

premium, como taxas detalhadas, críticas e recomendações, somente para assinantes, que têm a opção de pagar uma taxa de assinatura mensal de US\$6,95 ou uma taxa anual de US\$30. O Netflix é um dos sites mais bem-sucedidos de assinantes, com mais que 30 milhões de assinaturas em setembro de 2013. O *Wall Street Journal* possui o maior jornal on-line para assinantes, com mais de 1,2 milhão de assinaturas on-line, seguido pelo *New York Times*, com 800 mil assinaturas on-line. Para ser bem-sucedido, o modelo de assinaturas requer que o conteúdo tenha alto valor agregado, seja diferenciado, esteja indisponível em outros locais ou seja de difícil duplicação. Empresas que oferecem conteúdo e serviços on-line com base em assinaturas de forma bem-sucedida incluem Match.com e eHarmony (serviços de encontros), Ancestry.com e Genealogy.com (pesquisa genealógica), Xbox Live da Microsoft e Pandora.com (música).

Modelo de receita *free/freemium*

No **modelo de receitas *free/freemium***, as empresas oferecem serviços e conteúdos básicos gratuitamente e cobram por recursos avançados ou especiais. Google, por exemplo, oferece aplicativos gratuitos, mas cobra por serviços *premium*. Pandora, o serviço de rádio por assinatura, oferece um serviço gratuito com tempo limitado de reprodução e publicidade, e um serviço *premium* com reprodução ilimitada (ver Seção Interativa sobre Organizações). O serviço de compartilhamento de fotos Flickr oferece serviços básicos gratuitos para compartilhamento de fotos entre amigos e familiares, mas também vende um pacote "*premium*" que oferece armazenamento ilimitado, armazenamento e reprodução de vídeos de alta definição e liberação da exibição de anúncios. O serviço de música Spotify também usa um modelo de negócio *freemium*. A ideia é atrair grandes públicos com serviços gratuitos e então converter parte dessa audiência ao pagamento de assinatura de serviços *premium*. Um dos problemas desse modelo é converter as pessoas de "carregadores gratuitos" a clientes pagantes. O modelo "gratuito" pode ser uma armadilha poderosa na perda de dinheiro. Nenhum dos sites de *streaming* de música baseado em modelo *freemium* apresentou algum lucro até o momento.

Modelo de receita de taxa por transação

No **modelo de receita de taxa por transação**, uma empresa recebe uma taxa por permitir ou executar uma transação. O eBay, por exemplo, oferece um mercado de leilões on-line e recebe uma pequena taxa de transação do vendedor se ele conseguir vender um item. E*Trade, um corretor on-line, recebe taxas de transação toda vez que executa uma transação na bolsa de valores para um cliente. O modelo de receitas por taxa de transação é muito aceito, em parte porque o custo real de utilização da plataforma não é imediatamente aparente para o usuário.

Modelo de receita de afiliação

No **modelo de receita de afiliação**, os sites (chamados "sites afiliados") enviam visitantes para outros sites em troca de uma taxa de referência ou percentual de receita de qualquer venda resultante. As taxas de referência também são chamadas de "taxas de geração de direcionamento". MyPoints, por exemplo, ganha dinheiro conectando empresas a clientes potenciais por meio da oferta de negócios especiais a seus clientes. Quando os membros aproveitam uma oferta e realizam uma compra, recebem "pontos" que podem ser trocados por produtos e serviços, e o MyPoints recebe uma taxa de referência. Sites de comunidades de opiniões, como o Epinions e o Yelp, obtêm grande parte de sua receita a partir do direcionamento de clientes potenciais para sites nos quais eles realizam compras. A Amazon utiliza afiliados que direcionam empresas a seu site por meio da inclusão do logo da Amazon em seus blogs. Blogs pessoais podem se envolver no marketing de afiliação. Alguns blogueiros recebem diretamente dos fabricantes, ou recebem produtos, por falar bem de produtos ou oferecer links para os canais de vendas.

SEÇÃO INTERATIVA: ORGANIZAÇÕES

SERÁ QUE O PANDORA TERÁ SUCESSO COM O FREEMIUM?

Pandora é o serviço de rádio por assinatura mais bem-sucedido da Internet. Em 2013, o Pandora tinha 71 milhões de usuários. E tem crescido com mais de um

milhão de novos assinantes por semana — isso representa um novo assinante a cada segundo. O Pandora é responsável por mais de 70% de todas as horas escutadas

de rádio na Internet. A música é entregue aos usuários a partir de um servidor na nuvem, e não é armazenada no dispositivo do usuário.

É fácil perceber porque o Pandora é tão popular. Os usuários são capazes de ouvir apenas as músicas que eles gostam. Cada usuário seleciona um gênero de música baseado em um músico ou vocalista favorito, e um algoritmo de computador cria uma “estação de rádio pessoal”, que toca a música do artista selecionado além de músicas estreitamente relacionadas de artistas diferentes. Os usuários não controlam o que ouvem e não podem repetir uma seleção. O algoritmo utiliza mais de 400 fatores para ajudar a classificar as músicas. Gosta de Taylor Swift? Você pode criar uma estação de rádio no Pandora configurando Taylor Swift como artista e poderá ouvir durante o dia inteiro algumas faixas de Taylor Swift, bem como de artistas musicalmente relacionados como Carrie Underwood, Rascal Flatts e Anna Nalick.

As pessoas adoram Pandora, mas a questão é se essa popularidade pode ser traduzida em lucros. Como o Pandora pode competir com outros serviços de música por assinatura e serviços de estações on-line que disponibilizam música de graça e, às vezes, sem propaganda? A música baixada ilegalmente de forma “gratuita” também tem sido um fator importante, assim como foi o iTunes, que cobra US\$0,99 por música, sem patrocínio de anúncios. No momento em que o Pandora foi fundado (2005), o iTunes já era um sucesso estrondoso.

O primeiro modelo de negócios do Pandora consistia em oferecer 10 horas de música grátis e, em seguida, solicitar que os assinantes pagassem US\$36 por mês durante um ano, uma vez que ele tenha usado 10 horas gratuitas. Resultado: 100 mil pessoas ouviram as suas 10 horas de graça e depois se recusaram a pagar pelo serviço anual.

Enfrentando um colapso financeiro, em novembro de 2005, o Pandora introduziu uma opção de patrocínio por anúncios. Os assinantes poderiam ouvir a um máximo de 40 horas de música em um mês de graça. Depois que as 40 horas fossem usadas, os assinantes tinham três opções: (a) pagar US\$0,99 para o restante do mês; (b) assinar um serviço *premium* que oferece uso ilimitado; ou (c) não fazer nada. Se eles escolhessem (c), a música iria parar, mas os usuários poderiam se inscrever novamente no próximo mês. O modelo de negócios baseado em propaganda foi uma jogada arriscada, porque o Pandora não tinha um servidor de anúncios ou sistema de contabilidade, mas isso atraiu tantos usuários que o site foi capaz de atrair anunciantes (incluindo a Apple) em número suficiente para pagar por sua infraestrutura.

Em 2006, o Pandora adicionou um botão “Comprar” para cada música que estava sendo tocada e fechou acordos com Amazon, iTunes e outros sites de venda on-line.

Atualmente, o site recebe uma taxa de filiação para direcionar os ouvintes para a Amazon, onde os usuários podem comprar a música. Em 2008, o Pandora adicionou um aplicativo para iPhone que permite aos usuários se inscreverem a partir de seus smartphones e ouvirem todo o dia, se quisessem. Isso agregou 35 mil novos usuários por dia. Até 2009, esse modelo “gratuito” apoiado por anúncios havia atraído 20 milhões de usuários. Depois de lutar durante anos mostrando nada além de prejuízos, o Pandora finalmente conseguiu respirar.

No final de 2009, a empresa lançou o Pandora One, um serviço *premium* que não oferece nenhuma propaganda, mas proporciona maior qualidade de música em *streaming*, um aplicativo para computador pessoal e menos limites de uso. O serviço custa US\$36 por ano. Em julho de 2010, esse serviço *premium* tinha 600 mil assinantes, cerca de 1% dos 60 milhões de usuários do Pandora. No final de 2009, o Pandora reportou uma receita de US\$55 milhões no ano, proveniente, em sua maior parte, de anúncios, com o restante vindo de assinaturas e pagamentos quando as pessoas compraram músicas do iTunes e da Amazon. Em 2010, a receita mais que dobrou para US\$137 milhões, com cerca de US\$120 milhões provenientes de propaganda e US\$18 milhões de assinaturas. Em 2012, a receita dobrou novamente para US\$274 milhões, com cerca de 90% (US\$239 milhões) proveniente de propaganda e o restante de assinaturas e de outras fontes.

Tão impressionante quanto são esses números, o Pandora (junto com os outros serviços de assinatura de *streaming*) ainda precisa mostrar lucro. Não está claro se a música por *streaming* é um modelo de negócios viável para a indústria de música gravada. Existem custos de infraestrutura e royalties para pagar pelo conteúdo das gravadoras. As taxas de royalties do Pandora são menos flexíveis do que as de seu concorrente Spotify, que assinou acordos individuais de royalties com música de cada gravadora, e o Pandora poderia estar pagando até mesmo taxas mais altas quando seus atuais contratos de royalties expirarem em 2015. Cerca de 61% da receita do site são atualmente alocados para o pagamento de royalties, uma taxa comparável às lojas de download de música e outros serviços de assinatura. Entretanto, no acordo de royalties do Pandora, quanto mais música os clientes ouvirem, mais a empresa deve pagar em royalties — os custos de royalties não são fixos.

A base de usuários do site é enorme, o que representa 7% do público total que escuta rádio, mas apenas um pequeno percentual (cerca de 2%) opta por pagar a assinatura. A grande maioria continua a optar pelo serviço gratuito com propagandas. Quase 90% da receita total do Pandora é de publicidade, que só pode ser alcançada até agora, porque os usuários que optam pelo serviço gratuito com propaganda geralmente não toleram propagandas com cargas pesadas. Os investidores,

no entanto, despejaram dinheiro no Pandora e no Spotify na esperança de que as suas grandes audiências pudessem gerar algum lucro. A Apple anunciou seu novo serviço de rádio do iTunes para o outono de 2013, que competiria diretamente com o Pandora. O rádio do iTunes tem tanto a opção gratuita patrocinada por propagandas, como também um serviço de assinatura por US\$25 dólares, menos que a assinatura do Pandora, que sai por US\$36 por ano.

O Pandora é um exemplo importante do modelo de negócios de receita "freemium", em que uma empresa oferece alguns serviços gratuitos e conta com uma pequena percentagem de clientes que irão pagar por versões *premium* do mesmo serviço. Se o mercado for muito grande, se apenas 1% desse mercado pagar, pode ser muito lucrativo sob certas circunstâncias. Embora *freemium* seja uma forma eficiente de reunir um grande grupo de clientes potenciais, as empresas, incluindo o Pandora, descobriram que é um desafio converter as

pessoas que apreciam o serviço gratuito em clientes dispostos a pagar. Um modelo *freemium* funciona melhor quando uma empresa incorre em um custo marginal muito baixo, aproximando-se de zero, para cada usuário de serviços gratuitos, quando um negócio pode ser patrocinado pela percentagem de clientes dispostos a pagar, e quando há outras receitas, como taxas de publicidade, que possam compensar as deficiências em receitas dos assinantes. Será que isso seria suficiente para o modelo de negócios do Pandora ter sucesso?

Fontes: Glenn Peoples, "Pandora's Business Model: Is It Sustainable?", Disponível em: <Billboard.com>, acesso em: 7 ago. 2013; Kylie Bylin, "Can Pandora Find A Business Model That Works?", Disponível em: <Hypebot.com> acesso em: 25 ago. 2013; Paul Verna, "Internet Radio: Marketers Move In", *eMarketer*, fev. 2013; Jim Edwards, "This Crucial Detail In Spotify's Business Model Could Kill Pandora", *Business Insider*, 11 jul. 2012; Sarah E. Needleman e Angus Loten, "When Freemium Fails", *Wall Street Journal*, 22 ago. 2012; e Kenneth C. Laudon e Carol Guercio Traver, *E-Commerce 2013* (2013).

PERGUNTAS SOBRE O ESTUDO DE CASO

1. Analise o Pandora usando a cadeia de valores e o modelo de forças competitivas. Com quais forças competitivas a empresa tem que lidar? Qual é a sua proposta de valor para o cliente?
2. Explique como o modelo de negócio *freemium* funciona no Pandora. Como a empresa gera receita?
3. O site poderá ter sucesso com seu modelo *freemium*? Justifique. Quais fatores humanos, organizacionais e tecnológicos afetam seu sucesso com esse modelo de negócio?

REDES SOCIAIS E A SABEDORIA DAS MASSAS

Uma das áreas de receita que mais crescem no comércio eletrônico é a de serviços on-line de redes sociais, no qual as pessoas podem encontrar seus amigos e os amigos dos seus amigos. Todos os dias, mais de 124 milhões de usuários de Internet nos Estados Unidos visitam um site de rede social como Facebook, Google+, Tumblr, MySpace, LinkedIn e centenas de outros.

Os sites de redes sociais conectam as pessoas por meio de negócios ou conexões pessoais comuns, permitindo que se pesquise dentre os amigos (e amigos dos amigos) por líder de vendas, dicas de empregos ou novos amigos. Google+, MySpace, Facebook e Friendster despertam a atenção de usuários interessados sobretudo em expandir seus laços de amizade, enquanto o LinkedIn concentra-se em redes profissionais.

Nos sites de **shopping social**, como o Pinterest, Kaboodle, ThisNext e Stylehive, você pode trocar ideias de compras com os amigos. O Facebook oferece o botão Curtir, e o Google, o botão +1, para que seus amigos saibam que você admira algo e, em alguns casos, que comprou alguma coisa on-line. Comunidades on-line também são locais ideais para empregar técnicas de marketing viral. O marketing viral on-line é como o tradicional marketing boca a boca, exceto pelo fato de que o que se diz pode se espalhar por uma comunidade on-line na velocidade da luz e alcançar fronteiras geográficas mais distantes do que a de uma pequena rede de amigos.

A sabedoria das massas

Criar sites nos quais milhares, e até milhões, de pessoas possam interagir oferece às empresas novas formas de comercializar e anunciar, de descobrir quem gosta (ou detesta) seus produtos. Em um