

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

**“Dinâmica Competitiva dos Provedores de
Acesso à Internet” ou
“Uma História da Bolha”**

MARCELO JUNQUEIRA ANGULO

Prof. Orientador: Eduardo Henrique Diniz

Relatório Final de Pesquisa apresentado
ao Programa de Iniciação Científica do
CNPq.

SÃO PAULO
2001



ANGULO, Marcelo Junqueira. Dinâmica Competitiva dos Provedores de Acesso à Internet ou “Uma história da Bolha”. São Paulo: EAESP/FGV, 2001. (Relatório Final de Pesquisa apresentado ao Programa de Iniciação Científica do CNPq). Orientador Prof. Eduardo Henrique Diniz (do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos, EAESP/FGV)

Resumo: Este trabalho, em um primeiro momento, através de revisão bibliográfica contextualiza a chamada “bolha especulativa”, que surgiu nos mercados acionários – notadamente o americano – no período de 1994 à 2000; e descreve modelos de negócios surgidos com o advento da Internet. Em uma segunda etapa é analisado o caso do provedor gratuito Netzero que frente a nova realidade do mercado foi obrigado a alterar seu modelo de negócio. A estratégia de pesquisa para a concretização do estudo é o estudo de caso.

Palavras-chave: World Wide Web, Internet, Portal, Provedor de acesso à Internet, comércio eletrônico, modelo de negócio, fontes de receita, bolha especulativa.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1. A BOLHA: RAZÕES E PORQUÊS.....	7
2.1.a. <i>Qual Bolha?</i>	7
2.2.b. <i>Os Porquês</i>	8
Internet.....	9
Mudanças Culturais.....	10
Ampla divulgação de “notícias de negócios”.....	10
Aumento do volume de negócios.....	11
2.2. MODELOS DE NEGÓCIO NA WEB.....	11
2.2.a. <i>Definição</i>	12
2.2.b. <i>Modelos de Negócio Existentes na Internet</i>	13
Loja Virtual (“E-shop”).....	13
“E-procurement”.....	14
Shoppings Virtuais (“E-malls”).....	14
Leilões Virtuais (“E-auction”).....	14
Comunidades Virtuais.....	15
Plataformas de Colaboração.....	15
Mercados elaborados por Terceiros (“Third-party Marketplaces”).....	15
Integradores da Cadeia de Valor (“Value-chain Integrators”).....	16
Provedor de Serviços da Cadeia de Valor (“Value-chain Service Providers”).....	16
Provedor de Informações.....	16
2.3. DEFINIÇÕES: PROVEDOR, PORTAL OU OS DOIS?.....	17
2.4. MODELO DE NEGÓCIO DOS PORTAIS.....	19
3. METODOLOGIA.....	21
3.1. ESTUDO DE CASO.....	21
3.1.a. <i>Esboço/Modelo do Estudo de Caso</i>	22
3.1.b. <i>Protocolo de Pesquisa</i>	24
4. ESTUDO DE CASO.....	25

4.1. NETZERO: A EMPRESA.....	25
4.2. MODELOS DE NEGÓCIO.....	26
4.2.a. <i>Concorrência</i>	28
4.2.b. <i>Crescimento da Base de Usuários</i>	30
4.2.c. <i>Fidelização</i>	30
4.3. <i>Finanças</i>	30
4.4. <i>A Reviravolta</i>	31
5. CONCLUSÕES.....	33
6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	35

1. Introdução

Em um intervalo de um ano, de 2000 para 2001, a Internet mudou muito. Vamos aos fatos:

“A indústria dos chamados Provedores de Acesso à Internet tem observado a entrada de empresas que oferecem acesso gratuito à Internet. Populares na Inglaterra e nos EUA, os provedores gratuitos chegaram ao Brasil no início do ano (Janeiro de 2000) através do provedor Internet Grátis, vulgo IG, e Brfree.” (ANGULO, 2000)

Em junho de 2000, eram oito os provedores gratuitos no Brasil – IG, Netgratuita, Tutópia, Brfree, Grátis1, Super11.net, Terra Livre e Católico. Dos oito restaram três: o IG, o Tutópia e o Brfree. Gratuitos, mas diferentes: Tutópia e Brfree criaram planos de acesso pagos e o IG simbolicamente mudou o nome de Internet Grátis para Internet Group, decisão seguida por demissões e diferentes iniciativas que buscaram elevar a receita do portal.

“Provedores gratuitos vem apresentando taxas elevadas de crescimento. O provedor gratuito americano Netzero cresceu 77% no último trimestre de 1999, tornando-se o terceiro maior provedor de acesso nos EUA com 3 milhões de usuários cadastrados (Lake, 2000).”

Em 2001, o provedor gratuito Netzero foi obrigado a cobrar. O acesso que antes era ilimitado e gratuito mudara: usuários que acessassem mais de 10h por mês, pagariam 9.95 dólares e em algumas áreas do país, notadamente aquelas com altos custos de telecomunicações, nem as 10h gratuitas seriam oferecidas (NETZERO, 2001). A razão, explicou o CEO, a empresa tem o compromisso de oferecer serviços de qualidade aos usuários, mas também tem um compromisso com os acionistas.

Com a ausência de receita do acesso à Web e a nova realidade do mercado de publicidade na Web, a mudança no modelo de negócio se fez necessária.

Provedores gratuitos são exemplos claros da chamada bolha existente nos mercados de ação. Da euforia ao estouro, provedores gratuitos surgiram, receberam aportes milionários, mas o que era sempre temido aconteceu: a conta não fechou. E o que era gratuito teve que virar pago ou mudar.

O novo contexto mudou também esta pesquisa. Se antes o objetivo era estudar como provedores gratuitos impactariam o ambiente dos provedores de acesso; o quase fim destes provedores tornou o estudo um tanto difícil. Ao mesmo tempo, a relevância e benefícios futuros de se estudar os fatores que usuários consideram fundamentais na escolha de um provedor gratuito, como proposto no relatório inicial, foram um tanto reduzidos.

A análise deste novo ambiente de mercado fez, então, surgir uma outra dimensão a ser estudada: o fim dos provedores gratuitos e as alterações nos seus respectivos modelos de negócios. Para entender estes aspectos, é fundamental compreender a bolha que permeou o mercado acionário nos últimos anos. Assim, mais do que descrever impactos nos provedores de acesso, este estudo é um bom exemplo do que é possível chamar de “uma história da bolha”.

Objetivamente, a pesquisa em um primeiro momento através de revisão bibliográfica contextualiza “a tal bolha especulativa”; descreve modelos de negócios na Web, mais detalhadamente modelos de negócio dos chamados portais e provedores de acesso à Web. Em um segundo momento, é realizado estudo de caso com o intuito de compreender o ambiente dos provedores de acesso à Web e a alteração em seus respectivos modelos de negócio. Por fim, é apresentada a conclusão.

2. Referencial Teórico

2.1. A Bolha: Razões e Porquês

Este item tem o objetivo de definir e contextualizar o que é chamado de bolha no mercado acionário. Serão também descritos os fatores que auxiliaram na sua criação.

2.1.a. Qual Bolha?

De acordo com Shiller (2000), em seu livro *Exuberância Irracional*, uma bolha especulativa é uma situação em que elevados preços são sustentados temporariamente muito mais pelo entusiasmo de investidores do que pelo valor real dos ativos negociados. Ainda para o autor, sob essas condições, embora esta situação possa até se manter por um determinado período de tempo, no longo prazo, o resultado é sempre negativo e até mesmo perigoso.

É notório que de 1994 até o começo de 2000, o mercado acionário, notadamente o americano, NASDAQ e NYSE, vivenciou esta bolha. O índice Jow Jones manteve-se em torno de 3.600 pontos em 1994; no começo de 2000, o mesmo índice alcançou os 11.700 pontos, mais do que triplo em um período de cinco anos.

Para Fallows (2000) 13 de Março de 2000 é uma data histórica para a Nasdaq. No dia 10 de Março, a Nasdaq atingiu seu pico em mais de 5000 pontos, 13 de Março a queda sistemática começou, menos 150 pontos. Ao final de Abril eram 4224 pontos e assim continuou até atingir os 2500 pontos no final de novembro. Uma queda de 50% em relação ao índice de Março como demonstra o gráfico abaixo.

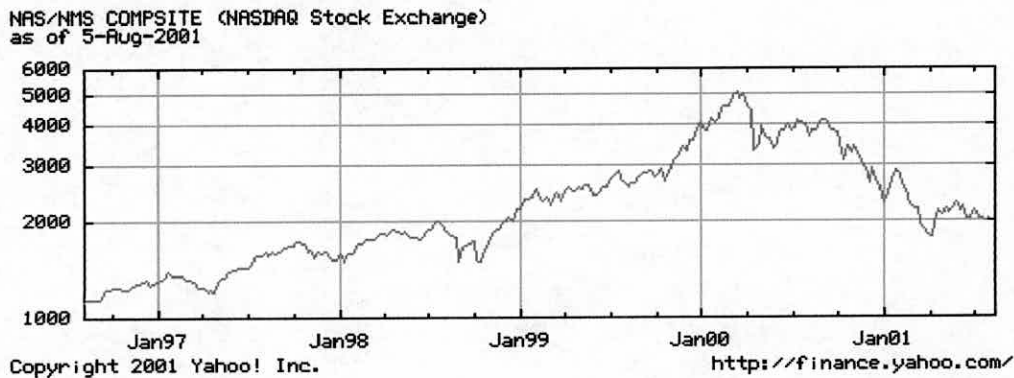


Figura 2.1.: Evolução NASDAQ

Nestes mesmos cinco anos, no entanto, indicadores econômicos não triplicaram. O PIB dos EUA e a renda per capita aumentaram em 30%, sendo que destes 15% foram inflação; os lucros das empresas cresceram 60%. A bolha existia e dificilmente iria se sustentar.

2.2.b. Os Porquês

Uma chamada bolha especulativa está relacionada a fatores individuais como erro avaliação, ou mesmo propensão a especular. No entanto, o que torna o estudo de uma bolha especulativa mais difícil é a questão que se trata de um fenômeno social (Freifeld, 1996); ou seja, uma bolha não é construída do “dia para a noite” e nem tem uma única causa; pelo contrário, normalmente se trata de uma confluência de diferentes fatores. Claro que alguns mais relevantes que outros.

Neste período de 1994 a 2000, é possível citar as seguintes questões como aceleradores da bolha (Shiller, 2000):

- Internet
- Mudanças culturais
- Ampla divulgação de “notícias de negócios”

- Aumento do volume de negócios
- Previsões incrivelmente otimistas
- Redução de impostos
- Planos de Pensão
- Fundos Mútuos
- Queda da Inflação
- “Baby boom”
- Fim da guerra fria
- Aumento das oportunidades de “jogo”

Entre estes itens destacam-se os relacionados à Internet, a seguir melhor detalhados:

Internet

A Internet – grande rede de computadores, conectando computadores espalhados em todo o mundo – tem mantido um ritmo de crescimento muito acelerado e passou a ser considerada a principal tecnologia a impactar as empresas nos últimos anos (DINIZ, 1998). Para Wang (1998) a informática nunca viu uma força como a da Internet, na medida em que a informação é fornecida em um formato universal; sem levar em conta onde está essa informação, em qual computador roda ou em que tipo de formato está armazenada.

A Internet é capaz de proporcionar diversos serviços, entre eles está a World Wide Web (WWW). Todos os serviços da Internet contem documentos com texto, entretanto somente a WWW permite a criação, manipulação e organização de documentos contendo figuras, sons e animações (KALAKOTA e WHINSTON, 1997). Este caráter multimídia tornou a WWW a parte mais popular da Internet, permitindo que novas oportunidades artísticas, sociais e comerciais surgissem.

Para utilizar a WWW, além de conectar-se à Internet, o usuário precisa de um software chamado navegador ou *browser* (por exemplo, Netscape Navigator ou Explorer da Microsoft) (ALBERTIN, 1999b).

O browser permite que usuários acessem à Web e, ao mesmo tempo, pode ser um marco na história da bolha. A Netscape – produtora do browser mais popular até 1999 – ofertou suas ações na bolsa de valores em agosto de 1995. Podendo ser considerada a primeira empresa a abrir o capital sem nunca ter tido antes um único lucro (LEWIS, 2000). Era uma aposta no futuro.

A Internet sempre foi uma aposta no futuro. Analisando objetivamente é difícil se convencer de que uma tecnologia teria tanto impacto no valor das empresas negociadas e, de fato, o impacto será bastante menor em relação a porcentagem em que cresceu a NASDAQ no período 1995-2000. No entanto, a Internet, afetando o dia-a-dia dos usuários, tornava a propensão dos investidores em apostar na tecnologia ainda maior.

Mudanças Culturais

Uma valorização dos aspectos materiais está também relacionada ao surgimento da bolha. Pesquisa da Roper-Starch em 1975 e em 1994 questionava sobre quais aspectos eram considerados relevantes para um bom padrão de vida. Em 1975, 38% apontaram muito dinheiro, enquanto que em 1994 esta porcentagem subiu para 63%. Diante desta perspectiva, a bolsa de valores oferecendo a oportunidade de enriquecimento maior e mais rápido atrai, cada vez mais, investidores.

Ampla divulgação de “notícias de negócios”

Emissoras de TV na década de 80 passaram a criar diversos programas especializados em notícias financeiras, ou mesmo só veicular notícias financeiras. Alguns exemplos são: CNBC, CNNfn e Bloomberg. Fora isso, pesquisa do

Shorenstein Center na Universidade de Harvard indica que os principais jornais transformaram suas seções de negócios. Antes, a cobertura de notícias corporativas prevalecia; hoje, ao contrário, é muito mais valorizado o item finanças pessoais.

Estas transformações aliadas aos serviços financeiros de sucesso na Internet – bons exemplos são Fool.com e Yahoo! Finance – apresentou um aspecto educativo, que contribuiu para incentivar o surgimento de novos investidores no mercado de ação.

Aumento do volume de negócios

O advento da Internet aliado aos aspectos de educação do investidor já mencionados anteriormente tornou possível o surgimento e larga expansão das chamadas corretoras online. Em 1997 de acordo com a SEC havia 3.7 milhões de contas online nos EUA; em 1999 esse mesmo número havia subido para 9.7 milhões.

Corretoras online reduziram o custo de transação e, ao mesmo tempo, tornaram o processo bastante mais simples, contribuindo assim para que novos investidores surgissem.

Este rápido panorama buscou demonstrar o efeito da Internet na alta das bolsas e no surgimento da chamada bolha especulativa. Na verdade, o que se pode observar é a Internet funcionando ao mesmo tempo como meio e fim da alta nas bolsas, isto é, ao mesmo tempo, em que esta nova tecnologia oferecia novas ferramentas para que milhares de investidores pudessem entrar na bolsa; esses mesmo investidores achavam esta “novidade” tão fantástica e acabam investindo em ações de empresas relacionadas à tecnologia.

2.2. Modelos de Negócio na Web

2.2.a. Definição

Na Internet surgem diariamente empresas inovadoras, caracterizadas sobretudo por apresentarem modelos de negócio inéditos. Para ilustrar este fato, Harris (1999) aponta, nos EUA, um número crescente de solicitações de patentes relacionadas à modelos de negócio na Internet.

Se o surgimento de novos modelos de negócio, é unânime, a definição de modelo de negócio é pouco explorada e, muitas vezes, compreendida de forma diversa por aqueles se utilizam do termo. Para tornar este trabalho mais claro, é interessante expor o conceito de modelo de negócio a ser utilizado.

Timmers (1998) define modelo de negócio para comércio eletrônico a partir dos seguintes tópicos:

- Uma arquitetura de produto, serviço e fluxo de informação, incluindo a descrição dos atores envolvidos no negócio e suas respectivas funções;
- Descrição dos benefícios potenciais para os atores envolvidos no negócio;
- Descrição das fontes de receita;
- Descrição das fontes de benefícios para clientes e fornecedores.

Um modelo de negócio pode também ser simplifiadamente compreendido como a forma através da qual determinada empresa organiza seus recursos – pessoal, capital, recursos naturais, tecnologia, entre outros – para gerar riqueza.

Detalhando a afirmação acima, Frezza (1998) define modelo de negócio como um fluxo, representado através de um diagrama, que conecta todos os elemento da

cadeia de valor: produtores, distribuidores e consumidores. Este diagrama indica o fluxo de bens e serviços em uma direção e o fluxo dos recursos financeiros em outra.

Como uma terceira definição, Brigham (1999) afirma que modelo de negócio nada mais é do que um outro termo para se referir a estratégia da empresa.

Por fim, existem aqueles como Viscio e Pasternack (1999) que relacionam modelo de negócio à maneira como a organização se estrutura internamente, por exemplo, quantos níveis hierárquicos determinada organização apresenta.

Neste trabalho, modelo de negócio será compreendido condensando aspectos das definições de Timmers e Frezza. Assim, resumidamente, o termo indicará quais os produtos ou serviços oferecidos pela empresa para gerar riqueza. Em outras palavras, o modelo de negócio é a forma como a empresa gera receita.

Atualmente, afirma Green (1999), a Internet apresenta diferentes oportunidades de se gerar receita, através de anúncios, assinaturas, taxas de transação, venda direta, comissões para juntar compradores e vendedores, entre outros.

2.2.b. Modelos de Negócio Existentes na Internet

Para Timmers (1998) existe uma infinidade de modelos de negócio potenciais na Internet, entretanto não é grande o número de modelos de negócio efetivamente implementados. Este mesmo autor identificou 11 modelos de negócio presentes na Internet. Vale lembrar que uma mesma empresa pode apresentar mais de um modelo de negócio simultaneamente. São eles:

Loja Virtual (“E-shop”)

A loja virtual pode ser compreendida como um Web site em que uma determinada empresa promove sua marca, seus produtos e serviços. Em um estágio

mais avançado, esta mesma loja pode permitir transações, tornando possível a venda de produtos ou serviços através da Web.

A receita do vendedor, neste caso, ocorre através da redução de custos (estrutura da loja virtual é mais barata), maiores vendas e também através da comercialização de propaganda no Web site, por exemplo, “banners”. Exemplos deste modelos de negócio são as livrarias Submarino.com.br ou Amazon.com.

“E-procurement”

Este modelo de negócio representa um ambiente eletrônico em que empresas comprem/ obtenham matérias-primas e outros suprimentos, por exemplo. O chamado “e-procurement” tende a reduzir custos, elevar a qualidade, melhorar o processo de entrega e reduzir os custos transacionais. As receitas tem sua origem na redução de custos e na obtenção de melhores opções de compra.

Shoppings Virtuais (“E-malls”)

Um shopping virtual é um conjunto de lojas virtuais, normalmente abaixo de uma marca conhecida. As receitas dos shoppings virtuais tem sua origem em taxas de afiliação (uma loja paga uma taxa para fazer parte do shopping), comercialização de propaganda e uma porcentagem cobrada de cada transação realizada dentro do shopping.

Alguns exemplos de shoppings virtuais são: o Banco Bradesco, que através de seu Web site – www.bradesco.com.br – mantém parcerias com diversas lojas; além dos portais como Yahoo! e Excite que também disponibilizam shoppings virtuais.

Leilões Virtuais (“E-auction”)

Leilões virtuais apresentam as mesmas características de um leilão tradicional, entretanto as ofertas de compra e a promoção dos produtos são conduzidas

eletronicamente. Este modelo de negócio gera receita através da venda da plataforma tecnológica, cobrança de taxas para cada transação realizada, além da venda de propaganda. Arremate.com, Lokau.com e E-bay.com são exemplos de leilões na Internet.

Comunidades Virtuais

O elemento básico de uma comunidade são seus usuários, que contribuem com comentários e informações (Armstrong e Hagel, 1996). As comunidades geram receita através de taxas de inscrição e de propaganda. O Ivillage.com é um exemplo de comunidade para mulheres.

Plataformas de Colaboração

Este modelo de negócio envolve a construção de ferramentas, plataformas e um ambiente de informação que possibilite a colaboração entre empresas. Uma plataforma que auxilie o trabalho em grupo de engenheiros no desenvolvimento do design de um determinado produto, tal como o Deutsche Telekom/ Globana's Industrial Cooperation System, é um exemplo. As receitas são geradas a partir da cobrança de taxas de inscrição, uso e manutenção.

Mercados elaborados por Terceiros (“Third-party Marketplaces”)

Este modelo de negócio ocorre quando empresas desejam terceirizar sua presença na Web para uma empresa que irá cuidar de todo o processo; desde a divulgação dos produtos na Internet até o sistema de logística para a entrega dos produtos comercializados online. A empresa que constrói estes mercados geram receita através de taxa de inscrição e uma taxa cobrada para cada transação realizada.

Integradores da Cadeia de Valor (“Value-chain Integrators”)

Integrar as diversas etapas da cadeia de valor, explorando o fluxo de informação entre cada etapa é o objetivo deste modelo. Receitas são geradas através de taxas de consultoria e taxas cobradas por transação.

Provedor de Serviços da Cadeia de Valor (“Value-chain Service Providers”)

Este modelo focaliza em uma etapa específica da cadeia de valor, tal como meio de pagamentos ou logística, com o objetivo de tornar esta determinada atividade em uma vantagem competitiva. Exemplo de empresas nesta categoria são a UPS e a Fedex, que focam esforços na logística.

Provedor de Informações

Este modelo está relacionado a disponibilização de conteúdo na Internet ou a intermediários que criam adicionam valor à grande quantidade de conteúdos/informações presentes na Web. Um exemplo são os diretórios do Web site Yahoo! que organizam em categorias os diversos Web sites existentes.

A origem da receita neste modelo está no pagamento de uma taxa de inscrição para acessar aos diversos conteúdos ou também na comercialização de propaganda. Timmers (1998) afirma que a dependência deste modelo na propaganda está fundamentada na hipótese de que o investimento em publicidade na Internet irá continuar crescendo exponencialmente. Caso esta hipótese não se concretize, outras fontes de receita deverão ser encontradas, algumas possibilidades incluem: a cobrança de uma taxa de inscrição para utilizar os serviços prestados ou a cobrança de taxas para cada transação realizada. A cobrança de taxas por transação tende a uma evolução para o modelo de mercados elaborados por terceiros anteriormente descrito.

Portal para a Internet é a porta de entrada para a Internet, em outras palavras, a primeira página que aparece no browser, quando o internauta entra na Internet. Web sites como Yahoo!, Excite, Netscape, América Online (AOL) e Universo Online (UOL) são bons exemplos desta categoria.

Portais para Conteúdos Específicos são Web sites líderes em determinados segmentos. A segmentação pode ser por gênero, etnia, idade, localização ou grupo de interesses. Dois famosos Web sites nesta categoria são: Ivillage.com, exemplo de portal para mulheres e também o Web site Fool.com, voltado para interessados em finanças.

Portais para Empresas são as chamadas Intranets, tendo os portais para empresas o objetivo de oferecer para funcionários serviços como notícias sobre a empresa e relatórios de interesse. Um nome para este portais utilizado por algumas corporações é portal B-to-E, business to employee.

A quarta categoria, Portais para Transações, é composta de Web sites em que o principal objetivo de seus usuários é realizar transações. Incluem-se aqui Web sites direcionados para os consumidores finais (“Business to Consumer” ou B-to-C) e também direcionados para transações entre empresas (“Business-to-Business” ou “B-to-B”). Exemplos de Portais para transações voltados para o consumidor final são: a livraria Submarino e o site de leilões Arremate. Já o site E-steel, voltado para a comercialização de aço, ilustra o conceito de portal para transações entre empresas.

Neste trabalho, é importante clarificar, o termo portal estará se referindo aos chamados **Portais para a Internet**.

Sendo que um portal para a Internet pode ser definido como:

“(…) um Web site muito visitado que, além de ser a porta de entrada para a Internet, oferece diversos serviços nas categorias de Conteúdo, Comunicação, Comunidade, Comércio Eletrônico e Provedor com o objetivo de atender a grande maioria das necessidades dos usuários na Internet.” (Angulo e Albertin, 2000)

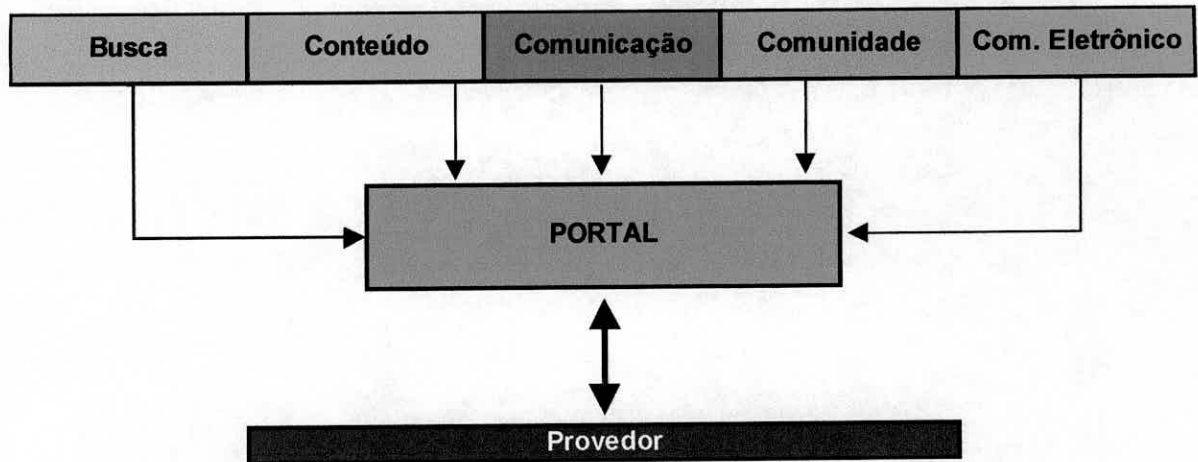


Figura 2.3.: Classificação dos Serviços Oferecidos pelos Portais

2.4. Modelo de Negócio dos Portais

Angulo e Albertin (2000) apontam dois grupos de modelos de negócio, um primeiro fundamentado na venda de serviços de acesso à Internet e um segundo que tem como principal fonte de receita a venda de propaganda.

Os mesmos autores acima citados analisaram quatro grandes portais - América Online, Inc; Yahoo, Inc; Terra Networks S.A.; e Starmedia Networks, Inc. e apontaram a tendência de conversão dos dois grupos de convergência destes grupos de modelos de negócio. Isto é: os portais no futuro teriam modelos de negócio parecidos, sendo que a venda de propaganda e o comércio eletrônico seriam as duas principais fontes de receita. O acesso continuaria sendo importante como uma forma de fidelização dos clientes dos portais, entretanto perderá importância na geração de receita, dada a tendência ao acesso gratuito.

O gráfico abaixo tem o objetivo de ilustrar as conclusões mencionadas acima. Existem dois grupos de modelos de negócio entre os portais. O grupo 1 é composto por portais que tem a maior parte de sua receita oriunda de assinaturas para acesso à Internet. Enquanto que o Grupo 2 inclui portais, em que a propaganda é a maior fonte de renda. A tendência percebida é que no futuro os modelos de negócio venham a convergir, predominando o Grupo 2.

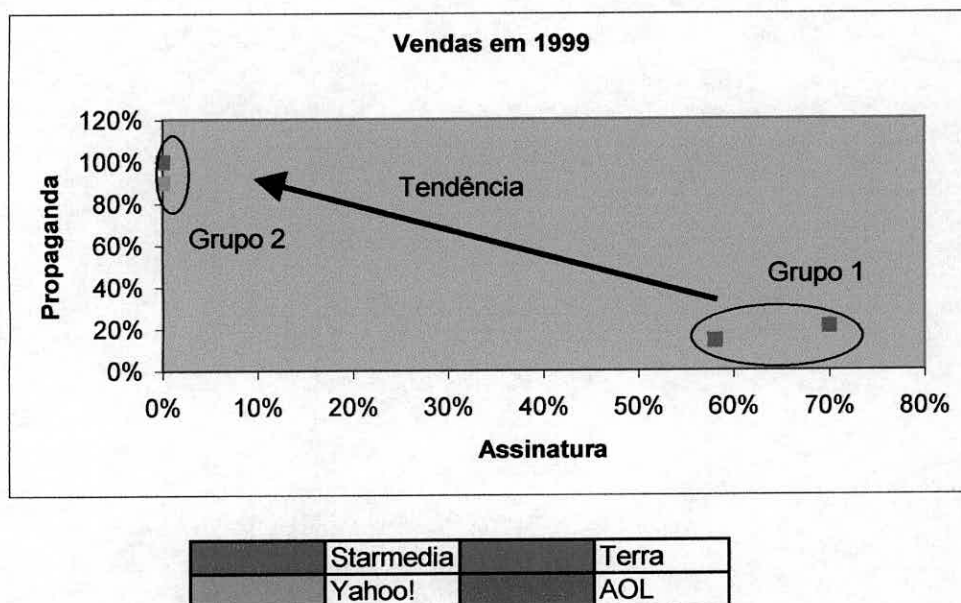


Figura 2.4.: Tendência Modelo de Negócio Portais (Angulo e Albertin, 2000)

3. Metodologia

O estudo de caso é a estratégia de pesquisa para a concretização do estudo.

3.1. Estudo de Caso

A escolha dos estudos de caso pode ser justificada através de três principais aspectos: (1) esta técnica coloca ênfase em eventos contemporâneos (Yin, 1989), característica fundamental para o estudo de um ambiente dinâmico como o da Internet; (2) possibilita a pesquisa em uma área na qual poucos estudos prévios tenham sido realizados (Benbasat, Goldstein e Mead, 1987) e (3) o estudo de caso possibilita a coleta de informações mais completas e densas, permitindo compreender a natureza e a complexidade do processo em jogo, aprofundando o estudo de um certo tema (Benbasat, Goldstein e Mead, 1987 e Lazzarini, 1995).

Fora isso, para Albertin (1997) existem três condições para a escolha da estratégia de pesquisa, são elas:

- o tipo de questão básica da pesquisa;
- a extensão e o controle que o investigador tem sobre os eventos comportamentais reais; e
- o grau de ênfase em eventos contemporâneos como opostos a eventos históricos.

Neste trabalho as questões básicas são do tipo *como* (“Como os portais geram receita? e “Como os portais irão gerar receita?”). Para perguntas do tipo *como*, recomenda-se o uso de estudo de caso. A pesquisa não requer controle sobre eventos comportamentais, novamente esta condição é atendida pelo estudo de caso.

Finalmente, a ênfase é na situação atual, sendo possível o acesso à pessoas, documentos e observações do processo. Esta condição também é atendida pelo estudo de caso (Albertin, 1997 e Yin, 1989). Assim sendo, as três condições propostas para a escolha da estratégia de pesquisa são atendidas pelo estudo de caso.

A condições para o estudo de um único caso são:

- o caso representa um caso crítico de uma teoria bem formulada;
- o caso representa um caso extremo ou único; e
- o caso representa um caso revelatório.

A dinâmica dos provedores gratuitos torna possível o estudo de um único caso, sendo o caso do provedor Netzero único e revelatório. A escolha do Netzero se justifica pelo fato deste provedor ser o maior em todo o mundo que se propôs a oferecer acesso gratuito à Web. Segundo relatório da Nielsen NetRatings sobre os maiores provedores dos EUA, o Netzero é o quarto colocado, perdendo apenas da AOL, MSN e Earthlink. Os 5 milhões de contas do provedor superam, por exemplo, o número de usuários pagantes do Universo Online (UOL) maior provedor do Brasil.

Como economias de escala – sinônimo de um grande número de usuários – são consideradas fundamentais para viabilizar economicamente um provedor gratuito, a escolha da Netzero, maior provedor nesta categoria se justifica para estudar a viabilidade de um provedor gratuito.

3.1.a. Esboço/Modelo do Estudo de Caso

Para Yin (1989) existem cinco componentes para o projeto de um estudo de caso, são eles: Modelo/ esboço de estudo:

- Questão básica da pesquisa;
- Proposições;
- Unidade de análise;
- Ligação entre dados e proposições; e
- Critério de interpretação.

As questões básicas do trabalho, já anteriormente citadas, são: “Como os provedores gratuitos geram receita?” e “Como os provedores gratuitos irão gerar receita?”.

A proposição principal do trabalho indica que os portais/provedores gratuitos alteraram o seu modelo de negócio com o final do que foi contextualizado neste trabalho como bolha especulativa. As proposições de um estudo devem dirigir a atenção do pesquisador no que deve ser observado (Albertin, 1997).

A unidade de análise delimita a coleta e a análise de dados. Será estudado o caso do provedor gratuito Netzero, terceiro maior provedor dos EUA e muito provavelmente o maior provedor de acesso gratuito existente (Lake, 2000). Mais detalhadamente, as unidades de análise serão os relatórios financeiros para investidores. Estes relatórios apresentam dados financeiros indicando as fontes de receita da empresa, além de indicar estratégias globais.

A ligação entre dados e proposições, quarto componente, será elaborada na conclusão dos casos. Por fim, a interpretação será baseada nos dados obtidos, que serão descritos nas narrativas individuais de cada caso.

3.1.b. Protocolo de Pesquisa

O estudo buscou responder a seguintes questões:

- A empresa
 - Como se apresenta? (definição)
 - Qual o faturamento?
 - Qual o número de funcionários?
 - Qual o principal mercado?
- O Modelo de Negócio
 - Quais as fontes de receita?
 - Qual a contribuição de cada fonte de receita para o resultado global da empresa?
 - Quais serão as fontes de receita em destaque no futuro?

4. Estudo de Caso

Para a realização do estudo de caso e a conseqüente determinação de como os portais geram receita, foram analisadas as demonstrações financeiras e lidos os relatórios anuais para investidores do provedor gratuito NetZero.

Os dados foram obtidos através das próprias empresas ou através da US Securities and Exchange Commission, órgão do governo norte-americano responsável pelo monitoramento do mercado acionário nos EUA.

4.1. Netzero: a empresa

A Netzero foi fundada em 1997 e é apresentada como líder no fornecimento de acesso à Internet suportado por propaganda e comércio eletrônico. O conceito-chave da empresa é fornecer acesso gratuito a seus usuários; este acesso seria financiado pelas oportunidades de marketing geradas pela base de clientes da empresa, bem como com receitas advindas de uma porcentagem sobre as transações comerciais realizadas por clientes.

Até junho de 2000, eram 5 milhões os usuários registrados pela Netzero; no entanto, apenas 40% destes usuários realmente utilizam o serviço como conexão principal à Internet. Muitos usuários utilizam o serviço a título de curiosidade; ou então como uma segunda alternativa de acesso. O número de cidades coberto pelo serviço é de mais de 5000 distribuídas entre os EUA e o Canadá.

Em 2000, a empresa registrou 63.9 milhões de dólares em vendas, valor bastante superior ao faturamento de 4 milhões registrado em 1999. A empresa em 2000 contava com 283 funcionários.

4.2. Modelos de Negócio

O último relatório anual da empresa, entregue a SEC em setembro de 2000, apontava o modelo de negócios da Netzero centrado em dois princípios básicos:

- Oferecer acesso gratuito à Internet, além de outros serviços gratuitos como e-mail, em troca de informações demográficas dos usuários e da possibilidade de rastrear os padrões de navegação dos usuários;
- Oferecer para anunciantes e parceiros na área de comércio acesso a uma larga base de usuários devidamente segmentados.

O modelo da Netzero, afirma o relatório, é parecido com o modelo da TV aberta em que o conteúdo é pago por anunciantes; no caso da Internet, no entanto, a “media” apresenta uma vantagem: permite o uso de técnicas de marketing direto para uma vasta audiência.

A maioria dos portais que oferecem acesso à Web ou provedores de acesso à Web seguem o modelo de cobrar uma assinatura mensal. Nos EUA, esta taxa gira em torno dos 250 dólares anuais; no Brasil, a taxa varia de 9 a 29 reais mensais.

A Netzero, no entanto, afirma acreditar que os usuários levam em consideração na escolha de um provedor velocidade e confiabilidade; porém o custo é fator altamente relevante, uma vez que usuários da Internet estão acostumados a utilizar serviços na Web que na grande maioria das vezes são gratuitos. A Júpiter Communications estimou em 2000 que em 2003, 13% de todos os usuários da Internet estariam utilizando um serviço gratuito de acesso à Web.

Bastante clara é a estratégia da empresa: criar um novo modelo de serviço de acesso à Web que não seja fundamentado no pagamento de uma taxa mensal. Assim faz parte da estratégia da empresa os seguintes elementos:

- **Criar diversas fontes de receita:** quando da divulgação do relatório, a empresa obtinha receita venda de mídia (*banners*), indicações para outros Web sites, marketing direto e comércio eletrônico. O desenvolvimento de novos produtos e serviços que proporcionem novas fontes de receita estavam nos planos da empresa. Serviços *wireless* e de *banda larga* eram exemplos.
- **Aumentar a base de usuários:** o número de usuários é fator crítico de sucesso para um provedor de acesso gratuito, em que economias de escala é um elemento fundamental para a redução dos custos do serviço. A grande base de usuários também é importante para atrair anunciante e permitir que a empresa busque parcerias estratégicas com empresas de grande porte.
- **Redução dos custos de telecomunicações:** o custo de telecomunicação para concretizar o acesso à Web é o maior componente de custos da empresa, assim sua administração é fundamental para o sucesso.

Vale ressaltar que a própria empresa afirma em seu relatório anual que se trata de um modelo de negócio inédito e que outras empresas que já o testaram faliram. O fato de não gerar receita através de assinatura mensal, torna também ainda mais difícil estimar o sucesso do negócio.

É interessante e, ao mesmo tempo, ilustrativa a parte do relatório que descreve os riscos do negócio. As questões levantadas são fundamentais para compreender porque o número de provedores gratuitos que não sustentaram suas operações é grande:

4.2.a. Concorrência

Não são poucas as empresas que fornecem acesso à Internet, assim a Netzero apresenta diversos concorrentes. São eles:

- Portais já bem consolidados e com modelos de negócio bem definidos, como América Online, MSN e Yahoo!;
- Provedores de acesso independentes como Earthlink ou Prodigy;
- Companhias telefônicas também oferecem acesso, alguns exemplos são Pacific Bell, AT&T e MCI;
- Diversos provedores regionais e locais, nos EUA aproximadamente seis mil provedores de acesso à Web;
- Empresas de tecnologia como a IBM, Compaq e Microsoft também apresentam infra-estrutura própria para oferecer acesso;
- Operadoras de serviço de TV a cabo também entram no mercado de acesso à Web, oferecendo serviços de conexão banda-larga;
- Instituições de ensino.

A competição tende a crescer, cada vez mais, uma vez que empresas já consolidadas tendem a ganhar em escala, reduzir custos; além de terem condições para o investimento elevado em marketing. Fora isso, a concorrência elevada tende a reduzir o número de usuários fieis de provedores ainda recentes como a Netzero, isso eleva o investimento necessário na aquisição de novos clientes, tornando a empresa ainda mais distante do chamado *break-even*.

Outro ponto a ser comentado se refere à infra-estrutura própria de diversos concorrentes para prover o acesso à Web, este aspecto gera um ganho de custo para aqueles que optaram e tiveram os recursos financeiros para construir sua própria rede de telecomunicação.

Vale também ressaltar que a competição apresenta duas faces; uma primeira mencionada anteriormente diz respeito a conquista de novos usuários; uma segunda está relacionada a conquista de anunciantes. A Netzero aponta como aspectos a serem considerados:

- O espaço para a veiculação de anúncios na Web cresce cada vez mais;
- A quantidade de anunciantes diminuiu, uma vez que os principais anunciantes sempre foram empresas de Internet, que hoje com o final da euforia da bolha tendem a reduzir seus investimentos em marketing;
- Competidores mais experientes apresentam melhores recursos técnicos, financeiros, de vendas e marketing para conquistar novos anunciantes.

4.2.b. Crescimento da Base de Usuários

O crescimento da base de usuários é fator crítico de sucesso para um provedor gratuito. Ganhos de escala são fundamentais para que a lucratividade seja atingida. Assim, caso a empresa não cresça sua base de usuários o suficiente, os impactos são:

- Incapacidade de gerar receita, nunca esquecer que o modelo de negócios destes provedores está extremamente relacionado a vender informações sobre o público que utiliza o serviço;
- Não reduzir custos de telecomunicação, a Netzero sub-loca a infraestrutura de empresas de telefonia e outros provedores com infra-estrutura própria. Um baixo número de usuários e conseqüente baixo nível de uso, reduz o poder de barganha da empresa.

4.2.c. Fidelização

Para que as informações demográficas e de hábitos de navegação dos usuários sejam realmente relevantes, é fundamental que usuários efetivamente utilizem o serviço. Um baixo número de usuários tornaria o serviço bastante menos atraente para potenciais anunciantes.

4.3. Finanças

Até o último relatório anual da empresa, o resultado da empresa havia sido bastante negativo. Em 1999, foram 15 milhões de dólares de prejuízo, número que cresceu para praticamente 100 milhões em 2000.

Netzero		
	2000	1999
Vendas	\$ 55,506.00	\$ 4,634.00
Custo das Vendas	\$ 63,515.00	\$ 12,426.00
	\$ (8,009.00)	\$ (7,792.00)
Despesas Operacionais	\$ 90,090.00	\$ 7,623.00
Prejuízo das Operações	\$(98,099.00)	\$(15,415.00)

Interessante observar que as vendas da empresa não são suficientes nem mesmo para cobrir seus custos de operação.

4.4. A Reviravolta

Tudo o que foi escrito até então: estratégias, riscos e perspectivas se referia ao posicionamento da empresa até setembro de 2000, data em que foi entregue o último relatório anual. A estratégia da empresa e seu modelo de negócio, no entanto, sofreram alterações. O antes revolucionário modelo de negócios da NetZero, era alterado para o modelo mais tradicional de acesso, isto é, assinatura mensal.

Em uma primeira etapa, dezembro de 2000, o antes acesso ilimitado à Web passou a não ser mais ilimitado: usuários que utilizassem mais de 40 horas por mês deveriam pagar 9.95 dólares para continuar tendo acesso à Web.

Mais não foi só, em fevereiro de 2001, a empresa lançou o seu acesso premium à Web, em que o usuário pagaria 9.95 dólares, teria acesso ilimitado e não teria seus hábitos de navegação rastreados, nem seria obrigado a visualizar banners durante a navegação. Ou seja, a Netzero mudava radicalmente seu modelo de negócio neste momento. O provedor no longo prazo não sustentado por propaganda e comércio eletrônico, mas sim por taxas de assinatura mensal.

Por fim em agosto de 2001, o acesso gratuito limitado a 40h foi ainda mais reduzido, seriam agora 10h gratuitas apenas e apenas em algumas regiões do país, aonde os custos de telecomunicação fossem altos nem mesmo as 10h seriam gratuitas. Segundo o CEO da empresa, a Netzero sempre teve o objetivo de oferecer serviços de qualidade aos usuários, mas também tem um compromisso com os acionistas. Esta decisão foi seguida de demissões. Em junho de 2001, 3.4 milhões de usuários utilizavam a Netzero, sendo que destes 210.000 já eram usuários pagantes.

5. Conclusões

Este trabalho consistiu em através de um estudo de caso contextualizar o modelo de negócio dos chamados provedores de acesso gratuitos à Web. O trabalho envolveu primeiramente uma abordagem teórica em que foram apresentados os conceitos de bolha especulativa e retomadas os tópicos modelo de negócio e modelos de negócio dos portais. Em seguida foi discutido o caso do provedor gratuito Netzero.

A revisão bibliográfica apontou para uma convergência dos modelos de negócio dos portais. Isto é, portais que tinham grande parte da sua receita concentrada em assinaturas iriam, cada vez mais, migrar suas receitas para a propaganda e comércio eletrônico.

Este trabalho, no entanto, permite analisar a afirmação acima sob um novo contexto, isto é, o contexto do fim da chamada bolha especulativa já descrita anteriormente. De fato, analisando a tendência das fontes de receitas dos modelos de negócio dos portais tudo levava a crer que a porcentagem da receita advinda do provimento de acesso tenderia a decrescer fortemente, enquanto que receitas de publicidade e comércio eletrônico cresceriam. No entanto, esta análise revelou-se incompleta.

Para bem compreender os modelos de negócios inusitados surgidos com a Internet, dentre os quais a Internet grátis é um deles, é fundamental entender o contexto econômico e social em que estão inseridos. Estes modelos vingaram inicialmente – com empresas que nem mesmo ainda receita tinham – em função do contexto que favorecia o investimento no mercado acionário. Ironicamente se falava que modelos de negócios das empresas .com era arrecadar fundos na bolsa de valores; hoje esta afirmação pode não ser percebida com ironia. Empresas realizavam IPO's, arrecadavam fundos e continuavam investindo em outros projetos. Como um dos

resultados avaliações difíceis de se acreditar tornavam-se realidade. No dia 10 de Março de 2000, por exemplo, a Amazon – livraria online que até hoje não apresentou lucro – tinha um valor de mercado superior ao da Boeing.

A questão dos provedores gratuitos é revelatória e aponta como diversos modelos de negócios propostos eram de fatos inviáveis. No entanto, a contribuição deste trabalho pode ser considerada um pouco mais genérica e auxiliar no entendimento de situações futuras semelhantes: algumas vezes, a justificativa de um modelo de negócio não deve ser procurada no negócio em si, mas sim no contexto. Este foi o caso presenciado com a Internet, os modelos de negócio eram inviáveis, mas os IPO's não. Nem sempre um mau negócio é um mau negócio, depende do contexto.

6. Referência Bibliográfica

- ABELL, D. F. *Definição do Negócio: ponto de partida do planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 1991.
- ALBERTIN, A. L. *Administração de Informática: Funções e Fatores Críticos de Sucesso*. São Paulo: Atlas, 2ª edição, 1999a.
- ALBERTIN, A. L. *Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e contribuições de sua Aplicação*. São Paulo, Atlas, 1999b.
- ALBERTIN, A. L. *Comércio eletrônico: um estudo no setor bancário*. Tese de doutorado apresentada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP). São Paulo: FEA/USP, 1997.
- ANGULO, Marcelo Junqueira. Um Estudo do Modelo de Negócio dos Portais na Internet. São Paulo: EAESP/FGV, 2000. (Relatório Final de Pesquisa apresentado ao Programa de Iniciação Científica do CNPq). Orientador Prof. Alberto Luiz Albertin (do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos, EAESP/FGV)
- ARMSTRONG, A., HAGEL III, J. The real value of on-line communities. *Harvard Business Review*, v. 74, nº 3, p. 134-141, May/June 1996.
- BLOCH M., PIGNEUR, Y. e SEGEV, A. *On the road of electronic commerce: a business value framework, gaining competitive advantage and some research issue*. Institut D'informatique et Organisation, Ecoledes Hautes Etudes Commerciales, Universite de Lausanne, 1996.
- BRIGHAM, O. **Business Models** [e-mail de Oran Brigham]. Endereço eletrônico: oranbrigham@mail.utexas.edu.

CAMERON, D. *Electronic Commerce: The New business Platform of the Internet*.
Charleston: Computer Technology Research Corporation, 1997.

CYBERATLAS. **The World's Online Populations**. Abril de 2000. Endereço eletrônico:
http://cyberatlas.internet.com/big_picture/geographics/article/0,1323,5911_151151,00.html.

DINIZ, E. H. Comércio Eletrônico: Fazendo Negócios Através da Internet. *Revista da ESPM*, v. 5, nº 2, p. 56-62, Maio/Junho 1998.

DINIZ, E. H. *Uso da Web pelos bancos: comércio eletrônico nos serviços bancários*. São Paulo: EAESP/FGV, 2000. 276 p. (Dissertação de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP Área de Administração de Sistemas de Informação).

DRUCKER, P. *Introdução à Administração*. São Paulo: Pioneira, 1984.

FALLOWS, James. **Cover your basics**. Publicado em Dezembro de 2000. Consultado em Agosto de 2001. Endereço eletrônico:
<http://www.thestandard.com/article/0,1902,20812,00.html>.

FREIFELD, Jacob. **Financial Genius Before the Fall**. Publicado em Dezembro de 1996. Consultado em Agosto de 2001. Endereço eletrônico:
<http://www.clarity.net/~jake/bubble.htm>.

FREZZA, B. It's Time to Examine Your Company's E-Business Model. *Internetweek*. Manhasset: Jun 22, 1998a.

GREEN, Heather. **Throw Out Your Old Business Model**. Setembro, 1999. Endereço eletrônico:
http://www.businessweek.com/1999/99_12/b3621006.htm

- HARRIS, John R. **Internet Business Model Patents**. Setembro, 1999. Endereço eletrônico: <http://www.jonesaskew.com/articles/99/s99modelpat.html>
- HEIM, Kristi. **Yahoo's challenge: What comes next?**. Abril de 2000. Endereço eletrônico: <http://www.mercurycenter.com>
- KALAKOTA, R. & WHINSTON, A. *Electronic Commerce: a Manager's Guide*. New York: Addison-Wesley, 1997.
- KLEINSCHMIDT, Cory, GOODMAN, Andrew. **Portal Frequently Asked Questions**. Março de 2000. Endereço eletrônico: <http://www.traffick.com>.
- LAKE, David. *No Deposit, No Return: Hard Numbers on Free ISPs*. Março de 2000. Endereço eletrônico: <http://www.thestandard.com/>
- LAUDON, Kenneth. *Notas de Aula do curso "E-commerce" da Stern School of Business -New York University*. Março de 2000.
- LEWIS, M. *A Nova Novidade: Uma história do Vale do Silício*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- LEWIS, P. *Internet Features Opening Internet 'Portal'*. *The Seattle Times Seattle*. Seattle: July, 1998.
- MAINPORTALS. **What's a Portal?** Abril de 2000. Endereço eletrônico: <http://yaron.clever.net>
- MUMFORD, E. *Research Methods in Information Systems*. North Holland: Elsevier Science Publishers, 1985.
- NETZERO. Web site corporativo. Julho de 2001. Endereço eletrônico: <http://www.netzero.com>

- POYNDER, R. Portals: Pointers to the future?. *Information Today*. Medford: Dec, 1998.
- REUTERS. **Yahoo!: Portals aren't dead yet**. Setembro de 1999. Endereço eletrônico: <http://www.zdnet.com>.
- SHILLER, Robert J. *Irrational Exuberance*. Princeton: Princeton University Press, 2000.
- TIMMERS, Paul. Business Models for Electronic Market. *EM-Electronic Markets*. V. 8, nº 2, p. 3-8, 07/1998
- USWEB/CKS. **Understanding the Internet Landscape**. Janeiro de 1999. Endereço eletrônico: <http://www.usweb.com>
- USWEB/CKS. **Web Portals: Present & Future Positioning in the European Marketplace**. Outubro de 1999. Endereço eletrônico: <http://www.usweb.com>
- VISCIO, Albert J., PASTERNAK, Bruce A. **Toward a New Business Model**. Setembro, 1999. Endereço eletrônico: <http://www.strategy-business.com/research/96201/page1.html>
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Newbury Park: Sage Publications, 1989.
- WANG, C. B. *Techno Vision II*. São Paulo: Makron Books, 1998.