Quem é quem no novo mercado

Entenda o modelo de negócio dos mais poderosos agentes do mercado de internet brasileiro –os quatro grandes portais de conteúdo– e seus cenários no futuro. Por Luiza Curi de Mattos, Ana Carolina O. de Andrade Pinto, Wilson Brasil Casado Neto e Antônio Roberto Ramos Nogueira, do Coppead-UFRJ

Luiza Curi de Mattos, Ana Carolina O. de Andrade Pinto, Wilson Brasil Casado Neto e Antônio Roberto Ramos Nogueira são pesquisadores do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppead-UFRJ).

O mercado da internet no Brasil tem evoluído muito nos últimos dez anos e cada vez mais o *gap* entre os portais de conteúdo nacionais e internacionais tem diminuído. As semelhanças entre os conteúdos, os serviços oferecidos e até mesmo o *layout* foram impulsionadas pela entrada no mercado brasileiro de portais como Yahoo!, Terra e AOL.

Apesar de o comércio eletrônico ser um tema bastante explorado pela comunidade acadêmica atualmente, há poucos estudos sobre portais de conteúdo geral. Estudos de caso realizados com portais norte-americanos sugerem a existência de diferentes modelos de gestão de acordo com os tipos de serviços oferecidos. Neste trabalho, os autores traçam cenários futuros para o segmento de portais de conteúdo no Brasil e analisam os modelos de negócio dos grandes *players* do mercado nacional a fim de definir seus posicionamentos estratégicos.

Tendo em vista as tendências e incertezas existentes no segmento, foram traçados dois cenários. A criação e a análise desses cenários não têm como objetivo predizer o futuro, mas esboçar um panorama mais amplo dos portais de conteúdo, preparando os gestores para a competição nesse ambiente, já que novas tecnologias aceleram as mudanças e aumentam as incertezas nos negócios.

O estudo abordou os quatro maiores portais brasileiros UOL, Terra, iG e Globo.com, uma vez que o AOL Brasil deixou de prestar serviços em 4 de abril de 2006. Portais web são *sites* especiais que funcionam como *gateways* de acesso a outros *sites*. Além disso, os portais concentram informação e serviços, tornando-os disponíveis para o usuário em um único lugar. Os primeiros portais surgiram de *sites* que ofereciam serviços de acesso à internet, mas hoje a maioria das ferramentas de busca se transformou em portais de grande audiência.

MODELOS DE NEGÓCIO

Utilizando os conceitos de sistema de valor de Michael Porter, podemos definir a indústria de portais de internet como na figura da página 2. Essa indústria se baseia na oferta de três serviços diferentes: infra-estrutura, provedor de acesso à internet e provedor de conteúdo.

Universo Online (UOL)

Foi criado em julho de 1996 pela fusão de serviços dos grupos Folha e Abril, que uniram conteúdos e operações de acesso do Universo Online (UOL) e do Brasil Online (BOL). Como parte de seu serviço, introduziu o acesso discado ilimitado à internet, mediante pagamento de valor fixo.

Hoje o UOL é o principal portal de conteúdo e provedor pago de acesso à internet do País, com mais de 1,4 milhão de assinantes. É controlado pelo Grupo Folha, após a entrada da Portugal Telecom como acionista e a saída do Grupo Abril. No final de 2005, fez uma oferta pública de ações na Bolsa de Valores de São Paulo, totalizando aproximadamente 60% das ações preferenciais.

Em junho de 2004, incorporou a Net+Phone Telecomunicações, lançando o UOL Fone, serviço pré-pago de VoIP tarifado por minuto, nos mesmos modelos de serviços como Skype e Net Fone via Embratel (VoIP é a tecnologia que permite a transmissão de voz pela internet). Entretanto, o UOL Fone não recebe ligações, não oferece um número determinado para que possam ser feitas ligações de telefones fixos para o usuário do serviço e não permite a realização de chamadas gratuitas entre computadores.

Terra Networks

Provedor de acesso e conteúdo criado em 1999, com sede na Espanha e presente em toda a América Latina, e associado à empresa de telefonia Telefónica, passou a operar no Brasil em 2000, ao comprar o provedor Zaz. TEm mais de 1,5 milhão de assinantes de acesso discado ou por banda larga e é o maior provedor de acesso por banda larga do País, com 1,1 milhão de assinantes por esse meio, além de mais de 150 mil empresas clientes de serviços corporativos.

Durante 2003 e 2004, expandiu agressivamente para a área de conteúdos pagos. Ampliando seus serviços para telecomunicações, criou o Terra VoIP, mais completo que o serviço do UOL Fone, por permitir ligações entre computadores, porém com a mesma limitação de não fornecer um número determinado para que o usuário receba chamadas. O Terra também possui grande foco na distribuição de conteúdo para celulares por SMS (serviço de mensagens curtas) ou BREW (*Binary Runtime*

Sistema de valor (simplificado) da indústria de portais de conteúdo

Infra-estrutura de rede	Provedor de acesso	Conteúdo
•Telefonia fixa •ADSL •Rede de TV a cabo •Rádio •*Wireless* •Telefonia celular	•Provedores de acesso discado •Provedores de banda larga •Provedores de acesso *wireless*	•Portais da web •Portais para celular •*Sites*

Environment for Wireless, plataforma aberta desenvolvida pela Qualcomm para *download* de vídeos, *fotolog* e *e-mail* no celular).

iG

Foi um dos grandes revolucionadores do acesso discado ao lançar, no final da década de 1990, o conceito de internet grátis. O usuário instalava o discador do iG e, ao se conectar, era direcionado ao portal, aumentando seu fluxo de visitação. Lançou também o *e-mail* gratuito para atrair mais visitantes a seu portal. Em 2001, comprou o hpG, na época o maior provedor gratuito de espaço na web e de ferramentas para o desenvolvimento de *site*, adicionando mais serviços a seu portfólio.

Depois de perder muito espaço para os novos portais e provedores de acesso, seu modelo de receitas foi questionado, e o iG passou por uma reestruturação, adotando o conceito "internet *generation*", ou seja, focalizando a geração net, que se desenvolveu usando a rede mundial de computadores. Foi comprado em novembro de 2005 pela Brasil Telecom, que agregou a seus serviços de internet o brTurbo, o iBest e o iG, tudo sob a empresa Brasil Telecom Internet.

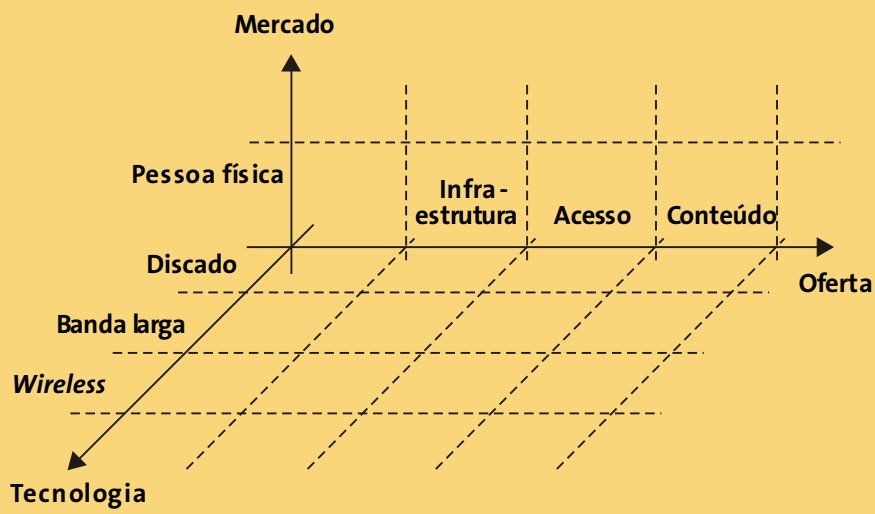
Globo.com

Criado em 2000, entrou no mercado como *late comer* e atingiu a marca de 1 milhão de usuários em todo o Brasil em um ano. A grande proposta do portal era se apoiar no conteúdo gerado por outras empresas das Organizações Globo, como o jornal *O Globo*, cujo portal operava desde 1996, e a Rede Globo de Televisão.

Como grande diferencial, os usuários do portal podem ter acesso ao conteúdo multimídia da Rede Globo, de informação a entretenimento. Para atrair mais clientes para seus serviços de provedor de acesso (discado e por banda larga), os assinantes contam com conteúdo exclusivo de vídeos, incluindo canais ao vivo, acervo da TV Globo e dos canais Globosat, além de vídeos sob demanda, como novelas, programas infantis, jornalísticos, de esportes etc.

A empresa era dona, ainda, de um dos maiores provedores de banda larga, o Virtua (200 mil usuários), lançado sobre a infra-estrutura da até então sua operadora de TV a cabo, a Net, com 1,4 milhão de usuários em março de 2005. Entretanto, as Organizações Globo se desfizeram de parte do capital e do controle da Net Serviços, que hoje é controlada pela Telmex. Nessa época, a Telmex já havia comprado a Claro, operadora de telefonia celular, a Embratel, operadora de telefonia a distância, e a antiga AT&T Latin America. Com a compra da Net, o Grupo Telmex poderia alcançar superado o quilômetro que faltava até a casa dos clientes e oferecer telefonia fixa e internet de banda larga.

Matriz do modelo de negócio



Em 2005, a estratégia do NET Virtua tornou-se mais agressiva, com planos de maior banda por menores preços, preocupando seu principal concorrente, o Velox, do Grupo Telemar. Em março de 2006, a Net lançou o Net Fone, serviço de VoIP operado sobre a infra-estrutura de cabos da Net em parceria com a Embratel, oferecendo telefonia fixa e de longa distância a preços mais baixos que o da telefonia convencional.

Tendências que afetam a indústria

Grupo	Tendência	Impacto nos portais	Justificativa
Econômico	Crescimento da demanda por acesso internet	+	Aumento no número de usuários
	Crescimento da demanda por serviços de telecomunicações	?	Possibilidade de convergência depende da regulamentação do setor
	Mudança para a economia da informação	+	Estratégia dos portais já está adequada
Político	Desregulamentação da indústria de telecomunicações	?	Reorganização da indústria de telecomunicações e de conteúdo possibilita a convergência
	Investimentos públicos na inclusão digital	+	Aumento no número de usuários
Social	Maior aceitação de novas tecnologias pelos usuários	+	Aumento no número de usuários e receptividade para eventuais mudanças na oferta ou tecnologia
	Obsolescência mais rápida da Informação	+	Aumento na freqüência de acesso à informação pelos usuários
Tecnológico	Equipamentos mais potentes e baratos	+	Redução dos custos de operação
	Inovações em conectividade e interação com os usuários	+	Novas possibilidades de acesso aos portais
	Aumento na capacidade da rede	+	Potencial para aumento no tamanho dos arquivos multimídia
Setor	Fusões e aquisições no setor	?	Impacto depende do poder dos portais perante os outros *players*
	Aumento no número de produtores de conteúdo	–	Aumento na competição por conteúdos exclusivos; redução nas receitas de propaganda
	Aumento na segmentação por conteúdo	?	Criação de diferentes nichos de competição depende do interesse dos usuários/anunciantes pelo tema
	Comoditização do acesso e infra-estrutura	+	Alteração do posicionamento do *profit pool* para os provedores de conteúdo
Impacto: + (positivo), – (negativo), ? (incerto)			

CENÁRIOS DE FUTURO

Analisar o impacto de tecnologias em uma indústria muito competitiva é uma tarefa desafiadora, que demanda a utilização de um método adequado. Quanto maiores as incertezas da indústria, mais interessante e útil parece ser o uso do método de análise de cenários.

O primeiro e o segundo passos consistem em determinar, respectivamente, o horizonte de tempo e o escopo da análise. Para o horizonte de tempo, foram levados em conta as mudanças de tecnologia, os ciclos de vida dos produtos, o volume de investimentos na indústria, os concorrentes e os cenários político, econômico e regulatório.

O escopo da análise foi definido geograficamente, pela tecnologia e pela indústria. Dentre os *players* envolvidos, também se analisaram as operadoras de telecomunicações e produtores de conteúdo convencionais, por observar como uma das tendências atuais a demanda dos clientes por serviços convergentes e conteúdos diferenciados. Os principais envolvidos nessa indústria são: portais de internet, operadoras de telecomunicações, produtores de conteúdo, indústria de equipamentos de infra-estrutura de rede de telecomunicações e de infra-estrutura de dispositivos de acesso, usuários finais e investidores.

O terceiro passo é identificar as tendências e condições que afetarão significativamente o futuro da indústria *(veja tabela nesta página)*.

Para montar os cenários, foram reunidas as tendências de impacto positivo e negativo em cenários extremos de convergência entre a indústria de telecomunicações e os portais de conteúdo e de manutenção da fragmentação atual, mantendo a separação de *players* como operadores de telefonia e portais de conteúdo.

Cenário 1 – Convergência (maior desregulamentação da indústria de telecomunicações, com pouca ou nenhuma interferência do governo)

O mundo atual presencia certo grau de verticalização, tanto da junção dos provedores de acesso à internet e dos provedores de conteúdo, como Globo.com, UOL e Terra, que oferecem os dois serviços, quanto uma verticalização completa quando se trata do Grupo Telemar, que possui a infra-estrutura (rede de telefonia/ADSL [EXPLICAR?]), o Velox e o portal de conteúdo (Oi.net). Nesse cenário, a tendência é de aumento da verticalização, com a aquisição de operadoras de celular pelos portais de conteúdo.

A tendência de utilizar o celular como interface para esses portais está relacionada com o tipo de informação que é transmitida. O conteúdo selecionado para ser visto em um celular ou em um *handheld* geralmente é pontual, específico, de rápida visualização, para satisfazer curiosidades ou necessidades imediatas.

Entre os portais brasileiros, o Globo.com é um dos únicos

Incertezas que afetam a indústria

Grupo	Tendência	Impacto nos portais
Regulamentação do setor de telecomunicações	Aumento	–
	Manutenção	0
	Diminuição	+
Fusões e aquisições	Portal compra operadora de telecomunicações	++
	Portal integram para trás	+
	Operadora de telecomunicações compra portal	–

com capacidade financeira para adquirir uma operadora de celular, podendo então usar sua rede para distribuir conteúdos como vídeos de novelas, telejornais, clipes, músicas e notícias. Entretanto, é mais provável que sejam as operadoras de telefonia que comprem os portais de conteúdo, com o objetivo de gerar maior tráfego de informação em sua rede.

No cenário internacional, portais como Google, AOL e Yahoo! podem comprar operadoras de celular. Isso influenciará o cenário brasileiro se uma das operadoras compradas for, por exemplo, a Telecom Itália ou a Telefónica, que também operam no Brasil.

Os portais de conteúdo têm grande interesse na base de dados de clientes das operadoras de celular, que é o maior acervo dessas empresas. O Google, que possui uma ferramenta de busca bastante poderosa, poderia adicionar a essa base informações do perfil de notícias de cada usuário, personalizando cada vez mais seu conteúdo e oferecendo apenas o que for relevante e interessante pelo celular.

O acesso à infra-estrutura, por meio de serviços como Velox e Virtua, passará a ser oferecido gratuitamente em decorrência da comoditização de seus serviços, para estimular a visualização do conteúdo. Como ocorreu nas áreas de música e TV a cabo, os provedores de conteúdo vão variar sua forma de cobrança entre assinatura *flat fee* ou por unidade de *download*, evitando a cobrança de assinaturas. O objetivo é atrair cada vez mais usuários com um conteúdo diferenciado e lucrar com os anúncios feitos no portal, que se valorizam conforme aumenta o número de usuários.

Nesse cenário, estarão mais bem preparados os portais que:

- tiverem maior competência para estabelecer alianças estratégicas, principalmente com empresas produtoras de conteúdo;
- apresentarem inovações adequadas aos novos dispositivos do mercado;
- seguirem as tendências de integração e uso de novas tecnologias de interação com o usuário;
- possuírem maior base de clientes e maior conhecimento, aumentando seu poder de negociação no caso de fusões e aquisições.

Cenário 2 – Fragmentação (as regras governamentais são rígidas, criando uma barreira aos investimentos internacionais e às verticalizações mais agressivas)

Nesse cenário, as inovações tecnológicas têm papel mais significativo no diferencial das empresas. A fragmentação caracteriza-se pelas dificuldades na regulamentação da internet e do novo movimento de fusões e aquisições, o que pode afetar as indústrias de telecomunicações, de provedores e de infra-estrutura, entre outras.

A convergência intersetorial prevista no cenário anterior é altamente dependente da regulamentação que se estabeleça nos próximos anos. Nesse cenário, haveria manutenção do sistema de valor atual, estando as indústrias de telecomunicações e de internet separadas. As empresas de telecomunicações ficariam bastante dependentes das de conteúdo, já que cada vez mais a margem oferecida pela prestação dos serviços de telefonia pura é menor. Portanto, o grande gerador de receita para essas empresas é o fluxo de informações, sendo necessário ter conteúdo para satisfazer as necessidades de seus consumidores.

Um crescente número de portais compete por conteúdos exclusivos, uma vez que o conteúdo aberto não gera fidelidade. Assim, portais que investiram na geração de conteúdo interno ou que possuem parceiros geradores de conteúdo, como UOL (Grupo Folha) e Globo.com (Organizações Globo), têm vantagem sobre seus

concorrentes. O cenário de fragmentação desestimula o uso do celular para acessos à internet. O maior exemplo disso é o fracasso dos portais WAP (protocolo para aplicações sem fio) por causa de suas limitações técnicas e conteúdo restrito.

Os provedores de acesso se mantêm estabelecidos, com serviços separados dos provedores de conteúdo, protegidos por regulamentação. O modelo de receita de ambos os *players* ainda é o de assinatura mensal.

Com o surgimento e desenvolvimento da internet *wireless*, os provedores de acesso nos moldes atuais estariam fadados à obsolescência, podendo também migrar para o acesso *wireless*. No entanto, essa migração depende de compras de direitos de transmissão de determinadas bandas, o que seria impedido por questões regulatórias por enquanto não resolvidas, como a alocação de banda.

A convergência entre diversos tipos de conteúdo, como música, televisão e cinema, e a indústria de telecomunicações é uma tendência cada vez mais forte. Uma vez que os serviços básicos de telefonia se tornam *commodities*, as operadoras buscam no conteúdo a oferta de um produto de mais alto valor agregado. Essa convergência pode levar a uma reconfiguração dos papéis e modelos de negócio das empresas, para a qual elas devem estar preparadas.