

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

**Um Estudo do Modelo de Negócio
dos Portais na Internet**

MARCELO JUNQUEIRA ANGULO

Prof. Orientador: Alberto Luiz Albertin

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

**SÃO PAULO
2000**



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)

Resumo: Os portais na Internet são atualmente os Web sites mais visitados em todo o mundo. Entretanto, o conhecimento sobre os portais não é proporcional a sua importância. Assim sendo, este trabalho estuda os portais na Internet, buscando compreender: (1) quais as características principais de um portal e (2) qual ou quais são os modelos de negócios desenvolvidos pelos portais, Web sites que hoje apresentam a maior popularidade na Internet. São duas as estratégias de pesquisa para a concretização do estudo. Uma primeira é a observação da realidade e uma segunda o estudo de múltiplos casos (“multiple cases study”).

Palavras-chave: World Wide Web, Internet, Portal, comércio eletrônico, modelo de negócio, fontes de receita.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. DEFINIÇÕES	8
2.1. O QUE É PORTAL?	8
2.2. O PORQUÊ DOS PORTAIS.....	11
2.3. MODELOS DE NEGÓCIO.....	12
2.3.a. Definição	12
2.3.b. Modelos de Negócio Existentes na Internet.....	14
Loja Virtual (“E-shop”).....	14
“E-procurement”.....	15
Shoppings Virtuais (“E-malls”).....	15
Leilões Virtuais (“E-auction”).....	15
Comunidades Virtuais.....	15
Plataformas de Colaboração	16
Mercados elaborados por Terceiros (“Third-party Marketplaces”).....	16
Integradores da Cadeia de Valor (“Value-chain Integrators”).....	16
Provedor de Serviços da Cadeia de Valor (“Value-chain Service Providers”).....	16
Provedor de Informações.....	17
3. METODOLOGIA.....	18
3.1. OBSERVAÇÃO DA REALIDADE.....	18
3.2. ESTUDO DE CASO	19
3.2.a. Esboço/Modelo do Estudo de Caso	20
3.2.b. Protocolo de Pesquisa.....	21
3.2.c. Seleção dos Casos	22
4. OBSERVAÇÃO DA REALIDADE	23
4.1. AMOSTRA DA PESQUISA EM PORTAIS PARA A INTERNET.....	23
4.2. MODELO DE CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS OFERECIDOS PELOS PORTAIS.....	24
4.3. RESULTADOS: BRASIL, ESTADOS UNIDOS E INGLATERRA	26
4.3.a. Busca	26
4.3.b. Conteúdo	27
4.3.c. Comunicação.....	28

4.3.d. Comunidade.....	29
4.3.e. Comércio Eletrônico.....	30
4.3.f. Provedor de Acesso.....	30
4.4. COMENTÁRIOS SOBRE A OBSERVAÇÃO DA REALIDADE	31
5. ESTUDO DE CASO.....	33
5.1. AMÉRICA ONLINE, INC	33
5.2. YAHOO!, INC	35
5.3. TERRA NETWORKS S.A.....	37
5.4. STARMEDIA NETWORKS, INC.	40
5.5. COMENTÁRIOS SOBRE O ESTUDO DE CASO	41
5.5.a. Modelos de Negócios	41
5.5.b. Outros Destaques	44
6. CONCLUSÕES.....	46
7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	49

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1.: Tipos de Portais.....	9
Tabela 4.1.: Amostra.....	24
Tabela 4.2.: Serviços Oferecidos pelos Portais	24
Tabela 4.3.: Busca.....	27
Tabela 4.4.: Conteúdo.....	27
Tabela 4.5.: Comunicação.....	28
Tabela 4.6.: Comunidade.....	29
Tabela 4.7.: Comércio Eletrônico.....	30
Tabela 4.8.: Provedor de Acesso.....	31
Tabela 5.1.: Modelo de Negócio AOL.....	34
Tabela 5.2.: Modelo de Negócio Yahoo!.....	37
Tabela 5.3.: Modelo de Negócio Terra.....	39
Tabela 5.4.: Modelo de Negócio Starmedia.....	41
Tabela 5.5.: Resumo dos Casos.....	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1.: Categorias de Portais.....	10
Figura 4.1.: Classificação dos Serviços Oferecidos pelos Portais.....	25
Figura 5.1.: Modelo de Negócio AOL.....	34
Figura 5.2.: Modelo de Negócio Yahoo!.....	37
Figura 5.3.: Modelo de Negócio Terra.....	39
Figura 5.4.: Modelo de Negócio Starmedia.....	41
Figura 5.5.: Tendência Modelo de Negócio AOL.....	43
Figura 5.6.: Tendência Modelo de Negócio Terra.....	43
Figura 5.7.: Tendência Modelo de Negócio Portais.....	44

1. Introdução

O ambiente da Internet é altamente dinâmico, estando sempre em constante mudança. Todo este dinamismo contagia as empresas que atuam na grande rede mundial de microcomputadores. Desse modo, se antigamente as empresas apresentavam um modelo de negócios bem definido e duradouro, hoje, diferentemente, os modelos de negócio tem sido radicalmente alterados em um curto espaço de tempo.

Se antes para se iniciar um negócio era necessário ter uma boa idéia de qual produto ou serviço seria vendido, para quem e porque (FREZZA, 1998); hoje, no mundo digital, estas respostas são vagas e tem mudado constantemente.

Os portais na Internet são atualmente os Web sites mais visitados em todo o mundo e também são um bom exemplo de todo este dinamismo presente no mundo digital. Segundo o Gartner Group (POYNDER, 1998), já no ano 2000 nos Estados Unidos, os 5 maiores portais têm uma importância comparável a das maiores redes de televisão.

Entretanto, o conhecimento sobre os portais não é proporcional a sua importância. Assim sendo, este trabalho estuda os portais na Internet; buscando compreender: (1) quais as características principais de um portal e (2) qual ou quais são os modelos de negócios desenvolvidos pelos portais, Web sites que hoje apresentam a maior popularidade na Internet.

Para atingir seus objetivos, o trabalho contou com um estudo em 30 Web sites, considerados os 10 maiores portais brasileiros, americanos e ingleses. E também com o estudo de quatro casos altamente relevantes: América Online, Yahoo!, Terra Networks e Starmedia Networks.

Primeiramente, serão destacadas definições sobre portais e modelos de negócio. Em uma segunda etapa, a estratégia metodológica utilizada será descrita. Posteriormente, os resultados obtidos serão apresentados e comentados. Por fim, a conclusão busca reunir e relacionar as descobertas do trabalho.

2. Definições

2.1. O que é Portal?

Escrever sobre portais na Internet não é tarefa fácil. A complexidade do assunto começa na nomenclatura, passa pelas diversas definições e se estende aos modelos de negócios desenvolvidos.

Literatura sobre o tema praticamente só é encontrada na própria Internet por meio de artigos em publicações eletrônicas e cada qual inventa o seu tipo de portal, que quase sempre vem acompanhado de uma definição apresentada como “inédita”.

Uma pesquisa na Internet e em algumas horas nada menos do que aproximadamente 20 tipos de portais são encontrados: “portal vertical”, “portal horizontal”, “portal geral”, “micro portal”, “portal industrial”, “portal Business to Business” e “portal de primeira geração” são alguns exemplos.

Realizando-se uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto portais, diversas definições são encontradas. KLEINSCHMIDT e GOODMAN (2000) apresentam um portal como: a primeira página que aparece no browser quando o internauta entra na Internet ou ponto de entrada para a Internet. A consultoria USWEB/CKS (1999) indica 4 definições: a porta de entrada para o conteúdo online, a porta de entrada que reflete interesses e desejos individuais, um conjunto de produtos e serviços que proporcionam conveniência e valor e, finalmente, um centro de vendas para comércio eletrônico e distribuição de produtos.

Para o “venture capitalist” KAWASAKI (1999), um portal é um “buraco” em que as pessoas “jogam” dinheiro. O Web site MAINPORTALS (2000) define portais como um grande guia para a Internet que também oferece conteúdo, com o objetivo de manter o usuário no site pelo maior tempo possível. Por fim, LAUDON (2000) descreve Web sites como Yahoo! e Excite (Web sites considerados portais) como “eyeball aggregators”, o que aponta para o fato de que portais são Web sites com grande número de usuários.

Muito embora as várias definições encontradas para o termo portal são apresentadas fazendo referência ao termo “portal” de forma ampla, diversas nomenclaturas foram utilizadas em artigos relacionados ao tema. O que pode ser explicado pelo ineditismo do assunto e também pela própria característica dinâmica da Internet. A tabela 1 apresenta todos os tipos de portais encontrados.

Portal Geral	Portal de Nicho
Portal Vertical	Portal de Gestão do Conhecimento
Portal de Informações Empresariais	Portal Horizontal
Portal Industrial	Portal Especializado
Portal B-to-C	Portal Corporativo
Portal de 1a Geração	Portal Web
Portal de Afinidade	Portal de Recursos Empresariais
Portal de TI	Portal Geográfico
Portal B-toB	Mega “Consumer” Portals
Portal de CE	Portal Demográfico
Micro Portal	

Tabela 2.1.: Tipos de Portais

A partir das diversas definições, é possível afirmar que um portal é um Web site tido como o ponto inicial de “alguma coisa”, sendo que este “ponto inicial” apresenta um grande número de usuários e também um conjunto de produtos e serviços que criam valor para os consumidores.

Assim, uma forma de classificar os portais e de certa forma tornar a nomenclatura mais simples é questionar: “Portal para o que?” ou “Ponto inicial para o que?”. Ao responder a questão para os diversos tipos de portais apresentados pela Tabela 1, quatro categorias de portais são criadas: (1) Portais para a Internet; (2) Portais para as Empresas; (3) Portais para Conteúdos específicos; e (4) Portais para Transações. Estas categorias são expostas graficamente pela Figura 2.1.

elevado de usuários. Novamente, portanto, está presente a idéia de que portal é um Web site muito visitado.

Portais para Empresas, apesar dos diversos nomes “pomposos” presentes nesta categoria tais como Portal de Gestão do Conhecimento e Portal de Informações Empresariais, apresentam um conceito bastante simples. Esta categoria representa as chamadas Intranets, tendo os portais para empresas o objetivo de oferecer para funcionários serviços como notícias sobre a empresa e relatórios de interesse.

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 E-bay. Já o site E-steel, voltado para a comercialização de aço, ilustra o conceito de portal para transações entre empresas.

Esta nomenclatura é importante para que se possa bem compreender esta pesquisa, em que o foco são os **Portais para a Internet**.

2.2. O Porquê dos Portais

Definida uma nomenclatura para os portais e apresentadas algumas definições para o termo, cabe agora apontar algumas razões para justificar a sua razão de ser e, assim, a importância dos portais. Para tanto, é possível afirmar que os portais são um exemplo de intermediário na Web.

BLOCH, PIGNEUR e SEGEV (1996) afirmam que nem sempre a conexão direta entre compradores e vendedores é a melhor solução para os consumidores. Assim, a importância dos intermediários é ressaltada pelos autores através de três aspectos.

(1) Quando o consumidor realiza uma pesquisa de preços, o tempo e o custo para acessar diversos fornecedores é elevado. Assim, intermediários tendem a solucionar este problema de excesso de informações. Esta característica pode ser

bastante presenciada nos portais. Um exemplo é a ampla oferta e seleção de conteúdo oferecida pelos portais, que tende a atender à todas as necessidades dos clientes em um único Web site, tornando desnecessária a busca de informações em outros sites.

(2) Muito freqüentemente consumidores buscam por uma solução completa e não por fornecedores altamente especializados em uma determinada atividade. Novamente, este ponto está diretamente relacionado aos portais que tendem oferecer praticamente todos os serviços existentes na Web em único local.

(3) Clientes precisam de alguém ou alguma empresa que indique a reputação e confiabilidade de determinado fornecedor. Os portais também cumprem este papel ao indicar uma determinada loja, ou um determinado conteúdo.

Outras vantagens que podem ser atribuídas aos portais englobam o ganho de eficiência e de tempo ao unificar a interface, usar a mesma infra-estrutura tecnológica e mesmos meios de pagamento para os diversos canais e serviços oferecidos. Esta unificação além de facilitar o processo de desenvolvimento do Web site, é positiva para usuários. O uso de uma interface padrão, por exemplo, torna a experiência dos usuários com o site mais simples, uma vez que não é preciso apreender e compreender um novo design para cada serviço que se busca na Web, isto é, portais buscam oferecer uma interface padrão tanto para a leitura de conteúdo, quanto para a compra de um livro.

Fora isso, a aglutinação de vários serviços em um mesmo local, tende a elevar o tráfego, beneficiando os fornecedores que comercializam seus produtos ou serviços através do portal.

2.3. Modelos de Negócio

2.3.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 (1998a e 1999b) 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 simplificada e 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 elementos 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.

Um bom exemplo de empresa com modelos de negócio inovador é a Buy.com. A Buy.com vende qualquer tipo de produto – de computadores até livros – a preços muitas vezes abaixo do custo. O objetivo é atrair um grande número de consumidores para o site e, desse modo, gerar receita vendendo anúncios na Internet.

Modelos de negócio inéditos como o da Buy.com representam, para Green (1999), formas novas, estranhas e inesperadas de se ganhar dinheiro. Atualmente, afirma o mesmo autor, 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.

2.3.b. Modelos de Negócio Existentes na Internet

Para Timmers (1999) 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, que a seguir serão melhor detalhados. Vale lembrar que uma mesma empresa pode apresentar mais de um modelo de negócio simultaneamente.

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 compram/ obtém 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 receita 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 disonibilização 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 (1999) 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 possibilidade 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.

As definições apresentadas nesta primeira etapa são de fundamental importância para a compreensão do trabalho. A seguir, será apresentada a estratégia metodológica de pesquisa utilizada.

3. Metodologia

São duas as estratégias de pesquisa para a concretização do estudo. Uma primeira é a observação da realidade e uma segunda o estudo de múltiplos casos (“multiple cases study”).

3.1. Observação da Realidade

O primeiro método a ser considerado é a observação do que está ocorrendo no universo dos portais na Internet. Para Diniz (2000) elaborando Mumford (1985), a coleta de dados diretamente dos portais cumpre o papel de ajudar o pesquisador a entender o fenômeno que está ocorrendo em termos dos serviços que estão sendo oferecidos, gerando uma boa compreensão acerca do tema estudado.

Detalhadamente, a observação dos portais foi de grande importância para identificar os serviços oferecidos pelos portais e assim desenvolver uma definição mais completa sobre o significado de portal.

Como os Web sites dos portais estão livremente acessíveis na Internet, o pesquisador só tem o trabalho de definir a amostra que quer estudar e dedicar seu tempo indo de um site a outro e comparando as informações obtidas (Diniz, 2000). A amostra escolhida envolveu portais do Brasil, Estados Unidos e Inglaterra.

A coleta em três países permite compreender o que é um portal de forma ampla, uma vez que obtendo dados em diferentes países com diferentes culturas e sistemas regulatórios, a observação fica menos dependente de potenciais vieses que a coleta em um único país geraria. Fora isso, torna possível contrastar a realidade brasileira com a de outros mercados.

A escolha dos Estados Unidos se justifica pelo pioneirismo norte-americano no desenvolvimento da Internet, exemplificado pela liderança no número de usuários e hostings presentes.

Já a opção pela Inglaterra teve como principal objetivo trazer uma perspectiva européia para o trabalho. Detalhadamente, a Inglaterra despertou o interesse pela

observação prévia de que alguns portais ofereciam acesso gratuito à Internet e também pelo fato de que o acesso à Internet inglesa é cobrado de forma igual ao mercado brasileiro. Na Inglaterra e no Brasil, o usuário teoricamente paga uma taxa para o provedor de Internet e os minutos utilizados (“impulsos telefônicos”) para a companhia telefônica local. Enquanto que nos Estados Unidos, o usuário paga uma taxa para o provedor e somente uma ligação local para a companhia telefônica, independentemente do número de minutos utilizados. Fora isso, o domínio da língua falada no país pelos pesquisador foi outro fator decisivo.

3.2. 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.

As 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.

Neste trabalho não é possível atender a estas condições, desse modo, será utilizado o estudo de múltiplos casos. Para Albertin (1997) e Leonard-Barton (1990), este tipo de estudo tem maior poder de compilação dos dados obtidos, além de aumentar a possibilidades de generalizações.

No relatório do estudo de caso, primeiramente, será apresentada a narrativa de cada caso e, posteriormente, será desenvolvida uma análise global dos casos considerados.

3.2.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 portais geram receita?” e “Como os portais irão gerar receita?”.

A proposição principal do trabalho indica que os portais apresentam modelos de negócio divergentes, isto é, não existe um modelo de negócio único entre os

portais. 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. Serão estudados quatro casos de portais com atuação internacional e expressivo número de visitas/assinantes. Mais detalhadamente, as unidades de análise serão os relatórios financeiros para investidores dos portais. Estes relatórios apresentam dados financeiros indicando as fontes de receita da empresa, além de indicar estratégias globais dos respectivos portais.

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.

3.2.b. Protocolo de Pesquisa

O estudo buscou responder a seguintes questões, sendo que o mesmo protocolo foi utilizado para a análise dos quatro casos.

- 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?
 - Em porcentagem, qual a contribuição de cada fonte de receita para o resultado global da empresa?
 - Quais serão as fontes de receita em destaque no futuro?

3.2.c. Seleção dos Casos

A escolha dos casos buscou integrar os seguintes aspectos: (1) indicar diferentes tipos de modelos de negócios dos portais; (2) estudar portais que apresentassem um bom número de serviços, tal como foi observado na etapa da observação da realidade; (3) ser representativo de mercados mais avançados como os EUA e também representar a realidade brasileira; e (4) disponibilidade de informações para serem analisadas.

Os casos estudados são, portanto, quatro grandes portais: América Online (AOL); Yahoo!; Terra; e Starmedia. AOL e Yahoo! tem como principal mercado os Estados Unidos, estando entre os três portais mais visitados de todo o mundo. Já a Terra e a Starmedia são portais de destaque na América Latina, notadamente no Brasil e México.

4. Observação da Realidade

4.1. Amostra da Pesquisa em Portais para a Internet

Em Novembro de 1999, foi realizada uma pesquisa exploratória nos dez maiores **Portais para a Internet** do Brasil, Estados Unidos e Inglaterra. A pesquisa, que envolveu um total de 30 Web sites, foi baseada na observação dos produtos e serviços oferecidos.

Em cada país, buscou-se pesquisar os dez maiores portais. Nos Estados Unidos, a escolha dos portais observados foi baseada em rankings da Media Metrix e Nielsen/ Netratings. Na Inglaterra, a amostra foi determinada pelos dados da MMXI Europe (joint-venture entre a americana Media Metrix e as europeias Ipsos e GfK AG) e por dados da consultoria USWeb/CKS. No Brasil, não foi encontrado um ranking indicando o número de usuários dos Web sites, desse modo os dez portais foram selecionados pelos autores através de inferências a partir da leitura de artigos sobre a Internet brasileira.

A amostra buscou representar os dez maiores portais de cada país e ao mesmo tempo pesquisar o maior número de portais presentes em mais de um país pesquisado. Por exemplo, o portal Yahoo! está presente nos três países através de suas versões: Yahoo! (.com), Yahoo! Brasil (.com.br) e Yahoo! UK (.co.uk). A tabela 4.1. apresenta os portais que compõe a amostra.

	EUA	UK	Brasil
AOL	X	X	x
MSN	X	X	X
Lycos	X	X	X
Go	X	X	X
Netscape	X	X	X
Yahoo!	X	X	X
Excite	X	X	
Go2Net	X		
Snap	X		
Altavista	X		
BBC		X	
Free Serve		X	

Virgin		X	
UOL			X
Terra			X
O site			X
Starmedia			X
Total	10	10	10

Tabela 4.1.: Amostra

4.2. Modelo de Classificação dos Serviços Oferecidos pelos Portais

A pesquisa nos 30 Web sites inicialmente identificou os diversos serviços pelos portais. A tabela 3, a seguir, lista todos os serviços encontrados, independentemente desses estarem presentes em apenas um portal ou em todos os portais pesquisados.

Busca por Palavra Chave	Jogos	Web sites de Graça
Personalização de Conteúdo	Busca para Crianças	Portfolio de Ações
Busca Avançada	Classificados	Busca de Pessoas
Jornal (Diversas seções)	Acesso à Internet	Busca de Arquivos
Páginas Amarelas	Diretório de Web sites	"Instant Messenger"
Organização de Eventos	Classificados X Procura Y	Dicionário
Agenda	Chat via Voz	Internet Banking
Conteúdo via Vídeo	Downloads	"Digital Wallet"
Tradutor	Conteúdo via Pager ou Celular	Voice Mail de graça
Procura Direta	Criação de Clubes	Fax
Guia Local	Gerenciador de Contatos	Cartão Eletrônico
Mapas	E-mail de Graça	Loja Própria
Conteúdo via Rádio	Comparador ("Bots")	Leilão
Chat		

Tabela 4.2.: Serviços Oferecidos pelos Portais

Quarenta serviços listados e um problema semelhante ao enfrentado no segundo item deste trabalho, quando os vinte tipos de portais foram classificados em quatro categorias. Novamente, uma classificação dos serviços acima listados é de grande utilidade para tornar mais simples a leitura dos dados coletados.

A partir da análise da primeira página dos portais e também dos seus respectivos "mapa do site" é possível propor a classificação dos serviços oferecidos

em seis categorias: (1) Busca na Web, (2) Conteúdo, (3) Comunicação, (4) Comunidade, (5) Comércio Eletrônico e (6) Provedor de Acesso à Internet.

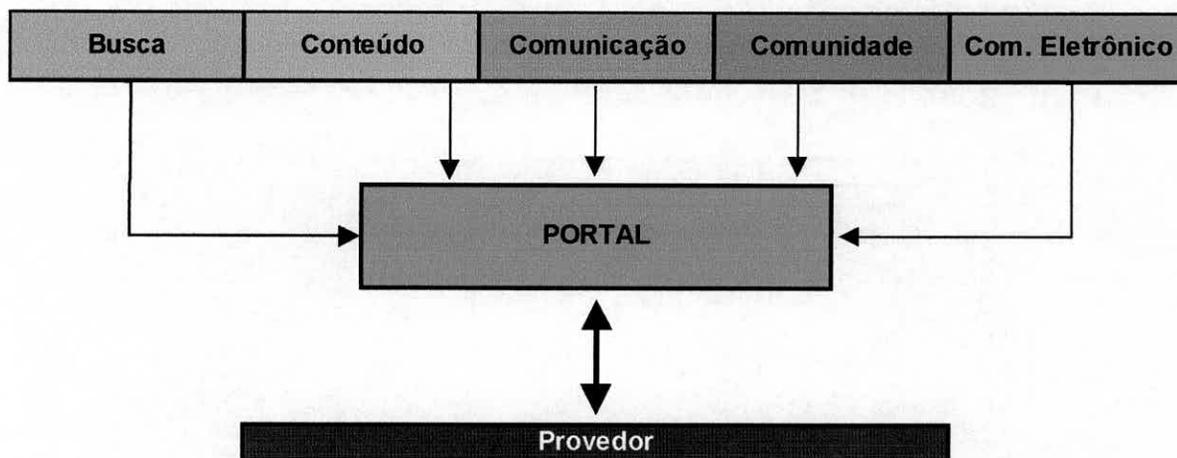


Figura 4.1.: Classificação dos Serviços Oferecidos pelos Portais

A categoria Busca engloba os serviços que auxiliam o usuário na procura de informações na Internet. Assim, mecanismos de busca por palavras-chave, busca avançada, busca para crianças, busca de arquivos, busca de pessoas (e-mails) e diretórios fazem parte desta categoria.

Conteúdo são informações produzidas internamente pelo Web site ou obtidas de terceiros e disponibilizadas para os usuários. Esta categoria é bastante parecida com um jornal com diversas editorias: finanças, entretenimento, saúde, horóscopo, família, política, entre outras. Outros serviços aqui incluídos são: personalização de conteúdo para as necessidades do internauta, portfólio de ações, mapas, páginas amarelas, jogos, downloads, conteúdo via vídeo (ex. vídeo clipes), conteúdo via rádio, dicionário, tradutor, guia local e conteúdo via pager ou celular.

A terceira categoria, Comunicação, apresenta um título auto explicativo: são serviços que permitem e facilitam a comunicação de um usuário com outros usuários. E-mail gratuito, “instant messenger” (mensageiro instantâneo), cartão eletrônico (ex.

cartão virtual de aniversário), chat, chat via voz, agenda, gerenciador de contatos, fax e "voice mail" (secretária eletrônica) de graça compõem esta categoria.

Na categoria Comunidade, destaca-se a formação de clubes, em que usuários debatem sobre determinado tópico. Entretanto, outros serviços também podem ser aqui citados: hospedagem de Web sites de graça, classificados em geral, classificados X procura Y, e organização de eventos. Em todos os serviços desta categoria, o usuário publica alguma informação na Web.

Vários serviços classificados como Comunidade, por exemplo, a formação de clubes de discussão, são dependentes de ferramentas de comunicação, motivo pelo qual as categorias de Comunicação e Comunidade são extremamente inter-relacionadas.

Comércio Eletrônico está diretamente relacionado a transações, assim todo serviço que facilite e permita a realização de transações é aqui classificado. Leilão, loja própria, Internet Banking, "digital wallet" e comparador de preços ("Bots") são exemplos.

Por fim, a oferta de acesso à Internet compõe a categoria denominada Provedor de Acesso à Internet.

4.3. Resultados: Brasil, Estados Unidos e Inglaterra

4.3.a. Busca

A grande maioria dos portais pesquisados – mais de 80% – apresentam mecanismos de busca por palavra-chave e diretórios, em que os diversos Web sites são organizados por assunto. Ferramentas de busca avançada também são populares (57%), estas ferramentas permitem que o usuário refine a busca por palavra-chave. Uma vez que os portais analisados são considerados a porta de entrada para a Internet, nada mais justo que uma presença expressiva de ferramentas de busca que irão auxiliar o usuário em sua navegação e procura por informações na Internet.

	Brasil	EUA	Inglaterra	Média
Busca por Palavra-Chave	100%	100%	80%	93%
Diretório	70%	100%	80%	83%
Busca Avançada	40%	70%	60%	57%
Procura Pessoas	10%	100%	20%	43%
Busca para Crianças	0%	50%	20%	23%
Procura Direta	0%	40%	0%	13%
Procura de Arquivos	0%	10%	0%	3%

Tabela 4.3.: Busca

Os recursos básicos de busca são oferecidos por praticamente todos os sites dos 3 países. Entretanto, em serviços mais detalhados, os Web sites norte-americanos são dominantes, seguidos pela Inglaterra.

4.3.b. Conteúdo

Conteúdo informativo, tal como um jornal, é o serviço mais oferecido nesta categoria, estando presente em 93% dos Web sites pesquisados. Jogos também são extremamente populares (70%). Estes dois recursos demonstram a preocupação dos portais em manterem o usuário em seu território (Web site). Páginas amarelas, downloads de programas e personalização de conteúdo também estão presentes na maioria dos Web sites.

	Brasil	EUA	Inglaterra	Média
Jornal (Diversas Seções)	90%	100%	90%	93%
Jogos	40%	90%	80%	70%
Páginas Amarelas	30%	100%	70%	67%
Downloads	60%	90%	40%	63%
Personalização de Conteúdo	20%	100%	40%	53%
Mapas	10%	100%	20%	43%
Portfólio de Ações	0%	90%	30%	40%
Conteúdo via Rádio	30%	50%	30%	37%
Guia Local	0%	70%	30%	33%
Conteúdo via Vídeo	30%	40%	20%	30%
Conteúdo via Pager ou Celular	0%	20%	20%	13%
Tradutor	0%	10%	10%	7%
Dicionário	0%	10%	0%	3%

Tabela 4.4.: Conteúdo

Personalização de conteúdo está presente em todos os portais pesquisados nos EUA, enquanto que no Brasil ainda é um recurso pouco explorado. Monitoramento de portfólio de ações também apresenta uma expressiva penetração nos EUA, provavelmente dada a elevada popularidade do mercado de ações naquele país. Interessante notar os ainda pequenos números de conteúdo via pager ou celular (20% nos EUA e 20% na Inglaterra), estas porcentagens apontam para uma tendência de os portais buscarem diferentes canais de distribuição para seus serviços.

4.3.c. Comunicação

E-mail de graça e chat são os dois serviços mais populares, em que se percebe mais uma vez o objetivo de fazer com que o usuário visite várias vezes o Web site e ali permaneça, clicando em um elevado número de páginas e sendo exposto à um elevado número de “banners” (propaganda).

Os serviços oferecidos aqui podem ser considerados como básicos para que um usuário tire proveito dos benefícios da Internet. Por exemplo, todo usuário precisa de um e-mail e de um lugar para guardar o e-mail dos colegas (gerenciador de contatos). Assim, percebe-se os portais oferecendo também estas ferramentas básicas.

	Brasil	EUA	Inglaterra	Média
E-mail de graça	60%	90%	70%	73%
Chat	60%	80%	70%	70%
"Instant Messenger"	60%	50%	60%	57%
Agenda	20%	70%	20%	37%
Cartão Eletrônico	30%	40%	30%	33%
Gerenciador de Contatos	10%	40%	10%	20%
Chat via Voz	0%	30%	10%	13%
Fax	0%	20%	10%	10%
"Voice Mail" de graça	0%	10%	10%	7%

Tabela 4.5.: Comunicação

Em termos comparativos, o Brasil e a Inglaterra superam os EUA na oferta de “Instant Messengers”. Esta observação pode estar relacionado ao fato de que nos

EUA os padrões para ferramentas de “Instant Messanging” estão mais bem estabelecidos com a supremacia do AOL Instant Messenger e também do ICQ; enquanto que no Brasil e na Inglaterra o fato de padrões ainda não estarem estabelecidos oferece uma grande oportunidade.

Novamente, a oferta de “Voice Mail” de graça reflete a tendência dos portais encontrarem novos canais de distribuição para seus serviços.

4.3.d. Comunidade

A discussão de um determinado tópico (clubes) é o recurso mais oferecido (60%). Criação e hospedagem de Web sites vem em seguida com (53%). Classificados em geral (ex. empregos) está presente na metade dos Web sites pesquisados.

Interessante notar o serviço de organização de evento oferecido por um portal dos EUA. Através deste serviço é criado automaticamente um Web site para, por exemplo, uma festa. Neste Web site convidados obtém informações sobre o local e também confirmam a presença. Resultado, todos os convidados da festa são obrigados a visitar o Web site e, assim, estarão gerando um grande número de visitas para o site.

	Brasil	EUA	Inglaterra	Média
Criação de Clubes	50%	90%	40%	60%
Web site de graça	30%	90%	40%	53%
Classificados	20%	80%	50%	50%
Classificados X procura Y	40%	70%	10%	40%
Organização de Eventos	0%	10%	0%	3%

Tabela 4.6.: Comunidade

Nas categorias anteriormente descritas, percebia-se, em número de serviços, uma liderança dos EUA, seguida pela Inglaterra. Entretanto, na categoria Comunidade, o Brasil e a Inglaterra apresentam realidades próximas.

4.3.e. Comércio Eletrônico

Links para outros sites de Comércio eletrônico (ex. Amazon.com e Submarino.com.br) estão presentes na grande maioria dos Web sites. Através destes links, os Web sites ganham comissões, caso os usuários de fato efetuem uma compra no Web site de destino do link. Leilões são também bastante populares, estando presentes em 57% dos portais pesquisados.

	Brasil	EUA	Inglaterra	Média
Links para Lojas	70%	100%	80%	83%
Leilão	40%	80%	50%	57%
Loja própria	10%	40%	20%	23%
Comparador ("Bots")	10%	50%	0%	20%
Internet banking	0%	20%	0%	7%
"Digital Wallet"	0%	20%	0%	7%

Tabela 4.7.: Comércio Eletrônico

Interessante notar que um número expressivo de "bots" (comparador de preços) nos EUA. Estas ferramentas pesquisam diversas lojas na Internet e indicam em qual o preço é mais barato. Outro destaque é o Internet Banking, dois portais americanos são proprietários de bancos virtuais e, portanto, oferecem também este serviço.

4.3.f. Provedor de Acesso

60% dos portais pesquisados oferecem algum tipo de conexão do usuário à Internet, seja ela de graça ou não, através de infra-estrutura própria ou através de parcerias com outras empresas (ex. diversos portais americanos eram parceiros da companhia ATT). Esse fato indica que a maioria dos portais buscam fornecer ao usuário uma forma de acesso a Internet.

	Brasil	EUA	Inglaterra	Média
Não Oferece Acesso	50%	30%	40%	40%
Acesso Pago Próprio	40%	20%	10%	23%
Acesso Pago - Parceria	10%	40%	0%	17%
Acesso de Graça	0%	10%	20%	10%
Acesso de Graça - Parceria	0%	0%	30%	10%

Tabela 4.8.: Provedor de Acesso

Na Inglaterra metade dos portais (50%) oferecem algum tipo de conexão gratuita a Internet (através de parcerias ou não). Entretanto, o acesso é de graça apenas aparentemente, uma vez que os Web sites pesquisados, em acordo com a British Tellecon, recebem uma porcentagem dos minutos cobrados na conta telefônica.

Desse modo, o único real acesso a Internet de graça é nos EUA, aonde o usuário não paga a ligação por minutos, paga apenas uma ligação local (“o primeiro impulso”).

4.4. Comentários sobre a Observação da Realidade

A pesquisa realizada nos 30 Portais para a Internet oferece uma boa compreensão dos serviços oferecidos e permite que a definição de Portal para a Internet seja melhor desenvolvida.

Como descrito anteriormente um Portal para a Internet é a porta de entrada para a Internet, isto é, a primeira página que o usuário acessa, quando inicia sua navegação pela Web. Essa definição está correta, entretanto pode ser expandida, uma vez que a análise dos serviços oferecidos pelos Portais para a Internet mostra que esses Web sites além de serem a porta de entrada, oferecem diversos outros serviços que tem o objetivo de fazer com que os usuários permaneçam no Web site por um grande período de tempo.

Assim, os diversos serviços das categorias de Conteúdo (ex. jornal), Comunicação (ex. e-mail), Comunidade (ex. clubes) e Comércio Eletrônico (ex. leilões), adicionados a preocupação em oferecer de alguma forma acesso à Internet e

a busca de outros canais, como o pager e o celular, para a distribuição de serviços revela o objetivo dos portais de oferecer uma solução completa para o usuário da Internet. Praticamente todos os serviços disponíveis seriam ali encontrados, em um ambiente muito próximo ao de um labirinto, em que o usuário nunca sairia para outros Web sites, teria sempre suas necessidades atendidas por um único Web site.

Portal para a Internet ou um Labirinto? Portal para a Internet e Labirinto é a melhor resposta. Desse modo, uma melhor definição é: Portal para a Internet é 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.

Os portais para a Internet, desse modo, aglutinam diversos tipos de serviços, tornando a experiência na Web mais simples para o usuário, uma vez que só é preciso ir a um único destino para encontrar diferentes serviços. Ao mesmo, esses mesmo portais são positivos para as empresas que também em um único Web site podem anunciar ou vender seus produtos para um grande número de clientes.

5. 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 de quatro grandes portais, são eles: América Online, Inc; Yahoo, Inc; Terra Networks S.A.; e Starmedia Networks, Inc.

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.

Vale destacar que as empresas escolhidas não disponibilizam informações financeiras específicas para cada país em que atuam. Disponibilizam dados que refletem suas operações e estratégias em termos globais. Desse modo, não é possível ter acesso aos demonstrativos financeiros específicos das operações brasileiras ou americanas ou inglesas dos portais estudados.

Esta consideração não diminui a relevância das conclusões, uma vez que cada empresa analisada apresenta um modelo de negócio predominante, que é refletido em suas operações em diversos países.

5.1. América Online, Inc

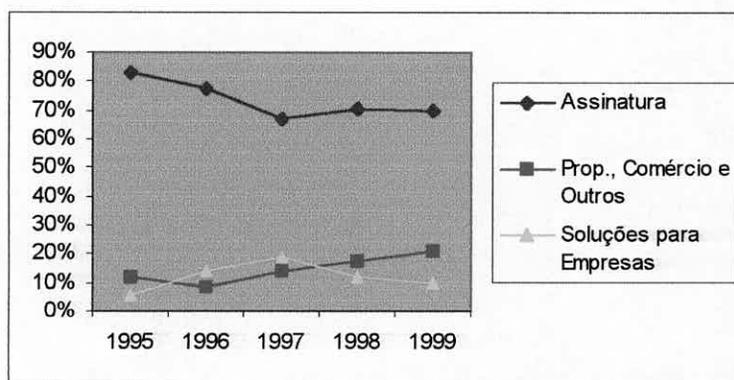
A América Online se apresenta como a líder mundial em serviços interativos, marcas na Web, tecnologias de Internet e serviços relacionados à comércio eletrônico. Ao final de 1999, a empresa contava com 12.000 funcionários, um faturamento de 4.7 bilhões de dólares e 22 milhões de usuários cadastrados, sendo a maior provedora de serviços online de todo o mundo.

Sua estrutura organizacional é composta de 5 divisões: (1) AOL Service (provedor de acesso à Internet); (2) Compuserve service (provedor de acesso à Internet); (3) Netscape Netcenter Internet Portal e; (4) AOL.com Internet Portal; e (5) Netscape Communicator client software (desenvolvimento do browser Netscape Navigator).

O modelo de negócio da AOL apresenta três principais tipos de receita, são eles: (1) assinatura no serviço de acesso à Internet, (2) propaganda, comércio e outros e (3) soluções para empresas.

A assinatura de serviços é gerada por clientes que se conectam à Internet a partir do AOL Service ou da CompuServe. As receitas da categoria propaganda, comércio e outros são geradas por outras empresas que anunciam seus produtos para os usuários e assinantes da AOL. Basicamente, essas vendas são compostas de venda de espaço publicitários, porcentagem na venda de produtos a partir do portal AOL e venda de produtos. Por fim, a receita das soluções para empresas é gerada a partir do licenciamento de software, suporte técnico, consultoria e treinamento.

O gráfico e a tabela abaixo indicam a evolução do modelo de negócio da AOL de 1995 até 1999.



	1995	1996	1997	1998	1999
Assinatura	83%	77%	67%	71%	70%
Prop., Comércio e Outros	12%	8%	14%	18%	21%
Soluções para Empresas	5%	14%	19%	12%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 5.1. e Tabela 5.1.: Modelo de Negócio AOL

Em 1995, a AOL tinha mais de 80% de sua receita vinda do serviço de provedor de acesso à Internet. Em 1999 este número foi reduzido para 70%. Ao

mesmo tempo, percebe-se uma tendência de crescimento da receita vinda de propaganda, comércio e outros.

Apesar do crescimento grandioso no número de assinaturas desde 1995, a receita desta categoria decresceu em termos percentuais em relação às outras fontes de receita, isto se deve a dois principais motivos: (1) queda no preço cobrado para assinar a AOL e (2) crescimento relativo maior de outras fontes de receita, tal como propaganda.

A AOL em seus relatórios afirma que vem desenvolvendo uma estratégia de fontes múltiplas de receitas, para tornar sua dependência nos serviços de assinatura menor.

Como perspectivas futuras, a empresa afirma que irá continuar a expandir os serviços e conteúdos oferecidos através do portal AOL.com. Afirma também que o crescimento na receita oriunda de propaganda e comércio é um importante elemento da estratégia da empresa, uma vez que estas receitas impactam positivamente o resultado operacional da empresa. Por fim, a AOL espera que a receita de propaganda cresça em importância, dada a grande, ativa e crescente base de usuários que utilizam os serviços da empresa.

5.2. Yahoo!, Inc

O Yahoo! se coloca como uma empresa global de comunicações, comércio e mídia na Internet que oferece seus serviços para 120 milhões de usuários em todo o mundo. Inicialmente, apenas um diretório de Web sites que auxiliava a navegação na Web, o Yahoo! é hoje líder em tráfego e propaganda, além de ser uma das marcas mais conhecidas na Internet.

Em 1999, a empresa contava com aproximadamente 2000 funcionários e obteve um faturamento de 588.6 milhões de dólares. O Yahoo! oferece para seus usuários um guia para navegação na Web, conteúdo, serviços de comunicação, comunidade, além de comércio eletrônico. Embora não ofereça acesso à Internet, o Yahoo! mantém parcerias com os provedores Covad Communications e Northpoint

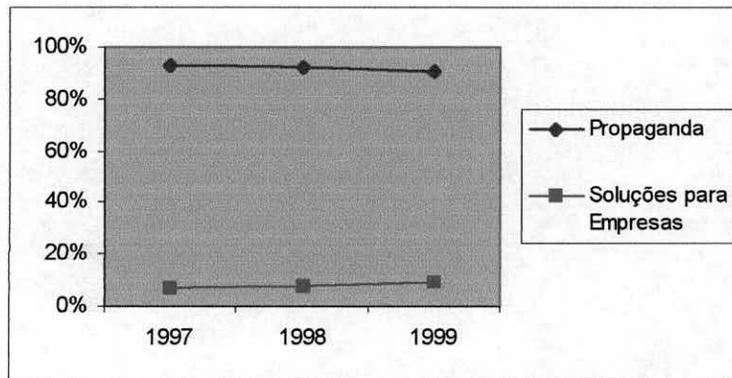
Communication. Fora isso, recentemente a empresa aliou-se ao provedores Kmart's bluelight.com e Spinway.com que oferecem acesso gratuito à Internet aos clientes da rede de supermercados norte-americana Kmart.

O Yahoo! oferece todos os seus serviços ao público de forma gratuita, gerando receita principalmente através da venda de anúncios, promoções, patrocínios, merchandising e marketing direto. Uma outra fonte de receita da empresa são as soluções para empresas.

Os relatórios da empresa especificam que a venda de anúncios é constituída principalmente de "banners" que aparecem nas páginas do Yahoo!; patrocínios estão relacionados a um evento em especial, como a cobertura de um show musical, por exemplo; e as receitas de marketing direto são geradas a partir de e-mails enviados para um grupo de usuários do Yahoo! que podem ter interesse em determinado produto.

Em termos de soluções para empresas, o Yahoo! oferece uma plataforma tecnológica para comércio eletrônico. Esta plataforma apresenta, entre outros, recursos de processamento de pagamentos e emissão de relatórios. Atualmente, disponibilizada através da seção Yahoo! Shopping and Store, permite que outras lojas, de grande ou pequeno porte, comercializem produtos online. Este serviço gera receita de através de uma taxa fixa de hospedagem (utilização da plataforma) e através de uma porcentagem recebida pelo Yahoo! para cada produto que é vendido.

O gráfico e a tabela abaixo indicam a perspectiva histórica do modelo de negócio do Yahoo desde 1997. A grade maioria da receita do Yahoo! (90%) tem sua origem na propaganda. A segunda fonte de receita, soluções para empresas (relacionada ao comércio eletrônico) representa apenas 10%. Entretanto apresenta uma tendência de crescimento.



	1997	1998	1999
Propaganda	93%	92%	90%
Soluções para Empresas	7%	8%	10%
Assinatura	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%

Figura 5.2. e Tabela 5.2.: Modelo de Negócio Yahoo!

Como o Yahoo! não oferece serviços de acesso à Internet, sua receita de assinaturas é inexistente.

O Yahoo! também vem adotando uma estratégia de diversificação das fontes de receita segundo Tim Koogle, CEO da empresa. Koogle também afirma que a empresa irá focar, cada vez mais, nas receitas relacionadas à comércio eletrônico (REUTERS, 1999).

5.3. Terra Networks S.A.

A Terra é provedora de acesso à Internet, conteúdo e serviços interativos em linguagem local para usuários residenciais e pequenas empresas em países que falam espanhol ou português. Em setembro de 1999, a empresa oferecia acesso para 860.000 clientes e os portais Terra registravam mais de 290 milhões de “páginas visitadas.

A empresa constitui uma unidade do grupo espanhol de telecomunicações, Telefônica. Em 1999, fez diversas aquisições; entre elas, o portal brasileiro ZAZ. Em

1998, contou com um faturamento de 78.5 milhões de Euros e com 1000 funcionários.

A Terra é organizada através de três divisões: (1) serviços de acesso; (2) portal; e (3) comércio eletrônico. Segundo a empresa, esta combinação de acesso, portal e comércio eletrônico suprem todas as necessidades de seus clientes na Internet, permitindo que esses clientes visitem e negociem com apenas uma empresa em toda a Internet, no caso a Terra (“one-stop shopping approach”).

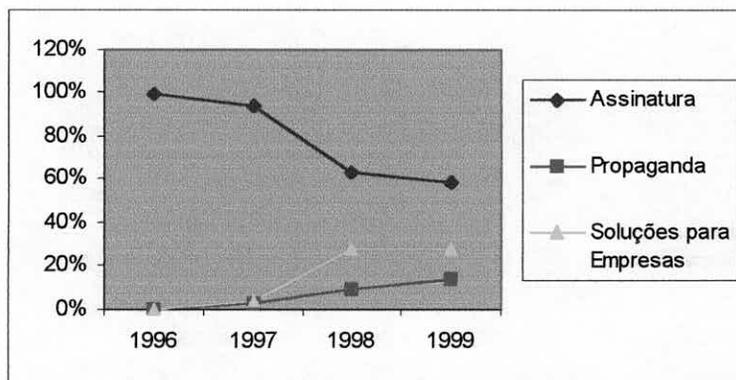
Outra afirmação interessante encontrada nos relatórios da empresa diz respeito ao objetivo dos portais. Para a Terra, seus portais são desenhados para ser a casa (“home”) de seus usuários na Internet, sendo que este mesmo portal pode servir como o destino final de seus usuários na Internet.

Mais detalhadamente, os portais Terra são um conjunto de páginas Web que agregam conteúdo e serviços para usuários de Internet. Alguns exemplos são: notícias, compras, chat, soluções de propaganda e marketing e atividades relacionadas à comércio eletrônico. Os usuários dos portais não necessariamente são usuários do acesso à Internet oferecido pela Terra. Entretanto, a empresa ativamente usa estratégias de integração (“cross-selling”) dos serviços de acesso e portal.

As receitas da Terra vem em sua grande maioria de taxas pagas pelos clientes para acessar à Internet. Em países em que o acesso gratuito predomina, a Terra cita o exemplo da Espanha, acordos com as companhias telefônicas locais são a fonte de receita. A cada vez que um usuário se conecta à Internet, a empresa de telefonia paga uma taxa para o provedor.

Uma segunda fonte significativa de renda é a propaganda em suas páginas. E, por fim, soluções para empresas alcançam um valor significativo no modelo de negócio da empresa. Estes serviços na categoria corporativa incluem acesso à Internet, hosting, soluções de comércio eletrônico e Web design.

O gráfico e a tabela a seguir indicam o desenvolvimento do modelo de negócio da Terra. Os dados refletem as receitas da Terra Networks S.A. a partir de 1996 somadas aos resultados do portal brasileiro ZAZ, adquirido pela Terra.



	1996	1997	1998	1999
Assinatura	100%	94%	63%	58%
Propaganda	0%	3%	9%	14%
Soluções para Empresas	0%	3%	28%	28%
Total	100%	100%	100%	100%

Figura 5.3. e Tabela 5.3.: Modelo de Negócio Terra

Os dados apontam para uma queda na receita oriunda de assinaturas ao serviço de acesso. Se em 1996, 100% da receita vinha de assinaturas; em 1999, este valor percentual caiu significativamente para 58%. A entrada de provedores gratuitos, bem como a queda nos preços do acesso são causas para essa tendência. Ao mesmo tempo, a empresa contou com um crescimento significativo das soluções empresariais e da venda de propaganda.

Como perspectivas futuras, a Terra afirma que tem o objetivo de continuar construindo uma grande comunidade de usuários de portais, através de campanhas publicitárias agressivas e da busca de sinergias com o serviço de acesso à Internet.

A empresa indica ainda que no futuro próximo espera gerar uma parte substancial de receita através da venda de propaganda, sendo que um elemento central da estratégia da empresa é gerar um volume elevado de tráfego de usuários em seus portais.

Em termos de acesso gratuito à Internet, a empresa afirma que quando oferece este tipo de acesso, fica extremamente dependente da receita de propaganda, comércio eletrônico e das taxas pagas pelas companhias telefônicas. Embora, muitas

empresas estejam oferecendo acesso gratuito, a Terra relata não ter certeza se esta estratégia é lucrativa ou se as receitas geradas são suficientes para cobrir os custos.

Por fim, aproveitando a experiência como provedor de acesso, a Terra irá investir agressivamente em novas plataformas de acesso à Internet, tais como telefones celulares, "Personal Digital Assistants" (ex. agendas eletrônicas), cabo, linhas do tipo DSL ou satélite.

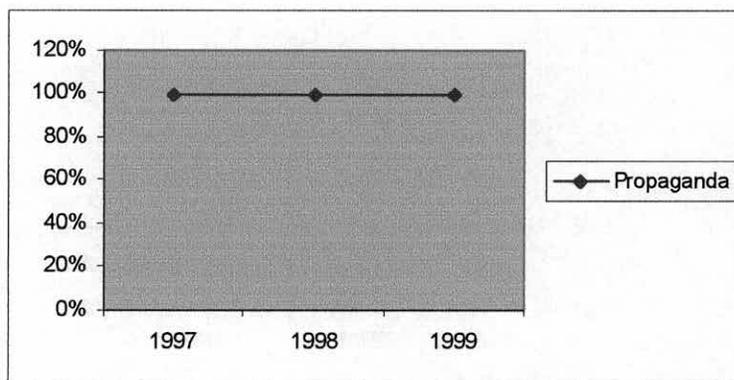
5.4. Starmedia Networks, Inc.

Starmedia se apresenta como uma empresa de mídia que atua em mercados em que se fala português ou espanhol. A empresa em 1999 obteve um faturamento de 20.1 milhões de dólares e contava com 700 funcionários.

Oferecendo um portal com recursos diversos, como notícias, e-mail gratuito, construção de home-pages, chat, entre outros, a empresa tem o objetivo de criar um senso de comunidade entre os usuários latino-americanos da Web.

Embora a Starmedia não ofereça acesso à Internet diretamente, a empresa tem parcerias com outros provedores e acredita que essas parcerias são positivas para estreitar o relacionamento entre a Starmedia e os clientes dos provedores parceiros.

Todas as receitas até 1999 foram geradas a partir da venda de propaganda e de patrocínios. Mais detalhadamente a partir dos seguintes itens: (1) venda de banners; (2) venda de patrocínios, em que uma determinada empresa patrocina uma área do portal por uma taxa fixa; (3) troca de anúncios com outras empresas, a Starmedia, por exemplo, divulga o banner de uma emissora de televisão, enquanto que essa emissora divulga a Starmedia; e (4) design e coordenação de campanhas e patrocínios de outras empresas a serem veiculados no portal.



	1997	1998	1999
Propaganda	100%	100%	100%
Acesso	0%	0%	0%
Soluções para Empresas	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%

Figura 5.4. e Tabela 5.4.: Modelo de Negócio Starmedia

Embora em seus relatórios financeiros, toda a receita seja vinda de propaganda, a Starmedia afirma que também gera receita através de comércio eletrônico que se inicia no portal. Entretanto, como esses valores são insignificantes não entram nas demonstrações financeiras.

A empresa afirma também que, embora a receita de comércio eletrônico irá crescer em períodos futuros, a grande maioria da receita da empresa continuará a vir da venda de propaganda.

5.5. Comentários sobre o Estudo de Caso

5.5.a. Modelos de Negócios

Entre as quatro empresas estudadas, dois grupos de modelos de negócio são observados. Um primeiro grupo representado pela AOL e pela Terra, em que grande parte da receita tem suas origens no serviço de acesso à Internet. E um segundo grupo, representado pelo Yahoo! e pela Starmedia, em que a receita tem suas origens na propaganda.

	AOL	Yahoo!	Terra	Starmedia
Principal Mercado 1999	EUA	EUA	Am. Latina	Am. Latina
Faturamento 1999	U\$ 4.7 bi	U\$ 588.8 mi	EU 78.5 mi	U\$ 20.1 mi
Funcionários 1999	12.000	2000	1000*	700
Receita Principal 1999	Assinatura	Propaganda	Assinatura	Propaganda
Receita Futura	Propaganda e Comércio eletrônico	Comércio eletrônico	Propaganda	Propaganda

*1998

Tabela 5.5.: Resumo dos Casos

Se em 1999, os portais apresentavam modelos de negócios divergentes, ou baseados em assinaturas ou em propaganda. O estudo de caso indica uma tendência de convergência dos modelos de negócio dos portais no futuro. Os resultados financeiros e as estratégias analisadas indicam que os portais no futuro terão como principal fonte de receita a propaganda, seguida do comércio eletrônico. O acesso continuará sendo importante como uma forma de fidelização dos clientes dos portais, entretanto perderá importância na geração de receita, dada a tendência ao acesso gratuito.

Os dois gráficos a seguir destacam esta tendência para um modelo de negócio em que a propaganda ganha importância. Em 1995, mais de 80% da receita da AOL de assinaturas, enquanto que pouco mais de 10% tinha suas origens na propaganda. Quatro anos após, em 1999, a porcentagem relativa a assinaturas caiu e a importância da propaganda cresceu significativamente. Esta mesma tendência é refletida no gráfico da Terra Networks.

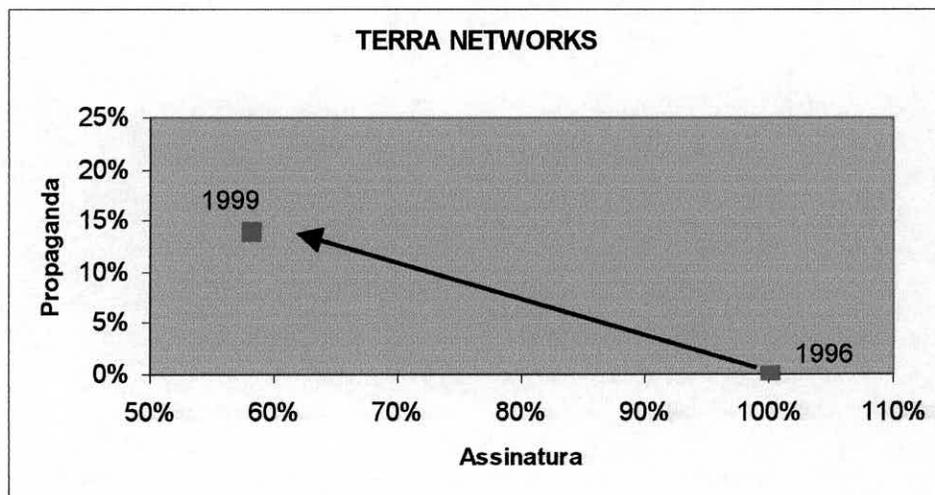
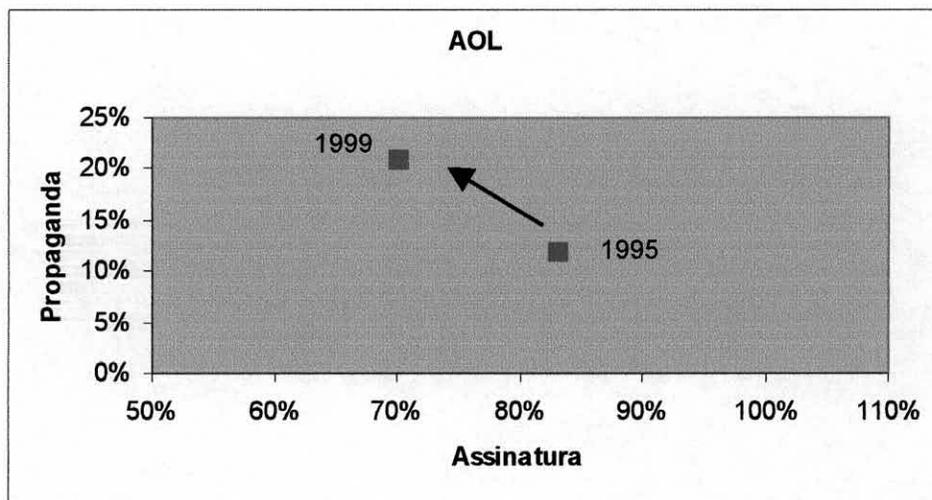


Figura 5.5. e 5.6.: Tendência Modelo de Negócio AOL e Terra

Com a perda de importância do acesso como forma de geração de receita, AOL e Terra tendem, cada vez mais, a apresentar modelos de negócio semelhantes aos do Yahoo! e da Starmedia. Esta constatação que foi demonstrada numericamente, através da análise das fontes de receita dos portais, também é confirmada, analisando-se as estratégias futuras das empresas.

Ambas, AOL e a Terra, bem como a Starmedia afirmam esperar um crescimento expressivo na receita de propaganda de seus Web sites. O Yahoo! e a AOL também destacam a importância do comércio eletrônico, provavelmente pelo

fato de seu maior mercado, os EUA, já contar com um número expressivo de consumidores online.

O gráfico abaixo tem o objetivo de ilustrar as conclusões proporcionadas pelo estudo de caso. 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.

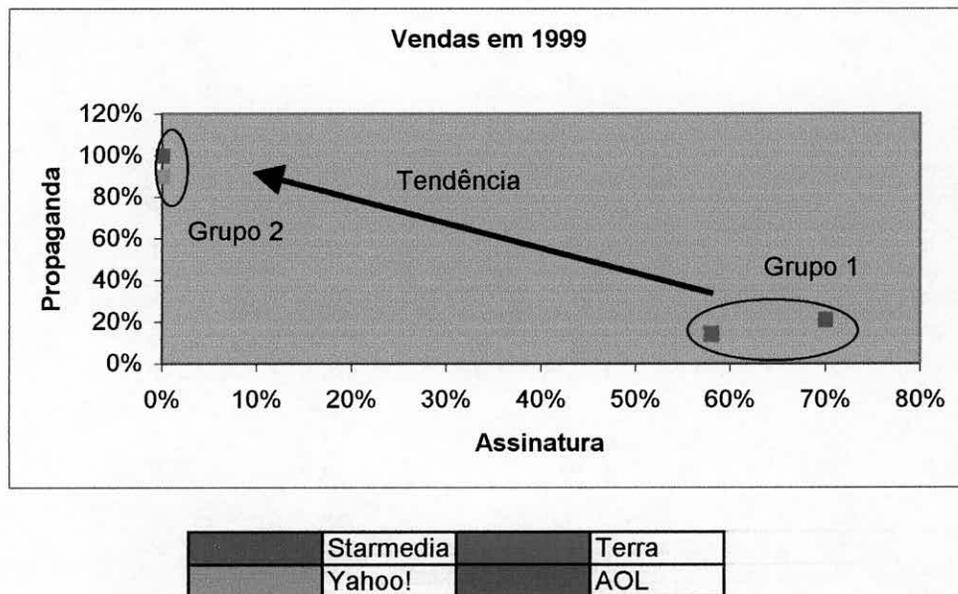


Figura 5.7.: Tendência Modelo de Negócio Portais

5.5.b. Outros Destaques

Outros aspectos importantes notados ao longo do estudo dos casos são referentes à: (1) definição de portal; (2) importância da oferta de acesso à Internet; e (3) soluções para empresas.

Os relatórios da Terra Networks contém informações interessantes para confirmar e complementar as definições de portais anteriormente apresentadas. A

Terra afirma que um elemento crítico de sua estratégia é gerar um grande tráfego de usuários, confirmando a idéia de que portal é um Web site muito visitado.

Fora isso, também indica que pretende oferecer um Web site que seja o ponto inicial do usuário, mas que pode ser também o seu ponto final, uma vez que oferece uma solução única com todos os recursos que o usuário precisa, tais como conteúdo, shopping, chat, entre outros. Essa afirmação vem lembrar o conceito de labirinto anteriormente apresentado.

Um segundo ponto interessante é a próxima relação entre portais e provedores de acesso à Internet. Mesmo os portais que não ofereciam acesso próprio, Yahoo! e Starmedia, mantinham acordos com outros provedores, de tal forma que os usuários desses outros provedores utilizassem seus portais como a porta de entrada de seus respectivos clientes para a Internet. Os relatórios do Terra confirmaram esta relação afirmando que faz parte da estratégia da empresa forte integração entre portal e acesso à Internet.

Vale destacar que usuários do acesso da AOL, por exemplo, tendem a elevar substancialmente o número de visitas do portal AOL. Alguns exemplos práticos são: toda vez que um usuário AOL, novamente por exemplo, acessa o e-mail remotamente é obrigado a acessar o portal AOL, ou então, toda vez que se conecta à Internet a página principal de seu browser é configurada diretamente para o portal AOL.

Por fim, como terceiro destaque do estudo de caso, a importância demonstrada para as soluções para empresas. É difícil elaborar comparações entre este tipo de receita, uma vez que cada qual está relacionado a características específicas da empresa. Por exemplo, a AOL é proprietária da Netscape, logo parte de sua receita vem do licenciamento deste software para outras empresas. Assim, cabe indicar que embora os portais aparentemente sejam empresas apenas no mercado para consumidores finais, parte de suas receitas estão vindo da prestação de serviços para empresas.

6. Conclusões

Esta conclusão tem o objetivo de brevemente reunir as principais contribuições do trabalho e também propor trabalhos futuros que venham contribuir ainda mais para a compreensão dos portais.

Pesquisa bibliográfica, observação da realidade e estudo de caso foram as etapas principais deste trabalho. A pesquisa bibliográfica revelou a confusão existente sobre o termo portal: muitos tipos de portais e poucas definições. Uma primeira contribuição foi, portanto, perguntar: “portal para o que?”.

Da resposta surgiram quatro categorias de portais: Portais para a Internet; Portais para as Empresas; Portais para Conteúdos específicos; e Portais para Transações. Estas categorias tornam mais simples a compreensão do mercado de portais e servem como ponto de referência para trabalhos futuros sobre o tema.

A observação da realidade, segunda etapa, estudou os Portais para a Internet. Visitados trinta Portais em três países – Brasil, Estados Unidos e Inglaterra – e dois principais resultados são encontrados.

Um primeiro é a determinação de todos os serviços oferecidos pelos portais e a criação de um modelo de classificação destes serviços. O modelo desenvolvido aponta seis categorias: Busca na Web, Conteúdo, Comunicação, Comunidade, Comércio Eletrônico e Provedor de Acesso à Internet.

A compreensão dos serviços oferecidos pelos portais aponta para o segundo principal resultado, a definição do que é um Portal para a Internet: *Portal para a Internet é 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.* A classificação dos serviços, bem como definição de Portal para a Internet clareiam o conceito de portal, sendo assim mais uma contribuição importante do trabalho.

Interessante notar na definição que ao mesmo tempo que os portais para a Internet são a porta de entrada dos usuários na Internet, tem também o objetivo de atender à todas as necessidades dos usuários. Isto é, não é necessário sair do portal para ter acesso à conteúdo, comércio, entre outros. Esta característica trás a idéia de que além de portal, estes Web sites são, cada vez mais, verdadeiros labirintos. Este conceito é importante para ilustrar a definição apresentada.

Compreendidos os tipos de portal e bem definido o que é um portal para a Internet, a próxima etapa envolveu a busca dos modelos de negócio dos portais para a Internet. Para tanto foi realizado um estudo de caso. As quatro empresas estudadas indicaram 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.

Resultado, os portais atualmente apresentam modelos de negócio divergentes. Entretanto, a tendência observada indica a convergência destes modelos de negócio. Os portais no futuro terão modelos de negócio parecidos, sendo que a venda de propaganda e o comércio eletrônico serão as duas principais fontes de receita. O comércio eletrônico como uma importante fonte de receita indica que os portais, dado o seu grande número de visitas, se constituirão em um dos canais mais importantes para a sociedade realizar comércio eletrônico.

Por fim, o trabalho mostrou a íntima relação entre Portal e Provedor de acesso à Internet. A principal fonte de receita de muitos portais vem dos serviços de acesso. Fora isso, a oferta de acesso à Internet é uma excelente ferramenta de fidelização de usuários do portal. Esta característica torna difícil o estudo de portais sem se referir aos provedores e vice-versa.

Este trabalho, portanto, além de apontar os modelos de negócio dos portais e o desenvolvimento futuro destes modelos, buscou compreender os portais, mais detalhadamente os portais para a Internet, apresentando definições e modelos que tornam a compreensão da indústria dos portais mais simples e assim contribuam fortemente para a elaboração de estudos futuros sobre o tema.

Como estudos futuros, é possível sugerir: (1) a continuação deste trabalho, analisando o desenvolvimento dos modelos de negócio dos portais; (2) a classificação dos serviços oferecidos por outras categorias de portais, por exemplo, os portais para conteúdo específicos; e (3) o estudo das estratégias de fidelização que portais estão desenvolvendo para manter seus usuários neste novo contexto competitivo no Brasil, em que provedores de acesso gratuito ganham importância.

7. 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.

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.

BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D. e MEAD, M. The Case Research Strategy in Studies of Information System. *MIS Quarterly*, vol.11, nº3, pp. 369-387. September, 1987.

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.

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>.
- LAUDON, Kenneth. *Notas de Aula do curso "E-commerce" da Stern School of Business -New York University*. Março de 2000.
- LAZZARINI, S. G. Estudo de Caso: Aplicabilidade e Limitações do Método para Fins de Pesquisa. *Economia & Empresa*, vol.2, nº4, pp. 17-26. Outubro-Dezembro, 1995.
- LEONARD-BARTON, D. L. A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. *Organizational Science*, vol.1, nº3, pp. 248-266. May-June 1990.
- 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.
- POYNDRER, 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>.

TIMMERS, Paul. Business Models for Electronic Market. *EM-Electronic Markets*.
V. 8, nº 2, p. 3-8, 07/1998

TIMMERS, Paul. *Electronic Commerce: Strategies and Models for Business-to-Business Trading*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd., 1999.

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.