morada para a estrutura de controlo, actualização periódica de dados de *Respublica* e acesso aos dados noticiosos da RTP e sua transformação para o Portal do Cidadão).

Os vários componentes da aplicação comunicam por *queries* SQL devidamente protegidos contra SQL Injection, XML e ficheiros SDO.

MARKETING E COMUNICAÇÃO

O Portal do Cidadão foi o primeiro portal da administração pública a ser objecto de uma campanha de comunicação.

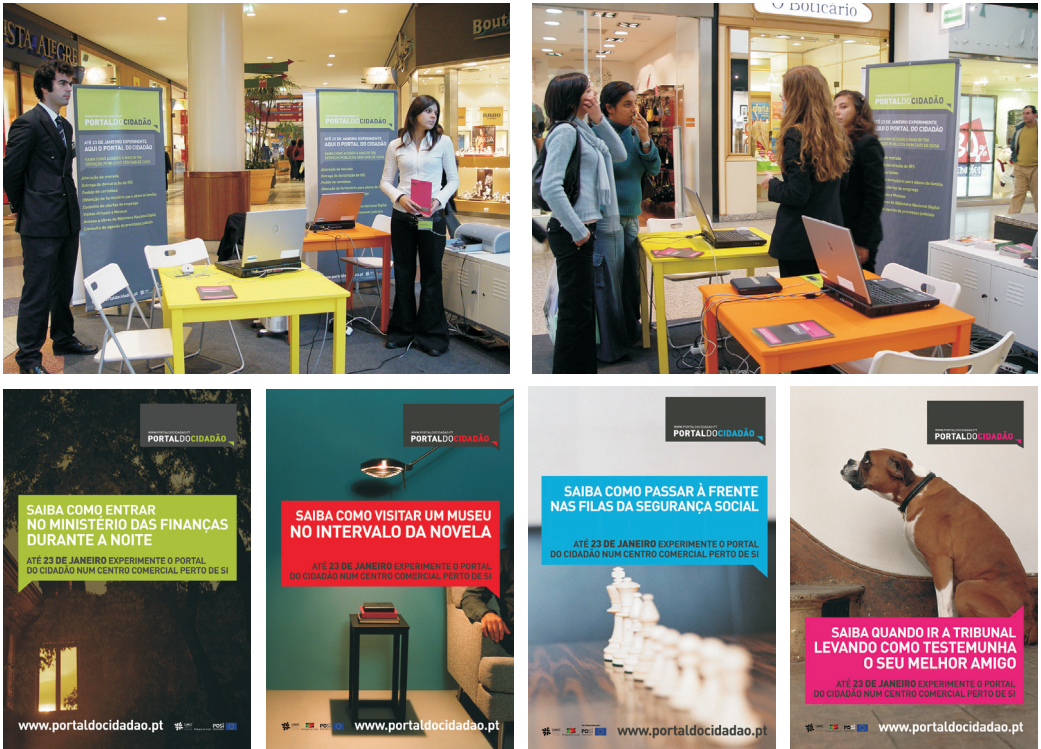
Figura 6.3
Brochura sobre o Portal do Cidadão



Fonte: UMIC

Com o lançamento do portal, foi distribuído um folheto informativo com alguns jornais. Dez meses volvidos, realizaram-se novas acções de divulgação e sensibilização do portal junto dos cidadãos e empresas. «Venha Experimentar no Portal do Cidadão»: durante uma semana decorreu em dez centros comerciais uma campanha de experimentação do portal, que abrangeu 15 mil pessoas. A campanha serviu-se ainda de mupis.

Figura 6.4
Campanha
publicitária do
Portal do Cidadão



ESTUDOS QUALITATIVOS

Para que nenhum pormenor fosse descurado, foram ainda efectuados vários estudos qualitativos e quantitativos, dos quais se destacam:

- Realização de *focus groups* conduzidos por uma empresa externa (APEME), para averiguação do nível de satisfação dos utilizadores do portal, em termos das suas utiliza-

ção e navegação;

- O *look and feel* do portal foi pensado numa lógica de mercado. Os próprios *banners*, desenvolvidos com o apoio da agência de publicidade Bates, contribuíam para criar uma imagem dinâmica e moderna, distinta da generalidade dos *sites* oficiais.



Figura 6.5 • Banners do Portal do Cidadão

Fonte: UMIC

A UMIC promoveu a realização de um estudo sobre o desempenho do portal, produzido por uma empresa externa (Markware), tendo-se concluído que se encontrava ao nível dos melhores *sites* portugueses.

Por seu turno, um estudo realizado pela Marktest em Janeiro de 2005 reve-

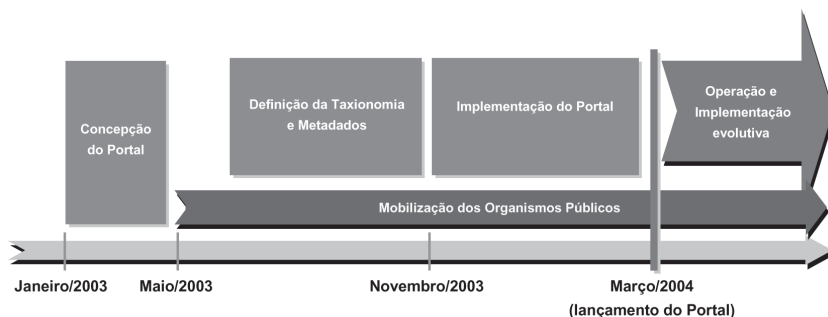
lou que, naquela data, 36% da população portuguesa já conhecia o Portal do Cidadão. Entre os *sites* da administração pública, o portal só foi superado pelo serviço das declarações electrónicas (Ministério das Finanças), conhecido por 41% da população.

LANÇAMENTO

O Portal do Cidadão foi disponibilizado pela primeira vez no dia 17 de Março de 2003. Constituído por cerca de 700 serviços de naturezas informativa, interactiva ou transaccional, regista actualmente cerca de 2 milhões e meio de visitas mensais.

Para a sessão de lançamento, presidida pelo primeiro-ministro, foram convidados as cerca de 500 pessoas envolvidas de todos os ministérios.

Figura 6.6
As fases de desenvolvimento



BENEFÍCIOS

O Portal do Cidadão permite a obtenção de benefícios qualitativos para todos os intervenientes no projecto.

UTILIZADORES DO PORTAL

Os cidadãos e empresas, nacionais ou estrangeiros, que se relacionem com o Estado português gozam assim de:

- *comodidade e conveniência* – a disponibilização de serviços públicos electrónicos acessíveis a qualquer hora e em qualquer lugar permite diminuir o número de deslocações aos balcões dos organismos;
- *simplificação* – a orientação desses serviços para as necessidades dos seus utilizadores permite aumentar a qualidade da sua prestação e simplificar o relacionamento com a administração pública;
- *eficácia* – o acesso a informação de forma rápida e atempada permite a melhoria do conhecimento dos direitos e obrigações dos utilizadores do portal, aumentando a eficácia do seu relacionamento com o Estado.

ORGANISMOS PÚBLICOS

As entidades fornecedoras de conteúdos e serviços gozam de:

- *reconhecimento* – transmissão e reforço de uma imagem de dinamismo, modernização e qualidade;
- *eficiência* – melhoria do nível de serviço interno e respectivo atendimento proporcionado aos cidadãos e empresas;
- *motivação dos funcionários* – oportunidade de participação numa iniciativa catalisadora de mudança na administração pública, bem como de partilhas de conhecimento e de experiências entre os seus pares.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Por representar o conjunto dos organismos públicos como um todo, a administração pública facilita a operacionalização de ini-

ciativas transversais que envolvem múltiplas entidades, permitindo a:

- mudança;
- melhoria de imagem, aumento de abertura e transparência;
- promoção da sociedade da informação e do governo electrónico.

CONSTRANGIMENTOS

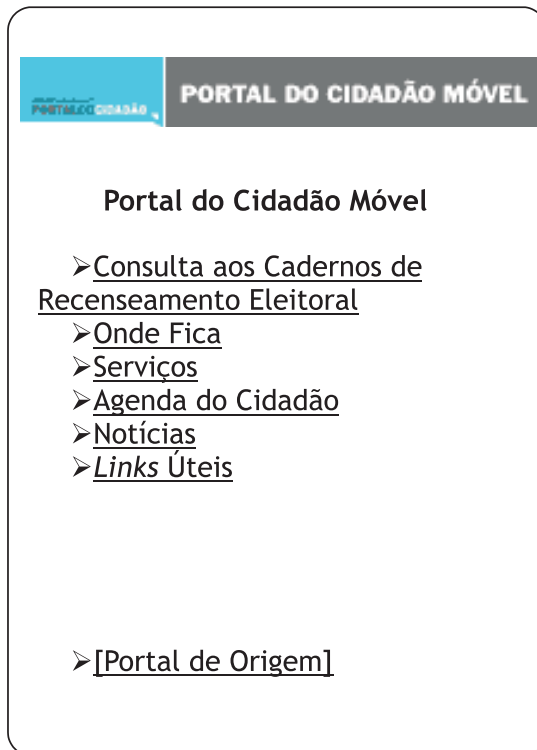
Ao longo do desenvolvimento do Portal do Cidadão, a equipa da UMIC deparou-se com alguns obstáculos imprevistos, nomeadamente:

- *resistência inicial de alguns organismos públicos na produção de conteúdos para o portal*, devido a uma incorrecta interpretação dos objectivos do projecto. Para contornar este obstáculo foram realizadas várias *workshops* com todos os intervenientes, por forma a transmitir algumas mensagens de motivação e esclarecimento, já que o portal pretende ser uma iniciativa complementar a todas as representações virtuais dos organismos;
- *difícil angariação de interlocutores nalgumas áreas da administração pública central*, tendo sido efectuado um pedido de apoio político para contornar a situação;
- *falta de recursos humanos nas equipas de alguns organismos*, que impediria a produção de conteúdos cruciais para o cumprimento dos objectivos políticos traçados. Para desbloquear a situação, a equipa da UMIC disponibilizou alguns dos seus elementos para ajudarem na execução dessa actividade;
- *subdimensionamento inicial de recursos humanos da equipa da UMIC* para o conjunto dos conteúdos produzidos pelos organismos, em virtude da sua grande adesão a este projecto (inicialmente, só estava planeada a colocação de 100 serviços, de aproximadamente 10 organismos, no portal, tendo-se observado a disponibilização de 700 serviços de 120 entidades, no seu lançamento). Para ultrapassar a situação, foi feito um pedido de apoio a outras equipas da UMIC, envolvidas noutras iniciativas em curso.

Convém ainda salientar que alguns dos objectivos propostos foram parcialmente atingidos, devido a factores externos manifestados no desenvolvimento do projecto: atrasos no lançamento da tecnologia UMTS pelos operadores de telecomunicações móveis e reduzida oferta de serviços electrónicos totalmente desmaterializados. Tendo em conta que actualmente a tecnologia UMTS já é uma realidade, foram planeadas novas acções que permitirão a disponibilização do portal em múltiplos canais de interacção. Foi ainda lançada uma nova iniciativa (reengenharia de processos) que contribuirá para o aumento dos serviços electrónicos totalmente desmaterializados.

NOVOS CANAIS: O PORTAL DO CIDADÃO MÓVEL

Figura 6.7
Página inicial do
Portal do Cidadão
Móvel



Lançado em Fevereiro de 2005, o Portal do Cidadão móvel (<http://movel.portaldocidadao.pt>) disponibiliza os seguintes serviços:

- Consulta dos cadernos de recenseamento eleitoral (WAP/PDA e SMS);

- Pesquisa de serviços «Onde Fica» (WAP/PDA);
- Pesquisa de «Serviços» (WAP/PDA);
- Agenda do cidadão (WAP/PDA e SMS);
- Notícias (WAP/PDA e SMS);
- Links úteis (WAP/PDA).
- Acesso aos contactos de entidades da administração pública;
- WPA/PDA.

Figura 6.8
Consulta aos CRE
no Portal do
Cidadão Móvel

Consulta aos CRE

Indique n.º do Bilhete de Identidade e data de nascimento:

Bilhete de Identidade:

Data de Nasc:

Pesquisar

➤ Voltar

O serviço de cadernos de recenseamento eleitoral permite a obtenção do número de eleitor e da freguesia respectiva pela da introdução do número de bilhete de identidade e da data de nascimento. O serviço também está disponível via SMS – pelo número 3838 – e WPA/PDA.

Figura 6.9
Funcionalidades
da versão móvel:
a procura dos
serviços
disponíveis no
Portal do Cidadão

HSM - Hospital São Marcos - Braga

Ministério da Saúde
Direcção Geral da Saúde

Contactos

Largo Engº Carlos Amarante,
Apartado 2242, 4701-965 BRAGA
Tel: 253 209 030
Fax: 253 613 334
Email: hsmgeral@ha.min-saude.pt
Website:
http://www.arsnorte.min-saude.pt/h_braga.htm

Atribuição do Nome a um Recém Nascido

Direcção-Geral dos Registos e do
Notariado

Descrição

Quando da escolha do nome para o recém-nascido, é necessário levar em consideração certas normas. O nome é escolhido pelos pais de mútuo acordo e deve compor-se no máximo de seis vocábulos gramaticais dos quais só dois

Contactos

Morada / Telefone / Fax / Site

PORTAL DO CIDADÃO

PORTAL DO CIDADÃO MÓVEL

- ▶ [Centros Emprego](#)
- ▶ [Centros de Saúde](#)
- ▶ [Conservatórias, Registos e Notariados](#)
- ▶ [Delegações IPJ](#)
- ▶ [Hospitais](#)
- ▶ [Lojas Cidadão](#)
- ▶ [Segurança](#)
- ▶ [Serviços Apoio Contribuinte](#)
- ▶ [Serviços Finanças](#)
- ▶ [Serviços Estrangeiros e Fronteiras](#)
- ▶ [Tribunais](#)



PORTAL DO CIDADÃO

PORTAL DO CIDADÃO MÓVEL

Serviços

[Pesquisar](#)

Cidadãos

- ▶ [Situações de Vida](#)
- ▶ [Áreas de Interesse](#)

Empresas

- ▶ [Criação da Empresa](#)
- ▶ [Vida da Empresa](#)



Fonte: UMIC

BALANÇO

Depois do lançamento do portal, foi feito um balanço do trabalho realizado, encontrando-se desta forma os pontos mais bem-sucedidos, que poderão ser aplicados em iniciativas futuras, bem como os pontos menos conseguidos, que necessitam de pequenas alterações para poderem ser reutilizados.

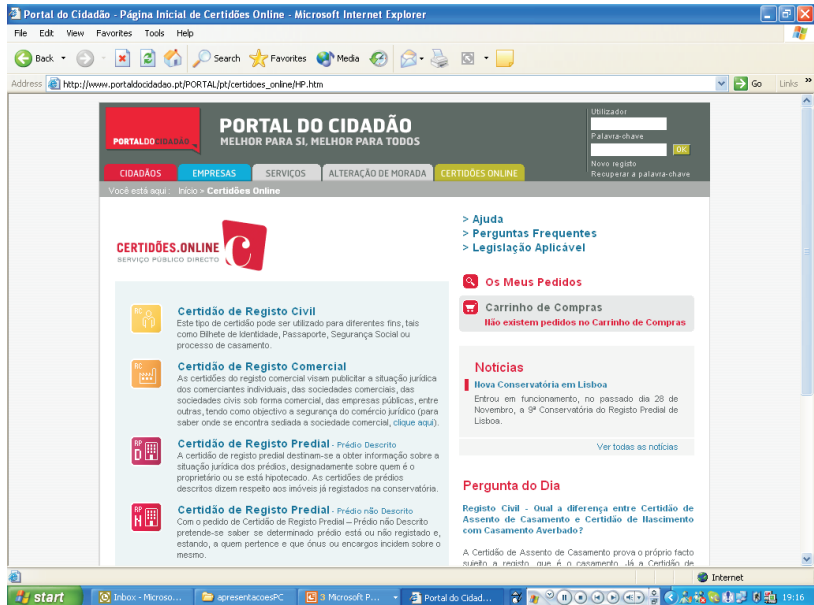
Uma das primeiras conclusões retiradas prendeu-se com a articulação de todas as pessoas envolvidas, que só foi possível graças ao planeamento detalhado inicialmente elaborado e a uma organização de suporte bem estruturada. Apresentam-se de seguida os pontos anteriormente mencionados, esperando que possam ajudar e servir de referência a outros projectos.

Funcionalidades disponíveis:

- Ferramenta de edição de conteúdos;
- Pesquisa em todos os *sites* da administração pública;
- Portal do Cidadão móvel (WAP e SMS);
- Agenda da administração pública;
- Alertas SMS (notícias e agenda);
- Directório da administração pública;
- Credenciação e autenticação;
- Acesso rápido a serviços transaccionais e a formulários.

Figura 6.10
Credenciação e
autenticação

Figura 6.11
Exemplo do
serviço Certidões
Online: trata-se da
desmaterialização
do «Serviço
Público Directo». O número de
certidões
solicitadas no
portal disparou
para mais de
21 000 por mês,
contra 5000
em 2001



O PORTAL EM NÚMEROS

- 823 serviços públicos (em Março de 2004 – 700 serviços);
- Participação de 126 entidades;
- Cerca de 2,5 milhões de visitas mensais;
- Média de 5000 visitas únicas diárias;
- Cerca de 22 000 mil pedidos/mês de certidões *online*;
- Utilizadores registados activos – 54 369;
- Total de subscritores de *newsletter* e alertas – 21 000;
- Mais de 500 000 *downloads* de documentos desde Março de 2004;
- 90% das questões colocadas ao Portal do Cidadão são pedidos de ajuda para a realização de serviços públicos;
- Serviços mais procurados: pedido de certidões *online*, entrega de IRS, consulta de cadernos de recenseamento eleitoral, simuladores.

Figura 6.12
Banner do Portal
do Cidadão



ACÇÕES BEM-SUCEDIDAS

- Realização de acções de mobilização na administração pública e acções de divulgação do portal junto dos seus utilizadores;
- Garantia das condições de acesso para cidadãos com necessidades especiais;
- Aproveitamento das experiências internacionais, para tirar partido dos melhores exemplos referenciados pelos estudos de *e-government*;
- Envolvimento dos organismos cruciais para o cumprimento dos objectivos estratégicos mencionados no plano de acção eEurope 2002;
- Aproveitamento dos conteúdos do *site* Infocid e partilha de experiências e conhecimento com a respectiva equipa.

ACÇÕES MENOS CONSEGUIDAS

- Ferramenta para actualização de conteúdos pelos organismos – deveria ter sido disponibilizada antes do lançamento do portal, por forma a permitir a optimização de actividades e o tempo dos recursos;
- Disponibilização de conteúdos – deveriam ter sido consideradas outras línguas, a fim de garantir um público-alvo mais vasto;
- Colocação de serviços transaccionais e transversais – deveriam ter sido disponibilizados mais serviços com o mesmo grau de sofisticação, por forma a garantir uma maior fidelização dos utilizadores e aumentar a sua confiança no que diz respeito ao seu relacionamento com o Estado.

MAIS PROXIMIDADE

O Portal do Cidadão é uma realidade desde Março de 2004. Muitas foram as pessoas que contribuíram para o projecto, fazendo dele um instrumento para a prossecução dos objectivos estratégicos e políticos para a sociedade da informação e o governo electrónico, con-

tribuindo deste modo para uma administração pública inovadora, muito focada no seu relacionamento com os cidadãos e empresas.

Prova disso foi a congregação, num único ponto de acesso, do maior número possível de serviços públicos electrónicos e informação útil adicional para os cidadãos e empresas, orientados segundo as suas necessidades. Estes serviços encontram-se disponibilizados num canal privilegiado (Internet fixa), que garante o seu acesso a qualquer hora (24 horas por dia, sete dias por semana), em qualquer lugar, de forma rápida e atempada, aumentando deste modo a capacidade de resolução *online* de situações operacionais e, consequentemente, diminuindo a necessidade de se efectuarem deslocações aos balcões dos organismos públicos. Em simultâneo, foi também disponibilizada uma linha de apoio para os utilizadores do portal, para envio de sugestões, reclamações e esclarecimentos de dúvidas (correio electrónico e telefone – criando-se sinergias com o Instituto para a Gestão das Lojas do Cidadão, para utilização do *call center* das lojas do cidadão).

Todas estas características contribuíram para aumentar a qualidade da prestação dos serviços, bem como simplificar e aumentar a eficácia e confiança do relacionamento dos cidadãos e empresas com a administração pública.

FACTORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O SUCESSO

- Realização de acções de mobilização na administração pública e acções de divulgação do portal junto dos seus utilizadores;
- Garantia das condições de acesso para cidadãos com necessidades especiais;
- Articulação de todas as pessoas envolvidas (cerca de 500 pessoas), de forma continuada e flexível, o que só foi possível graças ao planeamento detalhado inicialmente elaborado e a uma organização de suporte bem estruturada;
- Envolvimento dos organismos cruciais para o cumprimento dos objectivos estratégicos do plano de acção eEurope 2002;
- Ferramenta de actualização de conteúdos pelos diferentes organismos que participam no Portal do Cidadão.

UMA PLATAFORMA PARA A INOVAÇÃO

O futuro do portal passa pelo aumento do número de serviços transaccionais e disponibilização de funcionalidades úteis para o dia-a-dia do cidadão, prevendo-se:

- a angariação de novos serviços, dando prioridade aos transaccionais, incluindo os da administração local, trazendo dessa maneira maiores benefícios para o cidadão;
- a evolução do serviço de alteração de morada: alargamento do número de entidades associadas ao serviço, evolução do nível de sofisticação, com vista à desmaterialização total;
- a evolução do serviço de certidões *online*, com inserção de certidões de registo automóvel e de actos notariais;
- a integração dos serviços resultantes das iniciativas da «Reformulação de Processos» em curso (Bolsa de Emprego, e Rede de Apoio à Vítima de Violência Doméstica);
- a disponibilização de uma plataforma de pagamentos electrónicos, que irá permitir a qualquer *site*, portal, sistema de informação ou plataforma a disponibilização de pagamentos ao cidadão;
- a criação de uma zona de serviços consubstanciada na perspectiva das necessidades concretas dos cidadãos – «O que fazer?» –, transformando o Portal do Cidadão num elemento complementar à perspectiva do balcão único.

Em Julho de 2006, foi autonomizada a área «Empresa» num portal específico, Portal da Empresa, disponível em www.portaldaempresa.pt.

NOTAS

¹ A UMIC foi transformada em instituto público em Fevereiro de 2005, passando a designar-se UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento.

C A P Í T U L O

*Caso G2B
– Programa
Nacional
das Compras
Electrónicas*



SUMÁRIO EXECUTIVO

Apesar da rigidez da despesa pública, há margem e oportunidade para reduzi-la, comprando melhor, com mais transparência e eficiência.

Lançado em 2003, o Programa Nacional das Compras Electrónicas é um programa de modernização que tem por objectivo, com o apoio das tecnologias de informação e comunicação, transformar e melhorar a forma como o Estado compra, com o intuito de atingir quatro objectivos nucleares:

- Obter poupanças financeiras significativas, mensuráveis e sustentáveis nos gastos do Estado, com benefícios para os contribuintes e para os organismos públicos, libertando investimento para acelerar o crescimento económico e bem-estar social dos Portugueses;
- Facilitar o acesso das PME ao mercado público, através da eliminação de barreiras geográficas e assimetrias de informação, tendo em consideração as suas especificidades socioeconómicas locais;
- Promover a transparência do processo aquisitivo público;
- Estimular o desenvolvimento do comércio electrónico na economia portuguesa, contribuindo para aumentar a sua produtividade, reconhecendo que os fornecedores e os compradores da administração pública fazem parte, já hoje, de uma comunidade de negócios avançada e dinâmica.

ENQUADRAMENTO

Enquanto compradora, a administração pública não deve ser considerada como uma entidade única. Existem aproximadamente 1500 organismos autónomos com diferentes perfis de compra, sem articulação ou coordenação entre si.

Diagnóstico das compras públicas:

- Multiplicidade de pequenos departamentos de compra, mal apetrechados;
- Inexistência de mecanismos formais de relacionamento entre organismos;

- Ausência de uma política de compras e de sistemas de suporte electrónico centrais;
- Recursos humanos com vasto conhecimento do processo aquisitivo legal, mas não profissionalizados em compras, com pouca formação em políticas de *sourcing*, de negociação e pouca informação formal do mercado fornecedor;
- Ausência de mecanismos de monitorização de compras ou de fornecedores na maioria dos organismos compradores;
- Grandes disparidades entre organismos no grau de preparação organizacional e de informatização;
- A Direcção Geral do Património (DGP) actua como entidade de manutenção de catálogo telemático desactualizado e numa óptica de montra, sem impacto ou coordenação transversal;
- A administração pública não actua como entidade compradora agregada;
- Duplicação de estruturas e de recursos organizacionais afectos à função compras no âmbito da AP em geral – oportunidade de racionalização;
- Fraco poder negocial da administração pública e dos seus organismos – oportunidade de obtenção de poupanças;
- Os ganhos obtidos pontualmente não são sustentáveis devido à fraca ou inexistente gestão de conhecimento sobre compras – desperdício de competências existentes, de práticas de sucesso e de melhores preços;
- Inexistência de tecnologias centrais, gera desperdício de oportunidades e/ou a duplicação de investimentos.

O modelo subjacente ao PNCE pressupõe:

- a coordenação de políticas a nível nacional e ministerial;
- a racionalização de estruturas organizacionais existentes;
- o aumento do poder negocial da AP: AP como comprador agregado, único em certas categorias, informação sistematizada;
- mecanismos formais de relacionamento entre organismos;
- poupanças financeiras sustentáveis;

- a profissionalização da função compras e desenvolvimento de competências de compras;
- a gestão centralizada de suportes electrónicos e outros recursos.

O PROJECTO

Constituindo uma nova realidade na administração pública, o PNCE terminou a sua primeira fase, com resultados que ultrapassaram as melhores expectativas iniciais.

Para os ministérios participantes nesta fase-piloto, o desafio significou, em primeiro lugar, um projecto de mudança traduzida por um maior grau de articulação entre os diversos organismos, já que todos passaram a participar num processo de aquisição de forma agregada. Em segundo lugar, significou um menor custo dos bens provisionados e uma maior transparência do processo de aprovisionamento, porque os organismos passaram a comprar melhor, quer pelo nivelamento de preço dos bens quer pelos descontos de volume resultantes das compras agregadas, quer ainda por processos com menor custo de execução operacional. Finalmente, e não menos relevante, a participação nesta primeira fase do PNCE significou uma maior motivação para os membros das equipas que participaram no projecto, pela aquisição de novas competências no processo aquisitivo electrónico a nível da negociação e do processo digital, que enriqueceram as respectivas funções.

Por tudo isto, pode afirmar-se que este programa, conduzido pela UMIC, representa o início de uma nova era na administração pública, demonstrando inequivocamente que é possível elevar a qualidade e eficiência da sua gestão em paralelo com os melhores exemplos das organizações privadas.

Na primeira fase, foram desenvolvidos projectos-piloto de implementação focalizada, quer em termos de produtos (material de escritório e equipamento informático), quer em termos de organismos envolvidos (131). Tomaram parte nestes projectos-piloto a Presidência do Conselho de Ministros, os ministérios da Segurança Social, das Obras Públicas, da Educação, da Justiça, da Saúde, das Finanças e da Agricultura. À data, há 907 pessoas a utilizar as plataformas electrónicas disponibilizadas. A segunda fase já está em curso e passa, entre outros projectos, pela generalização das categorias e dos organismos

no âmbito destes ministérios e pelo alargamento aos restantes ministérios. O ano de 2006 é, assim, um ano crítico para a generalização do programa a toda a administração pública.

Sendo um programa transversal a toda a administração pública, o PNCE conduziu a uma profunda reformulação do modo como o Estado compra, manifestada pela criação das unidades ministeriais de compras e de uma Unidade (ou Agência) Nacional de Compras, esta última a criar no âmbito do Ministério das Finanças. Este novo modelo organizativo centraliza o processo de aprovisionamento de cada ministério na respectiva secretaria-geral, permitindo assim racionalizar o número de estruturas de compras, eliminando redundâncias orgânicas e processuais. Já estão em funcionamento unidades ministeriais nos ministérios-piloto, lideradas pelos funcionários e dirigentes que, mobilizados, formados e com brio pelo resultados alcançados, se tornaram os verdadeiros «campeões» do Programa Nacional das Compras Electrónicas.

PROJECTOS-PILOTO

Ao abrigo do PNCE foram também realizadas melhorias significativas no figurino legal que suporta o processo aquisitivo público, com a aprovação do decreto-lei da contratação electrónica, que estabelece os princípios de aquisição de bens e serviços por via electrónica pelos organismos públicos, cria a figura do acto público electrónico, obriga à publicitação no portal das compras das adjudicações superiores a 125 mil euros e determina o dever de pagamento por via electrónica. Assume ainda especial relevância o lançamento de novos acordos-quadro, pela Direcção Geral do Património, o que implicará a actualização da lista de fornecedores do Estado nas várias áreas abrangidas, criando novas oportunidades para o mercado.

Durante os projectos-piloto foram efectuadas 27 negociações, das quais se obteve em média 30% de poupanças sobre os produtos intervencionados. A poupança alcançada em termos absolutos foi de cerca de 3,5 milhões de euros, teve como base negocial apenas 1% da despesa de cada ministério e traduz apenas a poupança de preço pelo efeito de agregação de volume. Foi criado um sistema de monitorização regular desses ganhos, pressupostos na estratégia nacional de compras e na estimativa de poupanças realizada em sede do projecto.

A implementação dos projectos-piloto teve como principais resultados:

- a geração de poupanças e o aumento da eficiência no processo aquisitivo público:
 - Poupanças estimadas de 2,5 milhões de euros, sobre 1% da despesa (âmbito dos projectos-piloto);
 - Poupança média de 30% sobre os produtos intervencionados;
 - Demonstração do elevado potencial de racionalização de compras públicas, quer a nível de *sourcing*, quer de processos de compra;
 - Demonstração do potencial de poupança da utilização de negociações dinâmicas (leilões electrónicos);
- o aprofundamento do conhecimento da estrutura de custos actual e dos processos aquisitivos existentes:
 - Em resultado dos relatórios da primeira fase do projecto, os projectos-piloto possuem maior conhecimento relativo a informação de compras específica por família e por item: despesa, preços actuais (das compras) e outros preços de mercado e concentração de fornecedores;
 - Início do processo de racionalização pelo aprofundamento do conhecimento de processos operacionais de aprovisionamento;
- o desenvolvimento de competências internas nas entidades envolvidas:
 - Formação em Negociação com o professor Luís Almeida e Costa, que lecciona na Universidade Nova de Lisboa, INSEAD, e em vários fóruns internacionais;
 - Formação acção ao longo do projecto;
 - Formação em estratégias de *sourcing* e de processos de compra centralizados;
 - O conhecimento permite a aplicação no dia-a-dia de ensinamentos do projecto em termos de estratégias de *sourcing* e negociação;
- a construção de uma base de conhecimento de melhores práticas de compras e adequação do enquadramento legal na incorporação no modelo operacional:
 - Criação de bases para a definição do modelo de Unidade Ministerial de Compras, cuja implementação está em curso;
 - Criação de bases para a constituição do grupo de trabalho para revisão do Decreto-Lei n.º 197/99 que contará com a participação de alguns elementos dos projectos-piloto;

- Criação de bases para a definição do modelo de agregação de necessidades de compra na AP;
- Criação de bases para a elaboração de proposta de alteração do decreto-lei de aquisição de bens e serviços por via electrónica;
- a avaliação do grau de adesão da administração pública e dos fornecedores ao processo electrónico de compras e minimização das barreiras à adopção das compras electrónicas:
 - Elevado grau de mobilização – estiveram directamente envolvidos cerca de 300 elementos da administração pública;
 - Acções coordenadas de *sourcing* dentro dos e entre os ministérios – transversalidade;
 - Partilha de informação e conhecimento pela disponibilização de uma plataforma colaborativa;
 - Desenvolvimento de cerca de 15 negociações dinâmicas;
 - Compras por catálogo com a participação de cerca de 250 fornecedores;
 - Desenvolvimento e teste de três ferramentas de procedimentos electrónicos em cerca de 80 organismos, dispersos por oito ministérios;
- a avaliação dos benefícios económicos potenciados pela racionalização da estrutura de custos e pela agregação de compras em determinadas categorias de bens e serviços;
- a cálculo da estimativa de poupanças nacionais resultante da extrapolação da experiência dos projectos-piloto e outros elementos;
- o desenvolvimento de um plano de generalização dos projectos-piloto a todos os ministérios e o cálculo das estimativas de poupanças resultantes – relatório final dos projectos-piloto.

O PORTAL DAS COMPRAS

No portal www.compras.gov.pt, lançado em Janeiro de 2004, pode-se encontrar toda a informação sobre a execução do programa, *dossiers* sobre as melhores práticas do sector privado (da PT Compras à AutoEuropa), legislação, guias e manuais para compradores e fornecedores.

A implementação do Portal das Compras Públicas envolveu o desenvolvimento de diversas funcionalidades que permitem a interactivi-

vidade com os públicos—alvo, nomeadamente, pré-registo de fornecedores, *newsletter* compras.gov e o serviço de envio de alertas por correio electrónico de anúncios de procedimentos de aquisição.

Envolveu ainda a preparação de protocolos e parcerias para o portal, nomeadamente com a Imprensa Nacional – Casa da Moeda, a Direcção Geral de Património, o Instituto Nacional de Administração e o CEGER.

CONTEÚDOS DISPONIBILIZADOS NO PORTAL DAS COMPRAS

Figura 7.1 • Imagem de ecrã do Portal das Compras Públicas

- Apresentação dos projectos-piloto ministeriais e da administração pública central;
- Descrição e informação sobre sistemas de aprovisionamento e de projectos de centralização de compras do sector privado;
- Guias de procedimentos do Decreto-Lei n.º 197/99;
- Manuais de boas práticas;
- Base de contactos dos responsáveis pelo aprovisionamento em todos os ministérios e seus organismos;
- Informações sobre publicação de anúncios de procedimentos de aquisição:
 - Disponibilização de formulários para publicação de anúncios;
 - Disponibilização de ligações úteis para publicação de anúncios por via electrónica;
- Legislações nacional e comunitária sobre compras electrónicas;
- Dados estatísticos sobre o comércio electrónico e utilização das TIC pela administração pública e pelas empresas;
- Explicação e aprofundamento do Programa Nacional de Compras Electrónicas;
- Notícias, entrevistas e recortes de imprensa sobre compras públicas;
- Perguntas frequentes relativas aos seguintes temas:
 - Portal Compras.gov.pt;
 - Aprovisionamento e legislação;
 - Serviços do Compras.gov.pt;
 - Programa Nacional de Compras Electrónicas;
- Ligações para portais e sites de Internet de compras públicas.

Fonte: UMIC

FERRAMENTA DE COLABORAÇÃO

Foi disponibilizada a todos os participantes no programa uma ferramenta de colaboração *online*, na qual se pode ter acesso a actas de reuniões,

documentos de trabalho, ponto da situação de cada um dos projectos, agenda, notícias, etc.

The screenshot shows the UMIC Compras Públicas website. The main heading is "Programa Nacional de Compras". Below this, there are two main sections: "Projectos Estruturantes" and "Quick Wins e Implem. focalizada".

Projectos Estruturantes		Quick Wins e Implem. focalizada	
Unidade Nacional de Compras (orgânica)		8 Projectos Pilotos	3 Projectos Sectoriais
SIC	Portal Compras.oov	PCM, MSST, MOPTH, MDN, MJ, MS, MED, + IIF	Saúde, Defesa, Obras Públi. + Autarquias
Registo Nacional de Fornecedores			
Soluções Tecnológicas	Concursos Públicos		
	Catálogos Electrónicos		
Projectos de Suporte, Comunicação, Sensibilização / Generalização			
Adequação do enquadramento legal	Estimativa de poupanças		
	Re-organização de sourcing e de processos de transacção		
	Accções de Formação e Gestão da Mudança		
	Sistema de Incentivos PME		

At the bottom of the page, it says "Objectivos dos Projectos Pilotos".

Figura 7.2
Ferramenta de colaboração *online*

BENEFÍCIOS

REDUÇÃO DA DESPESA

As despesas da administração central na aquisição de bens e serviços correntes e de capital ascenderam, em 2003, a 7997 milhões de euros, dos quais cerca de 30% são transversais aos ministérios. As práticas de compras do Estado apresentam um potencial significativo de melhoria, nomeadamente na definição das suas necessidades, agregação de volume entre organismos, análise do mercado fornecedor e negociação. O Estado apresenta um poder negocial elevado, que não se encontra devidamente explorado hoje em dia. Com base na informação de compras do Estado e no estudo detalhado de mais de 300 projectos internacionais de compras, a AT Kearney estima que a exe-

cução do PNCE terá um potencial de poupança anual de 129 a 267 milhões de euros (1,4%-3,6% do orçamento de Estado de 2003).

Trata-se de uma estimativa conservadora, pois não tem em consideração a administração pública local, que tem grandes ineficiências na função de compras e também beneficiará directamente da implementação do PNCE. Não tem ainda em consideração a poupança de processo e a racionalização da função de compras nos ministérios – centralização e serviços partilhados ao invés de múltiplos serviços dispersos com multiplicação de pessoas afectas – e considera somente as categorias seleccionadas para o *sourcing* central (o que excluiu, por exemplo, os produtos na área da saúde, em que há elevada expectativa de poupança).

A DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS TRANSVERSAIS E ESTIMATIVA DE POUPANÇA

«Igualmente no âmbito da implementação do PNCE, foi desenvolvido pela UMIC um projecto que teve como objectivo definir as categorias (ou famílias) de bens e serviços mais indicadas para um processo centralizado de aquisição e estimar quais as poupanças potenciais que podem advir da cen-

tralização e reestruturação das compras do estado.

Da análise da tipologia de compras do Estado, conclui-se que 29% das despesas do Estado em aquisição de bens e serviços correntes e de capital possuem um carácter transversal no montante de 2.341 Milhões de euros/ano.»

Despesas transversais por rubrica – OE2003



Figura 7.3

Do total da despesa da administração pública com aquisição de bens e serviços, cerca de 30% correspondem a despesas transversais.

Fonte: Orçamento de Estado, 2003; Análise AT Kearney para UMIC, 2004

«Os resultados desta análise traduzem-se num potencial de poupança anual de 129-267 Milhões de euros (2% do OE 2003).

Este estudo foi apresentado pela AT Kearney que possui uma experiência única em cerca de 300 projectos internacionais de sourcing nas famílias de compras alvo de análise. Para além deste benchmark de 300 projectos foram considerados: a despesa do Estado em 2003, a experiência dos projectos pilotos e o PNCE.

A priorização das famílias de compras com base no seu potencial de poupança e facilidade de implementação de uma acção coordenada de sourcing, levou à identificação de três vagas de famílias para a racionalização do processo de compras.

A implementação da primeira vaga, composta por 10 famílias que representam um potencial de poupança de 73 a 147 M€, face a uma despesa alcançável de 1.068 M€, abarca as famílias que deverão ser transformadas, de imediato, em acordos quadro negociados centralmente:

- Equipamento e Material Informático - 24,5 M€ (potencial de poupança)
- Vigilância e Segurança - 8,7 M€
- Material de Escritório - 10,4 M€

- Combustíveis e Lubrificantes - 2,6 M€
- Encargos das Instalações - 5,7 M€
- Equipamento Administrativo - 5,1 M€
- Material de Transporte - 1,8 M€
- Limpeza e Higiene (Serviços) - 14,2 M€
- Comunicações - 2,5 M€
- Alimentação - Refeições confeccionadas - 14,8 M€.

A AT Kearney apoiou igualmente a UMIC no desenvolvimento de um documento com a análise da estratégia de sourcing para estas famílias contendo: a análise de compras do Estado, análise do mercado fornecedor e estratégias de sourcing e potencial de poupanças [...].

Em complemento, está em desenvolvimento um Sistema de Monitorização para controle e acompanhamento das poupanças geradas.

Caso seja iniciado de imediato o programa de sourcing apresentado, estando operacional no terceiro trimestre de 2004, este programa permitirá obter numa perspectiva conservadora poupanças de 129 a 267 M€ a partir de 2007. Esta estimativa não considera as compras da administração pública local.»

Fonte: UMIC (2005), *Relatório de Actividades* – Novembro de 2002-Junho de 2005, UMIC.

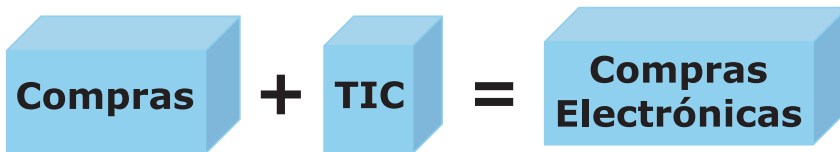


Figura 7.4

O grande objectivo é comprar melhor. A tecnologia é o instrumento. Não se trata de automatizar processos antigos. O processo não só é electrónico mas também eficiente e eficaz.

MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

As compras electrónicas representam ainda uma oportunidade de enriquecimento de competências dos quadros da administração

pública que desenvolvem actividades de aprovisionamento de bens e serviços. Noventa quadros participaram em acções de formação em técnicas de negociação, conduzidas pelo responsável desta área da prestigiada escola de gestão INSEAD. Esta iniciativa de qualificação foi complementada por diversas acções de formação em compras.

Também as autarquias começaram a dar os primeiros passos nesta nova forma de relação entre fornecedores e o cliente Estado, tendo sido realizado, no dia 20 de Dezembro de 2004 em Viseu, o primeiro leilão autárquico, que juntou mais de uma dezena de autarquias na aquisição de papel de cópia, atingindo poupanças na ordem dos 35%. Dezenas de outras autarquias caminham no mesmo sentido.

MAIS TRANSPARÊNCIA

O Portal das Compras facilita assim a vida aos compradores e aos fornecedores da administração pública. O portal aumenta a transparência e diminui a assimetria de informação, aspecto particularmente importante para as PME, que passam a ter acesso mais fácil à informação sobre o mercado público, porque acedem directamente não só aos anúncios dos concursos (em breve com *download* dos próprios cadernos de encargos), mas também aos catálogos de fornecedores do Estado e à identificação dos responsáveis pelo aprovisionamento nos vários ministérios. Um portal desta natureza democratiza a informação sobre compras e contribui para o desenvolvimento do comércio electrónico junto das empresas portuguesas.

MENOS BUROCRACRIA

Com o Registo Nacional de Fornecedores (em fase de adjudicação), será mais fácil e menos burocrático o relacionamento entre a administração pública e as empresas.

O Registo Nacional de Fornecedores tem como objectivo ser um repositório central de fornecedores do Estado, que permita otimizar o seu relacionamento com a administração pública. Terá informação geral, nomeadamente, a identificação e localização do fornecedor, informação dos produtos e serviços para o sector público e informações adicionais úteis aos procedimentos de aquisição pública. Neste cenário, o fornecedor terá de submeter as suas demonstrações financeiras e todos os documentos a concurso uma única vez e não sempre que se realize um procedimento de aquisição pública.

A gestão do Registo Nacional de Fornecedores será da responsabilidade da futura Unidade Nacional de Compras (UNC), entidade que funcionará sob a tutela do Ministério das Finanças.

MAIS RAPIDEZ NA ANÁLISE DAS PROPOSTAS

Com as soluções de concursos públicos electrónicos, passará a ser possível realizar concursos públicos desmaterializados, com notáveis ganhos de tempo e eficiência.

CONTRANGIMENTOS

A INEXISTÊNCIA DE UMA UNIDADE NACIONAL DE COMPRAS

O sucesso da implementação de um programa baseado em múltiplos projectos interdependentes depende de uma estrutura de liderança e gestão adequada. O actual modelo, baseado ainda na dispersão da capacidade de intervenção, não congrega de forma clara e formal a condução política e de execução transversal do PNCE conduzida pela UMIC em articulação com entidades-chave, principalmente: Direcção-Geral do Património e acções dos ministérios.

Por um lado, os países com maior sucesso nos seus programas de compras são os que definiram e implementaram entidades centrais e ministeriais de compras, na sua maioria com um enquadramento institucional de empresa pública.

Por outro lado, tendo em consideração que as compras da administração pública ocorrem todos os dias, o adiamento das medidas necessárias à obtenção de poupanças representa um custo de oportunidade efectivo de considerável valor.

A futura Unidade Nacional de Compras deverá constituir-se como a entidade responsável pela visão estratégica, liderança e pelo controlo do sistema de aprovisionamento público (tradicional e electrónico), assegurando aos fornecedores e organismos compradores as condições mínimas necessárias para adesão aos novos meios de aprovisionamento. Preconiza-se portanto que a futura Unidade Nacional de Compras actue a nível das compras públicas, nas suas diversas vertentes, independentemente do meio utilizado pelos organismos no processo de aprovisionamento.

COMPETÊNCIAS PARA UMA UNIDADE NACIONAL DE COMPRAS

Implementar e adaptar continuamente o Programa Nacional de Compras Electrónicas;

Definir, comunicar e avaliar as políticas e a estratégia global de compras para a Administração Pública;

Elaborar, em colaboração com entidades especializadas, os estudos necessários à formulação de medidas nas matérias relacionadas com as compras públicas;

Propor a definição dos quadros normativos reguladores das compras públicas;

Promover a divulgação da informação relacionada com as compras públicas e as acções adequadas ao seu correcto entendimento;

Definir, desenvolver e implementar estratégias de compra e negociação para as categorias de produtos e serviços centralizadas;

Coordenar e auxiliar os organismos públicos e seus fornecedores na adop-

ção das normas e procedimentos definidos para o aprovisionamento público;

Avaliar o desempenho da função compras ao nível da Administração Pública;

Assegurar as relações externas em matéria das suas atribuições, em articulação com outras entidades competentes;

Definir e promover procedimentos de natureza normativa relativos à aquisição e utilização de sistemas informáticos de suporte ao aprovisionamento público, definindo os standards de comunicação;

Promover a permanente adequação dos sistemas de informação de suporte às compras públicas às necessidades de gestão e operação desta função;

Gerir as aplicações centralizadas que integram o Sistema de Compras Públicas Electrónicas, bem como as aplicações de suporte à actividade da UNC.»

Fonte: UMIC (2005), *Relatório de Actividades*
– Novembro de 2002-Junho de 2005, UMIC.

A NÃO-ACTUALIZAÇÃO DOS ACORDOS-QUADRO DE APROVISIONAMENTO

«A estratégia de desenvolvimento dos actuais acordos quadro da Direcção-Geral do Património (Contratos Públicos de Aprovisionamento) possui um carácter de “montra”, mediante a negociação de acordos de fornecimento com o objectivo de disponibilizar o maior leque possível de fornecedores e produtos, facilitando apenas o processo administrativo da aquisição mas não se transformando em condições preferenciais de compra pela AP, uma vez que os preços presentes em catálogo são apenas preços máximos sujeitos a posterior negociação individual pelos organismos.

Estes processos têm sido efectuados sem recurso a estratégias de *sourcing* e negociação que são o principal factor gerador de poupança nos processos aquisitivos.

A fragilidade deste processo em termos negociais é acentuada pela inexistência de informação sobre as compras efectuadas pelos organis-

mos e suas necessidades, não se tirando partido da agregação do poder de compra do maior comprador nacional que é a Administração Pública.

Outro factor que condiciona a falta de eficácia dos actuais acordos quadro para a constituição de poupanças resulta da inexistência de mecanismos de avaliação dos processos e das poupanças resultantes da utilização desses acordos quadro.

As Portarias que homologaram os Contratos Públicos de Aprovisionamento celebrados pela Direcção Geral de Património, ultrapassaram, na sua maioria, o prazo de vigência de três anos nelas previsto, mantendo-se as mesmas em vigor até à data de homologação de novos acordos quadro.

Esta desactualização tem distorcido o funcionamento do mercado, uma vez que muitos dos principais fornecedores actuais do mercado não estão considerados.» (UMIC, 2005, Relatório de Actividades – Novembro de 2002-Junho de 2005, UMIC).

Os contratos de aprovisionamento actuais estão distribuídos pelas seguintes áreas:

- Material informático (computadores, redes de comunicação de dados e suportes lógicos);
- Equipamentos de cópia, telecópia e impressão (copiadoras, duplicadores, impressoras, multifuncionais e telecopiadores);
- Telecomunicações móveis terrestres;
- Produtos de papel e higiene (papel de fotocópia, papel para duplicador a *stencil*, papel para impressão *offset*, papel para formulário contínuo, pastas de arquivo, sobrescritos e bolsas, papel para uso sanitário, folhas de celulose, sabonete líquido e sabão em barra);
- Combustíveis líquidos (gasolinas, gasóleo e gpl);
- Viagens e alojamentos;
- Veículos automóveis e motociclos.

CONCLUSÕES

Mais do que tecnologia, o PNCE é um programa que mobiliza pessoas – a verdadeira chave do sucesso – e está a alterar os processos de trabalho na administração pública.

Apesar da rigidez da despesa pública, fica provado que há margem e oportunidade para reduzi-la, comprando melhor, com mais transparência e eficiência.

*Caso G2G
– RIGORE
– Rede Integrada
de Gestão
de Recursos
do Estado*

SUMÁRIO EXECUTIVO

O Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) foi o impulsor do projecto Rigore, cujo objectivo é a criação e o desenvolvimento de uma solução informática de implementação do POCP que seja generalizada rapidamente a todo o sector público administrativo, com o intuito de organizar e obter informação consolidada da sua despesa *online*.

Este projecto da iniciativa da Direcção Geral do Orçamento e do Instituto de Informática teve início em 2005 e encontra-se hoje em fase de teste nos cofres privativos do Tribunal de Contas.

A Edinfor LogicaCMG, em consórcio com a SAP e Novabase, realizaram o projecto, que entrou em produção a 27 de Março de 2006.

ENQUADRAMENTO

Rigore é a palavra de acção do Ministério das Finanças e da Administração Pública, divulgada a 5 de Janeiro de 2005 através da Direcção-Geral do Orçamento e Instituto de Informática (circular série A – n.º 1315) para «Divulgação da estratégia de implementação do POCP».

O Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) foi o impulsor de todo este projecto de criação de desenvolvimento de uma solução informática de base, que seja generalizada rapidamente a todo o sector público administrativo e que:

- garanta a normalização dos dados e processos;
- implemente as melhores práticas;
- garanta uma maior integração (tesouro e património);
- assegure uma consolidação mais rápida da informação a três níveis: organismo, sectorial e nacional;
- reduza os encargos públicos;
- seja disponibilizado em regime de prestação de serviços (ASP);
- assegure a evolução funcional e tecnológica.

A liderança do projecto está a cargo da Direcção-Geral do Orçamento e do Instituto de Informática, cujas responsabilidades foram respectivamente a definição de novas regras de contabilização e normalização de procedimentos, suportada por uma aplicação informática a ser disponibilizada num universo potencial de todo o sector público administrativo (SPA) e que hoje se encontra em funcionamento no Tribunal de Contas.

O PROJECTO RIGORE

O POCP é consequência da necessidade de dar continuidade às reformas iniciadas com a Lei de Bases de Contabilidade Pública numa tentativa de normalizar o princípio e os procedimentos contabilísticos. Era urgente dotar os organismos públicos de um sistema de contas adequado a uma correcta administração dos recursos financeiros e patrimoniais e de produzir informação contabilística credível. Além disso, era necessário modernizar os processos contabilísticos e introduzir novas técnicas e novos métodos de gestão orçamental.

BENEFÍCIOS DO POCP PARA OS GESTORES PÚBLICOS

- Integração das contabilidades orçamental, patrimonial e analítica numa só contabilidade pública moderna com o objectivo de fornecer informação estruturada aos gestores públicos;
- Tomada de decisões estratégicas no domínio orçamental, designadamente no âmbito da orçamentação plurianual, face ao acompanhamento dos compromissos com reflexos em anos futuros;
- Melhoria no acompanhamento da execução orçamental, através do conhecimento atempado do exigível a curto prazo e apuramento de custos de modo a permitir correcção de desvios;
- Disponibilização das informações financeira e patrimonial de forma automática para os órgãos de controlo (dever de prestar contas dos recursos públicos utilizáveis);
- Utilização dos recursos de acordo com os princípios de economia, eficiência e eficácia, considerando o tipo de informação produzida a diversos níveis;
- Utilização de uma ferramenta eficaz e útil no novo conceito de gestão pública moderna;
- Transição para a mudança sem custos elevados, quer no que respeita à aquisição do produto POCP, quer quanto à formação dos recursos humanos;
- Avaliação do desempenho do organismo, permitindo assim também a avaliação do desempenho dos gestores, preconizada no conjunto das leis da reforma da administração pública.

BENEFÍCIOS DO POCP PARA O ESTADO

- Elaboração das contas públicas segundo um sistema de contas digráfico (contabilidade patrimonial e de custos), mas sem substituir a contabilidade orçamental (óptica de caixa);
- Elaboração do balanço do Estado;
- Consolidação da informação financeira de todo o sector público administrativo (SPA) de forma automática;
- Comparabilidade da informação de acordo com as normas internacionais;
- Diminuição da despesa pública, através da aquisição do produto aplicativo POCP, com regras de transparência, de rigor e economia;
- Modernização da administração pública.

BENEFÍCIOS DO POCP PARA OS CIDADÃOS

- Conhecimento da forma como estão a ser aplicados os dinheiros públicos, pelo acesso às contas públicas que são obrigatoriamente publicadas, elaboradas de acordo com os princípios contabilísticos normalizados;
- Transparência da situação financeira e patrimonial dos serviços públicos, bem como das relações financeiras do Estado;
- Maior garantia do rigor na utilização dos recursos públicos;
- Avaliação pública do desempenho dos serviços.

A SOLUÇÃO ESCOLHIDA

A Edinfor LogicaCMG, em consórcio com a SAP e Novabase, realizou o projecto de implementação da solução aplicacional informática, baseada no ERP de tecnologia SAP, adaptado para o sector público português, que entrou em produção a 27 de Março de 2006, em três organismos com autonomia administrativa e financeira. No total estiveram envolvidos 35 consultores do consórcio, 14 colaboradores do Instituto de Informática e sete funcionários da Direcção Geral do Orçamento. A fase de desenvolvimento do sistema de informação teve início em Abril de 2005 e acabou em Março de 2006 com o desenvolvimento de um projecto-piloto no Tribunal de Contas.

Em termos de metodologia foi utilizado o ASAP, uma metodologia específica de implementação e optimização de sistemas SAP. Este método divide o processo de implementação em cinco fases: preparação do projecto, análise dos processos de negócio, configuração do SAP à realidade levantada, preparação final e arranque em produtivo e suporte.

Figura 8.1
Imagem de ecrã do
site [https://
www.rigore.min-
financas.pt/irj/
portal/anonymous](https://www.rigore.min-financas.pt/irj/portal/anonymous)



A solução preconizada interveio em oito áreas funcionais cruciais ao negócio, suportando cerca de 121 processos, 1300 transacções e 200 relatórios.

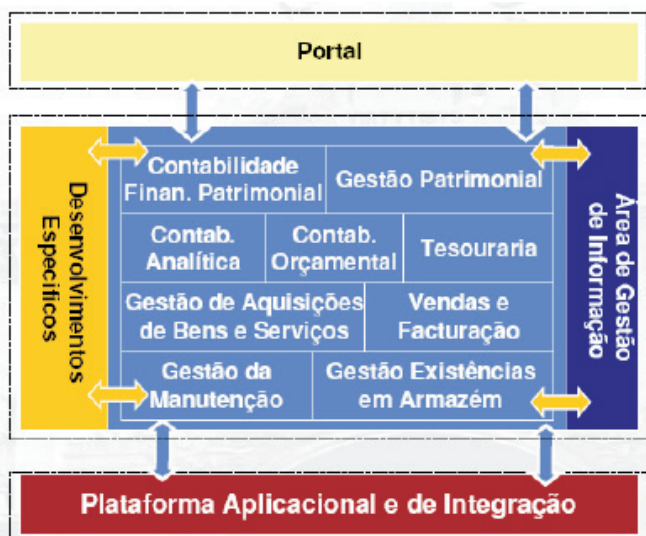
Figura 8.2
Áreas funcionais

Módulo SAP	# Processos
FI - Contabilidade patrimonial e financeira	43
AA - Gestão Patrimonial	17
TR - Tesouraria	11
CO - Contabilidade analítica	6
EAPS - Contabilidade orçamental	12
PS - Gestão de contratos e Aquisição de bens e serviços	4
MM - Gestão de existências de armazém	14
SD - Vendas e facturação	14
Total	121

Fonte: Rigore

O Rigore é uma solução normalizada que foi estruturada para estar permanentemente adaptada aos novos requisitos legais e às prioridades políticas com integração automática com a tesouraria do Estado e que permite a integração e consolidação dos dados financeiros de todo o sector público. A solução construída está disponibilizada numa infra-estrutura com garantia de alta disponibilidade, confidencialidade, integridade e autenticação. Além disso, permite a incorporação das normas legais no padrão da SAP (ERP2004-Add on PT).

Figura 8.3
Funcionalidades
do sistema de
informação



Fonte: Rigore

RESULTADOS ATINGIDOS

O modelo antigo de implantação do POCP tinha como características:

- o grande desperdício de recursos financeiros, fruto de uma actuação dispersa, em termos de apetrechamento público, para satisfazer processos comuns;
- a enorme dificuldade dos serviços na utilização correcta do novo instrumento de apoio à gestão, dada a escassez de recursos humanos qualificados;
- a grande dificuldade na consolidação de informação a nível central devida à reduzida normalização.

Através do projecto Rigore, iniciativa do Ministério das Finanças e Administração Pública que se insere nas políticas da reforma da administração pública, na área da administração financeira do Estado, tem-se por objectivo que os organismos usufruam da:

- utilização de uma solução de gestão económica, financeira e de *cash basis* normalizada e permanentemente adaptada aos requisitos legais e aos novos imperativos de normalização contabilística;

- utilização de uma solução que permita a integração automática dos dados financeiros de todo o SPA com os sistemas centrais da Direcção Geral do Orçamento e da Direcção Geral do Tesouro;
- disponibilização de forma célere de informação de gestão do relato financeiro público em moldes modernos;
- redução de recursos públicos através da rentabilização da utilização dos meios de que o Estado já dispõe;
- garantia de manutenção evolutiva;
- disponibilização do sistema de informação em regime de prestação de serviços (ASP).

Com o alargamento deste modelo de implementação a todos os sectores, será possível colmatar as necessidades de recursos humanos com competências especializadas em contabilidade patrimonial, bem como obter economias de escala e uma implementação mais célere do POCP, dando assim cumprimento ao que estabelece a Lei de Enquadramento Orçamental.

FUTURO

A primeira fase do desenvolvimento do sistema de informação está concluída. Os Cofres Privativos do Tribunal de Contas (sede, Madeira e Açores) são as entidades pioneiras na utilização desta nova ferramenta, que pretende iniciar um novo ciclo na contabilidade pública portuguesa, prosseguindo o esforço de modernização da administração pública.

Para além de novas funcionalidades por desenvolver, como a emissão de facturas e declarações electrónicas, o grande desafio que se coloca actualmente é a definição da solução organizativa que suportará o POCP, a Unidade de Centro de Serviços Partilhados do Ministério das Finanças e da Administração Pública.

O Despacho n.º 4218/2006, de 22 de Fevereiro (*DR* 38, série II), emitido pelo Ministério das Finanças e da Administração Pública, pretendeu criar «um sistema único e integrado de suporte ao POCP que permitisse a normalização dos procedimentos, a centralização e a integração das estruturas informáticas de suporte e uma ligação auto-

mática com os sistemas centrais da Direcção-Geral do Orçamento e da Tesouraria do Estado». No referido despacho pode ler-se: «O Governo está empenhado numa concretização célere, uniforme e eficiente da aplicação do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) nos diversos organismos da Administração, de fundamental importância para que as contas espelhem com maior rigor, precisão e integridade o modo como são empregues os dinheiros públicos e para que seja possível uma correcta previsão orçamental, com base em dados rigorosos, detalhados e disponíveis. Visa-se criar um sistema único e integrado de suporte ao POCP que permita a normalização dos procedimentos, a centralização e a integração das estruturas informáticas de suporte e uma ligação automática com os sistemas centrais da Direcção-Geral do Orçamento e da Tesouraria do Estado. Para o efeito, torna-se necessário criar um grupo de projecto integrado por técnicos provenientes de diferentes serviços da administração central do Estado que possa assegurar o apoio às funções de contabilidade orçamental, patrimonial, financeira e analítica dos serviços, autónomos e integrados, pertencentes a diferentes ministérios, que vierem a ser definidos como organismos piloto».

Acresce ainda que um grupo de projecto a determinar deve, conjuntamente com os organismos-piloto atrás referidos, «determinar as condições de operacionalidade mais adequadas ao projecto em curso, nomeadamente as referentes ao desenho e repartição dos processos operativos e teste da ferramenta informática que permita, a partir do início do ano económico de 2007, alargar a implementação do POCP ao conjunto dos ministérios», reportando ao director-geral do Orçamento.

Em Março de 2006, o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado estabeleceu como um dos seus objectivos «modernizar e racionalizar a administração central» e consagra como uma das linhas estratégicas, para atingir os objectivos a que se propõe, «desenvolver Serviços Partilhados, de nível ministerial ou inter-ministerial, de forma a reduzir estruturas e processos redundantes». Para além disso, o PRACE consubstancia um ponto relativo às funções de suporte à gestão de recursos, em que destaca «[...] a partilha de serviços comuns (intra ou intersectoriais) permite a eliminação das múltiplas repetições estruturais existentes na prestação de serviços de suporte à administração pública [...]».

O futuro do Rigore está na sua capacidade de se afirmar como a solução transversal e partilhada que culminará com uma unidade de serviços partilhados, que servirá de motor para assegurar uma implementação transversal desta aplicação a toda a administração pública.

C A P Í T U L O

Conclusão

9



Podemos concluir que os casos de sucesso no mercado português não são muitos. Deveriam e poderiam ser muitos mais. Tivemos aliás alguma dificuldade em identificar casos de sucesso que fossem «incontestáveis» como aqueles que aqui publicamos.

A nossa percepção é que um dos principais constrangimentos ao sucesso das empresas que actuam no nosso mercado é a sua dimensão. Ao concentrarem os esforços somente no mercado português descaram o potencial do mercado global.

Em países como Portugal, em que o mercado é extremamente limitado e reduzido, a Internet e o aparecimento de mercados electrónicos devem ser encarados como uma oportunidade e não como uma ameaça. Uma oportunidade para vender bens e serviços de uma forma acessível a um mercado de escala global.

A evolução tem sido, todavia, positiva e, nos últimos anos, grande parte dos portais portugueses de comércio electrónico começou a oferecer aos seus clientes a possibilidade de efectuar pagamentos *online*. Além disso, é hoje bastante comum ter portais em língua portuguesa e inglesa, sem grandes custos operacionais de gestão de conteúdos, recorrendo a aplicações de gestão de conteúdos multilingue.

A nosso ver, deve-se incentivar a realização deste tipo de sistematização de boas práticas existentes no nosso mercado, de forma a promover o que de bem se faz no País.

Com este manual conseguimos atingir dois objectivos a que nos propusemos inicialmente: o primeiro, conseguir demonstrar casos de sucesso portugueses com impacto no mercado interno, e, o segundo, apresentá-los de uma forma sistemática e permitir a leitura fácil.

O manual não acaba com estas conclusões. Ele é o primeiro passo para que, através da interactividade, se transforme num documento dinâmico alimentado pelos diferentes leitores que irão tecer os seus comentários.



INTRODUÇÃO	5	FUNCIONALIDADES DISPONIBILIZADAS ...	27
CAPÍTULO 1		INVESTIMENTO	28
CASO B2C – EXIT	7	OPERAÇÕES E VENDAS	29
SUMÁRIO EXECUTIVO	8	PRÓXIMOS DESAFIOS	30
ENQUADRAMENTO	8	ENQUADRAMENTO: O GRUPO AVANPORT	30
APRESENTAÇÃO DO EXIT	9	A EXPERIÊNCIA DO WWW.CHIP7.PT	32
SOLIDEZ FINANCEIRA DA ESTRUTURA ACCIONISTA	9	CAPÍTULO 4	
SERVIÇOS EXIT	9	CASO B2B – TRADECOM	35
FUNCIONALIDADES NO PORTAL	12	SUMÁRIO EXECUTIVO	36
O EXIT HOJE	13	ENQUADRAMENTO	36
FUTURO	14	APRESENTAÇÃO DA TRADECOM	37
CAPÍTULO 2		SOLIDEZ FINANCEIRA DA ESTRUTURA ACCIONISTA	37
CASO B2B – ECONSTROI	15	SERVIÇOS TRADECOM	37
SUMÁRIO EXECUTIVO	16	PRESENTE	41
ENQUADRAMENTO	16	COMPRAS PÚBLICAS ELECTRÓNICAS	42
O PROJECTO	17	UPGRADE TECNOLÓGICO	42
COMPRAR	18	DESCRIÇÃO DO PROJECTO	43
VENDER	18	SISTEMA DE INFORMAÇÃO	43
PROCEDIMENTOS PÚBLICOS DE AQUISIÇÃO	19	BENEFÍCIOS	43
ENTIDADES PRIVADAS	20	FUTURO	44
ENTIDADES PÚBLICAS	20	CAPÍTULO 1	
SISTEMA DE INFORMAÇÃO	22	CASO G2C – PORTAL DO MUNÍCIPIO DE POMBAL	45
BENEFÍCIOS	23	SUMÁRIO EXECUTIVO	46
CONSTRANGIMENTOS	24	ENQUADRAMENTO	46
O FUTURO	24	O PROJECTO	47
CAPÍTULO 3		SUBMISSÃO DE REQUERIMENTOS	48
CASO B2B – INTRODUXI	25	CONSULTA DO ESTADO DOS PROCESSOS	50
SUMÁRIO EXECUTIVO	26	PAGAMENTOS DE TAXAS E LICENÇAS	51
ORIGENS E EVOLUÇÃO	26	B@M	51
UMA FERRAMENTA DE NEGÓCIO	27		

SISTEMA DE INFORMAÇÃO	53	CAPÍTULO 7	
BENEFÍCIOS	53	CASO G2B – PROGRAMA NACIONAL	
CONSTRANGIMENTOS	54	DAS COMPRAS ELECTRÓNICAS	77
O FUTURO	55	SUMÁRIO EXECUTIVO	78
CAPÍTULO 6		ENQUADRAMENTO	78
CASO G2C – PORTAL DO CIDADÃO	57	O PROJECTO	80
SUMÁRIO EXECUTIVO	58	PROJECTOS-PILOTO	81
ENQUADRAMENTO	58	O PORTAL DAS COMPRAS	83
O PROJECTO	59	BENEFÍCIOS	85
OBJECTIVOS	60	REDUÇÃO DA DESPESA	85
DESENVOLVIMENTO	60	MODERNIZAÇÃO	
CONTEÚDOS E SERVIÇOS	60	DA ADMINISTRAÇÃO	87
EQUIPA INTERMINISTERIAL	61	MAIS TRANSPARÊNCIA	88
INFRA-ESTRUTURA TECNOLÓGICA		MENOS BUROCRACRIA	88
E IMPLEMENTAÇÃO	61	MAIS RAPIDEZ NA ANÁLISE	
MARKETING E COMUNICAÇÃO	64	DAS PROPOSTAS	89
LANÇAMENTO	66	CONSTRANGIMENTOS	89
BENEFÍCIOS	67	A INEXISTÊNCIA DE UMA UNIDADE	
UTILIZADORES DO PORTAL	67	NACIONAL DE COMPRAS	89
ORGANISMOS PÚBLICOS	67	A NÃO-ACTUALIZAÇÃO DOS	
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	67	ACORDOS-QUADRO DE	
CONSTRANGIMENTOS	68	APROVISIONAMENTO	90
NOVOS CANAIS: O PORTAL		CONCLUSÕES	91
DO CIDADÃO MÓVEL	69	CAPÍTULO 8	
BALANÇO	72	CASO G2G – RIGORE – REDE	
O PORTAL EM NÚMEROS	73	INTEGRADA DE GESTÃO	
ACÇÕES BEM-SUCEDIDAS	74	DE RECURSOS DO ESTADO	93
ACÇÕES MENOS CONSEGUIDAS	74	SUMÁRIO EXECUTIVO	94
MAIS PROXIMIDADE	74	ENQUADRAMENTO	94
FACTORES QUE CONTRIBUÍRAM		O PROJECTO RIGORE	95
PARA O SUCESSO	75	A SOLUÇÃO ESCOLHIDA	96
UMA PLATAFORMA		RESULTADOS ATINGIDOS	98
PARA A INOVAÇÃO	76	FUTURO	99
		CONCLUSÃO	101