

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA INTERNET: ESTUDO DE CASO DE PROVEDORES DE ACESSO

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
Mestrado em Administração de Empresas

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA INTERNET:
ESTUDO DE CASO DE PROVEDORES
DE ACESSO**

+ 35457



Pedro Luiz Côrtes

Projeto de Pesquisa apresentado à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas (Área de Concentração: Administração Estratégica)

658.4038
C954e
ex.2

Orientador: Prof. Dr. Dirceu da Silva

São Paulo
2001

Dedicatória

À Eliana, João Pedro & Luiz Fernando.

Agradecimentos

Citar todos que colaboraram para que esta dissertação fosse elaborada é uma tarefa perigosa, pois sempre há o risco - considerável - de que pessoas fundamentais sejam esquecidas no atropelo que envolve a finalização de uma dissertação de mestrado.

De qualquer forma, corro este risco e menciono em ordem alfabética todas (espero!) as pessoas e instituições que colaboraram das mais diversas formas para a realização de mais esta etapa.

Adriana Carneiro	José Joaquim Boarin
Adriana Naves	Luiz Fernando
Aleksandar Mandic	Manuel José Nunes Pinto
Alessandra Blanco	Maria Leonor Verdi
Amauri Golfette	Matinas Suzuki
Ana Florence	Maurício de França
André Carvalho	Moacyr Rosochansky
Antonio Marco V. Cipelli	Nizan Guanaes
Carla Sá	Paula Barbizan
Clair Vieira de Moraes	Paulo Roberto Alves
Daniel Augusto Moreira	Pedro Paulo V. Herruzzo
Demi Getschko	Ricardo Bessen
Dirceu da Silva	Roberto Simões
Editora Érica	Rosana Arruda da Silva
Eliana Golfette de Paula	Rosi (Rosilene dos Santos Ferreira)
Eolo Marques Pagnani	Sergio Ferreira do Amaral
Fabian de La Rúa	Suzana Liermann
FECAP	Terezinha Adelaide de Castro Souza
Gilceli Bastos	Thiago Marquess
IG - Internet Group	Tuca (Luiz Alexandre R. Costa)
João Augusto Valente	Waldir João Sandrini
João Pedro	

Sumário

LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE TABELAS	8
RESUMO	9
ABSTRACT.....	10
1 INTRODUÇÃO.....	11
2 O PROBLEMA, JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES.....	12
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	14
4 A ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA INTERNET	21
5 ELEMENTOS HISTÓRICOS SOBRE O ACESSO COMERCIAL À INTERNET	24
5.1 Os BBS GRATUITOS E OS SERVIÇOS PAGOS	24
5.2 O CONCEITO DE FREEWARE, SHAREWARE E ADWARE	27
5.3 A DIFUSÃO DE SERVIÇOS ATRAVÉS DOS FREEWARES	30
5.4 A INTERNET NACIONAL EM QUATRO MOMENTOS.....	31
5.5 A GUERRA DE PREÇOS DESENCADEADA PELOS PROVEDORES	33
5.6 O COMPROMETIMENTO DA CAPACIDADE DE INVESTIMENTO.....	37
5.7 O CONTEÚDO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO E O SURGIMENTO DOS PORTAIS	39
5.8 AS OFERTAS DE ACESSO GRATUITO POR TEMPO LIMITADO.....	40
5.9 A INTERNET COMO INSTRUMENTO DE MARKETING ESTRATÉGICO: SURGE O FREESERVE.....	42
5.10 O ACESSO GRATUITO OFERECIDO PELOS BANCOS	44
6 RESUMO DO SEGMENTO DE ACESSO NO SEGUNDO SEMESTRE DE 1999	46
7 A APROXIMAÇÃO ESTRATÉGICA ENTRE PROVEDORES E EMPRESAS DE TELEFONIA	47
7.1 PROVEDORES COMO GERADORES DE TRÁFEGO TELEFÔNICO	48
7.2 A PRIVATIZAÇÃO E A EXPANSÃO DO SETOR DE TELEFONIA NO BRASIL.....	49
7.3 A TRANSMISSÃO DE DADOS EM REDES DE ALTA VELOCIDADE	51
7.4 A COBRANÇA DE TARIFAS TELEFÔNICAS E OS SISTEMAS DE INTERCONEXÃO	53
7.5 A INTERCONEXÃO E NOVAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO.....	56
7.6 TRANSFORMANDO O TRÁFEGO TELEFÔNICO EM UM ATIVO ALTAMENTE VALORIZADO	58
7.7 ASSOCIAÇÃO ENTRE PROVEDORES E EMPRESAS DE TELEFONIA.....	62
7.8 O DELINEAR DE UMA ESTRATÉGIA	62
7.9 ALTERNATIVA: A COMPRA DE UM PROVEDOR.....	66
7.10 A POSSIBILIDADE DO IPO	66
7.11 NOVA FORMA DE TARIFAÇÃO	68
8 O FORNECIMENTO EXCLUSIVO DA ESTRUTURA DE ACESSO.....	70
9 A VENDA DO DATACENTER.....	71
10 A ESTRATÉGIA DE ENTRADA	72
11 O INÍCIO DA OPERAÇÃO	78
11.1 A NECESSIDADE DE ANTECIPAÇÃO	78
11.2 AS EXPECTATIVAS ORIGINAIS E A NECESSIDADE DE PARCERIAS.....	81
11.3 NO INÍCIO, A FALTA DE SERVIÇOS ADICIONAIS.....	82
11.4 A ESTRATÉGIA DE MARKETING	82

12	A EXPANSÃO.....	89
12.1	CONTEÚDOS REGIONAIS.....	89
12.2	NOVOS SERVIÇOS.....	92
12.2.1	A BANDA LARGA E O SUPER IG.....	92
12.2.2	OS SERVIÇOS MÓVEIS.....	94
12.2.3	A AQUISIÇÃO DA HPG.....	94
13	O <i>BREAK EVEN POINT</i>	95
14	CONCLUSÕES E COMENTÁRIOS FINAIS	97
APÊNDICE A		
EVOLUÇÃO DA AUDIÊNCIA DOS PROVEDORES DE ACESSO NACIONAIS NO PERÍODO DE		
SETEMBRO DE 1999 A OUTUBRO DE 2001.....	101	
APÊNDICE B		
SISTEMA DE PESQUISA DE INFORMAÇÕES - SPIN	107	
APÊNDICE C		
A LINHA DO TEMPO DA INTERNET	109	
ÍNDICE REMISSIVO	112	
FONTES DOCUMENTAIS	115	

Lista de Figuras

Figura 1 Organograma básico do iG em março de 2001	16
Figura 2 Exemplo de trecho do programa WaveStudio...	18
Figura 3 Foram gravados trechos específicos dos arquivos digitalizados...	18
Figura 4 SPIN - Sistema de Pesquisa de Informações...	21
Figura 5 A ação das cinco forças que dirigem a concorrência...	24
Figura 6 Esquema básico de um BBS.....	26
Figura 7 Para que vários usuários utilizassem o BBS...	27
Figura 8 - O adware é uma forma de...	29
Figura 9 Faixa ideal do preço de um produto ou serviço...	37
Figura 10 Alteração da faixa de economia de escala...	40
Figura 11 Capas dos CDs oferecendo acesso gratuito...	43
Figura 12 Esquema Básico de Tarifação.....	56
Figura 13 Esquema Básico de Tarifação com Interconexão	57
Figura 14 Esquema Básico de Tarifação.....	63
Figura 15 Esquema Ampliado de Tarifação	64
Figura 16 Resumo da origem e evolução dos...	78
Figura 17 O portal iG Rio.....	95
Figura 18 O portal iG Paulista	96
Figura 19 O portal Super iG	98
Figura 20 Com a aquisição do serviço HPG.....	99
Figura 1 - Apêndice B Tela da primeira versão do sistema SPIN	112
Figura 2 - Apêndice B Tela da segunda versão do sistema SPIN	113

Lista de Tabelas

Tabela 1 Número de assinantes de provedores de acesso à Internet...	33
Tabela 2 Evolução do número de usuários da Internet no Brasil	34
Tabela 3 Custo das operações bancárias conforme o local...	46
Tabela 4 Número de usuários de serviços bancários...	47

Resumo

Com o início do acesso comercial a Internet no Brasil, em meados dos anos 90, diversas empresas passaram a oferecer esse serviço, construindo um segmento que em pouco tempo seria palco de uma intensa concorrência.

No princípio, a busca por um maior número de assinantes gerou uma disputa com base na redução de preços, provocando uma descapitalização do setor e forçando o encerramento de atividades de diversos pequenos provedores.

Paralelamente à disputa com base no preço, com a atuação de grandes grupos de mídia no serviço de acesso surge a competição quanto à oferta de conteúdo e serviços adicionais. Com isso, a tendência de concentração do setor acentuou-se ainda mais devido a maior necessidade de investimentos e infra-estrutura.

Tendo em vista que a Internet gera um grande tráfego telefônico, recentemente as concessionárias de telefonia passaram a estabelecer acordos operacionais ou outras formas de participação junto aos provedores, gerando novas formas de competição.

Buscando levantar elementos que possibilitem um melhor entendimento das forças que dirigem a concorrência, este trabalho utilizou o estudo de caso do provedor iG como forma de estabelecer uma análise estrutural sobre o segmento de acesso no país.

Dessa forma, é efetuado um corte histórico desde o final dos anos 80 (através da análise das empresas que atuariam posteriormente como os primeiros provedores comerciais no Brasil) até 2001 (quando acordos grandes provedores já haviam celebrado acordos com empresas de telefonia e telecomunicação).

Abstract

The commercial Internet access in Brazil has been started in 1995. The first companies that offer this kind of service were the BBS - Bulletin Board System, which unite an enthusiast community.

After a brief period, some others companies start to act as ISPs - Internet Service Providers growing the competition up. At this time the ISPs try to turn the prices down as a way to gain advantages over the others competitors.

It has been driven the segment to accumulate many losses. Consequently a lot of small companies interrupt his activities and the concentration of the segment was increased.

In 1996 some great media companies started to operate as ISPs open a new front of competition. After this event the Internet solution providers need to offer not only small prices but at least a reasonable content.

Although the segment losses, this new situation has forced the companies to realize new investments. As a response, some of them decrease the prices again to try to retain consumers or attract new ones. This situation downplayed the profit again.

Recently, telephone and telecommunications companies has been interested in the Internet service providers. This attention is justified because the ISPs generate an intense telecom traffic.

Some agreements and acquisitions was made. This new scenario shows as important the Internet access segment has grown and open a new perspective to evolution of business.

To help the analyzes of the ISP segment - over the period since the end of 80's to the present - this dissertation have been studying the Internet provider called iG. This ISP was the first company to offer a mass market, subscription-free Internet access service for the cost of a local phone call in Brazil. Beyond this, the iG made an important agreement whit the Telemar company involving the telecom traffic in the beginning .of 2001.

1 INTRODUÇÃO

O que viria a ser a Internet surgiu nos anos 60, nos Estados Unidos, como um projeto militar que buscava meios eficazes de conectar centros de pesquisa, facilitando a troca de informações.

Com o passar dos anos, o caráter militar foi cedendo espaço às atividades acadêmicas na medida em que diversas universidades e centros de pesquisa passaram a integrar as redes embrionárias que viriam, anos mais tarde, a configurar a Internet.

Em 1992, o congressista americano Frederick Boucher propôs uma emenda que permitia a National Science Foundation¹ auxiliar e incentivar o uso das diversas redes pelas pessoas fora da área acadêmica, ao mesmo tempo em que eram revogadas às restrições ao seu uso comercial (Cringely, 1998).

Em maio de 1995, uma portaria conjunta dos Ministérios das Comunicações e da Ciência e Tecnologia criou a figura do provedor de acesso privado, possibilitando a operação comercial da Internet no país (Lima, 1999).

Embora seja incontestável a importância dos provedores de acesso na popularização da Internet, artigos e estudos sobre essas empresas não são muito freqüentes, existindo uma carência de análises setoriais e de estudos mais aprofundados.

Ainda que essa carência possa representar um empecilho à realização ou ao aprofundamento de análises setoriais, torna-se mais profícua a realização de estudos pioneiros, os quais poderão subsidiar investigações posteriores. É dentro desse espírito que este trabalho se insere, na medida em que busca elementos para estabelecer um panorama retrospectivo do segmento de acesso comercial à Internet no país, o qual permitirá o correto entendimento do contexto atual, ensejando uma análise prospectiva quanto às tendências mais estruturadas.

Para isso, este estudo faz um corte temporal que se inicia no final dos anos 80 - ocasião em que surgiram as empresas que mais tarde viriam a ser os primeiros provedores de acesso - e vai até o ano de 2001 - época em que os grandes provedores de acesso já eram considerados como investimentos estratégicos para as empresas de telecomunicações e para grandes grupos de mídia.

Dessa forma, procura-se analisar a evolução do segmento de acesso comercial à Internet no Brasil nos últimos doze anos, mostrando as estratégias empreendidas e sua importância e integração dentro da cadeia produtiva do setor de telecomunicações.

¹ A National Science Foundation foi criada em maio de 1950 para incentivar a pesquisa científica nos Estados Unidos. Ela veio a ter um importante papel no surgimento da Internet, tendo atuado como órgão gestor das redes acadêmicas e de pesquisa naquele país.

2 O PROBLEMA, JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

Hoje, os provedores de acesso cumprem papel fundamental na medida em que constituem o elo de ligação entre os consumidores e as diversas redes que constituem a Internet, ao mesmo tempo em que fornecem serviços adicionais como e-mail e conteúdos variados. Isso, por si, já revestiria de especial importância o estudo dessas empresas.

Entretanto, os provedores devem ter sua atuação entendida e analisada não apenas dentro do escopo imediato de serviços e conteúdos oferecidos aos seus clientes. Hoje, essas companhias são de importância estratégica para as empresas de telefonia e telecomunicações, perspectiva essa que norteará os trabalhos relatados e as análises efetuadas nesta dissertação.

Particularmente, nesta dissertação será descrita a estratégia de negócios do provedor de acesso iG, pertencente ao Internet Group do Brasil, enfocando desde a sua concepção original até o seu lançamento como pioneiro em oferecer acesso gratuito e irrestrito à Internet.

Para descrever a evolução do setor de acesso comercial à Internet no país, utilizou-se como base o estudo de caso do provedor de acesso iG, o qual apresenta aspectos importantes em sua história:

- ◆ Foi um empreendimento surgido sem o suporte de qualquer empresa previamente estabelecida, ao contrário de outros grandes provedores.
- ◆ Foi o primeiro provedor a oferecer acesso gratuito e irrestrito à Internet no país.
- ◆ Estabeleceu um acordo pioneiro com uma empresa de telefonia, estabelecendo uma forma importante de participação estratégica no setor de telecomunicações.

Para a correta compreensão de toda a estratégia de negócios empreendida pelo iG, foi necessário resgatar informações que permitissem compor um cenário evolutivo dentro do qual esse novo provedor viria a surgir.

Entretanto, é possível antecipar alguns fatos que justificam e ampliam os estudos realizados. Sua atividades tiveram início em janeiro de 2000 e no final do mesmo ano o iG já disputava o terceiro lugar entre os provedores nacionais, juntamente com os provedores Terra e UOL. Entretanto, deve-se considerar que aquelas duas empresas podem ser entendidas como investimentos estratégicos de seus respectivos controladores.

O Terra, por exemplo, pertencente ao grupo espanhol Telefônica, empresa esta que possui destacada atuação no setor de telecomunicações e da Internet em diversos países. Sua origem, em 1996, com o nome de ZAZ, está ligada ao grupo de comunicação RBS – Rede Brasil Sul, que congrega emissoras de rádio, TV e jornais no sul do país.

A mudança de nome de ZAZ para Terra ocorreu pouco tempo após a sua venda para aquele grupo espanhol, pois essa é a marca utilizada por diversos

provedores que a Telefônica mantém em países de língua espanhola, além do Brasil e EUA.

O UOL, também surgido em 1996, foi uma iniciativa do jornal Folha de S. Paulo, passando a ter, ainda naquele ano, a participação do grupo Abril. Hoje, além do Brasil, ele atua em países como Argentina, México, Venezuela, Colômbia e comunidade hispânica dos EUA, contando entre seus sócios com a participação do grupo PT - Portugal Telecom.

Por sua vez, o iG foi lançado a partir da iniciativa dos grupos de investimento GP e Opportunity, sem qualquer legado anterior ou suporte de uma empresa que, atuando em setores convencionais já consolidados, buscasse estabelecer na Internet - ou através dela - um posicionamento estratégico.

Considerando que ele surgiu sem uma herança ou suporte empresarial e, tendo enfrentado empresas já estabelecidas e consolidadas, conseguiu um grande desempenho em poucos meses de atuação, temos um caso merecedor de uma análise mais detalhada.

Ampliando o interesse pelo iG, ele utilizou uma estratégia inovadora para a entrada no segmento de acesso à Internet, mediante a gratuidade. Conforme será analisado mais adiante, essa estratégia mostrou-se bastante eficiente ao atrair e reter um número significativo de usuários, conforme será discutido ao longo deste trabalho. Em função disso, provedores pagos como Terra e UOL, foram levados a adotar estratégia semelhante, oferecendo alguma forma de acesso grátis paralelamente aos serviços por assinatura.

Entretanto, apesar de resultados iniciais positivos e do surgimento de outros serviços similares, artigos publicados na imprensa analisavam a dificuldade de se manter um provedor com um modelo de negócio calcado no acesso gratuito (Freitas & Jimenez, 2000, Jimenez, 2000a; Nassif, 2000). Corroborando esse pensamento, verificou-se que, ao longo do ano 2000, alguns desses empreendimentos tiveram suas atividades encerradas.

Porém, o iG não apenas viria a contrariar essas expectativas, como atingiria o equilíbrio operacional entre receita e despesas (*break even point*) cerca de um ano e meio após o seu lançamento. Embora seja condição necessária para a saúde financeira de qualquer empresa que atue em segmentos convencionais, o *break even point* ainda não foi atingido por alguns dos grandes provedores nacionais.

Em que pesem as considerações e justificativas anteriores sobre a necessidade e importância de se desenvolver um estudo de caso sobre o provedor iG, o mais interessante é que ele foi projetado tendo em perspectiva a possibilidade de estabelecer uma posição estratégica junto às empresas telefônicas, sendo um reflexo da nova conjunção de forças advinda com a privatização do setor de telefonia no Brasil.

Esse estudo de caso foi um laboratório no qual a evolução do segmento de acesso à Internet no país pôde ser compreendida e as estratégias competitivas analisadas, buscando o correto entendimento das relações existentes entre os provedores de acesso, os grandes grupos de mídia e as empresas de telecomunicações.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Buscando uma melhor compreensão das estratégias competitivas do segmento analisado, optou-se pelo estudo de caso de um grande provedor de acesso nacional. A escolha recaiu sobre o iG em função de algumas peculiaridades que demonstram sua importância dentro dos objetivos deste trabalho:

- ◆ **FOI O PRIMEIRO PROVEDOR NACIONAL A INTRODUIR O ACESSO GRATUITO EM LARGA ESCALA PARA TODOS OS INTERESSADOS**

Em Côrtes & Rosochansky (2001a), o acesso gratuito foi entendido como sendo uma estratégia de entrada em um segmento altamente competitivo. É sabido que esse tipo de promoção em si não representa uma novidade, sendo adotada em outros segmentos e até mesmo entre os provedores de acesso, conforme será analisado oportunamente. Entretanto, o iG foi o primeiro provedor de acesso a oferecer esse tipo de acesso permanentemente e não apenas em caráter temporário. Isso geraria importantes repercussões nas estratégias empreendidas por outras empresas desse segmento.

- ◆ **CONSEGUIU UM GRANDE NÚMERO DE USUÁRIOS EM POCOS MESES DE ATIVIDADE**

Conforme será discutido mais adiante neste trabalho, era de fundamental importância para o iG conseguir um grande número de usuários, tendo em vista a perspectiva de acordo com empresas do setor de telefonia. Entretanto, mesmo concorrendo com empresas estabelecidas há mais tempo e razoavelmente consolidadas, ele rapidamente conseguia ascender às primeiras posições entre os provedores, conforme pode ser verificado no Apêndice A (Evolução da Audiência dos Provedores de Acesso Nacionais no período de setembro de 1999 a outubro de 2001).

É interessante notar que embora a oferta gratuita de produtos ou serviços não constitua uma novidade, nem mesmo na Internet, a forma como ela foi utilizada pelo iG é realmente inovadora. Conforme será apresentado no decorrer deste trabalho, outros provedores já ofereciam o acesso gratuito. Entretanto, isso sempre era feito por um prazo limitado.

Ao decidir pela não cobrança do serviço de acesso à Internet, o iG provocou uma série de rações dos outros concorrentes, permitindo um melhor entendimento das forças que dirigem a concorrência entre os provedores de acesso.

Além disso, em sua estratégia de negócios, ele conseguia firmar um acordo com uma empresa do setor de telefonia, o que possibilitou uma melhor compreensão do inter-relacionamento entre esses dois segmentos.

Outro fato que corrobora a importância desse caso é que participavam do iG, na época em que o estudo foi conduzido, pessoas que tiveram papel ativo quando da implantação do acesso à Internet no país. Uma delas é Demi Getschko (diretor de tecnologia do iG), pesquisador com ampla experiência acadêmica e empresarial. Ele foi um dos responsáveis pela implantação da Internet no país na época em que era gerente de Informática na Fapesp. Da mesma forma, Aleksandar Mandic (na época diretor de novos negócios do iG) foi o responsável pela implantação do primeiro provedor comercial no país.

Segundo Yin (2001): "o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas". Prosseguindo, ele comenta que "você poderia utilizar o método de estudo de caso quando deliberadamente quisesse lidar com condições contextuais - acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo".

No desenvolvimento deste trabalho as entrevistas tiveram um papel fundamental, sendo considerada por Yin (*op. cit.*) "uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso". Elas foram realizadas entre os meses de março e junho de 2001, junto aos principais executivos do iG (segundo o organograma básico da empresa, tal como pode ser visto na figura 1), além de pessoas responsáveis por setores-chave.

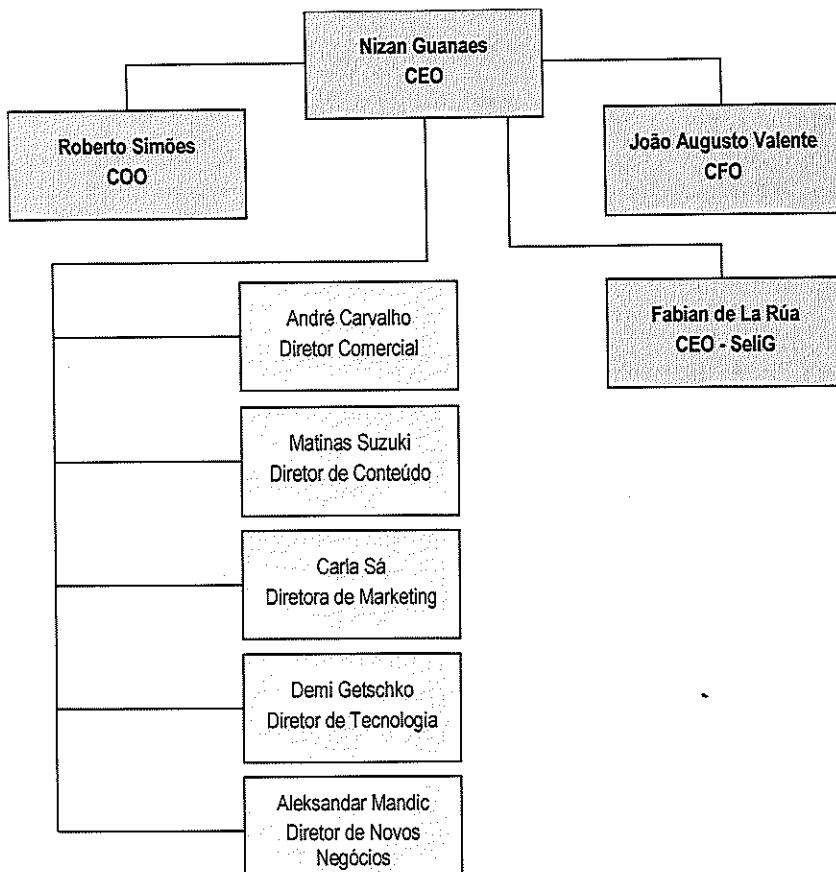


Figura 1- ORGANOGRAMA BÁSICO DO IG EM MARÇO DE 2001
FONTE: CÔRTES (2001)

Dentro da hierarquia interna do iG, os diretores mencionados têm o status de vice-presidentes. Num primeiro momento, foram entrevistados aqueles executivos, buscando-se conhecer mais detalhadamente a empresa, sua história e estratégia. Na medida em que se tornou necessário, outras pessoas foram entrevistadas:

- **DIRETORA DE RH (CLAIR VIEIRA DE MORAES)**
- **DIRETOR DO DATACENTER (LUIZ ALEXANDRE REALI COSTA)**
- **DIRETORA DE DESENVOLVIMENTO DE CONTEÚDO (ADRIANA NAVES)**
- **DIRETORA DO PORTAL IG (ALESSANDRA BLANCO)**

Essas entrevistas foram conduzidas de forma espontânea, conforme entendimento de Yin (*op. cit.*) sobre o assunto:

*"As entrevistas podem assumir formas diversas. É muito comum que as entrevistas, para estudo de caso, sejam conduzidas de forma espontânea. Essa natureza das entrevistas permite que você tanto indague respondentes-chave sobre os fatos de uma maneira quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos". Embora elas sempre tenham seguido um roteiro pré-estabelecido, são consideradas como espontâneas por Yin (*op. cit.*): "Um segundo tipo de entrevista é focal, na qual o respondente é entrevistado por um curto período de tempo - uma hora, por exemplo. Nesses casos, as entrevistas ainda são espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal, mas você, provavelmente, estará seguindo um certo conjunto de perguntas que se originam do protocolo de estudo de caso".*

Em todas as oportunidades, as entrevistas foram iniciadas com uma pergunta sobre a entrada do entrevistado no iG e sobre suas experiências anteriores. Dessa forma, procurava-se atingir alguns objetivos mais imediatos, necessários ao prosseguimento em torno de outros assuntos, tais como:

- ◆ Descontrair o entrevistado.
- ◆ Conhecer sua experiência anterior, a qual pode fornecer indicativos importantes sobre o tipo de proficiência que a empresa busca desenvolver (Côrtes & Rosochansky, 2001a, 2001c).
- ◆ Verificar o nível de conhecimento da história do iG, pois as pessoas que iniciaram suas atividades antes do lançamento do provedor, poderiam ter um grau de conhecimento melhor sobre as estratégias empreendidas.

Em função das respostas iniciais, o roteiro original poderia sofrer algumas alterações, e perguntas adicionais eram intercaladas. Com isso, pontos específicos foram abordados e, quando necessário, esclarecimentos posteriores foram efetuados através de consultas via e-mail.

Geralmente, quando uma pesquisa ou estudo de caso envolve a realização de entrevistas, as gravações são posteriormente transcritas para facilitar consultas posteriores. Entretanto, esse procedimento pode ser bastante trabalhoso e demorado quando da realização de diversas entrevistas. Neste trabalho, foram realizadas treze entrevistas, somando mais de 8 horas de gravação. Portanto, presumiu-se que neste caso, a transcrição poderia não surtir o efeito desejado.

Procurando agilizar a recuperação de informações, todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente digitalizadas (transferidas para o computador) em arquivos com o formato wav (padrão para o Windows), por meio do programa Wave Studio versão 3.15.0, da Creative Technology (figura 2). O total das entrevistas digitalizadas somou quase 370 Mbytes.

Posteriormente, foram selecionados trechos específicos de cada entrevista já digitalizada, formando uma biblioteca de citações mais importantes. Aqui, foram gerados 42 arquivos, incluídas as digitalizações originais e os trechos selecionados, somando 509 Mbytes (figura 3).

Em seguida, todos esses arquivos foram gravados em CD-R, facilitando o manuseio e constituindo uma cópia de segurança das entrevistas realizadas.

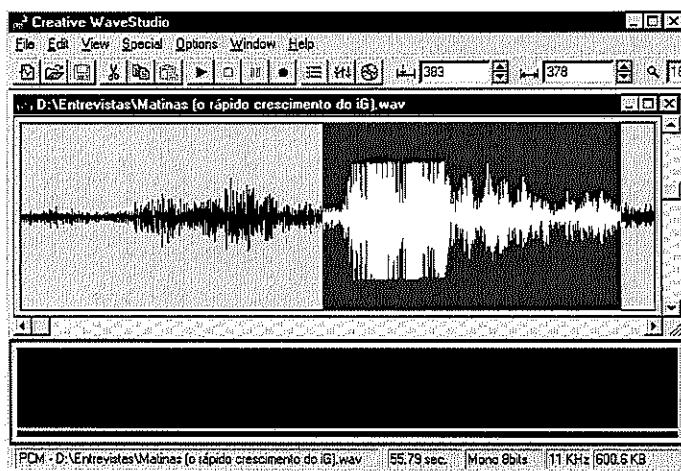


FIGURA 2 – EXEMPLO DE TRECHO DO PROGRAMA WAVESTUDIO, UTILIZADO PARA DIGITALIZAÇÃO DAS GRAVAÇÕES E SELEÇÃO DE TRECHOS ESPECÍFICOS.

Name	Tamanho	Tipo	Modificado
④ Carla Sá [sobre as pesquisas junto ao usuário].wav	5.660KB	Som wave	20/05/01 17:05
④ Carla Sá [sobre probado com o Téori].wav	6.49KB	Som wave	20/05/01 17:12
④ Carla Sá [Thiago, cachorro, marca e publicidade].wav	2.281KB	Som wave	20/05/01 17:47
④ Carla Sá [trabalhando com Nizan].wav	9.810KB	Som wave	20/05/01 17:00
④ Carla Sá.wav	34.658KB	Som wave	20/05/01 10:20
④ Cláudia.wav	76.747KB	Som wave	26/05/01 16:34
④ Demi [sobre os pequenos provedores].wav	1.749KB	Som wave	09/05/01 08:01
④ Demi.wav	17.751KB	Som wave	27/03/01 14:39
④ Fabian de La Rúa [o inicio].wav	9.027KB	Som wave	01/05/01 13:29
④ Fabian de La Rúa [o inicio, e-mail, a idéia].wav	3.609KB	Som wave	11/05/01 07:05
④ Guga Volante [reprocessado pelo Ulead].wav	24.527KB	Som wave	20/05/01 10:39
④ Mandic [500 mil usuários].wav	456KB	Som wave	03/04/01 11:55
④ Mandic [sobre o acesso gratuito e sua entrada no IG].wav	6.362KB	Som wave	10/04/01 17:41
④ Mandic [fala sobre OSite].wav	4.689KB	Som wave	10/04/01 17:32
④ Mandic [o acesso gratis é o inicio].wav	4.161KB	Som wave	11/05/01 08:53
④ Mandic [o entendimento da ZipNet].wav	906KB	Som wave	17/01/00 15:47
④ Mandic.wav	17.751KB	Som wave	24/03/01 20:14
④ Matinas [a montagem do conteúdo].wav	8.538KB	Som wave	04/04/01 12:09
④ Matinas [o rápido crescimento do IG].wav	601KB	Som wave	04/04/01 12:05
④ Matinas [priorizando a marca e não o nome das pessoas].wav	1.794KB	Som wave	04/04/01 12:17
④ Matinas.wav	24.714KB	Som wave	04/04/01 11:33
④ Nizan.wav	52.880KB	Som wave	27/08/01 23:24
④ Nizan_Temp.wav	2.757KB	Som wave	27/08/01 23:19
④ Roberto Simões [reprocessado pelo Acoustica].wav	28.951KB	Som wave	25/03/01 21:17
④ Roberto Simões.wav	28.951KB	Som wave	25/03/01 21:01
④ Túca - primeira semana de janeiro (18 de abril de 2000).wav	6.324KB	Som wave	06/01/00 12:48
④ Túca - sobre e-mails recebidos (18 de abril de 2000).wav	2.127KB	Som wave	30/04/01 10:34
④ Túca - sobre e-mails, spam e log (18 de abril de 2000).wav	7.829KB	Som wave	18/04/01 21:16
④ Túca - sobre o início da operação com o ZipNet (18 de abril de ...).wav	1.559KB	Som wave	06/05/01 18:26
④ Túca - sobre a estrutura do IG (18 de abril de 2000).wav	6.488KB	Som wave	30/04/01 10:34
④ Túca (18 de abril de 2000).wav	18.430KB	Som wave	19/04/01 21:00
④ Túca (comentários pós entrevista).wav	7.163KB	Som wave	19/04/01 21:34

FIGURA 3 - FORAM GRAVADOS TRECHOS ESPECÍFICOS DOS ARQUIVOS DIGITALIZADOS, CONSTITUINDO UM BANCO DE DADOS COM CITAÇÕES ESPECÍFICAS.

Além das entrevistas, foi necessário desenvolver as seguintes etapas de pesquisa e levantamento de informações:

- ◆ **LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO PRELIMINAR**
Coletar e analisar informações sobre o período anterior ao surgimento do acesso comercial no país, procurando entender a dinâmica da concorrência entre as empresas que a partir de 1995 passariam a atuar como provedores de acesso.
- ◆ **LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO ESPECÍFICO**
Coletar e analisar informações que possibilitassem a correta compreensão do surgimento dos primeiros provedores e o crescimento do segmento de acesso e as estratégias competitivas empreendidas pelos diversos concorrentes.
- ◆ **ESTUDO DE CASO ESPECÍFICO**
Coletar informações adicionais que permitissem contextualizar o iG dentro do segmento estudado levando a uma maior compreensão das forças concorrentes atuantes e das estratégias empreendidas.

Dessa forma, tendo o iG como base para um estudo de caso, seria possível consolidar as informações obtidas através dos levantamentos bibliográficos realizados, possibilitando uma melhor compreensão do segmento de acesso comercial à Internet e suas correlações com setores afins.

Entretanto, é fundamental tecer algumas observações pertinentes às fontes documentais disponíveis. Embora notícias sobre a Internet sejam freqüentes na imprensa, geralmente elas apresentam apenas um caráter informativo, sendo pouco usual a veiculação de análises mais abrangentes ou estruturadas. No meio acadêmico ou em publicações especializadas em negócios, não é comum trabalhos ou análises sobre provedores de acesso. O fato desse segmento ser comparativamente muito recente, é certamente um dos motivos que explicam essa situação.

Além disso, há que se considerar que as empresas surgidas em função da Internet estão ainda em fase de consolidação, com modelos de negócios ainda sendo testados e depurados. Particularmente, entre os provedores de acesso, incorporações (como do ZAZ pelo grupo Telefônica ou do Zip.Net pelo UOL), fusões (como a da AOL com a Time-Warner), entrada de novos acionistas (como a Portugal Telecom no UOL) ou lançamento de novos serviços (como o iG), demonstram a dinâmica desse segmento, o que dificulta a realização de estudos mais amplos.

Em que pese a dificuldade para se desenvolver análises setoriais mais abrangentes, em face da carência de trabalhos, o cenário mostra-se amplamente favorável ao desenvolvimento de estudos pioneiros que venham subsidiar pesquisas posteriores.

Para melhor estudar a estratégia de negócios do iG, fez-se necessário atuar em dois pontos específicos, buscando-se num primeiro momento levantar trabalhos sobre estratégia competitiva e, posteriormente, coletar dados sobre a evolução histórica do segmento estudado.

Estudos sobre estratégias competitivas na Internet não são muito freqüentes e, por vezes, carecem de qualidade científica. Em geral, os lançamentos de livros nessa área são voltados mais para o relato de experiências empresariais as quais nem sempre podem ser entendidas como estudos de caso, não se adequando às definições de Yin (2001):

"1. Um estudo de caso é uma investigação empírica que:

- ◆ *investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando.*
- ◆ *os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.*

2. A investigação de estudo de caso:

- ◆ *enfrenta uma situação tecnicamente única, em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado.*
- ◆ *baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado.*
- ◆ *beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados."*

.Essas publicações, por vezes, carecem do cuidado necessário à realização de estudos mais detalhados, não possuindo o formalismo requerido em trabalhos acadêmicos. Naquelas que se constituem em relatos de experiências, ocorre a predominância de apenas uma fonte de dados, não havendo o "desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados" conforme mencionado por Yin (*op. cit.*). É certo que isso não invalida algumas dessas obras, mas é importante considerá-las dentro de suas próprias limitações metodológicas.

Procurando suprir essa carência de bibliografia específica, foi elaborado o livro "Webmarketing: estabelecendo vantagens competitivas na Internet" (Côrtes & Rosochansky 2001a), que tem como orientação básica o entendimento do contexto da concorrência entre as empresas que atuam na Internet, sob a óptica de estudos clássicos de Ansoff (1983), Porter (1989 e 1997), Hamel & Prahalad (1995), Kotler (1996, 1997, 1999), Senge (1998 e 1999), Drucker (1999), Ghemawat (2000), Hamel (2000).

A definição de conceitos, a adequação de teorias e estudos, e a aplicação de exemplos ao ambiente competitivo da Internet foram o ponto de partida para que trabalhos posteriores pudessem ser realizados, como este estudo de caso. Foi possível identificar nos estudos mencionados, alinhavados em Côrtes & Rosochansky (2001a), diversos pontos que podem ser utilizados em busca de uma melhor compreensão dos aspectos estruturais da concorrência entre os provedores de acesso.

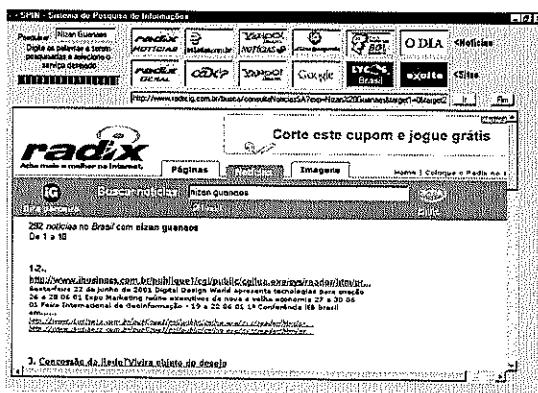
Sendo assim, embora a Internet seja uma área bastante nova, com sua expansão comercial tendo ocorrido de maneira significativa apenas há poucos anos, trabalhos pioneiros como os de Côrtes e Rosochansky (2001a), Côrtes et. al. (2001), Côrtes e Rosochansky (2001b), mostraram ser possível a aplicação nos negócios *on-line* de análises e teorias já consagradas e utilizadas em outros segmentos, o que acabou sendo de fundamental importância na compreensão das estratégias competitivas entre os provedores de acesso.

De acordo com as considerações anteriores, a falta de uma bibliografia mais consolidada sobre negócios na Internet e o restrito número de artigos acadêmicos constituíram-se em empecilhos a serem superados para a condução deste estudo. Todavia, o fato do iG ser um empreendimento muito recente, com pouco mais de um ano e meio de existência, torna fácil obter informações através de notícias publicadas em jornais, revistas e na Internet.

Sendo assim, se por um lado a carência de um número maior de estudos sobre as estratégias competitivas na Internet pode dificultar o estabelecimento de análises comparativas, o terreno mostra-se fértil de possibilidades para o desenvolvimento de estudos *pioneiros*, dado o grande número de notícias e informações disponíveis.

Além disso, como a estratégia competitiva e o plano de negócios do iG estão em plena execução, torna-se fundamental o constante monitoramento das notícias, evitando que uma dependência muito forte se estabeleça em relação às entrevistas.

Para isso, o levantamento de notícias contou com o auxílio de sistemas de pesquisa *on-line*, como os softwares Copernic e JOC Web Finder e do sistema ProQuest (disponível na Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP). Além disso, foi desenvolvido em Visual Basic um sistema específico para pesquisa de informações na Internet, e em jornais *on-line* denominado SPIN - Sistema de Pesquisa de Informações (figura 4). Esse sistema permite a pesquisa de notícias e informações em diversos sites (para maiores referências, vide Apêndice B Sistema de Pesquisa de Informações - SPIN).



**FIGURA 4- SPIN - SISTEMA DE PESQUISA DE INFORMAÇÕES,
ESPECIALMENTE DESENVOLVIDO PARA PESQUISAR NOTÍCIAS E
INFORMAÇÕES EM DIVERSOS SITES DE BUSCA NA INTERNET.**

Com o auxílio dessas ferramentas de pesquisa, associadas às entrevistas e estudos diversos (artigos e livros), foi possível reunir informações suficientes para a realização deste estudo.

Entretanto, a correta compreensão e análise das informações obtidas requer uma breve investigação histórica sobre o surgimento dos primeiros provedores de acesso e o estabelecimento da concorrência entre as empresas nesse setor. Embora o acesso comercial à Internet no país tenha ocorrido a partir de 1995 os primeiros provedores de acesso foram empresas (denominadas BBS) que já ofereciam serviços *on-line*. A origem e evolução desses serviços será relatada no tópico 5 Elementos Históricos Sobre o Acesso Comercial à Internet.

Todavia, para que uma correta análise estrutural possa ser efetuada a partir dos elementos históricos relatados, faz-se necessária uma discussão sobre a estratégia competitiva no segmento estudado.

A importância de tal discussão preliminar verifica-se ante o debate estabelecido a partir do Fórum Econômico Mundial de Davos em fevereiro de 2001. Naquela oportunidade, mais especificamente no painel "O valor está no olhar do observador", ganhou força a discussão sobre a aplicabilidade ou não das idéias de Porter ao contexto dos negócios na Internet (Useem, 2001).

As idéias de Porter (1989, 1997) têm sido muito utilizadas no entendimento e análise de diversos segmentos ao longo dos anos. Entretanto, a recente discussão de Davos levantou questões que precisam ser discutidas e esclarecidas, buscando estabelecer parâmetros que serão utilizados na análise do segmento estudado, o que é feito a seguir.

4 A ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA INTERNET

Talvez a melhor maneira de entender a polêmica sobre a aplicação das idéias de Porter ao contexto da Internet foram expressas por Ticoll (2001) e são apresentadas de maneira resumida a seguir:

- ◆ A Web não é apenas um "complemento" das atividades tradicionais. Ela faz parte da infra-estrutura de um novo meio universal de comunicações. Ela poderia ser comparada à imprensa, ao rádio ou à televisão. Porém, de uma forma mais rica e poderosa, uma vez que ela permite às pessoas um poder de interação por meio de uma rede onipresente, barata e baseada em padrões aceitos mundialmente.
- ◆ Conseqüentemente, a Internet irá se expandir, tornando-se invisível como a eletricidade e definindo um novo ponto de partida para a estratégia empresarial.

Em Useem (2001), um determinado trecho procura dar a exata dimensão sobre a possibilidade de aplicação das idéias de Porter aos negócios realizados pela Internet: "*quanto aos modelos estratégicos de Porter, Shawney [Universidade Northwestern] os compara à física newtoniana no limiar do aparecimento da teoria da relatividade de Einstein. 'Newton estava errado?', pergunta ele. 'Depende. Se as partículas estiverem se movendo a uma velocidade razoável em condições igualmente razoáveis, Newton está certo. Assim, se a estrutura industrial for estável,*

se os limites estiverem bem definidos, e se você souber exatamente quem são os concorrentes, então a estrutura de Porter será extremamente útil. Infelizmente, são poucas as indústrias que satisfazem na prática essas condições utópicas."

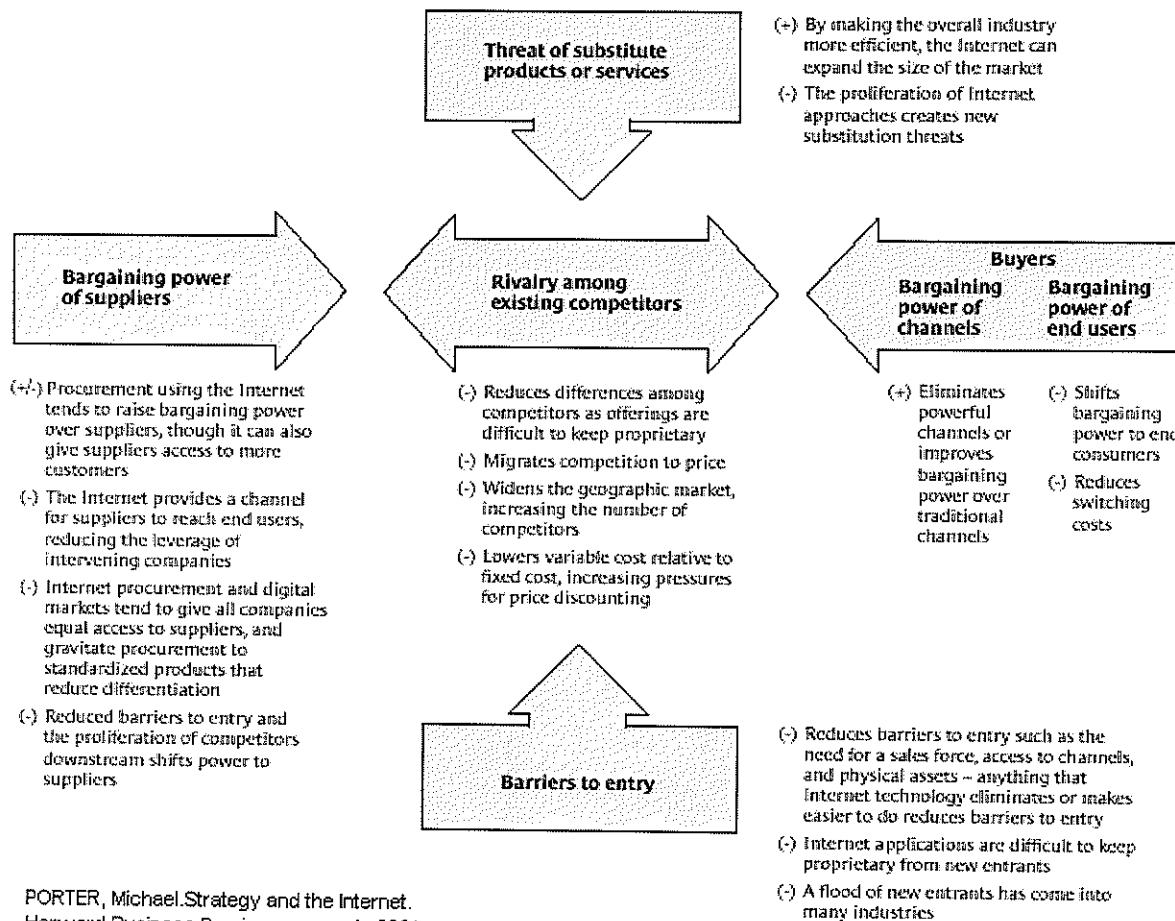
Em um artigo publicado em março pela Harvard Business Review (Porter 2001), ele responde às críticas recebidas em Davos, argumentando que:

- ◆ É compreensível que, quando confrontado com novos fenômenos nos negócios, o mercado procure por um guia. Porém, nos estágios iniciais de qualquer nova e importante tecnologia, os sinais oferecidos podem não ser confiáveis.
- ◆ Novas tecnologias geram experiências exuberantes para as empresas e consumidores. Entretanto, muitas vezes essas experiências são insustentáveis. Certamente, esse é o caso da Internet.
- ◆ Segundo ele, os rendimentos obtidos na Internet não são confiáveis por três razões:
 1. Muitas empresas subsidiaram a aquisição de seus produtos e serviços, na esperança e ganhar posições na Internet e estabelecer uma base de consumidores.
Nesse caso, a prática de preços subsidiados acaba gerando uma demanda artificialmente elevada.
 2. Muitos consumidores acabaram adquirindo produtos ou serviços pela Internet apenas por curiosidade. Muitos acabaram efetuando transações na Internet mesmo quando os benefícios não eram claros.
 3. Muitas das supostas rendas advindas do comércio eletrônico ocorreram mais sob a forma de ações (ou participações) do que em dinheiro.
Conseqüentemente, por vezes os verdadeiros custos foram encobertos, pois muitos fornecedores aceitaram pagamentos sob a forma de papéis ou opções por ações.
- ◆ Muitos dos negócios empreendidos na Internet são artificiais, competindo por meios artificiais e mantidos por capitais.
- ◆ Em períodos de transição é comum transparecer que novas regras gerem a competição. Contudo, quando as forças do mercado se manifestam, as velhas regras recuperam seu valor.
- ◆ Muitos analistas apontam para o sucesso dos fornecedores de tecnologia como uma evidência do valor econômico da Internet. Entretanto, esse pensamento é incorreto. É o uso da Internet que definitivamente cria valor econômico.
- ◆ A Internet criou algumas novas indústrias como os leilões *on-line* e os mercados digitais. Entretanto, o grande impacto foi possibilitar a uma nova configuração de indústrias já existentes.

- ♦ Independente da indústria ser nova ou não, seu desempenho estrutural é determinado pela cinco forças que regem a concorrência:
 1. A rivalidade existente entre os competidores já estabelecidos.
 2. As barreiras de entrada para os novos competidores.
 3. A ameaça representada pelos produtos ou serviços substitutos.
 4. O poder de barganha dos fornecedores.
 5. O poder de barganha dos compradores.

Para um melhor entendimento da atuação dessas cinco forças, ele apresenta um quadro (figura 5) sobre como a Internet influencia a estrutura da indústria.

Como a Internet influencia a estrutura da indústria



PORTR, Michael. Strategy and the Internet.
Harvard Business Preview, março de 2001

FIGURA 5- A AÇÃO DAS CINCO FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA, ANALISADAS DENTRO DO CONTEXTO DE NEGÓCIOS DA INTERNET.

Estudos recentes conduzidos por Côrtes & Rosochansky (2001a, 2001b) utilizam os conceitos de Porter para analisar as forças que dirigem a concorrência na Internet, inclusive no segmento de acesso à Internet.

Conforme poderá ser verificado no decorrer deste trabalho, em que pese a velocidade das mudanças ocorridas na Internet, as idéias de Porter podem ser utilizadas de maneira muito adequada ao entendimento da concorrência entre os provedores de acesso.

5 ELEMENTOS HISTÓRICOS SOBRE O ACESSO COMERCIAL À INTERNET

A fim de compreender o segmento estudado, é necessário conhecer alguns elementos sobre a história do acesso comercial à Internet no país.

Para isso, será necessário conhecer um pouco da história das empresas que forneciam serviços on-line e passariam a ser os primeiros provedores comerciais no país.

Isso permitirá analisar como evoluiu a competição entre os provedores de acesso e o estabelecimento de uma concorrência com base no preço, o que acabaria levando à oferta crescente de períodos de acesso gratuito e a uma consequente descapitalização do segmento.

Conforme será discutido, a competição entre provedores de acesso à Internet, ampliada pela participação de novas e importantes empresas, viria a ter um papel substancial na definição de novas formas de obtenção de vantagens competitivas.

Uma síntese dos acontecimentos importantes que culminaram com o surgimento da Internet pode ser consultada no Apêndice C - A Linha do Tempo da Internet.

5.1 Os BBS GRATUITOS E OS SERVIÇOS PAGOS

A concepção dos clubes digitais, nos quais usuários mantinham contato, trocando programas e informações, através de microcomputadores ligados a linhas telefônicas, surgiu na segunda metade dos anos 70, com a proliferação dos microcomputadores. O primeiro desses clubes, usualmente denominados BBS (Community Bulletin Board System ou Sistema de Quadro de Avisos), teria surgido em 1978 (Anderson, 2001 e Côrtes 1999 e 2001) em Chicago (Illinois, EUA).

Segundo Côrtes (2001), a estrutura básica de funcionamento desses clubes digitais era bastante simples:

"em sua concepção básica, um BBS ficava baseado em um único computador, o qual possuía um programa que centralizava o recebimento e envio de mensagens e outros serviços disponíveis. Um usuário que desejasse utilizar esse serviço deveria conectar seu computador pessoal ao computador do BBS, por meio de uma linha telefônica convencional.

Para que essa conversa digital entre computadores pudesse ser feita por meio de linhas projetadas unicamente para transmissão de voz, era necessário o uso de modems, sendo um conectado ao computador do usuário e outro ao computador do BBS (figura 6). Além disso, os usuários precisavam de um programa que traduzia as informações recebidas e as apresentasse sob a forma de menus em modo texto. Dessa forma, para navegar, os usuários tinham de digitar comandos, o que exigia um nível de conhecimento em informática que acabava por afastar os não iniciados".

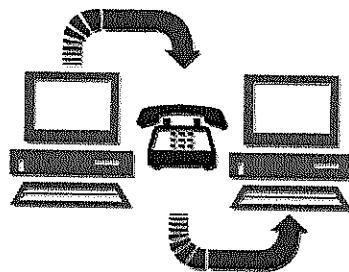


FIGURA 6 - ESQUEMA BÁSICO DE UM BBS.

POR MEIO DE UMA LINHA TELEFÔNICA, O USUÁRIO CONECTAVA-SE AO COMPUTADOR DO BBS, TRANSMITINDO MENSAGENS, TRANSFERINDO PROGRAMAS E PARTICIPANDO DE FÓRUNS. COM APENAS UM COMPUTADOR E UMA ÚNICA LINHA TELEFÔNICA, SOMENTE UM USUÁRIO POR VEZ PODERIA UTILIZAR O BBS.

FONTE: CÔRTES (2001)

Inicialmente, por tratar-se de iniciativa de cunho amador, esses clubes não cobravam taxas ou assinaturas de seus usuários, o que talvez tenha contribuído para a sua proliferação.

É de ressaltar a contribuição desses clubes digitais na disseminação do uso de microcomputadores, tendo em vista que, através desses serviços, usuários situados em localidades distantes dos grandes centros, passavam a ter oportunidade de dirimir dúvidas técnicas e obter programas e rotinas necessárias ao funcionamento adequado de alguns equipamentos naqueles tempos pioneiros.

Entretanto, o esquema básico mostrado na figura 6 permitia que apenas um usuário de cada vez se conectasse ao BBS. Aos outros interessados, restava apenas esperar que a linha telefônica desocupasse, para então utilizar o serviço do BBS. Além disso, alguns desses clubes funcionavam apenas algumas horas por dia, limitando o acesso de mais usuários. Com o aumento do número de usuários de computadores, começou a surgir uma demanda não atendida.

Foi então que, alguns desses BBS passaram a cobrar pelos seus serviços, oferecendo, em contrapartida, uma estrutura mais adequada ao atendimento de um número maior de usuários. Essa ampliação da capacidade de atendimento envolvia a contratação de um número maior de linhas telefônicas (que permitiriam a conexão simultânea de mais usuários), além de uma rede local para que esses mesmos usuários tivessem acesso aos serviços disponíveis (figura 7).

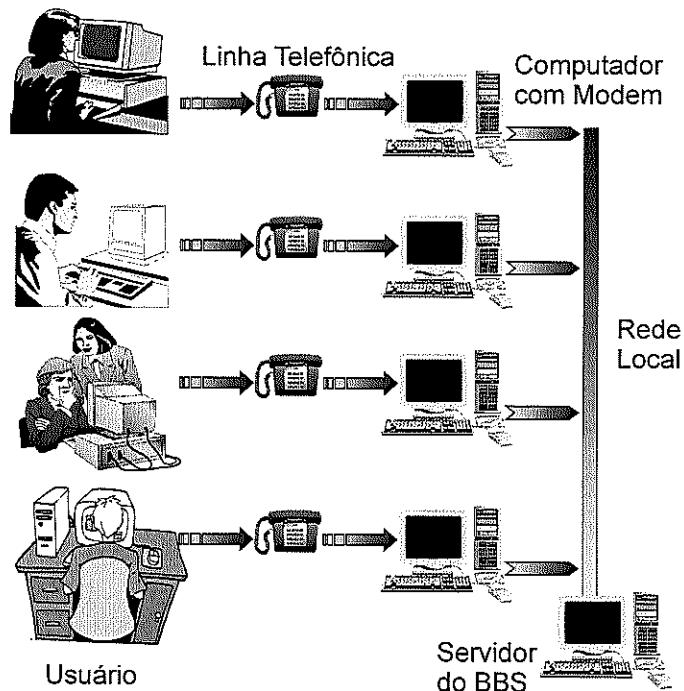


Figura 7 - Para que vários usuários utilizassem o BBS ao mesmo tempo, eram necessárias várias linhas telefônicas conectadas a computadores com modem (um para cada linha), os quais estavam ligados por meio de uma rede local a um servidor.

Fonte: CÓRTES (2001)

No futuro, quando os BBS passariam a atuar como provedores de acesso, essa estrutura viria a ser de grande importância para a rápida difusão da Internet entre os usuários que possuíssem computadores equipados com modem.

No Brasil, um dos primeiros BBS que passou a cobrar pelos seus serviços foi o Mandic (Ibañez, 1999). A iniciativa de Aleksandar Mandic pode ser entendida por muitos como apenas como um hobby, operando seu BBS a partir de uma única linha telefônica. Porém, é importante salientar o espírito solidário que o levou, assim como diversas outras pessoas, a empreender esse tipo de atividade.

A rápida popularização da microinformática deve muito a essas pessoas, cuja atuação se assemelha aos rádio-amadores que muitas vezes ajudam pessoas que nem sequer conhecem pessoalmente.

Entretanto, com seu crescimento do número de usuário, apenas uma linha telefônica não conseguia suprir a demanda. Dessa forma, tornou-se necessário ampliar sua estrutura com a consequente cobrança pelos serviços prestados.

Conforme relata Ibañez (*op. cit.*), essa opção foi tomada por Aleksandar Mandic em busca de uma melhor qualidade de atendimento, contando com o consentimento dos seus usuários, que antes usufruíam desse serviço de forma gratuita. Essa nova forma de atuação teve início em outubro de 1990, fazendo com que o BBS Mandic apresentasse mais opções e qualidade operacional. Segundo Ibañez (*op. cit.*) "*uma das primeiras consequências dessa estratégia foi a manutenção da empresa 24 horas no ar, quando as demais operavam intermitentemente*".

Aos poucos, outros concorrentes foram adotando o mesmo modelo de negócio, sendo que no início dos anos 90, era bastante comum a existência de BBS pagos no Brasil.

Um ponto forte na disseminação desses serviços foi a possibilidade de fazer o download de programas gratuitos. Surgiam os conceitos de *freeware*, *shareware* e *adware*, conforme será explanado a seguir.

5.2 O CONCEITO DE *FREWARE*, *SHAREWARE* E *ADWARE*

Um fenômeno interessante ocorreu junto com o surgimento dos primeiros BBS e cujo entendimento contribuirá para uma análise posterior sobre o surgimento dos serviços de acesso gratuito à Internet. Vários dos usuários dos BBS ofereciam programas de uso livre com as mais diversas finalidades. Era uma forma de auxiliar as pessoas dentro dessa comunidade virtual, ao mesmo tempo em que divulgavam seu próprio trabalho.

Muito disso se deu em função de que nos primórdios da microinformática, era relativamente comum os usuários enfrentarem problemas com a falta de compatibilidade entre periféricos, ausência ou deficiência da documentação técnica, ou falta de utilitários para solução de problemas específicos.

Um exemplo prático disso é ilustrado a seguir: naquela época, muitos sistemas operacionais disponíveis não controlavam os dispositivos de impressão (impressoras ou máquinas eletrônicas adaptadas), o que fazia com que os softwares tivessem de interagir diretamente com esses dispositivos de saída. Para isso, uma impressora deveria fornecer *device drivers* para uma série de programas, como os processadores WordStar e Word, dentre outros. Muitas vezes, os usuários tinham que utilizar, para uma determinada impressora, *device drivers* escritos para outros modelos. Isso acabava sendo um *jogo de tentativa e erro*, até descobrir como configurar corretamente uma impressora para que ela trabalhasse adequadamente com um programa específico. Por sua vez, os BBS ajudavam a superar essas dificuldades, na medida em que os diversos usuários compartilhavam informações e programas.

Da mesma forma, as pessoas passaram a utilizar esses clubes para disponibilizar gratuitamente programas dos mais diversos tipos, ajudando a consolidar essas comunidades virtuais. Surgia o conceito do *freeware*, que são

programas de computador que podem ser utilizados e distribuídos livremente, sem o pagamento de royalties ou necessidade de licenciamento.

Desde então, essa tem sido a forma utilizada por vários produtores de software para divulgar o seu trabalho ou seus produtos, além de contribuir de alguma forma para o fortalecimento do espírito solidário nessas comunidades.

Uma das primeiras pessoas a pensar comercialmente nas possibilidades que essas comunidades e clubes virtuais apresentavam, foi John McAfee. Segundo entrevista concedida a Cringely (1998), McAfee pensou que o tipo de associação formada entre o software e os BBS representava um conceito novo:

"A singularidade do software, algo que me veio em mente, em meados dos anos 70, é que sua produção é diferente de qualquer outra anterior ao seu advento. Não é preciso ter matéria-prima, tempo ou esforço. Você pode fazer um milhão de cópias de um software instantaneamente e de graça. Isso é singular."

"Pensei no que fazer com isso. É tão singular, tão incomum. Nunca houve nada igual. De repente 'Ah-ah! uma nova forma de comércio.' Você pode fornecê-lo gratuitamente, pois não tem custo. Você só cobra o processo de atualização. Você pega a cópia de graça e se desejar uma atualização, é só pagar uma taxa. Após termos dados 5 ou 10 milhões de cópias, foi simples começar a cobrar as atualizações"

Nesse sentido, John McAfee desenvolveu um dos mais populares programas antivírus: o McAfee VirusScan ou simplesmente Scan. Ele começou a distribuir gratuitamente o seu software pelos BBS, o que contribuiu substancialmente para sua difusão e popularização. Posteriormente, com o surgimento cada vez mais rápido de novos vírus de computador, esses programas necessitavam ser atualizados afim de manter sua eficácia. Nesse momento, ele passou a cobrar pela atualização do produto, atuando diretamente nos milhões de usuários que conheciam e aprovavam o seu programa.

É certo que a estratégia empreendida por McAfee pode ser entendida como um teste preliminar de um produto tendo em vista a comercialização posterior. Entretanto, é importante ressaltar que, em muitos casos, essa distribuição gratuita atendia a dois objetivos principais:

- ◆ Contribuir de maneira solidária com outros participantes dessa "comunidade digital", fornecendo programas, informações e soluções técnicas.
- ◆ Permitir aos programadores a divulgação de seus trabalhos junto a outros membros dessa comunidade, o que poderia resultar em maior prestígio pessoal e em melhores perspectivas profissionais.

Hoje em dia, esse espírito solidário encontra o seu maior expoente no sistema operacional Linux. Desenvolvido originalmente pelo pesquisador finlandês Linus Torvalds, ele vem sendo melhorado através da participação voluntária de

programadores de diversos países, sendo distribuído gratuitamente para empresas, instituições de ensino, órgão governamentais e usuários domésticos.

Sendo assim, a forma inicial de distribuição do McAfee VirusScan talvez seja melhor entendida dentro dos objetivos anteriormente mencionados.

Posteriormente, com a rápida popularização do seu software, John McAfee percebeu ter em mãos uma boa oportunidade comercial, passando a utilizar uma outra forma de distribuição de programas de computador: o *shareware*.

Diferentemente do *freeware*, que é totalmente gratuito e funcional, o *shareware* apresenta algum tipo de restrição, o que pode levar ao pagamento de taxas ou licenças para que ele seja plenamente funcional, ou continue operando após um determinado período. Sendo assim, algumas formas de caracterização do *shareware* são apresentadas a seguir:

- **USO LIMITADO A UM DETERMINADO PERÍODO**

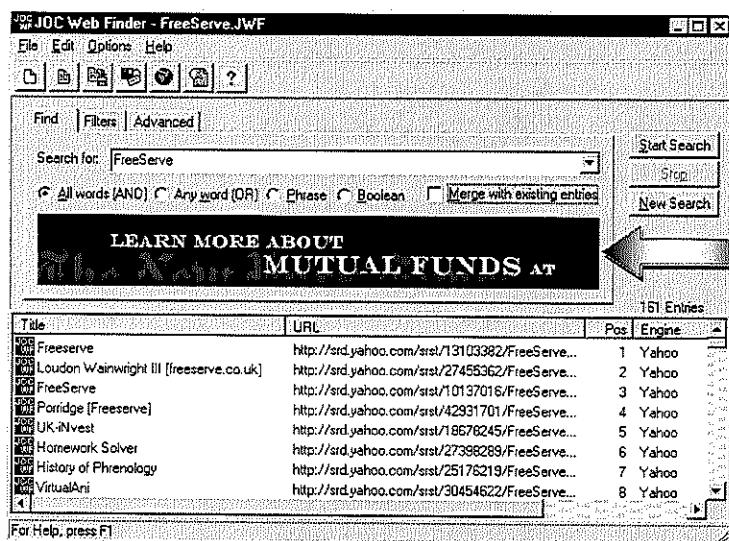
O programa é distribuído gratuitamente, podendo ser utilizado livremente apenas por um determinado período ou número de vezes.

Após esse período, faz-se necessário o pagamento de uma taxa para licenciamento do programa, afim de que ele opere normalmente.

- ◆ **ALGUMAS FUNÇÕES OU RECURSOS BLOQUEADOS**

O programa é distribuído gratuitamente com algumas funções ou recursos bloqueados. Para que ele funcione amplamente, é necessário o licenciamento do produto, através do pagamento de uma taxa de licenciamento.

Posteriormente, a difusão do uso da Internet seria acompanhada do surgimento do *adware* (das palavras *advertisement* e *software*). Nessa forma de distribuição, algumas partes desses programas contêm anúncios (*banners*) que podem ser atualizados sempre que a pessoa, com acesso à Internet, esteja utilizando o programa (figura 8).



Exemplo de espaço publicitário em programa distribuído sob a forma de adware

Figura 8 - O adware é uma forma de distribuição de programas gratuitos através da Internet. Esse programa contém espaços publicitários que, uma vez comercializados, remuneram os seus produtores.

5.3 A DIFUSÃO DE SERVIÇOS ATRAVÉS DOS FREEWARES

As formas de distribuição de programas gratuitos ou versões de demonstração, anteriormente relatadas e que originalmente foram o meio encontrado pelos pequenos programadores para divulgar suas realizações, vieram a ser utilizadas por grandes empresas. A Netscape e a Microsoft utilizariam essas formas de divulgação para distribuir e popularizar os navegadores Netscape e Internet Explorer.

Entretanto, se para um pequeno desenvolvedor pode ser muito interessante a possibilidade de divulgar o seu trabalho dessa forma, grandes empresas - com suas custosas equipes de desenvolvimento e campanhas de marketing - precisam remunerar todo o capital investido nesses projetos. Então, seria correto perguntar: qual o modelo de negócio envolvido na distribuição gratuita de softwares para empresas do porte de uma Microsoft e Netscape?

Porém, é sempre bom lembrar que pode ser muito interessante ter um grande número de usuários em um serviço gratuito, os quais posteriormente poderão migrar para serviços pagos. Conforme mencionado no item 5.2 (O conceito de *freeware*, *shareware* e *adware*), essa estratégia fora utilizada por John McAfee na divulgação e distribuição do seu programa antivírus. Posteriormente, a cobrança pela atualização do software passou a ser um modelo de negócio rentável.

Entretanto, o que motivou empresas como a Microsoft e a Netscape a distribuírem gratuitamente seus navegadores foi a perspectiva de dominar um mercado emergente e em grande expansão. Uma vez conquistados inúmeros usuários, ficaria mais fácil - de alguma forma - remunerar todo o capital investido, possivelmente através da oferta de serviços agregados.

Foi o que se verificou nos anos que se seguiram ao lançamento e distribuição gratuita do Netscape e Internet Explorer, quando as duas empresas estabeleceram parcerias estratégicas com outras organizações, para fornecimento e divulgação de serviços específicos.

Por exemplo, a Microsoft ao fornecer gratuitamente o Internet Explorer divulga serviços associados, como o HotMail (serviço de e-mail gratuito), ou uma série de endereços de estações de rádios disponíveis através da Internet. No caso do HotMail - serviço esse pertencente à Microsoft - o modelo de negócio é baseado principalmente na comercialização de espaço publicitário em seu site na Internet. Da mesma forma, rádios disponíveis na Internet e que queiram integrar a lista de Estações de Rádio do Internet Explorer, deverão entrar em acordo técnico e comercial com a Microsoft.

Da mesma forma, através do seu navegador, a Netscape oferece uma série de serviços gratuitos (agenda pessoal, serviço de busca de sites, sistema instantâneo de mensagens, área para *download* de programas) gerando elevados índices de audiência em determinados sites, o que aumenta a possibilidade de comercialização de espaço publicitário, ou mesmo a oferta de serviços específicos pagos para esses sites.

Fundamentalmente, essa estratégia poderia ser comparada àquela empreendida por algumas emissoras de TV com sinal aberto, que possuem também serviços por assinatura. Ao atrair uma grande quantidade de consumidores para um

canal gratuito, a empresa poderá aproveitar e divulgar serviços por assinatura e captar novos clientes.

Na Internet, a busca pela audiência vem se manifestando através de formas criativas de captação de usuários. O *freeware*, inicialmente utilizado para firmar os preceitos de comunidades virtuais, ou como uma forma de programadores divulgarem seus programas, passou a ser de importância estratégica na geração de audiência.

Posteriormente, a oferta de serviços gratuitos - potencialmente geradores de grande audiência - seria ampliada, como será discutido oportunamente neste trabalho.

5.4 A INTERNET NACIONAL EM QUATRO MOMENTOS

Conforme será discutido ao longo deste trabalho, o acesso comercial à Internet no Brasil pode ser dividido, até o presente, em quatro momentos distintos:

- 1º Transformação dos BBS em provedores de acesso comercial.
- 2º Surgimento de empresas dedicadas ao fornecimento de acesso à internet, sem qualquer legado anterior.
- 3º Entrada dos grandes grupos de mídia no serviço de acesso seja através da formação de empreendimentos novos ou em associação com provedores já existentes.
- 4º Associação das empresas de telefonia e telecomunicações com grandes provedores.

Essa divisão tem início em 1995, quando foi permitido o acesso comercial à Internet no Brasil. Nessa ocasião, as empresas que naturalmente reuniam condições de oferecer esse serviço eram os BBS, pois já possuíam uma infra-estrutura básica de comunicação com usuários de micro computadores equipados com modem.

Os BBS já possuíam uma parte da estrutura necessária para oferecerem aos seus usuários acesso à Internet, conforme explicado em Côrtes (2001). Entretanto, o mais importante é que eles agregavam usuários equipados com microcomputadores e modems, com linhas telefônicas para o estabelecimento de conexões remotas. A estrutura básica de comunicação não só já estava disponível como vinha sendo utilizada por diversas pessoas.

Com isso, empresas como as americanas AOL - America OnLine e Compuserve, e as brasileiras Mandic e Dialdata, passaram a oferecer o serviço de acesso à Internet, além do próprio BBS. Com isso, o crescimento de pessoas conectadas ampliou-se drasticamente, conforme pode ser visto na tabela 1.

**TABELA 1- NÚMERO DE ASSINANTES DE PROVEDORES DE ACESSO À INTERNET,
SEGUNDO A ABRANET - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PROVEDORES DE ACESSO,
SERVIÇOS E INFORMAÇÕES DA REDE INTERNET.**

FONTE: MCT (2000)

Anos	Assinantes	Usuários
1995 (setembro)	200.000	250.000
1996	450.000	600.000
1997	850.000	1.100.000
1998	1.600.000	2.200.000
1999	2.200.000	4.000.000

A transformação dos BBS em provedores de acesso pode ser considerada o **PRIMEIRO MOMENTO** da Internet comercial. Ele é caracterizado por empresas já estabelecidas e atuando como clubes virtuais que passaram a oferecer a Internet como um novo serviço aos seus clientes.

Posteriormente, surgiram empresas voltadas exclusivamente para o provimento de acesso à Internet, sem qualquer legado anterior. Essa tendência manifestou-se em 1995 e prolongou-se ao longo de 1996, sendo - em parte - reflexo da política de redução de pessoal, desenvolvida por diversas empresas.

Naquela época, muitos profissionais foram demitidos, como consequência de políticas de redução de custos e aumento de competitividade, em virtude da maior presença de produtos importados no Brasil, e da perspectiva de inserção em mercados externos.

Muitos desses profissionais resolveram abrir sua própria empresa, sendo que a área de sistemas - devido à sua boa possibilidade de expansão - foi uma das mais cotejadas. Dentro desse segmento, o fornecimento de acesso à Internet, que notadamente se apresentava em grande expansão, foi o alvo preferencial de diversos profissionais.

Dessa forma, surgiram empresas voltadas exclusivamente para o fornecimento de acesso à Internet, tendo como principal ou única fonte de receita a cobrança de assinatura pelos serviços prestados. Esse pode ser considerado o **SEGUNDO MOMENTO** da evolução dos serviços de acesso à Internet no Brasil, caracterizado pelo surgimento de empresas sem qualquer legado anterior.

Ainda em 1996, atividades como e-commerce e publicidade on-line ainda não eram relevantes, a ponto de serem consideradas mais seriamente pelos pequenos e médios provedores como fonte adicional de recursos.

Dessa forma, surgiram diversos provedores de acesso à Internet, a partir de 1995, em busca de um número crescente de usuários, conforme pode ser visto na tabela 2.

TABELA 2 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE USUÁRIOS DA INTERNET NO BRASIL DE JANEIRO DE 1996 ATÉ DEZEMBRO DE 1997.

FONTE: CG (1998)

Data	Usuários
1996 Janeiro	170.429
1996 Julho	500.746
1996 Dezembro	740.458
1997 Junho	1.100.624
1997 Julho	1.150.458
1997 Dezembro	1.310.001

Entretanto, como os custos da infra-estrutura de acesso eram elevados, muitas dessas empresas acabaram encerrando suas atividades, pois não conseguiam atrair um número suficiente de assinantes para cobrir seus custos operacionais, conforme analise efetuada no item 5.5-A guerra de preços desencadeada pelos provedores, apresentado a seguir.

Posteriormente, conforme analisado no item 5.7-O conteúdo como diferencial competitivo e o surgimento dos portais, a participação de grandes grupos de mídia levaria ao surgimento da competição pelo conteúdo, levando ao surgimento dos portais e configurando o **TERCEIRO MOMENTO** da evolução do acesso comercial no Brasil.

Com a privatização do sistema Telebrás, analisado no item 7-A aproximação estratégica entre provedores e empresas de telefonia, os provedores de acesso passaram a ter grande importância para as empresas de telefonia no país, levando a celebração de acordos específicos, o que caracterizou o **QUARTO MOMENTO** do acesso comercial no Brasil.

5.5 A GUERRA DE PREÇOS DESENCADEADA PELOS PROVEDORES

Conforme pôde ser verificado nas tabelas 1 e 2, o número de usuários da Internet crescia rapidamente, o que atraiu novas empresas para esse segmento, acirrando a competição. Entretanto, para uma correta compreensão das condições em que essa disputa acontecia, faz-se necessário relembrar alguns condicionantes técnicos, aos quais provedores e usuários estavam submetidos naquela época.

Em 1996, a velocidade máxima de conexão oferecida pelos provedores girava em torno de 28.8 kbps, dificultando a transmissão de conteúdos mais extensos. Além disso, a produção de conteúdo específico nem sempre podia ser cogitada por muitos provedores, devido ao alto custo envolvido na sua geração. Esses dois fatores (baixa capacidade de transmissão e custo elevado de geração) serviam para desestimular provedores interessados em ofertar um maior conteúdo para seus usuários.

Por outro lado, existiam provedores que consideravam desnecessários a geração de conteúdos específicos ou o fornecimento de serviços adicionais, tendo em vista que as pessoas poderiam buscar na Internet aquilo que não encontravam em seu provedor.

Dessa forma, seja por limitação técnica, custo de elaboração ou desinteresse, muitos provedores passaram a oferecer o mesmo pacote básico de serviços: acesso limitado a algumas horas mensais (em média algo em torno de 15 horas) e uma conta de e-mail. Horas adicionais tinham um custo elevado, desestimulando conexões mais prolongadas.

Conseqüentemente, não restavam muitas opções em busca de uma diferenciação que criasse uma vantagem competitiva sustentável perante outros concorrentes.

Um outro ponto importante que merece ser destacado é que os provedores de acesso logo perceberam que em determinados períodos do dia, assim como acontecia com os BBS, sua estrutura ficava parcialmente ociosa. No início da operação comercial da Internet no Brasil, um provedor de acesso procurava manter a média de uma linha de acesso para cada 30 usuários. Dessa forma, um provedor com 1000 clientes deveria manter cerca de 30 ou 35 linhas de acesso. Na prática, isso indicava que 30 ou 35 usuários poderiam se conectar ao mesmo tempo, utilizando os serviços do provedor.

Conforme mencionado anteriormente, naquela época os usuários utilizavam pouco a Internet. Dessa forma, a relação de uma linha para cada 30 usuários² era considerada bem razoável, pois essa era a relação utilizada por muitos BBS. Inclusive, havia provedores nos quais essa relação era maior, concentrando mais usuários para cada linha disponível.

Nesse ponto, duas observações importantes devem ser consideradas:

◆ **CAPACIDADE OCIOSA**

Como a relação de usuários por linha procurava atender a uma demanda média, acontecia que usuários não conseguiam conexão em horários de pico, e durante muitas horas ao longo do dia, o sistema ficava parcialmente ocioso.

◆ **CUSTO OPERACIONAL FIXO**

Uma vez instalada, a estrutura de um provedor de acesso tem um custo mensal praticamente fixo, o qual não depende do tráfego gerado.

² A título de comparação, em poucos anos essa recomendação foi alterada para 15 usuários por linha telefônica ou porta de entrada (Cyclades, 1999), em função do aumento do tempo médio de conexão de cada usuário.

Porém, comparativamente a um BBS, um provedor de acesso apresentava – já naquela época – um custo operacional maior, em virtude da necessidade de contratação de um link com um backbone na Internet. Isso fez com que o sistema de arrecadação predominante para cobrança de assinaturas, apresentasse diferenças importantes.

Muitos BBS ofereciam a opção de contratar um número de horas – por exemplo, 60h – as quais poderiam ser consumidas ao longo de um ano. Com essa forma de cobrança, as pessoas acabavam pagando pelas horas efetivamente utilizadas em conexões.

Já um provedor de acesso cobrava uma assinatura fixa mensal, independente do usuário ter ou não utilizado o montante contratado, o que acabava gerando uma receita maior por causa dos custos operacionais, também maiores.

Outro ponto importante que merece ser lembrado é que alguns provedores de acesso, buscando redistribuir o tráfego e diminuir o congestionamento em horários de pico, ofereciam horas grátis de conexão durante a madrugada ou cobravam uma tarifa diferenciada nesses horários.

Com os custos operacionais maiores, a equação parecia relativamente simples para os provedores de acesso: ampliar o número de usuários, utilizando parte da capacidade ociosa, o que permitiria cobrir melhor os custos fixos. Até um determinado nível, isso certamente levaria a uma diminuição dos preços cobrados, conforme pode ser visto na figura 9.

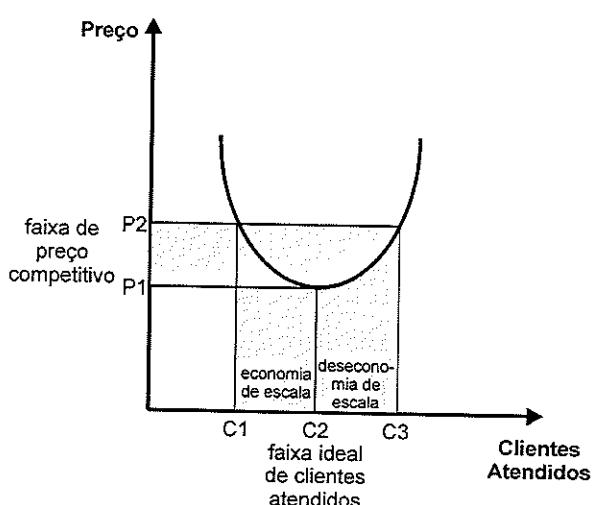


Figura 9 - Faixa ideal do preço de um produto ou serviço em função do número de clientes atendidos. Segundo Côrtes & Rosochansky (2001a).

Analizando a figura 9, nota-se que quanto maior o número de usuários, menor será o impacto do custo fixo nas assinaturas cobradas, o que contribui para a sua redução. Porém, o número de usuários não pode ser ampliado indefinidamente. A partir de um determinado ponto (C2), o preço cobrado começa a subir indiretamente, em razão da diminuição da qualidade do serviço oferecido (linhas congestionadas ou com excesso de tráfego). Isso configuraria uma perda de economia de escala, na

medida em que o grau de satisfação dos usuários diminuiria e prejudicaria a imagem do provedor, o que poderia levar a uma perda de clientes e a um custo adicional na sua recuperação.

Porém, trabalhando sobre a capacidade ociosa, os provedores começaram a ampliar o número de horas de acesso, mantendo fixo o valor da mensalidade. Acreditavam que isso poderia configurar uma vantagem competitiva, atraindo novas assinaturas que ajudariam a cobrir os custos fixos.

Além disso, acreditavam que mesmo ampliando o número de usuários, conseguiriam se manter competitivos (dentro da faixa de preço P1-P2, na figura 9), embora pudesse ocorrer uma diminuição da qualidade do serviço oferecido.

Entretanto, como era de se esperar, a suposta vantagem competitiva não se verificaria, pois os provedores que ampliaram o número de horas logo foram seguidos por outros concorrentes. Conseqüentemente, assinaturas que ofereciam apenas umas poucas horas de acesso mensal, rapidamente passaram a oferecer 50 horas por mês, ou mais.

Segundo Côrtes et. al (2001): "A estratégia da ampliação do número de horas de conexão (mantendo o preço inalterado) é uma outra forma sob a qual se apresenta uma competição baseada apenas na redução de preço, tendo em vista que aumenta a quantidade do produto oferecido pelo mesmo preço anteriormente praticado. Os provedores que tomaram essa iniciativa imaginaram estar obtendo uma vantagem competitiva em relação aos outros competidores. Entretanto, segundo Kotler (1999), a competição com base na redução de preços constitui-se em um dos mitos do marketing estratégico, uma vez que ela pode ser facilmente adotável pelos outros participantes do segmento, não constituindo em uma vantagem competitiva. Também deve-se considerar que, nesse caso, ela pode não ser auto-sustentável, podendo levar a uma descapitalização importante do setor, devido à necessidade de investimentos tanto na ampliação da capacidade de atendimento de novos clientes quanto em upgrades tecnológicos".

É certo que se o aumento do número de horas oferecidas pode ter atraído novos consumidores para todo o segmento, ele não contribuiu para reduzir os custos operacionais dos provedores. Na verdade, o tráfego gerado provocou a necessidade de investimentos na ampliação da capacidade de atendimento, seja através da contratação de novas portas de acesso (linhas telefônicas nem sempre disponíveis ou com alto custo de aquisição), seja pelo aumento do link de conexão com a Internet (a um custo muito elevado).

Mesmo assim, a competição ampliava-se, com a entrada de mais competidores. Em pouco tempo, grandes provedores passaram a oferecer acesso ilimitado à Internet, mantendo inalterados os valores das assinaturas. Entretanto, isso não durou muito tempo, pois o movimento seguinte levou a uma redução das assinaturas mensais, tornando o acesso à Internet cada vez mais uma commodity.

Esse ciclo vicioso afetava todo o segmento. Rapidamente, até mesmo os provedores de acesso de pequeno e médio porte foram levados a essa prática, o que acabou inviabilizando a operação de diversos deles, que "foram incorporados por empresas maiores ou tiveram suas atividades encerradas", segundo Côrtes et. al. (op. cit.).

Uma vez iniciado o processo de concorrência com base no preço, o segmento de acesso à Internet viu-se em uma espiral descendente que descapitalizava as empresas e comprometia a capacidade de investimento de pequenos e médios provedores, como será visto a seguir.

5.6 O COMPROMETIMENTO DA CAPACIDADE DE INVESTIMENTO

No final dos anos 90, a concorrência entre os provedores de acesso ficara resumida a alguns poucos itens, mencionados a seguir, não necessariamente por ordem de importância:

- ◆ **VELOCIDADE DE ACESSO**

Alguns provedores passaram a utilizar modems de 56 kbps, aumentando a velocidade de conexão, o que poderia ser interessante para diversos usuários na medida em que otimizava os custos da conexão.

- ◆ **QUALIDADE DE CONEXÃO**

Embora alguns provedores dispusessem de modems de 56 kbps, muitas vezes a qualidade ou o desempenho das conexões não permitia usufruir plenamente de maiores velocidades.

Um fator determinante para o bom desempenho de um provedor é a velocidade do seu link com backbone. Por vezes, provedores investiam na captação de clientes, ampliando suas portas de acesso, mas não investiam na ampliação da velocidade do seu link (o que representava um custo maior). Como resultado, o tráfego excessivo para a estrutura disponível comprometia a qualidade ou o desempenho da conexão, mesmo quando o usuário conectava-se a uma alta velocidade com o seu provedor.

- ◆ **DISPONIBILIDADE DE LINHAS**

Outro item considerado importante para o sucesso de um provedor de acesso era, a quantidade de linhas ou portas de acesso disponíveis para os usuários.

Uma desproporção entre o número de usuários e a quantidade de linhas disponíveis poderia fazer com que um grande número de pessoas enfrentasse dificuldades em conseguir uma linha disponível.

Por vezes, o congestionamento era tão grande em alguns horários que usuários passavam horas sem conseguir utilizar o seu provedor por estarem todas as linhas ocupadas.

- ◆ **PREÇO COBRADO E QUANTIDADE DE HORAS OFERECIDAS**

Muitos provedores se equiparavam em relação à oferta ou à qualidade dos itens anteriores. Sendo assim, o preço praticado e a quantidade de horas oferecidas acabavam sendo fatores

importantes na decisão final na contratação de um provedor de acesso.

Em resumo, a competição entre os provedores ficara restrita à qualidade da tecnologia oferecida e ao seu respectivo custo. Para melhorar o desempenho nos itens anteriores, especialmente aqueles referentes ao próprio desempenho e à qualidade de conexão, os investimentos necessários não eram baixos, em particular aqueles voltados para a ampliação do link com o backbone.

Uma análise efetuada por Côrtes & Rosochansky (2001a) é útil para explicar como em um processo de expansão de um provedor de acesso, interage o número de usuários com a capacidade de atendimento instalada, afetando diretamente a economia de escala e a remuneração do investimento realizado.

A análise que se segue, toma por base a figura 10: "Um pequeno provedor de acesso, com um link de 2MB (situação 1) com o backbone da Internet, teve o seu número de usuários crescendo até o ponto C3, em que ele atingiu o limite superior de preço (P_2) dentro da faixa considerada competitiva. A partir desse ponto (P_2), seu preço tornar-se-ia não competitivo. Tal situação fez com que ele investisse na ampliação do seu link de alta velocidade, dobrando a capacidade de atendimento (situação 2). Entretanto, nessa nova situação, ele assumiu uma condição em que a economia de escala verifica-se com um número maior de clientes (faixa C4-C6). Dessa forma, a quantidade de clientes C3 que na primeira situação irá posicioná-lo no limite superior da faixa de preços competitivos, agora o leva a um preço bem superior (P_3). Com isso, ao menos em um primeiro momento, essa ampliação de capacidade não o levou à economia de escala pretendida, diminuindo sua capacidade competitiva. Assim que ele conseguir atingir a quantidade de clientes C4, ele passará a trabalhar em uma nova faixa (C4-C5-C6). Note que, com a alta competição existente, independente da sua capacidade de atendimento (nímeros de clientes), ele deverá praticar um preço situado dentro da faixa competitiva do mercado (P_1-P_2), o que irá onerar ainda mais o seu investimento na situação 2, até que ele consiga atingir a quantidade de usuários C4".

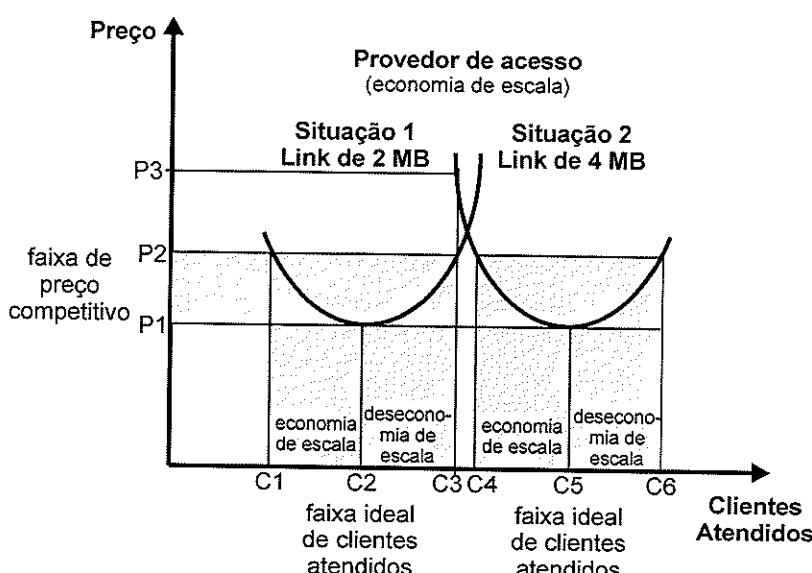


Figura 10 - Alteração da faixa de economia de escala devido à realização de investimentos para ampliação da capacidade de oferta ou da qualidade dos serviços.
Fonte: Cortes & Rosochansky (2001a).

Se por um lado, a realização de investimentos na ampliação e melhoria dos serviços ofertados nem sempre era possível para os provedores, por vezes descapitalizados, por outro lado, os provedores de acesso que ampliaram a sua capacidade de atendimento, tiveram que arcar com custos operacionais maiores, num primeiro momento, o que nem sempre era possível.

Isso provocou uma concentração ainda maior no segmento de acesso à Internet, pois diversos provedores encerraram suas atividades ou foram incorporados por competidores de maior porte (Caminoto, 2000).

Porém, os dias não eram mais fáceis para os grandes provedores, mesmo diante da perspectiva de adquirir outros competidores de menor porte (Estadao.com.br, 1999a, 1999b, 1999c). Para os grandes *players*, a descapitalização ocorrida com a guerra de preços, contribuiria para reduzir ou mesmo eliminar em médio prazo as perspectivas de remuneração do capital investido, tendo em vista a necessidade de ampliação da estrutura e o desembolso relativo à aquisição de outros competidores.

5.7 O CONTEÚDO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO E O SURGIMENTO DOS PORTAIS

Paralelamente à redução do preço, uma outra forma de competição surgiria cerca de um ano após o início da operação comercial da Internet no Brasil. Com o rápido crescimento do número de usuários verificado nesse segmento, tradicionais grupos de mídia passaram a buscar posições estratégicas na Internet, alterando a composição de forças entre os competidores.

Naquela época, discutia-se muito sobre a possibilidade da Internet substituir a imprensa escrita, razão pela qual os grupos de mídia e as casas editoriais demonstraram esse interesse, mesmo que - naquele momento - isso representasse um custo e não uma fonte adicional de receita. Em 1996, por exemplo, os grupos Folha e Abril iniciavam sua atuação no provimento de acesso à Internet através do UOL (Universo Online) e BOL (Brasil Online). Nesse mesmo ano, essas duas empresas uniriam sua atuação na Internet em torno da bandeira do UOL.

Também em 1996, o grupo RBS (um conglomerado de empresas de mídia, congregando emissoras de TV, rádios e jornais no sul do país) associava-se ao provedor Nutecnet, dentro de uma estratégia de expansão de serviços e conteúdos para a Internet. Surgia o ZAZ*, o qual passaria a ocupar posição de destaque em pouco tempo.

Nessa mesma época, surgia o SBT Online, provedor de acesso ligado ao Sistema Brasileiro de TV (SBT), o qual enfrentou diversos problemas técnicos no início de sua operação. Posteriormente ele viria a abandonar o serviço de acesso, tornando-se apenas um portal de divulgação do SBT.

Com isso, ficava caracterizado o **TERCEIRO MOMENTO** da Internet nacional, com a participação de tradicionais grupos de mídia, e o conseqüente surgimento dos portais com amplo conteúdo e oferta de serviços adicionais. Em conseqüência, os grandes provedores passaram a concorrer também em relação à oferta de maior

conteúdo e serviços, além daquela em torno do preço e da tecnologia oferecidos, iniciando uma tendência que seria marcante nos anos posteriores.

Se for certo que essa terceira fase poderia representar um novo custo para os grandes provedores, pelo conteúdo a ser gerado, ela também criava novas fontes de receita. A performance dos provedores deixava de ser medida apenas pela quantidade de usuários, e passava a ser mensurada também pela audiência dos seus respectivos portais.

Então, aos poucos, ocorreram algumas mudanças no comportamento dos usuários e dos grandes prestadores de serviço de acesso. Se antes essas companhias eram apenas um meio das pessoas utilizarem a Internet, agora os usuários gastavam mais tempo em seus próprios provedores, buscando informações, conteúdos e serviços adicionais. Sendo assim, aumentavam as possibilidades de comercialização de espaço publicitário, ao mesmo tempo em que se abriam mais perspectivas para a venda de produtos e serviços pelos de sistemas de comércio eletrônico.

Em consequência, nos anos seguintes, provedores com essas características, como o UOL e o ZAZ/Terra³, viriam a disputar as primeiras colocações em relação ao número de usuários e à audiência de seus portais.

Embora isso revelasse a perspectiva de que o acesso à Internet deixasse de ser uma commodity, a competição com base na redução do preço estava longe de encerrar-se. Na verdade, ela ficaria ainda mais acirrada nos momentos posteriores, conforme analisado a seguir.

5.8 AS OFERTAS DE ACESSO GRATUITO POR TEMPO LIMITADO

Voltando à competição com base no preço, uma vez atingido o acesso ilimitado e o preço das assinaturas tendo sido bastante reduzido, imaginava-se que o segmento caminhava para um equilíbrio.

Nesse caso, o acesso à Internet praticamente teria virado uma commodity com pouca diferença entre o serviço prestado pelos diversos provedores, os quais se distinguiriam apenas um pouco em relação ao preço e à qualidade das conexões oferecidas.

É certo que, no final dos anos 90, a tendência pela diferenciação com base no conteúdo - embora ainda incipiente - estava progredindo rapidamente. Entretanto, a *espiral descendente que descapitalizava as empresas e comprometia a capacidade de investimento*, conforme mencionado no item 5.5, entraria em sua fase mais turbulenta, mostrando toda a sua força.

Naquela época, diversos provedores começaram a oferecer períodos de acesso gratuito, para que possíveis usuários pudessem testar o serviço antes de

³ *Após a privatização dos serviços de telefonia no Brasil, o ZAZ viria a ser adquirido pelo grupo espanhol Telefônica, que arrematara a Telesp, em São Paulo. Pouco tempo após essa aquisição, o ZAZ passaria a ser denominado de Terra, o mesmo nome dado aos outros provedores de acesso do grupo Telefônica em diversos outros países*

efetivar sua assinatura. Essas ofertas iam de apenas algumas horas até mesmo de um mês inteiro totalmente grátis, independente do número de horas utilizadas. Isso fazia com que algumas pessoas pulassem de uma promoção para outra, pois quase sempre havia alguma iniciativa nesse sentido. De certa forma, para os *hard users* a Internet grátis já era possível, embora não em um único provedor.

Além disso, alguns sites já ofereciam e-mails gratuitos, possibilitando que qualquer pessoa tivesse sua caixa postal na Internet, sem a necessidade de pagar pelos serviços de um provedor de acesso.

Aos poucos, o desenho que levaria ao surgimento do acesso gratuito parecia ganhar contornos mais precisos. Conforme comenta Carla Sá, diretora de marketing do iG, sobre o período que antecedeu o lançamento da Internet grátis:

"Pelos grandes grupos que estavam no mercado, nós tínhamos certeza de que eles ainda não haviam entrado na Internet grátis, pois você precisa ter um modelo de negócio compatível. Mas, eles já possuíam esse projeto em alguma gaveta da empresa, porque era a grande fórmula para massificar, popularizar, dar volume à Internet no Brasil. Eles não haviam entrado porque isso não se justificava para o modelo de negócio deles, mas já existiam planos nesse sentido".

Carla Sá
Diretora de Marketing - iG

É interessante verificar que a estratégia do acesso gratuito por tempo limitado - como uma espécie de amostra grátis - vem sendo utilizada ainda hoje em larga escala no Brasil. A America Online (AOL), vem distribuindo kits de acesso mediante CDs, seja em lojas que comercializam material de informática, seja no correio ou nas agências do Banco Itaú, que tem participação na operação da AOL no Brasil. Em resposta, no segundo semestre de 2001, o UOL também distribuiu CDs pela revista Veja, oferecendo 720 horas de acesso no primeiro mês, enquanto a AOL oferecia 600 horas no mesmo período (figura 11).

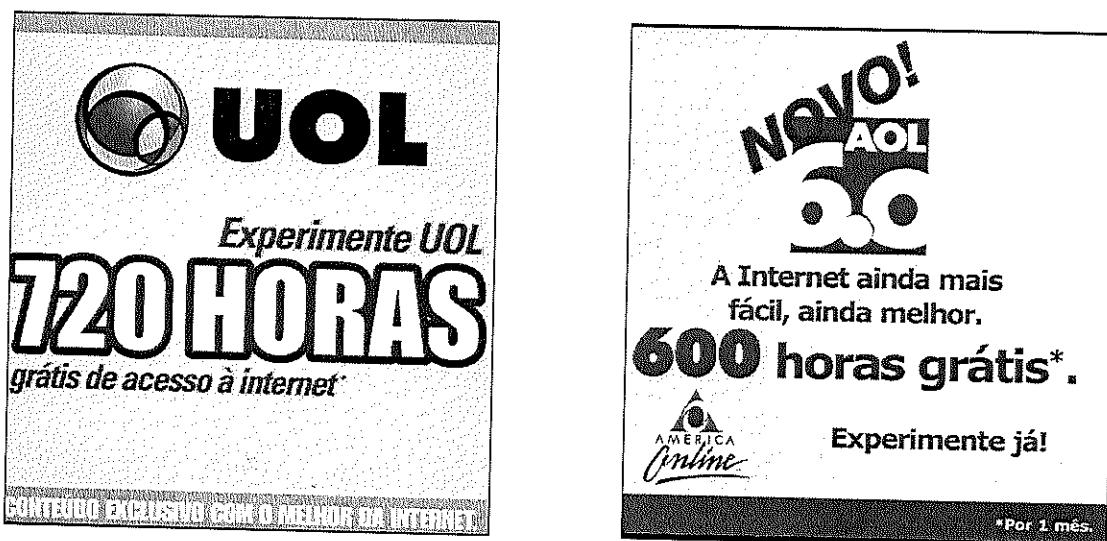


Figura 11 - CAPAS DOS CDs OFERECENDO ACESSO GRATUITO DURANTE O PRIMEIRO MÊS. PARA USUFRUIR DO TOTAL DE HORAS OFERECIDAS PELO UOL, O USUÁRIO DEVERIA FICAR CONECTADO 30 DIAS, 24 HORAS POR DIA. JÁ NO CASO DA AOL, O USUÁRIO DEVERIA FICAR 20 HORAS POR DIA, DURANTE O MESMO PERÍODO. PROVAVELMENTE A AOL RESOLVEU OFERTAR APENAS 600 HORAS PARA DIVULGAR A VERSÃO 6.0 DO SEU NAVEGADOR RECÉM-LANÇADO.

5.9 A INTERNET COMO INSTRUMENTO DE MARKETING ESTRATÉGICO: SURGE O FREESERVE

A idéia de utilizar um veículo próprio para divulgar produtos ou serviços é utilizada há muitos anos. A Sears, Roebuck and Co., consagrou os catálogos para a realização de vendas pelo correio. Posteriormente, essa idéia evoluiu, fazendo com que empresas desenvolvessem revistas que, além de conterem um catálogo de produtos e serviços, também apresentavam matérias e reportagens de interesse geral. Esse é o exemplo da rede Kalunga (distribuidora de material de escritório e informática).

Seria de se imaginar que o uso da Internet como ferramenta de marketing, em princípio, poderia dar-se da mesma maneira que em outros veículos. Porém, ela oferece outras alternativas, seja pela interatividade ou pela possibilidade de acordos estratégicos com outros segmentos.

Sendo assim, o uso da Internet como ferramenta de marketing acontece das seguintes formas:

◆ **PUBLICIDADE ON-LINE**

O meio mais comum - porém não necessariamente o mais eficiente - de empresas aproveitarem o poder de comunicação e a capilaridade da Internet foi através de anúncios em portais de grande audiência;

◆ **COMÉRCIO ELETRÔNICO**

Diversas empresas passaram a comercializar produtos e serviços diretamente pela Internet, procurando oferecer mais comodidade aos seus clientes.

Embora seja possível comprar uma grande variedade de produtos e contratar inúmeros serviços pela Internet, essa atividade de divulgação/comercialização tem se mostrado mais efetiva com softwares, livros e CDs.

Essa forma usualmente está associada à publicidade *on-line*;

◆ **PARTICIPAÇÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS DE MÍDIA OU CASAS EDITORIAIS**

Conforme mencionado anteriormente, grupos de mídia e casas editoriais procuraram estabelecer posições estratégicas na Internet, levando para ela parte do conteúdo originalmente elaborado para outras formas de divulgação.

Além do posicionamento estratégico, podem atrair consumidores para suas publicações ou atividades em outras mídias. Seguem-se alguns exemplos:

- Uma editora pode alavancar a venda de livros divulgando parte do conteúdo ou alguns capítulos na Internet.
- Livros técnicos podem disponibilizar rotinas e fontes de programas diretamente na Internet, reduzindo os custos de distribuição de CDs que acompanhavam muitas obras.

- Assinaturas de jornais ou revistas podem ser obtidas através da Internet, desde que editoras ou jornais divulguem na Internet parte do conteúdo de suas publicações.

◆ **PARTICIPAÇÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS DE INFORMÁTICA (HARDWARE E SOFTWARE)**

Nicho natural das empresas de informática, a Internet ampliou o relacionamento com os consumidores, facilitando o suporte *on-line*, teste de novas versões e divulgação de correções e atualizações. Além disso, a Internet ampliou a possibilidade de comercialização de produtos e serviços através de sites específicos.

◆ **EMPRESAS NÃO DIRETAMENTE RELACIONADAS COM A INTERNET PASSAM A UTILIZÁ-LA NA COMPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ESPECÍFICAS NÃO CONVENCIONAIS**

A Internet, devido ao seu grande alcance geográfico, passou a ser utilizada por algumas empresas em estratégias não convencionais, buscando estabelecer vantagens competitivas por meio de novos acordos com empresas com as quais já mantêm algum tipo de relacionamento comercial.

Este último ponto será de grande interesse neste estudo, em particular para compreender em que contexto ocorreu o surgimento do acesso gratuito em 1998, na Inglaterra.

Em julho daquele ano, a rede varejista Tesco passou a oferecer acesso ilimitado, porém pago, à Internet (Beyaztas, 1998a,b), cobrando £ 8.99 por mês, enquanto os concorrentes mais próximos cobravam tarifas superiores a £ 11. Para usufruir desse serviço, os interessados deveriam obter o CD-ROM com o programa de acesso diretamente nas lojas da Tesco.

Certamente que, com essa iniciativa, a Tesco procurava atrair mais consumidores para suas lojas, ao mesmo tempo em que abria espaço para divulgar produtos e promoções junto a um público interessado em novas tecnologias e com bom poder aquisitivo.

Entretanto, diferentemente do que acontece com uma revista que mescla reportagens de interesse geral com um catálogo de produtos (recurso utilizado por diversas empresas, conforme já mencionado), a Internet é um serviço muito mais amplo e dinâmico, o qual as pessoas pagavam para utilizar. Assim, iniciativas de comércio eletrônico poderiam ser desenvolvidas, além de parcerias estratégicas para a divulgação dinâmica e *on-line* de produtos e serviços. Com essa atuação, a Tesco buscava desenvolver/ampliar vantagens competitivas mediante o estabelecimento de um enlace estratégico entre o seu segmento original de atuação (seu foco primordial) e a Internet.

Em resposta à iniciativa da Tesco, a rede Dixons (varejista do setor eletrônico) iniciou um serviço totalmente gratuito em setembro do mesmo ano. A idéia básica é que o serviço de acesso gratuito fosse patrocinado por empresas, através de publicidade *on-line* e atividades de *e-commerce*.

Segundo informe institucional (FreeServe, 2000), em cinco meses o número de usuários atingia a marca de um milhão. Em agosto de 1999, foram lançadas ações nas bolsas de Londres e Nasdaq. No primeiro semestre de 2001, o grupo francês Wanadoo (pertencente a France Telecom) adquiria o controle da FreeServe.

5.10 O ACESSO GRATUITO OFERECIDO PELOS BANCOS

Assim como ocorreu com a atuação das redes Tesco e FreeServe, os bancos também procuraram utilizar a Internet para estabelecer vantagens competitivas perante seus concorrentes, além de reduzir despesas operacionais.

Segundo dados do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT, 2000), apresentados na tabela 3, as operações *on-line*, executadas em caixas eletrônicos ou através da Internet em 1999, apresentavam custos bastante reduzidos comparativamente àquelas efetuadas nas agências ou através do telefone. Em especial, uma transação efetuada através da Internet apresentava um custo de apenas 10% daquela realizada convencionalmente em uma agência.

TABELA 3 - CUSTO DAS OPERAÇÕES BANCÁRIAS CONFORME O LOCAL OU MEIO DE EXECUÇÃO, EM DEZEMBRO DE 1999.

FONTE: MCT (2000)

Agência	US\$ 1,07
Telefone	US\$ 0,54
Caixa Eletrônico	US\$ 0,27
Internet banking	US\$ 0,10

Em que pese à comodidade das operações *on-line* para os usuários e o custo reduzido que elas representam para os bancos, apenas uma pequena parcela de correntistas utilizava os serviços de Internet banking, em 1999, conforme pode ser visto na tabela 4.

Entre os bancos nacionais, o Bradesco apresentava o maior índice de clientes que realizam operações pela Internet. Mesmo assim, esse índice não superava os 10%, enquanto o Banco do Brasil e Itaú tinham apenas 6% e o Unibanco 3% de clientes realizando transações pela Internet.

TABELA 4 - NÚMERO DE USUÁRIOS DE SERVIÇOS BANCÁRIOS VIA INTERNET, EM DEZEMBRO DE 1999.

FONTE MCT (2000)

Banco	Total de Usuários de Internet Banking	Porcentagem do Total de Clientes
Bradesco	770.000	9,5
Banco do Brasil	711.000	6
Itaú	400.000	6
Unibanco	100.000	3

Conseqüentemente, no final de 1999, alguns bancos brasileiros passaram a oferecer aos seus clientes acesso gratuito à Internet, buscando ampliar o número de usuários de serviços *on-line*, o que levaria a uma consequente redução de despesas operacionais. Essa iniciativa foi primeiro protagonizada pelo Bradesco e pelo Banco do Brasil, sendo seguidos pelo Unibanco.

Além de estimular seus clientes a utilizarem a Internet, os bancos que passaram a oferecer acesso gratuito poderiam ter suas ações valorizadas, na medida em que - em 1999 - praticamente todos os empreendimentos relacionados com a Internet eram considerados como investimentos promissores. Da mesma forma, ao incentivar mais pessoas a participarem da Internet, os bancos poderiam lucrar com o financiamento de computadores.

Com o acesso gratuito oferecido pelos bancos, cada vez mais o cenário nacional mostrava-se favorável às iniciativas relacionadas com o mesmo. No início de 2000, notícias davam conta de que os bancos Bilbao Vizcaya, Itaú e operadoras de cartão de crédito como a Credicard também forneceriam essa forma de acesso aos seus clientes (Freitas, 2000). Isso repercutiria muito na estratégia do iG, fato esse que será analisado mais adiante.

6 RESUMO DO SEGMENTO DE ACESSO NO SEGUNDO SEMESTRE DE 1999

Naquela época, o segmento de acesso à Internet no Brasil apresentava-se com as seguintes características:

◆ **ALTA PULVERIZAÇÃO**

Diversas empresas, dos mais variados tamanhos e configurações disputavam esse segmento.

Os grandes *players* eram os seguintes:

- **UOL**, dos grupos Folha e Abril.
- **ZAZ**, que tendo sido adquirido pelo grupo Telefônica, no início de 2000 passaria a chamar-se Terra.
- **MANDIC**, que havia sido vendido e estava mudando o nome para O Site.
- **SBT ONLINE**, do Sistema Brasileiro de Televisão, que abandonaria o provimento de acesso algum tempo depois.
- **AOL** que estava iniciando suas operações no Brasil.

◆ **ALTA COMPETITIVIDADE E BAIXA RENTABILIDADE**

A competição baseada no preço aumentara substancialmente a concorrência entre os diversos provedores, ao mesmo tempo em que diminuía os preços, reduzindo ou mesmo eliminando a rentabilidade.

O provimento de acesso virara uma espécie de *commodity*, uma vez que a principal diferença entre os provedores era o preço praticado pelo serviço de acesso.

◆ **NECESSIDADE DE INVESTIMENTOS**

A crescente competição com base em conteúdos diferenciados e na oferta de serviços específicos, acenava com a possibilidade do acesso à Internet deixar de ser uma commodity, agregando valor ao serviço prestado.

Entretanto, para atingir esse ponto, eram necessários investimentos na geração de conteúdo, além daqueles necessários a uma melhor performance das conexões e aumento da segurança dos sistemas.

Em um mercado em expansão, seria de se esperar que a rentabilidade fosse elevada. Entretanto, como havia a necessidade de ampliar as instalações e contar com o aporte de novas tecnologias, os gastos eram maiores do que a receita, em face dos baixos preços praticados como resultado da disputa concentrada nos mesmos.

Em 1999, o segmento de acesso comercial à Internet no país apresentava-se bastante pulverizado, com a presença de competidores de diferentes tamanhos. Em situações desse tipo, é frequente verificar-se uma forte disputa com base no preço Porter (1989). Isso provocava uma descapitalização importante de diversos provedores, o que, além de impedir o retorno do investimento realizado, dificultava o aporte de novas tecnologias e a expansão geográfica.

Mesmo com essa configuração, o Brasil mostrava-se muito interessante para provedores internacionais, com a entrada da PSINet e AOL no mercado nacional. Isso, certamente acirrava ainda mais a competição nesse segmento.

Além disso, é importante considerar que em meados de 1998 ocorreu a privatização do sistema Telebrás. Conforme será discutido a seguir, isso criaria uma nova oportunidade de negócio para os provedores de acesso.

Hoje, alguns dos grandes provedores contam com a participação de empresas de telefonia entre seus controladores (Jimenez, 2000b), caracterizando o **QUARTO MOMENTO** da Internet nacional. Esse é o caso do UOL, Terra e iG, por exemplo.

Entretanto, embora o iG conte com a participação da Telemar e da Brasil Telecom entre seus controladores, suas perspectivas - ainda em 1999 - iam além disso, conforme será analisado a seguir.

7 A APROXIMAÇÃO ESTRATÉGICA ENTRE PROVEDORES E EMPRESAS DE TELEFONIA

Durante a realização de algumas entrevistas, ficou claro que para um bom entendimento do acesso gratuito praticado pelo iG - como modelo de negócio ou estratégia de entrada - seria necessário pesquisar os motivos que levaram ao seu lançamento.

Sendo assim, durante dos trabalhos de pesquisa e teste de hipótese comentados anteriormente, tornou-se necessário responder à seguinte questão: o que levou os investidores a aplicarem mais de US\$ 100 milhões na conformação e divulgação de uma empresa que atuaria em um segmento altamente competitivo, muito pulverizado entre empresas de diferentes portes, em que o serviço oferecido tendia a ser uma *commodity*, e que apresentava diversos *players* operando deficitariamente?

Em geral, diversas análises efetuadas sobre o lançamento do iG versavam basicamente sobre a estratégia de promover o rápido crescimento da empresa, para depois vendê-la para outro grupo ou lançar suas ações na Nasdaq (fazendo um IPO). Entretanto, sem excluir a possibilidade de venda parcial da empresa (seja

diretamente a um outro grupo ou através de um IPO) o motivo principal que levou os investidores a lançarem o iG poderia ser outro. É possível que numa estratégia de enlace, os investidores buscassem obter através da Internet uma vantagem estratégica em outro setor. Essa é uma possibilidade que merece ser estudada e testada.

Conforme visto anteriormente, foi efetuada uma análise do surgimento e evolução dos provedores de acesso à Internet, das formas de competição empreendidas e das dificuldades enfrentadas pelas empresas nesse segmento. Com isso, foi possível fornecer um panorama do contexto dentro do qual o iG foi idealizado e onde ele teria de se inserir.

Porém, a ação de um provedor de acesso à Internet - e a própria Internet - repercutiu de maneira muito importante e intensa no setor de telecomunicações. Esse inter-relacionamento merece ser melhor explorado em busca de um entendimento sobre os motivos que levaram ao iG.

7.1 PROVEDORES COMO GERADORES DE TRÁFEGO TELEFÔNICO

No tópico 5, foi visto que os primeiros provedores de acesso comercial à Internet tiveram origem a partir dos BBS, os quais constituíam-se em clubes virtuais congregando usuários de micro computadores. Estes se conectavam aos BBS utilizando um computador com modem e uma linha telefônica convencional. Do outro lado, computadores com modem recebiam as ligações e estabeleciaiam uma conexão entre os associados e a rede local do BBS. Essa estrutura formava uma rede de longo alcance, sendo que parte dela era estabelecida através de linhas telefônicas.

Quando passaram a oferecer acesso à Internet, os BBS mantiveram a mesma concepção de estrutura física (uma grande rede remota, na qual usuários conectavam-se via linha telefônica), no que foram seguidos pelas outras empresas que surgiram para atuarem exclusivamente como provedores.

A solução adotada, embora enfrentasse problemas de velocidade de acesso, mostrava-se a mais econômica, uma vez que utilizava a rede telefônica já disponível. Com isso, na medida em que mais pessoas aderiam à Internet e permaneciam mais tempo conectadas, o tráfego telefônico foi aumentando, gerando novas demandas junto às companhias telefônicas.

Antes do advento e disseminação da Internet comercial, as centrais telefônicas haviam sido projetadas para transmissão de voz, com as ligações durando geralmente poucos minutos. Entretanto, quando os usuários passaram a conectar-se à Internet através dessas mesmas linhas, o perfil do tráfego mudou. Se antes uma ligação demorava apenas alguns minutos, uma conexão com a Internet poderia consumir dezenas de minutos ou mesmo algumas horas.

Além disso, com a proliferação dos caixas eletrônicos e a disseminação das máquinas eletrônicas de autenticação de transações feitas com cartão de crédito, a demanda pela transmissão de dados cresceu, gerando um aumento expressivo no tráfego telefônico e de telecomunicações de maneira geral.

Tomemos como exemplo um pequeno provedor de acesso que permita a conexão simultânea de 200 usuários. Isso equivale a ter 200 linhas telefônicas

disponíveis para que usuários se conectem à rede do provedor e, a partir daí, possam utilizar a estrutura de comunicação de alta velocidade com um *backbone*. Entretanto, conforme mencionado, cada conexão de acesso à Internet dura muito mais tempo do que uma ligação convencional, o que transforma esse pequeno provedor em um grande gerador de tráfego telefônico.

Embora um pequeno provedor tenha um faturamento bruto anual estimado em algumas centenas de milhares de reais, ele gera um tráfego telefônico muito superior ao de uma empresa que tenha um faturamento bruto anual de alguns milhões de reais. Dessa forma, verifica-se que, embora a atividade econômica de um pequeno provedor de acesso à Internet possa ser diminuta - comparativamente a outras atividades comerciais - ele é um importante gerador de receita para as empresas de telefonia e de telecomunicações.

Além disso, o provedor de acesso representa um custo proporcionalmente inferior para uma operadora de telefonia, comparativamente às linhas comerciais ou residenciais, ocorrendo uma forte economia de escala.

Por sua vez, um grande provedor de acesso, com operação nacional, concentra dezenas de milhares de linhas telefônicas (denominadas portas de entrada, no jargão técnico), gerando um grande tráfego junto aos seus usuários. O iG, por exemplo, possui 100 mil portas de entrada, sendo que 40% delas estão localizadas no estado de São Paulo, as quais são utilizadas por diversas horas, todos os dias.

Dessa forma, os provedores de acesso passaram a ter importância estratégica para empresas de telecomunicações. É sob essa perspectiva que o surgimento do iG será analisado.

7.2 A PRIVATIZAÇÃO E A EXPANSÃO DO SETOR DE TELEFONIA NO BRASIL

Para que a análise do surgimento do iG possa ser efetuada de maneira mais ampla, faz-se necessário entender algumas particularidades advindas da privatização do sistema Telebrás, e a nova configuração estabelecida no setor de telefonia.

A partir do momento em que esse sistema passou a ser operado por empresas privadas, a concorrência entre diferentes operadoras tornou-se possível. Para regular o setor, a ANATEL estabeleceu uma série de normas visando a preservar a concorrência ao mesmo tempo em que resguardava os consumidores e a saúde de todo o sistema.

Em meados de 1998, quando ocorreu a privatização dos serviços brasileiros de telefonia fixa, as empresas que operavam em cada estado (Telesp, Telemig, Telerj e diversas outras) foram agrupadas em três grandes operadoras regionais: Telesp, TeleNorte-Leste e TeleCentro-Sul, hoje denominadas respectivamente de Telefônica, Telemar e Brasil Telecom. Adicionalmente, em 1999 surgiram as "empresas espelho" (como a Vésper, em São Paulo) que passaram a competir, embora timidamente, com as companhias de telefonia fixa.

Quando foram definidas as regras de privatização desse setor, ficou estabelecido que, exceto pela participação das "empresas espelho", as três grandes empresas (Telesp/Telefônica, TeleNorte-Leste/Telemar e TeleCentro-Sul/Brasil

Telecom) teriam exclusividade nas áreas originais de concessão, até que determinadas metas de atendimento ao público fossem atingidas. Essas metas são apresentadas resumidamente a seguir, a partir de ANATEL (2001) e Estadao.com.br (1998):

◆ **ATENDIMENTO A PEQUENAS LOCALIDADES**

Usuários que vivem em localidades com mais de 600 habitantes, em qualquer lugar do território nacional, deverão ter pelo menos um telefone público à disposição a partir de 2002.

◆ **ACESSO A TELEFONES PÚBLICOS**

Em 2001, ninguém deve andar mais de 800 metros para ter acesso a um telefone público, sendo que essa distância cairá para 500 metros a partir do início de 2002.

◆ **ATENDIMENTO À ESCOLAS E SERVIÇOS DE SAÚDE**

Escolas públicas, hospitais ou postos de saúde deverão ter o pedido de instalação de um telefone público atendido pela operadora em no máximo um mês, ainda em 2001. Para 2002, esse prazo deverá ser de no máximo duas semanas.

◆ **REDUÇÃO DO PRAZO DE INSTALAÇÃO DE TELEFONES CONVENCIONAIS**

Em 2002, telefones convencionais deverão ser instalados em no máximo quatro semanas. Para 2003, esse prazo deverá ser reduzido para duas semanas, passando para apenas uma semana até 2005.

◆ **AUMENTO DO NÚMERO DE TERMINAIS FIXOS**

Até 2003, as companhias telefônicas deverão elevar de 18,9 milhões (em 1998) para 40 milhões o número de aparelhos fixos instalados. Em 2007, esse número deverá ser ampliado para 50 milhões.

◆ **REDUÇÃO DE TARIFAS**

Até 2005, as tarifas para as chamadas locais deverão ser reduzidas em 4,9%. As ligações interurbanas terão de sofrer uma redução tarifária de 24,8% e de 66% para as ligações internacionais.

As operadoras que antecipassem as metas previstas para 2003 poderiam solicitar autorização da Anatel para operar fora de sua área de concessão original. Dessa forma, a concorrência no setor seria ampliada progressivamente. Num primeiro momento, entrariam em operação as "empresas espelho" e posteriormente

mais empresas poderiam atuar em uma mesma região, na medida em que mais companhias regionais atendessem às metas estabelecidas.

Entretanto, há que se considerar que as concessionárias (Telefônica, Telemar e Brasil Telecom) que incorporaram as empresas do sistema Telebrás levariam vantagem em suas áreas de atuação original, tendo em vista dispor de toda estrutura já implantada e em operação. Sendo assim, mesmo que uma operadora recebesse autorização para operar em outras áreas, ela teria de instalar toda uma grande estrutura, caso desejasse atender ao consumidor doméstico ou às pequenas empresas. Conseqüentemente, isso tornaria sua atuação menos competitiva em outras regiões.

Nesse caso, estrategicamente parece mais sensato concentrar esforços junto aos grandes geradores de tráfego, tanto telefônico quanto de informações. Sendo assim, essa atuação estratégica poderia verificar-se nos seguintes tipos de empresas:

- ◆ **EMPRESAS COM GRANDE TRÁFEGO TELEFÔNICO CONVENCIONAL**

Nessa categoria, encontram-se empresas de telemarketing, serviços de atendimento ao consumidor e provedores de acesso.

- ◆ **EMPRESAS COM GRANDE DEMANDA POR SERVIÇOS DE TRANSMISSÃO DE DADOS**

Empresas com um grande número de escritórios regionais que operam sistemas administrativos interligados, empresas que utilizam sistemas de venda *on-line*, corporações que utilizam sistemas eletrônicos de troca de informações e integram diversas etapas da cadeia produtiva através de meios eletrônicos, bancos e provedores de acesso.

7.3 A TRANSMISSÃO DE DADOS EM REDES DE ALTA VELOCIDADE

Para as empresas de telefonia, a escala de operação propiciada por um grande cliente é muito mais interessante do que aquela obtida junto ao consumidor convencional. Para os grandes clientes o custo de instalação de toda a infra-estrutura é proporcionalmente menor, além de um maior retorno propiciado pela maior utilização dos sistemas disponíveis.

Por exemplo: segundo Estadao.com.br (2001), "A Embratel deve se concentrar na sua base atual de clientes corporativos após a abertura do mercado de telecomunicações, no próximo ano. A operadora planeja oferecer telefonia local para os clientes que já contratam serviços de dados e conexões internacionais". Essa é uma tendência que encontra ressonância em outros operadores de telecomunicações que atuam no Brasil, indicando um caminho a ser trilhado.

Paralelamente a isso, a interligação de sistemas de escritórios regionais e o crescimento do uso da Internet em ambiente empresarial, estão fazendo com que a transmissão de dados cresça bastante. As empresas de telefonia estão configurando uma rede de transmissão de dados, utilizando o protocolo Internet (IP), o que

apresenta algumas facilidades interessantes tanto para as concessionárias quanto para os seus clientes.

◆ **REDUÇÃO DOS CUSTOS DE TRANSMISSÃO DE DADOS E INTERLIGAÇÃO DE SISTEMAS**

Empresas podem utilizar sistemas de transmissão de dados de alta velocidade através da Internet, variando de 256kbps até 2Mbps, a custos reduzidos.

Com isso, a conexão de escritórios regionais com a matriz ou de fornecedores com seus clientes passa a ser possível a um baixo custo e boa performance.

◆ **POSSIBILIDADE DE TRANSMISSÃO DE VOZ ATRAVÉS DE SISTEMAS DIGITAIS**

Através de sistemas digitais, a voz pode ser transformada em *pacotes de informação* e trafegar nas mesmas redes virtuais que transportam outros tipos de dados. Isso gera uma economia importante para as empresas de telecomunicação, pois ocorre uma otimização da estrutura já disponível.

As linhas de comunicação do tipo DSL (oferecida pela Telefônica em São Paulo com o nome de Speedy), é um importante exemplo que atende aos dois itens anteriores. Em primeiro lugar, ela vem suprir uma série de empresas que, necessitando de linhas mais velozes para a transmissão de dados, não dispunham de recursos para contratar as linhas de comunicação de alta performance até então disponíveis. Por outro lado, ela consegue utilizar em determinados trechos um mesmo par de fios de cobre convencionais para transmitir voz (de uma ligação telefônica convencional) e dados de uma conexão com a Internet.

Essas facilidades contribuem para ampliar o tráfego nas redes de transmissão de dados, a um custo reduzido tanto para as concessionárias quanto para o consumidor final.

Por outro lado, o uso de conexões mais rápidas - geralmente denominadas banda larga - vem apresentando um crescimento importante. Segundo Marques (2001), "A Telefônica espera encerrar o ano com 200 mil assinantes no serviço Speedy, de acesso à Internet em banda larga. No final de fevereiro eram 52 mil usuários". Além disso, segundo o presidente da companhia, "é importante fidelizar os clientes de banda larga porque eles são mais atraentes do ponto de vista de receita". Como a Anatel determinou que as operadoras de telefonia não podem oferecer acesso direto à Internet, os usuários de conexão banda larga do tipo DSL, obrigatoriamente devem ser assinantes de um provedor de acesso.

Hoje, os grandes provedores de acesso têm procurado gerar conteúdos específicos para as conexões mais rápidas, oferecendo rádios *on-line*, vídeo e diversos serviços específicos.

7.4 A COBRANÇA DE TARIFAS TELEFÔNICAS E OS SISTEMAS DE INTERCONEXÃO

Conforme analisado anteriormente, um provedor de acesso é um elo importante na cadeia de oferta de serviços de transmissão de dados, tanto para sistemas de baixa velocidade (conexões telefônicas convencionais ou dial up) quanto para sistemas de alta velocidade (como as linhas digitais do tipo DSL).

Entretanto, para compreender como um provedor de acesso pode capitalizar essa geração de tráfego, é fundamental entender como funciona o sistema de tarifação telefônica no Brasil, tendo em vista ser esse o meio de conexão utilizado pela grande maioria dos usuários da Internet no país.

Em uma região onde opera só uma empresa de telefonia, obviamente os consumidores terão apenas uma opção para contratar linhas telefônicas. Dessa forma, a tarifa paga por um consumidor A que mantenha uma ligação com um consumidor B, ficará integralmente com a companhia telefônica (figura 12).

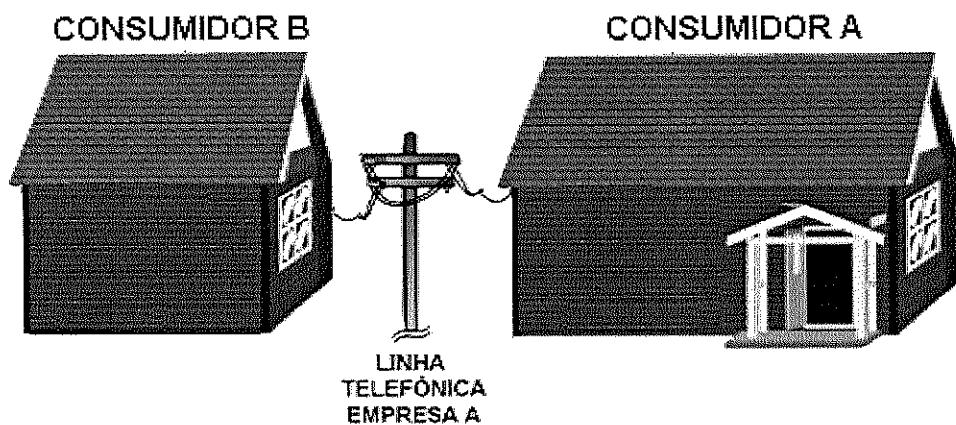


Figura 12 - ESQUEMA BÁSICO DE TARIFAÇÃO

QUANDO APENAS UMA EMPRESA DE TELEFONIA OPERA EM UMA DETERMINADA REGIÃO, TODOS OS CONSUMIDORES QUE DESEJAREM CONTRATAR SERVIÇOS DE TELEFONIA TERÃO APENAS UMA OPÇÃO (EMPRESA A NA FIGURA ACIMA). DESSA FORMA, QUANDO UM CONSUMIDOR A LIGAR PARA UM CONSUMIDOR B, A TARIFA PAGA FICARÁ INTEGRALMENTE COM A EMPRESA A, QUE É A RESPONSÁVEL PELA PRESTAÇÃO DE TODO O SERVIÇO E MANUTENÇÃO DA REDE FÍSICA EXISTENTE. BASEADO EM CÔRTES (2001).

Entretanto, quando duas ou mais empresas de telefonia operam em uma mesma região, existe a necessidade de estabelecer uma interconexão entre as redes de diferentes operadoras, possibilitando que todos os consumidores possam estabelecer uma ligação telefônica entre si, independente da companhia a qual tenham contratado sua linha (figura 13).

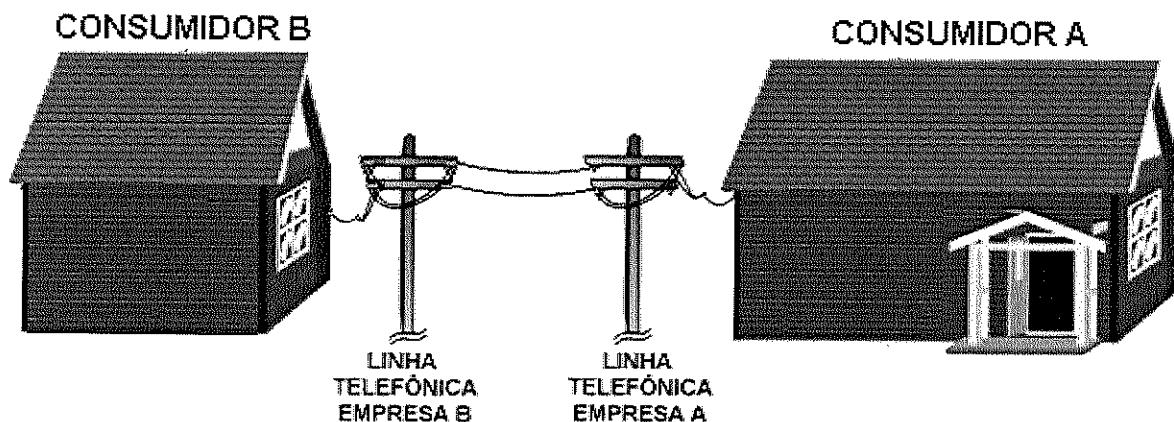


Figura 13 - ESQUEMA BÁSICO DE TARIFAÇÃO COM INTERCONEXÃO

QUANDO DUAS OU MAIS EMPRESAS DE TELEFONIA OPERAM EM UMA MESMA REGIÃO, OS CONSUMIDORES PODERÃO OPTAR POR EMPRESAS DIFERENTES. SENDO ASSIM, PARA QUE UM CONSUMIDOR A (UTILIZANDO UMA LINHA TELEFÔNICA DA EMPRESA A) CONSIGA CONVERSAR COM UM CONSUMIDOR B (COM UMA LINHA TELEFÔNICA DA EMPRESA B), SERÁ NECESSÁRIO INTERCONECTAR AS REDES DAS DUAS EMPRESAS (A E B). COM ISSO, A TARIFA PAGA PELO CONSUMIDOR A DEVERÁ SER REPARTIDA ENTRE AS EMPRESAS A E B.
BASEADO EM CÓRTES (2001).

O entendimento dessa situação será particularmente útil para compreender as novas formas de competição que serão estabelecidas quando as grandes empresas regionais (Telefônica, Telemar e Brasil Telecom) cumprirem as metas estipuladas pela Anatel, e puderem atuar fora de sua área de concessão original.

A fim de tornar possível que pessoas utilizando linhas de diferentes operadoras possam comunicar-se, a Anatel definiu regras e normas de atuação, permitindo a interconexão de redes diferentes. Dessa forma, é importante verificar algumas considerações sobre o assunto, segundo Anatel (1999).

- ◆ **DEFINIÇÃO DE INTERCONEXÃO**
Ligaçao entre redes de telecomunicações funcionalmente compatíveis, de modo que os usuários de serviços de uma das redes possam comunicar-se com usuários de serviços de outra ou acessar serviços nela disponíveis.

- ◆ **SOBRE A DISPONIBILIDADE E OBRIGATORIEDADE DA INTERCONEXÃO**
As prestadoras de Serviços de Telecomunicações de Interesse Coletivo são obrigadas a disponibilizar suas redes para interconexão quando solicitadas por qualquer outra prestadora Serviços de Telecomunicações de Interesse Coletivo.

As redes de telecomunicações, destinadas a dar suporte à prestação de serviços de interesse coletivo, no regime público ou privativo, devem ser organizadas como vias integradas de livre circulação.

- É obrigatória a interconexão entre redes.
- Deve ser assegurada a operação integrada das redes, em âmbito nacional e internacional.
- O direito de propriedade sobre as redes é condicionado pelo dever de cumprimento de sua função social.

♦ NEGOCIAÇÃO DOS CONTRATOS DE INTERCONEXÃO

As prestadoras de Serviços de Telecomunicações de Interesse Coletivo são obrigadas a disponibilizar suas redes para interconexão quando solicitado por qualquer outra prestadora de Serviços de Telecomunicações de Interesse Coletivo.

LIVRE NEGOCIAÇÃO E LIVRE COMPETIÇÃO

As condições são estabelecidas em livre negociação, cujo contrato será eficaz com a homologação pela ANATEL.

- A homologação será negada se o contrato for prejudicial à ampla, livre e justa competição.

TRANSPARÊNCIA

Após a homologação, cópia do contrato de interconexão, bem como suas alterações posteriores, estarão disponíveis na Biblioteca da ANATEL para consulta do público em geral.

INTERMEDIAÇÃO DA ANATEL

O contrato deve ser celebrado em até sessenta dias após a formalização da solicitação.

- Vencido o prazo de negociação e havendo impasse, a ANATEL arbitrará as condições para a interconexão, por convocação de uma das partes.

♦ CONSIDERAÇÕES TÉCNICAS SOBRE A INTERCONEXÃO

VIABILIDADE TÉCNICA

A interconexão deve ser feita em pontos tecnicamente viáveis. Dessa forma, considera-se que a existência de interconexão bem sucedida em ponto particular de uma rede, constitui evidência de viabilidade técnica de interconexão naquele ponto, ou em ponto similar.

- a existência de características técnicas, comerciais e de qualidade de serviços comuns, são consideradas evidências de similaridade entre pontos de interconexão.

SOBRE A INSTALAÇÃO DE EQUIPAMENTOS

Quando não for possível a instalação de equipamentos nas mesmas instalações do ponto de interconexão solicitado, cabe à prestadora que recebeu o pedido de interconexão ofertar, sem ônus adicional para a outra prestadora, local alternativo para instalação dos equipamentos o mais próximo possível do ponto de interconexão originalmente solicitado.

- A prestadora que recebeu o pedido de interconexão, de comum acordo com a outra prestadora, pode instalar e operar os meios necessários ao estabelecimento da interconexão.
- O custo de adaptação ou modificação da infra-estrutura, quando necessário, é de responsabilidade da prestadora que se beneficiar da modificação implementada.

Operacionalmente, quando um consumidor A telefonar para um consumidor B, ambos situados em uma mesma região, e essa chamada tiver de ser interconectada (transferida de uma rede para outra), a tarifa paga deverá ser repartida entre as diversas redes utilizadas. Isso cria interessantes oportunidades de negócio, conforme será analisado a seguir.

7.5 A INTERCONEXÃO E NOVAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO

Anteriormente, foi visto que algumas atividades específicas são grandes geradoras de tráfego telefônico, com destaque para empresas com centrais de telemarketing, serviços de atendimento a consumidores e provedores de acesso.

Também, foi comentado que estrategicamente seria mais interessante para novos competidores concentrarem esforços junto a esses geradores de tráfego, ao invés de estender longas redes para atendimento ao pequeno consumidor.

Some-se a isso as regras de interconexão de redes, e teremos a possibilidade de desenvolvimento de novos negócios para empresas de telefonia, conforme será analisado a seguir.

Uma operadora que tendo atingido ou antecipado as metas da ANATEL, poderá pleitear uma licença para atuar em outras regiões. Nessas novas localidades ela poderá concentrar esforços junto a grandes consumidores, tendo em vista que a interconexão de redes está assegurada, conforme visto anteriormente.

Essa possibilidade traz benefícios claros para as empresas telefônicas pela oportunidade de explorar setores mais rentáveis em novos mercados. Também traz benefícios diretos para os grandes consumidores, na medida em que estes contarão com mais opções de serviços e até mesmo de tarifas, em face da maior competição existente.

Sendo assim, as alternativas comentadas dão conta das seguintes possibilidades:

◆ **GERAÇÃO DE RECEITAS PARA AS OPERADORAS DE TELEFONIA**

A privatização do sistema Telebrás e as regras que organizam a concorrência no setor de telefonia e a interconexão de redes, criaram novas possibilidades para as empresas que prestam esse serviço.

◆ **REDUÇÃO DE CUSTOS PARA OS CLIENTES**

As empresas podem usufruir de mais opções de serviços e tarifas, com maiores possibilidades de economia.

Para as companhias telefônicas, a possibilidade de competição em novas áreas certamente tornará o segmento mais dinâmico e competitivo, trazendo novas possibilidades de receita. Ao mesmo tempo ela aumenta a necessidade de atualização tecnológica, redução de custos e maior oferta de serviços em face da maior competição no setor.

Por outro lado, para os consumidores, o benefício imediato traduz-se na possibilidade de redução de tarifas e num maior número de opções de serviços. Entretanto, a prestação desse serviço continua sendo um passivo nas contas das empresas, o qual poderá ser reduzido com o aumento da competição no setor.

Porém, uma outra possibilidade pode afetar diretamente a estratégia financeira de grandes clientes das companhias telefônicas: o desconto nas tarifas ou até mesmo a remuneração em função do tráfego gerado. Assim como acontece em diversos segmentos, onde grandes consumidores negociam condições melhores na aquisição de produtos ou serviços, em função da grande escala de operação, seria possível considerar que grandes geradores de tráfego poderiam usufruir de tarifas mais baixas junto às operadoras de telefonia.

Entretanto, por se tratar de um serviço público essencial, a ANATEL pratica a isonomia de preços e serviços, o que na prática não permitiria a oferta de condições especiais para clientes específicos (Andrade, 2000). É importante verificar alguns itens do Regulamento do Serviço Telefônico Fixo Comutado, destacados a seguir.

***ANEXO À RESOLUÇÃO N° 85, DE 30 DE DEZEMBRO DE 1998
REGULAMENTO DO SERVIÇO TELEFÔNICO FIXO COMUTADO***

CAPÍTULO VII

Dos Planos Básico e Alternativo de Serviço e o Regime Tarifário

Art. 29. A Prestadora do STFC deve oferecer um Plano Básico de Serviço, entendido como o Plano de Serviço de oferta obrigatória e não discriminatória a todos os Usuários ou interessados no STFC.

Parágrafo único. A estrutura de tarifas do Plano Básico de Serviço das Prestadoras de STFC em regime público é definida em regulamentação específica.

Art. 30. A Prestadora de STFC pode oferecer Planos Alternativos de Serviço, disponíveis a todos os Usuários ou interessados no STFC, opcionais ao Plano Básico de Serviço, sendo a estrutura de preços definida pela Prestadora, visando a melhor adequação da prestação do serviço para o atendimento do mercado.

Compilado de Anatel (1998)

Sendo assim, a possibilidade de redução de tarifas em função de uma maior geração de tráfego não pode ser conseguida, ocorrendo o mesmo com outras formas de benefício que atinjam consumidores ou grupos de consumidores de forma discriminatória.

**7.6 TRANSFORMANDO O TRÁFEGO TELEFÔNICO
EM UM ATIVO ALTAMENTE VALORIZADO**

No item 7.5 comentou-se sobre a remuneração pelo tráfego gerado. Essa possibilidade é muito interessante e, caso fosse possível do ponto de vista legal, afetaria positivamente os provedores de acesso. Como essas empresas criam um grande tráfego telefônico, elas acabam gerando receitas importantes para as empresas de telefonia, fato esse já analisado anteriormente.

Entretanto, é sempre importante ressaltar que o provedor cria a demanda que leva ao aumento do tráfego, mas quem paga a tarifa para a empresa de telefonia é o usuário. Em princípio, o provedor não se beneficia dessa geração de receita. Porém, em tese, ao invés de pagar uma taxa para cada porta de entrada (linha telefônica) que ele coloca à disposição de seus usuários, ele poderia receber da companhia telefônica uma remuneração pelo tráfego gerado. Com isso, ele iria transformar um passivo em um ativo altamente valorizado.

Para melhor explicar essa possibilidade, será feita uma análise semelhante àquela que foi feita no item 7.4 para as ligações telefônicas convencionais (entre dois usuários), tendo por base a publicação de Côrtes (2001). Com a pequena

competição existente na telefonia fixa, tanto os provedores quanto seus clientes normalmente utilizam linhas telefônicas de uma mesma empresa. Dessa forma, segundo Côrtes (*op. cit.*): quando um usuário faz uma conexão convencional (também chamada de dial up) com um provedor de acesso, esse usuário estará pagando à companhia telefônica os pulsos correspondentes ao tempo em que ele estiver conectado.

O sistema tarifário praticado no Brasil para o setor de telefonia é bastante parecido com o inglês. Tanto aqui quanto lá, o pagamento ocorre pela utilização da linha e não apenas pela sua disponibilidade. Dessa forma, quanto maior o tempo de conexão, maior será o valor pago pelo usuário ao final do mês.

Por sua vez, o provedor de acesso paga uma taxa fixa à companhia telefônica para cada linha que ele coloca à disposição de seus usuários. No final, a mesma operadora de telefonia recebe do usuário (pela assinatura da linha e pelo tempo de utilização) e do provedor de acesso (pela disponibilidade da linha). Isso pode ser visto na figura 14 (segundo Côrtes, 2001).

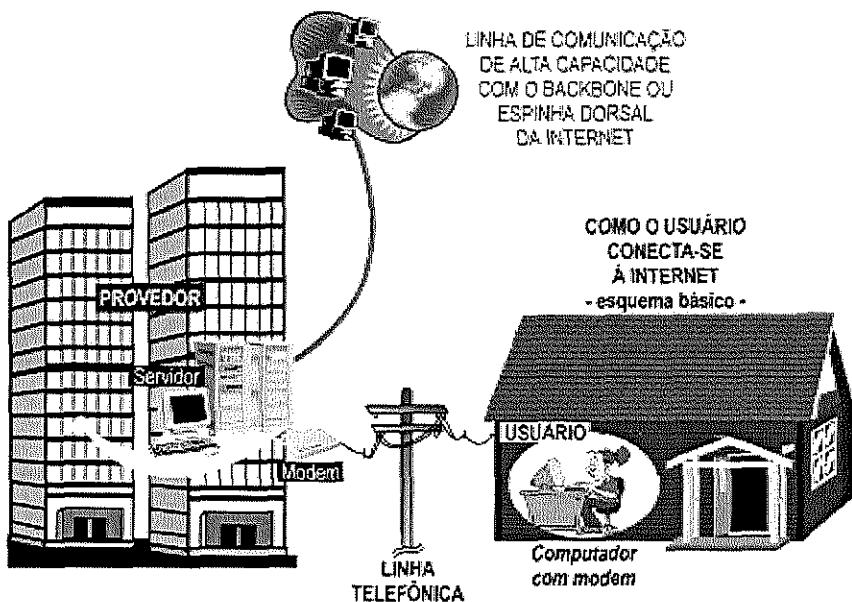


FIGURA 14 - ESQUEMA BÁSICO DE TARIFAÇÃO

NO FORMATO MAIS SIMPLES DE CONEXÃO, TANTO O USUÁRIO QUANTO O PROVEDOR UTILIZAM AS LINHAS E A INFRA-ESTRUTURA DA MESMA COMPANHIA TELEFÔNICA. COM ISSO, O USUÁRIO PAGA DIRETAMENTE À EMPRESA DE TELEFONIA OS PULSOS UTILIZADOS NA SUA CONEXÃO COM O PROVEDOR. O PROVEDOR DE ACESSO, POR SUA VEZ, PAGA À COMPANHIA TELEFÔNICA UMA TAXA FIXA MENSAL PELAS LINHAS QUE COLOCA À DISPOSIÇÃO DE SEUS USUÁRIOS. PORTANTO, TODA ESSA RECEITA É CANALIZADA PARA APENAS UMA EMPRESA DE TELEFONIA.

FONTE: CÔRTES (2001).

Nessa situação, uma possível negociação do provedor de acesso quanto a uma participação na receita advinda do tráfego gerado esbarra na ausência de competidores entre os prestadores de serviços de telefonia. Como o provedor de acesso não conta com a possibilidade de contratar linhas junto a outras empresas, ele fica em uma situação desfavorável.

acordo comercial com um grande provedor, ela pode estar adquirindo um enorme tráfego sem que necessariamente precise investir muito em infra-estrutura. É como se ela colocasse uma central telefônica dentro do provedor de acesso".

Diante dessa possibilidade, um grande provedor de acesso poderia transformar uma despesa (a contratação de linhas telefônicas ou portas de acesso para seus usuários) em um ativo altamente valorizado "o qual pode ser repassado para administração de uma empresa de telecomunicações" (Côrtes, op. cit).

Entretanto, é importante considerar que a legislação não permite a prática de preços ou condições discriminatórias, conforme verificado no item 7.5. Sendo assim, caso uma empresa de telefonia acordasse com um provedor (ou um grupo de provedores) condições específicas que levassem a essa remuneração, isso deveria ser estendido a todos os demais provedores de acesso à Internet.

Essa é uma forma de garantir a todos os provedores condições iguais de competição, sem benefícios específicos - relacionados ao serviço de telefonia que tem caráter eminentemente público - destinados a apenas algumas empresas ou a um grupo restrito viesse a alterar a relação de forças.

Entretanto, executivos que atuam em grandes provedores de acesso argumentam que, assim como uma grande empresa, devido ao seu elevado consumo, pode adquirir insumos ou produtos a preços inferiores, um grande provedor de acesso poderia contar com benefícios desse tipo, acordados diretamente com as empresas telefônicas.

Porém, é oportuno transcrever de Côrtes (2001) uma declaração de João Augusto Valente, presidente financeiro do iG e que acompanhou o processo de gestação do provedor desde o seu início.

"A gente sabia que, em algum momento aqui no Brasil, ocorreria uma divisão de receitas com as companhias telefônicas. Naquela época não era possível, porque não existia concorrência.

Nós conversávamos com a Telemar, Brasil Telecom, Telefônica e pleiteávamos alguma coisa e eles diziam 'não muda nada'. A concorrência não existia. Mas a gente sabia que esse tipo de coisa iria acontecer no futuro."

*João Augusto Valente
CFO - iG*

Uma vez analisadas as oportunidades de negócio que um provedor de acesso pode ter a partir de sua posição estratégica para o setor de telecomunicações, será importante analisar como teria surgido a idéia de lançar o iG, e dentro de qual estratégia de atuação.

7.7 ASSOCIAÇÃO ENTRE PROVEDORES E EMPRESAS DE TELEFONIA

As empresas de telefonia e telecomunicações vêm procurando estabelecer participação estratégica com os provedores. Usualmente, essa participação ocorre diretamente na composição societária dos provedores, sendo esse o caso da Telemar e Brasil Telecom que detêm participação no iG

Conforme relatado em Côrtes et. al. (2001) "verifica-se uma intensa movimentação de grupos que atuam em telecomunicações - notadamente empresas de telefonia - em busca de uma maior participação em empreendimentos na Internet. O grupo espanhol Telefônica, com presença em diversos países, atua no Brasil através da concessão de telefonia fixa no Estado de São Paulo, e de operações de telefonia celular nos estados do Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia e Sergipe. Além dessa presença no setor nacional de telecomunicações, mantém operações em países da chamada América Hispânica, como por exemplo Argentina, Chile e Peru, entre outros. Sua operação na Internet ocorre principalmente através do provedor de acesso e portal Terra, presente em vários países de língua espanhola."

Ainda de acordo com Côrtes et. al. (op. cit.) "outra empresa de telefonia que vem se destacando pelas aquisições e participações na Internet é a Portugal Telecom (PT), que no Brasil controla a Telesp Celular (operadora de telefonia móvel no Estado de São Paulo). No início de 2000, ela tornou-se a controladora majoritária do portal Zip.Net. No final do mesmo ano, ela viria a adquirir 33% da empresa Idealyze (do Grupo Abril), voltada para a elaboração portais verticais... Já em fevereiro de 2001, ela compraria 17,9% do UOL em uma operação envolvendo o portal Zip.Net. Como pagamento, a PT contribuiu com o total do capital social do Zip.Net, além de um pagamento de US\$ 100 milhões em dinheiro para a Folhapar S/A, principal controladora do UOL (Cardeal, 2001 e Souza et. al. 2001)".

Entretanto, a estratégia que seria desenvolvida pelo iG em relação às empresas de telefonia ia além de uma simples participação societária, conforme será detalhado proximamente.

7.8 O DELINEAR DE UMA ESTRATÉGIA

Em alguns segmentos, por vezes empresário e empresa passam a ter, durante algum tempo, uma biografia comum. Isso geralmente ocorre em novos setores ou naqueles que passam por grandes transformações. Existem diversos exemplos no setor de alta tecnologia: Bill Gates (fundador da Microsoft), Steve Jobs (fundador da Apple) e John McAfee (criador do McAfee VirusScan ou simplesmente Scan).

Uma dos grandes responsáveis pela popularização da Internet nos Estados Unidos foi Steve Case. Em 1985, ele fundou a Quantum Computer Services, um pequeno BBS que em 1989 passaria a se chamar America Online ou AOL. Assim como aconteceu com diversos outros serviços on-line do tipo BBS, a AOL

rapidamente passou a oferecer acesso comercial à Internet, assim que isso foi autorizado pelo governo.

No Brasil, a figura de Steve Case encontra semelhança em Aleksandar Mandic, fundador do BBS Mandic, um dos pioneiros na área de clubes virtuais (BBS). Em 1995, quando o acesso comercial foi autorizado pelo governo brasileiro, Mandic passou a atuar como provedor de acesso à Internet, sendo pioneiro nessa transformação.

Em seguida, ele passaria a contar com a participação societária do grupo GP Investimentos, realizando com alguma antecedência aquilo que viria a ser um objetivo perseguido por uma série de empresas *pontocom*: associar-se a capitalistas de risco em busca de uma ampliação dos negócios.

Finalmente, todo o provedor Mandic foi vendido, passando a chamar-se O Site. Hoje, ele ocupa o cargo de diretor de novos negócios do iG, com status de vice-presidente. Em Côrtes (2001), ele comenta:

"Em 1999, fui procurado por um head hunter, dizendo que havia uma empresa que desejava abrir um serviço de Internet e eu era um dos cotados para a direção. Então, pedi para que me mandasse por e-mail o perfil desejado. Tinha de ser formado não sei aonde, tinha de falar inglês, tinha que ter tanta coisa e tinha de ter dirigido alguma empresa de Internet. Eu respondi que só preenchia o último quesito, pois todos os outros eu não atendia. Eu não sou formado, não falo inglês... Mas ele disse que, no meu caso, eles abriam uma exceção.

Então, fui para Brasília ser entrevistado pelo presidente da Tele Centro Sul (hoje, Brasil Telecom, uma das acionistas do iG). Ele perguntou: o que você acha de montar um provedor do zero? Eu respondi que achava ótimo, mas não nos moldes que estavam aí. Argumentei que o custo de aquisição de usuário é muito alto. Cada usuário custa entre 800 a 2000 dólares para ser adquirido, que representa o trabalho que se tem de fazer para tirá-lo de outro provedor e trazê-lo para cá. Então, eu sugeri: por que não dar esse dinheiro sob a forma de acesso grátis, por um ou dois anos e depois achamos um jeito de começar a cobrar dele. Conversamos durante uma hora, mas a coisa ficou por aí.

Uma semana depois, eu estava no Recife, prestes a participar de uma regata⁴ para Fernando de Noronha e recebi uma ligação de uma pessoa do GP (grupo GP Investimentos) que me perguntou:

— Você não disse que não iria mais trabalhar com Internet?

— Mas eu não estou trabalhando - respondeu Mandic.

— Mas você não foi fazer uma entrevista na Tele Centro Sul?

— Fui!

— Sabe que eu tive uma idéia tão boa que, mas tão boa que eu não vou te contar agora, porque senão você não vai querer fazer a regata. Você vai querer voltar.

— Falei o seguinte: eu topo, mas qual é a idéia. Em vez de perguntar o que era para depois dizer eu topo - completou Mandic.

Quando voltei da regata, fui falar com ele e em 15 minutos havia nascido o iG, já com essa idéia do acesso grátis. No início, ele não se chamava iG mas sim i-Grátis. Então eu comecei explicar que iG é semelhante ao caso do Norton Utilities (N.U.) e que duas letras ficavam melhor e que grátis um empresário não colocaria no cartão. Daí a idéia foi sendo aperfeiçoada e entraram profissionais. Um dia antes eles haviam fechado acordo com o Matinas (jornalista Matinas Suzuki, diretor de conteúdo do iG), depois entrou o Nizan e o negócio catapultou."

*Aleksandar Mandic
Diretor de Novos Negócios - iG*

⁴ A 11ª Regata Recife-Fernando de Noronha, teve sua largada em 25 de setembro de 1999, um sábado.

Nizan Guanaes, CEO do iG, mantém uma relação de amizade e negócios com Daniel Dantas do grupo Opportunity, que é um dos investidores no iG. Ambos foram sócios durante alguns anos na agência DM9, a qual Guanaes deixaria em 1999 para integrar-se à equipe do iG, sendo acompanhado por João Augusto Valente, citado anteriormente no item 7.6.

Nizan Guanaes também acompanhou de perto todo o processo que levou ao lançamento do iG, e declarações citadas em (Côrtes, 2001) demonstram as perspectivas originais:

"Na época do projeto, já havia essa visão de foguete, em que o conjunto é lançado depois você fica apenas com a nave em órbita. Era fundamental para o financiamento da própria empresa que nós monetizássemos esse tráfego. Como a legislação não permite o rebate(desconto em tarifas pelo grande tráfego gerado) a grande estratégia era 'vender o seu corpo'. Primeiro tornar o corpo robusto, musculoso, forte, com muito tráfego, um mega provedor, o maior do país. Então, nós vendemos esse corpo e ficamos com a alma."*

Nizan Guanaes
CEO - iG

Essas declarações permitem analisar aspectos muito importantes da estratégia de atuação de uma empresa de telefonia na geração e captação de tráfego telefônico:

◆ **O INTERESSE ESTRATÉGICO DA TELE CENTRO SUL (BRASIL TELECOM) EM UM PROVEDOR DE ACESSO**

Certamente, ao constatar que um provedor de acesso tem grande capacidade de gerar tráfego telefônico e sendo a Internet um segmento em grande expansão, teria surgido no staff da Tele Centro Sul o interesse em montar (ou participar da montagem) um provedor de acesso;

◆ **A SUGESTÃO DO ACESSO GRATUITO COMO FORMA DE CAPTAÇÃO DE NOVOS USUÁRIOS**

Mandic cita a oferta do acesso gratuito como estratégia de captação de novos clientes. Possivelmente, essa sugestão encontrou ressonância na direção da Tele Centro Sul, que estaria mais interessada na geração de tráfego telefônico do que na receita gerada pela cobrança de assinaturas;

◆ **O INTERESSE MANIFESTADO PELO GRUPO GP INVESTIMENTOS**

O Grupo GP investimentos atuou no processo de privatização da Telebrás, participando, junto com o grupo Opportunity, do grupo que arrematou a Tele Centro Sul. Possivelmente, ao tomar conhecimento na estratégia da Tele Centro Sul, resolveu colocá-la em prática, diante da perspectiva de transformar o tráfego gerado pelos usuários em um ativo altamente valorizado;

Some-se a isso o impedimento legal para que as companhias telefônicas atuem diretamente como provedores de acesso à Internet, sendo esse serviço de competência dos provedores de acesso.

É importante ressaltar que as considerações anteriores são fruto da análise das declarações de Aleksandar Mandic, Nizan Guanaes e João Augusto Valente. O desenho preciso da estratégia que levou ao biG somente pode ser inferido, uma vez que envolve o interesse estratégico de diversas empresas que atuam em setores altamente competitivos. Além disso, por força de contratos estabelecidos, executivos de empresas envolvidas devem manter sigilo sobre determinados pontos e estratégias, o que é plenamente compreensível.

Dessa forma, é fundamental explicar que à exceção das declarações transcritas ou citações de trabalhos ou artigos específicos, toda e qualquer consideração efetuada nesta dissertação deve ser considerada apenas sob o caráter interpretativo ou até mesmo especulativo.

Sendo assim, para colocar em operação um provedor que atingisse o suposto objetivo de configurar um empreendimento estratégico no setor de telecomunicações, seria necessário considerar os seguintes pontos:

- ◆ **MONTAR UM PROVEDOR COM ALCANCE NACIONAL**
Quanto maior o alcance do provedor, mais facilmente poderiam ser desenvolvidas negociações com empresas de telecomunicação.

Um provedor com atuação apenas regional – por melhor que fosse o seu desempenho – teria dois problemas potenciais:

- Possibilidade limitada de expansão;
- Eventual dificuldade de negociar o tráfego com alguma operadora de telefonia, em virtude de condições regionais adversas, como por exemplo: presença marcante de outro provedor em associação com operadoras de telefonia; eventual desinteresse de empresas de telefonia em negociar com um provedor regional, etc.

Sendo assim, era fundamental que o provedor de acesso tivesse alcance nacional, possibilitando o estabelecimento de estratégias regionais coordenadas e aumentando o poder de negociação com empresas de telefonia;

- ◆ **criar condições técnicas para administrar o tráfego gerado**
Um provedor de alcance nacional necessitaria de um centro de servidores (datacenter) capaz de dar vazão ao grande tráfego esperado. Além disso, seria necessário criar condições tecnológicas ideais para concentrar e administrar adequadamente o tráfego,

facilitando tecnicamente a uma operadora de telecomunicações gerenciar o tráfego gerado pelos usuários;

- ◆ **DEFINIR UMA ESTRATÉGIA PARA ATRAIR UM GRANDE NÚMERO DE USUÁRIOS**
Conforme foi verificado no item **5 ELEMENTOS HISTÓRICOS SOBRE o ACESSO**, a concorrência entre provedores de acesso, culminava em 1999 com grandes competidores (UOL, ZAZ/Terra, Mandic/O Site) e a entrada de um grande *player* internacional (AOL). Dessa forma, seria de fundamental importância atrair e reter um grande número de usuários, requerendo uma estratégia inovadora e altamente eficaz.

Essa estratégia viria a ser desenvolvida através do acesso gratuito, conforme será detalhado mais adiante.

7.9 ALTERNATIVA: A COMPRA DE UM PROVEDOR

Uma alternativa para os grupos GP e Opportunity seria comprar um provedor em lugar de montar toda a estrutura necessária à operação de um provedor totalmente novo. Com isso, seria economizado tempo, além de contar com uma base já estabelecidas de usuários.

Entretanto, no segundo semestre de 1999, as empresas na Internet estavam sobrevalorizadas, conforme ficaria demonstrado com a queda da Nasdaq no primeiro semestre do ano seguinte.

Dessa forma, sairia mais em conta montar um provedor a partir do zero, fazendo o aporte de tecnologia necessária e atualizada. Além disso, estrategicamente era importante manter sigilo sobre o projeto, evitando qualquer medida de retaliação por parte das empresas já estabelecidas.

7.10 A POSSIBILIDADE DO IPO

Quando do lançamento do iG, muito se comentou sobre a Internet grátis ser um modelo de negócio e que a intenção primordial dos investidores seria de lançar ações no mercado americano (através da Nasdaq), recuperando facilmente o investimento realizado.

Dessa forma, é interessante analisar o projeto do iG sobre essa perspectiva verificando o quanto ele pode ter de verdade e sua eventual influência no desenvolvimento dos negócios.

Até o início de 2000, antes da queda da Nasdaq, muitas empresas que atuavam com novas tecnologias (especialmente aquelas com projetos na Internet), auferiam ganhos substanciais através da abertura de capital.

A estratégia, nesses casos, era relativamente *simples*. Após um investimento inicial e o desenvolvimento de um projeto com grande número de usuários, algumas empresas decidiam abrir o capital, lançando ações em bolsa de valores. O preço estipulado para as ações geralmente não tinha por base ativos, faturamento ou

rentabilidade. Muitas dessas empresas operavam deficitariamente, porém mantinham em perspectiva ganhos compensadores no futuro.

Na prática e de maneira bastante resumida, os sócios faziam uma avaliação do quanto a empresa valeria, e repartiam esse valor em ações. Dessa forma, cada ação embutia em si a expectativa de um determinado valor de mercado para aquela empresa.

Essas ações eram, então, colocadas à venda na bolsa de valores, tendo como preço mínimo aquele estabelecido pelos sócios. Esse *ritual* é denominado oferta pública inicial de ações (em inglês IPO ou Initial Public Offering). Nesse momento, os investidores vão fazer a real avaliação daquela empresa, estipulando um preço de mercado para essas ações.

Para uma melhor compreensão desse mecanismo, o exemplo do IPO da Amazon é bastante didático: a empresa fez o seu IPO em 15 de maio de 1997, tendo estipulado um preço inicial de US\$ 18 por ação. Com esse preço, Jeff Bezos – idealizador da Amazon.com – acumulou em papéis o equivalente a US\$ 177,8 milhões (9,88 milhões de ações, a US\$ 18 cada uma). Entretanto, cinco dias após o lançamento das ações na bolsa, o preço chegou a US\$ 30 para cada ação, retornando pouco depois ao preço originalmente estipulado de US\$ 18. Meses depois, esse valor subiria para US\$ 52. Com isso, Jeff Bezos acumularia US\$ 494 milhões em ações da Amazon.com.

Certamente que diversas empresas nutriram essa expectativa, sendo que muitos investidores acabaram conseguindo rendimentos excepcionais com as empresas *pontocom*. Entretanto, como muitas dessas empresas não conseguiram escapar do déficit, os acionistas viram-se diante da perspectiva de que o lucro poderia demorar muito, existindo até mesmo a possibilidade de que ele nunca ocorresse.

Com isso, o preço de mercado – que certamente embutia a perspectiva de ganhos futuros – foi sendo reduzido. Muitos investidores procuraram desfazer-se de ações de empresas pouco promissoras, provocando uma queda nos preços da ações. Isso acabou causando um efeito em cascata, contaminando praticamente toda a bolsa Nasdaq.

Certamente que a perspectiva do IPO deve ter rondado os investidores e executivos do iG. Quando o iG começou a ser pensando – ainda com o nome de projeto de PIX – no segundo semestre de 1999, a Nasdaq estava em alta. Entretanto, o IPO deve ser considerado como uma estratégia acessória de remuneração do capital aplicado pelos investidores, especialmente em função das declarações de seus executivos (Aleksandar Mandic, João Augusto Valente e Nizan Guanaes), mencionadas anteriormente.

Além disso, o IPO demoraria algum tempo – cerca de dois anos – para ser realizado, tempo esse necessário para a consolidação do empreendimento sob diversos aspectos. Consequentemente, a tendência era de que isso ocorresse quando ficasse totalmente viabilizado o plano de atuação estratégica dentro do setor de telecomunicações. Dentro dessa perspectiva, um IPO seria muito mais interessante para os possíveis compradores de ação, além de mais rentável para os investidores.

É possível que um IPO, venda parcial ou fusão, esteja nos planos do iG para o futuro, mas é importante considerar o que Nizan Guanaes diz sobre isso:

"Não é algo dentro do nosso horizonte, por uma série de coisas que nós já conquistamos e por uma série de preços que nós já pagamos sozinhos. Entretanto, qualquer sujeito que viva no mundo de hoje e que não queira fundir para crescer, fundir para agregar é um tolo. Entretanto, nós só fundiremos no comando. Não abriremos mão do comando."

Nizan Guanaes
CEO - iG

7.11 NOVA FORMA DE TARIFAÇÃO

Analisando o modelo inglês, Côrtes (2001) verificou que tanto a FreeServe quanto a AOL inglesa oferecem alternativas que incluem, em um único valor, o acesso ao provedor e o custo da conexão. Dessa forma, independente do tempo em que o usuário ficar conectado durante o mês, ele poderá pagar um valor fixo.

Segundo Côrtes (*op. cit.*), em meados de 2001 estavam sendo oferecidas as seguintes opções pela FreeServe:

- ◆ **ACESSO TOTALMENTE GRATUITO**
Nessa opção, o uso da linha telefônica corre por conta do usuário;
- ◆ **ACESSO TOTALMENTE GRATUITO COM UM VALOR FIXO PARA A CONEXÃO – OPÇÃO I**
Por um valor ao redor de US\$ 19 mensais, o usuário não paga pelo tempo de uso do telefone em suas conexões na Internet;
- ◆ **ACCESSO TOTALMENTE GRATUITO COM UM VALOR FIXO PARA A CONEXÃO – OPÇÃO II (MAIS ECONÔMICA)**
Por um valor em torno de US\$ 13 mensais, o usuário não paga pelo tempo de uso da linha telefônica em conexões efetuadas entre 6 e 20h, de segunda a sexta-feira. Nos finais de semana, o uso é livre.

Prosseguindo, Côrtes (*op. cit.*) afirma que a AOL na Inglaterra estava oferecendo, nesse mesmo período, acesso ilimitado por US\$ 22, incluindo as despesas e tarifas com a linha telefônica durante a conexão.

Segundo Côrtes (*op. cit.*) “*isso está servindo de inspiração para diversos provedores. É possível que entre 2002 e 2003 esse tipo de serviço esteja sendo oferecido no Brasil. Conforme comentado ao longo deste capítulo, muitas vezes, fatos surpreendentes emitem sinalizadores antes de se concretizarem. Este pode ser um deles.*”

Recentemente, a Anatel iniciou os trabalhos de pesquisa pública envolvendo duas novas formas de tarifação para acesso à Internet. Segundo Andrioli (2001), dois modelos serão analisados:

“Em um dos modelos sugeridos pela Anatel, a prestação do serviço deverá ser feita por meio da operadora de telefonia, que cobrará uma tarifa única (sem a contagem de pulsos) e o usuário poderá acessar a rede a qualquer momento, sem se preocupar com o tempo de acesso.”

“Em uma outra opção, os provedores de Internet poderão contratar a capacidade de transmissão às operadoras de telefonia, e cobrarão pelo serviço de telecomunicações e pelo acesso à Internet em uma mesma conta. “Já temos uma idéia de quanto vai custar, mas ainda não vamos divulgar o valor. Primeiro vamos estabelecer o modelo”, revela o presidente da Anatel, Renato Guerreiro.”

Segundo Andrioli (*op. cit.*) o segundo modelo parece contar com a preferência dos provedores: “*Para o diretor jurídico do provedor America OnLine (AOL), Edson Pavão, a medida da Anatel é “muito positiva” tanto para os provedores quanto para a economia. “O primeiro modelo é mais simples de implantar, mas o segundo é mais vantajoso para provedores e clientes, já que vai unificar a conta de uso da Internet, juntando a cobrança dos pulsos e a assinatura do provedor”*. Da mesma forma, o diretor-geral do UOL, Caio Túlio Costa afirma que “*O segundo modelo é mais interessante para o provedor e mais confortável para o consumidor*”.

Dessa forma, é possível que em breve não haja mais distinção prática entre os provedores pagos e os gratuitos. O que irá diferenciá-los é o preço final cobrado (incluindo acesso e tarifa de conexão) em função dos serviços e conteúdos oferecidos.

Além disso, esse sistema viabilizaria na prática a participação dos provedores nas receitas advindas pelo tráfego gerado, sem ferir qualquer lei ou regulamento da Anatel. A perspectiva é que todo o processo de consulta aos provedores e usuários esteja concluído até o final de 2001. Enquanto isso não ocorria, foi necessário ao iG empreender uma outra estratégia, conforme será detalhado a seguir.

8 O FORNECIMENTO EXCLUSIVO DA ESTRUTURA DE ACESSO

Tendo em vista os impedimentos ao *rebate*⁵ ou até mesmo a remuneração pelo tráfego gerado, o iG executou uma estratégia eficaz no sentido de melhor usufruir de todo o tráfego telefônico por ele gerado. Particularmente, para um provedor de acesso gratuito essa é uma questão muito importante, considerando-se que os custos envolvidos são elevados e ele não conta com a receita gerada pelas assinaturas ou mensalidades dos seus usuários.

No início de 2001, foi celebrado o fornecimento exclusivo para a Telemar da estrutura de acesso do iG pelo período de cinco anos. Dessa forma, a Telemar assumia toda a estrutura de provimento de acesso dial up (que utiliza linhas telefônicas convencionais), garantindo tráfego futuro para suas linhas, em todos os estados que o iG atua.

Atualmente, enquanto prevalece a estrutura estabelecida logo após a privatização do sistema Telebrás, em que as operadoras regionais ainda não obtiveram autorização para operar fora de suas áreas de concessão original, o iG utiliza linhas da Telefônica e da Vésper em São Paulo e da Telemar no restante do Brasil. Como aproximadamente 40% das portas de entrada do iG estão em São Paulo, a Telefônica - principal fornecedora do iG no Estado de São Paulo - acaba sendo beneficiada com todo esse tráfego gerado.

Entretanto, a partir do momento em que a Telemar for autorizada a operar em São Paulo, ela poderá usufruir de todo esse tráfego. Por outro lado, pelo contrato com o iG ela evita que outras empresas venham substituir as linhas que hoje ela fornece nos estados que compõem sua área de atuação original.

Verificando o acordo pelo lado do iG, se não foi possível transformar o tráfego telefônico em um ativo, ao menos ele poderia deixar de ser um passivo, pois toda a estrutura - e consequentemente o ônus gerado - foi transferido para a Telemar.

Conforme mencionado em Côrtes (2001), "O Internet Group estava prosseguindo na realização de um investimento estratégico, planejado nas origens do iG".

"Esse acordo com a Telemar foi positivo para ambas empresas porque é um contrato de exclusividade por cinco anos, através do qual ela será a fornecedora exclusiva para nós desse provimento de acesso. Isso vai possibilitar à Telemar garantir uma receita significativa fora da área dela, assim como vai garantir também uma proteção contra outros concorrentes que queiram atuar em sua área atual."

*Roberto Simões
COO – iG
(Côrtes, 2001)*

⁵ O termo *rebate* tem sido utilizado entre executivos do setor de telecomunicações e Internet para fazer referência a possíveis descontos oferecidos pelas empresas de telefonia aos seus grandes usuários. A sua origem vem do inglês, onde significa exatamente desconto ou abatimento.

Além dessa negociação com a Telemar, o iG empreendeu uma série de reestruturações internas, controle de custos e redução de pessoal visando obter o equilíbrio operacional entre receitas e despesas. Como parte dessa estratégia de redução de despesas e otimização de receitas, ocorreu a venda do data center (a central de servidores), numa postura inovadora que será comentada no próximo tópico.

9 A VENDA DO DATACENTER

Procurando reduzir os custos operacionais, também no início de 2001 o iG celebraria um contrato de venda de seu data center para a Telemar, a qual passaria a operar toda a estrutura de servidores através de sua subsidiária Tnext.

A Tnext é uma empresa dedicada ao fornecimento de estrutura de hospedagem de dados e servidores, um segmento que está em expansão no Brasil, denominado *hosting*. Através desse serviço, uma empresa que opere servidores conectados a diversos escritórios regionais ou filiais espalhadas por várias cidades, poderá transferir todos os seus equipamentos (ou informações) para essas empresas de hospedagem, as quais fornecem toda a estrutura necessária para manter os dados acessíveis: *backups* sistemáticos e permanentes, linhas redundantes de comunicação, servidores trabalhando em paralelo, geradores, segurança física e lógica, dentre outros serviços.

Empresas que têm nas suas informações um ativo importante, como empresas aéreas, distribuidores, empresas que atuam com logística, sistemas de vendas *on-line*, vêm sistematicamente aderindo a esses serviços, o qual foi bastante ajudado pela crise energética.

Com a venda do seu data center, o iG torna-se cliente, cortando custos operacionais na medida em que toda a estrutura dedicada apenas a ele, passa a ser compartilhada com outras empresas.

Hoje, os principais controladores do iG são os grupos Opportunity, GP Investimentos, fundos internacionais como UBS e TH Lee, Rede Bandeirantes de TV, Telemar, Brasil Telecom e NG9/Opportunity (de propriedade de Nizan Guanaes em parceria com o grupo Opportunity). No futuro, os fundos estrangeiros UBS e TH Lee deverão sair do empreendimento, tendo em vista ser esse o acordo original

Foi necessário configurar-se como um dos grandes provedores de acesso nacional, antes de conseguir celebrar o acordo de fornecimento exclusivo da estrutura de acesso e a venda do datacenter. Esses acordos e toda uma eficiente estratégia de negócios e controle de custos levou o iG ao *break even point*.

Devido às condições de alta competição e ao contexto reinante no final de 1999 e início do ano 2000, conforme analisado ao longo do item 5-Elementos Históricos Sobre o Acesso Comercial à Internet, foi necessário empreender uma estratégia de entrada altamente eficiente e de grande impacto. Não fosse assim, o iG corria o sério risco de tronar-se mais um empreendimento deficitário brigando com grandes *players*, apesar de todo o investimento realizado,. Essa estratégia será discutida no próximo tópico.

10 A ESTRATÉGIA DE ENTRADA

Quando o projeto que levou ao iG foi idealizado, no segundo semestre de 1999, o segmento de acesso à Internet estava passando por uma intensa competição com base nos preços praticados, o que levara diversos provedores a uma descapitalização importante. Além disso, havia a necessidade de geração de conteúdo, fato esse que onerava ainda mais essas empresas. Tal situação é resumida na figura 16.

Para que o iG configurasse um investimento estratégico no setor de telecomunicações, conforme constatado no item 8-O Fornecimento Exclusivo da Estrutura de Acesso), era necessário empreender uma estratégia de entrada nesse segmento altamente competitivo, afim de atrair e manter um grande número de usuários.

Sobre isso, Côrtes (2001) afirma que "*é importante considerar que qualquer que fosse a estratégia adotada pelo iG, ela deveria levar em consideração os seguintes aspectos:*

- ◆ *Conseguir um grande número de usuários, a fim de gerar um grande tráfego em suas linhas de comunicação;*
- ◆ *Minimizar ou mesmo evitar a retaliação po parte dos grandes provedores já estabelecidos;*
- ◆ *Otimizar os recursos disponíveis. Embora os investimentos realizados fossem consideráveis, eles certamente seriam inferiores àqueles já realizados pelos principais provedores."*

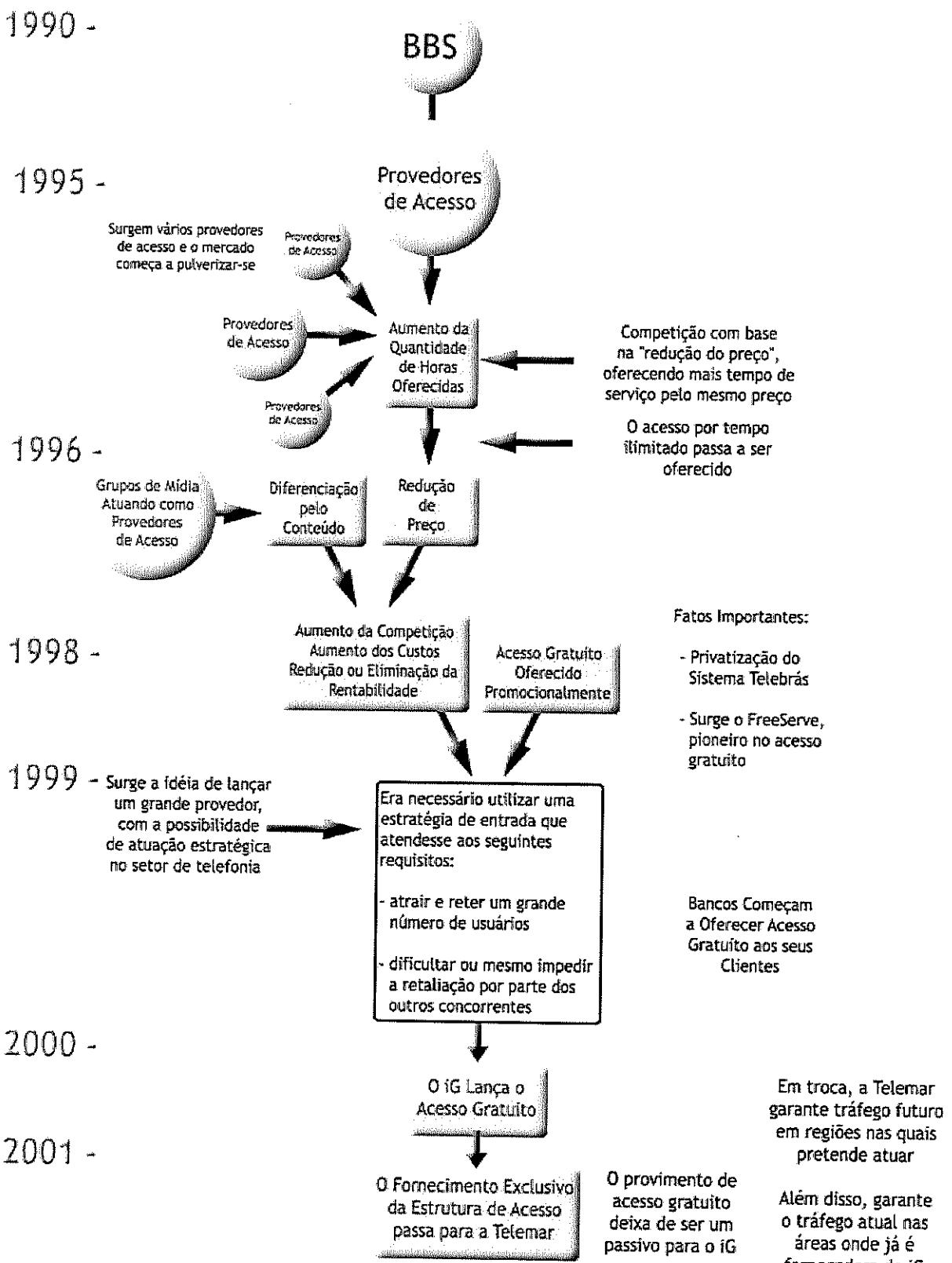


FIGURA 16 - RESUMO DA ORIGEM E EVOLUÇÃO DOS PROVEDORES DE ACESSO NO BRASIL E A CONCORRÊNCIA ESTABELECIDA NESSE SEGMENTO.

Côrtes & Rosochansky (2001a), trabalhando sobre os conceitos de Porter (1997) e aplicando-os ao contexto dos negócios em empresas atuantes na Internet, falam sobre as barreiras de entrada:

1. BARREIRAS PARA A ENTRADA

"No contexto atual da Internet, a entrada de novos competidores geralmente é feita por meio do **aporte de recursos substanciais**, o que acaba sendo um fator limitante à participação de qualquer empresa. Além disso, em setores muito competitivos como esse, a presença de novas empresas **pode estabelecer uma forte disputa com base em preços**, levando à redução forçada de custos operacionais, o que nem sempre está ao alcance dos novos entrantes"⁶

Segundo Porter (1997), existem algumas barreiras principais à entrada de novos competidores. É fundamental conhecê-las, a fim de verificar quais são os bloqueios a serem superados pelos novos empreendimentos na Internet":

Conforme já analisado anteriormente, o segmento de acesso à Internet estava bastante pulverizado, tendo ocorrido a entrada de diversos provedores - dos mais variados tamanhos e estruturas. Isso acabou gerando uma forte disputa pelo preço, de acordo com o que foi relatado acima.

Prosseguindo, Côrtes & Rosochansky (2001a) tecem considerações sobre a possibilidade de retaliação aos novos entrantes:

2. RETALIAÇÃO PREVISTA

"A entrada de novos grandes provedores de acesso à Internet, no mercado nacional, pode ser bastante desestimulada em função das seguintes possibilidades:

- Um passado de vigorosas retaliações aos entrantes.
- Empresas estabelecidas com recursos em caixa ou capacidade de contrair empréstimos ou investimentos adicionais".

Basicamente, a retaliação aos novos entrantes no segmento de acesso à Internet foi verificada através da redução de preços e da oferta de períodos de acesso gratuito, fato esse que deveria ser levado em consideração pela equipe do iG. Embora tenha ocorrido uma importante descapitalização no setor, devido à guerra pelo preço, grandes *players* possuíam capacidade de obter investimentos adicionais, procurando fazer frente a qualquer grande concorrente que entrasse no mercado.

⁶ Grifos nossos

Prosseguindo no estudo das estratégias competitivas na Internet, Côrtes & Rosochansky (2001a), afirmam que: "Porter (1989) toma como uma regra fundamental que **um desafiante não deve utilizar uma estratégia imitativa, qualquer que sejam os recursos disponíveis**⁶. Segundo ele, a empresa que está na liderança possui vantagens inerentes à sua posição de líder, sendo que essas vantagens geralmente superam os desafios que lhe são impostos por uma empresa que esteja brigando pelo primeiro lugar.

Da mesma forma, Hamel & Prahalad (1995) consideram que **a meta é reunir forças fora do campo de observação dos principais concorrentes, buscando um ponto fraco ou o que eles chamam de território mal defendido**. É interessante verificar que Porter (1989) sugere que o **um desafiante deva procurar utilizar uma estratégia diferente da utilizada pelo líder, de maneira a neutralizar as suas vantagens naturais, procurando criar impedimentos ou dificuldades a uma retaliação**⁷".

Das transcrições anteriores, é importante ressaltar os seguintes itens:

- ◆ **BARREIRAS PARA A ENTRADA**
Aporte de recursos substanciais.
Pode estabelecer uma forte disputa com base em preços
- ◆ **RETALIAÇÃO PREVISTA**
Um passado de vigorosas retaliações aos entrantes;

Empresas estabelecidas com recursos em caixa,
acesso a fontes de financiamento ou capacidade
de atrair investimentos adicionais
- ◆ **ESTRATÉGIAS DE ENTRADA**
Um desafiante não deve utilizar uma estratégia imitativa,
qualquer que sejam os recursos disponíveis.

A meta é reunir forças fora do campo de observação
dos principais concorrentes, buscando um ponto fraco
ou o que eles chamam de território mal defendido;

Um desafiante deva procurar utilizar uma estratégia
diferente da utilizada pelo líder, de maneira a neutralizar
as suas vantagens naturais, procurando criar impedimentos
ou dificuldades a uma retaliação.

⁷ *Gripos nossos*

Sendo assim, verifica-se que o acesso gratuito à luz dos estudos consagrados sobre estratégia competitivas (Porter, 1989, 1997; Hamel & Prahalad, 1995; Ghemawat, 2000) atende a diversas dessas recomendações:

◆ **NÃO UTILIZAR ESTRATÉGIA IMITATIVA**

Os executivos do iG tinham consciência de que não seria possível imitar os grandes provedores já estabelecidos, segundo Côrtes (2001):

"Se você está em um mercado virgem em que ninguém está cobrando ou dando de graça, é evidente que você começa cobrando. Agora, se você está em um mercado como o nosso, completamente tomado, é uma loucura você gastar 400 dólares para tentar cobrar do sujeito 19 dólares. Se o custo para fazer o sujeito pagar 19 dólares é 400 dólares, então é melhor você arrumar uma outra forma de fazer isso. É como eu sempre digo: é tentar tomar namorada de Brad Pitt. O mercado já era tomado. Já era servido sobretudo por um provedor fantástico como o UOL, de duas casas editoriais, a Folha e a Abril. Se você não chegasse com um novo modelo, você não iria virar um player, como aliás não me deixam mentir uma série de grandes provedores de altíssima qualidade, mas que simplesmente não conseguiram crescer porque não tinham algo diferenciado."

Nizan Guanaes
CEO - iG

"Em vez de fazer uma campanha gigantesca, gastando milhões de dólares, como fez a AOL e o UOL para conquistar clientes pagos, você abre e deixa a pessoa entrar, conquista o cliente e vai buscar a receita de outra forma."

"Ao invés de gastar o dinheiro em marketing, vamos captar dando acesso grátis. Lá na frente, recuperamos todo esse dinheiro através de uma divisão de receita com as companhias telefônicas."

João Augusto Valente
CFO - iG

◆ **REUNIR FORÇAS FORA DO CAMPO DE OBSERVAÇÃO DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES**

O projeto do iG foi planejado e executado ao longo do segundo semestre de 1999. O período que antecedeu ao lançamento foi utilizado para preparar o conteúdo a ser incorporado ao portal.

Dessa forma, surgiram os sites Morango, Babado e o jornal Último Segundo. Conforme declaração de Matinas Suzuki, diretor de conteúdo do iG, a intenção era gerar conteúdo próprio ao mesmo tempo em que era feita uma espécie de cortina de fumaça, posto que com o lançamento desse sites seria fácil justificar – perante os concorrentes – a presença de uma equipe cada vez maior.

Além disso, como o lançamento foi antecipado – em virtude dos bancos já estarem oferecendo esse serviço aos seus clientes – todo o segmento foi pego de surpresa, dificultando a reação.

◆ **BUSCAR UM PONTO FRACO, UM TERRITÓRIO MAL**

DEFENDIDO PELOS LÍDERES DO SEGMENTO

Côrtes & Rosochansky (2001a) afirmam que "os provedores pagos não poderiam adotar a mesma estratégia do iG, fornecendo acesso gratuito. O modelo de negócio dos líderes, assim como sua estrutura e a necessidade de aporte de recursos, não previa essa possibilidade";

Conforme mencionado em Côrtes (*op. cit.*):

"O modelo visava a penetração em um mercado mais ou menos dividido pelos grandes players. O modelo gratuito veio no sentido de nós penetrarmos nesse mercado, ter um crescimento muito rápido, para em seguida desenvolver novos produtos e serviços remunerados".

*André Carvalho
Diretor Comercial - iG*

Côrtes & Rosochansky (*op. cit.*) avaliam da seguinte maneira a estratégia empreendida pelo iG: "De outra maneira, caso ele se comportasse como um provedor convencional - cobrando pelo acesso fornecido - ele seria apenas mais um disputando um segmento altamente concorrido. Nessa situação, ele poderia sofrer uma forte retaliação empreendida pelo UOL, Terra e AOL, pois cobrando pelo serviço, ele estaria partindo para a luta no campo de batalhas dos inimigos, no qual eles se estabeleceram há um bom tempo e são altamente proficientes. Por outro lado, o acesso gratuito redefine os termos em que essa concorrência se manifesta, trazendo o combate para um terreno em que eventuais vantagens dos líderes são eliminadas ou reduzidas".

Sendo assim, ficava caracterizada uma estratégia de redefinição, conforme definida em Porter (1989), na qual os termos em que a concorrência ocorre são redefinidos pelo desafiante. Com isso, ele traz a batalha para um campo em que as condições superiores dos líderes desaparecem ou são minimizadas.

Qual seria a forma de reação dos líderes? Segundo Côrtes & Rosochansky (*op. cit.*) "Provedores pagos não poderiam, do dia para a noite, fornecer o acesso gratuito a seus usuários. Isso caracterizaria uma guerra com base em preços, provocando uma descapitalização em todo o setor. Além disso, eles não poderiam simplesmente reduzir um pouco mais os preços, considerando que mal haviam saído de uma guerra desse tipo, empreendida ao longo de 1999. Para combater o iG eles não tinham muitas opções. Em uma resposta possível, provedores pagos como o UOL e o Terra também lançaram serviços gratuitos. Surgiu, então, o Netgratuita (que não conseguiu comemorar o primeiro aniversário) do UOL e o Terra Livre (que gera receita adicional para a Telefônica, sua controladora, por meio das tarifas de interconexão). Com isso, brilhantemente o iG conseguiu reverter o jogo, fazendo com que os provedores pagos resolvessem brigar nos termos em que o ele (iG) desejava."

Certamente, o acesso gratuito causou um grande impacto e abalou os outros competidores, e provocou protestos e considerações sobre a legalidade dessa forma de negócio (Beting , 2000; Bautzer & Ciarelli 2000, Estadao.com.br, 2000; Paul, 2000).

Através do lançamento de serviços similares, o UOL e o Terra buscavam pulverizar o segmento de acesso gratuito à Internet. Uma vez constatada a existência de um nicho de mercado altamente interessado nessa forma de acesso, restou aos dois principais *players* do acesso pago (UOL e Terra) tentar roubar clientes dos provedores gratuitos para enfraquecer empresas como o iG ao mesmo tempo que poderiam – num momento posterior – tentar converter parte desses usuários em assinantes de serviços pagos.

Entretanto, essa estratégia não se mostraria muito proficiente, na medida em que ela competia com os serviços pagos que esses provedores forneciam, além de consumir recursos e onerar todo o investimento realizado. Sendo assim, alguns meses após o seu lançamento, o NetGratuita encerrava suas atividades. O Terra Livre teria uma sobrevida maior, tendo encerrado suas atividades em janeiro de 2001.

Analisando retrospectivamente, o acesso gratuito foi uma eficiente estratégia de entrada em um segmento altamente competitivo. Entretanto, para que ela efetivamente levasse ao sucesso alcançado, foram necessárias algumas decisões altamente estratégicas, conforme será discutido no próximo tópico.

11 O INÍCIO DA OPERAÇÃO

Originalmente, o início da operação do iG estava previsto para março de 2001, pois nessa época já estariam instalados e configurados os servidores, linhas de acesso e *backbone*.

No final de 1999 foram lançados sites de conteúdos específicos, como o jornal *on-line* Último Segundo, Morango (erótico) e Babado (variedades), os quais integrariam os canais do iG, quando de seu lançamento. Essa estratégia de geração e consolidação de conteúdo fazia parte do Pix (nome de código do projeto iG).

Não obstante, todo o projeto teve de adequar-se aos movimentos estratégicos de outras empresas que estavam lançando o acesso gratuito, levando a uma mudança abrupta na data de início das atividades.

11.1 A NECESSIDADE DE ANTECIPAÇÃO

Para que o acesso gratuito funcionasse adequadamente como estratégia de entrada, fazia-se necessário lançá-la de maneira pioneira, conforme explica André Carvalho, diretor comercial do iG em Côrtes (2001):

"Nós sabíamos que era muito importante lançar o conceito do negócio de forma pioneira. Na época, o Bradesco já estava fornecendo acesso gratuito aos seus clientes. O Banco do Brasil tinha um modelo parecido, mas de forma limitada, com apenas cinco horas mensais."

"O Unibanco já negociava conosco, antes do lançamento do iG, para que nós fornecêssemos acesso ilimitado aos seus clientes, 7 dias por semana, 24 horas por dia, o que era um upgrade enorme em relação ao que o Bradesco e o Banco do Brasil ofereciam aos seus clientes."

"Com o Unibanco, nós negociávamos um patrocínio onde ele teria a mídia e a visibilidade. Como contrapartida nós ofereceríamos acesso gratuito aos seus clientes."

"Foi quando o Unibanco não quis aguardar o nosso lançamento, que seria em março. Além disso, haviam rumores no mercado de que uma ou outra empresa ofereceria acesso gratuito."

"O Unibanco fez questão de lançar o seu serviço antes. Ele acabou lançando através de um provedor pago, que tinha infra-estrutura já instalada."

"Tudo isso despertou ainda mais a atenção e a necessidade de tomarmos uma providência para antecipar o lançamento. O Unibanco já estava oferecendo as mesmas condições que iríamos oferecer, só que restrito aos seus clientes."

André Carvalho
Diretor Comercial - iG

Na prática, o projeto que havia consumido quase cinco meses de preparativo, enfrentava a seguinte situação, segundo Côrtes (2001):

- ◆ **RUMORES SOBRE O LANÇAMENTO DO ACESSO GRATUITO POR OUTROS PROVEDORES**
Boatos davam conta de que o acesso gratuito estava para ser lançado por outros provedores;
- ◆ **ALGUNS BANCOS JÁ ESTAVAM OFERECENDO ESSA FORMA DE ACESSO E ESSA TENDÊNCIA PODERIA SER AMPLIADA**
Os bancos Bradesco e Banco do Brasil já ofereciam acesso gratuito - ainda que de maneira limitada - aos seus correntistas. O Unibanco em breve estrearia o seu acesso ilimitado (24 horas por dia, 7 dias por semana) aos seus clientes.
Rumores davam conta de que o Itaú e o Credicard estariam partindo para essa iniciativa;
- ◆ **DATA CENTER NÃO ESTAVA PRONTO**
Os servidores e demais equipamentos somente estariam instalados, configurados e testados em março de 2000.
Caso o lançamento fosse antecipado, seria necessário buscar uma alternativa técnica para colocar o provedor no ar.

Entre o final de 1999 e o início de 2000, os executivos do iG e os investidores decidiram antecipar em dois meses o lançamento. Para isso, arrendaram - num primeiro momento - a estrutura de acesso do provedor Zip.Net, conforme mencionado em Côrtes (*op.cit.*):

"Em dezembro de 1999, recebi um telefonema, dizendo que havia um provedor à venda. Então, deu um estalo: se eu comprasse o provedor, poderia lançar o iG naquele momento. Eu fui procurar o provedor, mas ele era muito pequeno. Tinha só duzentas linhas de acesso e isso não iria dar nem para a primeira meia hora. Então ficou a idéia, mas nós teríamos de achar um grande provedor, mas não havia nenhum grande disponível."

Aleksandar Mandic
Diretor de Novos Negócios - iG

"Foi quando tivemos a idéia de buscar no mercado um provedor de acesso que tivesse alguma capacidade ociosa, para que nós pudéssemos fazer um arrendamento."

André Carvalho
Diretor Comercial - iG

"Eu soube pelo mercado que o Zip.Net estava pensando em vender. Então sugeri: vamos falar com ele. Nós procuramos o Marcos de Moraes⁸".

Aleksandar Mandic
Diretor de Novos Negócios - iG

"Sugeri à direção da companhia para que fizéssemos um arrendamento, porque dessa forma nós conseguíramos antecipar o lançamento e preservaríamos o conceito de Internet Grátis. Então, procurei o Marcos de Moraes, proprietário da Zip.Net"

André Carvalho
Diretor Comercial - iG

"No Sábado (8 de janeiro de 2000), o pessoal já se fechou lá com a turma da Zip.Net e passaram o dia inteiro até fecharem um esquema de negócios onde nós não estaríamos comprando o data center deles. Eles pretendiam vender apenas uma parte que não era de nosso interesse. Então, foi criado um esquema onde nós alugaríamos as portas deles que estavam ociosas, uma máquina deles e pronto. Colocaríamos o portal no ar."

Luiz Alexandre Reali Costa (Tuca)
Diretor do Data Center - iG

"Concluímos tudo em um domingo, dia 9 de janeiro e nesse mesmo dia, às 22 horas o iG entrava no ar."

André Carvalho
Diretor Comercial - iG

A antecipação do lançamento foi uma decisão arrojada, porém necessária diante das perspectivas iniciais dos investidores e de toda a equipe envolvida, que previam uma disputa direta com os líderes do segmento.,

⁸ Na época, Marcos de Moraes era então proprietário do Zip.Net.

11.2 AS EXPECTATIVAS ORIGINAIS E A NECESSIDADE DE PARCERIAS

Conforme relata Fabián de la Rúa, hoje CEO do SeliG (serviços pagos do iG), que na época fora o responsável pelo projeto e implantação do data center (Côrtes 2001):

"Na época era um projeto bastante arrojado. Falava-se de 250 a 300 mil usuários, o que era praticamente chegar a ser o segundo colocado, muito próximo do UOL na época."

Fabian de La Rúa
CEO - SeliG

Entretanto, o fluxo de usuários foi muito maior do que o previsto, superando todas as previsões originais, conforme as declarações a seguir (Côrtes, op. cit.):

"O grande susto nosso foi que não esperávamos tantos usuários. Nós esperávamos meio milhão de usuários em um ano e a gente teve meio milhão em um mês."

Aleksandar Mandic
Diretor de Novos Negócios - iG

"Nós furamos todas as nossas expectativas e projeções de business plan e de negócios. Todos os resultados foram bem acima das nossas expectativas."

André Carvalho
Diretor Comercial - iG

Com o grande fluxo de usuários, a necessidade de expansão logo foi sentida. Além disso, havia a necessidade de oferecer o serviço também em outras cidades e estados. Sendo assim, novas parcerias foram acertadas, aproveitando a capacidade ociosa de alguns provedores (Côrtes, op. cit.):

"Depois do negócio fechado com a Zip.net, fomos à Abranet propor aos seus associados o mesmo modelo de negócio, já que tínhamos a necessidade de expandir para o interior de São Paulo e a todo Brasil. Então saímos em busca de provedores regionais para viabilizar a iniciativa. A reunião foi muito divertida, pois estávamos lá para propor um negócio que daria uma sobrevida aos pequenos e médios provedores pagos, porém os associados mais exaltados tumultuaram a reunião para evitar o fechamento do negócio em bloco como pretendíamos. Dessa forma, passaram a indagar aos gritos o nosso modelo de negócio, o que pretendíamos e como ganhariam dinheiro. Foi então uma grande confusão, quando rebatemos imediatamente as indagações dizendo que não estávamos ali para dar satisfações e sim para fazer negócio. Foi um momento muito tumultuado porém, curioso,

pois no final da reunião quase uma dúzia daquele pessoal me procurara no corredor, no elevador e na saída manifestando interesse em fazer negócio. Assim, nós acabamos fechando também com outros provedores, como Matriz, PSI Net, XFC, dentre outros."

André Carvalho
Diretor Comercial - iG

A antecipação do lançamento veio a atender ao plano original de fornecer pioneiramente acesso gratuito e irrestrito. Entretanto, isso trouxe uma série de repercussões na estratégia de consolidação do empreendimento e da marca iG. Sendo assim, além da necessidade de implantar uma estrutura alternativa que suprisse o acesso em diversos estados, o iG carecia de serviços adicionais, conforme analisado a seguir.

11.3 NO INÍCIO, A FALTA DE SERVIÇOS ADICIONAIS

Atuando com uma estrutura arrendada a outros provedores, enquanto seu data center era finalizado, o iG não oferecia serviços adicionais além do próprio acesso gratuito à Internet.

Mesmo quando o serviço de e-mail começou a ser oferecido, logo ficou clara a necessidade de expansão, incluindo toda a troca do sistema de e-mail logo após sua entrada em funcionamento, conforme mencionado em Côrtes (*op. cit.*):

"Logo depois que o serviço de e-mail começou a ser oferecido, nós adquirimos um upgrade importante com a Sun. Nós estávamos gerando 25 mil novos usuários por dia, uma coisa na qual nem o próprio pessoal da Sun acreditava."

"Nós determinamos que a troca do sistema de e-mail deveria ser feita on-line, sem que os usuários percebessem. Veio um sul-africano para fazer essa migração e ele não acreditava que um dia ele fazia a migração de todos os usuários de um sistema para o outro e, no dia seguinte, havia mais 25 mil novas contas de e-mail a serem transferidas. Ele disse que realmente não havia visto, no mundo inteiro, uma coisa assim tão explosiva."

Fabian de La Rúa
CEO - Selig

Conforme será visto mais adiante, essa carência de serviços e conteúdos adicionais condicionaria toda a sua estratégia de marketing.

11.4 A ESTRATÉGIA DE MARKETING

Alguns desafios pautaram a estratégia de marketing do iG. Em primeiro lugar, era necessário explicar o que era a Internet grátis, ao mesmo tempo em que era preciso dar credibilidade a algo gratuito, conforme trechos extraídos de Côrtes (*op. cit.*):

"A grande questão em janeiro (de 2000) era: vamos ser pioneiros em oferecer a Internet grátis em um segmento onde nem o acesso pago era tão desenvolvido a ponto de ser uma linguagem comum para os consumidores brasileiros. O grande papel nosso, naquele momento, era explicar o que é Internet grátis e dar credibilidade, porque uma coisa gratuita, normalmente no Brasil, é associada à baixa qualidade."

Carla Sá
Diretora de Marketing - iG

Além de divulgar a marca, o desafio era construir um segmento, conforme relata Carla Sá, diretora de Marketing do iG em Côrtes (2001). Embora os bancos estivessem oferecendo aos seus clientes o acesso gratuito, esse era um serviço disponível apenas aos clientes que, conforme visto na tabela 4, representavam uma pequena parcela.

"O grande desafio era primeiro construir o segmento. Esse é o papel do pioneiro: você tem de desenvolver o segmento e tem o custo do investimento por trás disso, pois você não está pegando carona em algo que já existe. Não é apenas a marca que você tem que construir, mas todo um segmento. Em segundo lugar, era preciso fazer isso antes da concorrência reagir. Pelos grandes grupos que estavam no mercado, nós tínhamos certeza de que eles ainda não haviam entrado na Internet grátis, pois você precisa ter um modelo de negócio compatível. Mas, eles já possuíam esse projeto em alguma gaveta da empresa, porque era a grande fórmula para massificar, popularizar, dar volume à Internet no Brasil. Eles não haviam entrado porque isso não se justificava para o modelo de negócio deles, mas já existiam planos nesse sentido."

Carla Sá
Diretora de Marketing - iG

Além de inaugurar o segmento no Brasil, era necessário explicar como ele funcionava, de uma maneira simples e fácil, causando o impacto necessário para que as pessoas sentissem curiosidade de conhecer o iG:

"Nós tínhamos que causar um grande impacto, dar credibilidade, explicar o que era e de uma forma simples e fácil para que todo mundo viesse mais rápido. Foi então que, naquele momento, nós utilizamos o (ator) Thiago Lacerda em nosso primeiro comercial. O primeiro papel nosso era inaugurar o segmento no Brasil de forma bastante simples e clara para que na mesma hora em que as pessoas vissem o comercial e sentissem o desejo de ver que negócio era aquele e também de dar credibilidade através da qualidade. Para isso, nós utilizamos o carisma do Thiago para chamar a atenção e dar credibilidade, pois a associação das pessoas seria de que um ator daquele porte não iria fazer qualquer coisa. Com isso nós queríamos demonstrar a qualidade do que estava por trás."

Carla Sá
Diretora de Marketing - iG

Os primeiros comerciais foram bem simples, com duração de apenas 30s, com os atores conhecidos situados em um cenário simples, com o logo do iG ao fundo. Nessas primeiras produções procurou-se explicar o que era a Internet grátis e informar que diversos outros serviços seriam disponibilizados em pouco tempo. A seguir, uma pequena ficha técnica de alguns desses primeiros comerciais, compilada de Côrtes (2001), dá uma dimensão mais precisa do marketing do iG:

ATOR Thiago Lacerda
TEXTO <p><i>O Brasil tem uma das melhores televisões do mundo e você não paga nada para assistir sua novela favorita.</i></p> <p><i>Então por que você tem que pagar para ter acesso à Internet?</i></p> <p><i>Agora, isso acabou. Chegou iG, a Internet Grátis. iG é a democratização da Internet no Brasil.</i></p> <p><i>Num país que precisa tanto de educação e de informação, é uma verdadeira revolução que todos tenham acesso grátis à Internet, como têm acesso ao rádio e à nossa fabulosa TV</i></p>
LOCUTOR <i>iG, a democratização da Internet no país</i>
OBJETIVO BÁSICO Lançar o conceito da Internet grátis
DURAÇÃO 30 s

No começo, o iG estava operando apenas em São Paulo. Posteriormente, outras cidades também contariam com o acesso gratuito. Além disso, conforme comentado anteriormente, serviços adicionais seriam colocados à disposição gradativamente. Informar os usuários sobre essas questões era o objetivo do comercial relatado a seguir:

ATOR Thiago Lacerda
TEXTO <p><i>São Paulo vai ser a primeira capital brasileira a ter iG, a Internet grátis.</i></p> <p><i>E depois, todo o Brasil também vai ter iG.</i></p> <p><i>No princípio, vamos começar oferecendo acesso à rede, depois semana após semana vamos dar mais serviços para todos os brasileiros.</i></p> <p><i>Vamos começar com todo o cuidado e respeito que você merece.</i></p> <p><i>Porque não basta ser grátis. Tem que ser bom. E vai ser, meu Brasil.</i></p>
LOCUTOR <i>iG, a democratização da Internet no país</i>
OBJETIVOS BÁSICOS Explicar a restrição geográfica e a posterior expansão Informar que posteriormente serão oferecidos mais serviços Dar credibilidade e demonstrar qualidade ao serviço gratuito
DURAÇÃO 30 s

A ênfase em informar que serviços adicionais seriam oferecidos, além do acesso gratuito, era uma constante nos primeiros comerciais. Além disso, existia a preocupação em informar que o iG também pretendia inovar em conteúdo, conforme indica a próxima ficha:

ATOR Thiago Lacerda	
TEXTO	
<p><i>A maioria dos portais são como aqueles armários cheios de coisas que você não usa: tá tudo na mão, só que demora para achar.</i></p> <p><i>Por isso, o iG selecionou aqueles serviços que você mais usa na Internet, para que você aprenda a usar o iG com toda facilidade e rapidez.</i></p> <p><i>Depois, a cada semana, quando você estiver bem acostumado, a gente vai lhe dando mais serviços e mais sites.</i></p> <p><i>O iG não veio só revolucionar o preço na Internet. Veio revolucionar o conteúdo.</i></p>	
LOCUTOR <i>iG, a democratização da Internet no país</i>	
OBJETIVOS BÁSICOS Explicar que gradativamente diversos serviços serão oferecidos, procurando demonstrar que existe uma preocupação em fornecer conteúdo além do acesso gratuito	
DURAÇÃO 30 s	

No próximo comercial o usuário era informado sobre a expansão geográfica do iG e o fornecimento de serviços adicionais, como o e-mail grátis.

ATOR	Fábio Assunção
TEXTO	
	<i>iG, a Internet grátis, já está em São Paulo, capital e interior, Rio, Belo Horizonte, Brasília e Salvador e logo vai estar no Brasil inteiro.</i>
	<i>E agora, o iG tem o seu e-mail. É o iGmail. Você recebe e envia mensagens para quem quiser, quando quiser. É grátis.</i>
	<i>É o iG oferecendo cada vez mais serviços a cada vez mais brasileiros.</i>
	<i>Porque não basta ser grátis. Tem que ser bom..</i>
LOCUTOR	<i>iG, a democratização da Internet no país</i>
OBJETIVO BÁSICO	Informar que o iG já estava atuando em diversas capitais, além de oferecer e-mail grátis, demonstrando que ele estava realmente expandindo sua atuação e que novos serviços seriam realmente introduzidos
DURAÇÃO	30 s

Posteriormente, conforme mencionado em Côrtes (2001), outros estilos de comerciais foram elaborados. Ao todo, ele identifica quatro estilos:

◆ **O PRIMEIRO ESTILO: COMERCIAIS SIMPLES**

Esses comerciais tinham um cenário simples, apenas com o logotipo do iG ao fundo, do lado esquerdo.

Utilizava textos objetivos, aproveitava o carisma dos atores e criava um clima de proximidade com os possíveis usuários;

◆ **O SEGUNDO ESTILO: COMERCIAIS SIMPLES**

Este segundo tipo mostrou diversas cidades brasileiras, tendo como fundo musical Caminhando (de Geraldo Vandré);

Além disso, incluía um texto bem curto, porém de impacto, como um trailer de um filme;

Este foi o formato utilizado para divulgar a expansão do iG pelo país;

- ♦ **O TERCEIRO ESTILO: A ESTRÉIA DO CACHORRINHO**
Escolhido como ícone de comunicação do Portal, ele foi capaz de representar a personalidade do iG: mais acessível, "user-friendly" e original proporcionou um elevado índice de *recall* junto ao público;
- ♦ **O QUARTO ESTILO: PRODUÇÕES ESPECÍFICAS**
Engloba todas aquelas voltadas para a apresentação de sites específicos ou para a divulgação institucional da empresa.

Cada uma das produções envolvidas possui um estilo diferente, de acordo com o serviço ou conteúdo divulgado.

Dentro da estratégia de marketing, um item que merece especial destaque foi uso do cachorrinho do iG, o qual pode ser considerado como um segundo logotipo. Até o surgimento do iG, a competição entre os provedores havia se resumido ao preço pago pelo acesso à Internet. A competição com base na oferta de conteúdo e serviços adicionais ainda não era significativa.

Conforme comenta Carla Sá, diretora de marketing do iG "a idéia do Nizan Guanaes foi humanizar a Internet, procurando aproximar as pessoas. Muitos provedores falavam em preço, velocidade e tecnologia. Como o iG havia resolvido a questão do preço, será que seria realmente útil ele ficar falando em tecnologia e velocidade? Nesse caso, o iG seria mais um, sem perspectivas de se destacar". (Côrtes, op. cit.):

"O Nizan se inspirou em ter um ícone de comunicação que representasse mais humanização, mais acessibilidade, mais carisma, mais leveza. Tinha que ser um ícone que, por si só, comunicasse e chamasse bastante atenção, pelo pouco investimento que a gente tinha. Foi então que ele falou: 'vamos atrás desse cachorro!'"

"Uma direção clara desde o início - e o cachorro veio daí, também - foi que não só nós tínhamos que ocupar o espaço rapidamente e com impacto, como tínhamos que ser 'queridos'. É uma crença, você consegue através dos corações se destacar muito mais do que pela razão. Então, enquanto estava todo mundo brigando pela razão do preço ou pela razão da tecnologia ou pela razão da modernidade, o iG entrou falando mais com os corações."

"O Nizan tem dito que a linguagem da Internet em si, já distancia o usuário. Ela fala em unique visitors, page views e o Nizan não fala nada disso, ele fala com pessoas. Então, nós temos cinco milhões de pessoas e não de usuários se relacionando com o iG."

"Todo o briefing que ele passa para nós em relação a falar com a comunidade, é com a orientação de construir de fato uma relação com pessoas."

"O iG sempre buscou ter um significado e um valor percebido pelos seus usuários."

*Carla Sá
Diretora de Marketing - iG*

O cachorrinho do iG surgiu quando do lançamento do portal iG, caracterizando a oferta de serviços e conteúdo adicional. Avaliando aquele período, Carla Sá relembrava que "quando olhamos para o que os concorrentes estavam fazendo em marketing, o modelo mais básico de associação de propaganda com a Internet era qualidade, tecnologia ou modernidade. Eram ícones clássicos em tecnologia. Então, nós pensamos: se formos entrar nessa guerra, seremos mais um oferecendo tecnologia - o melhor, o mais veloz. Então, como a gente poderia se destacar, com menos dinheiro do que todo mundo? Porque, mesmo sem saber o investimento da concorrência, nós sabíamos contra quem estávamos competindo. Partimos do princípio que teríamos muito menos dinheiro para investir do que quem estava competindo conosco. Assim, nosso desafio era conseguir um alto índice de recall com muito menos dinheiro" (Côrtes, op. cit.).

12 A EXPANSÃO

Uma vez o acesso gratuito tendo cumprido sua missão, conquistando um grande número de usuários para o provedor e uma elevada audiência no portal, foi possível converter o passivo do acesso gratuito em um ativo valorizado, através do acordo de fornecimento exclusivo para a Telemar, da estrutura de acesso.

A partir daí, iniciava-se um outro ciclo, com o iG consolidando-se como portal e passando a oferecer serviços e conteúdos para as conexões rápidas, chamadas de banda larga.

12.1 CONTEÚDOS REGIONAIS

O iG vem procurando desenvolver conteúdos regionais, tendo nessa atuação um foco importante dentro da sua estratégia de ampliação e consolidação do número de usuários e visitantes do seu portal.

Para isso, ele vem firmando parcerias com grupos de mídia com atuação regional, como por exemplo com o jornal O Dia, no Rio de Janeiro (figura 17) e portal Cosmo, para o interior paulista (figura 18).

Isso facilitará a geração de publicidade de caráter regional, ampliando as fontes de receita para o Internet Group. Através de acordos técnicos e operacionais com as companhias telefônicas, será possível identificar a região de onde o usuário do iG está ligando, redirecionando-o para o portal da sua região.

Além disso, será possível - no futuro - mostrar anúncios e promoções de empresas de sua região e até mesmo aquelas mais adequadas às preferências informadas por ocasião de seu cadastro no iG.

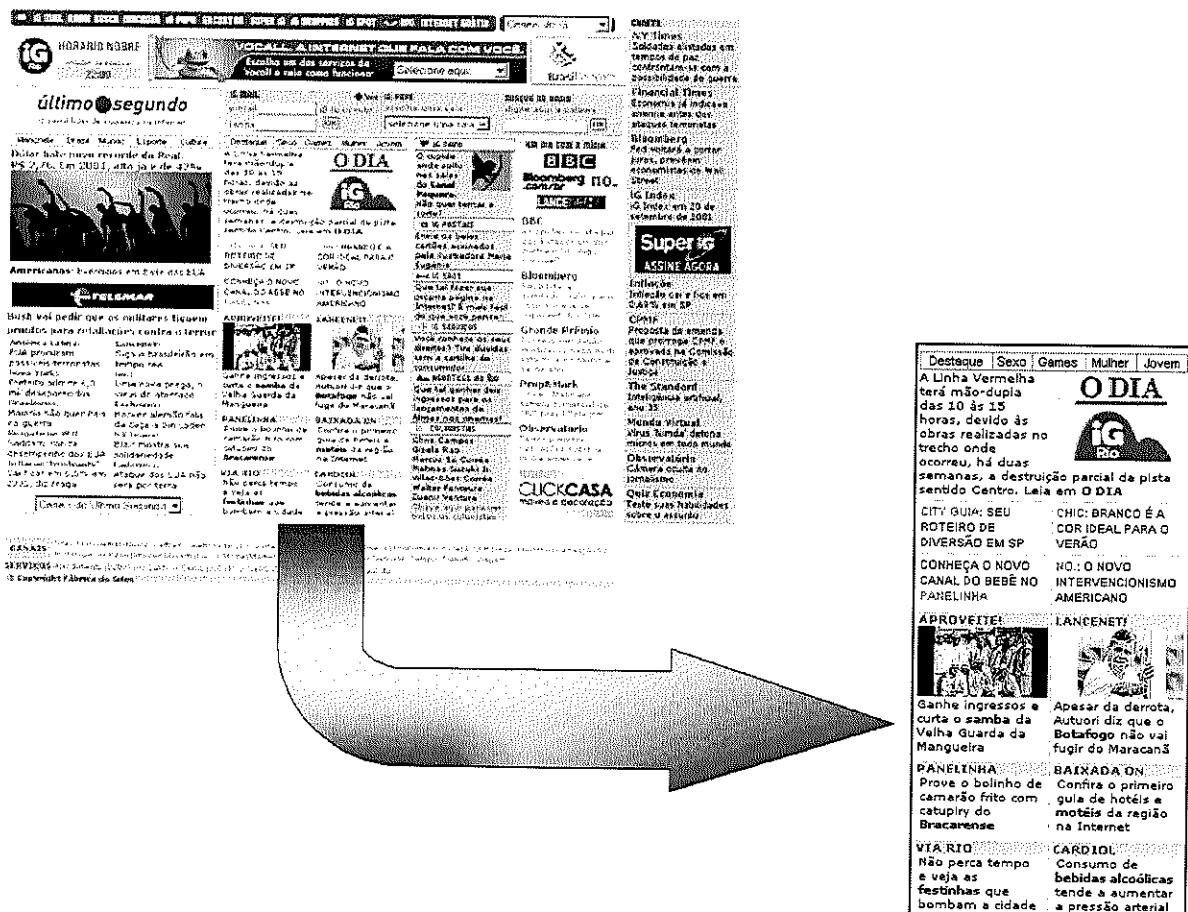


FIGURA 17 - O PORTAL IG RIO, ALÉM DE NOTÍCIAS GERAIS POSSUI CONTEÚDO ESPECÍFICO SOBRE O RIO DE JANEIRO, DENTRO DA ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE PORTAIS COM CARACTERÍSTICAS REGIONAIS. PARA ISSO, NO RIO DE JANEIRO, FOI ESTABELECIDA UMA PARCERIA COM O JORNAL O DIA.

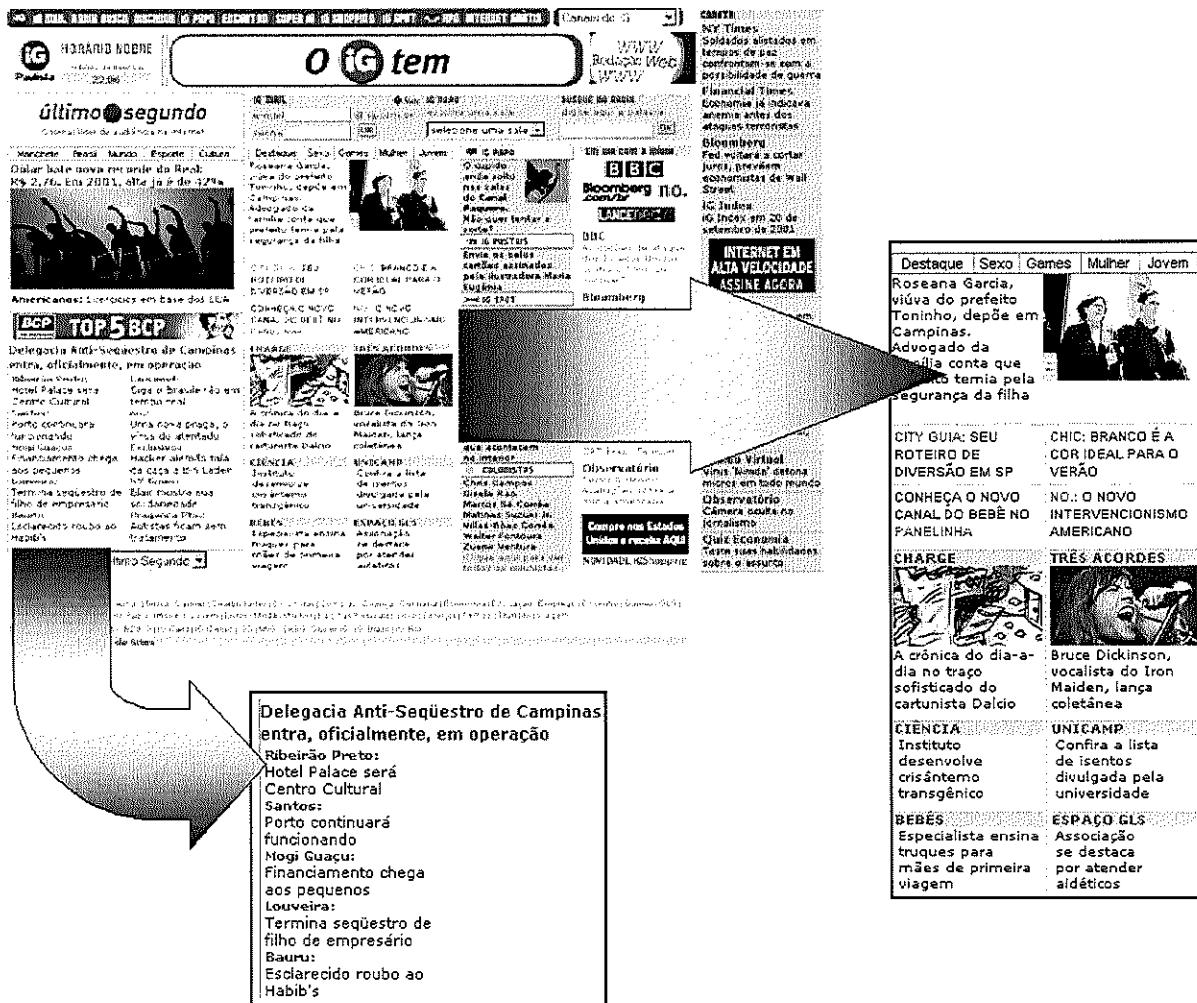


FIGURA 18 - O PORTAL IG PAULISTA, APRESENTA PARTE DO CONTEÚDO COM NOTÍCIAS EXCLUSIVAS SOBRE O INTERIOR DE SÃO PAULO. ELE É UMA ASSOCIAÇÃO DO IG COM O PORTAL COSMO, PERTENCENTE À REDE ANHANGUERA DE COMUNICAÇÃO - RAC, PROPRIETÁRIA DOS JORNais CORREIO POPULAR E DIÁRIO DO POVO, DE CAMPINAS.

12.2 Novos serviços

A competição pelo conteúdo, iniciada em 1996 com a entrada dos grupos de mídia e casas editoriais, vem crescendo e certamente é uma das grandes preocupações dos principais provedores. Além disso, a oferta de serviços também está crescendo rapidamente, mesclando-se com novos conteúdos e gerando produtos diferenciados.

Pode-se dizer que o acesso gratuito oferecido pelo iG e outros provedores foi uma espécie de divisor de águas no segmento de acesso. Uma vez superado o choque inicial e verificada a existência de espaço para essas duas formas, o acesso à Internet deixou de ser uma commodity na medida em que ele pode ser obtido gratuitamente. Rompida essa barreira, os grandes provedores puderam concentrar-se na oferta de serviços e conteúdos, uma vez que a questão do preço já estava resolvida.

É certo que a disputa pelo preço deixou alguns resíduos. O BOL - Brasil Online (relançado em 1999 como provedor de e-mail gratuito e em 2001 como provedor de acesso), em meados de 2001 lançou alguns comerciais comparando o preço de sua assinatura com a praticada pela America Online. Da mesma maneira, provedores ainda oferecem acesso gratuito por tempo limitado. Esse é o caso da America Online e do UOL, conforme visto no item 5.8.

Entretanto, as novas formas de acesso rápido - genericamente denominadas banda larga - vêm conquistando cada vez mais usuários, criando uma demanda em relação à geração de conteúdo específico. Por sua vez, os dispositivos móveis - principalmente handhelds e celulares - apresentam um número progressivo de usuários, também criando uma demanda por serviços e conteúdos específicos. É sob essa perspectiva que o iG deverá ser analisado daqui em diante.

12.2.1 A BANDA LARGA E O SUPER iG

Um dos focos principais de atuação do iG, assim como de outros grandes provedores, é a banda larga. Segundo Nizan Guanaes, citado em Côrtes (*op. cit.*) "É evidente que a Internet é um serviço de assinaturas. Quero caminhar para a banda larga, que é um serviço pago. Só que agora, a minha marca significa alguma coisa. Ela não é uma marca desconhecida. No dial up, que é a TV preto e branco, eu já existo. Eu vou entrar pago na TV colorida que é a banda larga".

Para isso, os serviços de conexão rápida Turbo iG e iG3 foram incorporados pelo portal Super iG, lançado em julho de 2001 (figura 19). Ele possui serviços e conteúdos específicos para conexões de alta velocidade, a qual vem apresentando um crescimento surpreendente.

É importante ressaltar que o acordo com a Telemar sobre o fornecimento exclusivo da estrutura de acesso envolve apenas as linhas telefônicas convencionais. Os sistemas de transmissão de alta velocidade (banda larga) não foram contemplados nesse acordo, segundo executivos do iG.

Sendo assim, com a expansão do segmento de alta velocidade, é possível que novos acordos sejam estabelecidos com empresas de telecomunicação.



FIGURA 19 - O PORTAL SUPER IG CONGREGA OS SERVIÇOS DE ACESSO RÁPIDO DO IG, ALÉM DE APRESENTAR CONTEÚDO MULTIMÍDIA ESPECÍFICO.

12.2.2 Os serviços móveis

O iG opera serviços de Internet para dispositivos móveis (celulares, handhelds e pagers) com o fornecimento de notícias, conteúdo variado e games, sob o nome de SeliG.

Esse foi o primeiro serviço pago do iG e, embora ainda não represente uma receita significativa, sua tendência é crescer na medida em que os dispositivos móveis conectados à Internet tornarem-se mais freqüentes.

12.2.3 A AQUISIÇÃO DA HPG

No final de julho foi anunciada a aquisição do serviço HPG, dedicado à hospedagem gratuita de home-pages e que apresenta uma elevada audiência na Internet nacional. Embora um serviço semelhante já estivesse disponível no iG (iG Spot), ele era pouco difundido e utilizado.

É interessante constatar que o HPG (figura 20) manteve sua identidade visual e sua independência, embora oficialmente faça parte do Internet Group e dos serviços oferecidos pelo iG. Provavelmente, essa foi a maneira utilizada para evitar qualquer perda de audiência ou de identidade com seu público.



FIGURA 20 - COM A AQUISIÇÃO DO SERVIÇO HPG PELO IG, MAIS UMA OPÇÃO DE HOSPEDAGEM GRATUITA DE HOME-PAGES FOI INCORPORADA AO ROL DE SERVIÇOS DO IG. EM CONTRAPARTIDA, É FEITA A DIVULGAÇÃO DO ACESSO GRATUITO DO IG NO SITE DA HPG. OS DEMAIS SERVIÇOS E OPÇÕES EXISTENTES MANTIVERAM-SE PRATICAMENTE INALTERADOS, INCLUSIVE O SERVIÇO IG SPOT DE PÁGINAS GRATUITAS, QUE JÁ ERA OFERECIDO ANTES PELO IG.

13 O BREAK EVEN POINT

O equilíbrio entre receitas e despesas é questão fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa, entretanto muitas empresas *pontocom* apresentaram problemas em relação ao equilíbrio de receitas e despesas.

Porter (2001), conforme analisado anteriormente, identifica alguns dos problemas que levaram muitas empresas atuantes na Internet a enfrentarem problemas. Muitas dessas empresas por exemplo, subsidiaram a aquisição de produtos ou serviços, esperando conquistar posições e consolidar um grande número de consumidores.

Antes da queda da Nasdaq, muitas empresas que atuavam na Internet operavam deficitariamente, sobrevivendo graças à injeção de capital por parte de seus investidores. Mesmo assim, elas embutiam a expectativa de que um dia seriam altamente rentáveis, perspectiva essa que *inflava* os preços de suas ações.

Com isso, o preço das ações tendia sempre a subir, mesmo para as empresas deficitárias, tornando esse investimento bastante atraente. Pelo menos foi assim enquanto os investidores acreditaram ter bons papéis nas mãos e enquanto havia compradores dispostos a pagar um pouco a mais pelas ações das empresas *pontocom*.

Entretanto, como o preço das ações atingia níveis elevados e muitas dessas empresas não demonstravam sua viabilidade financeira, investidores começaram a se desfazer desses papéis, mesmo que para isso tivessem de perder algum dinheiro.

O ciclo que nutria expectativas de ser virtuoso, mostrava sua face viciosa, fazendo com que papéis de negócios virtuais e mesmo de empresas de alta tecnologia, perdessem preço rapidamente. Mais do que expectativas, essas empresas precisavam demonstrar sua viabilidade.

Foi então que os investidores de risco passaram a analisar esses empreendimentos sob uma ótica mais convencional. Além de boas idéias, era necessário demonstrar no plano de negócios para quando estava previsto o *break even point* ou o equilíbrio entre receitas e despesas.

Uma vez atingido esse ponto, uma empresa passa a viver do seu próprio trabalho, sem depender da injeção de novos capitais para continuar operando. A partir daí, ela poderá preocupar-se com o objetivo primordial de qualquer empresa que é remunerar o capital investido.

Portanto, para uma empresa *pontocom* o fato de atingir o *break even point* é um marco importante, na medida em que mostra que os modelos de negócio e de gestão estão sendo eficientes.

Durante o seu primeiro ano, uma série de boatos rondaram o iG, incluindo dificuldades financeiras, perspectivas de fusão ou venda para outro grupo. Como diversos provedores de acesso grátis passaram por dificuldades ao longo de 2000, era correto pensar que o iG - o maior provedor gratuito - também enfrentaria grandes turbulências.

O primeiro provedor de acesso gratuito a encerrar suas atividade foi o NetGratuita, que foi uma reposta do UOL à Internet grátis. No segundo semestre de 2000, poucos meses após o seu lançamento, era a vez do Super11 fechar as portas.

Entre o final de 2000 e o início de 2001, diversos provedores grátis tiveram de encerrar suas atividades ou mudar para o acesso pago, conforme relatam Côrtes & Rosochansky (2001a): "Na entrada do ano 2001, uma nova baixa veio juntar-se ao Super11 e ao NetGratuita: o Gratis1 encerrava suas atividades. Entre os que sobreviveram ao ano 2000, novas mudanças: o Cidade Internet deixava de oferecer acesso gratuito, passando a cobrar R\$ 15,90 por mês. Nessa mesma época, o provedor Tutozia ... indicava que começaria a cobrar pelo acesso, e passaria a adotar um modelo híbrido: acesso gratuito e acesso pago com serviços adicionais".

Sendo assim, era importante que o iG mostrasse saúde financeira, afim de refutar os boatos e incertezas que o rondavam. Esse era o preço a ser pago pela sua origem e pela sua estratégia. O UOL, por exemplo, embora opere deficitariamente, trabalha com acesso pago, adota estratégias mais conservadoras de marketing e captação de clientes e pertence a dois grandes grupos de mídia.

Dessa forma, seria plausível supor que ele - mesmo operando deficitariamente - não encerresse suas atividades ou passasse a ser controlado por outro grupo. Como ele constitui um investimento estratégico dos grupos Folha e Abril, ele possui um legado que junto com a responsabilidade de representar na Internet essas duas marcas, dá credibilidade e apoio.

O iG foi uma empresa planejada por investidores. Sendo assim, ele não possuía qualquer legado anterior, embora o grupo GP já possuísse participação em outros projetos na Internet, como o Submarino, Lokau e Webmotors.

Sendo assim, poderia supor-se que, ante eventuais dificuldades, os investidores se desfizessem da empresa, procurando reduzir possíveis prejuízos. Isso tornava necessário a demonstração de que as finanças estavam bem.

A partir do momento em que foram firmados os acordos com a Telemar, envolvendo o fornecimento exclusivo da estrutura de acesso e a venda do datacenter, além de uma importante reestruturação interna (inclusive com o corte de pessoal) e uma gestão apurada de custos, foi possível vislumbrar o *break even point*.

No final de junho de 2001, o iG atingia o equilíbrio entre receitas e despesas, mas na divulgação dos números foi adotada uma atitude cautelosa. A direção do iG contratou uma auditoria externa para verificar os números do provedor durante alguns meses. A expectativa é que, até o final de 2001 os números auditados sejam apresentados.

Entretanto, o *break even point* não é apenas para consumo externo ou uma estratégia para demonstrar que financeiramente tudo vai bem. Embora o plano original de negócios previsse esse equilíbrio apenas mais para frente, um provedor de acesso é um sorvedouro de recursos e a antecipação do *break even point* pode ter sido recomendada pelos investidores, certamente preocupados em não ter de injetar novos recursos. Sua preocupação, agora, é com o retorno do capital investido pelos investidores. Antes de mais nada, o iG - assim como qualquer outra empresa que atue em um segmento competitivo - é um investimento. E como tal deve ser administrado.

Antes de finalizar este tópico, é interessante resgatar um trecho do discurso de Nizan Guanaes, quando oficialmente assumiu a presidência do iG:

"...vamos começar uma empresa da nova economia, trazendo alguns velhos preceitos da velha economia (o Guga Valente⁹). Vamos criar uma empresa para dar resultados, e se possível antes do tempo. Uma empresa paranóica no controle de custos. Uma empresa criativa também na gestão. Muita gente dirá que isso é impossível.

Mas qual era a possibilidade de uma agência baiana chamada DM9 sair do 94º lugar do ranking e chegar a São Paulo para ser a agência preferida dos anunciantes e a mais premiada da década? E por duas vezes consecutivas ser eleita em Cannes a melhor agência do mundo?

Era impossível. Mas como não sabíamos que era impossível, fizemos."

Essa mudança foi logo percebida pelo público e pelos meios de comunicação com a mudança do logotipo do iG de vermelho para azul. Embora não fizesse parte da estratégia inicial, essa alteração foi a maneira simples e objetiva de informar que tudo estava azul.

14 CONCLUSÕES E COMENTÁRIOS FINAIS

A partir de 1995, o segmento de acesso comercial à Internet no país evoluiu rapidamente. Deixou de ser uma atividade que congregava somente pequenas empresas, logo atraindo a atenção de grandes grupos empresariais.

Em pouco tempo, ela deixava de ser um meio ocupado apenas por aficionados para configurar-se como um importante meio de comunicação. Essa transformação atraiu o interesse dos grupos de mídia, que passaram o estabelecimento de posições estratégicas, seja através de iniciativas independentes - como o UOL - ou através de parcerias - como o ZAZ.

Com a pulverização do segmento, que passou a ser atendido por uma ampla variedade de empresas, estabeleceu-se a competição com base no preço. Isso provocaria uma descapitalização de diversas empresas e levaria - num momento posterior - ao fechamento ou incorporação de diversos provedores, aumentando a concentração entre os prestadores desse tipo de serviço.

A partir de 1998, com a privatização do sistema Telebrás, as concessionárias de telefonia voltaram seus olhos para o crescente mercado de acesso à Internet, o qual levava a um aumento significativo do tráfego nas linhas telefônicas e de comunicação.

Com isso, um segmento que tivera suas atividades iniciadas há apenas três anos ganhava importância estratégica para o tradicional setor de telefonia, então revitalizado pela privatização, pela oferta de novos serviços e disponibilidade de novas tecnologias.

⁹ João Augusto (Guga) Valente é o presidente financeiro do iG. Foi sócio de Nizan Guanaes na agência DM9, onde ocupava cargo similar ao que ocupa hoje no iG.

Dentro dessa nova configuração e inter-relacionamento de segmentos afins, provedores foram adquiridos (como ZAZ pelo grupo Telefônica e o Zip.Net pela Portugal Telecom) e outros celebravam acordos específicos (como o UOL com a Embratel).

Ainda em 2001, a Portugal Telecom passaria a compor o grupo de controladores do UOL, fornecendo o Zip.Net como parte do pagamento. No final desse mesmo ano, o Zip.Net encerrava suas atividades como provedor de acesso, concentrando-se apenas na oferta de serviços de e-mail. Possivelmente, com essa estratégia, o UOL buscava reduzir custos operacionais ao mesmo tempo em que procurava transferir os usuários e a audiência do Zip.Net para o seu próprio serviço de acesso e portal.

Paralelamente, a Brasil Telecom lançava em novembro de 2001 um provedor dedicado ao acesso rápido (banda larga), do tipo ADSL.

Esses eventos mostram a dinâmica do segmento, o qual ainda está longe de uma fase de consolidação e estabilização. Novos acordos estão sendo estabelecidos, novas tecnologias desenvolvidas, assim como novas opções de serviços estão sendo oferecidas aos usuários.

Dentro desse cenário, o iG pode ser considerado um divisor de águas entre os provedores nacionais. Ao oferecer o acesso gratuito como estratégia de entrada, paradoxalmente ele fez com que o acesso à Internet deixasse de ser avaliado apenas com base no preço praticado.

A partir do momento em que surgiram opções sem qualquer custo para o usuário, a competição foi direcionada para outras frentes tais como o conteúdo e serviços adicionais oferecidos.

Em um segmento tão jovem, a ausência de modelos anteriores consolidados pode criar distorções na interpretação de algumas estratégias. Em outros ramos da atividade econômica, o preço zero seria tomado simplesmente como estratégia promocional. Entretanto, é interessante notar que no caso do iG, essa estratégia foi entendida por muitos como um modelo de negócio.

Na verdade, conforme ficaria explícito pouco tempo depois, o acesso gratuito cumpriria dois objetivos. Era necessário, em primeiro lugar, garantir a entrada em um segmento altamente competitivo e tomado por uma ampla gama de empresas. Em segundo lugar, era fundamental conseguir uma grande audiência para que algum tipo de acordo pudesse ser firmado posteriormente com empresas do setor de telefonia ou telecomunicações.

Sob diversos aspectos o caso do iG apresenta-se como um novo paradigma empresarial brasileiro. Em primeiro lugar, os investidores utilizaram uma estratégia de enlace, na qual posições competitivas em um setor são obtidas a partir da configuração de um empreendimento coordenado em um setor afim.

Dessa forma, o exemplo do iG não se configura apenas como uma estratégia eficaz para o setor de Internet. Seu estudo e entendimento mostram-se importante a todos aqueles que se preocupam com as estratégias competitivas empresariais. Por vezes, e certamente o iG não é o único exemplo, posições estratégicas podem ser conquistadas não apenas pelos competidores atuantes no mesmo segmento, mas

também por aqueles que estabelecem vantagens competitivas em setores correlatos, longe dos olhos dos adversários.

Assim, procurando obter ou mesmo ampliar vantagens competitivas no setor de telecomunicações, foi elaborado um empreendimento na Internet, que é a grande geradora de tráfego em redes de transmissão de dados.

Buscando viabilizar esse projeto, fez-se necessário conquistar e reter uma grande audiência. Mas como fazê-lo em meio a um ambiente altamente competitivo, com *players* de diversos tamanhos e configurações, em que o acesso à Internet tornara-se potencialmente deficitário enquanto investimento, apresentando-se como uma *mercadoria* avaliada apenas pelo seu preço?

Talvez existissem outras alternativas ao acesso gratuito como estratégia de entrada e de conquista de audiência. Entretanto, a forma utilizada reconfigurou os termos em que a concorrência se manifestava. Em um segmento que disputava posições com base na redução de preços, seria correto supor que aquele que eliminasse o valor cobrado pelo serviço conquistaria posição de destaque.

Nesse ponto, o estudo da estratégia do iG mostra-se novamente interessante mesmo para empresas que atuem fora da Internet. A competição pelo preço ainda é verificada em outros setores. No segundo semestre de 2001, por exemplo, a Embratel e a Intelig empreenderam uma intensa campanha de redução das chamadas internacionais, com a perspectiva de que essa competição se amplie com a entrada de novas prestadoras de serviços de longa distância.

Entretanto, competições com base exclusivamente no preço podem cobrar um preço elevado. A descapitalização e a perda da capacidade de investimentos comprometem o desempenho competitivo, abrindo as portas para que um outro concorrente possa - por qualquer motivo estratégico ou modelo de negócio - praticar preços ainda menores ou mesmo eliminá-lo.

No futuro, a passagem do iG de provedor gratuito para um modelo de assinaturas poderá ser mais tranquila do que poderia supor-se. Em primeiro lugar, a rápida adesão dos consumidores aos sistemas de banda larga abre um novo caminho para todos os grandes provedores. Além disso, a possibilidade de mudança na forma de cobrança dos acessos à Internet, ensaiada e avaliada pela Anatel (Andrioli, 2001) no segundo semestre de 2001, criará a possibilidade de uma transição mais fácil para um sistema pago mesmo nas conexões convencionais.

A perspectiva do Internet Group em atuar como grupo de mídia, criará um precedente muito interessante. Certamente no Brasil, será a primeira grande empresa surgida exclusivamente na Internet que passará a ter atividades em setores mais convencionais. Seria como se a Amazon.com abrisse livrarias reais, sem abandonar o sistema de venda *on-line*. Fato semelhante foi estabelecido com a fusão entre a AOL e a Time Warner. Entretanto, é possível que o iG migre para a *velha economia* sem a fusão com uma outra empresa.

De qualquer forma, é correto prospectar movimentos futuros sob a perspectiva da convergência de mídias, em que serviços agregados ao acesso rápido (banda larga) certamente aproximarão a Internet de outros meios de comunicação. Um exemplo interessante e que serve de ponto final (ou inicial) para explicar essa convergência é o próprio rádio.

Por vezes, falou-se sobre o fim do rádio em função do surgimento de novas mídias e formas de comunicação. Em primeiro lugar, acreditou-se que o surgimento e popularização da TV prejudicariam irremediavelmente o rádio, mas isso não ocorreu.

Depois, falou-se que a Internet acabaria com os jornais e substituiria a televisão (aquela mesma que *mataria* o rádio). Hoje, através da Internet, é possível ouvir emissoras de rádio de todo o mundo, com uma ótima qualidade. As informações que eram recebidas pelo ar, passaram a trafegar pelas redes de alta velocidade. O que antes acabaria com a chegada da TV, agora é *reinventado* pela Internet.

A convergência de mídias cria novas possibilidades, não apenas para os consumidores, mas para as empresas de telecomunicações. Essa é uma questão estratégica que merece ser acompanhada de perto. Quem sabe se, novos enlaces estratégicos não estão sendo formados ou configurados, possibilitando que um empreendimento em uma determinada mídia permita a um grupo ou a uma empresa obter posições estratégicas em outro setor?

Apêndice A

Evolução da Audiência dos Provedores de Acesso Nacionais no período de setembro de 1999 a outubro de 2001

TOP 20 - Domínios mais visitados

Em seu primeiro levantamento sobre os domínios (endereços) mais visitados na Internet nacional, a pesquisa feita pelo Nielsen-NetRatings, disponível em IBOPE eRatings.com (www.ibope.com), mostrava o iG em terceiro lugar entre os provedores mais visitados. O segundo lugar era ocupado pelo Terra, enquanto o primeiro lugar era ocupado pelo UOL.

RANKING	UNIQUE AUDIENCE *	ALCANCE** %	DOMÍNIO
1	uol.com.br	66.09	3.368.237
2	cade.com.br	41.97	2.139.136
3	bol.com.br	39.54	2.015.083
4	terra.com.br	35.61	1.814.814
5	geocities.com	34.51	1.758.707
6	ig.com.br	32.86	1.674.548
7	cjb.net	26.02	1.326.089
8	msn.com	24.93	1.270.529
9	hpg.com.br	23.31	1.187.890
10	starmedia.com	22.36	1.139.513
11	microsoft.com	21.11	1.075.871
12	globo.com	18.8	958.291
13	zaz.com.br	17.95	914.918
14	passport.com	17.66	900.151
15	icq.com	17.59	896.302
16	terravista.pt	17.57	895.668
17	yahoo.com	17.02	867.653
18	zip.net	16.9	861.362
19	zipmail.com.br	15.22	775.857
20	yahoo.com.br	13.21	673.236

* Só é contada uma visita por usuário.

** Porcentual da população de internautas ativos que acessaram o domínio.

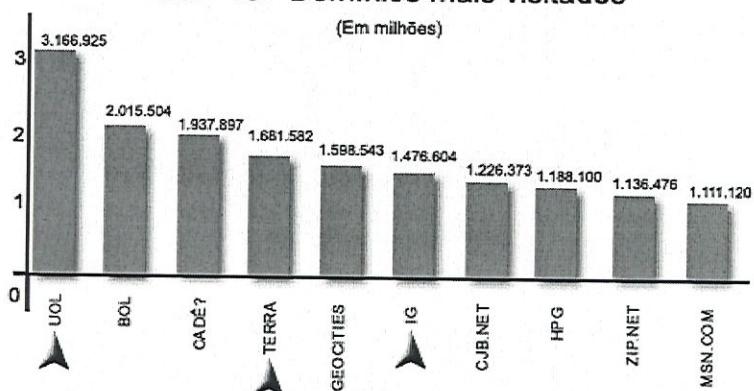
Fonte: Nielsen // NetRatings - setembro de 2000

<http://www.ibope.com.br/eratings/index.htm>

SETEMBRO DE 2000

TOP 10 - Domínios mais visitados

Outro levantamento, efetuado dois meses depois, mostrava que as posições mantinham-se inalteradas entre os provedores que disputavam a liderança.



**Fonte: Nielsen // NetRatings
Usuários domésticos - novembro 2000**

<http://www.ibope.com.br/eratings/index.htm>

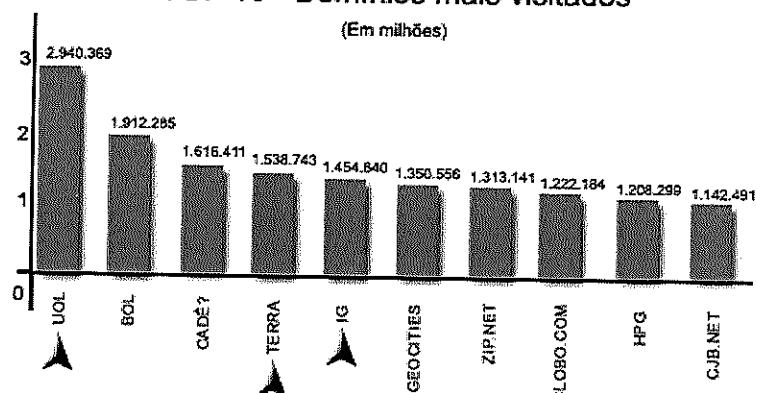
NOVEMBRO DE 2000



TOP 10 - Domínios mais visitados

(Em milhões)

Em dezembro de 2001, embora a posição relativa entre os provedores de acesso mantinha-se inalterada, o iG superava o serviço Geocities (de hospedagem gratuita de páginas), aproximando-se do Terra.



Fonte: Nielsen // NetRatings
Usuários domésticos - dezembro 2000

<http://www.ibope.com.br/eratings/index.htm>

DEZEMBRO DE 2000

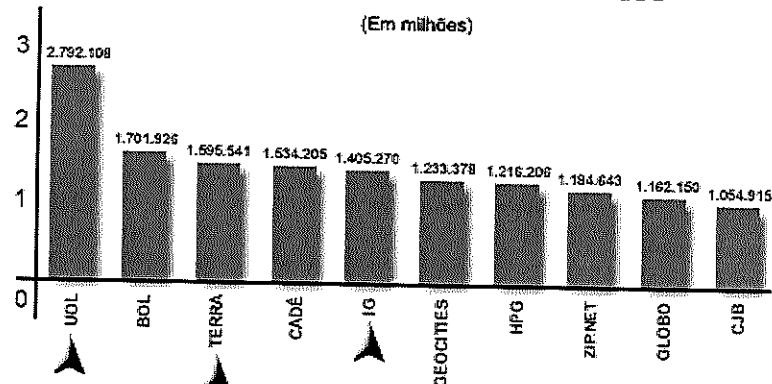
TOP 10 - Domínios mais visitados

(Em milhões)

Reagindo a pressão imposta pelo iG, o provedor Terra sobe uma posição em relação aos domínios mais visitados, superando o serviço de busca Cadê.

A posição relativa entre os provedores mantém-se inalterada, com o UOL em primeiro, Terra em segundo e o iG em terceiro (no mês do seu primeiro aniversário).

É importante ressaltar que em 23 de janeiro de 2001 o BOL⁵ lançava um serviço de acesso à Internet, com preços inferiores àqueles praticados pelos concorrentes pagos.



Fonte: Nielsen//NetRatings
Usuários domésticos - Janeiro/2001

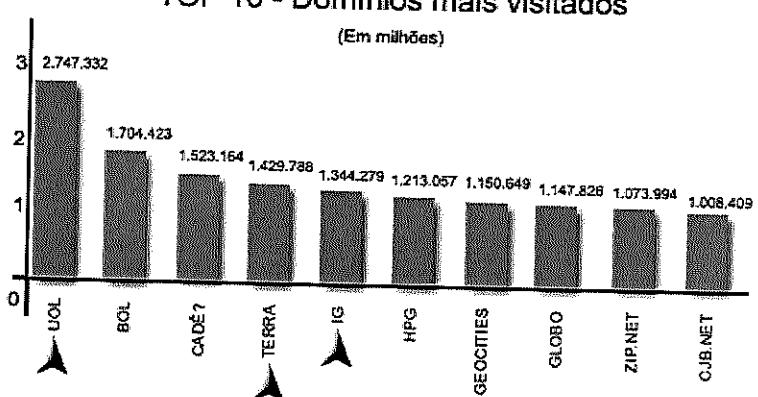
<http://www.ibope.com.br/eratings/index.htm>

JANEIRO DE 2001

TOP 10 - Domínios mais visitados

(Em milhões)

Em fevereiro de 2001, embora a posição relativa entre os provedores tenha mantido-se inalterada, constata-se que o UOL perdeu quase 621 mil visitantes desde o primeiro levantamento divulgado pelo IBOPE. No ranking geral, o Terra caiu uma posição, ficando novamente mais próximo do iG. Nesse mês, o provedor Zip.Net foi incorporado pelo UOL.



Fonte: Nielsen//NetRatings
Usuários domésticos - fevereiro 2001

FEVEREIRO DE 2001

⁵ Embora o BOL tenha passado a atuar como provedor de acesso a partir de janeiro de 2001, neste trabalho seu grande número de visitantes é entendido principalmente como fruto do serviço de e-mail gratuito e não de sua atividade como provedor. Quando o levantamento do Ibope eRatings.com teve início, o BOL (que na época não atuava como provedor) já contava com cerca de 2 milhões de visitantes por mês.

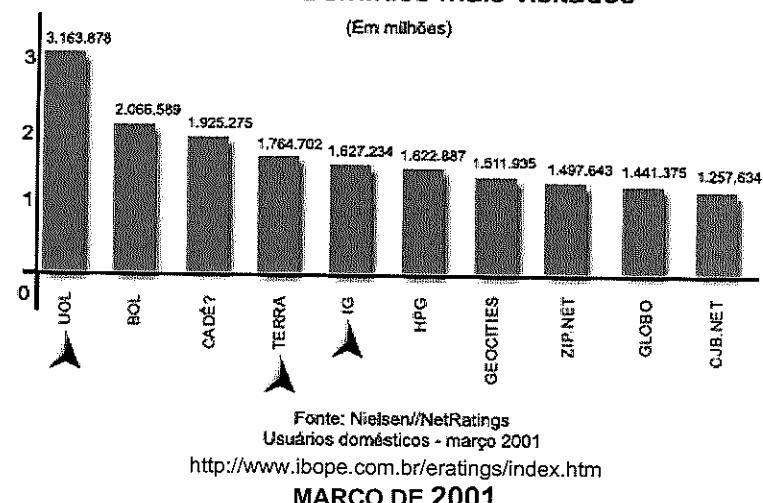
Em março de 2001 as posição relativa dos três primeiros provedores manteve-se inalterada. Entretanto, é importante ressaltar o crescimento do serviço HPG de hospedagem gratuita de sites. No levantamento anterior ele já ocupava uma posição abaixo do iG. Porém, os dados de março de 2000 mostram que essa diferença caiu bastante (cerca de 5000 visitantes).

Mudanças importantes ocorreram em abril de 2001. O ex-provedor Starmedia (naquela época atuando apenas como portal de conteúdo diversificado), passou a ocupar a 5^a posição. Antes, ele fora citado apenas no primeiro levantamento, ocupando a 10^a posição em setembro de 2000. O iG passou para o 4º lugar entre os provedores. Embora tenha crescido o número de visitantes, ele foi suplantado por outros provedores e sites que apresentaram um crescimento maior.

Em maio de 2001, o provedor Terra subia uma posição no ranking dos domínios mais visitados, o mesmo ocorrendo com o iG. O provedor Zip.Net caia da 5^a para a 9^a posição, uma atrás do iG que voltava à 3^a posição entre os provedores, porém distante do 2º colocado (Terra).

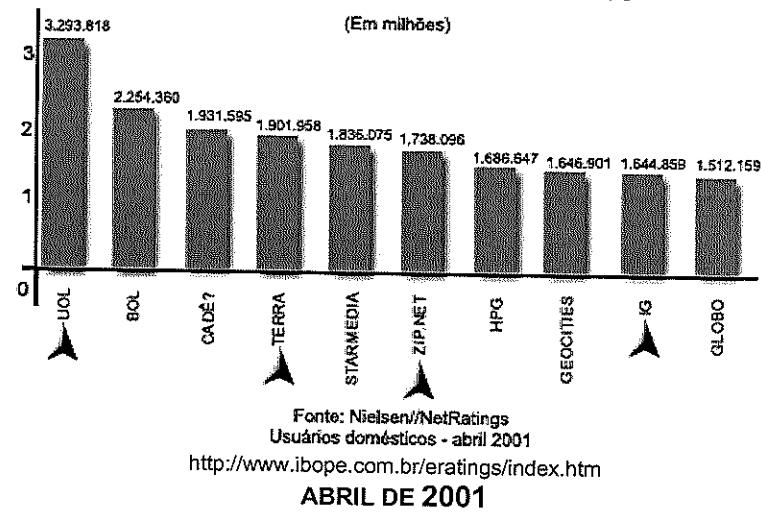
TOP 10 - Domínios mais visitados

(Em milhões)



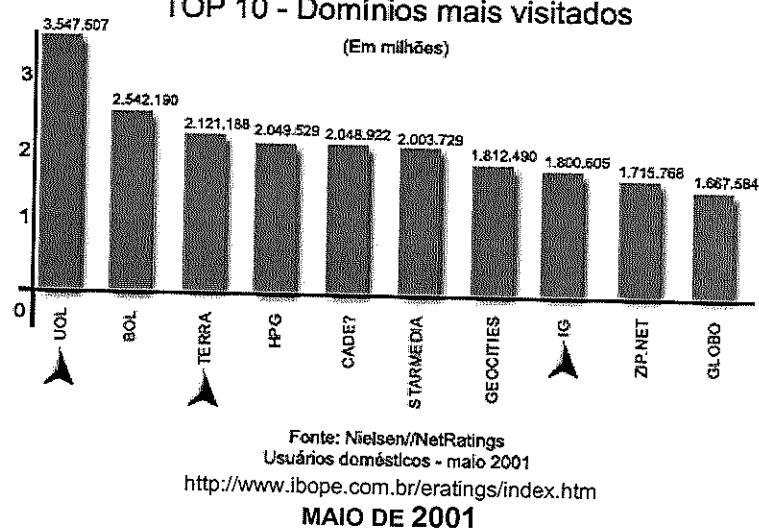
TOP 10 - Domínios mais visitados

(Em milhões)



TOP 10 - Domínios mais visitados

(Em milhões)

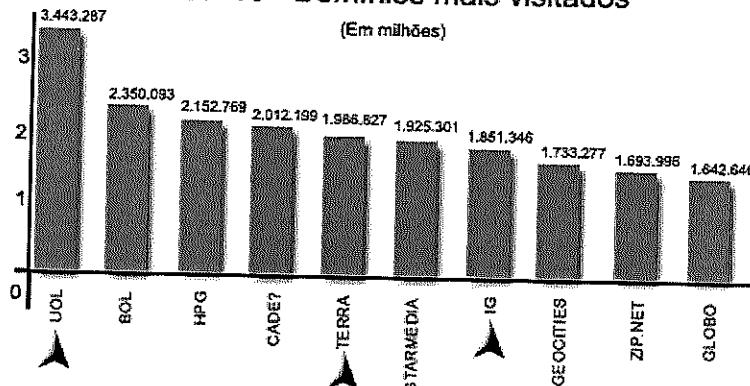


Em junho de 2001 verificou-se que o HPG atingia o 3º lugar entre os domínios mais visitados. O provedor Terra caía duas posições no ranking geral ao passo que o iG empreendia a recuperação de posições anteriormente perdidas, aproximando-se novamente do Terra.

Entretanto, ele ainda mantinha-se distante da briga pela liderança. O UOL mantinha-se na liderança.

TOP 10 - Domínios mais visitados

(Em milhões)



Fonte: Nielsen//NetRatings

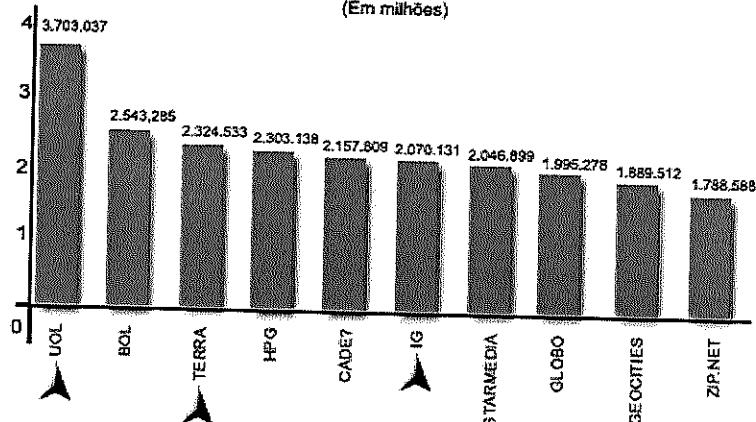
Usuários domésticos - junho 2001

<http://www.ibope.com.br/eratings/index.htm>

JUNHO DE 2001

TOP 10 - Domínios mais visitados

(Em milhões)



Fonte: Nielsen//NetRatings

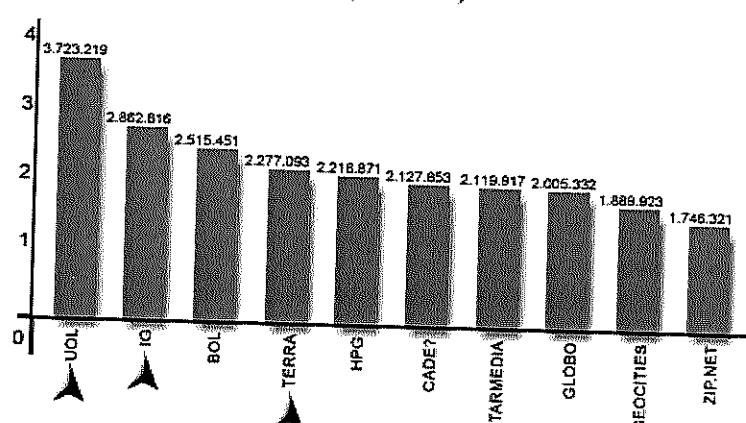
Usuários domésticos - julho 2001

<http://www.ibope.com.br/eratings/index.htm>

JULHO DE 2001

TOP 10 - Domínios mais visitados

(Em milhões)



Fonte: Nielsen//NetRatings

Usuários domésticos - agosto 2001

<http://www.ibope.com.br/eratings/index.htm>

AGOSTO DE 2001

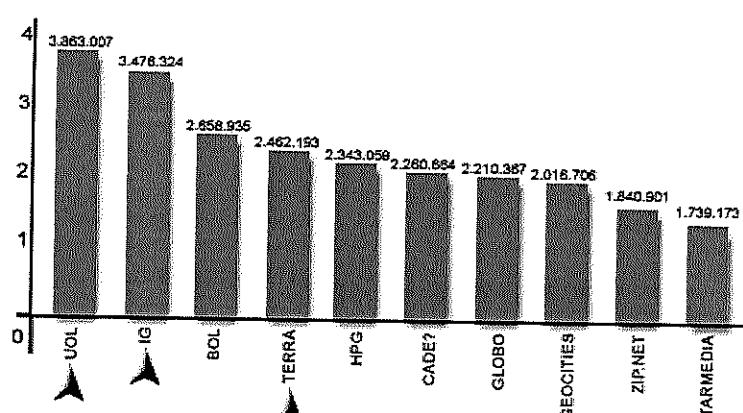
Em julho o Terra voltou a subir, com o HPG caindo duas posições. O iG mantinha a tendência de crescimento, ascendendo mais uma posição.

Em agosto, com a compra do HPG pelo iG a audiência desse provedor crescia em torno de 38%. Isso se explica pela troca de divulgação do iG junto ao público do HPG e à troca de conteúdos entre esses dois serviços.

Desde o mês de fevereiro, quando havia sido detectada uma queda de audiência da ordem de 620 mil visitantes, o UOL empreendeu a recuperação de audiência, conseguindo mais de 900 mil novos visitantes por mês (quando comparados os números de agosto com fevereiro). Nesses mesmos seis meses, o número de visitantes mensais do iG teve um crescimento de 1,5 milhões de visitantes.

TOP 10 - Domínios mais visitados

(Em milhões)

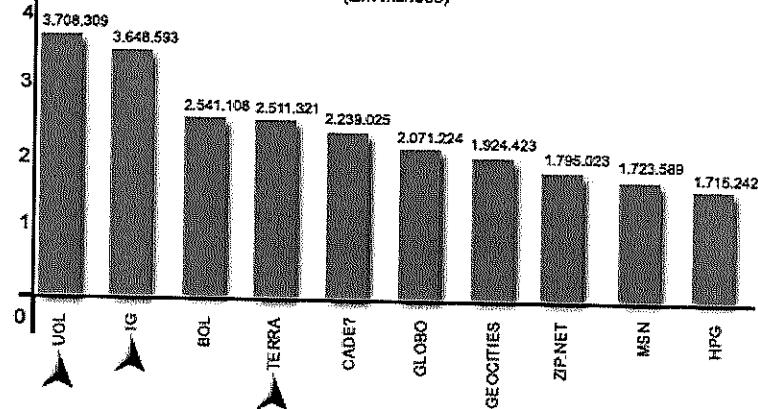


Fonte: Nielsen/NetRatings
Usuários domésticos - setembro 2001

<http://www.ibope.com.br/eratings/index.htm>
SETEMBRO DE 2001

TOP 10 - Domínios mais visitados

(Em milhões)



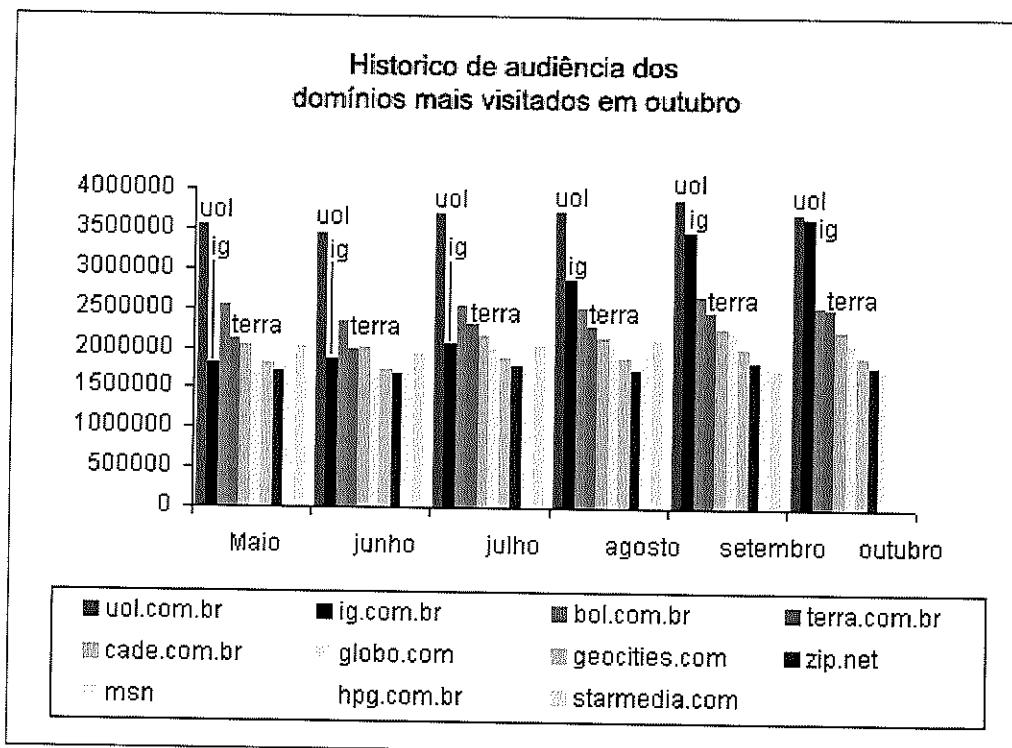
Fonte: Nielsen/NetRatings
Usuários domésticos - outubro 2001

<http://www.ibope.com.br/eratings/index.htm>
OUTUBRO DE 2001

Em um levantamento em que as visitas são medidas na casa dos milhões, o iG apresentava apenas 60 mil acesso menos do que o primeiro colocado UOL.

Há três meses que o Terra estabilizou na 3^a posição entre os provedores mais visitados, em que pese a intensa campanha publicitária veiculada em jornais, TV e *outdoors*.

Uma síntese do período compreendido entre os meses de maio a outubro de 2001 é mostrado no gráfico a seguir. Nele, é possível verificar que enquanto os provedores UOL e Terra apresentam níveis de audiência razoavelmente estáveis nesse período o iG apresentou um crescimento muito acentuado a partir do mês de agosto, ocasião em que comprou a hpg.



Fonte: IBOPE eRatings (<http://www.ibope.com.br/eratings/links1.htm>)

Segundo o relatório do Jupiter Media Metrix do mês de outubro de 2001, o iG assumiu o primeiro lugar entre os portais mais visitados com 3,867 milhões de visitantes contra 3,587 milhões do UOL, agora na segunda colocação.

Domínios e Aplicativos de Mídia Digital- Brasil (usuários domésticos)

Top 10 - Domínios e Aplicativos

Total Mídia Digital	Visitantes Únicos (x 1000)	Alcance Mídia Digital %
	Total www	100,0
1 IG.COM.BR	3.867	65,1
2 UOL.COM.BR	3.587	60,4
3 MSN.COM.BR	2.687	45,3
4 BOL.COM.BR	2.581	43,5
5 ICQ Applications	2.487	41,9
6 CADE.COM.BR	2.303	38,8
7 TERRA.COM.BR	2.269	38,2
8 YAHOO.COM	2.264	38,1
9 GLOBO.COM	2.221	37,4
10 MICROSOFT.COM	2.093	35,3

Fonte: Jupiter Media Metrix (http://br.mediametrix.com/xp/br/press/releases/pr_111201.xml)

Ainda de acordo com os levantamentos da Jupiter Media Metrix, em julho a diferença entre o UOL e o iG era de 1,2 milhão de visitantes em favor do UOL. Em agosto essa diferença foi reduzida para 454 mil.

Apêndice B

Sistema de Pesquisa de Informações - SPIN

Durante o levantamento de informações na Internet eram necessárias consultas a diversos mecanismos de busca. Como nem sempre as informações desejadas estavam facilmente acessíveis, foi desenvolvido um sistema de busca denominado SPIN - Sistema de Pesquisa de Informações.

Em sua versão original, o SPIN nada mais era do que um facilitador através do qual os seguintes sites de pesquisa poderiam ser acionados:

- Radix (notícias e sites).
- Estadao.com.br (notícias).
- Yahoo Brasil (notícias e sites).
- Último Segundo (notícias).
- BOL (notícias).
- O Dia (notícias).
- Cadê (sites).
- Google (sites).
- Lycos Brasil (sites).
- Excite (sites).

A primeira versão foi desenvolvida utilizando a linguagem Visual Basic 6.0 e sua tela inicial pode ser vista na figura 1B, mostrada a seguir. Entretanto, ela não constituía um sistema de meta busca, o qual é caracterizado por levantar informações em diferentes sites ao mesmo tempo.

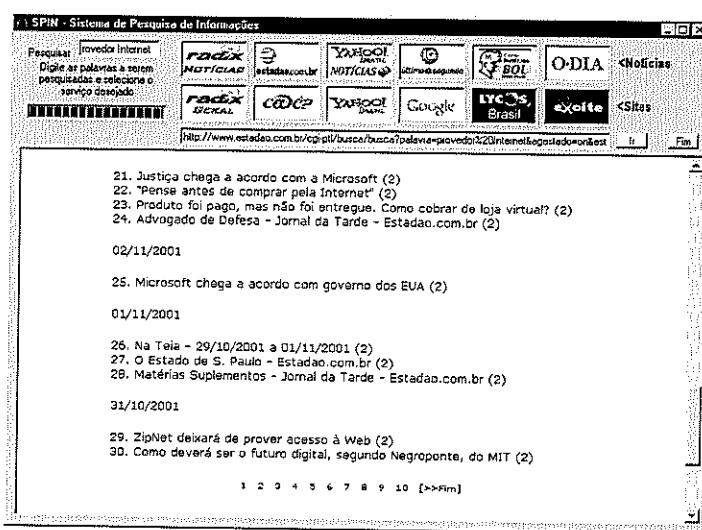


Figura 1B - TELA DA PRIMEIRA VERSÃO DO SISTEMA SPIN

Nesse caso, o usuário deveria informar as palavras-chave e acionar os sistemas de busca disponíveis no menu superior. Mesmo assim, foi uma ferramenta que facilitou o levantamento e seleção de informações.

A partir da constatação dessa utilidade, passou a existir a perspectiva de disponibilizar gratuitamente essa ferramenta para outras pessoas. Porém, a versão inicial apresentava alguns problemas de instalação. Em primeiro lugar, nem todos os equipamentos conseguiam executá-la adequadamente. Além disso, os programas gerados em Visual Basic 6.0 requerem a presença do navegador Internet Explorer para que possam ser utilizados. Como algumas pessoas utilizam outros navegadores, isso representaria uma limitação ao uso do Spin.

Então, foi iniciado o desenvolvimento de uma segunda versão, desta vez utilizando a linguagem Delphi e agregando funções de meta busca (ver figura 2B).

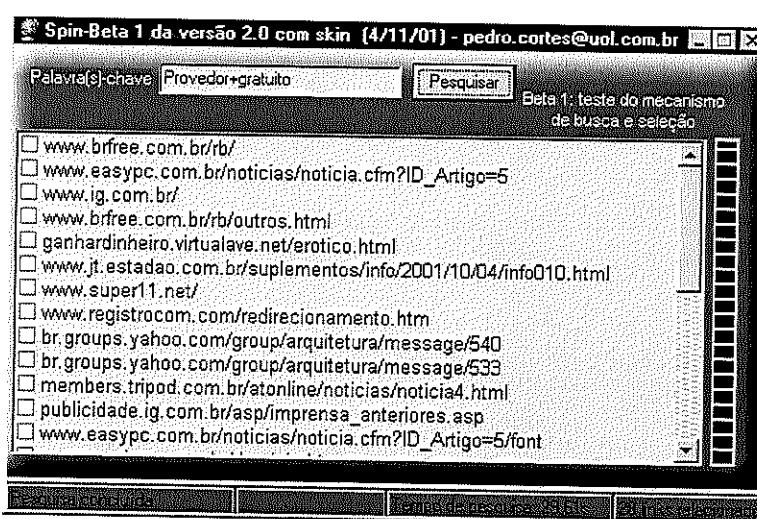


Figura 2B - TELA DA SEGUNDA VERSÃO DO SISTEMA SPIN

Essa segunda versão, durante a fase de desenvolvimento, mostrou-se muito mais fácil de utilizar do que a versão inicial, podendo ser utilizada em qualquer sistema Windows (a partir da versão 95), independente da presença o navegador Internet Explorer.

Ela tem como característica básica a realização de busca em grandes sistemas com posterior filtragem e seleção dos endereços levantados.

No momento em que os trabalhos de preparo desta dissertação estavam sendo encerrados, essa Segunda versão estava sendo testada e depurada, podendo ser considerada como um produto adicional da pesquisa realizada.

Apêndice C

A Linha do Tempo da Internet

1957	A União Soviética lança o Sputnik, o primeiro satélite artificial.
1958	Em resposta, os Estados Unidos formam a ARPA (Advanced Research Projects Agency), ligada ao Departamento de Defesa. Seu objetivo era conduzir pesquisas científicas e tecnológicas para uso militar.
1966	Lawrence G. Roberts apresenta o primeiro plano para desenvolvimento da ARPANet. Posteriormente, ele foi diretor do escritório de técnicas de processamento de informação da ARPA, de 1969 a 1973.
1967	ACM Symposium on Operating Principles Plan apresenta a arquitetura de rede com base na troca de pacotes de informação. Foi o primeiro desenho da ARPANet (que seria lançada dois anos depois). Esse estudo foi publicado por Lawrence G. Roberts.
1969	Surge a ARPANet, congregando inicialmente as seguintes instituições: Universidade da Califórnia (UCLA), Stanford Research Institute, Universidade da Califórnia em Santa Barbara (UCSB) e a Universidade de Utah.
1970	A ARPANet passa a utilizar o protocolo de comunicação NCP (Network Control Protocol).
1971	Quinze instituições já utilizavam a ARPANet.
1972	É feita uma demonstração da ARPANet, com 40 máquinas, na International Conference on Computer Communications
1973	São feitas as primeiras conexões internacionais com a ARPANET, através da adesão da: University College of London (Inglaterra) e Royal Radar Establishment (Noruega).
1974	Bob Metcalfe, que posteriormente fundaria a 3Com, defende obtém seu PhD em Harvard PhD apresentando o conceito da rede Ethernet.
	Vint Cerf e Bob Kahn publicam o artigo "A Protocol for Packet Network Intercommunication" no qual é

	especificado em detalhes o Transmission Control Program (TCP).
1977	A THEORYNET criada por Larry Landweber da Universidade de Wisconsin, oferece um serviço de correio eletrônico para mais de uma centena de pesquisadores.
1978	Surge o primeiro BBS - Bulletin Board System, em Illinois (EUA), numa iniciativa de Ward Christianson e Randy Suess.
1979	Surge a USENET formada pela Universidade de Duke e a Universidade da Carolina do Norte.
1981	Surge a BITNET, (Because It's Time to NETwork), conectando inicialmente a Universidade de Nova York com a Universidade de Yale. Em 1989, a BITNET seria a primeira rede internacional acessada pela Fapesp (veja o ano de 1989)
	Surge também a CSNET (Computer Science NETwork) construída com a colaboração das Universidade do Delaware, Purdue e Wisconsin, RAND Corporation, BBN e da National Science Foundation. Seu objetivo era fornecer serviços de rede (principalmente e-mail) para pesquisadores que não possuíam acesso à ARPANet.
1982	O protocolo TCP/IP (Transmission Control Protocol e Internet Protocol) foi estabelecido pela ARPA como sendo padrão para a ARPANet.
1983	A área militar sai da ARPANet, formando a MILNet.
1984	Surge o conceito de Domain Name System (DNS).
1985	É fundada a Quantum Computer Services que em 1989 passaria a chamar-se America Online.
1986	Surge a NSFNet (rede da da National Science Foundation)
1988	Internet Relay Chat (IRC) foi desenvolvido por Jarkko Oikarinen
1989	A Fapesp (Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado de São Paulo), ligada à Secretaria Estadual de Ciência e Tecnologia, passa a utilizar a BITNET (Because It's Time to Network), que Austrália, Israel, Alemanha, Itália, Japão, México, Holanda, Nova Zelândia, Porto Rico e Reino Unido passa a utilizar a to NSFNet: A Quantum Computer Services passa a

permitia apenas a retirada de arquivos e correio eletrônico, embora fosse uma das redes de maior amplitude à época.

Aleksandar Mandic monta o seu BBS, utilizando apenas uma linha telefônica.

1990

1991 Uma linha internacional foi conectada à Fapesp para que fosse liberado o acesso Internet a instituições educacionais, fundações de pesquisa, entidades sem fins lucrativos e órgãos governamentais, que passaram a participar de fóruns de debates, acessar bases de dados nacionais e internacionais, supercomputadores de outros países e transferir arquivos e softwares.

Inicialmente, a velocidade da linha Fapesp-Fermilab (laboratório de Física de Altas Energias de Chicago, EUA) era de 4800 kbps. Foi passando sucessivamente a 9600 kbps, a 128 K e a 256 K. Posteriormente, passou para 2 Mb.

1992 Durante a Eco-92, o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), com sede no Rio de Janeiro, firmou um convênio com a Associação para o Progresso das Comunicações (APC), para dar espaço as Organizações Não-Governamentais (ONGs) brasileiras na Rede Mundial.

Os convênios foram alterados em 1992, com a criação da Rede Nacional de Pesquisa (RNP) pelo Ministério da Ciência e Tecnologia. Coordenada por Tadao Takahashi, a RNP organizou o acesso a Infovia, criando um backbone - tronco principal da rede -, estabelecendo pontos de presença nas capitais e operando os nós da rede no País.

1995 Uma portaria conjunta do Ministério das Comunicações e do Ministério da Ciência e Tecnologia, publicada em maio de 1995, criou a figura do provedor de acesso privado, liberando a operação comercial da Rede no Brasil.

Nesse mesmo ano, o BBS Mandic passava a ser o primeiro provedor de acesso comercial no Brasil.

Compilado de Cringely (1998), Lima (1999) e Côrtes (2001).

chamar-se America Online.

ARPANet deixa de existir.

Tim Berners-Lee (físico do CERN - laboratório europeu de física de partículas) desenvolve o conceito de World Wide Web (www), com endereços mais fáceis de utilizar para conexão com equipamentos nas diversas redes. Ele também desenvolveu o primeiro navegador para a Internet, utilizando a linguagem HTTP.

Esse dois projetos tinham como objetivo facilitar a troca de informações científicas através das diversas redes mundiais de pesquisa. Para isso, criou uma forma de padronizar os documentos (HTTP - Hypertext Transfer Protocol) e um meio de facilitar a localização de equipamentos na rede com endereços do tipo <http://www.cern.ch>

O acesso comercial é liberado nos EUA.

Marc Andreessen da Universidade de Illinois desenvolveu o Mosaic, um navegador com interface gráfica para a World Wide Web, utilizando os conceitos desenvolvidos por Tim Berners-Lee no CERN.

Nesse mesmo ano, Jim Clark, professor da Universidade de Stanford, recrutou a equipe que desenvolveria o Mosaic, relançando-o comercialmente. Após breve disputa entre Jim e a Universidade de Illinois, o nome dessa nova versão foi mudado para Netscape.

Em 9 de agosto, a Netscape faz o seu IPO, com grande sucesso.

A Microsoft lança o Internet Explorer

ÍNDICE REMISSIVO

A	a Portugal Telecom.....	66	empresas espelho	52
	a Telesp Celular.....	66	estratégia de entrada	14
	ADSL.....	103	F	
	adware	28, 30	Fapesp	15
	Amazon.com	71, 104	Figura 1 - Apêndice B TELA DA PRIMEIRA VERSÃO DO SISTEMA SPIN	112
	America OnLine	74	Figura 1 ORGANOGRAMA BÁSICO DO IG EM MARÇO DE 2001	16
	Anatel	74	Figura 10 Alteração da faixa de economia de escala.....	40
	ANATEL	51, 59	Figura 11 CAPAS DOS CDS OFERECENDO ACESSO GRATUITO.....	43
	AOL	19, 43, 48, 66, 70, 74, 104	Figura 12 ESQUEMA BÁSICO DE TARIFAÇÃO ...	56
	AOL - America OnLine.....	33	Figura 13 ESQUEMA BÁSICO DE TARIFAÇÃO COM INTERCONEXÃO	57
	Audiência	106	Figura 14 Esquema Básico de Tarifação	63
	Autores		Figura 15 Esquema Ampliado de Tarifação.	64
	Porter.....	79	Figura 16 Resumo da origem e evolução	78
B	backbone.....	51	FIGURA 17 O PORTAL IG RIO.....	95
	Banco do Brasil	46, 47	FIGURA 18 O PORTAL IG PAULISTA.....	96
	BANDA LARGA.....	97	FIGURA 19 O PORTAL SUPER IG	98
	BARREIRAS DE ENTRADA	79	Figura 2 - Apêndice B TELA DA SEGUNDA VERSÃO DO SISTEMA SPIN	113
	BBS	21, 26, 28, 32, 33, 36, 50	FIGURA 2 EXEMPLO DE TRECHO DO PROGRAMA WAVESTUDIO.....	18
	Bezos, Jeff (fundador da Amazon.com)	71	FIGURA 20 COM A AQUISIÇÃO DO SERVIÇO HPG...	99
	Bilbao Vizcaya	47	FIGURA 3 FORAM GRAVADOS TRECHOS ESPECÍFICOS DOS ARQUIVOS DIGITALIZADOS...	18
	BOL	41, 97	FIGURA 4 SPIN - SISTEMA DE PESQUISA DE INFORMAÇÕES.....	21
	Boucher, Frederick.....	11	FIGURA 5 A AÇÃO DAS CINCO FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA.....	24
	Bradesco	46, 47	FIGURA 6 ESQUEMA BÁSICO DE UM BBS	26
	Brasil Telecom	51, 53, 68, 76, 103	Figura 7 Para que vários usuários utilizassem o BBS.....	27
	break even point	13, 76, 100	Figura 8 - O adware é uma forma de	29
C	capacidade de contrair (empréstimos/investimentos)	79	Figura 9 Faixa ideal do preço de um produto ou serviço...	37
	CAPACIDADE OCIOSA.....	36	FIGURA16 RESUMO DA ORIGEM E EVOLUÇÃO DOS PROVEDORES DE ACESSO NO BRASIL	78
	Carvalho, André	82, 84, 85, 86, 87	France Telecom	45
	Case, Steve (fundador da AOL)	66	FreeServe.....	45
	CBBS (Community Bulletin Board System)..	25	freeware	28, 30, 32
	COMÉRCIO ELETRÔNICO	44	G	
	COMPETITIVIDADE.....	48	Getschko, Demi.....	15
	Compuserve.....	33	GP (grupo).....	13, 68, 76
	Costa, Luiz Alexandre Reali.....	85	grupos de mídia.....	32
	Credicard.....	47	Guanaes, Nizan.....	68, 73, 81
	CUSTO OPERACIONAL FIXO	36	H	
D	Davos (Fórum Econômico Mundial)	22	HORAS OFERECIDAS.....	39
	Dialdata.....	33	HotMail	31
	DISPONIBILIDADE DE LINHAS	39	HPG.....	99, 109
	Dixons	45		
	DM9.....	68		
	DSL	54, 56		
E	e-commerce	45		
	Embratel.....	53		
	empresas de telefonia (associação dos provedores com)	33		

I	
ibope	106
Idealize	66
iG	49, 70, 75, 83, 101, 104
INTERCONEXÃO (DEFINIÇÃO)	57
INTERCONEXÃO (NEGOCIAÇÃO DOS CONTRATOS DE)	58
INTERCONEXÃO (NOVAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO)	59
INTERCONEXÃO (CONSIDERAÇÕES TÉCNICAS SOBRE)	58
Internet Explorer	31
INVESTIMENTOS (NECESSIDADE DE)	48
IP54	
IPO	50
Itaú	46, 47
J	
Jupiter Media Metrix	111
L	
La Rúa, Fabian de	86, 87
Linux	30
M	
Mandic (BBS)	28, 33, 67
MANDIC (PROVEDOR)	48, 70
Mandic, Aleksandar	15, 27, 28, 67, 85, 86
McAfee VirusScan	29
McAfee, John	29, 31
Microsoft	31
mídia (grupos de)	32
momentos (quatro, da Internet no Brasil)	32
N	
Nasdaq	50, 70
National Science Foundation	11
Netscape	31
NG9/Opportunity	76
Nutecnet	41
O	
O Dia (jornal)	94
O Site	48, 70
Opportunity (grupo)	13, 68, 76
P	
Portugal Telecom	13, 19, 103
PREÇO	39
PRIMEIRO MOMENTO (da Internet comercial no Brasil)	33
PUBLICIDADE ON-LINE	43
Q	
QUALIDADE DE CONEXÃO	38
Quantum Computer Services	66
QUARTO MOMENTO (DA INTERNET COMERCIAL NO BRASIL)	35, 49
quatro momentos (da Internet no Brasil)	32

R	
RBS	41
RBS – Rede Brasil Sul	12
rebate	75
recursos (em caixa)	79
Rede Bandeirantes	76
RENTABILIDADE	48
RETALIAÇÃO PREVISTA	79
RETALIAÇÃO PREVISTA capacidade de contrair (empréstimos/investimentos)	79
recursos em caixa	79
VIGOROSAS RETALIAÇÕES (AOS ENTRANTES)	79
S	
Sá, Carla	42, 88, 93
SBT Online	41, 48
Scan	29
SEGUNDO MOMENTO (DA INTERNET COMERCIAL NO BRASIL)	34
Serviço Telefônico Fixo Comutado (regulamento)	61
shareware	28, 30
Simões, Roberto	75
Speedy	54
SPIN	21
SUPER IG	97
T	
TABELA 1 NÚMERO DE ASSINANTES DE PROVEDORES DE ACESSO À INTERNET	33
TABELA 2 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE USUÁRIOS DA INTERNET NO BRASIL	34
TABELA 3 CUSTO DAS OPERAÇÕES BANCÁRIAS CONFORME O LOCAL	46
TABELA 4 NÚMERO DE USUÁRIOS DE SERVIÇOS BANCÁRIOS	47
tarifação	56, 73
Tarifação (esquema básico)	63
Tarifação (esquema de interconexão)	64
TELE CENTRO SUL	68
TeleCentro-Sul	51
TELEFONIA	49
Telefônica	51, 53, 103
Telemar	51, 53, 75, 76, 101
TeleNorte-Leste	51
TERCEIRO MOMENTO (DA INTERNET COMERCIAL NO BRASIL)	35, 41
Terra	12, 41, 70
Tesco	45
TH Lee	76
Time Warner	104
Time-Warner	19
Tnext	76
Torvalds, Linus	30
TRÁFEGO TELEFÔNICO	50
TRÁFEGO TELEFÔNICO (TRANSFORMAÇÃO EM ATIVO)	62
Tuca	85

U	
UBS.....	76
Unibanco.....	46, 47
UOL.....	12, 19, 41, 43, 48, 66, 70, 109
V	
Valente, João Augusto.....	65
VELOCIDADE DE ACESSO	38
VIGOROSAS RETALIAÇÕES (AOS ENTRANTES)....	79
VirusScan	29
W	
Wanadoo	45
Wave Studio (software).....	17
Z	
ZAZ.....	12, 19, 41, 48, 70, 103
Zip.Net.....	19, 66, 85, 103

FONTES DOCUMENTAIS

ANATEL. Aprova o Regulamento do Serviço Telefônico Fixo Comutado [On Line], 1998. [acessado em 19/9/2001]. Disponível em http://www.anatel.gov.br/index.asp?link=/biblioteca/regulamentos/1998/regulamento_resolucao85_1998.pdf

ANATEL. Palestra sobre Regulamento Geral de Interconexão - Regulamento de Interconexão [On Line], 28/4/1999. [acessado em 06/9/2001]. Disponível em http://www.anatel.gov.br/index.asp?link=/eventos_publicos/palestras/reg_ger_inter/apresentacao.pdf

ANATEL. Campanha sobre metas de universalização será lançada na 2ª feira em 803 rádios do país [On Line], 2001. [acessado em 05/9/2001]. Disponível em [http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/biblioteca/releases/2001/release_31_08_2001\(2\).pdf](http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/biblioteca/releases/2001/release_31_08_2001(2).pdf)

ANDERSON, Larry – A little microcomputer BBS history [On Line], 2001. [acessado em 1º/01/2001]. Disponível em <http://www.jps.net/foxnhare/bbshist.html>.

ANDRADE, Renato. Telefônicas devem repassar receita a todos os provedores. Estadao.com.br [On Line], edição de 1/3/2000. [acessado em 8/5/2001]. Disponível em <http://www.estado.estadao.com.br/jornal/00/03/01/news151.html>.

ANDRIOLI, Thaís. Anatel consulta internautas e provedores para lançar tarifa única. Estadao.com.br [On Line], edição de 2001. [acessado em 19/9/2001]. Disponível em <http://www.jt.estadao.com.br/editorias/2001/08/30/eco015.html>

ANSOFF, H. I. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1983.

BAUTZER, Tatiana, **CIARELLI**, Mônica. Acesso gratuito abala provedores de Internet. Estadao.com.br [On Line], edição de 7 de janeiro de 2000 [Acessado em 7/5/2001]. Disponível em <http://www.estado.estadao.com.br/jornal/00/01/07/news132.html>

BETING, Joelmir. A Fera Fora da Jaula. Estadao.com.br [On Line], edição de 20 de janeiro de 2000. [Acessado em 6/5/2001]. Disponível em <http://www.estado.estadao.com.br/jornal/00/01/20/news123.html>

BEYAZTAS, Binnur. Tesco launches own-brand web access service: Marketing: Jul 2, 1998a.

BEYAZTAS, Binnur. Dixons to offer net access. London: Marketing: Sep 24, 1998b.

CAMINOTO, João. Brasil só terá 50 provedores de Internet em 2003. Estadao.com.br [On Line], edição de 16/10/2000. [acessado em 20/02/2001]. Disponível em <http://www.estadao.com.br/tecnologia/internet/2000/out/16/60.htm>

CARDEAL, Regina. Portugal Telecom compra 17,9% da UOL Estadao.com.br Tecnologia da Informação [On Line], edição de 22/02/2001, [acessado 22/02/2001], Disponível em <http://www.estadao.com.br/tecnologia/internet/2001/fev/22/53.htm>

CG, Internet Growth in Brazil (1995/1997). Comitê Gestor da Internet no Brasil [On Line], editado em 1998. [acessado em 14/9/2001]. Disponível em <http://www.cg.org.br/indicadores/brasil-internet.htm>

CÔRTES, Pedro Luiz. A franquia digital. São Paulo: Revista Álvares Penteado. FECAP. Volume 1, número 3, 1999.

CÔRTES, Pedro Luiz. A verdadeira história do iG. São Paulo: Editora Érica, 2001

CÔRTES, Pedro Luiz, **ROSOCHANSKY**, Moacyr. Webmarketing: Estabelecendo Vantagens Competitivas na Internet. São Paulo: Editora Érica, 2001a

CÔRTES, Pedro Luiz, **ROSOCHANSKY**, Moacyr. Algumas estratégias de entrada e permanência em segmentos altamente competitivos: o exemplo dos provedores de acesso. Intermanagers [On Line]. Disponível em <http://www.intermanagers.com.br/indexBRA00.html>. 2001b

CÔRTES, Pedro Luiz, **ROSOCHANSKY**, Moacyr. Competência aos executivos na Internet: conhecer os concorrentes Catho Online - Jornal Carreira & Sucesso [On Line] edição de 23 de abril de 2000. [Acessado em 10/9/2001] Disponível em http://web2.catho.com.br/jcs/inputer_view.phtml?id=2035. 2001c

CÔRTES, Pedro Luiz, **ROSOCHANSKY**, Moacyr, **OHL**, Rodolfo A., **ALMEIDA Jr**, José Olival Moreira, **SAIA**, Antonio Sergio M. Breve Avaliação do Posicionamento Estratégico de Grandes Provedores de Acesso e de Conteúdo na Internet Nacional e Análise de Principais Tendências. São Paulo: Atas do 1º EPPAD - Encontro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, março, 2001

CRINGELY, Robert. Nerds 2.0.1: A Brief History of the Internet - Connecting the Suits. [Video] Portland. Oregon Public Broadcasting. 1998

CYCLADES. Montando um Provedor de Internet (ISP) [On Line], editado em 1999. [acessado em 14/9/2001]. Disponível em <http://www.cyclades.com.br/isp/montando.htm>

DRUCKER, Peter. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999

ESTADAO.COM.BR A grande vitória do governo [On Line], edição de 30/7/1998 [Acessado em 05/9/2001]. Disponível em <http://www.estadao.estadao.com.br/jornal/98/07/30/news020.html>

ESTADAO.COM.BR PSINet compra provedores nacionais [On Line], edição de 03/5/1999a [Acessado em 12/10/2001]. Disponível em <http://www.estadao.estadao.com.br/jornal/suplem/info/99/05/03/info040.html>

ESTADAO.COM.BR PSINet compra mais um provedor brasileiro [On Line], edição de 07/6/1999b [Acessado em 12/10/2001]. Disponível em <http://www.estadao.estadao.com.br/jornal/suplem/info/99/06/07/info024.html>

ESTADAO.COM.BR Provedores dão vantagens para fisgar clientes [On Line], edição de 05/7/1999c [Acessado em 12/10/2001]. Disponível em <http://www.estadao.estadao.com.br/jornal/suplem/info/99/07/05/info003.html>

ESTADAO.COM.BR Lei não proíbe acesso gratuito à Internet [On Line], edição de 23/01/2000 [Acessado em 8/5/2001]. Disponível em <http://www.estadao.estadao.com.br/jornal/00/01/23/news136.html>

ESTADAO.COM.BR Embratel na telefonia local [On Line], edição de 29/8/2001 [Acessado em 05/9/2001]. Disponível em <http://www.jt.estadao.com.br/editorias/2001/08/29/eco003.html>

FREESERVE Inside FreeServe: our history [On Line], 2000 [Acessado em 16/9/2001]. Disponível em <http://www.aboutfreeserve.com/insidefreeserve/ourhistory.html>

FREITAS, Renata de, **JIMENEZ**, Carla. UOL encerra operação de provedor gratuito. Estadao.com.br [On Line], edição de 11/10/2000. [acessado em 10/10/2001]. Disponível em <http://www.jt.estadao.com.br/editorias/2001/01/25/eco143.html>.

FREITAS, Renata de. Garantia lança provedor com acesso gratuito. Estadao.com.br [On Line], edição de 10/01/2000. [acessado em 16/9/2001].Disponível em <http://www.estado.estadao.com.br/jornal/00/01/10/news192.html>

GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HAMEL, Gary, **PRAHALAD**, C.K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, Gary Liderando a revolução. Rio de janeiro: Campus, 2000.

IBAÑEZ, Mirian. Mandic.com.br. São Paulo: Makron Books, 1999.

JIMENEZ, Carla. Provedores gratuitos não têm como cobrir custos. Estadao.com.br [On Line], edição de 12/11/2000a. [acessado em 10/10/2001]. Disponível em <http://www.estado.estadao.com.br/jornal/00/10/12/news278.html>

JIMENEZ , Carla. Saída é ter parceiro no setor de telefonia. Estadao.com.br [On Line], edição de 3/12/2000b. [acessado em 17/5/2001]. Disponível em <http://www.estado.estadao.com.br/editorias/2000/12/03/eco921.html>.

KOTLER, Philip, **ARMSTRONG**, Gary. Marketing: an introduction. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

KOTLER, Philip. Marketing management: analysis, planning, implementation, and control. 9^a edição. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

LIMA, Luiz Octavio. A história da Internet. Estadao.com.br [On Line], 1999. [acessado em 15/11/2001]. Disponível em <http://www.estado.estadao.com.br/editorias/2000/12/03/eco921.html>.

MARQUES , Marineide. Speedy deve encerrar ano com 200 mil assinantes. Estadao.com.br [On Line], edição de 20 de abril de 2001. [acessado em 05/9/2001]. Disponível em <http://www.estadao.com.br/tecnologia/internet/2001/abr/20/85.htm>.

MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia, Secretaria de Política de Informática e Automação – SEPIN, Evolução da Internet Evolução da Internet no Brasil e no Mundo no Brasil e no Mundo. Assessoria da Secretaria de Política de Informática [On Line], publicado em abril 2000. [acessado em 6 de junho de 2001]. Disponível em <http://www.mct.gov.br/Temas/info/Palestras/EvolInter.pdf>

NASSIF, Luis. A estratégia de saída do iG. São Paulo: jornal Folha de São Paulo, edição de 24/11/2000.

PAUL, Gustavo. Abranet quer liminar contra Internet grátis. *Estadao.com.br* [On Line], edição de 15/01/2000 [acessado em 7/5/2001]. Disponível em <http://www.estado.estadao.com.br/jornal/00/01/15/news138.html>. 2000a.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, Michael. Strategy and the Internet. Harvard Business Review, março de 2001

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 2^a edição, 1998

SENGE, P. M. A dança das mudanças. São Paulo: Campus, 1999.

SOUZA, Cláudio Luis de, **GODOY**, Leopoldo de, **KOITI**, Ricardo. Portugal Telecom e Folhapar anunciam acordo, e UOL incorpora Zip.Net. Zip Notícias [On Line], edição de 22/02/2001, [acessado 22/02/2001], Disponível em <http://www2.zip.net/zipnoticias/dinheiro/ultimas/221141454.shtml>

TICOLL, David. Polêmica sobre a Web. Revista HSM Management. Nº 28 ano 5 setembro-outubro 2001.

USEEM, Jerry. A Nova Economia acabou? Negócios Exame [On Line], 2001,[acessado em 17/11/2001] Disponível em: http://www.uol.com.br/negociosexame/revista/revista0013_15.html

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001