

A decorative graphic consisting of approximately 10 horizontal lines of varying lengths and shades of gray, creating a sense of motion or a stylized background.

# **AS OPORTUNIDADES, OS RISCOS E OS BENEFÍCIOS DO NEGÓCIO ELECTRÓNICO**



## FICHA TÉCNICA

### **Título**

*AS OPORTUNIDADES, OS RISCOS  
E OS BENEFÍCIOS DO NEGÓCIO ELECTRÓNICO*

### **Autores**

Alexandre Nilo Fonseca e Victor Martins Ferreira

### **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** 972-8589-63-8

**Depósito Legal** 249292/06

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

# AS OPORTUNIDADES, OS RISCOS E OS BENEFÍCIOS DO NEGÓCIO ELECTRÓNICO

Alexandre Nilo Fonseca | Victor Martins Ferreira



Sociedade Portuguesa de Inovação





## AS OPORTUNIDADES, OS RISCOS E OS BENEFÍCIOS DO NEGÓCIO ELECTRÓNICO

Agora que o século XXI largou amarras e avança determinado no novo milénio, vale a pena reflectir sobre o que aconteceu à «nova economia». Nos últimos anos muito se tem escrito sobre este assunto, esgrimindo-se posições tão distintas e contraditórias, que vão do cepticismo mais retrógrado daqueles que dizem que «vender pela Internet é uma moda passageira», à euforia mais ilusória daqueles que defendem que «o comércio electrónico vai acabar com o comércio físico». Esta dicotomia entre o mundo virtual e o mundo físico é importante para que possa existir uma ruptura com o passado – todas as revoluções começam com o extremar de posições.

Os pioneiros do final do século XX ajudaram a identificar as oportunidades, os factores críticos de sucesso, os erros a evitar, mas sobretudo vieram confirmar que a «nova economia» não vai ser construída apenas pelas empresas virtuais, mas, pelo contrário, pelas empresas da «velha economia» que souberem tirar partido do extraordinário canal de distribuição de bens e serviços que é a Internet. Talvez por ser conotada com uma visão do futuro que, muitos consideram, nunca se adequou à realidade, a terminologia «nova economia» deixou de ser utilizada, tendo sido progressivamente substituída por uma designação mais transversal e estrutural, a «economia digital», uma economia baseada em tecnologias, dispositivos e redes digitais, e para a qual muito tem contribuído a convergência das tecnologias de informação e das comunicações.

A «economia digital» permitiu acelerar dramaticamente o comércio realizado por via electrónica. Hoje, muitos consideram que a designação «comércio electrónico» é bastante mais abrangente e inclui não só a compra e venda de bens e serviços que envolvam organizações, consumidores e até o Estado, mas também a prestação de serviços por via electrónica (por exemplo, a banca electrónica e o ensino electrónico), a colaboração electrónica entre parceiros de negócios e ainda as transacções electrónicas dentro das próprias organizações. Esta definição foi, por exemplo, adoptada pela ACEP – Associação do Comércio Electrónico em Portugal. Para outros, essa pers-

pectiva alargada de «comércio electrónico» tem uma outra designação: «negócio electrónico». Será esta a designação utilizada neste manual, sendo certo que para os autores os conceitos são equivalentes.

Aos autores deste manual foi lançado o desafio de dar a conhecer as oportunidades, os riscos e os benefícios associados às práticas de negócio electrónico, de modo a reunir os argumentos necessários à tomada de decisão consciente relativamente à adopção do negócio electrónico, num dado contexto. Suscitou-se a dúvida de saber que contexto abordar, entre os vários possíveis, nomeadamente a necessidade de avaliar o negócio electrónico como via de internacionalização das empresas portuguesas.

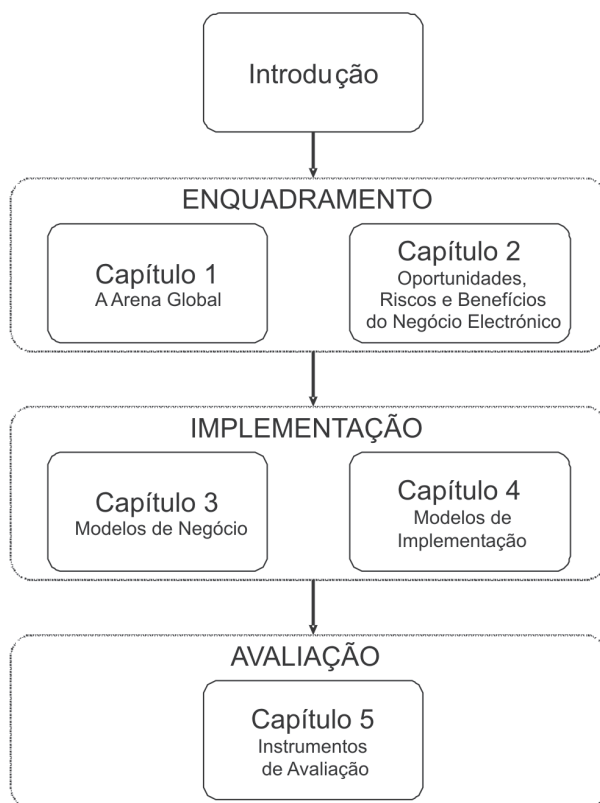
A Internet não tem à partida barreiras regionais ou temporais. Essa característica fá-la constituir-se como uma das principais infra-estruturas para a promoção internacional de produtos e serviços, permitindo que, com um investimento mínimo, as empresas façam negócios em todo o mundo e deixem de ter de abrir lojas físicas ou de fazer qualquer outro tipo de localização nos países de destino. As empresas portuguesas que, pela sua pequena dimensão, não podem aspirar a ter delegações no exterior têm agora a possibilidade de suprir essa falta, podendo penetrar em mercados que lhes estavam na prática vedados, desde que consigam apetrechar-se ou reconverter-se de maneira a competir tirando partido do novo veículo. Esta nova possibilidade não impede que tenhamos de reconhecer que, em conjunto, a situação das empresas portuguesas é problemática. A vantagem que algumas empresas possam adquirir no exterior é anulada pelo facto de as empresas estrangeiras passarem a concorrer em Portugal, também pela Internet, sem investimento local e em igualdade de condições com os concorrentes portugueses.

Neste contexto e com este enquadramento, o presente manual foi desenvolvido com três objectivos:

- Em primeiro lugar, caracterizar a arena global em que as empresas portuguesas terão de conduzir os seus negócios, identificando através de exemplos nacionais e internacionais os principais riscos e oportunidades, bem como os benefícios que surgem com o negócio electrónico;
- Em segundo lugar, caracterizar os modelos de negócio, bem como os modelos de implementação do negócio electrónico;

- Por fim, apresentar um conjunto de ferramentas de avaliação e respectivas medidas de *performance* do negócio electrónico.

Estrutura geral  
do manual



A caracterização do ambiente competitivo é efectuada nos dois capítulos iniciais: no primeiro capítulo é descrito o ambiente em que se desenvolve o «negócio electrónico» à escala mundial, evidenciando a posição competitiva da Europa na economia digital e fornecendo os elementos estatísticos necessários para que as empresas portuguesas possam avaliar os potenciais local e global do seu negócio; no segundo capítulo são apresentados os principais riscos, oportunidades e benefícios do negócio electrónico, recorrendo à ilustração de casos práticos de empresas portuguesas que já estão a beneficiar da adopção de modelos de «negócio electrónico», bem como alguns exemplos dos principais tipos de concorrentes internacionais que as empresas portuguesas terão de enfrentar no seu território de actuação.

É ainda feita uma análise particular do caso do turismo em Portugal e das oportunidades criadas pelo negócio electrónico.

A caracterização dos principais modelos de negócio e dos modelos de implementação do negócio electrónico é efectuada nos capítulos 3 e 4. Os modelos de negócio são caracterizados no Capítulo 3, apresentando a definição de negócio electrónico, o tipo de organizações que lhe estão associadas e os tipos de transacção e interacção. O Capítulo 4 aborda os modelos de implementação do negócio electrónico. «Qual o modelo de negócio a implementar: *bricks* ou *clicks*?» e «que *mix* de *bricks* e *clicks*?» são algumas das questões a desenvolver, analisando ainda a separação ou integração das operações físicas e virtuais.

A apresentação das ferramentas de avaliação e respectivas medidas de *performance* do negócio electrónico é levada a cabo no Capítulo 5, que aborda um modelo desenvolvido pelos autores. O leitor será sensibilizado para a importância das medidas de avaliação da *performance* da operação de comércio electrónico, tendo por base um potencial caso real.

Em conclusão, a Internet tem vindo a provocar alterações profundas nas principais variáveis de negócio, nomeadamente nas dimensões tempo, espaço e valor. O consumidor actual quer aceder aos produtos e serviços, quando e como entender. As empresas têm de se adaptar para servir o novo consumidor, disponibilizando múltiplos canais de distribuição, sejam eles físicos ou digitais. É esta alteração de paradigma que tem de ser operada no comércio português, o mais cedo possível.

A variedade, comodidade e poupança de tempo proporcionadas pelo negócio electrónico são os factores mais valorizados pelo consumidor *online*. O crescimento que se tem verificado do número de pessoas a aceder à Internet (seja através do computador seja por dispositivos móveis), associado à crescente adesão à banda larga, é uma boa notícia para os comerciantes que apostam ou querem apostar numa presença *online*. A banda larga, por exemplo, é um factor crucial de sucesso para o comércio electrónico, por proporcionar ao consumidor uma experiência de compra mais rápida e mais enriquecedora, pela utilização de formatos promocionais multimédia como, por exemplo, o vídeo ou as animações virtuais para apresentar produtos e serviços.

Estão a acontecer mudanças importantes nas empresas e no Estado que vão aumentar a eficiência e a transparência na forma de fazer negócios em Portugal: o Programa Nacional das Compras Públicas e a adopção da factura electrónica pelo Estado são dois bons exemplos.

É convicção dos autores de que a sociedade da informação e do conhecimento é uma revolução de que nenhum país, organização ou cidadão se pode, ou deve, excluir. O negócio electrónico é uma parte fundamental desta revolução e o sucesso na sua adopção, nos próximos anos, ditará o destino de Portugal na competição pelos lugares cimeiros do desenvolvimento económico e social da União Europeia.

No actual contexto económico, o crescimento sustentado das vendas *online* nos últimos anos é um sinal importante para as empresas portuguesas. A adesão do consumidor – e também das empresas – ao negócio electrónico é uma realidade que deve ser aproveitada pelo tecido empresarial, por um lado, para chegar a novos mercados e, por outro, para criar novas oportunidades nos mercados existentes.

Os autores gostariam de salientar que este manual foi escrito na perspectiva da gestão, reconhecendo que, ao contrário do que inicialmente muitos pensaram, o negócio electrónico é cada vez menos sobre tecnologia e cada vez mais sobre negócio. Sendo certo que o gestor de hoje tem de possuir fortes conhecimentos de tecnologia, não é menos verdade que é fundamental prestar atenção a aspectos como a estratégia, a implementação e a sustentabilidade do negócio.

Os autores são gestores com experiência na implementação de projectos de negócio electrónico com competências multidisciplinares desenvolvidas ao longo das suas carreiras profissionais. Complementarmente, desenvolvem actividades de promoção e desenvolvimento do negócio electrónico em Portugal em várias associações (ACEP, Aliança Digital e APPM), em que desempenham cargos directivos, sendo regularmente convidados para apresentações em conferências nacionais e internacionais. Podem ser contactados para quaisquer questões que o leitor considere relevantes através das seguintes associações:

- ACEP – Associação do Comércio Electrónico em Portugal – Tem como objectivo o estudo e a implementação das diversas formas de comércio electrónico,

constituindo um fórum independente e aberto para o debate, potenciação, promoção, generalização e dignificação do comércio electrónico em Portugal (<http://www.comercioelectronico.pt>).

- Aliança Digital – Tem como objectivo proporcionar a disseminação e a implementação da factura electrónica em Portugal (<http://www.aliancadigital.pt>).
- APPM – Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing – Tem como objectivo promover o desenvolvimento do *marketing*, bem como dos seus profissionais nas empresas e nas instituições, contribuindo para o desenvolvimento da concorrência, da economia e da sociedade (<http://www.appm.pt>).

ALEXANDRE NILO FONSECA  
VICTOR MARTINS FERREIRA

C A P Í T U L O

# *A Arena Global*

## O B J E C T I V O S

- Caracterizar o grau de acesso à Internet no Mundo, na Europa e em Portugal
- Evidenciar a posição competitiva da Europa no contexto da utilização da Internet, em particular na adopção do negócio electrónico
- Dimensionar o grau de adopção do negócio electrónico na Europa e em Portugal
- Fornecer os elementos estatísticos necessários para que as empresas portuguesas possam avaliar os potenciais local e global do negócio electrónico

*Em Março de 2000, o Conselho Europeu realizado em Lisboa aprovou as linhas directrizes que conduziram ao desenvolvimento e aplicação do que viria a ser conhecida como «Estratégia de Lisboa», em que se estabeleceu o objectivo de a União Europeia (UE) de se tornar na economia de conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo, capaz de gerar um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e maior coesão social.*

*Demonstrada a sua capacidade de iniciativa e mobilização, Portugal apostou na sua presidência da União Europeia em 2000 para a concepção duma resposta moderna a este objectivo baseada no conhecimento e na inovação. O que aconteceu desde então?*

*«Os resultados conseguidos foram, no entanto, díspares», como reconhece o próprio Estado português no site da Coordenação Nacional da Estratégia de Lisboa, ao fazer um balanço dos últimos cinco anos: «Nos países em que houve uma concretização coordenada dos objectivos de Lisboa, obteve-se progressos assinaláveis em todos os indicadores. Noutros, em que Portugal se inclui, falhou a implementação e os resultados foram pouco relevantes. A agenda escolhida para concretizar a Estratégia de Lisboa e o modelo de coordenação necessitam por isso de afinações profundas, para que a solidez conceptual da estratégia se traduza em resultados concretos mais favoráveis».*

*Perante os resultados verificados, o Conselho Europeu da Primavera de 2005 decidiu relançar a Estratégia de Lisboa, sendo que cada país da União Europeia se comprometeu a elaborar e executar um Programa Nacional de Reformas para o horizonte 2005/2008, tendo em conta um conjunto de directrizes comuns. Os objectivos traçados na Estratégia de Lisboa conduzem a uma comparação inevitável entre as vantagens competitivas da União Europeia em relação aos Estados Unidos da América e aos outros grandes blocos económicos. É neste contexto que se desenvolve o primeiro capítulo deste manual.*

*Neste capítulo, será caracterizado o cenário em que hoje se desenrola a batalha, uma arena global onde os competidores têm de dominar as rápidas e constantes evoluções tecnológicas, acompanhar novos e inovadores modelos de negócio e satisfazer clientes cada vez mais conhecedores e exigentes. A crescente disponibilidade de recursos tecnológicos (hardware, software, redes de comunicações e até recursos humanos) ao alcance de todos não permite por si só alcançar o sucesso nos negócios; é acima de tudo uma condição fundamental para sobreviver no mercado. A aposta na inovação e na qualificação dos recursos humanos começa a dar frutos em países que até há pouco tempo pareciam ter economias pouco competitivas. É nesta arena global que as empresas portuguesas terão de encontrar o seu caminho, identificando as oportunidades, os riscos e os benefícios associados à prática do negócio electrónico.*



## A UTILIZAÇÃO DA INTERNET NO MUNDO

Para definir metas objectivas para o seu negócio electrónico, os gestores têm de compreender o grau de acesso dos potenciais clientes aos vários mercados através de canais digitais: quem tem acesso, quem é influenciado pela sua utilização e quem compra através deles. A análise deverá ser feita de forma detalhada (tipos e frequência de acessos, tipos de utilização, barreiras à utilização, etc.) e específica (sectores, regiões, etc.) para cada mercado. Apesar da razoável quantidade e qualidade da informação de abrangência territorial (mundo, Europa e Portugal) e de mercado (empresarial e residencial) apresentada neste capítulo, não é possível no espaço disponível neste manual fazer uma análise de todas as variáveis possíveis, sendo recomendado ao leitor que procure informação específica dos mercados em que actua ou pretende actuar. Neste capítulo faz-se uma análise geral dos principais indicadores relacionados com a utilização da Internet, em particular, para aquisição de bens e serviços. Apresenta-se uma perspectiva global da utilização da Internet no Mundo, seguida de uma caracterização mais exaustiva da sua utilização na Europa e em Portugal.

No contexto deste manual, a caracterização do ambiente em que se desenvolve o negócio electrónico compreende a dimensão do grau de acesso à Internet no Mundo, na Europa e em Portugal. A dimensão e a caracterização do grau de adopção do negócio electrónico foram restringidas à Europa e a Portugal por motivos de relevância, tendo em consideração a posição de liderança competitiva da Europa no contexto da adopção do negócio electrónico.

Outras caracterizações macroambientais de âmbitos social, legal, ético, fiscal ou de *marketing*, entre outros, serão realizadas noutros manuais desta colecção.

### MAIS DE MIL MILHÕES DE UTILIZADORES EM TODO O MUNDO...

Desde 2000, o número de utilizadores da Internet quase quadruplicou, existindo hoje em todo o mundo mais de mil milhões de cidadãos a utilizar regularmente a Internet na escola, no trabalho, ou em casa, com vários propósitos incluindo a sua relação com a administração pública. A evolução para uma sociedade baseada na Internet é hoje uma realidade nas mais variadas regiões do mundo: segundo o Internet World Stats, cerca de 70% da população norte-americana (mais

de 227 milhões de cidadãos) utiliza regularmente a Internet. Na Europa, este número sobe para mais 290 milhões de cidadãos (mas correspondendo somente a 36% da população) e na Ásia a Internet é utilizada por mais de 364 milhões de cidadãos (ou seja, menos de 10% da população). É seguro presumir que estes padrões de crescimento se vão manter em várias regiões e que noutras irão mesmo acelerar. Ainda assim, existem no mundo cerca de 30 países com uma taxa de penetração da Internet inferior a 1%.

**Tabela 1.1**  
Estatística da  
utilização da  
Internet no Mundo

| Regiões do Mundo      | População<br>(2006 Est.) | População<br>% do Mundo | Utilização Internet<br>Dados mais recentes | % população<br>(Penetração) | Utilização<br>Internet<br>% do Mundo | Utilização<br>Internet (crescim.)<br>2000-2005 |
|-----------------------|--------------------------|-------------------------|--|-----------------------------|--------------------------------------|--|
| África                | 915 210 928              | 14,1%                   | 23 649 000                                 | 2,6%                        | 2,3%                                 | 423,9%   |
| Ásia                  | 3 667 774 066            | 56,4%                   | 364 270 713                                | 9,9%                        | 35,6%                                | 218,7%   |
| Europa                | 807 289 020              | 12,4%                   | 291 600 898                                | 36,1%                       | 28,5%                                | 177,5%   |
| Médio Oriente         | 190 084 161              | 2,9%                    | 18 203 500                                 | 9,6%                        | 1,8%                                 | 454,2%   |
| América do Norte      | 331 473 276              | 5,1%                    | 227 303 680                                | 68,6%                       | 22,2%                                | 110,3%   |
| América Latina/Caribe | 553 908 632              | 8,5%                    | 79 962 809                                 | 14,4%                       | 7,8%                                 | 342,5%   |
| Oceânia/Austrália     | 33 956 977               | 0,5%                    | 17 872 707                                 | 52,6%                       | 1,7%                                 | 134,6%   |
| <b>TOTAL MUNDIAL</b>  | <b>6 499 697 060</b>     | <b>100,0%</b>           | <b>1 022 863 307</b>                       | <b>15,7%</b>                | <b>100,0%</b>                        | <b>183,4%</b>                                  |

Fonte: Internet World Stats (actualizado a 31 de Março de 2006)

## ... MAS NÃO À MESMA VELOCIDADE

Segundo a ITU – International Telecommunications Union –, ainda existem grandes discrepâncias em relação à largura de banda disponível para a Internet a nível internacional – a infra-estrutura que condiciona a velocidade a que os *sites* podem ser acedidos a partir de outro país. A Dinamarca – um país sensivelmente do mesmo tamanho da Costa Rica – tem mais do dobro de banda larga para Internet internacional do que a América Latina e as Caraíbas juntas.

O custo elevado da largura de banda internacional é apontado como um dos principais constrangimentos nos países em desenvolvimento. Existem muitos países que têm menos de 10 Mbps de largura de banda internacional, enquanto, na Bélgica, um *kit* de acesso doméstico à Internet em banda larga de 9 Mbps custa 60 euros por mês. Mas, mesmo entre países europeus, existem discrepâncias: no Reino Unido um pacote de 8 Mbps custa 26 euros por mês e em Portugal um pacote de 4 Mbps custa 30 euros por mês.

# A UTILIZAÇÃO DA INTERNET NA EUROPA E EM PORTUGAL

## A INTERNET NA EUROPA

À semelhança do que acontece noutras regiões do globo, também na Europa o acesso à Internet está mais disseminado nas empresas do que nos lares. Em 2005, segundo o Eurostat, somente cerca de metade dos lares da UE25 (25 países membros da União Europeia) tinham acesso à Internet a partir de casa (48%) contra cerca de 91% das empresas com dez ou mais empregados. Países como a Finlândia (98%) e a Dinamarca (97%) tinham a maior densidade de acesso a partir das empresas e a Holanda (78%) e o Luxemburgo (77%) a mais alta a partir dos lares.

Na maior parte dos países da UE25, a taxa de penetração da Internet chegou a um ponto de quase saturação, tanto nas grandes como nas pequenas e médias empresas. Quando se compara a utilização da Internet entre empresas de diferentes dimensões, países como a Dinamarca, Finlândia e Suécia revelam uma diferença muito reduzida entre pequenas e grandes empresas.

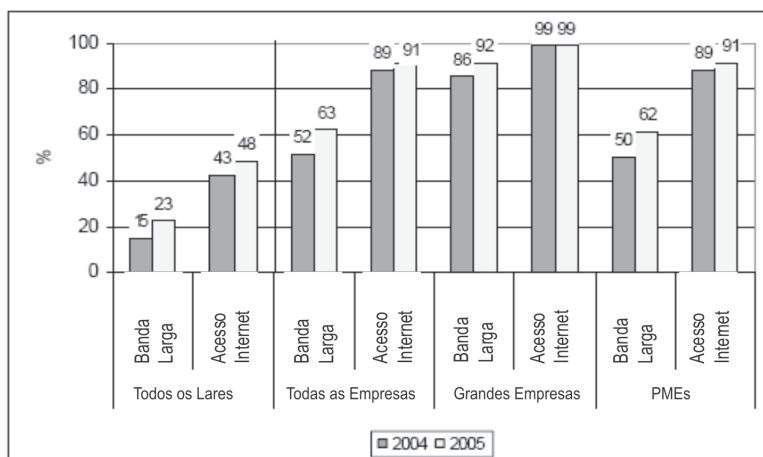
Em geral, o nível de acesso à Internet é mais baixo nas regiões rurais menos povoadas (40%), por comparação com as regiões urbanas densamente povoadas (52%).

A banda larga, que esteve inicialmente reservada às grandes empresas privadas, começa agora a ser rapidamente adoptada nas pequenas e médias empresas, bem como nos lares. Praticamente um quarto (23%) dos lares europeus têm uma ligação em banda larga, o que representa um crescimento de oito pontos percentuais em 2005, enquanto a maioria das PME (62%) utiliza agora tecnologias de banda larga, correspondendo a um crescimento de 12 pontos percentuais num só ano.

Os países que apresentam a maior taxa de penetração de tecnologias de banda larga nas empresas são a Suécia, a Dinamarca e a Finlândia. Estes países estão todos bem acima da média dos Estados-membros da UE, que se situa nos 63%. Os países onde a penetração da banda larga é menor são o Chipre (40%), a Polónia (43%) e a Grécia (44%). Em média, esses três países estão 20 pontos percentuais abaixo da média da UE25.

**Figura 1.1**

Acesso à Internet e à banda larga nos lares e nas empresas da UE25 (2004-2005)



Fonte: Eurostat

A maior taxa de penetração da banda larga em lares é detida pela Islândia (63%), seguida da Holanda (54%) e da Dinamarca (51%). Praticamente metade (48%) dos lares europeus têm acesso à Internet e 23% possuem acesso em banda larga.

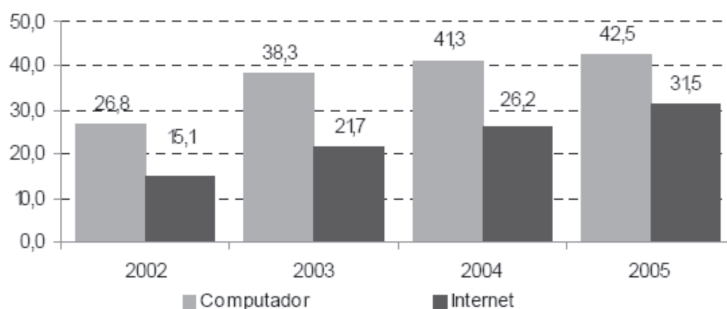
## A INTERNET NOS LARES PORTUGUESES

Segundo o INE – Instituto Nacional de Estatística –, cerca de 42,5% dos lares portugueses possuíam computador e 31,5% tinham acesso à Internet a partir de casa, no primeiro trimestre de 2005. A análise evolutiva desses indicadores revela taxas de crescimento elevadas. Observa-se, entre 2002 e 2005, um crescimento médio anual de 16,6%, no que respeita ao computador, e de 27,8% no que se refere à Internet.

A análise dos meios de acesso à Internet revela que o computador se mantém como o mais frequente (referido por 83% dos lares ligados à Internet), seguindo-se o telemóvel, que é utilizado por cerca de 34% dos lares em 2005. Esta última forma de acesso aumentou 60% face a 2004.

**Figura 1.2**

Percentagens de posse de computador com ligação à Internet nos lares portugueses (2002-2005)



Fonte: INE

A nível regional, Lisboa e o Algarve apresentam-se acima da média nacional, com aproximadamente 49% e 44% de lares com computador, face ao total de lares em cada região. O acesso à Internet em casa distingue Lisboa e a Região Autónoma dos Açores como as regiões em que mais agregados estão ligados à rede: 37,4% em cada região.

A banda larga tem vindo a ocupar um lugar importante no tipo de ligação à Internet utilizada nos lares portugueses: a ANACOM (Autoridade Nacional de Comunicações), que mede o número de clientes residenciais da Internet (*i. e.*, contabilização das adesões referidas pelos operadores de telecomunicações e que não deve ser confundida com a contabilização de lares com Internet, conforme indicado pelo INE), anunciou que, no final do primeiro trimestre de 2006, se contabilizaram em Portugal cerca de 1,3 milhões de clientes residenciais de Internet, o que representa um crescimento de 17,1% face ao período homólogo do ano anterior. Desses clientes, cerca de um milhão tinha acesso através de banda larga.

No que toca às velocidades de transmissão, verifica-se também uma transição da banda estreita para a banda larga, com uma quebra anual de 30,9% dos clientes residenciais de banda estreita e um aumento dos clientes de banda larga em cerca de 37%.

#### A IMPORTÂNCIA DA BANDA LARGA NO NEGÓCIO ELECTRÓNICO

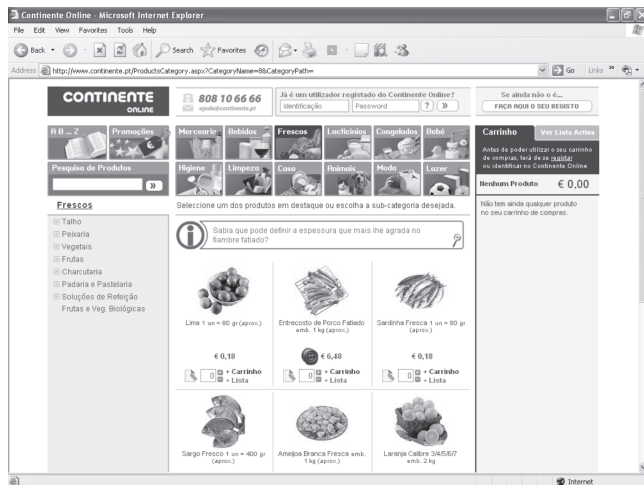
Segundo dados referentes ao primeiro trimestre de 2006 apresentados pela ANACOM (Autoridade Nacional de Comunicações), existem cerca de 1,6 milhões de clientes do serviço de acesso à Internet em Portugal, o que representa um crescimento de 19,8% face ao trimestre homólogo do ano anterior. No mesmo período, o número de clientes de banda larga (empresariais e residenciais) atingiu os 1,3 milhões. Este valor representa um crescimento de 38,2% face ao trimestre homólogo do ano anterior. A banda larga já representa cerca de 84% do total de acessos à Internet em Portugal, dos quais 52,6% são feitos através da tecnologia ADSL, enquanto 47,1% dispõem de banda larga através de *modem* por cabo. O número de clientes de acesso dedicado não chega a 1%.

A disponibilidade de uma rede de comunicações de alta velocidade é um factor decisivo para o sucesso do negócio electrónico. Tanto as empresas como os consumidores precisam e querem ter um acesso fácil e barato à banda larga, seja para comunicação de dados ou voz, seja para aceder à Internet. Segundo a ANACOM, os preços praticados em Portugal são inferiores à média europeia, mas a verdade é que ainda são mais elevados do que os de países como a Holanda, o Reino Unido ou a Alemanha, ou seja, países que são hoje referências no negócio electrónico.

No caso dos consumidores, a disponibilização da banda larga é particularmente relevante para o desenvolvimento do comércio electrónico, porque ajuda a tornar mais atraente a experiência de

compra: permite uma maior velocidade de navegação, que, se for associada à apresentação de conteúdos multimédia, como filmes, animações e fotografias, melhora significativamente o processo de compra.

Alguns *sites* de comércio electrónico utilizam hoje fotografias de maiores dimensões e qualidade para apresentarem melhor os seus produtos, como é o caso do supermercado Continente Online:

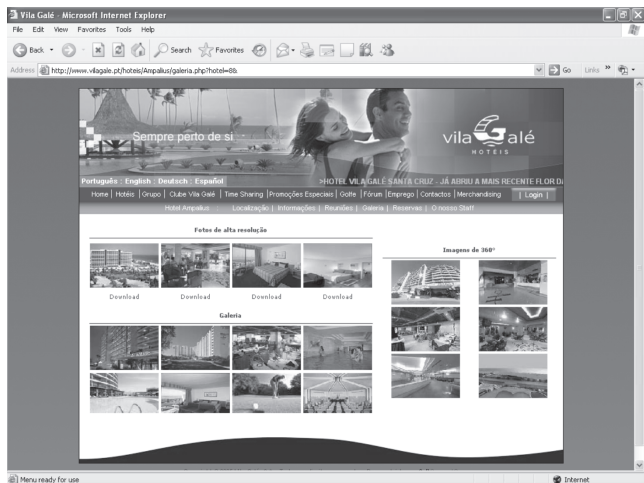


**Figura 1.3**

Supermercado Continente Online – exemplo de fotografias grandes na apresentação de produtos

Outro exemplo da exploração da banda larga é a utilização de tecnologias como as animações ou fotografias de

360° para apresentar destinos turísticos, conforme faz a cadeia de hotéis Vila Galé.



**Figura 1.4**

Hotéis Vila Galé – exemplo de fotografias de alta resolução e imagens de 360° para apresentação dos destinos turísticos

## A INTERNET NAS EMPRESAS EM PORTUGAL

À semelhança do que acontece nos restantes países da Europa, o acesso a computadores e à Internet nas empresas é superior ao acesso nos lares. Segundo o INE, são as empresas de maior dimensão – com 250 e mais pessoas – que apresentam níveis mais elevados de utilização da Internet. Em 2005, praticamente a totalidade dessas empresas utilizou computador, *e-mail* e Internet. Em comparação com os valores médios de utilização dessas tecnologias, as pequenas empresas (entre dez a 49 trabalhadores) estão situadas a um nível mais baixo, enquanto, para as empresas que possuem entre 50 a 249 pessoas ao serviço (médias empresas), a utilização dessas tecnologias apresenta valores superiores à média: o computador é utilizado por 90% das pequenas e por 99% das médias; o *e-mail* e a Internet são tecnologias utilizadas por 79% das pequenas (para cada tecnologia) e por, respectivamente, 97% e 98% das médias empresas. O *website* é, de entre as tecnologias analisadas, a que, comparativamente, revela estar menos presente na generalidade das empresas: 33% das pequenas empresas; 56% das médias e 76% das grandes empresas têm presença na Internet através de *website*.

| Escalão de pessoal ao serviço | Utilização de computador | Utilização de e-mail | Acesso à Internet | Posse de <i>website</i> (%) |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------|-------------------|-----------------------------|
| <b>Total</b>                  | <b>91,0</b>              | <b>81,8</b>          | <b>81,5</b>       | <b>37,1</b>                 |
| 10 a 49 pessoas ao serviço    | 89,6                     | 79,1                 | 78,6              | 33,4                        |
| 50 a 249 pessoas ao serviço   | 99,1                     | 96,7                 | 98,1              | 55,9                        |
| 250 e mais pessoas ao serviço | 100,0                    | 99,8                 | 100,0             | 76,4                        |

**Tabela 1.2**  
Acesso a TIC nas  
empresas  
portuguesas com  
dez ou mais  
pessoas, segundo  
a dimensão da  
empresa (2005)

Fonte: INE

Em termos de actividade económica, a utilização de TIC está generalizada nas empresas que se dedicam a actividades financeiras e a outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais, com a totalidade destas a recorrer a computador, *e-mail* e Internet. Em contrapartida, as empresas ligadas à construção são as que revelam níveis mais baixos de penetração das TIC; nesse sector, 75% das empresas utilizam computador, 64% acedem à Internet e 58% dispõem de *e-mail*.

| Actividade económica  | Utilização de computador | Utilização de e-mail | Acesso à Internet | Posse de website (%) |
|---|--------------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| <b>Total</b>  | <b>91,0</b>              | <b>81,8</b>          | <b>81,5</b>       | <b>37,1</b>          |
| D - Indústrias Transformadoras  | 91,6                     | 81,7                 | 77,4              | 39,6                 |
| F - Construção  | 74,9                     | 58,3                 | 63,8              | 15,4                 |
| G - Comércio por Grosso e a Retalho; Reparação de Veículos Automóveis, Motociclos e de Bens de Uso Pessoal e Doméstico <sup>1</sup> | 98,6                     | 92,6                 | 93,2              | 37,6                 |
| H - Alojamento e Restauração  | 94,4                     | 86,9                 | 90,6              | 74,8                 |
| I - Transportes, Armazenagem e Comunicações   | 99,8                     | 92,8                 | 92,8              | 46,2                 |
| J - Actividades Financeiras   | 100,0                    | 100,0                | 100,0             | 49,8                 |
| K - Actividades Imobiliárias, Alugueres e Serviços Prestados às Empresas  | 95,1                     | 93,9                 | 94,1              | 60,5                 |
| O - Outras Actividades de Serviços Colectivos, Sociais e Pessoais <sup>2</sup>  | 100,0                    | 100,0                | 100,0             | 70,5                 |

<sup>1</sup> Apenas grupos 551 e 552

Fonte: INE

<sup>2</sup> Apenas grupos 921 e 922

**Tabela 1.3**  
Acesso a TIC nas empresas portuguesas com dez ou mais pessoas, segundo a actividade

A penetração das tecnologias de informação e comunicação está igualmente bem evidenciada noutros sectores de actividade económica: computador, *e-mail* e Internet são tecnologias que apresentam níveis de utilização mais elevados entre as empresas ligadas a actividades de comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis, motociclos e de bens de uso pessoal e doméstico; de transportes, armazenagem e comunicações; e de actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas.

No conjunto das empresas, praticamente a totalidade das que desenvolvem actividade no sector dos transportes utiliza computador, que é também utilizado por aproximadamente 99% das empresas no sector do comércio, e 95% das empresas com actividades imobiliárias.

O *e-mail* e a Internet são tecnologias que apresentam níveis de penetração semelhantes nessas empresas, sendo utilizadas por 94% das empresas ligadas a actividades imobiliárias; por 93% das inseridas em actividades de comércio e por igual proporção de empresas no sector dos transportes.

Relativamente à posse de *website*, é no universo das empresas inseridas em actividades de alojamento e restauração que se encontra um maior nível de utilização: aproximadamente três quartos dessas empresas têm presença na Internet. Nas empresas com outras actividades de serviços colectivos e com actividades imobiliárias, esta tecnologia apresenta também níveis de penetração elevados, sendo detida por 71% e 61% das empresas, respectivamente.

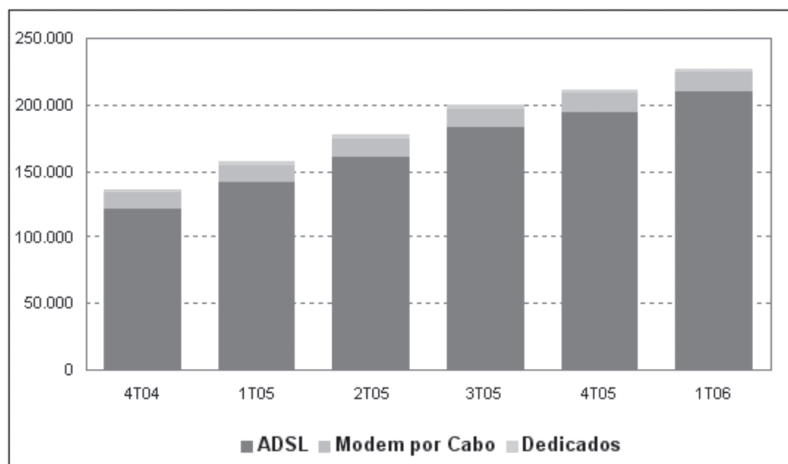
## A banda larga nas empresas em Portugal

Segundo a ANACOM, contabilizavam-se, no final do primeiro trimestre de 2006, cerca de 245 mil clientes empresariais, valor superior em 37,1% face ao período homólogo de 2005.



O ADSL continua a ser a principal tecnologia de acesso à Internet no segmento não residencial. De facto, no final do primeiro trimestre de 2006 contabilizaram-se 210 mil clientes com acesso por ADSL, contra 18 mil com acesso por *dial-up*, 14 mil com acesso por *modem* por cabo e aproximadamente 2900 com acesso por circuitos dedicados.

**Figura 1.5**  
Evolução dos  
clientes  
empresariais  
de banda larga  
em Portugal  
(4T04-1T06)



Fonte: ICP – ANACOM

## CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO ELECTRÓNICO NA EUROPA E EM PORTUGAL

Os países da União Europeia (UE) com maiores índices de desenvolvimento da sociedade da informação e do conhecimento (em particular os países nórdicos) são não só os líderes na adopção do negócio electrónico na UE, mas também o *benchmark* a nível mundial. Segundo o *ranking* mundial de *e-readiness* 2005 da Economist Intelligence Unit, a Dinamarca lidera, num total de 65 países, ultrapassando os Estados Unidos da América (2.º). A Europa domina os primeiros dez lugares da lista: sete dos países são da Europa Ocidental e quatro são países nórdicos. Dinamarca (1.º), Suécia (3.º), Finlândia (6.º) e Noruega (9.º) conquistam estas posições graças à liderança em áreas como a conectividade, penetração de telemóveis e utilização de Internet. Os dois primeiros são ainda as principais referências na implementação de governos electrónicos.

A Suíça (4.º), o Reino Unido (5.º) e a Holanda (8.º) ocupam as restantes posições. Estes integram um segundo nível na preparação

para a economia digital, mas ainda assim são referências a nível internacional na utilização do negócio electrónico.

Ainda nesta lista, mas fora dos dez primeiros, estão alguns dos novos membros da UE e também Portugal (25.º), ou seja, os países que ainda apresentam um défice a nível das infra-estruturas e que necessitam melhorar áreas como a inovação e a qualificação de recursos humanos.

**Tabela 1.4**  
*Ranking de*  
*e-readiness 2005*

| #          | País                      |
|------------|---------------------------|
| 1          | Dinamarca                 |
| 2          | Estados Unidos da América |
| 3          | Suécia                    |
| 4          | Suiça                     |
| 5          | Reino Unido               |
| 6 (empate) | Hong Kong                 |
| 6 (empate) | Finlândia                 |
| 8          | Holanda                   |
| 9          | Noruega                   |
| 10         | Austrália                 |
| .....      | .....                     |
| 25         | Portugal                  |

Fonte: Economist Intelligence Unit

## RETALHO ELECTRÓNICO A CRESCER EM TODO O MUNDO

O retalho electrónico no mundo deverá valer em 2006 perto de 165,5 mil milhões de euros. Este valor traduz um crescimento na ordem dos 20% face aos resultados apurados em 2005, sendo que as viagens, as tecnologias e os veículos automóveis serão os principais impulsionadores deste crescimento.

Só o segmento das viagens deverá ser responsável por um volume de negócios de 57,5 mil milhões de euros, ou seja, mais de 35% do total de vendas realizadas pela Internet. Por seu lado, os computadores e *software* representarão quase 8% do comércio electrónico em 2006, com um volume de vendas que deverá ascender aos 13,1 mil milhões de euros. O sector automóvel e de comercialização de veículos deverá movimentar 12,4 mil milhões de

euros em transacções realizadas a partir da *web*.

À medida que os consumidores utilizam cada vez mais a Internet para comparar preços, encontrar ideias para presentes e procurarem informação sobre produtos e serviços, os retalhistas confiam cada vez mais nos seus *sites* na Internet – não só para venderem os seus produtos *online*, mas também para aumentarem as vendas nas lojas físicas. Para criarem um verdadeiro ambiente multicanal, os retalhistas estão a utilizar as mais variadas estratégias. Mais de dois terços estão a praticar, de forma consistente, os mesmos preços em todos os canais (79%) e quase metade (46%) permitem que os clientes comprem no *site* cartões-oferta, que podem ser utilizados nas lojas físicas e vice-versa.

Além disso, um número considerável de empresas oferece aos seus clientes a possibilidade de acumular os pontos de programas de fidelização obtidos em múltiplos canais (33%) e ainda disponibiliza na Internet a informação sobre a oferta nas lojas (26%).

Ao encorajarem os diferentes canais a trabalhar em conjunto, ao invés de os isolarem, todos ganham. Os retalhistas estão atentos à necessidade de integrarem os seus *sites* com as suas lojas físicas para poder servir melhor os consumidores. A integração tem dado frutos, que se traduzem num aumento das vendas.

Os retalhistas reconhecem, por um lado, a importância do canal *online* nas suas vendas globais. Na realidade, afir-

mam que cerca de 22% das suas vendas *offline* são influenciadas pela Internet. Por outro lado, revelam que os *sites* na Internet lhes oferecem a oportunidade de poderem chegar a uma base de clientes totalmente nova, dado que mais de um terço (38%) dos clientes *online* são totalmente novos para a empresa.

Os retalhistas compreendem que alguns dos clientes possam ter preocupações relacionadas com a segurança e a confidencialidade dos seus dados pessoais quando efectuam compras *online*. Como resposta, as empresas continuam a investir na segurança dos seus *sites* e começam a implementar uma variedade de métodos de pagamento *online*.

Fonte: Forrester Research, Maio de 2006

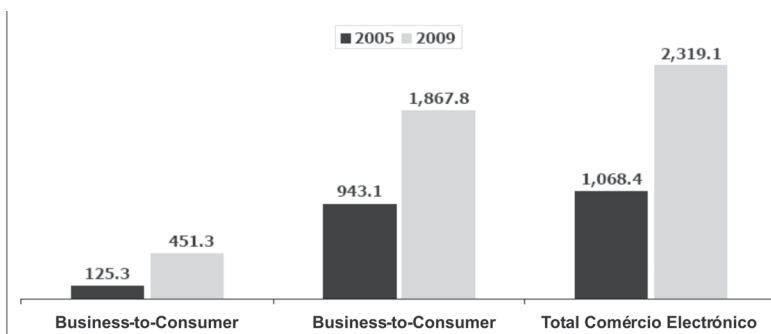
## O NEGÓCIO ELECTRÓNICO NA EUROPA

Em média, as empresas da UE estão ao mesmo nível das suas congéneres de outras economias mais avançadas no que concerne à adopção do negócio electrónico. No entanto, existe ainda um fosso entre alguns dos Estados-membros da UE, que não é evidente quando se faz uma comparação agregada da UE com outras regiões como, por exemplo, os EUA ou a Ásia.

O negócio electrónico na Europa corresponde a cerca de 9% do total das vendas das empresas europeias, segundo o Eurostat. Apesar de serem superiores a 10% nos países mais avançados (*i. e.*, países nórdicos, Alemanha, Reino Unido), nos países do Sul da Europa e na maioria dos novos países da UE, as percentagens situam-se entre os 2 e os 3%. Em regra, existem mais empresas na UE a comprar por via electrónica do que a vender: em 2004, cerca de 13% receberam encomendas electrónicas contra 27% que fizeram encomendas electrónicas junto dos seus fornecedores.

Segundo o EITO (European Information Technology Observatory), no final de 2005, o mercado total de comércio pela Internet (B2B/B2C) na Europa Ocidental (EU15 mais a Noruega e a Suíça) representava mais de um milhar de biliões de euros. O valor do mercado B2B foi, por si, mais de 88% desse total.

**Tabela 1.5**  
Comércio electrónico na Europa 2005-2009 (EU15 + Noruega e Suíça)



|                            | 2005    |        | 2009    |        | CAGR%<br>2005-09 |
|----------------------------|---------|--------|---------|--------|------------------|
|                            | € bn    | %      | € bn    | %      |                  |
| Business-to-consumer (B2C) | 125,3   | 11,7%  | 451,3   | 19,5%  | 37,8             |
| Business-to-business (B2B) | 943,1   | 88,3%  | 1.867,8 | 80,5%  | 18,6             |
| Total comércio electrónico | 1.068,4 | 100,0% | 2.319,1 | 100,0% | 21,4             |

Fonte: EITO (European Information Technology Observatory)

A mesma fonte estima que o mercado possa vir a crescer até ao final de 2009 a uma taxa anual composta de 21,4%, o que corresponderá a um valor de 2319 biliões de euros.

Apesar do forte crescimento que se espera que venha a ocorrer no mercado B2C até ao final de 2009, não é provável que a sua contribuição para o total do mercado seja superior a 20%.

## O NEGÓCIO ELECTRÓNICO EM PORTUGAL

Não existem dados disponíveis que permitam estimar a dimensão real do mercado de comércio electrónico (B2B/B2C) em Portugal, mas segundo dados divulgados pela ACEP (Associação do Comércio Electrónico em Portugal), relativos a 2005, os mercados electrónicos (uma das componentes do B2B) deverão ter valido, em Portugal, mais de mil milhões de euros.

Já a empresa de estudos de mercado Vector 21 estimou que o valor total de transacções de comércio electrónico realizadas nas lojas *online* portuguesas, em 2005, deverá ter sido superior a 300 milhões de euros.

Mas estas duas estimativas não traduzem o real valor do mercado português. Tem sido recorrentemente defendido que, na realidade, os Portugueses fazem hoje vários tipos de comércio electrónico que não estão reflectidos nas estatísticas, nomeadamente:

- Aquisição de produtos e serviços pelo Multibanco;

- Pagamento de serviços pela Via Verde;
- Aquisição de produtos e serviços pelos telemóveis.

Esta questão assume particular relevância dada a elevada taxa de utilização desses serviços pelos Portugueses e porque, se se comparar, alguns deles simplesmente não existem nos outros países.

Para se entender a potencial dimensão desta omissão, basta analisar os dados divulgados pela SIBS (entidade que gere o Multibanco) relativos ao valor das transacções electrónicas realizadas nas máquinas ATM, mais facilmente assumidas como comércio electrónico (*i. e.*, pagamentos de serviços e compras; vendas de bilhetes da CP, de bilhetes de espectáculos, carregamentos de telemóveis e de Internet), que ascenderam a mais de quatro milhões de euros.

Em Portugal, o comércio electrónico feito através de telemóveis está ainda restrito à aquisição de conteúdos digitais como toques, imagens, músicas, videoclipes, acesso TV e outros conteúdos informativos. No entanto, Portugal tem uma das maiores taxas de penetração de telemóveis do mundo, o que quer dizer que, todos os dias, milhares de euros são gastos electronicamente através dos milhões de telemóveis em utilização no território nacional. Esta forma de comércio electrónico também não é contabilizada nas estatísticas nacionais.

Até que estes critérios diferenciadores sejam reconhecidos nacional e internacionalmente, a avaliação dos números referentes ao comércio electrónico em Portugal sairá prejudicada pela comparação com outros países. Os dados apresentados a seguir não têm em consideração estas formas de comércio electrónico.

## A utilização do negócio electrónico nas empresas

As principais tendências no mercado europeu no que concerne ao negócio electrónico são as mesmas que se verificam em Portugal, nomeadamente a maior adopção na razão directa da dimensão da empresa e a maior prática da encomenda electrónica por comparação com a venda electrónica.

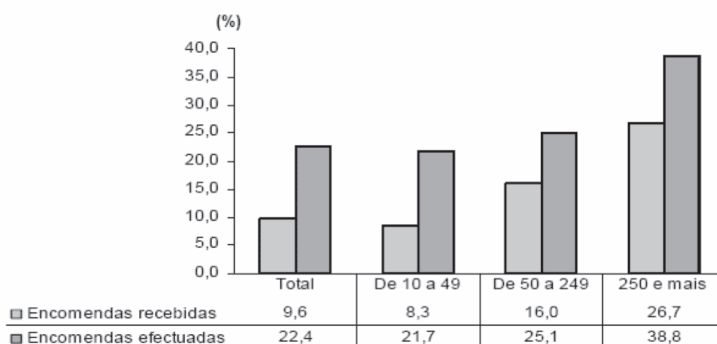
Segundo o INE, em 2005, cerca de 26% das empresas em Portugal com dez e mais pessoas ao serviço recorreram ao comércio electrónico através da Internet ou de outras redes electrónicas. Esta prática, que varia na razão directa da dimensão da empresa, é adop-

tada por 48% das grandes empresas, 31% das médias e por um quarto das pequenas.

No âmbito do comércio electrónico, as encomendas efectuadas apresentam-se como uma prática mais difundida, comparativamente às recebidas: a proporção de empresas com dez e mais pessoas ao serviço que recorreu ao comércio electrónico para realizar encomendas foi de 22%, enquanto a recepção de encomendas por via electrónica foi registada em 10% das empresas.

**Figura 1.6**

Empresas não financeiras com dez ou mais pessoas ao serviço que utilizam comércio electrónico para efectuar e receber encomendas, segundo a dimensão da empresa (em %)

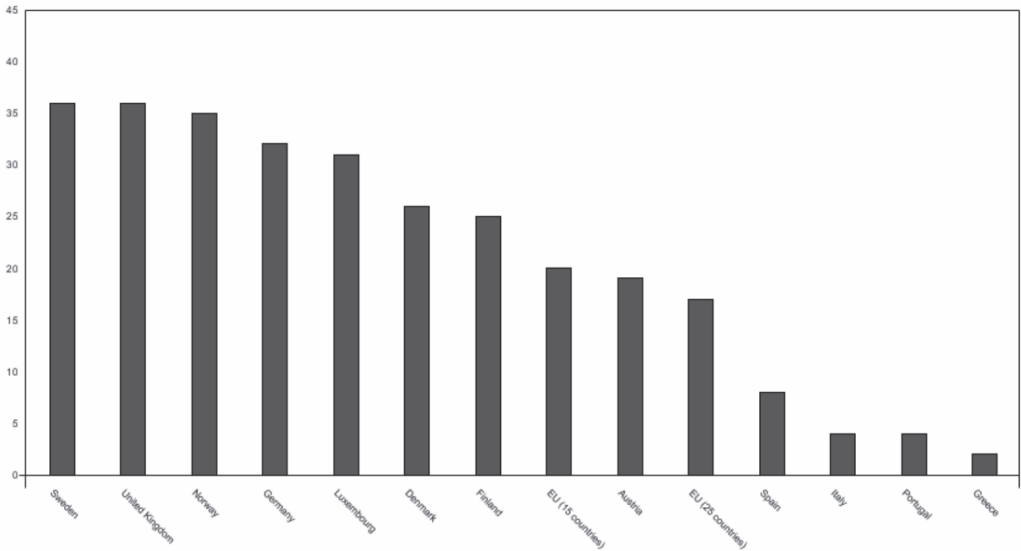


Fonte: INE 2005

A análise, por dimensão da empresa, demonstra que é nas grandes empresas que se registam volumes de encomendas – recebidas e efectuadas – mais elevados; neste universo, 27% das empresas recebem encomendas *online* e 39% utilizam o mesmo meio para encomendar bens e/ou serviços. Nas empresas de menor dimensão – pequenas e médias – ambas as práticas de comércio electrónico apresentam menores níveis: nas médias empresas, 16% recebem e 25% efectuam encomendas electrónicas; e, nas pequenas, a percentagem das que utilizam o comércio electrónico para receber encomendas é de 8% e para as fazer de 22%.

## Os Portugueses e as compras pela Internet

O Governo português traçou a meta de ter, em 2010, cerca de 25% da população portuguesa a comprar regularmente pela Internet. Esta é a percentagem actualmente registada na Finlândia ou na Dinamarca, que, ainda assim, não se compara com os 35% do Reino Unido e da Suécia. O objectivo é particularmente ambicioso se pensarmos que Portugal tinha em 2005 uma percentagem inferior a 10%, razoavelmente abaixo da média europeia, quer a UE15 quer a UE25.



**Figura 1.7**  
 Percentagem de  
 indivíduos que  
 encomendaram/  
 compraram bens/  
 serviços através  
 da Internet (em %)

Fonte: Eurostat 2005

Em 2004, o INE realizou um inquérito para averiguar quanto gastavam os compradores *online* e os resultados apontam para um nível abaixo da média europeia: cerca de um quarto dos indivíduos gastavam entre 30 a 99 euros (26%), sendo essa a classe de despesa mais indicada; 20% gastavam entre 100 a 199 euros e 15% entre 200 a 299 euros.

#### OS BRITÂNICOS SÃO OS MAIORES COMPRADORES *ONLINE* DA EUROPA

Segundo um estudo da European Interactive Advertising Association, os Britânicos gastaram em 2005 mais do dobro, em compras *online*, dos seus congêneres europeus. Em média, cada consumidor *online* britânico gastou cerca de 1285 euros e comprou 12 itens *online* em 2005, por comparação com o resto da Europa, que gastou em média 664 euros e comprou cinco itens *online*.

O referido estudo revelou também que o turismo é o produto/serviço mais popular entre os consumidores *online* britânicos, com 48% a comprar bilhetes *online* e 38% a comprar pacotes de férias *online*. A confiança na Internet parecer ser um dado adquirido para os Britânicos: cerca de 31% gastou entre 500 e 2000 euros *online* nos últimos 12 meses e 17% gastou mesmo mais de 2000 euros.

| Produto/Serviço               | Comprado <i>online</i> | Pesquisado <i>online</i> | Pesquisado <i>online</i> mas comprado <i>offline</i> |
|-------------------------------|------------------------|--------------------------|--|
| Bilhetes de Viagem            | 48%                    | 63%                      | 34%  |
| Férias                        | 38%                    | 69%                      | 42%  |
| Livros                        | 33%                    | 44%                      | 29%  |
| Bilhetes Cinema/Teatro        | 31%                    | 44%                      | 27%  |
| Electrónica/Electrodomésticos | 30%                    | 47%                      | 36%  |
| Bilhetes Concertos/Festivais  | 30%                    | 40%                      | 19%  |
| CDs                           | 28%                    | 39%                      | 26%  |
| Seguros                       | 26%                    | 42%                      | 23%  |
| Moda/Vestuário                | 26%                    | 39%                      | 26%  |
| DVDs                          | 26%                    | 36%                      | 17%  |

Fonte: EIAA

**Tabela 1.6**Lista dos dez produtos mais comprados por via *online* no Reino Unido

Com quase metade dos consumidores britânicos a gastar pelo menos cerca de 500 euros *online*, a Internet é um canal cada vez mais importante para os consumidores, seja para comprar ou

simplesmente para ajudar a decisões de compra.

Fonte: European Interactive Advertising Association, Janeiro de 2006

Segundo um estudo de 2005 do INE, a comunicação e pesquisa de informação são as actividades mais frequentes na utilização da Internet em Portugal. Cerca de 80% dos indivíduos que acedem à Internet enviam/recebem *e-mails* e pesquisam informação sobre bens e serviços; 51,3% utilizam a rede para leituras/*download* de jornais/revistas *online*. Cerca de metade dos utilizadores liga-se a organismos/serviços públicos (44%), tendo como principais propósitos: a obtenção de informações em *sites* de organismos da administração pública (36,7%), o *download* de impressos/formulários oficiais (25,8%) e o seu preenchimento e envio *online* (28%).

Ainda que cerca de 30% dos utilizadores de Internet sintam confiança para utilizarem serviços bancários ou financeiros, somente 12% afirmam ter comprado ou encomendado bens ou serviços *online*. Apesar de este valor representar um crescimento face ao período homólogo do ano anterior (10%), a percentagem é ainda muito baixa por comparação com a maioria dos países europeus e parece indiciar que as formas de comércio tradicional permanecem ainda vincadas na sociedade portuguesa: do universo composto por indivíduos que nunca realizaram comércio electrónico, mais de 88% afirmaram preferir o contacto pessoal com o vendedor e com o produto e perto de 73% referiram não ter necessidade de efectuar compras *online*.



| Actividades   | %    |
|---|------|
| <b>Comunicação</b>  |      |
| Enviar / receber e-mails  | 80,5 |
| Telefonar via Internet / videoconferência                                       | 10,0 |
| Outra (acesso a chats, etc.)  | 38,9 |
| <b>Pesquisa de informação e utilização de serviços online</b>                   |      |
| Pesquisar informação sobre bens e serviços                                      | 80,8 |
| Utilizar serviços relativos a viagens e alojamentos                             | 32,8 |
| Ouvir rádio / ver televisão através da Internet                                 | 28,1 |
| Jogar ou fazer download de jogos, imagens ou música                             | 44,0 |
| Download de software  | 27,6 |
| Ler / download de jornais, revistas online                                      | 51,3 |
| Procurar emprego ou enviar candidaturas / curriculum                            | 12,4 |
| <b>Compra e venda de bens e serviços, serviços bancários</b>                    |      |
| Efectuar serviços bancários através da Internet - Internet banking              | 26,2 |
| Outros serviços financeiros (ex. compra de acções)                              | 3,3  |
| Comprar / encomendar bens ou serviços (excluindo acções / serviços financeiros) | 11,5 |
| Vender bens ou serviços (ex. através de leilões)                                | 2,1  |
| <b>Ligação a organismos / serviços públicos</b>                                 |      |
| Obter informação através dos sites de organismos da Administração Pública       | 36,7 |
| Downloading de impressos / formulários oficiais                                 | 25,8 |
| Preencher e enviar online impressos / formulários oficiais                      | 28,0 |
| Utilização de Internet para interacção com organismos/serviços públicos         | 43,8 |
| <b>Educação e formação</b>  |      |
| Desenvolver actividades de educação formal                                      | 18,8 |
| Realizar cursos de educação pós-formal  | 4,1  |
| Realizar cursos relacionados especificamente com oportunidades de emprego       | 1,9  |
| <b>Actividades relacionadas com Saúde</b>                                       |      |
| Pesquisar informação sobre saúde (lesões, doenças, nutrição, etc.)              | 31,3 |

Tabela 1.7  
Objectivo  
da utilização  
da Internet  
pelos utilizadores  
em Portugal  
(em %)

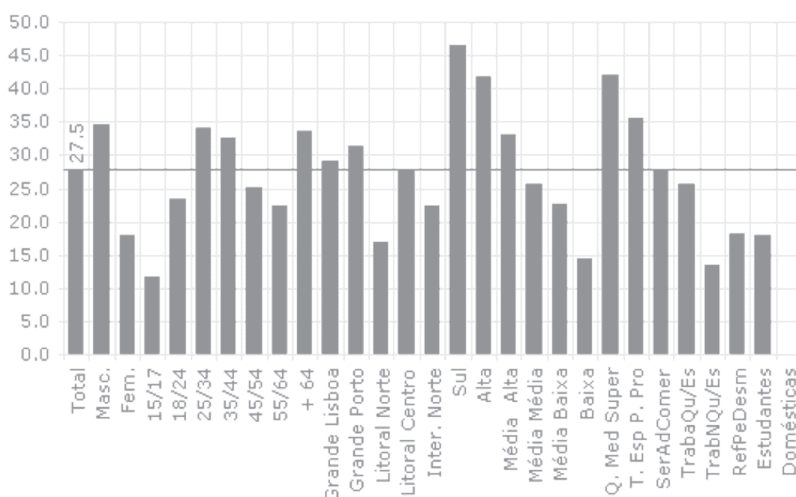
Fonte: INE 2005

Os problemas de privacidade e segurança são a terceira razão apontada para não encomendar bens ou serviços através de Internet (motivo apontado por aproximadamente 48% dos indivíduos que nunca efectuaram comércio electrónico).

Segundo a Marktest, cerca de um milhão de indivíduos em Portugal afirma já ter comprado produtos e/ou serviços através da Internet, um valor que representa 27,5% do universo composto pelos internautas com 15 e mais anos residentes no Continente.

Todavia, entre os internautas da classe social alta, a percentagem sobe para os 41,7%, sendo também eles a apresentar a maior taxa de respostas positivas a esta questão.

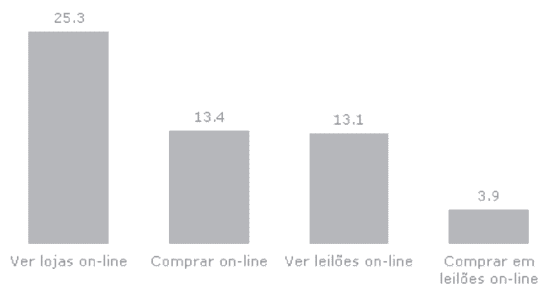
**Figura 1.8**  
Caracterização  
dos compradores  
online em Portugal  
(em %)



Fonte: Marktest – Bareme Internet 2006

Da mesma forma, os quadros médios e superiores que utilizam a Internet também se distanciam bastante da média, pois 42,0% afirmam já ter adquirido produtos e/ou serviços por esse meio. A idade é a outra variável a apresentar maior diferenciação, já que os jovens registam valores acima do universo. Entre os 25 e os 34 anos, são 34,2% os internautas que afirmam já ter comprado produtos e/ou serviços pela Internet, um valor que baixa para os 32,7% entre os internautas dos 35 aos 44 anos.

**Figura 1.9**  
Comportamento do  
internauta em  
relação ao  
comércio online  
(em %)



Fonte: Marktest – Bareme Internet 2006

### LOJAS ONLINE EM PORTUGAL AUMENTAM VENDAS

O primeiro trimestre de 2006 trouxe boas notícias para as empresas que vendem bens e serviços pela Internet. Cerca de 85% das empresas inquiridas no barómetro “Comércio Electrónico em Portugal”, aumentaram as vendas entre Janeiro e Março de 2006, em com-

paração com o período homólogo do ano anterior. Para cerca de um terço dos inquiridos, este crescimento foi substancial, tendo sido igual ou superior a 50%.

O número de clientes que fez compras através dos sítios na Internet também aumentou: 42% dos inquiridos

registam um aumento de clientes entre 1% e 25%, e 45% dos inquiridos indicam um aumento superior a 25%.

Cerca de metade dos inquiridos (51%) manteve o investimento realizado no seu sítio e mais de um terço (36%) aumentou-o, face ao período homólogo;

Apesar do crescimento acentuado já verificado no 1.º trimestre de 2006, os inquiridos apresentam uma expectativa de evolução positiva para o curto prazo, no que respeita à evolução geral do comércio electrónico e, mesmo, do seu sítio: cerca de metade (48%) concorda

com a afirmação segundo a qual “O meu site vai acelerar o ritmo do crescimento das vendas” e 42% concorda com a ideia de que “O comércio electrónico em geral vai aumentar o ritmo de crescimento”. Nenhum dos inquiridos espera um decréscimo de vendas do seu sítio nem no comércio electrónico em geral.

As principais categorias de produtos e serviços transaccionadas nos diferentes sítios dos inquiridos foram produtos de informática, livros e revistas e ainda produtos de electrónica (incluindo telemóveis):

| Produtos/Serviços                                      | Percent. |
|--|----------|
| Electrónica/Telemóveis                                 | 29,0%    |
| DVD/Videos   | 25,8%    |
| CD/Música  | 25,8%    |
| Crédito <i>online</i> /produtos e serviços financeiros | 19,4%    |
| Bilhetes música, desporto e outros                     | 19,4%    |
| Escritório/Economato                                   | 16,1%    |
| Cosmética/Perfumes                                     | 16,1%    |
| Casa/Arte/Decoração                                    | 16,1%    |
| Alimentação/Bebidas/Tabacaria/Charutos                 | 16,1%    |
| Desporto e lazer                                       | 12,9%    |

Fonte: ACEP e Netsonda

**Tabela 1.8**

Lista dos dez produtos mais vendidos em Portugal, pela Internet

Este estudo teve por objectivo fundamental avaliar a evolução e desenvolvimento do Comércio Electrónico em Portugal na perspectiva da oferta, assim como a confiança e expectativas dos seus protagonistas. O alvo definido para o estudo realizado foram algumas das mais representativas empresas associadas da ACEP – Associação do Comércio Electrónico em Portugal. Importa destacar a enorme variedade de sectores representados pelas empresas participantes neste barómetro assim como o facto das mesmas representarem, juntas, uma

considerável fatia da totalidade do volume de negócios do comércio electrónico realizado em Portugal.

A amostra escolhida inclui algumas das mais representativas empresas do sector (do ponto de vista do volume de negócios), contempla os mais variados modelos de negócio (B2B, B2C, Home-banking, C2C) e reflecte uma grande variedade de sectores económicos (banca, comércio, turismo, construção, imprensa, desporto, entre outros).»

Fonte: ACEP (Associação do Comércio Electrónico em Portugal) e NETSONDA, Maio de 2006

## PRÓXIMOS PASSOS

Conforme se explicou na Introdução, este manual foi desenvolvido no contexto de uma avaliação do negócio electrónico como via de internacionalização das empresas portuguesas. Neste sentido, bastava que se tivesse feito uma caracterização dos mercados externos em que se pretende desenvolver o negócio por via electrónica.

No entanto, considerou-se necessário apresentar alguns dados gerais acerca da evolução da utilização da Internet e da adopção do negócio electrónico em Portugal, tanto por consumidores como por empresas, até porque o mercado nacional está a crescer a um ritmo acelerado e não deixará de ser um mercado importante, provavelmente o mais relevante, para um número ainda muito considerável de empresas portuguesas. A construção de uma base sólida no seu país de origem é fundamental para a internacionalização da maioria das empresas. Serão ainda poucas as que poderão aspirar a ter um negócio exclusivamente internacional.

O tema do negócio electrónico interessa tanto a empresários como ao público em geral. A comunicação social tem estado atenta ao fenómeno e começa a dedicar-lhe uma atenção crescente. Foram divulgadas em Portugal, nos primeiros seis meses de 2006, na imprensa escrita, rádio e televisão, mais de 500 notícias por mês relacionadas com o tema Internet, sendo que 10% foram dedicadas a temáticas relacionadas com o negócio electrónico (Fonte: Memorandum).

A Comissão Europeia investe muito no estudo regular, sistemático e aprofundado de todo o tipo de temas relacionados com a economia digital e com a sociedade da informação e do conhecimento. Uma empresa portuguesa que queira conhecer a realidade dos principais países europeus não terá dificuldade em encontrar dados na Internet. Toda a informação recolhida para a produção deste capítulo, por exemplo, foi encontrada na Internet. Os endereços dos *sites* utilizados nessas referências podem ser encontrados no final do livro. Existe ainda um *site* que deve ser utilizado para obter grande parte das estatísticas sobre o tema relativas a Portugal: o *site* do OSIC – Observatório da Sociedade da Informação e do Conhecimento.

Apesar de tudo, a análise e o estudo da realidade portuguesa não têm sido feitos, em geral, de uma forma sistemática e regular. É certo que existe muita informação recolhida e tratada pelas mais diversas fontes, muitas delas citadas neste capítulo (INE, ANACOM, ACEP, Marktest, Netsonda, Vector 21), mas a maioria da informação está

dispersa e muitas vezes não é possível fazer uma integração das múltiplas fontes pois as metodologias utilizadas quase nunca são compatíveis. É fundamental que se comece a transformar a informação em conhecimento que possa ser utilizado pelo mercado. É também essencial que as associações empresariais, as universidades e o próprio Estado trabalhem em conjunto no sentido de produzir mais e melhor informação sobre o mercado português.

É igualmente necessário que o outro elo da cadeia de valor (*i. e.*, o que disponibiliza os dados) se envolva mais no processo. Na verdade, poucos empresários portugueses têm colaborado na divulgação dos dados das suas empresas relacionados com o negócio electrónico. É possível que muitos receiem divulgar a pouca expressão dos números atingidos. Outros talvez ainda estejam sob o efeito da «bolha especulativa». Não deviam. Felizmente, essa atitude está a mudar e existe hoje uma abertura por parte das empresas, principalmente as que são líderes, em divulgar os seus bons resultados. É fundamental que a generalidade do mercado acompanhe a tendência.

A sociedade da informação e do conhecimento é uma revolução de que nenhum país, organização ou cidadão se pode, ou deve, excluir. Os factos apresentados ao longo deste capítulo são inquestionáveis: os países da União Europeia que apresentam os maiores índices de desenvolvimento da sociedade da informação e do conhecimento são hoje os países social e economicamente mais desenvolvidos do mundo. É pois fundamental que as empresas portuguesas adiram definitivamente à revolução digital que está em curso. O sucesso da transição nos próximos anos para uma economia dinâmica através da tecnologia, da inovação e do conhecimento ditará o destino de Portugal na competição pelos lugares cimeiros do desenvolvimento económico e social da União Europeia.

No Capítulo 1 caracterizou-se o ambiente em que se desenvolve o negócio electrónico à escala mundial, evidenciando-se a posição competitiva da Europa na economia digital e fornecendo os elementos estatísticos necessários para que as empresas portuguesas possam avaliar os potenciais local e global do seu negócio. No próximo capítulo apresentam-se os principais riscos, oportunidades e benefícios do negócio electrónico.

## TESTE OS SEUS CONHECIMENTOS

1. O que é a Estratégia de Lisboa? Por que razão foi relançada em 2005? Investigue o que é a Iniciativa i2010 em <http://europa.eu.int/i2010> e explique de que forma contribui para a Estratégia de Lisboa.
2. Qual é a posição competitiva da Europa no contexto da utilização da Internet? E na adopção do negócio electrónico? Qual a posição portuguesa?
3. Porque é que a banda larga é importante para o desenvolvimento do comércio electrónico? Pesquise na Internet quatro exemplos – dois nacionais e dois internacionais – de *sites* de comércio que tirem partido da tecnologia da banda larga. Explique as suas escolhas.

# *Oportunidades, Riscos e Benefícios do Negócio Electrónico*

## O B J E C T I V O S

- Identificar as oportunidades criadas pelo negócio electrónico e caracterizar os sectores de actividades que mais beneficiam com a sua adopção
- Identificar os riscos criados pelo negócio electrónico e caracterizar os principais tipos de concorrentes internacionais que as empresas portuguesas enfrentam em território nacional
- Identificar os benefícios do negócio electrónico e caracterizar os principais exemplos de empresas portuguesas que já beneficiam com a sua adopção

*No Capítulo 1 foi caracterizada a arena global, o ambiente em que se desenvolve o negócio electrónico à escala mundial, evidenciando-se a posição competitiva da Europa na economia digital e fornecendo os elementos estatísticos necessários para que as empresas portuguesas possam avaliar os potenciais local e global seu negócio.*

*O objectivo principal do Capítulo 2 é identificar as oportunidades, os riscos e os benefícios associados às práticas de negócio electrónico, de modo a reunir os argumentos necessários à tomada de decisão consciente relativamente à sua adopção no contexto da internacionalização das empresas portuguesas.*

*A Internet não tem à partida barreiras regionais ou temporais. Esta e outras características tornam-na numa das principais infra-estruturas para a promoção internacional de produtos e serviços, permitindo que, com um investimento mínimo, as empresas façam negócios em todo o mundo e deixem de ter de abrir lojas físicas ou de fazer qualquer outro tipo de localização nos países de destino. As empresas portuguesas que, pela sua pequena dimensão, não possam aspirar a ter delegações no exterior têm agora a possibilidade de suprir essa falta, podendo penetrar em mercados que lhes estavam na prática vedados, desde que consigam apetrechar-se ou reconverter-se de maneira a competir com a ajuda do novo veículo.*

*Quer isto dizer que todas as empresas de um pequeno país como Portugal – onde mesmo as grandes empresas são pequenas ou médias organizações a nível mundial – vão conseguir aproveitar as oportunidades oferecidas pela arena global? Existem sectores com mais probabilidades de sucesso, ou, pelo contrário, esta é uma oportunidade para todas as empresas?*

*Tentar-se-á ao longo deste capítulo deixar as pistas necessárias que permitam aos empresários encontrar as respostas a estas e outras questões importantes.*

*Nada impede, todavia, que se reconheça que, em conjunto, a situação das empresa portuguesas é problemática. A vantagem que algumas empresas possam adquirir no exterior é anulada pelo facto de as empresas estrangeiras passarem a concorrer em Portugal pela Internet, sem investimento local e em igualdade de condições com os concorrentes portugueses. Ao longo deste capítulo serão apresentados casos de empresas internacionais que actuam com sucesso em Portugal mas a partir do estrangeiro e cujos modelos de negócio, investimentos, dimensão da operação e estratégias comerciais e de marketing são completamente distintos.*

*No final do capítulo serão apresentados os principais benefícios do negócio electrónico ilustrados com casos de empresas portuguesas que souberam vencer as adversidades e agarrar as oportunidades que lhes foram oferecidas pelo negócio electrónico.*



# OPORTUNIDADES CRIADAS PELO NEGÓCIO ELECTRÓNICO

## DA GRANDE EUFORIA À GRANDE DESILUSÃO E À ACEITAÇÃO GENERALIZADA

Entre 1996 e 2000, as *dot-com* – denominação dada às primeiras empresas que conduziram toda a sua actividade exclusivamente através da Internet – passaram de um período de rápido desenvolvimento tecnológico para um período de optimismo comercial. A valorização do mercado de capitais associada à disponibilidade de capitais para investimento suportou esta evolução.

Posteriormente, a entrada no novo milénio pôs termo ao período de especulação, eliminando as melhores expectativas em que se baseavam até então os planos de negócios *business-to-business* (B2B) e *business-to-consumer* (B2C).

Os diferentes estágios de interesse a que se tem assistido nos últimos dez anos (da grande euforia à grande desilusão) fazem parte de um processo que não é, de todo, inédito. Tem sido exaustivamente analisado e comparado com outros processos que ocorreram no passado durante grandes revoluções tecnológicas como, por exemplo, o início da indústria automóvel. O Gartner Group desenvolveu um modelo para analisar estes processos, que descreve a normal progressão de uma tecnologia desde a sua introdução até à fase de maturação, desenvolvendo um paralelo com os modelos de ciclo de vida do produto:

- «Gatilho tecnológico» – Uma descoberta científica, um anúncio público, um lançamento de produto desenvolve um interesse significativo da indústria;
- «Pico de expectativa inflacionada» – O entusiasmo exacerbado e as preocupações pouco realistas combinados com muitos sucessos mas ainda mais fracassos resultam como se a tecnologia fosse levada aos seus limites;
- «Travessia da desilusão» – Dado que não atinge as expectativas inflacionadas, a tecnologia torna-se rapidamente «fora de moda»;
- «Declive do esclarecimento» – A focalização na tecnologia e o trabalho intenso por uma diversidade de organizações conduzem a um verdadeiro conhecimento da aplicabilidade da tecnologia, dos riscos e benefícios;

- «Patamar da produtividade» – O mundo real beneficia da tecnologia, que é recebida com aceitação generalizada.

Este modelo é extremamente interessante para a identificação de ameaças e de oportunidades emergentes promovidas pelas novas tecnologias, o planeamento temporal da sua adopção, a mitigação do risco naturalmente associado e a distribuição do investimento em tecnologia ao longo deste ciclo.

Não será consensual dizer que estamos nesta ou naquela fase do processo, porque cada país terá a sua realidade. Alguns países nórdicos e os EUA terão ultrapassado o «declive do esclarecimento» e chegado ao «patamar da produtividade», enquanto Portugal se encontrará, provavelmente, a entrar no «declive do esclarecimento».

A realidade dos factos é que hoje existem mais de mil milhões de utilizadores em todo o mundo e muitos deles – consumidores e empresas – já compram e vendem bens ou serviços regularmente pela Internet. Ainda que não tenham sido atingidas as ambiciosas projecções efectuadas durante o período da «bolha especulativa», é inquestionável a crescente adopção do negócio electrónico em todo o mundo e o seu potencial, que tem sido claramente demonstrado nos países onde as tecnologias de informação e conhecimento estão mais desenvolvidas.

Segundo o EITO (European Information Technology Observatory), no final de 2005, o mercado total de comércio pela Internet na Europa já representava mais de um milhar de biliões de euros. A mesma fonte estima que o mercado possa vir a crescer até ao final de 2009 a uma taxa anual composta de 21,4%, o que corresponderá a um valor de 2319 biliões de euros.

Em Portugal, existem já empresas que estão a beneficiar das oportunidades criadas pelo negócio electrónico: são vários os casos de sucesso nos mercados B2B e B2C, mas o que mais tem surpreendido pela positiva é a adesão à revolução digital protagonizada pelo Estado.

## ESTADO PORTUGUÊS ACIMA DA MÉDIA EUROPEIA

O Estado português lançou ao longo dos últimos anos as fundações de um conjunto de projectos com forte componente transaccional, que começam agora a demonstrar o seu valor:

- *Programa Nacional de Compras Electrónicas* – Iniciado em 2003, o programa envolve actualmente oito ministérios e 370 organismos e deverá estar concluído no final de 2006, quando o

portal for dotado de uma componente transaccional que centralize a realização de todos os concursos públicos, nessa altura completamente processados *online*. Estima-se que a poupança, quando todos os ministérios tiverem aderido, seja de 250 milhões de euros;

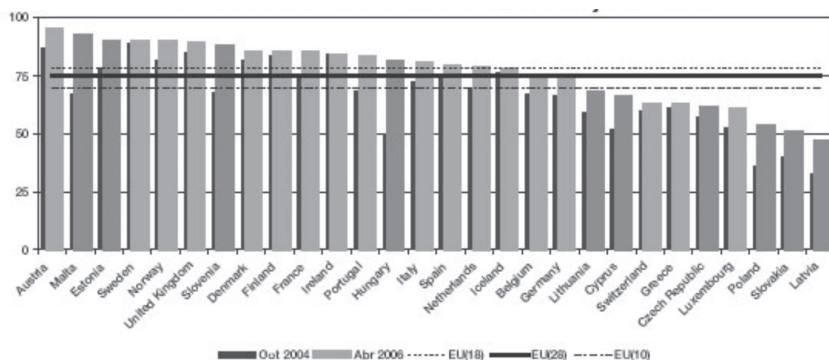
- *Entrega online do IRS* – Desde 1999 que é possível fazer a declaração do IRS pela Internet. Em 2006, o número de declarações Modelo 3 do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS) de 2005 entregues pela Internet ascendeu a um milhão e 61 mil, representando já mais de 35% do total de declarações;
- *Portal do Cidadão* – Lançado em 2004, o portal oferece hoje mais de 800 serviços aos cidadãos, disponibilizados por 125 organismos da administração pública. Cerca de 20% dos serviços são transaccionais;
- *Factura electrónica na administração pública* – A Resolução de Conselho de Ministros n.º 137 de 2005 determina a adopção do sistema de facturação electrónica (FE) pelos serviços e organismos da administração pública, a partir de 1 Janeiro de 2007. Em consequência, em Março de 2006, a UMIC (Agência para a Sociedade do Conhecimento) – entidade que está a coordenar a implementação da FE na administração pública portuguesa – com a colaboração de vários organismos públicos e a Aliança Digital (associação de que visa a disseminação e a implantação da FE em Portugal) publicou o *Guia da Factura Electrónica*, com o objectivo de disseminar informação sobre a FE e estimular a sua adopção por parte das empresas;
- *Empresa Online* – Lançado em Junho de 2006, este serviço permite a constituição, por via electrónica, de sociedades comerciais e civis sob forma comercial, do tipo por quotas, unipessoal por quotas anónimas;
- *Selo automóvel pela Internet* – A partir de 2006, o pagamento do Imposto Municipal sobre Veículos (vulgo selo automóvel) passou a ser efectuado obrigatoriamente pela Internet para as empresas e opcionalmente para os particulares. Na primeira semana de funcionamento do serviço foram efectuados 73 mil pedidos *online*, ou seja, 76% do total de pedidos recebidos.
- *ViaCTT* – Serviço dos Correios de Portugal lançado em Junho de 2006 que permite receber parte do correio tradicional (por

exemplo, facturas) em formato digital. Cada pessoa, individual ou colectiva, pode ter um repositório electrónico, que permite a recepção do correio profissional, durante toda a vida ou existência jurídica. Os CTT são o consolidador deste correio, que promove a ligação entre os expedidores e os destinatários, assegurando, no mundo electrónico, o mesmo papel que lhes cabe no correio tradicional. Este serviço permitirá às empresas poupar até 40% nos custos com os serviços tradicionais de correio.

- *Medicamentos pela Internet* – Vai ser permitido às farmácias, em condições ainda a regulamentar, vender certos medicamentos à distância, através da Internet, sem que os consumidores precisem de sair de casa. Será ainda permitida a ampliação e a qualificação dos serviços prestados pelas farmácias, incluindo a prestação de novos serviços farmacêuticos ao domicílio, designadamente no apoio a idosos.

Um estudo conjunto da Comissão Europeia e da CapGemini relativo ao índice de sofisticação dos governos electrónicos na Europa coloca Portugal na décima primeira posição, acima da média europeia (contabilizando apenas os países da UE).

**Figura 2.1**  
Índice de sofisticação *online* dos governos electrónicos na União Europeia



Fonte: Comissão Europeia/CapGemini, Junho 2006

Cerca de 60% dos serviços públicos já estão completamente *online*, o que coloca Portugal à frente de países como a Itália, a Irlanda, Espanha ou Alemanha.

Os exemplos escolhidos para ilustrar os progressos de Portugal – quinto país que mais evoluiu desde a última análise – relativamente ao governo electrónico são a introdução de um sistema de alertas para as declarações de impostos entregues através da Internet e o fim

da entrega física das declarações de IRC. Para além de alguns dos projectos anteriormente descritos, são ainda citados projectos como o cartão do cidadão ([www.cartaodocidadao.pt](http://www.cartaodocidadao.pt)) ou o passaporte electrónico ([www.pep.pt](http://www.pep.pt)).

O Estado, o maior comprador nacional, pode ter um papel fundamental na adopção do negócio electrónico pelas empresas portuguesas. Pode dar o exemplo, através da progressiva migração para a Internet dos procedimentos aquisitivos do Estado (por exemplo, Programa Nacional de Compras Electrónicas), dos processos de relacionamento com os cidadãos (por exemplo, entrega *online* do IRS) e com as empresas (por exemplo, Serviço Empresa *Online* ou a factura electrónica) ou ainda de novas formas de aceder a produtos e serviços (por exemplo, pagamento *online* do selo automóvel ou a venda de medicamentos pela Internet).

O Estado tem ainda um outro papel fundamental associado à regulação dos mercados e à produção de legislação. De facto, seria útil proceder a uma revisão da Lei do Comércio Electrónico, pois é inutilmente controversa, exibindo obstáculos que a tornam difícil de aplicar na prática, justamente o contrário do que se pretende numa área em que muito se ganharia com leis claras, flexíveis e que servissem para o melhor desenvolvimento do comércio electrónico em Portugal. A auto-regulação do mercado poderia ser a melhor solução.

O estudo apresentado pela CE e pela CapGemini sobre *e-government* não faz só elogios a Portugal; refere também o que importa melhorar. No entanto, apesar de ainda estar muito por fazer e nem tudo ter sido bem feito e nos prazos planeados, parece certo que o Estado português começa a aproveitar as oportunidades que a Internet coloca ao seu dispor. E as empresas?

## O NEGÓCIO ELECTRÓNICO COMO NECESSIDADE ESTRATÉGICA PARA AS EMPRESAS

Antes mesmo de se passar à identificação das oportunidades que o negócio electrónico cria para as empresas, vale a pena colocar a seguinte questão: poderão as empresas portuguesas simplesmente ignorar a Internet como canal de negócios? Esta questão tem uma resposta simples: não devem. A resposta é válida tanto para as empresas que já actuam no mercado (ainda que, de uma forma tradicional) como para as que venham a ser criadas no futuro. A resposta também é válida seja qual for o tipo modelo relacional com o cliente (B2B, B2C, B2G ou qualquer outra variante possível).

O cliente actual é muito informado e quer aceder a produtos e serviços quando e como entender, da forma e no momento que mais lhe convierem e ao preço que está disposto a pagar. As empresas que não conseguirem responder adequadamente ao novo cliente, não subsistirão no século XXI. As empresas (e até os Estados) têm de criar múltiplos canais de contacto e de distribuição (físicos, Internet, telefone e outros) de forma a conseguirem vender serviços e bens físicos ou digitais. Na «era das *dot-com*», os modelos de negócios assentavam numa dicotomia: por um lado, os modelos da «antiga economia» (*i. e.*, sem a *Internet*), e por outro, os modelos da «nova economia» (*i. e.*, só com a Internet). Hoje, essa dicotomia já não existe. O conceito «economia digital» aplica-se, actualmente, a todas as empresas.

Para as empresas que já actuam no mercado (ainda que de uma forma tradicional), o negócio electrónico já não é uma escolha: passou a ser uma necessidade estratégica. A empresa de hoje tem de ter algum tipo de presença na Internet, começando pela presença mais básica (*i. e.*, *site* institucional), passando por um estágio intermédio (*i. e.*, catálogo electrónico de produtos e serviços) e culminando na utilização de processos de negócio com clientes, fornecedores, funcionários ou parceiros, em que todas as transacções são integralmente realizadas de forma electrónica.

Os progressos tecnológicos e processuais ocorreram num tão curto período de tempo que, muitas vezes, os gestores não se deram conta de que os vários processos de negócios, que antes exigiam uma infra-estrutura de *hardware*, *software* e alguns recursos humanos, podem agora ser realizados na Internet de uma forma mais eficiente e com custos surpreendentemente mais baixos.

A Internet é uma auto-estrada digital cada vez mais rápida, com mais capacidades e funcionalidades a cada dia que passa, que chega praticamente a todas as empresas do mundo. Um gestor pode decidir não utilizar esta infra-estrutura, mas é fundamental que tenha consciência de que a sua concorrência (a actual e a futura) o fará, e de que, nessa altura, pode já não ser possível inverter uma situação competitiva adversa. Esta é uma batalha sem tréguas a que muitos não sobreviverão.

## PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA INTERNET QUE GERAM OPORTUNIDADES PARA AS EMPRESAS

A arena global, em que milhões de cidadãos e organizações de todas as dimensões interagem 24 horas por dia e 365 dias por ano, exhibe três características, que geram, de forma isolada ou combinada,

as principais oportunidades às empresas que nela pretendam actuar. Na Internet não existem, à partida:

- limitações temporais – Os negócios electrónicos poderão ocorrer de forma ininterrupta 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano;
- limitações relacionadas com a dimensão das organizações – Num ecrã de computador não se distinguem as grandes das pequenas empresas;
- limitações regionais – Os negócios electrónicos podem ser conduzidos a partir de e para qualquer parte do mundo.

Estas características tornam a Internet numa das mais, senão mesmo a mais, importantes infra-estruturas para a promoção internacional de produtos e serviços.

## A realidade *non-stop* da Internet: 24 x 7 x 365

A Internet não tem limitações temporais. Os negócios electrónicos poderão ocorrer de forma ininterrupta 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano. Sendo claramente uma oportunidade, este facto acarreta um conjunto de preocupações para quem gere um negócio electrónico. É fundamental implementar sistemas tecnológicos adequados (máximo *uptime* relativo ao negócio, monitorização constante com sistemas de alerta, largura de banda adaptável, etc.) e estruturar processos organizacionais adequados (níveis elevados de serviço ao cliente, redundância das rotinas, monitorização e adaptação às circunstâncias, antecipação dos recursos humanos necessários, etc.), de forma a assegurar o tipo de resposta que os clientes, fornecedores e até parceiros de negócio esperam de uma relação comercial *non-stop*.

## Local ou global?

A Internet não tem limitações regionais. Os negócios electrónicos podem ser conduzidos a partir de e para qualquer parte do mundo. Com um investimento mínimo, as empresas podem fazer negócios em todo o mundo e deixar de ter de abrir lojas físicas nos países de destino.

As empresas portuguesas, que, pela sua pequena dimensão, não possavam aspirar a ter delegações no exterior têm agora a possibilidade de

suprir essa falta, podendo penetrar em mercados que lhes estavam na prática vedados, desde que consigam apetrechar-se ou reconverter-se de maneira a competir, tirando partido do novo veículo. No entanto, a prestação de um serviço ou a entrega de um produto pode ser condicionada por aspectos legais, fiscais, logísticos, financeiros ou até culturais.

Num ecrã de computador, à partida, não é possível adivinhar se a empresa que está por detrás de um *site* é proveniente de um país ou de outro. Com os devidos investimentos na adaptação de um *site* às realidades de uma região, um país ou um mercado, é possível abrir as portas do negócio a milhões de novos visitantes.

Para as empresas portuguesas, a barreira da língua não se coloca quando se considera como alvo o mercado brasileiro ou mesmo o chamado «mercado da saudade» (designação dada ao mercado constituído pelos milhões de emigrantes portugueses espalhados por todo o mundo). No entanto, a língua não é o único factor a ter em consideração na localização: não devem ser subestimadas as diferentes necessidades a nível dos produtos e serviços bem como as diferenças culturais, sociais e até económicas.

E quando a língua utilizada pelo interlocutor não é o português? Não surpreende que o inglês seja a língua mais comum entre os utilizadores da Internet, mas não deixa de ser interessante verificar que o português ocupa hoje a oitava posição da lista, sendo a segunda língua que mais cresceu nos últimos cinco anos, para o que muito contribuiu o forte aumento do número de utilizadores no Brasil. Na realidade, se excluirmos as línguas asiáticas incluídas na lista, a língua portuguesa é já a quinta mais utilizada.

**Tabela 2.1**  
Lista das dez  
línguas mais  
utilizadas na  
Internet

| TOP 10<br>DAS LÍNGUAS NA<br>INTERNET | Utilizadores da<br>Internet<br>por língua | % do total dos<br>utilizadores de<br>Internet | População mundial<br>em 2006 por língua<br>(Estim.) | Penetração por<br>língua na Internet | Crescimento por<br>língua na Internet<br>(2000-2005) |
|--------------------------------------|---|---|---|--------------------------------------|--|
| Inglês                               | 312.757.646                               | 30,6%   | 1.125.664.397                                       | 27,8%                                | 128,0%   |
| Chinês                               | 132.301.513                               | 13,0%   | 1.340.767.863                                       | 9,9%                                 | 309,6%   |
| Japonês                              | 86.300.000                                | 8,5%  | 128.389.000   | 67,2%                                | 83,3%  |
| Espanhol                             | 80.593.698                                | 7,9%  | 429.293.261   | 18,8%                                | 229,2%   |
| Alemão                               | 56.853.104                                | 5,6%  | 95.982.043  | 59,2%                                | 106,0%   |
| Francês                              | 40.974.004                                | 4,0%  | 381.193.149   | 10,7%                                | 235,9%   |
| Coreano                              | 33.900.000                                | 3,3%  | 73.945.860  | 45,8%                                | 78,0%  |
| Português                            | 32.372.000                                | 3,2%  | 230.846.275   | 14,0%                                | 327,3%   |
| Italiano                             | 28.870.000                                | 2,8%  | 59.115.261  | 48,8%                                | 118,7%   |
| Russo                                | 23.700.000                                | 2,3%  | 143.682.757   | 16,5%                                | 664,5%   |
| <b>Top 10</b>                        | <b>828.621.965</b>                        | <b>81,0%</b>                                  | <b>4.008.879.867</b>                                | <b>20,7%</b>                         | <b>156,0%</b>  |
| Resto do Mundo                       | 194.241.342                               | 19,0%   | 2.490.817.193                                       | 7,8%                                 | 421,6%   |
| <b>TOTAL MUNDIAL</b>                 | <b>1.022.863.307</b>                      | <b>100,0%</b>                                 | <b>6.499.697.060</b>                                | <b>15,7%</b>                         | <b>183,4%</b>  |

Fonte: Internet World Stats (actualizado a 31 de Março de 2006)

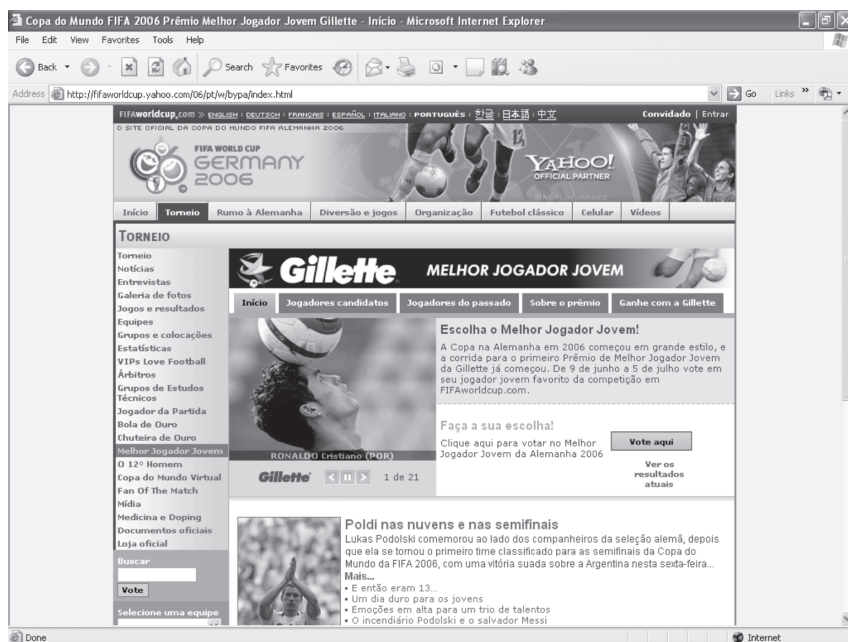


Apesar de não existir uma lista das línguas mais utilizadas nos *sites* em geral, nem tão-pouco nos *sites* de negócios, será seguro dizer que a língua inglesa é a mais utilizada.

É comum, nos *sites* europeus, que, para além das versões específicas na língua de cada país, a primeira língua alternativa seja o inglês. Também nas versões internacionais dos *sites* das grandes corporações, o inglês é a língua predominante.

Nos últimos anos assistiu-se ao alargamento do número de línguas utilizadas nos *sites* dos grandes eventos internacionais, reflectindo uma crescente preocupação em agradar aos grandes grupos de línguas «faladas» na Internet. Um exemplo dessa tendência é o *site* do Mundial de Futebol FIFA 2006, que foi desenvolvido em inglês, alemão, francês, espanhol, português, coreano, japonês e chinês. Não é certamente casual que oito das nove línguas façam parte da lista das línguas mais utilizadas na Internet.

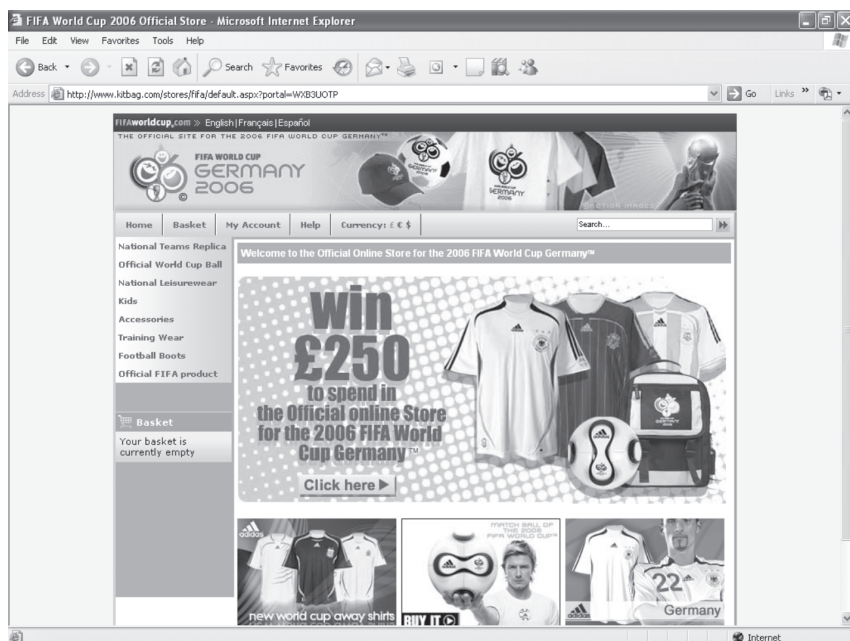
**Figura 2.2**  
Página de acolhimento do *site* do Mundial de Futebol FIFA 2006 (versão em português)



Uma tendência a que se tem assistido mais recentemente é o desenvolvimento de estratégias de comércio electrónico para eventos concretos e efêmeros, como acontece por exemplo no desporto e na música. No Mundial de Futebol FIFA 2006, por exemplo, grande parte dos bilhetes foi vendida pela Internet (como acontecera no Euro 2004 realizado em Portugal) e todo o *merchandising* da competição esteve disponível a partir do *site* oficial da FIFA. Curiosa-

mente, a loja *online* desenvolvida para a região da Europa para venda do *merchandising* oficial contemplava unicamente o inglês, o francês e o espanhol.

**Figura 2.3**  
Página de acolhimento do site da loja oficial para a Europa do Mundial de Futebol FIFA 2006



Este conceito do comércio electrónico efémero pode ser aplicado noutros sectores como, por exemplo, no turismo, tratando a sazonalidade como se fosse um grande evento.

## Pequena ou grande empresa?

O ecrã de um computador não permite distinguir entre grandes e pequenas empresas. Essa é uma vantagem que, à partida, têm as empresas mais pequenas. No entanto, o valor da marca continua a ser um dos mais fortes bens que uma empresa pode ter e na Internet ele conta muito. Por outro lado, uma organização que já possua uma grande dimensão pode, através do negócio electrónico e das economias de escala, ter uma entrada facilitada noutros mercados.

As tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm provocado impactos muito distintos nas pequenas e nas grandes empresas. As grandes empresas têm hoje acesso a soluções cada vez mais poderosas e complexas, mas as pequenas empresas podem aceder mais facilmente a certos mercados e a um nível muito mais elevado de conhecimento, que há uma década não estava ao seu alcance.

O aumento da eficiência dos processos de negócio é apontado pelas empresas como o maior incentivo para investir em soluções de negócio electrónico. Isto aplica-se a qualquer tipo de empresa, independentemente da sua dimensão, sendo certo que as economias de escala continuam a desempenhar um papel relevante. Os custos fixos associados à implementação e manutenção de sistemas tecnológicos tendem a ser relativamente altos para as pequenas empresas. Logo, as empresas maiores estão em melhor posição para beneficiar com os ganhos de eficiência obtidos.

Um estudo apresentado em 2006 pela Comissão Europeia revela que, dependendo da dimensão da empresa, a difusão de soluções avançadas de *software* para automatização de processos de negócio tem aumentado progressivamente. Por exemplo, em 2005:

- Cerca de 8 a 10% das pequenas empresas, mais de 30% das médias empresas e quase 60% das grandes empresas da UE tinham um ERP (*enterprise resource planning* – sistema informático para auxílio aos processos de gestão de uma empresa);
- Só 10% das pequenas empresas utilizavam soluções de aprovisionamento electrónico, por comparação com 20% das médias empresas e 30% das grandes empresas;
- Do mesmo modo, somente 10% das pequenas empresas utilizavam soluções informáticas nas áreas de vendas e *marketing*, por comparação com 20% das médias empresas e 30% das grandes empresas.

No caso das PME, de uma forma geral, o negócio electrónico cria oportunidades que ultrapassam claramente as desvantagens:

- Maior acesso à informação sobre o mercado a um custo mais reduzido – A Internet reduziu significativamente o fosso entre as PME e as grandes empresas em termos do conhecimento e do acompanhamento das principais tendências do mercado;
- Maior facilidade no acesso à Internet – Na Europa, mais de nove em cada dez micro ou pequenas empresas têm computadores com acesso à Internet e, dessas, mais de 50% já têm acesso por banda larga;
- Melhor nível de relacionamento e cooperação entre empresas, fornecedores e parceiros – O negócio electrónico ajuda a estabelecer novas parcerias e a fortalecer as existentes.

## O NEGÓCIO ELECTRÓNICO SECTOR A SECTOR

Em 2001, a Comissão Europeia lançou a iniciativa e-Business W@tch, que visava a análise e a monitorização da adopção do negócio electrónico na UE, com especial enfoque no impacto provocado nos vários sectores de actividade. Os resultados mais recentes (Setembro de 2005) demonstram que a adopção do negócio electrónico tem provocado impactos muito distintos nos vários sectores analisados, principalmente entre o sector da indústria e o dos serviços, assim como entre as grandes, as médias e as pequenas empresas.

O negócio electrónico atingiu um nível de adopção elevadíssimo, por exemplo, no sector dos serviços de tecnologias de informações e nas indústrias automóveis, aeronáuticas e farmacêuticas.

Outra das tendências verificadas é a utilização predominante de sistemas de aprovisionamento electrónico e de gestão da cadeia de fornecimento nos sectores em que existe uma maior interacção B2B, enquanto os sistemas mais ligados ao *marketing* e às vendas *online* são claramente mais utilizados nos sectores com interacção B2C.

Segundo um estudo da e-Business W@tch apresentado em 2005, a adopção do negócio electrónico na Europa é muito variada, dependendo do sector de actividade analisado. De seguida, apresentam-se as conclusões mais relevantes relativas a alguns dos principais sectores.

### Negócio electrónico na indústria alimentar

A crescente complexidade da indústria alimentar tem feito com que as empresas adoptem soluções de negócio electrónico cada vez mais eficientes e sofisticadas.

As empresas do sector alimentar utilizavam, até há pouco tempo, soluções de negócio electrónico essencialmente para melhorar os processos e procedimentos internos. As aplicações mais utilizadas são: *e-mail*, *site* e banca *online*. Outras aplicações implementadas mais tarde e com níveis de adopção consideravelmente mais baixos são o EDI (intercâmbio electrónico de dados) e sistemas ERP.

No geral, este sector tem sido lento a adoptar as tecnologias de informação, com a notável excepção das grandes empresas internacionais. No entanto, começam a existir sinais de maior utilização do negócio electrónico, como resposta a novos requisitos e mudanças estruturais que estão a ocorrer no sector.

Os factores que, provavelmente, irão influenciar mais os futuros investimentos em tecnologias de informação são a segurança alimentar e a integração digital de toda a cadeia de valor.

Continuarão a ser feitos investimentos na integração da cadeia de fornecimento (a nível interno e nos processos B2B), incluindo os sistemas RFID (*radio frequency identification*), que propiciam a identificação e localização electrónica por radiofrequência.

A integração dos processos internos, os sistemas de gestão da relação com os clientes (CRM – *customer relationship management*) e de gestão da cadeia de fornecimento (SCM – *supply chain management*) estão progressivamente a atrair o interesse dos gestores do sector.

As principais tendências da indústria alimentar são:

- o aumento da utilização de tecnologias de informação com objectivos específicos (rastreamento e controlo da qualidade alimentar);
- a integração de toda a cadeia de fornecimento que será liderada e promovida pelas grandes empresas.

## Negócio electrónico na indústria têxtil

A taxa de adopção do negócio electrónico na indústria têxtil é inferior à média por comparação com outros sectores de produção estudados. Os objectivos e planos de investimentos de curto prazo referenciados pelas empresas do sector sugerem que não estão à vista grandes alterações.

A predominância das pequenas empresas no sector é uma das causas da situação actual, mas não é a única. Detectou-se em todos os subsectores um grande fosso, e nalguns casos mesmo a ausência, na adopção de tecnologias de informação e de negócio electrónico, nomeadamente de sistemas SCM e de CRM.

Uma das actividades mais disseminada no sector é o desenho e concepção colaborativa de produtos realizada por via electrónica. Este facto pode ser associado a uma longa tradição de intercâmbio de dados relacionados com o *design* de produtos. A introdução do CAD/CAM (*design* e produção assistida por computador) no sector remonta a algumas décadas atrás e está largamente difundida entre as micro e pequenas empresas.

A cadeia de fornecimento deste sector é muito fragmentada e complexa e tende a estar assente em relacionamentos antigos entre fornecedores, intermediários e clientes. Nesse tipo de relações, o melhoramento da eficiência dos processos de negócio continua a ser

um objectivo secundário, por comparação com outras questões como a confiança e a qualidade.

Mesmo as grandes empresas do sector ainda não assumiram o papel de liderança que lhes é tradicional no processo de integração da cadeia de fornecimento.

Vender pela Internet também não ocupa uma posição muito elevada na lista de prioridades do sector.

As principais tendências da indústria têxtil são:

- a integração dos processos de negócio que constituem a cadeia de fornecimento; e
- o desenvolvimento e aceitação de padrões electrónicos, em particular, os que são baseados em linguagem XML.

## Negócio electrónico na indústria da construção

O grau de adopção do negócio electrónico na indústria da construção é inferior ao das indústrias ligadas à produção. Neste sector, ainda não foram atingidos os ganhos de produtividade normalmente associados à utilização das tecnologias de informação. Isso pode ser parcialmente explicado pela natureza do trabalho e o tipo de produção envolvidos nos processos utilizados na construção. Também está relacionado com o facto de ser um sector em que ainda existem muitas PME, normalmente mais lentas na adopção das tecnologias de informação.

As grandes empresas e aquelas que entraram mais recentemente no sector já utilizam tecnologias de informação nos processos de produção. No entanto, ainda existe muito potencial por explorar: sistemas de planeamento da produção; sistemas de gestão (ERP) com componentes financeiras, sistemas de gestão de inventários, sistemas de gestão da cadeia de fornecimento (SCM) e soluções móveis. A integração dos processos de negócio talvez venha a ser factor-chave para uma maior adopção das tecnologias de informação.

A maioria das empresas do sector tende a organizar-se em volta de projectos individuais de construção, o que tem provocado uma fragmentação na adopção e utilização das tecnologias de informação e de sistemas associados ao negócio electrónico caracterizada pela existência de demasiados *standards*, especificações técnicas e selos de certificação.

As principais tendências da indústria da construção são:

- a procura de estratégias para ultrapassar uma utilização fragmentada das tecnologias da informação; e

- a adopção de ferramentas colaborativas (por exemplo, aquisição de matérias-primas, projectos em consórcio).

## Negócio electrónico na indústria automóvel

O negócio electrónico tem tido um impacto considerável na indústria automóvel, principalmente a nível dos processos de negócio associados à cadeia de fornecimento. São as grandes empresas que estão a liderar o desenvolvimento.

O sector automóvel exhibe uma infra-estrutura básica de tecnologias de informação de grau elevado.

Consequentemente, esta indústria está entre as que utilizam mais intensamente as tecnologias e aplicações de negócio electrónico. No entanto, num sector tão avançado, existem sinais claros de que o potencial está longe de ter sido atingido. O mais importante desses sinais é o fosso a nível da adopção do negócio electrónico entre as grandes empresas e as pequenas empresas fornecedoras. Sem negligenciar essa cisão digital, as aplicações-chave para a indústria automóvel são o aprovisionamento electrónico e a integração electrónica da cadeia de fornecimento. Outras aplicações como os sistemas de gestão (ERP) estão, de uma forma geral, bastante mais disseminados do que na maioria dos outros sectores.

O esforço de implementação de plataformas de negócio electrónico (por exemplo, mercados electrónicos de aprovisionamento) em toda a indústria, iniciada pelos OEM (*original equipment manufacturers*, ou produtores de equipamento original), resultou numa batalha pelo poder entre os OEM e a sua base de fornecedores. Isto tem criado nos pequenos fornecedores um clima de relutância em aderir às iniciativas ligadas ao negócio electrónico promovidas pelos grandes fabricantes.

As principais tendências da indústria automóvel são:

- o papel importante dos OEM na determinação da estratégia de adopção das tecnologias de informação pelas PME e fornecedores; e
- a maturidade crescente na adopção e utilização do negócio electrónico.

## Negócio electrónico na indústria do turismo

O turismo é um dos sectores em que mais ocorreram mudanças profundas devido à adopção das tecnologias de informação e, em particular, da Internet. E não existem nenhuns sinais de abrandamento,



bem pelo contrário: o desenvolvimento do negócio no turismo vai continuar de forma sustentada.

Nos últimos 30 anos o sector do turismo foi influenciado por três grandes vagas de tecnologias de informação e comunicação: o sistema informático de reservas (CRS), na década de 70, o sistema global de distribuição (GDS), na década de 80 e, mais recentemente, a Internet.

Ao contrário de outros sectores, o negócio electrónico no sector do turismo desenvolve-se primordialmente no *marketing* e nas vendas. Há muito que os turistas de negócio ou lazer utilizam regularmente os serviços de reserva *online* disponíveis na Internet.

Algumas das principais tendências no sector do turismo na Europa são:

- a desintermediação e intermediação que estão a ocorrer em paralelo: por um lado, estão a surgir novos actores no mercado (empresas *online*) e, por outro, está a aumentar a pressão nos intermediários tradicionais (*i. e.*, agências de viagem); e
- o crescimento muito acelerado na adopção do turismo através da Internet: a banda larga está disponível num número cada vez mais elevado de lares, o que permite uma maior qualidade na apresentação *online* dos destinos; o alargamento da UE está a aumentar a oferta mas também a procura.

Outra das novas tendências do sector é conhecida como *destination management*: os destinos (*i. e.*, regiões, locais ou eventos específicos) são geridos como se de uma empresa virtual se tratasse. Neste processo, a coordenação, o desenvolvimento e a integração de oportunidades em rede são os factores críticos de sucesso. Um exemplo da tendência é o portal [visiteurope.com](http://visiteurope.com) e o seu congénere nacional [visitportugal.com](http://visitportugal.com).

#### VISITEUROPE.COM: OFERTA INTEGRADA DE DESTINOS NO ESPAÇO EUROPEU

A Comissão Europeia lançou em 2006 um portal na Internet destinado a atrair mais turistas à Europa, no quadro de uma nova estratégia que visa tornar mais competitivo o sector do turismo na União Europeia. Gerido e promovido pela

Comissão Europeia do Turismo, o portal [visiteurope.com](http://visiteurope.com) encontra-se disponível em inglês, francês, português e espanhol, por se dirigir fundamentalmente aos mercados norte-americano, canadiano, brasileiro e latino-americano.



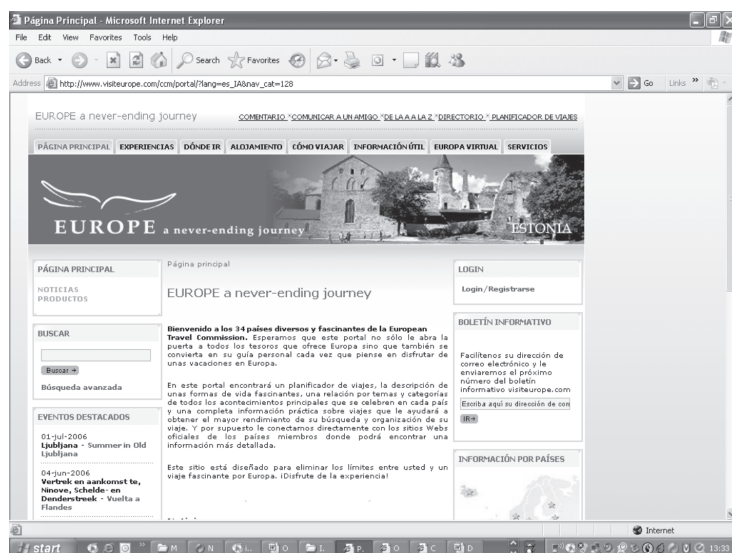


Figura 2.4

Página de acolhimento do *site* visiteurope.com (versão em língua espanhola para o mercado latino-americano)

O que é que o portal visiteurope.com tem a oferecer?

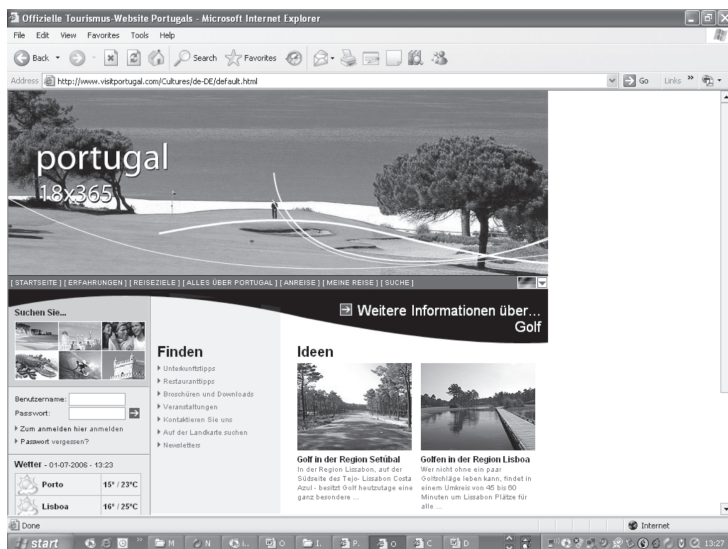
- Uma melhor visibilidade para o conceito «Destino: Europa», numa única plataforma para a Internet;
- Um acesso multicultural, *i. e.*, um portal feito para os gostos e na língua daqueles que mais provavelmente têm interesse em fazer turismo na Europa;
- Ferramentas que ajudam os clientes a planear as suas próprias férias, de acordo com os seus gostos e preferências.

Durante mais de dois anos, todos os destinos turísticos europeus foram integrados no processo de desenvolvimento do portal com o objectivo único de criar conteúdos com um forte denominador comum: apresentar a Europa como um todo às mais de 425 milhões que pessoas que a visitam anualmente.

Criam-se assim novas oportunidades para os destinos europeus, nomeadamente:

- a possibilidade de promover e vender pacotes pan-europeus e transfronteiriços, como por exemplo a região do Danúbio, com a sua arquitectura e os seus castelos. Através de *links*, o portal visiteurope.com suporta o desenvolvimento dos *clusters* de serviços regionais e inter-regionais, tão importantes para o turismo;
- através do seu sistema de relatórios, o portal visiteurope.com consegue medir a eficácia do seu *marketing* e, portanto, a possibilidade de reagir rápida e eficientemente às tendências da procura e da oferta.

A partir do visiteurope.com é ainda possível aceder aos *sites* específicos de cada país europeu. No caso português, o *visitportugal.com* integra a oferta turística nacional e está disponível nas sete línguas relevantes para quem mais visita o país: português, inglês, espanhol, alemão, francês, italiano e holandês.



**Figura 2.5**

Página de acolhimento do *site* visitportugal.com (versão em língua alemã)

Mas o feito mais relevante do portal visiteurope.com é o facto de, pela primeira vez, todos os destinos europeus estarem integrados numa única

plataforma na Internet, criando novas oportunidades de promoção do turismo na e para a Europa, o que não era possível no passado.

## Negócio electrónico no sector turismo: Oportunidade para as empresas portuguesas

O sector do turismo em Portugal é um dos que mais pode beneficiar com a adopção da Internet e do negócio electrónico. A oportunidade é única e deve ser agarrada por todos as entidades públicas e privadas ligadas ao sector do turismo em Portugal.

Os consumidores estão a mudar – são cada vez mais conhecedores e exigentes –, tomando muitas das suas decisões de compra através da Internet, sem recorrem a nenhum tipo de intermediários. O acesso pela Internet a um tão vasto número de potenciais clientes em todo o mundo é uma excelente oportunidade para um pequeno país como Portugal, num sector que muitos consideram como o mais estratégico para o país: o turismo.

Portugal é um dos melhores destinos turísticos da Europa: tem condições extraordinárias de clima, segurança e hospitalidade, que, associadas a um conjunto de infra-estruturas que têm vindo a ser criadas

nos últimos dez a 15 anos, podem ajudar o País a tornar-se num destino de eleição em vários segmentos:

- Turismo de negócios e incentivos;
- Turismo de desporto;
- Turismo de jogo;
- Turismo de praia e lazer;
- Turismo sénior e de saúde;
- Turismo gastronómico;
- Turismo cultural e histórico.

Neste preciso momento, há milhões de cidadãos estrangeiros – e também portugueses – a navegar na Internet à procura do seu próximo destino de férias, visitando os *sites* informativos dos vários destinos turísticos de todo o mundo, simulando as opções de preço e de serviço oferecidas pelas várias companhias de aviação ou conhecendo as muitas opções concebidas para agradar aos mais variados tipos de turista.

As empresas portuguesas têm de se apetrechar de forma a poderem oferecer a estes potenciais clientes (sejam particulares, empresas ou intermediários do sector) ferramentas de negócio electrónico que facilitem o acesso aos produtos e aos serviços:

- Comércio electrónico – *Sites* que utilizam as mais recentes tecnologias de vídeo e fotografia multimédia/3D para apresentação e configuração de produtos e serviços. Inclui ainda as ferramentas de pagamento/reserva;
- CRM (*customer relationship management*) – Sistemas tecnológicos de recolha e tratamento de informação sobre clientes, respectivas preferências e experiências anteriores, que permitem a adaptação da oferta à procura, baseada em avaliações;
- SCM (*supply chain management*) – O sector do turismo foi um dos primeiros a adoptar sistemas de informação em larga escala para gerir a sua cadeia de fornecimento. Há cerca de 30 anos que praticamente todos as empresas do sector (agências de viagens, centrais de reserva, companhias aéreas e hotéis, banca e serviços financeiros, organismos públicos) utilizam diariamente sistemas informáticos de reserva conhecidos como CRS (*computerised reservation systems*). A revolução em curso

nesta área está associada à migração dos actuais sistemas (pesados, proprietários e com elevados custos) para novos sistemas mais interoperáveis, abertos e baseados em protocolos Internet (IP), que permitirão uma adopção mais generalizada não só por grandes mas também por pequenas e médias empresas.

O Estado tem feito um trabalho relevante, nomeadamente no portal [visitportugal.com](http://visitportugal.com). Agora têm de ser as empresas do sector do turismo a acelerar a adopção das mais modernas ferramentas de contacto e relacionamento com os consumidores. Mas não se trata apenas de dotar as empresas de ferramentas tecnológicas. É preciso ter em consideração que este novo consumidor global poderá estar a fazer a sua reserva às duas da manhã e muito provavelmente não fala português. Logo, todos os processos de negócio terão de estar adequados, de forma a poderem suportar uma operação que nunca pára (24 x 7 x 365) e que terá de responder a todas as questões legais, fiscais, sociais, culturais ou éticas que possam ser levantadas por cidadãos em Portugal (nível local), mas também estrangeiros (nível global).

A localização (*i. e.*, adaptação dos conteúdos de um *site* às condições específicas de um país ou região) é um dos aspectos mais importantes a ter em consideração por aqueles que pretendem vender para fora do País: produtos ou serviços específicos, utilização de outras línguas e o entendimento de diferentes culturas. É preciso ter em consideração aspectos como:

- a língua em que o conteúdo é disponibilizado e o estilo da linguagem utilizado (*i. e.*, certos tipo e tom de linguagem utilizados podem ser apreciados em certos países mas não noutros);
- o *design* do *site* – certas imagens e cores não são bem toleradas nalguns países;
- o preço e sortido de produtos – por vezes, uma gama de produtos mais baratos mas com menos funcionalidades não vende bem numa região habituada a topos de gama e produtos de marca;
- o tipo de comunicação – determinado tipo de comunicação promocional aceite numa região pode infringir normas relacionadas com protecção de dados ou certas leis de protecção do consumidor de outra região;
- as leis e boas práticas – os consumidores são, em certos países, protegidos por leis e as boas práticas do comércio electrónico

em vigor há vários anos. Sendo certo que as leis a aplicar são as do país em que o *site* é operado, é fundamental conhecer bem as leis específicas dos países onde se situam os clientes, de forma a respeitar as expectativas do consumidor.

Em suma, dentro de alguns anos (não muitos), as empresas portuguesas terão, para sobreviverem, de assimilar o negócio electrónico como parte integrante da sua estratégia de interacção com clientes, fornecedores e parceiros. É tudo uma questão de tempo e, portanto, mais vale cedo do que tarde.

## RISCOS DO NEGÓCIO ELECTRÓNICO

### A CONCORRÊNCIA QUE VEM DE LONGE

A cada ano que passa, mais e mais empresas em todo o mundo estão a integrar novas tecnologias nos processos de negócios e a implementar novos modelos que vão destronar os actuais líderes. Se é certo que a Internet é uma oportunidade para as empresas portuguesas, o inverso também é verdade: ou seja, o mercado nacional está hoje aberto à concorrência de empresas estrangeiras, que actuam em Portugal sem terem nenhum tipo de operação local.

O conhecimento das estratégias e ferramentas utilizadas pela concorrência internacional que actua no território nacional tem dois objectivos: por um lado, combatê-la e, por outro lado, aprender as melhores experiências e boas práticas num processo de internacionalização electrónica.

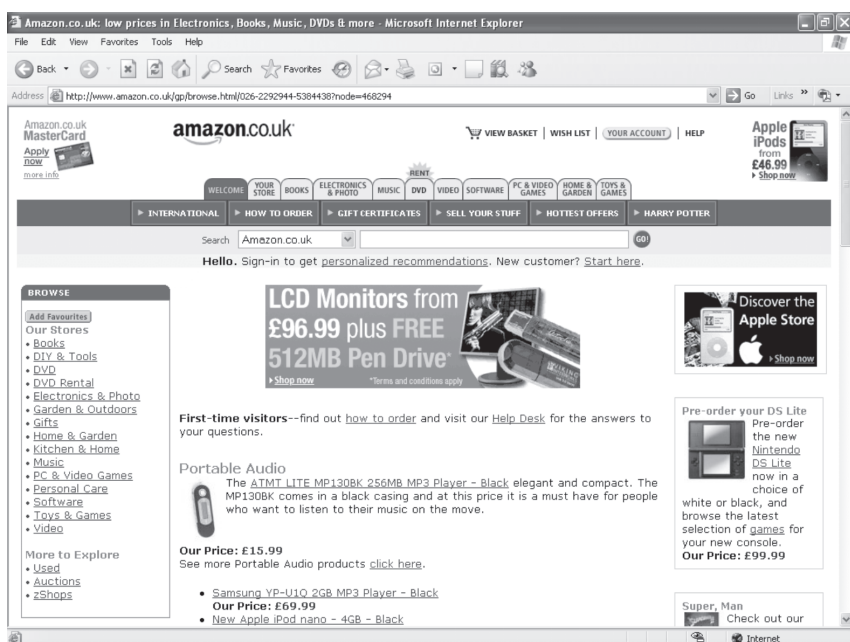
De seguida, apresentam-se casos de empresas internacionais que actuam com sucesso em Portugal a partir do estrangeiro e cujos modelos de negócio, investimentos, dimensão da operação e estratégias comerciais e de *marketing* são completamente distintos:

- *Amazon* – A conhecida empresa, pioneira a nível mundial de comércio electrónico fez uma aproximação ao mercado português numa lógica de aproveitamento da escala que tem com outros países. Para a empresa, Portugal não tem uma dimensão suficiente para que se justifique desenvolver uma operação no território e portanto os investimentos são praticamente inexistentes: a empresa disponibiliza um acesso indiferenciado a qual-

quer um dos seus *sites* internacionais (EUA – internacional –, Reino Unido, França e outros).

A oferta de produtos e de serviços não é específica para Portugal e não existem nem conteúdos nem atendimento em língua portuguesa. Ainda assim, sem fazer nenhum tipo de investimento em Portugal, a Amazon é apontada em vários estudos como um dos *sites* de referência dos portugueses que procuram livros (essencialmente técnicos), CD, DVD e outros produtos multimédia que não se conseguem encontrar no mercado português ou estão disponíveis mais cedo do que no circuito nacional.

**Figura 2.6**  
Página de  
acolhimento do  
*site* da Amazon do  
Reino Unido (UK)



O rápido e eficiente serviço de entrega é um dos trunfos da Amazon, que entretanto já alargou o seu sortido de produtos para categorias como electrónica, informática, roupa, brinquedos, artigos de casa, entre muito outros. Fez acordos com algumas das mais famosas marcas mundiais, servindo como seu «canal de venda electrónico».

A Amazon expede os seus produtos directamente dos seus armazéns no estrangeiro para os consumidores portugueses. O *site* Amazon preferido dos Portugueses é o *site* inglês, principalmente por questões relacionadas com os custos e a rapidez da entrega, em comparação com o *site* americano;

- *iTunes* – Este serviço da conhecida marca Apple é hoje o mais popular centro de distribuição de músicas e vídeos de todo o mundo.

É essencialmente utilizado para fazer *downloads* (legais) para o leitor de ficheiro multimédia mais vendido no mundo, o iPod. A Apple fez uma aproximação ao mercado português através da criação de uma loja portuguesa a que consumidor tem de aderir comprovando a sua residência em território nacional.

**Figura 2.7**  
Página de entrada da loja de música iTunes (versão para Portugal)



A oferta de produtos é específica para Portugal, para o bem e para o mal, o que quer dizer que, por um lado, certos catálogos internacionais de música não estão disponíveis para Portugal, mas, por outro lado, o consumidor pode aceder a alguns catálogos de música portuguesa. Os conteúdos de suporte ao *site* não estão em língua portuguesa. Ainda assim, o iTunes é apontado como o *site* preferido pelos Portugueses para *download* legal de música. A popularidade do leitor iPod – com um infindável número de acessórios –, associada à profundidade do catálogo, bem como a robustez e facilidade de utilização do *software* são as razões normalmente apontadas para o sucesso do *site* iTunes da Apple. Ainda que não seja consensual, o futuro sucesso deste modelo de negócio,



a verdade é que o crescente acesso à banda larga está a levar muitos consumidores a comprarem música pela Internet, principalmente porque o custo é muito mais baixo do que no mercado tradicional (cada música custa cerca de um euro e um álbum inteiro cerca de dez euros).

No *site* principal do iTunes, nos EUA, a Apple também disponibiliza vídeos de música, bem como séries de televisão. O iTunes faz o *download* dos seus produtos a partir do estrangeiro directamente para os consumidores portugueses. No entanto, por cada *download* é paga uma percentagem (*royalties*) às subsidiárias portuguesas representantes do artista, seja ele nacional ou estrangeiro;

- *PIXmania.com* – Este *site* nascido em França, em 2000, é hoje um dos líderes europeus na venda de produtos de informática e electrónica pela Internet. É especialmente conhecida a sua secção de fotografia digital com grandes marcas a preços baixos. A PIXmania.com está presente em 25 países da Europa e tem já presença através de 17 lojas físicas em seis países, incluindo uma loja em Lisboa.

A proposta de valor da PIXmania assenta nos preços baixos, nos produtos disponíveis em *stock* e numa entrega rápida.

A empresa opera a partir da sede da casa-mãe (grupo Fotovisita), em França, através de um modelo de centralização dos principais serviços (*call center*, armazém e distribuição, escritórios, etc.). Fez a sua aproximação ao mercado português numa lógica de aproveitamento da escala que já tinha noutros países, mas a grande diferença face a outros modelos de negócio já apresentados (*i. e.*, Amazon e iTunes) foi a aposta estratégica num modelo de localização completa:

- adaptação integral dos conteúdos do *site* à língua portuguesa;
- adaptação da oferta de produtos ao mercado nacional;
- prestação de serviço de pré e pós-venda em língua portuguesa;
- o reforço da cadeia de distribuição com a abertura de uma loja física em Portugal, que permite assegurar um nível de serviço ainda mais elevado.



**Figura 2.8**  
Página de  
acolhimento da  
PIXmania.com  
(versão para  
Portugal)



## BENEFÍCIOS DO NEGÓCIO ELECTRÓNICO

### COMPRAR NA INTERNET: BENEFÍCIOS PARA OS CONSUMIDORES

A Internet já faz parte integrante do quotidiano de muitos cidadãos em todo o mundo, o que não é, decerto, de estranhar – com um acesso simples a um vasto conjunto de recursos, serviços e informações, a Internet é extremamente apelativa e, para quem a utiliza, verdadeiramente irresistível. O seu impacto nas vidas dos cidadãos tem sido incalculável. Hoje em dia, qualquer pessoa pode ter acesso a bibliotecas, a várias formas de entretenimento, ao seu banco e a um sem-número de *sites* a partir do seu local de trabalho, da sua casa, de um portátil, de um cibercafé, das universidades ou de inúmeros pontos que já disponibilizam uma ligação à Internet. O Estado português disponibiliza ao grande público, nos chamados «Espaços Internet» – mais de 350 locais públicos em todo o País –, computadores com acesso à Internet.

É cada vez mais impensável não utilizar a Internet para trabalhar, «brincar», buscar fins educativos e de formação e, de uma forma crescente, fazer compras. E são cada vez mais os que se rendem

aos vários atractivos desta nova modalidade de aquisição de bens ou serviços.

A facilidade e a selecção sem limites que a Internet fornece aos consumidores alteraram radicalmente a face do comércio a retalho. São cada vez mais aqueles que visitam um *site* de uma loja para fazer a sua escolha antes de visitarem a própria loja convencional; mas, mais importante do que essa realidade, a verdade é que muitos consumidores já fazem as suas compras a partir dos *sites* das suas marcas e lojas favoritas.

E porquê? A vantagem mais óbvia é a conveniência. A possibilidade de adquirir produtos ou serviços, 24 horas por dia, todos os dias do ano, em qualquer lugar, evitando filas, deslocações e empregados insistentes é uma mais-valia sem preço. Assim, o tempo «poupado» nas deslocações para adquirir determinado produto ou serviço pode ser utilizado em outras actividades com maior benefício ou satisfação pessoal. Mas os benefícios não terminam no facto de a Internet não «fechar» nunca as suas portas.

Uma das maiores vantagens comerciais da Internet reside na diminuição dos custos de transacção, que se traduz, geralmente, em preços mais baixos para o consumidor. Assim, se os preços mais baixos podem ser encontrados na Internet e se as pessoas ficam satisfeitas com o serviço, por que motivo hão-de comprar noutro lado? O poder da informação – ou seja, a possibilidade de consultar e comparar preços – é que impele as empresas a promover oportunidades e preços especiais, em muitos casos imbatíveis, para os seus potenciais clientes.

Outra vantagem inegável é o acesso a um mercado global e sem fronteiras: ou seja, a compra de produtos inexistentes nas lojas mais próximas ou a aquisição de produtos que, simplesmente, não existem no país onde reside o consumidor. A selecção é, por assim dizer, infindável.

Outro benefício, extremamente importante para um significativo número de pessoas, é a ausência de pressão na compra. Na Internet, não existem vendedores insistentes. A decisão é sempre do consumidor e pode ser tomada com ponderação. O anonimato, ou seja, a possibilidade de comprar qualquer produto sem revelar a identidade, constitui também um factor de crescimento nas compras via Internet.

O consumidor pode personalizar o produto e/ou serviço e saber de imediato a sua disponibilidade. Na maior parte das lojas da Internet, o cliente é notificado, via correio electrónico, com uma nota de confirmação da encomenda e com a estimativa de entrega na morada que

indicou. Mais simples é impossível e a experiência está cada vez mais próxima das compras no mundo real.

De acordo com um estudo da Forrester Research, além da ultrapassada questão da segurança no envio dos dados de cartão – uma batalha que tem vindo a ser feita pelos diversos agentes do mercado, que têm vindo a promover a actividade –, o poder da informação enquanto arma privilegiada dos utilizadores da Internet na actualidade e a fusão entre comércio electrónico e comércio convencional constituem as características mais visíveis no salto que o comércio electrónico está a dar nos dias que correm.

## COMPRAR E VENDER NA INTERNET: BENEFÍCIOS PARA EMPRESAS

Depois de uma primeira fase do negócio electrónico, que foi estimulada por empresas dedicadas à venda electrónica de produtos e serviços para o consumidor, a Internet entrou numa segunda vaga, definida pela liderança e pelo sucesso de empresas que apostaram no comércio electrónico entre empresas (B2B).

De acordo com a perspectiva dos gestores da actualidade, esta segunda vaga do negócio electrónico é constituída por enormes oportunidades. Hoje em dia, as empresas, para serem competitivas e eficientes, devem possuir uma estratégia para as novas tecnologias, nomeadamente, a Internet.

As empresas que se moverem de forma decisiva e inteligente para os negócios electrónicos registarão mais-valias extremamente significativas: tornar-se-ão mais competitivas; promoverão a sua actividade e ganharão novos relacionamentos com clientes e fornecedores; tornar-se-ão mais eficientes e aumentarão a sua produtividade; reduzirão custos, nomeadamente administrativos, comerciais e relacionados com seus aprovisionamentos; e, por último, mas não menos relevante, aumentarão as qualificações dos seus recursos humanos.

Os mecanismos de privacidade e segurança nas transacções, que suportam a confidencialidade dos intervenientes e a sua autenticação, são imprescindíveis para o desenvolvimento do mercado electrónico e aumento da confiança das empresas. Neste momento, o acto de transaccionar pela Internet é isento de qualquer risco.

A realização de transacções comerciais por via electrónica em substituição dos processos físicos permite às empresas alcançar importantes benefícios a diversos níveis, nomeadamente, económicos, tecnológicos, processuais e de recursos humanos.

Por um lado, as empresas com estratégias de negócio electrónico podem obter novas receitas provenientes de múltiplas fontes, incluindo o aumento de potenciais clientes, a par do aperfeiçoamento e melhoria do seu relacionamento com os actuais clientes.

#### **BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA COMPRADORA:**

- Maior controlo da compra
- Simplificação e reestruturação dos processos, tornando-os mais eficientes
- Melhor gestão do capital circulante
- Redução no preço do produto
- Maior número de fornecedores
- Leque de oferta mais alargado
- Redução de custos de compra
- Maior transparência
- Acrescido poder negocial
- Mais tempo disponível para negociar

**Tabela 2.2**

Benefícios para a empresa compradora (Guia «Comprar na Internet» 2006 – ACEP)

#### **BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA VENDEDORA:**

- Aumento das vendas
- Promoção da actividade comercial, nomeadamente, da sua empresa e seus produtos/serviços
- Menos custos operacionais, incluindo de prospecção, promoção e divulgação
- Menos custos de capital
- Eficiência da venda
- Maior número de potenciais clientes
- Enfoque da força comercial nas actividades de maior valor
- Controlo da actividade comercial

**Tabela 2.3**

Benefícios para a empresa vendedora (Guia «Comprar na Internet» 2006 – ACEP)

Por outro lado, as empresas conseguem importantes reduções de custos, diminuindo as despesas transaccionais com a eliminação dos intermediários nos processos; as despesas de comunicação (substituindo telefones, faxes, etc.); as despesas administrativas com a eliminação do papel; e automatizando funções anteriormente realizadas pelas equipas.

As empresas podem ainda comprar melhor, obtendo preços e condições de fornecimento mais favoráveis, através de um melhor planeamento das compras (pela agregação de compras e/ou realização de

contratos de fornecimento, por exemplo), contacto potencial com mais empresas fornecedoras e maior transparência.

A melhoria dos processos internos na empresa é um dos benefícios mais visíveis do mercado electrónico. No mercado convencional, as empresas perdem-se em processos de compra caros, lentos e excessivamente burocráticos, de que são exemplo as requisições, as encomendas, o acto de conferir a factura e a autorização de pagamento.

Nas plataformas de transacção electrónica, tem lugar uma simplificação de processos. A redução dos ciclos de aprovisionamento e a eliminação de tarefas administrativas e a consequente redução de custos são apenas algumas das vantagens.

Estas simplificação, conveniência e maior transparência, tanto para utilizadores como para gestores, libertam os restantes colaboradores para tarefas de maior valor acrescentado, aumentando os níveis de produtividade da empresa. Por seu turno, os gestores ganham um controlo directo sobre as suas transacções, obtendo com maior facilidade uma perspectiva do desempenho da sua equipa e dos seus parceiros comerciais.

Num mercado electrónico, as empresas têm acesso a um leque de oferta maior, mais tempo disponível para análise e selecção da melhor proposta e um processamento mais célere das suas transacções.

Conseguem além de tudo tomar decisões de aquisição em tempo real: analisar questões de preço, orçamento e prazos de entrega ao mesmo tempo que negociam. Desta forma, o processo de compra gera uma maior visibilidade e um acrescido poder negocial com fornecedores estratégicos.

Por tudo isto, com meios informáticos poderosos e de custo reduzido, aliados a redes de compradores e fornecedores cada vez mais abrangentes, parece evidente que as empresas se podem modernizar efectuando as suas transacções de uma forma mais eficaz por via electrónica.

## **Benefícios do negócio electrónico: casos de empresas portuguesas**

### **O mundo à distância de um clique**

Muitos julgam que, neste ambiente competitivo à escala global, as empresas portuguesas terão grande dificuldade em sobreviver. Não tem de ser assim: a Internet oferece às empresas portuguesas um conjunto de oportunidades que minimiza o impacto negativo de estarem num país pequeno. Num ecrã de computador não há pequenas e grandes empresas. Antes da Internet, para que uma empresa pudesse

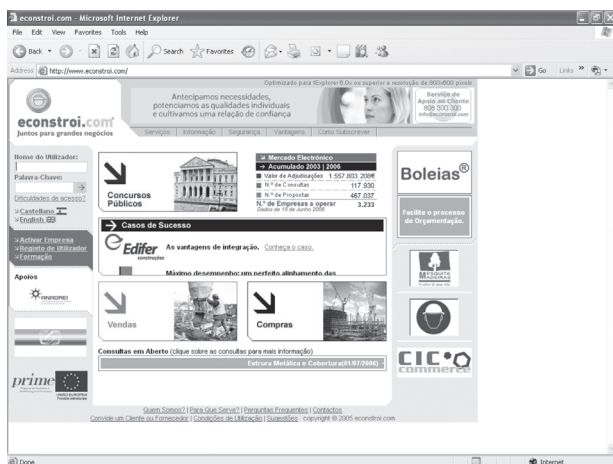
chegar aos consumidores e às empresas de um outro país, seria necessário abrir uma operação nesse país com todos os custos e riscos associados ao investimento, na verdade, impossível para a maioria.

Graças a mecanismos de negócio electrónico, e com um investimento relativamente reduzido, uma empresa pode ter ao seu alcance o mercado mundial. Passa a poder localizar facilmente novos fornecedores, novos clientes e novos parceiros. Graças a uma base maior de clientes e de fornecedores, é possível vender mais e comprar mais barato. É também possível aproveitar os investimentos realizados em tecnologia e expandir a actividade da empresa a outros sectores.

## O MERCADO ELECTRÓNICO ECONSTROI.COM

De acordo com o estudo de *benchmark* sobre os mercados electrónicos na Europa no sector da construção civil realizado pela Accenture em 2005, o econstroi.com é hoje reconhecido como o mais importante mercado electrónico

nacional e uma das três referências a nível europeu, tendo obtido mais de 478 milhões de euros em adjudicações durante o ano de 2005 referentes a mais de 27 900 concursos num total de mais de 250 000 transacções.



**Figura 2.9**  
Página de acolhimento  
do site do mercado  
electrónico econstroi.com

Desde 2004, a Vortal (empresa que detém o econstroi.com) deixou de estar concentrada exclusivamente no sector da construção civil e das obras públicas, tendo sido desenvolvida uma plataforma específica para a contratação pública electrónica, cumprindo todos os requisitos legais. A Vortal é hoje líder destacada nos projectos de *procurement* da administração central, estando a desenvolver vários projectos a nível das administrações central e

local. No total, já foram realizados mais de 150 concursos públicos na plataforma electrónica da Vortal, com um valor acumulado superior a 17 milhões de euros.

Hoje em dia, cerca de 20% dos clientes não são empresas do sector em que a Vortal iniciou as suas actividades, pelo que a oportunidade é oferecer um mercado electrónico mais transversal, alargando a sua área de actuação para indústrias fora da construção civil.

## Menos papel, menos custos

A desmaterialização dos processos de negócio conduz a uma redução dos custos associados à criação, ao processamento, distribuição, armazenamento e pesquisa de informação baseada em papel. Nesta matéria, poderiam ser dados muitos exemplos, mas o documento que mais tem despertado a atenção tanto das empresas como do Estado tem sido a factura electrónica. A União Europeia estima uma poupança aproximada de cerca de 75% por cada factura emitida por via electrónica.

### FACTURA ELECTRÓNICA NO ESTADO E NAS EMPRESAS

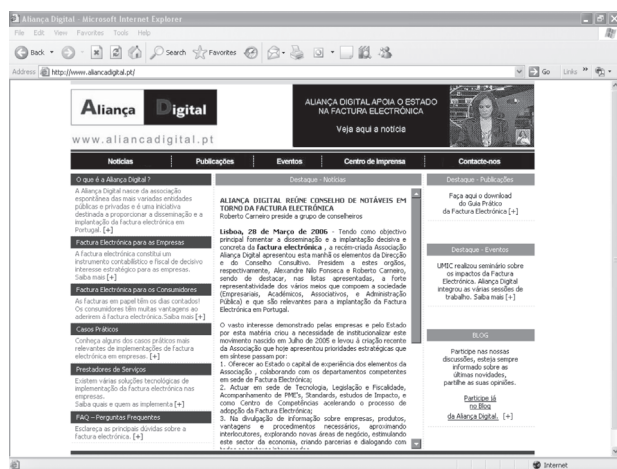
O Estado português deu um passo importante com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 137/2005, de 29 de Julho, que determina a adopção de um sistema de facturação electrónica pelos serviços e organismos da administração pública.

Não existem números concretos sobre o número e o valor das facturas emitidas e recebidas pelo Estado português, mas uma das estimativas aponta para valores que podem atingir os 30 milhões de facturas por ano, com custos a ascender aos 20 mil milhões de euros por ano. É, portanto, de grande relevância que este processo se implemente na administração pública: ganha o Estado e ganham as empresas.

Também em 2005, a sociedade civil criou a Aliança Digital, uma associação constituída por vários tipos de instituições, públicas e privadas, dos mais variados sectores de actividade com o objectivo de promover a adopção da factura electrónica.

A expectativa da Aliança Digital e do Estado português é de que a adopção da factura electrónica promova a simplificação e reengenharia de processos, conduzindo a um aumento da eficiência e da competitividade das empresas portuguesas, tanto no comércio interno como externo; a transparência dos processos de negócio entre organizações, promovendo uma relação de confiança baseada em boas práticas; e que seja um incentivo à evolução tecnológica, promovendo uma utilização regular da

Internet nos processos de negócio. A adopção da factura electrónica é um primeiro passo na preparação das empresas para a desmaterialização integral dos processos de negócios (do pedido de proposta até ao pagamento), promovendo uma adopção progressiva e generalizada do comércio electrónico por parte das empresas.



**Figura 2.10**  
Página de acolhimento  
do site Aliança Digital



## Minimizar as ineficiências da cadeia de fornecimento

Um dos principais contributos introduzidos pela digitalização dos processos de negócio foi a criação de novos ou melhorados modelos de gestão da cadeia de valor de fornecimento das empresas. Hoje, as empresas dispõem de mecanismos de gestão que permitem ajudar a minimizar os impactos dos *stocks* excedentários ou mesmo a evitar a sua existência, produzindo produtos somente quando estes são encomendados (*build-to-order*) e conforme as especificações dos clientes (*customization*).

### A CHIP7

A empresa de electrónica e informática Chip7 é uma das referências da Internet em Portugal. Para além do seu *site*, dispõe de uma cadeia de mais de 20 lojas físicas em todo o País onde acaba por ter muito material de exposição. Devido à grande rapidez com que se processa a evolução dos componentes dos computa-

dores pessoais (PC), sobram regularmente equipamentos, que, apesar de estarem novos, já não são comercialmente atractivos. Esta situação cria dois problemas: a crescente desvalorização do *stock* não vendido e a perda de oportunidade de colocar novo *stock* em loja para vender até que o *stock* antigo seja vendido.



Figura 2.11  
Página de acolhimento  
do *site* Chip7

Para minimizar estes impactos, e fazendo investimentos reduzidos, a Chip7 criou no seu *site* a Loja Outlet, para escoar este tipo de material, atraindo o consumidor com grandes descontos sobre os produtos em *stock*. Outra técnica utilizada pela Chip7 para evitar a criação de *stocks* de computadores pessoais (muito dispendiosos e de rápida obsolescência) é a disponibilização no seu *site* de uma ferramenta de *customization* deno-

minada «Construa o seu PC» em que o cliente indica a finalidade a que se destina o computador e a Chip7 indica a escolha mais indicada; e ainda de uma ferramenta de *assemble-to-order* denominada «PC à medida», em que o cliente escolhe todos os componentes do seu PC, peça a peça, sendo indicado no final o custo do PC. A Chip7 já consegue vender cerca de 20% dos seus PC através deste tipo de sistemas.

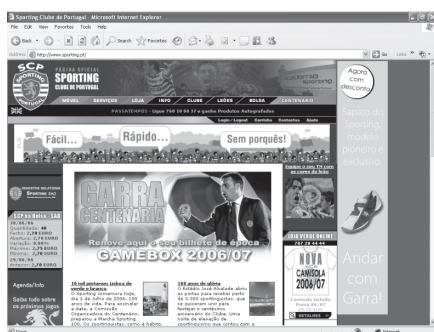
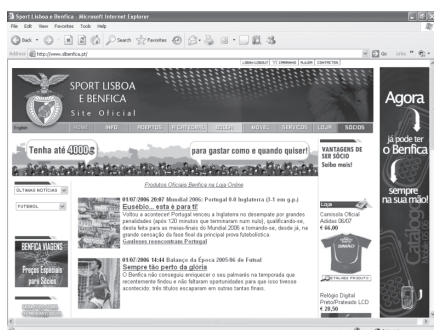


## Canais alternativos para maximizar vendas

O negócio electrónico pode ser o canal principal ou o canal complementar de venda de uma empresa. Em qualquer um dos casos a Internet pode ser o canal mais rápido e eficaz para maximizar a venda de um produto ou serviço que tenha uma capacidade limitada (quer na quantidade, quer no seu período de utilização), como é o caso da venda de bilhetes de avião ou ainda os bilhetes para espectáculos e eventos desportivos.

A par do que já acontece noutras áreas de espectáculos e entretenimento, a bilhética via Internet estabeleceu-se como o meio privilegiado, e do futuro, na aquisição de bilhetes para espectáculos desportivos.

Os principais clubes nacionais – Futebol Clube do Porto ([www.fcporto.pt](http://www.fcporto.pt)), Sport Lisboa e Benfica ([www.slbenfica.pt](http://www.slbenfica.pt)) e Sporting Clube de Portugal ([www.sporting.pt](http://www.sporting.pt)) – não são excepção e já aderiram a este processo, facilitando a vida dos seus adeptos.



**Figura 2.12**  
Páginas de acolhimento dos sites do S. L. Benfica, F. C. Porto e Sporting C. P.

A par da evolução das infra-estruturas e do conforto generalizado que os novos estádios proporcionam, a aquisição dos ingressos via Internet vem elevar a qualidade global do espectáculo, começando logo por

facilitar a decisão de compra. O utilizador escolhe, pela Internet, o lugar pretendido, paga através de cartão de crédito e recebe comodamente os bilhetes via correio ou estafeta na morada que indicar, ou simplesmente levanta-os no estádio no dia do jogo. Num jogo com «casa cheia», cerca de 10% dos utilizadores compram os seus bilhetes *online*, demonstrando a relevância e comodidade do serviço.

As razões do utilizador são em tudo racionais: foi dos primeiros a comprar, tendo sido beneficiado pela atribuição de melhores lugares, e evitou deslocações e tempo perdido. Saiu igualmente beneficiado no que respeita ao custo, porque o custo adicional do serviço de entrega via correio dificilmente ultrapassa os custos inerentes ao tempo, deslocações e estacionamento.

## TESTE OS SEUS CONHECIMENTOS

1. Escolha um dos sectores analisados no subcapítulo «Oportunidades criadas pelo negócio electrónico» e identifique uma empresa portuguesa que esteja a praticar negócio electrónico.
2. Com base nos três casos práticos apresentados no subcapítulo «Riscos do negócio electrónico», construa uma tabela com as principais diferenças na estratégia de aproximação ao mercado português.
3. Escolha uma empresa portuguesa que já venda pela Internet e correlacione os principais benefícios de uma empresa vendedora, conforme descrito no subcapítulo «Benefícios do negócio electrónico».

C A P Í T U L O

3

# *Modelos do Negócio Electrónico*

## O B J E C T I V O S

- Definir comércio electrónico e negócio electrónico
- Caracterizar o negócio electrónico através das diferentes tipologias de organização e de transacção associadas
- Identificar e caracterizar os diversos modelos de negócio electrónico

## DO COMÉRCIO AO NEGÓCIO ELECTRÓNICOS

Ao longo deste capítulo serão identificados e caracterizados os vários modelos de negócio electrónico.

De forma a permitir uma total compreensão dos modelos, começamos por definir negócio electrónico. Hoje em dia utilizam-se com frequência as expressões «comércio electrónico» e «negócio electrónico», sem haver, por vezes, um total entendimento das suas diferenças ou similitudes.

### DEFINIÇÃO DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO

O termo «comércio» está associado à permuta de produtos, troca de um produto ou serviço por dinheiro, troca de valores.

Daí que se chame «comércio electrónico» (ou *e-commerce*) ao processo de compra, venda e troca de bens ou serviços por via electrónica. Mas para alguns a utilização do termo «comércio» reduz a amplitude da sua aplicação. No entanto, para outros, a designação «comércio electrónico» é mais abrangente do que à partida se poderia depreender. Para além de incluir a compra, venda e troca de bens e serviços que envolvam organizações, consumidores e até o Estado, o comércio electrónico inclui ainda a prestação de serviços por via electrónica (por exemplo, a banca electrónica e o ensino electrónico), a colaboração electrónica entre parceiros de negócios e ainda as transacções electrónicas dentro das próprias organizações.

Esta visão alargada de comércio electrónico foi, por exemplo, adoptada pela Associação do Comércio Electrónico em Portugal. Para outros, essa visão alargada tem uma outra designação: negócio electrónico. É esta última designação que será utilizada neste manual, sendo certo que para os autores as designações são equivalentes.

Assim, a aplicação da expressão negócio electrónico vai além da compra e venda de produtos e/ou serviços, permitindo fazer referência a muitas outras iniciativas. Por exemplo, a Porto Editora dispõe de uma plataforma de «explicações» virtual denominada *escolavirtual.pt*. Não será mais razoável classificar esta iniciativa como «negócio electrónico» ao invés de lhe chamar «comércio electrónico»? Em termos práticos, a Porto Editora está a prestar um

serviço aos seus clientes, fornecendo-lhes informação e disponibilizando uma plataforma colaborativa.

Existem três grandes perspectivas para caracterizar o negócio electrónico:

- *Comercial* – O comércio electrónico facilita a compra e venda de produtos, serviços e informação, utilizando para o efeito a Internet ou tecnologias de informação alternativas.
- *Serviço* – O comércio electrónico são essencialmente ferramentas que vão ao encontro das necessidades das empresas, consumidores e da gestão, visando a redução dos custos envolvidos na sua prestação, aumentando a sua qualidade e reduzindo o seu *timing* de prestação.
- *Processo de negócio* – O comércio electrónico consiste na integração de tecnologias de informação (redes electrónicas), em substituição de processos de negócio físicos.

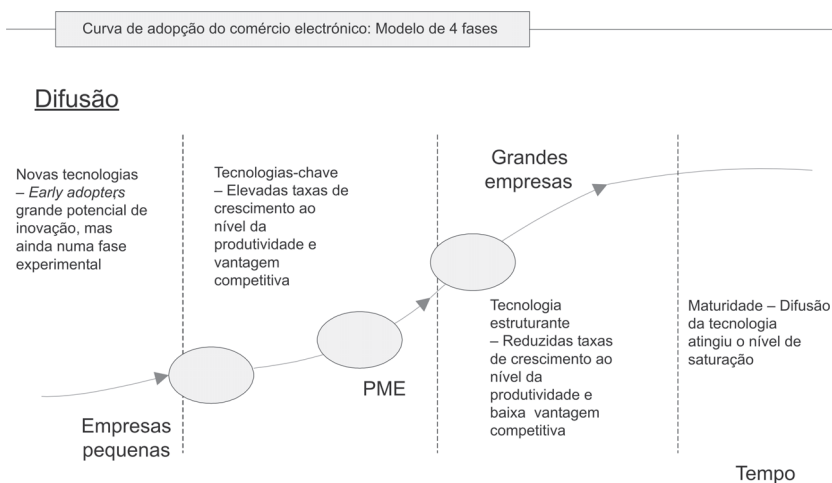
Existem outras perspectivas diferentes, que, não sendo as que mais naturalmente se associam a negócio electrónico, são, no entanto, sua parte integrante. Por exemplo, a Internet facilita o processo de aprendizagem e formação em tempo real de todos os agentes nela envolvidos, sendo essa actividade conhecida como ensino electrónico (ou *e-learning*). A Internet permite ainda estabelecer relações num espaço virtual caracterizadas pela agregação de um grupo de utilizadores com interesses comuns, que partilham experiências e informação.

## NEGÓCIO ELECTRÓNICO: TIPOLOGIAS DE ORGANIZAÇÃO

Diversos estudos e inquéritos permitem concluir que as pequenas, médias e grandes empresas atingiram diferentes níveis de maturidade na adopção do negócio electrónico. Por outro lado, a dinâmica desse desenvolvimento está também dependente do sector de actividade em que a empresa se insere.

Nas grandes organizações, o negócio electrónico assume claramente o papel de tecnologia estruturante. Nas pequenas empresas, o negócio electrónico assume tendencial mas lentamente o papel de tecnologia-chave. As médias empresas estão normalmente entre estes dois estádios de desenvolvimento.

**Figura 3.1**  
Curva de adopção  
do negócio  
electrónico:  
Modelo de quatro  
fases



Fonte: e-Business W@tch (2005)

O grau de «penetração» do negócio electrónico nas organizações permite classificar as organizações em três tipos:

- *Brick and mortar* – Classifica as empresas da «velha economia», isto é, empresas que realizam a totalidade das suas operações *offline*. A compra e a venda de produtos são asseguradas por agentes físicos;
- *Click and mortar* – São organizações que desenvolvem algumas actividades de negócio electrónico, no entanto, os produtos e serviços prestados de forma física são a base da sua actividade;
- *Pure players* – São as organizações que desenvolvem a sua actividade exclusivamente *online*.

O caso anteriormente citado da empresa Pmelink.pt enquadra-se na definição de *pure player*, enquanto, por exemplo, a empresa Staples Office Centre, que opera na mesma área de actividade da Pmelink.pt, mas que dispõe de lojas físicas, se enquadra na definição *click and mortar*.

## NEGÓCIO ELECTRÓNICO: TIPOLOGIAS DE TRANSACÇÃO

O negócio electrónico pode ainda ser caracterizado conforme os tipos de transacção e/ou interacção entre os principais agentes do mercado:

- B2C (*business-to-consumer*) – modelo em que as empresas vendem produtos e serviços a particulares;

- B2B (*business-to-business*) – modelo em que as empresas efectuam transacções comerciais exclusivamente com outras empresas ou organizações (excluindo o Estado);
- B2G (*business-to-Government*) – modelo em que as empresas efectuam transacções comerciais com o Estado;
- G2C (*Government-to-citizen*) – modelo em que o Estado fornece bens, serviços ou informação aos cidadãos;
- G2B (*Government-to-business*) – modelo em que o Estado fornece bens, serviços ou informação às empresas;
- C2C (*consumer-to-consumer*) – modelo em que os particulares efectuam transacções com outros particulares;
- B2E (*business-to-employee*) – modelo em que as empresas fornecem bens, serviços ou informação aos seus empregados;
- P2P (*peer-to-peer*) – modelo em que os particulares partilham informação com outros particulares, que possuem capacidades e responsabilidades equivalentes. Na prática, cada elemento pode assumir o papel de cliente e/ou de fornecedor.

## MODELOS DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO

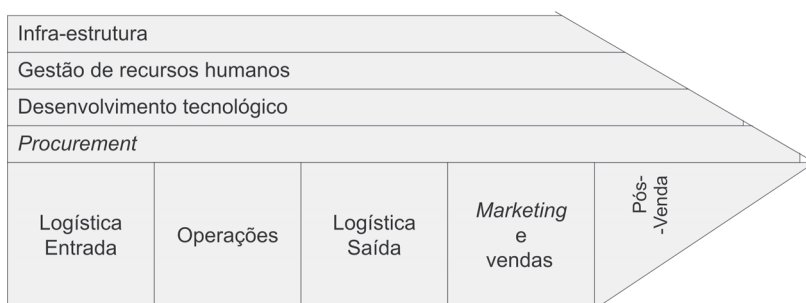
O modelo de negócio é o instrumento pelo qual uma empresa planeia a forma como vai gerar receitas visando a obtenção de resultados. Trata-se de um sumário da forma como a empresa pretende gerir os seus empregados, cliente e fornecedores, envolvendo simultaneamente estratégia (onde se pretende chegar) e implementação (a forma como chegar).

Os modelos de negócio electrónico a apresentar estão associados a actividades da cadeia de valor.

A cadeia de valor designa a série de actividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos seus clientes, desde as relações com fornecedores, ciclos de produção e comercialização até à sua distribuição. Esta metodologia foi sistematizada por diversas consultoras internacionais e popularizada por Michael Porter.

É nesse contexto que se decompõem as actividades que formam a cadeia de valor da empresa.

**Figura 3.2**  
A cadeia de valor



Num contexto de indústria, muitas das actividades acima representadas no diagrama estão associadas a departamentos e/ou direcções. No entanto, face à heterogeneidade dimensional e mesmo estrutural das empresas que integram o negócio electrónico, pode haver mais do que uma actividade da cadeia de valor concentrada numa pessoa.

Um modelo de negócio deve essencialmente conter:

- *target* e proposta de valor para o cliente;
- produtos e serviços disponibilizados;
- processos de negócios associados;
- recursos necessários;
- descrição da cadeia de valor da organização;
- receitas, custos, financiamento.

Dado o contexto específico deste manual, a análise dos modelos de negócio electrónico restringir-se-á à identificação e caracterização dos modelos de receitas.

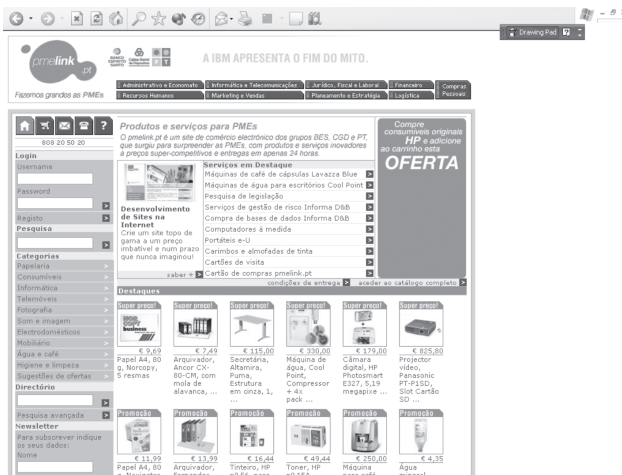
#### O CASO PMELINK.PT

**A** quando do seu lançamento, a empresa pmelink.pt posicionou-se como uma central de compras para PME, sendo percebida na sua proposta de valor a lógica da agregação das compras.

Não sendo exaustivo, no seu modelo de negócio, as principais actividades da cadeia de valor incluem:

- negociação do *portfolio* de produtos com fornecedores;
- competências na criação e gestão de catálogos electrónicos;
- gestão dos processos de encomenda;
- logística de distribuição; e
- facturação e pagamento.





**Figura 3.3**  
Página de acolhimento da Pmelink.pt

A negociação, a gestão de catálogos, os processos de encomenda e a logística estão concentrados num elemento da organização. Na lógica organizacional da Pmelink.pt, a plataforma aplicacional integra as diversas actividades da cadeia

de valor, assegurando assim uma gestão centralizada dos processos.

Refira-se que o modelo de negócio da empresa não prevê a existência de *stocks*, sendo os fornecedores responsáveis pela disponibilização de um *stock* mínimo nas suas próprias instalações. Cabe à Pmelink.pt a coordenação (a nível da plataforma aplicacional) da logística de recolha dos produtos provenientes dos diversos fornecedores, para

posterior recolha e entrega nas instalações do cliente num prazo de 24 horas após a confirmação da compra. Neste modelo, a operação de recolha de produtos no fornecedor e/ou fornecedores, bem como a consequente consolidação e entrega no cliente final são asseguradas por um operador logístico externo à empresa.

## MODELOS DE RECEITA DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO

O modelo de receitas evidencia a forma como a organização prevê gerar as suas receitas e consequentemente garantir o retorno da operação através de negócio electrónico:

- *Vendas* – as receitas são provenientes da venda de produtos ou serviços a partir das suas operações *online*;
- *Taxas de transacção* – as receitas são provenientes de comissões de vendas efectuadas *online*. São exemplos dessas taxas os custos de transacção cobrados por entidades bancárias na prestação de serviços *online*;
- *Taxas de subscrição* – pagamento de taxa para a subscrição de serviço. Os jornais *Público* e *Expresso* permitem o acesso diário/semanal às versões *online* dos seus jornais mediante o pagamento de um taxa mensal;

- *Taxas publicitários* – consiste na cobrança de uma taxa pela inclusão de um *banner* de promoção no seu *site*;
- *Taxas de licenciamento* – consiste na cobrança de uma taxa pela utilização de um produto ou serviço. Este tipo de receita é característico de modelos de negócio associados a utilização de aplicações informáticas.

## EXEMPLOS DE MODELOS DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO

A concretização dos modelos de negócio electrónico identificados anteriormente pode assumir diferentes formatos:

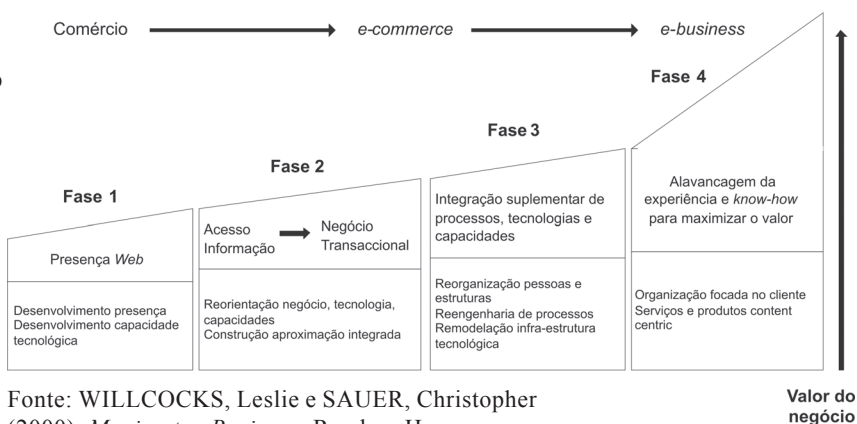
- *Loja online* – uma empresa que desenvolva um *site* que seja constituído por um conjunto de páginas *online* tipicamente associadas a um domínio ou um subdomínio na Internet pode, no limite, ser considerada uma loja *online*.

Deste modo e de uma forma básica (simplesmente informativa), a empresa garante uma presença na Internet, e a consequente promoção.

Em termos gerais, as principais vantagens de uma presença *online* estão no custo baixo da presença do canal no potencial de visibilidade, incluindo ainda uma disponibilidade 24 x 7 x 365.

Ainda num contexto de loja *online*, que de forma similar pode ser adaptado à prestação de serviços *online*, podem-se posicionar os negócios electrónicos num modelo de quatro fases:

**Figura 3.4**  
Modelo de quatro  
fases de evolução  
do negócio  
electrónico



Fonte: WILLCOCKS, Leslie e SAUER, Christopher (2000), *Moving to eBusiness*, Random House.

Com base neste modelo de quatro fases, torna-se possível planear a estratégia de evolução do negócio electrónico.

A decisão de evolução de uma empresa para o negócio electrónico ou a utilização de canais electrónicos pressupõe um posicionamento apropriado durante um período significativo de tempo, ultrapassando sucessivos estádios de aprendizagem;

- *Centros comerciais electrónicos* – um centro comercial electrónico consiste geralmente num conjunto de lojas *online* que partilham uma plataforma tecnológica e muitas vezes uma marca.

O modelo das quatro fases apresentado pode uma vez mais ser extrapolado para o conceito de centro comercial electrónico, com a grande vantagem conceptual da partilha de custos entre lojas ser a grande mais-valia face a uma presença individual.

Uma das dificuldades operacionais para o desenvolvimento de projectos de lojas *online* prende-se com a disponibilidade das plataformas de pagamentos, conforme descrito na Fase 2 do modelo. Normalmente estão associadas a processos complexos bem como a custos fixos elevados, o que, num contexto de baixo volume de transacções, pode inviabilizar o próprio modelo de negócio.

É exactamente neste contexto de custos elevados face ao potencial de retorno do negócio que o centro comercial electrónico se apresenta como solução, partilhando os custos da plataforma tecnológica, meios de pagamento, marca e comunicação e muitas das vezes até a infra-estrutura logística.

Do ponto de vista do cliente, é facilitado o acesso a cada loja face à conveniência da «proximidade» entre elas. Não menos-prezável é a vantagem da interface, que teoricamente é comum, assim como a credibilidade associada à marca «chapéu». Ainda que as vantagens possam ser muitas, os centros comerciais electrónicos já viram melhores dias. De facto, os utilizadores estão cada vez mais sofisticados, e o número de experiências positivas no processo de compras cresceu exponencialmente, pelo que um contexto de homogeneidade de interfaces e de presença sobre uma mesma plataforma deixou de ser relevante;

#### O CASO SAPO.PT

O portal Sapo dispõe de um serviço de centro comercial electrónico, pelo que os lojistas que utilizam o serviço garantem uma visibilidade

muito acima da que alguma vez seria possível alcançar se lançassem a iniciativa de forma autónoma. Como será facilmente perceptível

vel, o grande volume de tráfego associado ao portal Sapo garante por si só uma elevada visibilidade ao lojista e

uma visita ao portal Sapo gera muitas vezes uma visita às lojas que lhe estão associadas.

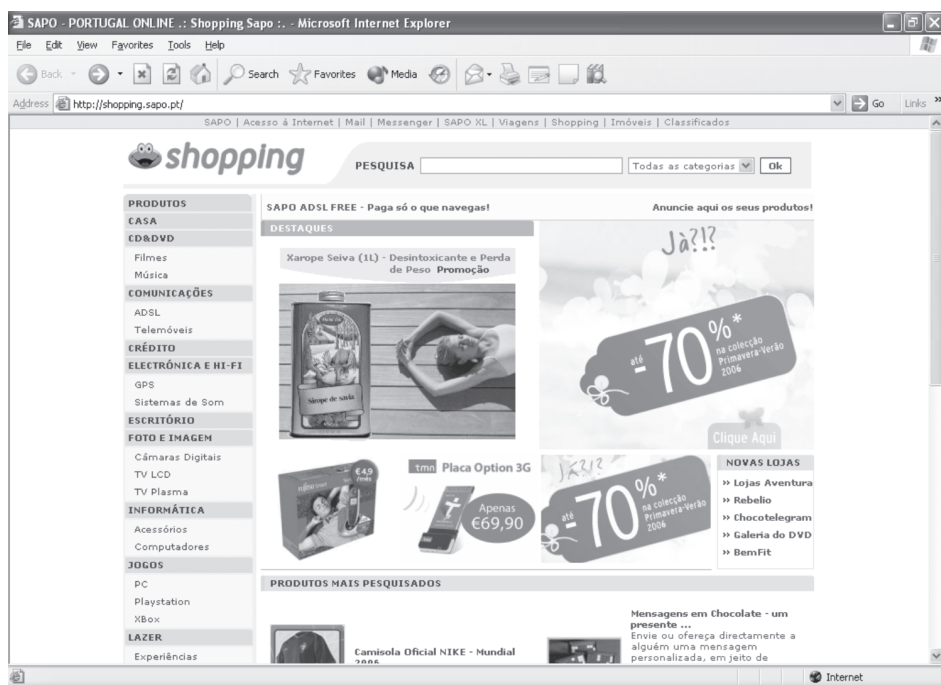


Figura 3.5

Página de acolhimento do centro comercial *online* Shopping Sapo

- E-procurement – processo de compra e venda de bens/fornecimentos e serviços através da Internet que inclui o intercâmbio electrónico de dados (EDI – *electronic data interchange*) e o ERP (*enterprise resource planning*). O *e-procurement* assume um papel importante na maior parte dos *sites* B2B, e é muitas vezes referenciado como «plataforma de compras». As plataformas de compras electrónicas têm na sua base uma comunidade de utilizadores registados/qualificados, e permitem conciliar a oferta e a procura entre compradores e vendedores de bens e serviços.

O modelo de quatro fases, identificado anteriormente, ainda que com algumas adaptações, pode também ser aplicado nesta tipologia. Dependendo do estágio de evolução da plataforma de compras, o *site* de *e-procurement* pode permitir a negociação dinâmica entre compradores e vendedores, o que inclui evoluções a nível da formação de preço e propostas de oferta. No caso de se tratar de

um serviço com características transaccionais, as transacções podem ser iniciadas e finalizadas.

A participação neste tipo de iniciativas tem normalmente associado um racional económico, bem como a automatização de processos de compra. A eficiência dos processos de compra e de controlo de *stocks*, a redução dos custos operacionais e a melhoria dos ciclos de produção são ainda parte integrante desta equação.

Existem geralmente cinco tipos de plataforma de *e-procurement*:

- *Web-based ERP (electronic resource planning)* – Criação e aprovação de requisições de compra, colocação de ordens de compra e recepção de bens e serviços utilizando uma plataforma de *software* através da Internet;
- *E-sourcing* – Identificação de novos fornecedores visando o cumprimento de futuros requisitos de compra, através da Internet;
- *E-tendering* – Pedidos de informação e cotações a fornecedores e recepção de respostas/propostas, através da Internet;
- *E-auctioning* – Leilão de compra de bens e serviços através da Internet;
- *E-informing* – Consolidação e distribuição de informação de compra através da Internet.

As vantagens para os utilizadores das plataformas são:

- o acesso a um maior número de fornecedores e consequentemente aumento da gama de produtos;
- a redução dos custos dos produtos;
- a potencial melhoria da qualidade dos produtos (função do aumento da concorrência e do número de fornecedores);
- a redução dos custos associados ao processo de compra;
- o aumento da transparência.

As vantagens para os fornecedores são:

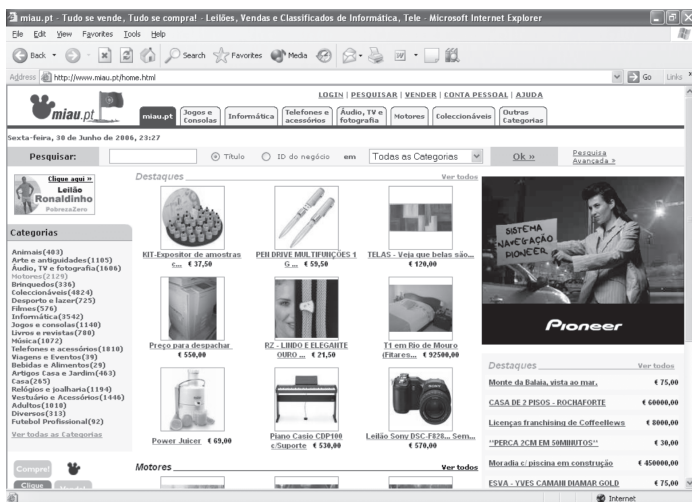
- o aumento do número de pedidos de informação e cotação de produtos;
  - a presença conceptual à escala global;
  - a redução do custo de resposta a cotações/solicitações;
- *Leilões electrónicos* – consistem na implementação sobre uma plataforma tecnológica de uma ferramenta de suporte a leilões – processo de compra e venda de bens através da colocação de ofertas pelo interessado na sua aquisição. De acordo com a teoria económica, um leilão é o método de determinação do valor de uma *commodity* que tem um valor indeterminado ou variável.

Na prática, considere-se um leilão tradicional e associe-se-lhe muita informação (*i. e.*, estado geral e localização do produto, informação detalhada, condições de venda, etc.), suportada por funcionalidades e serviços multimédia e à escala global;

### O CASO MIAU.PT

**Miau.pt** é a maior comunidade nacional de leilões na Internet. No **Miau.pt** transacciona-se e licita-se

uma grande variedade de artigos, novos e usados, que vão desde computadores e livros, a carros, telemóveis, etc.



**Figura 3.6**  
Página de acolhimento da plataforma de leilões **Miau.pt**

As plataformas de leilões têm vindo a assumir taxas de crescimento verdadeiramente incríveis. Este facto está claramente relacionado com a introdução de novas variáveis por parte dos promotores das plataformas a nível da relação entre compradores e vendedores.

A título de exemplo, destaque-se o conceito de «vendedor certificado», introduzido pelo **Miau.pt**. O vendedor certificado é um particular ou empresa que pretende divulgar e comercializar os seus produtos e serviços no *síte* de leilões, que concorda com as condições fixadas e garante a qualidade dos diversos produtos e serviços colocados à venda. Os vendedores certificados são facilmente identificados pelos compradores por meio de um ícone específico. O vendedor certificado beneficia de uma

série de vantagens e funcionalidades acrescidas que permitem dinamizar a sua actividade no *síte*, sendo que, para obter o estatuto, **Miau.pt** obriga ao cumprimento dos seguintes requisitos:

- Colocar artigos novos com garantia mínima de 3 meses, quando aplicável, dando a possibilidade de troca, substituição ou reembolso do valor pago pelo produto;
- Apresentar um histórico favorável da actividade comercial nos leilões do **Miau.pt** ou de outra referência;
- Ser responsável pela veracidade e actualidade das informações respeitantes aos produtos e serviço colocados a leilão;
- Cumprir a legislação em vigor aplicável à comercialização dos seus produtos e serviços.

## O CASO EBAY.COM

A nível internacional, a ebay.com é a maior plataforma mundial de

leilões, conciliando a oferta com a procura à escala global.



**Figura 3.7**  
Página de acolhimento da plataforma de leilões ebay.com

No caso da ebay.com, a plataforma integra funcionalidades de suporte ao processo de licitação, facilitando informação sobre o produto bem como sobre o processo de efectivação da relação entre o vendedor e o comprador. No entanto, tradicionalmente as plataformas de leilão, para além da integração do processo de licitação, podem ainda garantir a contratualização do processo, o paga-

mento e a entrega dos produtos transaccionados.

Do ponto de vista do modelo de negócio, as receitas provêm da venda/aluguer da plataforma bem como das taxas associadas às transacções.

Em termos de vantagens, elas são essencialmente provenientes do aumento da eficiência dos processos, com a consequentemente redução do tempo envolvido.

- *Comunidade virtual* – uma comunidade virtual estabelece relações num espaço virtual através de meios e comunicação a distância, geralmente a Internet. Caracteriza-se pela agregação de um grupo de utilizadores com interesses comuns que partilham experiências e informação na Internet. Um dos factores potenciadores do desenvolvimento das comunidades virtuais é a dispersão geográfica entre os seus utilizadores. A utilização de ferramentas de colaboração suportadas por sistemas de informação minimiza as dificuldades relacionadas com o tempo e o espaço, promovendo a partilha de informações e o desenvolvimento de conhecimento.



São inúmeros os tipos de comunidades virtuais que partilham interesses diversos:

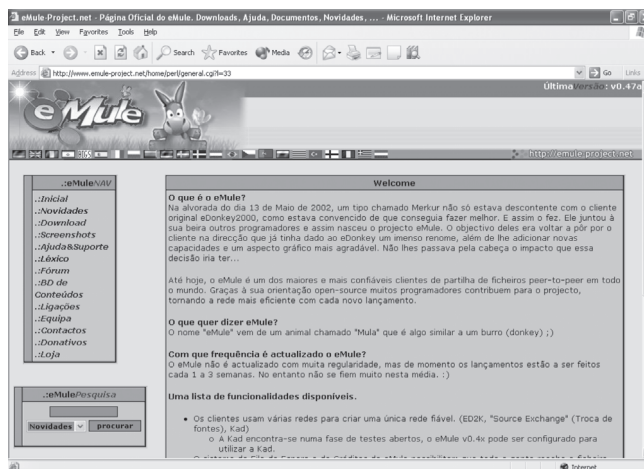
- *Blog* – Um *blog* é uma página da Internet cujos *posts* (actualizações) são organizados cronologicamente (histórico ou diário). Os *posts* podem ou não ter ao mesmo assunto ou pertencer à mesma pessoa. Alguns exemplos são LiveJournal, MySpace, Blogspot e Blogger;

**Figura 3.8**  
Página de acolhimento da plataforma Blogger



- P2P (*peer-to-peer*) – Tecnologia que permite interligar virtualmente uma rede de computadores, facilitando a partilha de informação entre os seus elementos, e em que cada elemento possui capacidades e responsabilidades equivalentes. Na prática, cada elemento da rede pode assumir o papel de cliente e/ou de servidor. Alguns exemplos são o eMule, Kazaa, Morpheus, Napster e Limewire;

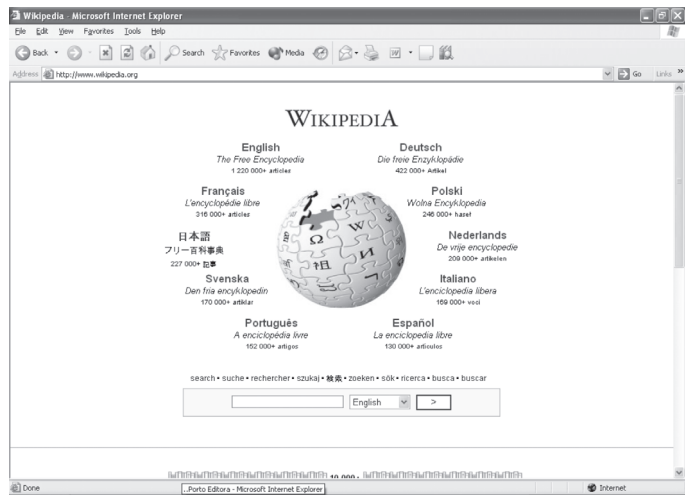
**Figura 3.9**  
Página de acolhimento da plataforma P2P do eMule





- *Wiki* – O termo *wiki* é normalmente utilizado para identificar um tipo específico de colecção de documentos em hipertexto ou o *software* colaborativo utilizado para o desenvolver. Um *wikiwikiweb* permite que se editem documentos colectivamente com uma linguagem de marcação muito simples, apenas pela utilização de um navegador *web*. A grande maioria dos *wikis* é baseada na Internet. Uma das principais características da tecnologia *wiki* é a facilidade com que as páginas são criadas e alteradas. São exemplos a Wikipédia, WikiWikiWeb, Wetpaint e PBWiki;

Figura 3.10  
Página de  
acolhimento da  
Wikipédia



- *Webcomic* – Denominação aplicada à banda desenhada cuja publicação é veiculada exclusivamente pela Internet. Esta forma independente de publicação tem tido grande popularidade, existindo diversos *webcomics* disponíveis actualmente. São exemplos o UserFriendly, Penny Arcade, Sluggy Freelance e Webcomic;
- Fornecedores de serviços – Entidades que se posicionam nas diversas fases da cadeia de valor, visando o fornecimento de vantagens competitivas para os seus clientes. Especializam-se no fornecimento de serviços específicos, como sistemas de pagamentos ou logística. São exemplos deste modelo de negócio as plataformas de pagamento, assim como os serviços de logística disponibilizados pelos principais operadores, como os CTT, UPS, FEDEX.

**Figura 3.11**  
Página de  
acolhimento dos  
CTT Expresso



## TESTE OS SEUS CONHECIMENTOS

1. O que é o negócio electrónico? Existe alguma diferença entre negócio electrónico e comércio electrónico?
2. Identifique as tipologias de organização do negócio electrónico. Escolha três sectores de actividade e identifique empresas portuguesas para cada um dos sectores e tipos de organização.
3. Face aos modelos de receitas caracterizados, identifique uma operação portuguesa de negócio electrónico que melhor os caracterize.

# *Modelos de Implementação do Negócio Electrónico*

## O B J E C T I V O S

- Identificar modelos e formas de implementação de operações de negócio electrónico
- Sensibilizar para o desafio organizacional que decorre da implementação deste tipo de iniciativas
- Sensibilizar para as vantagens e desvantagens do desenvolvimento interno de uma solução informática de suporte ao negócio por comparação com uma solução em *outsourcing* (ASP)

*O modelo de implementação do negócio electrónico deverá naturalmente garantir o sucesso da iniciativa, tanto no caso de futuras organizações como no caso das que estão a efectuar uma transição a partir do negócio tradicional.*

*No caso de negócios tradicionais, as oportunidades estão associadas à capacidade de servir melhor os clientes existentes e conquistar novas áreas de negócio. A retenção do valor da marca demonstra liderança e capacidade de gestão da mudança em linha com as alterações das necessidades dos clientes. A conquista de novos clientes, que preferem utilizar novos canais de distribuição, e a conquista de outros à concorrência são também catalisadores desta mudança. Temos ainda, finalmente, a redução de custos a longo prazo, função da integração dos sistemas, associada à escalabilidade dos modelos de negócio.*

*Numa lógica evolutiva, isto é, quando já se desenvolve um negócio tradicional, deverá a evolução fazer-se dos bricks para os clicks, numa lógica binária? Noutra perspectiva, deveremos integrar os bricks e clicks ou simplesmente separá-los?*

*As tecnologias de informação (TI) estão fatalmente associadas ao negócio electrónico e são assumidamente uma das actividades de uma empresa com maior grau de implementação de soluções de outsourcing. De facto, grande parte das empresas recorre à subcontratação de sistemas de informação, concentrando-se assim nas suas competências-base. Paralelamente, as organizações desenvolvem alianças estratégicas com empresas parceiras de forma a suprir necessidades para o desenvolvimento do negócio, como sistemas de pagamento, operações logísticas e alojamento dos sites.*

*As PME com recursos reduzidos e orçamentos limitados são o tipo de empresas que melhor partido tiram destas alianças. No entanto, o outsourcing de sistemas de informação também tem provado ser uma boa opção no caso de grandes empresas que pretendem iniciar o desenvolvimento de iniciativas de negócio electrónico com um investimento inicial reduzido. Essa aposta tem a grande vantagem de garantir a independência das redes internas das empresas face a estas novas iniciativas.*

*Não será portanto uma grande surpresa a confirmação de que muitas das iniciativas de negócio electrónico, nomeadamente algumas de grande sucesso, são geridas numa lógica de outsourcing.*

## DOS BRICKS PARA OS CLICKS

Que modelo de negócio electrónico se deve implementar e como são, portanto, as questões que importa colocar. Como garantir o sucesso da evolução ou transição? Como combinar de forma efectiva as operações físicas e as operações virtuais? Será necessário fazer a reengenharia do processo de negócio?

Face ao contexto deste manual e tendo por base a experiência dos autores, será efectuada a análise da necessidade de proceder à reengenharia do negócio. Daqui decorrem imediatamente duas questões:

- Que desafios se colocam à organização?
- Num contexto de evolução de *bricks* para *clicks*, dever-se-á integrar ou separar?

## DESAFIOS ORGANIZACIONAIS

As mudanças organizacionais são sempre complexas e têm por base acontecimentos significativos. Algo de importante tem de acontecer para que o negócio pretenda efectivamente esta mudança.

Tem de existir liberdade associada à mudança, para que haja uma rápida movimentação. Não menos importante é o potencial conflito de interesses na organização, pelo que importa que a motivação seja transversal a todo o negócio.

## INTEGRAR OU SEPARAR?

A integração de *bricks* e *clicks* oferece inúmeras vantagens, nomeadamente a partilha de informação, a promoção cruzada, a alavancagem das compras, as economias de escala a nível da distribuição, entre muitas outras.

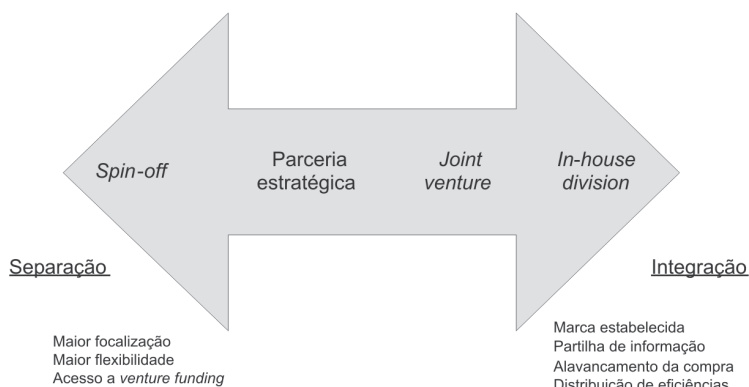
No outro extremo, a separação é considerada por muitos como essencial. Questões como a canibalização do negócio, o desenvolvimento de uma nova cultura, a atracção e a retenção de recursos humanos, bem como o aumento da velocidade da concorrência, são alguns dos argumentos que estão na base da defesa da importância em separar.

Será então que a questão pode ser colada a este nível, ou seja, o tudo ou o nada? Será que se trata apenas de optar entre separar e integrar?

Na opinião dos autores, a questão coloca-se a nível da avaliação da necessidade do grau de integração, ou seja, saber que grau de integração faz sentido, considerando que num dos extremos está a separação e no outro a integração.

A decisão de integrar ou separar não deverá ser uma escolha binária. Empresas diferentes necessitam de percorrer caminhos diferentes, decidindo o nível de aproximação ou afastamento na integração das iniciativas de negócio electrónico com as operações tradicionais.

**Figura 4.1**  
Integração versus  
separação das  
iniciativas de  
negócio  
electrónico com as  
operações  
tradicionais



Fonte: GULATI, R. e GARINO, J., «Get the Right Mix of Bricks & Clicks», *Harvard Business Review*, Maio-Junho 2000.

## OUTSOURCING DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

São vários os modelos de serviços oferecidos pelos *enablers* do negócio electrónico para o desenvolvimento de operações:

- *Centros comerciais electrónicos* – Existem diversas soluções para o desenvolvimento de lojas *online*. Tal como num centro comercial físico, os centros comerciais electrónicos oferecem um único ponto de entrada para um conjunto de lojas *online*. Geralmente, um centro comercial electrónico facilita a venda cruzada de produtos entre lojas, fornecendo uma plataforma de pagamentos partilhada;
- *(ISP) Internet service providers* – Os fornecedores de serviços Internet fornecem, de forma complementar, serviços de alojamento para iniciativas de negócio electrónico. No entanto, geralmente os ISP estão focados na operação de um ambiente transaccional seguro e não tanto no alojamento de conteúdos;
- *Empresas de telecomunicações* – Tem-se verificado que as grandes empresas de telecomunicações estão a expandir os seus serviços de alojamento de forma a incluir um largo âmbito de soluções de negócio electrónico;
- *Software houses* – Muitas empresas oferecem uma gama de serviços em *outsourcing*, para o desenvolvimento, operação e manutenção de soluções de negócio electrónico.

## OUTSOURCING DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E OS ASP

Os modelos de implementação de soluções de negócio electrónico estão directamente ligados ao grau de envolvimento directo de cada

organização e, consequentemente, aos custos associados às tecnologias de informação utilizadas. Muitas são as experiências positivas na utilização de modelos de envolvimento total da organização na implementação das soluções de negócio electrónico, integrando e desenvolvendo toda a infra-estrutura de tecnologias de informação. Apesar de tudo, o contrário também é igualmente verdade.

A decisão que as empresas assumem sobre que serviços subcontratar ou desenvolver internamente pode, no entanto, ser avaliada pela teoria económica. Todavia, tem-se constatado que as indústrias maduras são normalmente menos integradas, estendendo-se a gestão para lá dos limites da organização. A organização passa assim a coordenar e integrar uma rede de parceiros de negócio. Esta gestão, como será facilmente perceptível, pressupõe o apoio de uma infra-estrutura de tecnologias de informação. Uma vez mais, podemos dizer que a tecnologia veio alterar a estrutura da indústria.

Estas decisões e/ou opções têm um racional de aumento de eficiência e de flexibilidade, e visam a redução de custos da empresa, assim como a diminuição da dependência da organização.

É neste contexto que surge o conceito de *outsourcing* da gestão de sistemas de informação, os ASP (*application service providers*), que oferecem um pacote de serviços e uma competência técnica superior à que seria possível criar internamente e, no limite, por um custo mais reduzido.

Deste modo, de acordo com o nível de envolvimento pretendido por cada organização no desenvolvimento do seu negócio electrónico, o nível de *outsourcing* variará no sentido inverso.

São várias as condicionantes que têm de ser avaliadas na selecção e implementação do modelo de suporte à infra-estrutura de tecnologias de informação de apoio ao negócio, nomeadamente o lugar onde ficará alojada a infra-estrutura de produção (ou seja, o local fixo onde estarão os servidores que suportarão as aplicações de negócio). Faz sentido subcontratar um prestador de serviços de alojamento das soluções ou deverão ser criadas as condições internas na organização para a prestação do serviço? Relativamente à infra-estrutura de desenvolvimento, deverá ela ser local ou deverá ser integrada na mesma entidade prestadora de serviços? E onde estarão alojadas as soluções no que se refere à manutenção e aos *backups*, ou mesmo à redundância de comunicações dos locais?

São estas algumas das questões que têm de ser avaliadas detalhadamente, dado que cada vez mais as organizações estão dependentes das soluções implementadas. No limite, todas as soluções são boas, não existindo provavelmente uma solução melhor do que as outras, pressupondo que no contexto de uma contingência o problema será ultrapassado.

Em suma, «teoricamente», podemos pensar que a empresa não deverá desviar a atenção do seu núcleo, pelo que o *outsourcing* de serviços nos parece conceptualmente uma boa opção. No entanto, a experiência têm demonstrado que isso nem sempre é verdade, e que o desenvolvimento de competências internas se revela preponderante em certas situações.

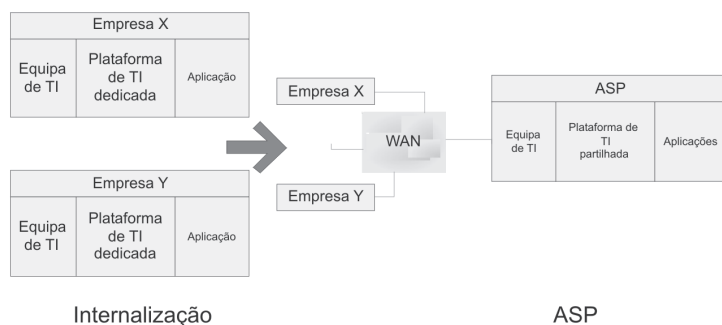
De seguida, serão identificadas as vantagens e as desvantagens de optar por um modelo ASP, isto é, subcontratar os serviços de tecnologias de informação, por oposição ao desenvolvimento de um sistema de informação próprio, em que tudo, desde a infra-estrutura tecnológica (servidores) à solução aplicacional, é desenvolvido/mantido internamente recorrendo a recursos especializados.

## O modelo ASP

ASP (*application service provider*) é a entidade que gere e distribui serviços informáticos (*software* aplicacional) bem como soluções para clientes através de uma WAN (*wide area network*), a partir de um centro de dados (*data center*). Os ASP são uma forma de *outsourcing* de serviços de tecnologias de informação.

O ASP disponibiliza de forma remota aplicações/serviços informáticos, através da Internet, pelo pagamento de uma taxa. Os ASP também fornecem aplicações que são mantidas e geridas centralmente, numa lógica de aluguer da solução.

**Figura 4.2**  
A internalização das competências de TI *versus* a solução ASP



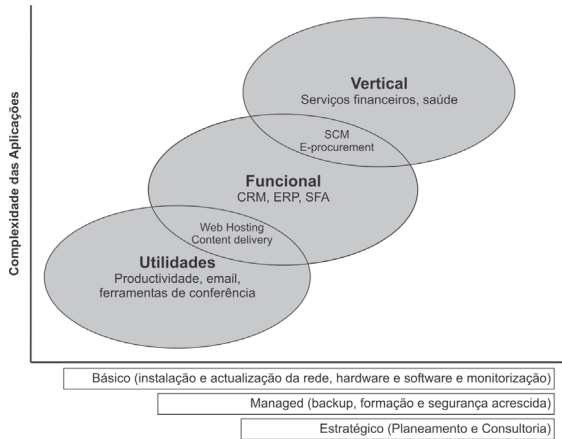
Fonte: Internet Research Group (2000), *Application Service Providers: A Market Overview*.

De acordo com a ASPnews.com, os ASP podem ser divididos em cinco categorias:

- *Enterprise ASP* – fornece aplicações de negócio *high-end*;
- *Local/Regional* – fornece uma grande variedade de aplicações para pequenos negócios numa determinada área;
- *Specialist* – fornece aplicações para necessidades específicas, como *websites*, recursos humanos, etc.;



**Figura 4.3**  
Taxonomia dos  
serviços ASP



Fonte: Internet Research Group (2000), *Application Service Providers: A Market Overview*.

- *Vertical market* – fornece suporte a uma indústria específica (por exemplo, sector da saúde);
- *Volume business* – fornece aplicações-padrão para serviços com volumes elevados a PME.

O modelo dos ASP ou de *outsourcing* permite às empresas reduzir significativamente os custos de aquisição e manutenção na utilização de sistemas de informação, permitindo aos gestores a focalização no núcleo da sua empresa.

Em conclusão, o modelo de negócio dos ASP pode ser sintetizado da seguinte forma:

- Os ASP vendem serviços e não aplicações;
- Os clientes compram serviços mas não são donos das aplicações;
- Os ASP implicam parceria, partilha de risco, partilha de retorno e agregação de conhecimento em diferentes áreas;
- Em geral, o modelo de relacionamento contempla o pagamento de uma taxa por utilizador.

Tradicionalmente associado ao ASP, o SLA (*service level agreement*) visa assegurar o nível de serviço prestado pelo fornecedor, permitindo ainda diferenciar serviços por parte do ASP. Geralmente num fornecedor de serviços de Internet, o SLA define os tempos de resposta do fornecedor face a situações de contingência.

### Vantagens do modelo ASP

A utilização dos ASP permite essencialmente:

- reduzir o custo do investimento inicial em TI, face à partilha de custos das infra-estruturas entre os vários clientes dos ASP;

- orçamentar de forma mais exacta os custos com as TI;
- reduzir significativamente o tempo de *setup*;
- assegurar a escalabilidade e compatibilidade da solução;
- assegurar a segurança e redundância das soluções;
- garantir necessidades de *know-how* interno mais reduzidas.

## O modelo interno

Por oposição ao conceito de *outsourcing*, surge o conceito de integração dos sistemas de informação, em que a empresa assume o desenvolvimento das soluções assim como a sua gestão em produção, sendo muitas das vezes responsável também pelo seu alojamento.

Daqui facilmente se constata que as vantagens identificadas na solução de *outsourcing* assumem neste contexto o papel inverso.

As principais vantagens do modelo interno são:

- não-dependência de terceiros para a evolução das soluções de negócio;
- controlo da informação crítica do negócio;
- maiores flexibilidade e rapidez nos processos de actualização das soluções;
- maior nível de «customização».

Cabe à empresa assegurar a gestão e o recrutamento da equipa de sistemas de informação, controlando a manutenção e evolução das soluções, o que tem um óbvio impacto a nível da estrutura de custos da empresa.

Neste aspecto particular, a «customização» da solução pode ser ajustada às necessidades do negócio, sendo que as questões da segurança da informação do negócio passam a ser da responsabilidade da empresa.

Por outro lado, as vantagens associadas à partilha de custos da infra-estrutura desaparecem, cabendo ainda à empresa a responsabilidade de acompanhar a evolução tecnológica das plataformas.

## TESTE OS SEUS CONHECIMENTOS

1. Identifique as vantagens e desvantagens de integrar modelos de negócio electrónico nas empresas tradicionais. Escolha uma empresa tradicional que já tenha adoptado o negócio electrónico e procure evidenciar as vantagens e desvantagens da integração.
2. Identifique uma empresa portuguesa que preste serviços de ASP e caracterize-a segundo a taxonomia de serviços prestados.

# *Instrumentos de Avaliação do Negócio Electrónico*

## O B J E C T I V O S

- Caracterizar lucro e eficiência de uma operação
- Identificar e caracterizar um conjunto de ferramentas de avaliação e respectivas formas de medir o desempenho do negócio electrónico

*Este manual foi escrito na perspectiva da gestão, reconhecendo que, ao contrário do que inicialmente muitos pensaram, o negócio electrónico é cada vez menos sobre tecnologia e cada vez mais sobre negócio. Sendo certo que o gestor de hoje tem de possuir fortes conhecimentos de tecnologia, não é menos verdade que é fundamental prestar atenção a aspectos como a estratégia, a implementação e a sustentabilidade do negócio. Neste sentido, é fundamental saber analisar e acompanhar a gestão das empresas, numa era em que a evolução para o negócio electrónico constitui uma das mais relevantes variáveis do negócio.*

*O objectivo deste capítulo é, entre outros, o fornecimento de um roadmap que permita ao leitor adquirir o conhecimento indispensável à avaliação do risco desta evolução, os possíveis ganhos em benefícios e o consequente retorno a obter no presente e no futuro.*

*Deste modo, apresenta-se um conjunto de orientações para a análise do desempenho na óptica da rendibilidade e da eficiência de uma operação de negócio electrónico.*

## O QUE É O LUCRO?

É vulgar definir-se lucro como o excedente dos proveitos sobre os custos. Numa óptica contabilística, quando os proveitos são superiores aos custos é produzido um lucro. A situação inversa é normalmente denominada perda. Esta questão é evidenciada nos relatórios contabilísticos como, por exemplo, no P&L (*profit and loss*, ou proveitos e custos).

Numa óptica economicista, a preocupação é o futuro, ou seja, o valor actual do rendimento futuro. O contabilista preocupa-se essencialmente com o que aconteceu no passado, enquanto o economista tenta provar que as previsões que faz estão correctas.

Ainda que o termo «lucro» possa assumir diferentes significados, entre contabilistas e economistas, não menos importante é a percepção do lucro pelos vários actores, a saber:

- *Instituições financeiras* – estão interessadas na obtenção de provas da capacidade da empresa em fazer face aos seus compromissos, resultantes dos seus financiamentos;
- *Accionistas* – estão interessados na evolução do rendimento futuro da sociedade e na capacidade da empresa em melhorar o valor do capital que investiram;

- *Concorrentes* – estão interessados em comparar os seus próprios desempenho e eficiência com o de outras empresas a operar no mesmo ramo de negócio;
- *Gestores* – estão naturalmente interessados em avaliar o lucro gerado na sua área de negócio. A nível da gestão de topo a preocupação está basicamente no potencial futuro e nos níveis de rendibilidade da organização como um todo.

Importa, no entanto, clarificar que «lucro» não é o mesmo do que «rendibilidade». A rendibilidade é medida pela utilização de uma razão que combina o lucro com outra variável contabilística.

## O QUE É A EFICIÊNCIA?

Uma das formas de definir a eficiência de uma empresa é analisar a relação entre o fluxo de saída de serviços ou produtos e o fluxo de entrada de recursos necessários.

Trata-se de uma razão que pode ser medida numa base temporal e consequentemente comparada. Uma das responsabilidades dos gestores é assegurar uma gestão eficiente dos recursos humanos físicos e financeiros.

A eficiência encontra-se naturalmente associada ao controlo de custos e à utilização produtiva de todos os recursos disponíveis da empresa.

Existem diversas formas de medir a eficiência, sendo que o lucro se assume como seu corolário.

## A MEDIÇÃO DO DESEMPENHO DO NEGÓCIO ELECTRÓNICO

De forma a transmitir a experiência acumulada pelos autores na implementação deste tipo de operações, apresenta-se um modelo de acompanhamento do negócio electrónico assente em três vectores:

- Proveitos e custos (P&L);

- Receitas e margens;
- Desempenho do *site*.

Não sendo possível, no contexto deste manual, fazer uma análise exaustiva de todas as ferramentas de medição de desempenho, recomenda-se que o modelo de acompanhamento de negócio electrónico proposto neste capítulo seja complementado com informação adicional (*i. e.*, os tradicionais mapas de tesouraria, os balanços, etc.) que permita uma avaliação da actividade global da empresa.

Face ao exposto, o modelo de acompanhamento de negócio electrónico proposto neste capítulo é desenvolvido segundo o seguinte pressuposto: considere que tem a responsabilidade de desenvolver uma operação de comércio electrónico com um *portfolio* dos produtos que geralmente mais se vendem na Internet:

- Livros;
- CD;
- DVD;
- Material informático;
- Videojogos;
- Equipamentos de telecomunicações.

A empresa não possui nenhuma loja física e pretende desenvolver a sua actividade exclusivamente por meio da Internet.

Face a esta contextualização, que tipo de variáveis devem ser monitorizadas para que, de uma forma eficaz, se possa gerir a actividade da empresa?

## PROVEITOS E CUSTOS

A Tabela 5.1 demonstra de forma simplificada o formato de um P&L da operação de comércio electrónico estruturado numa lógica de proveitos e custos.

**Tabela 5.1**  
**P&L**  
 – Demonstração  
 de resultados  
 da operação

**P&L (Profit & Loss)**

€(Euros)

|                      |  | Jan | & | Dez |
|----------------------|--|-----|---|-----|
| <b>Proveitos</b>     |  |     |   |     |
| <b>A</b>             | Valor bruto das vendas                             |     |   |     |
|                      | Produtos   |     |   |     |
|                      | Logística  |     |   |     |
| <b>B</b>             | Vendas líquidas                                    |     |   |     |
|                      | Produtos   |     |   |     |
|                      | Logística  |     |   |     |
| <b>C</b>             | Custo das vendas                                   |     |   |     |
|                      | Produtos   |     |   |     |
|                      | Logística  |     |   |     |
| <b>D = B - C</b>     | Lucro bruto  |     |   |     |
| <b>D / B</b>         | Margem bruta                                       |     |   |     |
| <b>Custos</b>        |  |     |   |     |
| <b>E = F + G + H</b> | Despesas   |     |   |     |
| <b>F</b>             | Vendas & Marketing                                 |     |   |     |
|                      | Pessoal  |     |   |     |
|                      | Marketing  |     |   |     |
|                      | Online   |     |   |     |
|                      | Offline  |     |   |     |
|                      | Promoção   |     |   |     |
|                      | Provisões para cobranças duvidosas                 |     |   |     |
|                      | % Líquida das vendas                               |     |   |     |
|                      | Amortizações de depreciações                       |     |   |     |
| <b>G</b>             | Desenvolvimento de produtos                        |     |   |     |
|                      | Pessoal  |     |   |     |
|                      | Serviços ( <i>freelancer</i> , etc.)               |     |   |     |
|                      | Alojamento e telecomunicações                      |     |   |     |
|                      | Amortizações e depreciações                        |     |   |     |
| <b>H</b>             | Gerais e administrativas                           |     |   |     |
|                      | Pessoal  |     |   |     |
|                      | Gestão   |     |   |     |
|                      | Serviços (contabilidade, ROC, etc.)                |     |   |     |
|                      | Escritório (consumíveis, telefones, viagens, etc.) |     |   |     |
|                      | Amortizações e depreciações                        |     |   |     |
| <b>I = D - E</b>     | Perdas líquidas                                    |     |   |     |
| <b>J = I / B</b>     | % vendas líquidas                                  |     |   |     |

A secção de proveitos é constituída pelos seguintes elementos:

- *Valor bruto das vendas* – Nesta variável registam-se todas as operações de venda resultantes da actividade corrente da empresa, não sendo deduzidas de IVA ou de outros impostos directos;
- *Vendas líquidas* – Corresponde ao valor bruto das vendas deduzido de IVA e/ou de outros impostos directos;
- *Custo das vendas* – Quantifica o custo dos produtos acrescido do custo da logística de entrega (frete);
- *Lucro bruto* – Obtido pela diferença entre o valor das vendas líquidas e o custo das vendas.

A secção dos custos é estruturada em três grandes áreas:

- Vendas e *marketing*;
- Desenvolvimento de produtos;
- Custos gerais e administrativos.

Nas *vendas e marketing* agregam-se todos os custos da empresa afectos a estas actividades, nomeadamente: a equipa comercial, a equipa de *marketing*, os custos de campanhas de comunicação e das acções de promoção, as provisões para cobranças duvidosas, etc.

A área referenciada como *desenvolvimento de produtos* agrega a componente de gestão e desenvolvimento da plataforma tecnológica. De referir que esta área assume especial destaque num projecto de comércio electrónico face às características dinâmicas deste negócio. Torna-se assim relevante isolá-la, procedendo à sua monitorização. Recursos humanos, plataformas tecnológicas para implementação e desenvolvimento do negócio, *software*, e alojamento de servidores e comunicações são alguns dos itens cujo dinamismo associado ao elevado contributo para a estrutura de custos justifica, só por si, esta abordagem.

Finalmente, a área de *custos gerais e administrativos*, em tudo similar a uma empresa tradicional, integra os restantes custos transversais à actividade, como as instalações, os consumíveis, telefones, custos com serviços de contabilidade, etc.

Este mapa de demonstração de resultados facilita assim ao gestor responsável pela iniciativa uma monitorização da actividade da empresa. De forma complementar, e a título exemplificativo, optou-se ainda por incluir uma razão de apoio à actividade que denominámos *perdas líquidas*.

Importa, no entanto, clarificar que este quadro de monitorização contabilística constitui uma das múltiplas aproximações possíveis. Sugere-se que o seu racional do desenvolvimento seja analisado e desenvolvido caso a caso, respeitando as especificidades de cada operação.

## RECEITAS E MARGENS

A preparação de uma mapa de receitas e margens, segmentado por área de negócio e/ou produto, assume também particular preponderância na monitorização da operação.



O desenvolvimento e a monitorização de um mapa deste tipo permitem definir o *mix* de produtos da operação, suportando decisões e opções a nível da política comercial e de *marketing* da empresa.

Face à especificidade da operação apresentada, um dos possíveis mapas de monitorização de receitas e margens poderia ter o formato apresentado na Tabela 5.2.

O desenvolvimento deste mapa de monitorização tem por base a informação preparada para o P&L, com a particularidade de se proceder ao desdobramento de receitas.

A análise do mapa de receitas e margens permite tirar conclusões acerca do contributo de cada produto ou serviço para as receitas da empresa, assim como as margens libertas.

**Tabela 5.2**  
Monitorização  
de receitas  
e margens

### Receitas e margens

|           |                                  | Jan | & | Dez | Acum |
|-----------|----------------------------------|-----|---|-----|------|
| A         | <b>Valor bruto das vendas</b>    | -   | - | -   | -    |
|           | Livros                           | -   | - | -   | -    |
|           | CD                               | -   | - | -   | -    |
|           | DVD                              | -   | - | -   | -    |
|           | Material informático             | -   | - | -   | -    |
|           | Videojogos                       | -   | - | -   | -    |
|           | Equipamentos de comunicações     | -   | - | -   | -    |
| B         | <b>Impostos (IVA + Directos)</b> | -   | - | -   | -    |
|           | Livros                           | -   | - | -   | -    |
|           | CD                               | -   | - | -   | -    |
|           | DVD                              | -   | - | -   | -    |
|           | Material informático             | -   | - | -   | -    |
|           | Videojogos                       | -   | - | -   | -    |
|           | Equipamentos de comunicações     | -   | - | -   | -    |
| C = A - B | <b>Vendas líquidas</b>           | -   | - | -   | -    |
|           | Livros                           | -   | - | -   | -    |
|           | CD                               | -   | - | -   | -    |
|           | DVD                              | -   | - | -   | -    |
|           | Material informático             | -   | - | -   | -    |
|           | Videojogos                       | -   | - | -   | -    |
|           | Equipamentos de comunicações     | -   | - | -   | -    |
| D = E / C | <b>Margem bruta</b>              | -   | - | -   | -    |
|           | Livros                           | -   | - | -   | -    |
|           | CD                               | -   | - | -   | -    |
|           | DVD                              | -   | - | -   | -    |
|           | Material informático             | -   | - | -   | -    |
|           | Videojogos                       | -   | - | -   | -    |
|           | Equipamentos de comunicações     | -   | - | -   | -    |
| E         | <b>Lucro bruto</b>               | -   | - | -   | -    |
|           | Livros                           | -   | - | -   | -    |
|           | CD                               | -   | - | -   | -    |
|           | DVD                              | -   | - | -   | -    |
|           | Material informático             | -   | - | -   | -    |
|           | Videojogos                       | -   | - | -   | -    |
|           | Equipamentos de comunicações     | -   | - | -   | -    |

Uma análise simples do mapa pode sugerir a promoção/comunicação de produtos que potencialmente libertem maiores margens, ou eventualmente mais receitas, de forma a fazer face às necessidades da empresa.

Sugere-se a sua utilização de forma complementar ao P&L. De referir ainda a inclusão de uma coluna adicional (em relação ao mapa anteriormente apresentado), denominada «Acum.» (*i. e.*, acumulado) que permite a análise numa base temporal alargada, neste caso anual.

Finalmente, e de forma a se poder fazer a ponte para a análise efectiva de uma operação de comércio electrónico, foi introduzida nesta abordagem um mapa de análise de desempenho centrado nas especificidades de uma operação *online*.

De facto, um leitor atento já terá concluído que os dois mapas apresentados têm características exclusivamente contabilísticas, e em tudo similares a um negócio tradicional.

## DESEMPENHO DO SITE

Uma operação de comércio electrónico viabiliza uma dinâmica relacional constante entre os clientes da operação e a própria empresa.

Torna-se possível desenvolver inúmeras iniciativas na gestão desta relação. O registo de utilizadores, o envio frequente de *newsletters*, a oferta de cupões de desconto para categorias específicas de produto numa base temporal definida são algumas das iniciativas que fazem parte da gestão corrente da actividade da organização.

Sendo possível desenvolver uma relação continuada e sistemática com os clientes da organização, importa implementar/definir um sistema de métricas que permita ao gestor reagir/corrigir o desempenho da empresa.

A optimização dos resultados das campanhas de *marketing* de modo a obter o maior retorno das iniciativas implica uma monitorização continuada do desempenho do *site*.

Não será surpresa dizer que, para garantir um efectivo canal de vendas *online*, se devem controlar/desenvolver pelo menos três áreas-chave:

- Compra *online* e sua consequente confirmação (*check-out*);
- Descrição dos produtos comercializados;
- Promoção das vendas.

Desenvolve-se assim um conjunto de indicadores que suportem a análise das três áreas-chave identificadas, visando a maximização da rentabilidade da linha de produtos, identificando os produtos mais procurados.

De forma a monitorizar a compra e consequente tomada de decisão, é sugerida, por exemplo, a combinação da leitura do indicador de

«sessões mensais por utilizador» e do «número de ordens de compra» efectuadas na mesma base temporal. A análise permitirá concluir a taxa de conversão de potenciais clientes em clientes efectivos.

Paralelamente, o tempo médio de visita a um *site*, quando combinado com o número médio de páginas vistas por utilizador, permite aferir a capacidade da operação em envolver/reter clientes.

A implementação de, por exemplo, um contador de visitas à página, que estão naturalmente associadas a produtos/serviços específi-

**Tabela 5.3**  
Encomendas  
recebidas

|   | Jan | & | Mar | Acum |
|---|-----|---|-----|------|
| <b>Tráfego</b>  |     |   |     |      |
| <b>Utilizadores Internet</b>                          |     |   |     |      |
| % Reach   |     |   |     |      |
| <b>Utilizadores únicos</b>                            |     |   |     |      |
| Sessões mensais por utilizador                        |     |   |     |      |
| Factor de sazonalidade (entre 80%~120%)               |     |   |     |      |
| <b>Sessões por utilizador</b>                         |     |   |     |      |
| <b>Comercial</b>                                      |     |   |     |      |
| <b>Valor total das encomendas</b>                     |     |   |     |      |
| Valor médio da ordem de compra                        |     |   |     |      |
| Número de ordens de compra                            |     |   |     |      |
| <b>Categorias</b>                                     |     |   |     |      |
| <b>Contribuição em valor para as ordens de compra</b> |     |   |     |      |
| Livros  |     |   |     |      |
| CD  |     |   |     |      |
| DVD   |     |   |     |      |
| Material informático                                  |     |   |     |      |
| Videojogos  |     |   |     |      |
| Equipamentos de comunicações                          |     |   |     |      |
| <b>Valor das ordens de compra</b>                     |     |   |     |      |
| Livros  |     |   |     |      |
| CD  |     |   |     |      |
| DVD   |     |   |     |      |
| Material informático                                  |     |   |     |      |
| Videojogos  |     |   |     |      |
| Equipamentos de comunicações                          |     |   |     |      |
| <b>Clientes</b>                                       |     |   |     |      |
| <i>Repeated business</i> (% das ordens)               |     |   |     |      |
| Ordens de compra por cliente                          |     |   |     |      |
| Base de clientes                                      |     |   |     |      |
| <b>Operações</b>                                      |     |   |     |      |
| <b>Cancelamento ordens de compra</b>                  |     |   |     |      |
| <b>% ordens facturadas no mês seguinte</b>            |     |   |     |      |
| Tempo entrega   |     |   |     |      |
| <b>Frete (logística)</b>                              |     |   |     |      |
| Frete/ordem   |     |   |     |      |
| <b>Métricas comerciais</b>                            |     |   |     |      |
| Crescimento das ordens de compra                      |     |   |     |      |
| Crescimento da base de clientes                       |     |   |     |      |

cos, permite perceber o nível de apetência dos clientes ou potenciais clientes pelos produtos ou serviços apresentados.

O segredo para a retenção de clientes e o desenvolvimento de relações comerciais duradouras é já conhecido e denomina-se segmentação. Diferentes segmentos de visitantes têm objectivos, preferências e hábitos de compras diferentes, pelo que a organização deve ter a capacidade de responder a diferentes necessidades.

São estas algumas das questões que um gestor de uma operação de comércio electrónico tem de ponderar na gestão deste tipo de iniciativas.

O mapa anterior assume-se como um dos múltiplos modelos possíveis, estando a monitorização da informação estruturada da seguinte forma:

- Tráfego Internet;
- Comercial;
- Categorias de produtos;
- Clientes;
- Operações.

A análise combinada das variáveis que integram este quadro permite obter uma «imagem» instantânea da evolução da empresa em termos de desempenho da operação. A contribuição de cada categoria de produtos para as receitas da empresa, o número de ordens de compra por categoria, a percentagem de clientes que repete ordens de compra, a base de clientes e o número de ordens de compra canceladas são algumas das variáveis que podem ser avaliadas.

- *Tráfego Internet* – Nesta secção inclui-se um conjunto de variáveis que permitem aferir a evolução da operação, face ao universo Internet. Em termos práticos, ao desenvolvermos uma variável «% reach», que é calculada tendo como base um alvo potencial de utilizadores a atingir, estamos no fundo a monitorizar o crescimento da base de visitantes da nossa operação. Muitas outras variáveis podem ser avaliadas/monitorizadas neste contexto. *First time visitors*, média de tempo na visita, páginas visitadas, etc. são outros exemplos de variáveis que também podem ser integradas nesta categoria. Uma nota para a variável «factor de sazonalidade», que permite introduzir um factor de correcção na variável sessões por utilizador, facilitando deste modo uma análise mais linear da operação.

Será assim de esperar que o factor de sazonalidade atinja o valor máximo nos meses de Novembro e Dezembro, com a proximidade das compras de Natal. Será igualmente razoável considerar um valor mínimo nos meses de Julho e Agosto;

- *Comercial* – Integram esta secção três variáveis estruturais que facilitam o controlo da actividade comercial: o valor total das encomendas, o valor médio da ordem de compra e, finalmente, o número de ordens de compra. A análise combinada destas variáveis com as disponibilizadas no mapa de receitas e margens permite definir a política comercial da operação;
- *Categorias* – Pode-se assumir que o item «Categorias» é na prática um desdobramento da categoria comercial. Neste caso, a preocupação consiste em identificar a contribuição percentual e em valor de cada gama de produtos para as ordens de compra. Decorre daqui a imediata identificação dos produtos que mais contribuem para as receitas da operação;
- *Clientes* – A razão deste conjunto de variáveis está na monitorização da base de clientes e respectiva evolução.  
Assume particular importância neste tipo de operações a fidelização de clientes e a capacidade da operação em fazer repetir a compra. O factor mais relevante nesta análise está relacionado como os custos de «aquisição de clientes». Fazer *marketing* directo na Internet é extremamente barato por comparação com a aquisição de cliente *offline*, que pode ser extremamente onerosa quando se utilizam meios de publicidade de massa. Neste sentido, é fundamental maximizar o negócio dos clientes que compraram no passado e que já conhecem a empresa. A monitorização de uma variável do tipo *repeated business* é estratégica para este tipo de negócio;
- *Operações* – A área de operações no comércio electrónico é claramente estruturante. Sendo a empresa responsável pela entrega dos produtos na morada indicada pelo cliente, a gestão da logística e do serviço pré- e pós-venda revela-se de enorme importância.  
Três das variáveis críticas para o sucesso de iniciativas de comércio electrónico são o preço, a disponibilidade de produtos e o tempo de entrega. Para além de todos os benefícios que os consumidores identificam na compra pela Internet (que foram já abordados no Capítulo 2 deste manual), de facto, para o clien-

te optar por uma compra *online* em detrimento de uma compra tradicional, a empresa fornecedora deverá no mínimo assegurar uma boa combinação entre preço, disponibilidade e tempo de entrega. No entanto, entregas rápidas, devolução de produtos e desagregação de entregas são sinónimos de aumento de custos.

Imagine-se a seguinte situação: um cliente decide comprar um CD, dois DVD e um livro. Acontece que, de acordo com a informação disponível, um dos CD está esgotado e o DVD tem um prazo de entrega de oito dias. Face a esta situação, existem duas alternativas: entrega dos produtos de acordo com a disponibilidade individual, o que implica um acréscimo de custo a nível da operação logística, ou a agregação de toda a encomenda, para a consequente redução do custo da logística, penalizando obviamente as expectativas do cliente. Este exemplo evidencia os dois extremos de uma situação que é recorrente neste tipo de actividade e que revela a necessidade de uma contínua monitorização na área de operações.

**Tabela 5.4**  
Avaliação da  
desempenho  
da operação no  
período do Natal

| Métricas de Natal - De 15 de Novembro a 15 de Dezembro -----> 30 dias  |                 |                      |                 |                    |
|--|-----------------|----------------------|-----------------|--------------------|
| Número de páginas visitadas  |                 |                      |                 |                    |
| Número de sessões  |                 |                      |                 |                    |
| Número de utilizadores únicos  |                 |                      |                 |                    |
| Média diária de páginas visitadas                                      |                 |                      |                 |                    |
| Média diária de sessões  |                 |                      |                 |                    |
| Média diária de sessões - utilizadores únicos                          |                 |                      |                 |                    |
| Número máximo de páginas visitadas num dia                             |                 |                      |                 |                    |
| Número máximo de sessões num dia                                       |                 |                      |                 |                    |
| Número máximo de utilizadores únicos num dia                           |                 |                      |                 |                    |
| Número de ordens de compra   |                 |                      |                 |                    |
| Média diária de ordens de compra                                       |                 |                      |                 |                    |
| Número máximo de ordens num dia  |                 |                      |                 |                    |
| Valor total das ordens de compra                                       |                 |                      |                 |                    |
| Valor médio das ordens de compra                                       |                 |                      |                 |                    |
| Valor total da base de clientes no fim do período                      |                 |                      |                 |                    |
| Número de novos clientes obtidos no período                            |                 |                      |                 |                    |
| Número de novos registos obtidos no período                            |                 |                      |                 |                    |
| % of repeated business no período                                      |                 |                      |                 |                    |
| % de ordens de compra entregue no prazo                                |                 |                      |                 |                    |
| Número de produtos entregue no produto                                 |                 |                      |                 |                    |
| Número de produtos encomendado no período                              |                 |                      |                 |                    |
| Número médio de produtos por ordem de compra no período                |                 |                      |                 |                    |
| Produtos mais vendidos (Compras no período)                            | Número de itens | Descrição do produto | Número de itens | Share na categoria |
| Livro mais vendido e número de unidades vendidas                       |                 |                      |                 |                    |
| CD mais vendido e número de unidades vendidas                          |                 |                      |                 |                    |
| DVD mais vendido e número de unidades vendidas                         |                 |                      |                 |                    |
| «Material informático» mais vendido e número de unidades vendidas      |                 |                      |                 |                    |
| Vídeo jogo mais vendido e número de unidades vendidas                  |                 |                      |                 |                    |
| Equipamento de comunicações mais vendido e número de unidades vendidas |                 |                      |                 |                    |

As variáveis de monitorização das operações representadas na Tabela 5.4 são suficientemente genéricas para garantir a sua aplicabilidade numa base anual. No entanto, no âmbito da gestão actividade comercial da empresa, pode ser de todo o interesse o desenvolvimento de mapas de apoio mais refinados e numa base temporal diferente. Como exemplo, sugere-se a elaboração de mapas específicos para momentos de picos de actividade, como é o caso do período do Natal.

O mapa seguinte apresenta um *layout* possível para monitorização da operação no período do Natal.

Em conclusão, o gestor deverá compreender que no comércio electrónico é possível criar um número elevadíssimo de formas de medir o desempenho, pois é relativamente simples capturar dados do comportamento dos consumidores enquanto estão *online*. Esta é, aliás, uma das grandes diferenças e mais-valia do *online*, por comparação com o *offline*.

O gestor da economia digital terá de aliar uma aguçada percepção do negócio com o domínio das ferramentas tecnológicas.

## TESTE OS SEUS CONHECIMENTOS

1. Identifique as principais diferenças entre lucro e eficiência de uma operação.
2. Identifique uma empresa portuguesa que venda produtos pela Internet e, utilizando os modelos de monitorização propostos, simule uma análise do seu desempenho.

# R E F E R Ê N C I A S

## BIBLIOGRAFIA

---

- FORRESTER RESEARCH (1998), *Resizing On-Line Business Trade*.
- GULATI, R. e GARINO, J. (2000), «Get the Right Mix of Bricks & Clicks», *Harvard Business Review*, Maio-Junho.
- HAMMER, M. (1996), *Beyond Reengineering*, London, HarperCollins Business.
- Internet Research Group (2000), *Application Service Providers: A Market Overview*.
- KALAKOTA, R. e WHINSTON, A. (1996), *Frontiers of Electronic Commerce*, ADDISON-Wesley, Reading MA.
- PORTER, Michael E. (2001), «Strategy and the Internet», *Harvard Business Review*.
- SAVAGE, Charles M. (1990), *5<sup>th</sup> Generation Management – Integrating Enterprises through Net*, Digital Press.
- TIMMERS, Paul (2000), *Electronic Commerce – Strategies and Models for Business to Business Trading*, Wiley.
- WILLCOCKS, Leslie e SAUER, Christopher (2000), *Moving to eBusiness*, Random House.

## RECURSOS ONLINE

---

- European Commission, «Introduction to Electronic Commerce», DGIII/F/6, 1996
- <http://ispo.cec.be/ecommerce/whatis.html>

## URL

---

### CAPÍTULO 1

- **ACEP – Associação do Comércio Electrónico em Portugal**  
<http://www.comercioelectronico.pt>
- **ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações** <http://www.anacom.pt>
- **Continente Online** <http://www.continente.pt>
- **Coordenação Nacional da Estratégia de Lisboa** <http://www.planotecnologico.pt>
- **EIAA – European Interactive Advertising Association** <http://www.eiaa.net>
- **EITO – European Information Technology Observatory** <http://www.eito.com>
- **EIU – Economist Intelligence Unit** <http://www.eiu.com>
- **EUROSTAT** <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>





- **Forrester Research** <http://www.forrester.com>
- **Hotéis Vila Galé** <http://www.vilagale.pt>
- **INE – Instituto Nacional de Estatística** <http://www.ine.pt>
- **Internet World Stats** <http://www.internetworldstats.com>
- **ITU – International Telecommunications Union** <http://www.itu.int>
- **Marktest** <http://www.marktest.com>
- **Memorandum** <http://www.memorandum.pt>
- **Netsonda** <http://www.netsonda.pt>
- **OSIC – Observatório da Sociedade da Informação e do Conhecimento**  
<http://www.osic.umic.pt>
- **Vector 21** <http://www.vector21.com>

## CAPÍTULO 2

- **ACEP – Associação do Comércio Electrónico em Portugal**  
<http://www.comercioelectronico.pt>
- **Aliança Digital** <http://www.aliancadigital.pt>
- **Amazon** <http://www.amazon.co.uk>
- **CapGemini (estudo e-government 2006)** <http://www.pt.capgemini.com/novidades/documentos/Estudo%20E-Government%202006.pdf>
- **Chip7** <http://www.chip7.pt>
- **Comissão Europeia – i2010** [http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/i2010/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/i2010/index_en.htm)
- **E-Business W@tch** <http://www.ebusiness-watch.org>
- **Econstroi.com** <http://www.econstroi.com>
- **EITO – European Information Technology Observatory** <http://www.eito.com>
- **Empresa Online** <http://www.empresonline.pt>
- **Entrega Online do IRS** <http://www.e-financas.gov.pt>
- **Espaços Internet** <http://www.espacosinternet.pt>
- **FIFA – Fédération Internationale de Football Association** <http://www.fifa.com>
- **Forrester Research** <http://www.forrester.com>
- **Futebol Clube do Porto** <http://www.fcporto.pt>
- **Gartner Group** <http://www.gartner.com>
- **iTunes** <http://www.apple.com/itunes>
- **PIXmania.com** <http://www.pixmania.com>

- **Portal do Cidadão** <http://www.portaldocidadao.pt>
- **Programas Nacional das Compras Públicas** <http://compras.gov.pt>
- **Sport Lisboa e Benfica** <http://www.slbenfica.pt>
- **Sporting Clube de Portugal** <http://www.sporting.pt>
- **UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento** <http://www.umic.gov.pt>
- **VIACTT** <http://www.viactt.pt>
- **Visit Europe** <http://visiteurope.com>
- **Visit Portugal** <http://visitportugal.com>



|   |           |   |    |
|---|-----------|---|----|
| INTRODUÇÃO .....  | 5         | ESTADO PORTUGUÊS ACIMA<br>DA MÉDIA EUROPEIA ..... | 38 |
| <b>CAPÍTULO 1</b>   |           | <b>O NEGÓCIO ELECTRÓNICO</b>                      |    |
| <b>A ARENA GLOBAL .....</b>                               | <b>11</b> | <b>COMO NECESSIDADE ESTRATÉGICA</b>               |    |
| A UTILIZAÇÃO DA INTERNET<br>NO MUNDO .....                | 13        | PARA AS EMPRESAS .....                            | 41 |
| <b>MAIS DE MIL MILHÕES DE UTILIZADORES</b>                |           | <b>PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA</b>              |    |
| <b>EM TODO O MUNDO...</b> .....                           | 13        | <b>INTERNET QUE GERAM OPORTUNIDADES</b>           |    |
| <b>...MAS NÃO À MESMA VELOCIDADE</b> .....                | 14        | <b>PARA AS EMPRESAS</b> .....                     | 42 |
| A UTILIZAÇÃO DA INTERNET<br>NA EUROPA E EM PORTUGAL ..... | 15        | A realidade <i>non-stop</i> da Internet:          |    |
| <b>A INTERNET NA EUROPA</b> .....                         | 15        | 24 x 7 x 365 .....                                | 43 |
| <b>A INTERNET NOS LARES PORTUGUESES</b> ..                | 16        | Local ou global? .....                            | 43 |
| <b>A INTERNET NAS EMPRESAS</b>                            |           | Pequena ou grande empresa? .....                  | 46 |
| <b>EM PORTUGAL</b> .....                                  | 19        | <b>O NEGÓCIO ELECTRÓNICO</b>                      |    |
| A banda larga   |           | <b>SECTOR A SECTOR</b> .....                      | 48 |
| nas empresas em Portugal .....                            | 20        | Negócio electrónico                               |    |
| CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO<br>ELECTRÓNICO NA EUROPA        |           | na indústria alimentar .....                      | 48 |
| E EM PORTUGAL .....                                       | 21        | Negócio electrónico                               |    |
| <b>O NEGÓCIO ELECTRÓNICO</b>                              |           | na indústria têxtil .....                         | 49 |
| <b>NA EUROPA</b> .....                                    | 23        | Negócio electrónico                               |    |
| <b>O NEGÓCIO ELECTRÓNICO</b>                              |           | na indústria da construção .....                  | 50 |
| <b>EM PORTUGAL</b> .....                                  | 24        | Negócio electrónico                               |    |
| A utilização do negócio electrónico                       |           | na indústria automóvel .....                      | 51 |
| nas empresas .....  | 25        | Negócio electrónico                               |    |
| Os Portugueses  |           | na indústria do turismo .....                     | 51 |
| e as compras pela Internet .....                          | 26        | RISCOS DO NEGÓCIO ELECTRÓNICO .....               | 57 |
| PRÓXIMOS PASSOS .....                                     | 32        | <b>A CONCORRÊNCIA QUE VEM DE LONGE</b> ..         | 57 |
| <b>CAPÍTULO 2</b>   |           | <b>BENEFÍCIOS</b>                                 |    |
| <b>OPORTUNIDADE, RISCOS E BENEFÍCIOS</b>                  |           | <b>DO NEGÓCIO ELECTRÓNICO</b> .....               | 61 |
| <b>DO NEGÓCIO ELECTRÓNICO</b> .....                       | 35        | <b>COMPRAR NA INTERNET: BENEFÍCIOS</b>            |    |
| OPORTUNIDADES CRIADAS<br>PELO NEGÓCIO ELECTRÓNICO .....   | 37        | <b>PARA OS CONSUMIDORES</b> .....                 | 61 |
| <b>DA GRANDE EUFORIA À GRANDE</b>                         |           | <b>COMPRAR E VENDER NA INTERNET:</b>              |    |
| <b>DESILUSÃO E À ACEITAÇÃO</b>                            |           | <b>BENEFÍCIOS PARA EMPRESAS</b> .....             | 63 |
| <b>GENERALIZADA</b> .....                                 | 37        | Benefícios do negócio electrónico:                |    |
|   |           | casos de empresas portuguesas .....               | 65 |
|   |           | <b>CAPÍTULO 3</b>                                 |    |
|   |           | <b>MODELOS</b>                                    |    |
|   |           | <b>DO NEGÓCIO ELECTRÓNICO</b> .....               | 71 |
|   |           | DO COMÉRCIO                                       |    |
|   |           | AO NEGÓCIO ELECTRÓNICOS .....                     | 72 |
|   |           | DEFINIÇÃO DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO ...              | 72 |

|   |    |  |     |
|---|----|--|-----|
| NEGÓCIO ELECTRÓNICO:<br>TIPOLOGIAS DE ORGANIZAÇÃO .....                                     | 73 | OUTSOURCING DE TECNOLOGIAS<br>DE INFORMAÇÃO E OS ASP .....                                   | 90  |
| NEGÓCIO ELECTRÓNICO:<br>TIPOLOGIAS DE TRANSACÇÃO .....                                      | 74 | O modelo ASP .....   | 92  |
| MODELOS DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO ..   | 75 | O modelo interno .....   | 94  |
| MODELOS DE RECEITA<br>DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO .....  | 77 | <b>CAPÍTULO 5</b><br><b>INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO</b><br><b>DO NEGÓCIO ELECTRÓNICO</b> ..... | 95  |
| EXEMPLOS DE MODELOS<br>DE NEGÓCIO ELECTRÓNICO .....   | 78 | O QUE É O LUCRO? .....   | 96  |
| <b>CAPÍTULO 4</b><br><b>MODELOS DE IMPLEMENTAÇÃO</b><br><b>DO NEGÓCIO ELECTRÓNICO</b> ..... | 87 | O QUE É A EFICIÊNCIA? .....  | 97  |
| DOS <i>BRICKS</i> PARA OS <i>CLICKS</i> .....   | 88 | A MEDIÇÃO DO DESEMPENHO<br>DO NEGÓCIO ELECTRÓNICO .....                                      | 97  |
| DESAFIOS ORGANIZACIONAIS .....  | 89 | PROVEITOS E CUSTOS .....   | 98  |
| INTEGRAR OU SEPARAR? .....  | 89 | RECEITAS E MARGENS .....   | 100 |
| OUTSOURCING DE TECNOLOGIAS<br>DE INFORMAÇÃO .....   | 90 | DESEMPENHO DO <i>SITE</i> .....  | 102 |
|   |    | REFERÊNCIAS .....  | 108 |