

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANA PAULA SCHNEIDER KREMER

**MODELOS DE RECEITAS DIGITAIS: UM ESTUDO
APLICADO NA INDÚSTRIA DE MÍDIA**

Porto Alegre
2017

Ana Paula Schneider Kremer

**MODELOS DE RECEITAS DIGITAIS: UM ESTUDO APLICADO NA INDÚSTRIA
DE MÍDIA**

Dissertação submetida ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na área de Sistemas de Produção.

Orientador: Prof. José Luis Duarte
Ribeiro, Dr.

Porto Alegre
2017

Ana Paula Schneider Kremer

MODELOS DE RECEITAS DIGITAIS: UM ESTUDO APLICADO NA INDÚSTRIA DE MÍDIA

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. José Luis Duarte Ribeiro, Dr.
Orientador PPGEP/UFRGS

Prof. Ricardo Augusto Cassel, Ph.D.
Coordenador PMPEP/UFRGS

Banca Examinadora:

Prof. Cláudio José Müller, Dr. (DEPROT/ UFRGS)

Prof. Marcelo Nogueira Cortimiglia, Dr. (PPGEP/ UFRGS)

Eng. Rodolfo Reinaldo Hermes Petter, Dr. (UFRGS)

AGRADECIMENTOS

Faço aqui meus agradecimentos às pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho:

Ao Grupo RBS, por proporcionar e patrocinar essa turma de mestrandos.

Aos meus colegas de RBS, que disponibilizaram seu tempo e participaram das entrevistas e discussões.

Aos meus colegas de mestrado pela parceria durante todo o curso, pelas manhãs de sábado, pelos trabalhos em grupo, pelos momentos de descontração.

Ao meu orientador, Prof. Ribeiro, por todo o apoio, paciência, pelas rápidas respostas aos e-mails, pelo tempo dedicado nas reuniões e revisões do trabalho.

As minhas amigas, pelo incentivo e apoio constante.

Aos meus pais, Regina e Glauco, por terem me ensinado a valorizar o conhecimento e o investimento na formação.

Ao meu marido, Felipe, pelo apoio desde a decisão de buscar um mestrado, pelo tempo de convivência de que abriu mão nesses últimos dois anos, pela compreensão e paciência nos momentos de estresse.

RESUMO

A receita publicitária, historicamente a principal fonte de monetização na indústria de mídia, está se reduzindo em âmbito global. Por outro lado, a receita de circulação, cuja origem é diretamente o consumidor final, cresce anualmente nessa indústria. Paralelamente, observa-se uma mudança no comportamento do consumidor, que demonstra maior preferência por soluções digitais. Esse contexto exige que empresas de mídia repensem seus modelos de negócios e sua estratégia de monetização. Esse estudo propõe um modelo de receita digital adequado ao contexto de uma indústria de mídia do Sul do Brasil. Para alcançar esse objetivo, o método utilizado foi baseado em quatro etapas: (i) revisão da literatura acadêmica e fontes não acadêmicas; (ii) classificação dos modelos encontrados com base em critérios previamente definidos; (iii) desenvolvimento de uma estrutura e (iv) aplicação da estrutura criada, a partir de entrevistas com especialistas, bem como a recomendação de implementação de um modelo. Considerando o caso de uma rádio que concentra sua atuação em esporte e notícias, obteve-se como resultado a recomendação de implementação de um modelo combinado de Assinaturas e Publicidade *Online*.

Palavras-chave: Modelo de negócio. Modelo de receita. Digital. Mídia. Rádio. Assinatura. Publicidade *online*.

ABSTRACT

Historically, advertising revenue have been the main source of monetization in the publisher industry, but it's globally decreasing. On the other hand, circulation revenue, whose origin is directly from final consumer, grows annually in this industry. At the same time, consumer behavior is changing, showing preference for digital solutions. This context requires publishers to rethink their business models and monetizing strategy. This study proposes a digital business revenue appropriate to the context of a publisher in South Brazil. To achieve this goal, a four steps method was employed: (i) review of the academic literature and non-academic sources; (ii) classification of the models found based on previously defined criteria; (iii) development of a structure and (iv) application of the structure created, based on interviews with experts, as well as the model implement recommendation. Considering the context of a radio that concentrates its activity in sport and news, the result was the recommendation of implementation of a combined model of Subscription and Online Advertising.

Key-words: Business model. Revenue model. Digital. Publisher. Radio. Subscription. Online advertising.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Receita total de circulação e publicidade (US\$ MM) _____	11
Figura 2: Circulação física de jornais impressos no Reino Unido e EUA _____	11
Figura 3: Volume mundial de assinantes de Netflix _____	12
Figura 4: Volume de assinantes Netflix na América Latina _____	13
Figura 5: Receita Spotify por segmento (em milhões de Euros) _____	14
Figura 6: Percentual de vendas de e-commerce do total do varejo (EUA, 2000-2015) _____	14
Figura 7: Estrutura de modelo de negócios de um jornal _____	24
Figura 8: Curva de crescimento de negócios baseados em Marketplace _____	40
Figura 9: Curva de crescimento de negócios baseados em e-commerce _____	41
Figura 10: Business Model Canvas do Peixe Urbano _____	42
Figura 11: Etapas da pesquisa _____	54
Figura 12: Soma dos desvios de todos os entrevistados _____	79
Figura 13: Grau de relacionamento com o consumidor versus objetivo estratégico _____	80
Figura 14: Soma dos desvios dos critérios de Assinaturas _____	83
Figura 15: Soma dos desvios dos critérios de Publicidade Online _____	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Benefícios tangíveis e intangíveis de um e-commerce.....	37
Quadro 2: Estrutura para quadro resumo dos modelos de receitas digitais	55
Quadro 3: resumo dos modelos de receitas digitais	62
Quadro 4: Classificação de modelos de receita - critérios relativos ao produto	67
Quadro 5: Classificação de modelos de receita - critérios relativos ao cliente	67
Quadro 6: Classificação de modelos de receita - critérios relativos a infraestrutura.....	68
Quadro 7: Classificação de modelos de receita - critérios financeiros	68
Quadro 8: Estrutura para avaliação de modelos de receita	69
Quadro 9: Desvios – entrevista com Gerente de Plataformas.....	72
Quadro 10: Desvios – entrevista com Gerente Executiva de Produto e Planejamento Comercial	74
Quadro 11: Desvios – entrevista com Diretor de Circulação	75
Quadro 12: Desvios – entrevista com Diretor Comercial.....	76
Quadro 13: Desvios – entrevista com Vice-Presidente de Jornais e Digital	78

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Tema e justificativa	16
1.2	Objetivos	17
1.3	Método	17
1.4	Delimitações do trabalho.....	18
1.5	Estrutura do trabalho.....	19
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1	Conceito de modelos de negócios	20
2.2	Modelos receita em ambientes digitais	25
2.3	Assinatura	26
2.4	Micropagamento	32
2.5	Comércio eletrônico: <i>e-commerce</i>	35
2.6	<i>Marketplace</i>	38
2.7	Compras coletivas.....	41
2.8	Publicidade <i>online</i>	44
2.9	<i>Crowdfunding</i> - financiamento colaborativo	50
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
3.1	Classificação da pesquisa	53
3.2	Etapas da pesquisa	53
3.3	Revisão da literatura	54
3.4	Classificação de modelos de receita em ambientes digitais.....	55
3.4.1	Definição de critérios de classificação	55
3.4.2	Definição das alternativas de classificação	56
3.4.3	Quantificação e qualificação das alternativas	56
3.5	Desenvolvimento da estrutura de avaliação de modelos de receita apropriados para segmentos digitais.....	56
3.6	Uso da estrutura proposta em um segmento da empresa de mídia digital	56
3.6.1	Definição dos executivos a serem entrevistados	57
3.6.2	Execução das entrevistas.....	57
3.6.3	Análise dos resultados	58
3.6.4	Definição do modelo apropriado e recomendações para implementação do modelo.....	58
4	ESTUDO APLICADO	60
4.1	Classificação de modelos de receita em ambientes digitais.....	60
4.2	Extração da literatura	60
4.3	Definição dos critérios de classificação	63
4.4	Definição das alternativas de classificação	65
4.5	Quantificação e qualificação das alternativas	66
4.6	Desenvolvimento da estrutura de avaliação de modelos de receita.....	68
4.7	Uso da estrutura proposta em um segmento da empresa de mídia digital	70
4.8	Definição dos participantes das entrevistas	70
4.9	Execução das entrevistas	70
4.10	Análise dos resultados	71
4.10.1	Análise individual dos resultados.....	72
4.10.2	Análise do somatório dos resultados.....	78
4.11	Recomendação da implementação do modelo	79
4.11.1	Definição da estratégia para o modelo Assinaturas/ Publicidade <i>online</i>	80
4.11.2	Implementação do modelo Assinaturas/ Publicidade <i>online</i>	82
5	CONCLUSÕES.....	86

1 INTRODUÇÃO

Durante muitos anos, as empresas de mídia tradicionais foram sustentadas, principalmente, por receita de origem publicitária a partir de suas edições impressas. Na indústria de informação tradicional, como uma empresa de jornal, por exemplo, durante décadas o modelo de receita foi vender o jornal por um valor quase inexpressivo, insuficiente para cobrir os custos, e vender anúncios publicitários de forma a sustentar os custos e providenciar lucro (TEECE, 2010).

Em âmbito global, os jornais vêm perdendo uma importante fatia do mercado publicitário desde 2009, e a tendência é de que essa fatia continue reduzindo nos próximos anos. Segundo relatório Global Media Report, da McKinsey (2015), em 2009 a fatia publicitária dos jornais representava 22,4% em termos de receita. Em 2014 esse percentual já estava reduzido a 14,4% e a previsão é de que, ao final de 2019, o percentual de mercado dos jornais seja de 10,1% da receita publicitária. Por outro lado, o mesmo relatório apresenta que a fatia de receita publicitária digital cresce nesse mesmo período. Em 2009 a receita publicitária digital representava 17,2%, 28,2% em 2014 e uma projeção de 38,9% em 2019.

Diante desse cenário, a receita de circulação proveniente diretamente do consumidor final se torna mais relevante. Conforme demonstra a Figura 1, até 2012 a receita de circulação representava, aproximadamente, 40% do faturamento total de jornais, enquanto a receita publicitária representava os outros 60%. As curvas apresentam comportamentos opostos: crescimento das receitas de circulação e queda das receitas publicitárias. Em 2016, as curvas se cruzam e a receita de circulação passa a representar um volume maior do que a receita proveniente de publicidade.

O volume de circulação de jornal impresso nos principais países em língua inglesa também apresenta queda e um comportamento semelhante ao da receita publicitária, conforme demonstra a Figura 2.

Soma-se a esse cenário outros desafios encontrados pela indústria de mídia tradicional. Considerando o exemplo da Zero Hora, jornal comercializado no sul do Brasil, observa-se que cerca 30% dos custos totais estão associados a impressão e logística. Os outros 70% são custos com pessoas, estrutura, áreas corporativas, tecnologia, atendimento ao cliente. Apenas 10% de tudo que se gasta é investido em produção de conteúdo (Balancete Matriz Zero Hora, 2015). Com a instabilidade

da economia, alta do dólar e aumento de preço do combustível, os custos associados a logística e distribuição seguem uma tendência de aumento, o que desafia ainda mais o modelo da indústria tradicional de jornal. O investimento no *core business* fica prejudicado em função dessas despesas diretas que não agregam valor ao consumidor final ou ao anunciante.

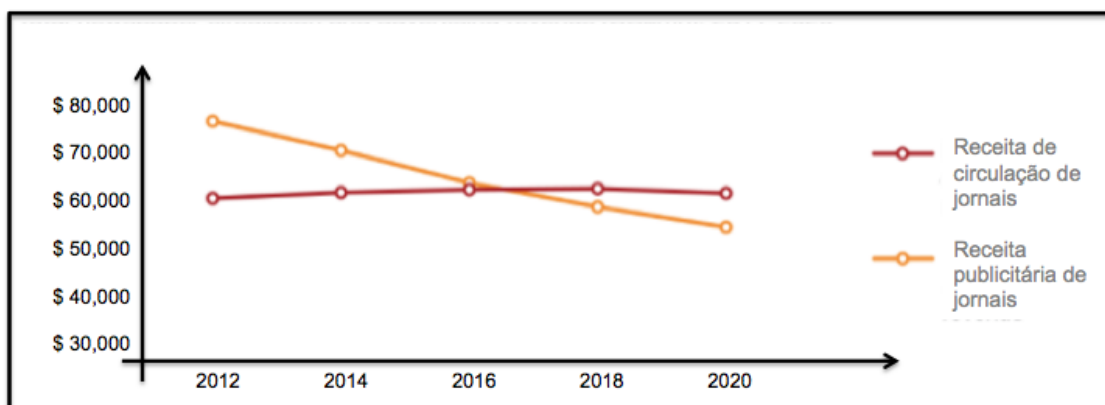


Figura 1: Receita total de circulação e publicidade (U\$ MM)

Fonte: PwC Newspaper publishing (2016), adaptado pela autora

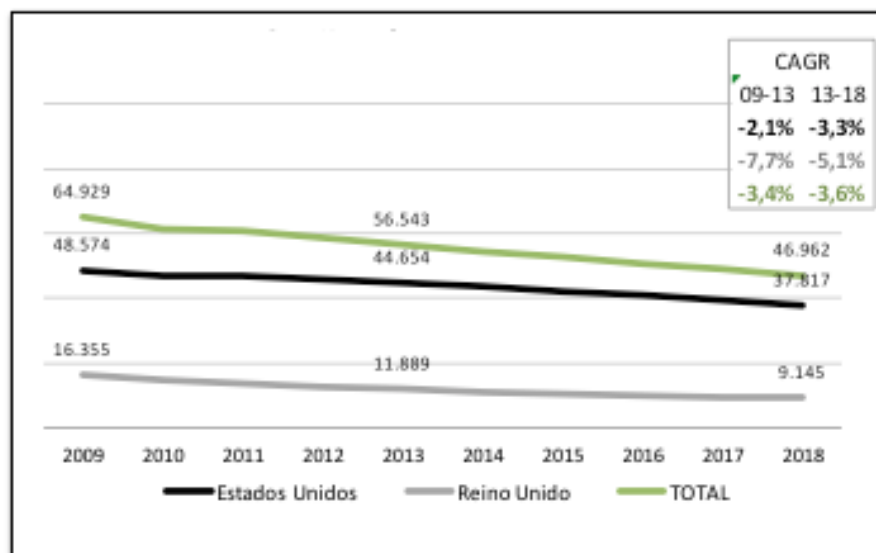


Figura 2: Circulação física de jornais impressos no Reino Unido e EUA

Fonte: PwC Media Outlook (2014), moeda corrente

Até a década de 90, os leitores brasileiros se informavam a partir de jornais impressos, e as mídias tradicionais, como rádio, televisão e jornal, eram a única forma que os anunciantes encontravam para se conectarem com seu público. Com o avanço da tecnologia e da internet, esse cenário mudou drasticamente. Segundo

o relatório de Pesquisa Brasileira de Mídia, 48% dos brasileiros usam internet (PBM, 2015). O percentual de pessoas que utilizam a internet todos os dias cresceu de 26% para 37% de 2014 para 2015. O Brasil ocupa a quinta posição em audiência de internet no mundo, perdendo apenas para a China, Estados Unidos, Índia e Japão (ComScore, 2014). Segundo dados da ComScore, os brasileiros gastam, em média, 29,7 horas online por mês, desconsiderando dispositivos móveis. A audiência de rádios na internet cresceu 104% entre os anos de 2002 e 2009 (PRATA; MARTINS, 2011). Segundo Prata e Martins (2011), entre algumas mudanças de hábito e comportamento observadas na população brasileira, a maneira de escutar rádio vem migrando dos tradicionais aparelhos para a internet.

Existem algumas oportunidades atreladas a essa mudança de comportamento socioeconômica. A população mundial está mais disposta a pagar por conteúdo nos últimos anos, a partir do surgimento de alguns modelos de receitas digitais, baseados em assinaturas. A Figura 3, por exemplo, apresenta o volume de assinantes de Netflix, do terceiro trimestre de 2011 até o primeiro trimestre de 2016.

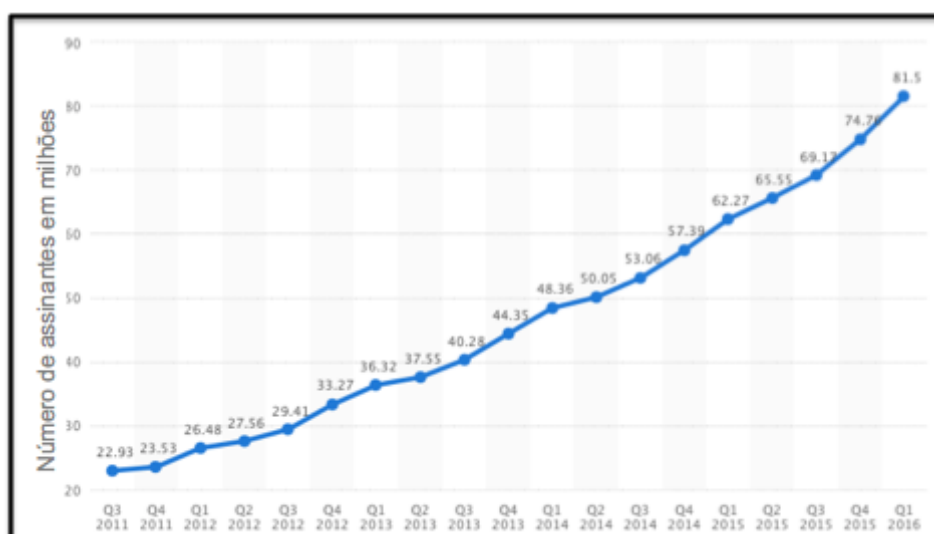


Figura 3: Volume mundial de assinantes de Netflix

Fonte: statista.com

Conforme demonstra a Figura 3, o crescimento da base de assinantes da Netflix é exponencial, desde 2011. No terceiro trimestre de 2012, a empresa possuía vinte e nove milhões de usuários assinantes e, apenas um semestre depois, o volume de usuários era de quase trinta e três milhões. Na América

Latina, o crescimento também tem sido exponencial, conforme apresenta a Figura 4.

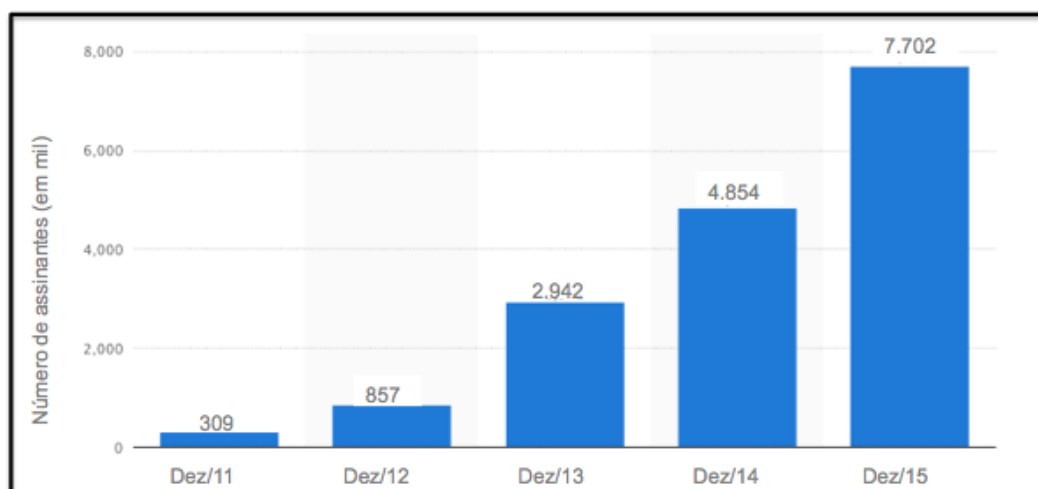


Figura 4: Volume de assinantes Netflix na América Latina

Fonte: statista.com

No mercado de rádio, ou música, o caso da empresa Spotify também demonstra que usuários estão dispostos a pagar pelo consumo de conteúdo *online*. A Figura 5 mostra a receita da empresa, segmentada em assinaturas, ou receita gerada diretamente do consumidor final, comparando com a receita de publicidade, ou receita gerada a partir de anunciantes. A maioria das fontes de receita da empresa é proveniente do consumidor, a partir de sua assinatura. Prata e Martins (2011) concordam com o modelo de receita não exclusiva do anunciante e afirmam que, em um negócio de rádio na internet, o modelo de monetização exclusiva de veiculação de publicidade não se sustenta lucrativo ao longo do tempo. Se faz necessário avaliar outros modelos para garantir a sustentabilidade da empresa.

Além disso, os anunciantes estão buscando novas formas de conexão com seu público, a partir de anúncios digitais em redes sociais e sites de busca. Nos Estados Unidos, 76% de todo o investimento em publicidade online é gasto em Google e Facebook, e a taxa de crescimento dessa receita de 2014 para 2015 representou 18% em Google e 59% em Facebook (KPCB, InternetTrends 2016).

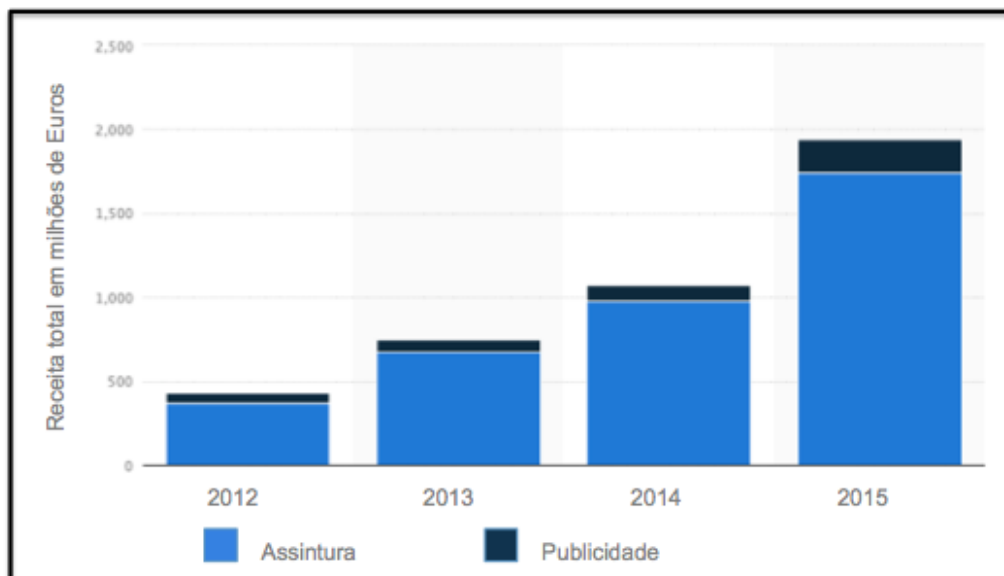


Figura 5: Receita Spotify por segmento (em milhões de Euros)

Fonte: *statista.com*

Outra oportunidade observada é com relação ao varejo no canal internet. A Figura 6 mostra a evolução da distribuição do varejo pela internet. Em 2015, nos Estados Unidos, o varejo online representou 15% do total das vendas considerando todos os canais. Nos anos 2000, esse número era de 2% (KPCB, InternetTrends 2016).

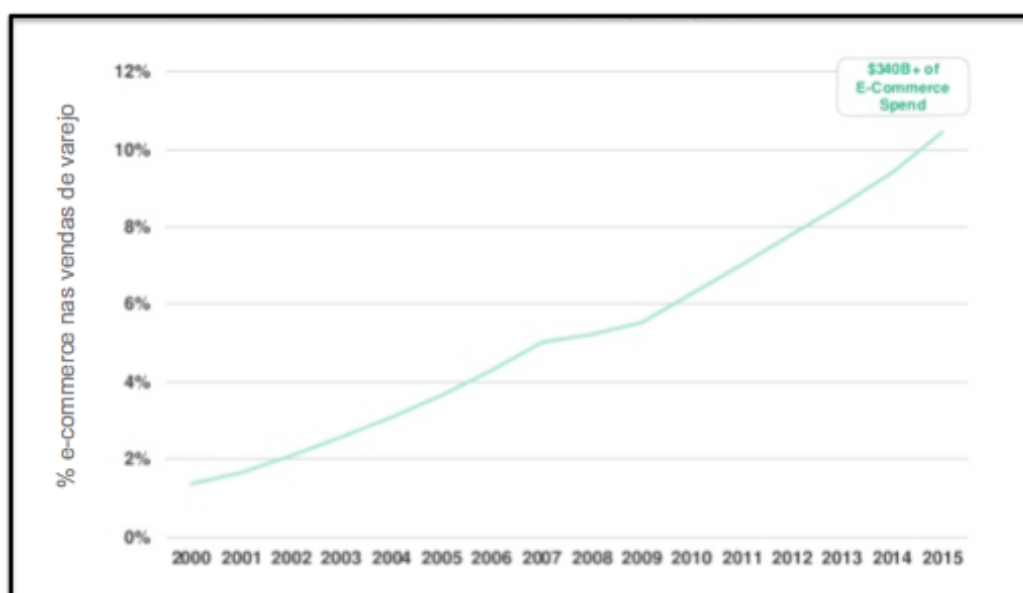


Figura 6: Percentual de vendas de e-commerce do total do varejo (EUA, 2000-2015)

Fonte: KPCB, Internet Trends 2016

Existem algumas iniciativas observadas na indústria de mídia em busca da transformação de seus modelos de negócios, mas o formato não é unanimidade entre os jornais. Os jornais estão buscando aprimorar seus resultados a partir de diferentes estratégias, porém com a semelhança de investimento em seus negócios digitais. Empresas americanas de jornalismo possuem suas fontes de receita baseadas, principalmente, em publicidade e conteúdo pago. Quando os jornais lançaram seus sites de conteúdo, não existia um modelo de monetização desse conteúdo online, o que acostumou os consumidores de notícias que esse tipo de conteúdo seria gratuito. Durante a bolha da internet, provedores de conteúdo se acostumaram a fornecer conteúdo online sem custo para o leitor, subsidiado por anunciantes e investidores. O financiamento de investidores cessou com a explosão da bolha, e o financiamento pelos anunciantes diminuiu com a multiplicação dos canais (BARCLAY, 2012). A indústria de mídia necessita reverter essa situação e convencer os usuários de que é necessário pagar por certos conteúdos (GEDNER; D'ARCI, 2015). Quinze anos após a maioria das empresas de mídia se tornarem digitais, está claro que o modelo de negócios que sustentava a indústria do jornal impresso foi interrompido, e que novos modelos são fundamentalmente diferentes do que foram. O que ainda não está claro é “por que empresas de mídia tradicionais são tão vulneráveis no mundo digital?”, ou ainda, “por que a tecnologia avançou tanto na transmissão de notícias, mas ainda não encontrou uma forma de manutenção e aumento de receita para essa indústria?” (GRUESKIN et al., 2011).

O New York Times anunciou em 2015 a marca histórica de um milhão de assinantes digitais pagando por seu conteúdo. Seu modelo de receita é focado na cobrança por conteúdo somado a publicidade digital (O Globo, 2015). Já o Washington Post tem anunciado ao mercado um altíssimo investimento em tecnologia, focado na produção e distribuição do conteúdo e na experiência do usuário. Nesse formato, seu foco é aumento de carteira e audiência, independente de retorno em receita a curto prazo (ANJ, 2016).

Diante desse cenário, a indústria de mídia está sendo desafiada a encontrar um modelo de receita sustentável, que lhe permita entregar produtos de qualidade com custo reduzido e, conseqüentemente, maior margem, e que lhe permita direcionar investimento ao seu core business, que é produção de conteúdo.

1.1 Tema e justificativa

O tema dessa dissertação é modelos de receitas digitais. No âmbito desse tema, são explorados os fatores que contribuem para o eventual sucesso ou fracasso de cada modelo em cenários específicos.

Os modelos de receita estão contidos no conceito mais amplo de modelos de negócio. A importância desse tema é reforçada por diversos autores, uma vez que as empresas sempre operaram baseadas em modelos de negócios e modelos de receita. Até meados de 1990, as empresas seguiam lógicas similares, baseadas em um modelo industrial (MASSA; TUCCI, 2013). A partir da evolução tecnológica e do consequente impacto socioeconômico, as indústrias são diretamente afetadas e seus modelos de negócios desafiados. Para Magretta (2002), um bom modelo de negócios é essencial para o sucesso de qualquer empresa, independente se for uma organização estabilizada ou um novo *player* de mercado. O desenvolvimento de modelos de negócios inovadores é tratado com prioridade por executivos nas diferentes indústrias. Um estudo de 2009 revelou que 70% das empresas estão engajadas em modelos de negócios inovadores e 98% estão modificando seus modelos de negócios existentes (RICART, 2011).

O interesse pelo tema “modelo de receitas” está em destaque. Para Mcgrath (2011), existem três grandes motivos que justificam esse interesse. O principal é o aumento da velocidade de tudo. O ciclo de vida dos produtos está mais curto, e as mudanças acontecem mais rapidamente. O segundo motivo é a competição entre as empresas, a qual ocorre a partir de origens inesperadas, e não mais apenas dos competidores tradicionais. O terceiro motivo é a existência de modelos de negócios destrutivos, os quais oferecem aos clientes melhores experiências, ao invés de produtos simples.

A indústria de mídia vem sendo especialmente desafiada com relação a seu modelo de receita a partir da transformação propiciada pelo avanço da tecnologia e expansão do uso da internet. O ano de 2014 foi particularmente difícil para a indústria jornalística brasileira (ANJ, 2015). Uma série de fatores econômicos resultaram na redução do investimento publicitário e da circulação de jornais impressos. No meio Rádios, também se observa redução do investimento publicitário. Segundo relatório do Kantar IBOPE, de 2014 para 2015 a queda em volume de inserções publicitárias em Rádios foi de 6% (IBOPE, 2015 e IBOPE,

2016). Essa redução traz uma oportunidade de monetização dos negócios a partir de novos modelos. Clemons (2009) afirma que existem três categorias para criação de valor que podem ser monetizadas: vender coisas físicas, vender coisas virtuais e vender acesso a algo.

Do ponto de vista acadêmico, existe uma variedade considerável de artigos acadêmicos sobre o tema “Modelos de Receitas Digitais”, porém, em sua maioria, com foco em algum modelo específico. Há uma carência de estudos que envolvam a comparação entre os diferentes modelos existentes, bem como sua classificação por afinidade. Esses estudos são importantes para apoiar os pesquisadores na identificação de oportunidades de negócio com base nesse tema. Além disso, entende-se que o mercado de mídia possui suas necessidades específicas, que merecem um aprofundamento para que se alcance a compreensão desejada.

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta dissertação é a proposição de um modelo de receita digital adequado ao contexto de uma indústria de mídia tradicional e digital.

Entre os objetivos específicos, destacam-se: (i) estudar os modelos de receitas digitais existentes, identificando vantagens e desvantagens de cada tipo e entendendo os fatores que contribuem para seus sucesso e fracasso; (ii) classificar os modelos conforme critérios e alternativas de classificação pré-definidos; e (iii) identificar um modelo de receitas promissor dentro do contexto estudado, propondo diretrizes para a implementação do modelo em uma empresa do Grupo RBS.

1.3 Método

O método de pesquisa pode ser classificado como de natureza aplicada, uma vez que os resultados são utilizados imediatamente para a solução de um problema real que envolve o entendimento e classificação de modelos de receita e a proposta de um modelo de receitas apropriado para a mídia digital. A abordagem da pesquisa é qualitativa, pois está apoiada em dados de mercado relacionados à implantação de modelos de receitas digitais dentro e fora do território brasileiro, mas também utiliza entrevistas com especialistas. Com relação aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, uma vez que descreve e classifica modelos de receita a partir de características afins, identificando vantagens e

desvantagens dos modelos. As classificações realizadas foram apresentadas aos executivos da empresa, o que permitiu uma proposta de implementação aplicada. Quanto aos procedimentos, o método é o da Pesquisa Ação, visto que o trabalho passa por uma revisão da literatura, extraindo modelos já estudados, somada a entrevistas com executivos na área, e concluindo com uma produção acadêmica que apresenta um modelo adaptado ao cenário de uma empresa de mídia digital e relato dos resultados obtidos.

O desenvolvimento dessa dissertação foi realizado a partir de 4 etapas. A primeira etapa envolveu uma revisão da literatura acadêmica sobre modelos de receitas digitais. Adicional a pesquisa acadêmica, foram utilizadas fontes não acadêmica, apoiada em informações de mercado, relatórios de empresas e sites de negócios. A segunda etapa envolveu a classificação dos modelos encontrados em categorias por afinidade, com base em uma lista de critérios previamente definidos. A terceira etapa do trabalho envolveu o desenvolvimento de uma estrutura para identificação de modelos de receitas digitais mais apropriado para diferentes aplicações. A última etapa compreendeu a aplicação da estrutura criada, a partir de um conjunto de entrevistas junto aos executivos da empresa em estudo seguido da recomendação de um modelo e proposta de diretrizes para implementação.

1.4 Delimitações do trabalho

Potencialmente, o modelo proposto neste estudo, pode ser aplicado em empresas de mídia jornalística, incluindo Rádios, Televisão e Jornais digitais. Porém, essa dissertação se limitou a aplicação do modelo em um produto de notícias da Rádio Gaúcha, do Grupo RBS. Assim, o modelo desenvolvido foi testado para o jornalismo digital, considerando o público ouvinte de rádios e consumidor de notícias digitais do sul do Brasil. A aplicação em outras áreas ou junto a outros públicos certamente exigirá algumas adaptações.

A identificação do modelo de receita mais promissor baseou-se na observação dos desvios entre os critérios desejados para o produto de notícias da rádio e aqueles observados nos modelos de receita de negócios digitais existentes na literatura. Isso exigiu a definição de escalas e pesos, realizada de forma subjetiva, considerando a natureza e o grau de importância dos critérios. Alterações nessas escalas e pesos podem conduzir a resultados diferentes.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo é feita uma introdução ao tema, justificando a importância do estudo de modelos de receitas digitais frente as mudanças tecnológicas e situação das indústrias de mídia. Este capítulo também apresenta os objetivos, o método de trabalho e as limitações do estudo.

O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura, iniciando com conceitos de modelos de negócios digitais e, a seguir, discutindo implementações de tais modelos com base em pesquisa acadêmica e com base em pesquisa de mercado e benchmarking em jornais do Brasil, EUA e Europa.

O terceiro capítulo apresenta o método de trabalho, iniciando pela classificação da pesquisa quanto a sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos, e em seguida apresenta as etapas da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta um estudo aplicado sobre a classificação de modelos de receita em ambientes digitais, identificando vantagens e desvantagens dos modelos estudados e ambientes propícios para a implementação de cada modelo, seguido pela identificação de modelos promissores para a empresa em estudo, e diretrizes para implementação do modelo.

O quinto capítulo apresenta as conclusões obtidas a partir do trabalho desenvolvido e sugestões para trabalhos futuros, que possam dar continuidade ao trabalho desenvolvido.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O foco dessa dissertação é o estudo de modelos de receita que, por sua vez, estão contidos no conceito mais amplo de modelos de negócio. Assim, este capítulo irá abordar modelos de negócio de forma geral, enfatizando os mecanismos de monetização que são o objeto central da dissertação. O estudo inicia pela revisão do conceito de modelos de negócios, e posteriormente, discute modelos de receitas digitais apresentados na literatura acadêmica e em fontes não acadêmicas.

2.1 Conceito de modelos de negócios

O conceito de modelos de negócios vem sendo amplamente discutido na literatura nos últimos anos. Com a popularidade da internet entre 1995 e 2010, o estudo desse tema aumentou drasticamente (MASSA; TUCCI, 2013).

Para Chesbrough (2010), o modelo de negócios precisa cumprir as seguintes funções: Articular proposta de valor, identificar mercados e segmentos, definir estrutura da cadeia de valor, detalhar mecanismos de geração de receita, estimar custo da estrutura e potencial de receita e formular a estratégia competitiva.

Na visão de Drucker (1994), a teoria de um negócio pode ser organizada em três partes. A primeira passa por suposições com relação ao ambiente da organização, as quais envolvem a sociedade, mercado, clientes e tecnologia. A segunda etapa trata da missão da organização, seu propósito. A terceira e última etapa diz respeito as competências essenciais para que a organização cumpra sua missão, onde ela precisa se sobressair para ser líder. Magretta (2002) concorda com a visão de Drucker e reforça que modelos de negócios são mais do que fórmulas matemáticas: são “histórias que explicam como as empresas funcionam”. Um bom modelo de negócios deve responder questões como “quem são os clientes, e o que eles valorizam?”. A pergunta mais importante que os modelos de negócios precisam responder é “como ganhamos dinheiro entregando valor ao cliente a um custo apropriado?” (MAGRETTA, 2002).

Jonhson e Christensen (2008) simplificam o conceito e afirmam que empresas de sucesso operam de acordo com modelos de negócios com quatro elementos principais: (i) proposta de valor para o cliente, que significa encontrar uma forma de solucionar um problema para os clientes; (ii) fórmula de lucro, que

explica como a empresa gera valor para si a partir da entrega da proposta de valor ao cliente; essa fórmula representa seu modelo de receita (volume e preço) e o gerenciando de sua estrutura de custos; (iii) recursos chave, que se resumem a pessoas, tecnologia, equipamento e (iv) processos chave, de manufatura e/ou serviços, ambos necessários para entregar valor ao cliente.

A forma como os autores definem o termo “modelo de negócios” depende de como eles estão utilizando: alguns definem como uma simples forma das empresas ganharem dinheiro, enquanto outros definem como “arte” alegando que não é possível definir um conceito, mas sim identificar um modelo quando se vê (OVANS, 2015). Para Amit e Zott (2001), “um modelo de negócio descreve o conteúdo, estrutura e governança das transações, concebidos de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio”. Em 2008, esses autores complementam o conceito afirmando que modelo de negócio é um padrão estrutural de como uma empresa transaciona com seus clientes, parceiros e fornecedores e como se relaciona com o mercado (ZOTT; AMIT, 2008).

Para Ricart (2011), o sucesso de modelos de negócios está na interação do modelo da companhia com outras empresas que compõem seu mercado. Esse autor afirma que casos de insucesso estão relacionados a uma visão isolada, na qual as empresas testam internamente a eficiência de seus produtos, sem analisar o contexto e o mercado concorrente. Para Teece (2010), um dos fatores de sucesso é a dificuldade do modelo ser replicável. O autor afirma que a dificuldade de replicar o modelo pode ser em função da complexidade de implementação pela estrutura organizacional, processo ou tecnologia, ou ainda pode atrapalhar a relação dos competidores com seus atuais clientes, fornecedores ou parceiros estratégicos.

Ricart (2011) traz uma visão diferenciada sobre o conceito ao afirmar que um dos componentes dos modelos de negócios deve ser as escolhas que os executivos fazem sobre como as empresas devem operar. Essas escolhas se referem a decisões gerenciais, tais como iniciativas de marketing e vendas, integrações verticais e política de suprimentos, as quais geram consequências na lógica de criação e captura de valor. Para esse autor, modelos de negócios consistem em escolhas gerenciais e as consequências que essas escolhas trazem para o negócio.

No século passado, Porter (1996) já trazia alguns conceitos, mesmo sem

denominar “modelo de negócios”. Para esse autor, o que sustenta a estratégia competitiva das empresas são seus diferenciais frente a seus competidores e a escolha de um conjunto de atividades que entreguem valor único aos clientes. Além disso, uma estratégia sustentável necessita de *trade-offs*. É necessário que as empresas escolham algumas atividades a não fazer por serem incompatíveis com sua estratégia. O *trade-off* apoia a imagem e reputação das empresas, uma vez que o posicionamento fica claro, e evita confusão para os clientes.

Para Osterwalder e Pigneur (2009), modelo de negócios é o modo como as organizações criam, entregam e capturam valor. Esse autor criou uma ferramenta amplamente testada e disseminada em empresas mundiais, como IBM e Deloitte, a qual permite o desenho de modelos de negócios a partir de um conjunto de hipóteses: o *Business Model Canvas*. A simplicidade do método permite exercícios profundos sobre a intenção das empresas em fazer dinheiro. Na visão desse autor, o modelo de negócios é uma espécie de diagrama, composto por nove blocos que passam por estrutura organizacional, processos e sistemas:

1. Segmentação de clientes, que define se a organização servirá um ou mais segmentos, e quem são os clientes mais importantes;
2. Proposta de valor, que procura resolver algum problema ou necessidade do cliente. Define quais são os pacotes de serviços e produtos;
3. Canais, que define canais pelos quais a empresa alcança e se comunica com seus clientes;
4. Relacionamento com o cliente, que define os tipos de relacionamento a companhia estabelece com seus clientes;
5. Fontes de receita, que define os resultados esperados em receita, a partir da geração de valor ao cliente;
6. Recursos chave, que define os principais ativos necessários para a entrega de valor;
7. Atividades chave, que define as principais atividades que a empresa deve desempenhar para a entrega de valor,
8. Parceiros chave, que define a rede de fornecedores e parceiros principais;
9. Estrutura de custos, que define quais os custos mais relevantes do modelo de negócios.

A essência do modelo de negócios é cristalizar alguma necessidade do cliente e sua disposição a pagar por algo (TEECE, 2010). Esse autor define o

termo como a forma pela qual o negócio responde a um problema do cliente, entrega valor e seduz o cliente a pagar por esse valor. O pagamento se converte em lucro a partir da arquitetura e do desenho dos vários elementos da cadeia de valor. A conclusão desse autor retoma o conceito apresentado por Osterwalder e Pigneur (2009), afirmando que o modelo de negócio se resume a um conjunto de hipóteses gerenciais sobre o que os clientes desejam, como eles desejam, o que pagarão por isso, e de que forma a empresa se organiza para encontrar a melhor fórmula para atender as necessidades do cliente e ser muito bem remunerada por isso.

O conceito de modelos de negócios não está totalmente desenvolvido, segundo Amit e Zott (2001). Para esses autores, existem ambiguidades e contradições nesse conceito, tanto na literatura acadêmica quanto em fontes não acadêmicas. Esses autores citam o exemplo do conceito de modelo de receita o qual, muitas vezes, se confunde ao conceito de modelos de negócios, porém são modelos que tratam especificamente de como gerar receita, dentro de um modelo de negócios. Modelos de negócios e modelos de receita se complementam: modelos de negócios se referem primariamente a criação de valor, enquanto modelos de receita se referem a apropriação de valor (AMIT; ZOTT, 2001).

Hock et al. (2015) contribuem para o conceito a partir de uma classificação dos modelos de negócios em dois tipos: centrado na novidade e centrado na eficiência. Segundo esses autores, o modelo orientado por novidade é ancorado em flexibilidade e regido por um forte olhar no mercado e em novas oportunidades externas e, a partir dessas características, encoraja a inovação nas empresas. Esse modelo se refere a novas formas de trocar e transacionar com os diferentes participantes do mercado, sendo seu principal objetivo a criação de novos tipos de transações (ZOTT; AMIT, 2008). Em contrapartida, o modelo centrado na eficiência é ancorado em estabilidade e foco interno e, dessa forma, encoraja otimização interna em detrimento à inovação (HOCK et al., 2015). A essência desse modelo é a redução de custos transacionais, os quais podem ser originados a partir de redução das incertezas, complexidade operacional e custos de gestão (ZOTT; AMIT, 2008).

Casadesus-Masanell e Tarziján (2012) alertam para a complexidade de operar mais de um modelo de negócios em paralelo, e relatam ser essa uma das causas de falhas estratégicas frequentes entre empresas. Por outro lado, modelos

de negócios complementares podem reforçar-se mutuamente de modo que inviabilizem o negócio caso fossem operados separadamente. Esses autores trazem como exemplo o caso da LAN, companhia aérea chilena, a qual opera em dois modelos de negócios simultaneamente: passageiros e carga. Essa estratégia criou um ciclo virtuoso, aumentando o volume de utilização, o que dilui os custos, reduz o ponto de equilíbrio entre receitas e despesas e permite operação com preços mais competitivos, aumentando o volume de passageiros dispostos a pagar pelo serviço.

Barclay (2012) define modelo de negócios a partir do desenho de uma estrutura em uma empresa de jornal, a qual pode ser visualizada na Figura 7. O desenho destaca as quatro dimensões que devem ser consideradas quando da revisão do modelo de negócios.

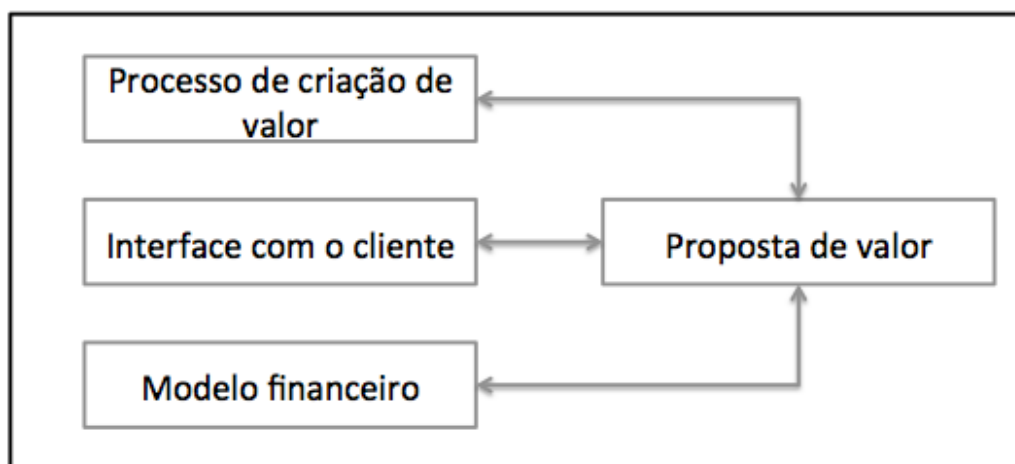


Figura 7: Estrutura de modelo de negócios de um jornal

Fonte: BARCLAY (2012) (adaptado pela autora)

A proposta de valor cobre a variedade de produtos e serviços para o cliente. No caso específico de um jornal, a proposta de valor é tripla, já que nesse modelo existem três clientes: o leitor, o anunciante e o consumidor. O processo de criação de valor inclui elementos como a estrutura da cadeia de valor, estrutura da empresa, estrutura transacional e governança. No caso de uma empresa jornalística na era digital, o processo de criação de valor diz respeito a forma como jornalistas interagem com leitores na criação do conteúdo e retornos a partir de conteúdos criados. Interface com o cliente se trata do canal, *online* ou *off-line*, bem como da relação dos clientes com a marca da empresa, nesse caso, um jornal. O

modelo financeiro considera custos e receitas, e é influenciado diretamente pela proposta de valor (BARCLAY, 2012).

2.2 Modelos receita em ambientes digitais

Nos últimos anos, a internet vem transformando modelos de negócios de empresas de diferentes setores como, por exemplo, turismo, mídia e companhias aéreas. As empresas necessitam rever a forma como interagem com seus clientes e fornecedores a partir da convergência tecnológica, a qual transformou a forma como as pessoas se relacionam e se comunicam. Novos modelos de negócios requerem novas formas de organização de suprimentos e estratégia de preço, as quais devem considerar as especificidades dos bens de informação e capacidade tecnológica (BARCLAY, 2012).

Para Rojas et al. (2012), toda a empresa que trabalha com conteúdo terá que passar por uma transformação em seu modelo de negócios, e empresas do setor cultural passarão por um processo de transformação estrutural. Essa autora afirma que uma nova era está surgindo, na qual a relação direta com consumidores (B2C) irá prevalecer sobre a relação a partir de intermediários (B2B). A economia digital pode ser definida pela necessidade de avaliar novos modelos de negócios e encontrar a melhor combinação de modelos para alcançar seus objetivos estratégicos, já que os novos modelos de negócios digitais serão uma mistura de modelos, e não mais um modelo único e fixo (ROJAS et al., 2012). Brousseau e Penard (2007) analisam modelos de negócios digitais a partir da interação do que chamam de agentes: produtores de funcionalidades, montadores e consumidores. Para os autores, o que define os modelos é a interação entre esses agentes, com foco na relação custo/benefício, e a competição entre os concorrentes dentro dessas três categorias é o que determina a sustentabilidade dos modelos.

Modelos de negócios digitais são uma combinação de três papéis desempenhados pelas plataformas. A plataforma pode ser puramente um intermediário de mercado (como um *marketplace*), puramente desenvolvedor de funcionalidades (tecnologia) ou ainda gerenciador de conteúdo (como Wikipedia, ou outras comunidades de conhecimento). É possível ainda que o modelo seja uma combinação de um ou mais papéis como, por exemplo, o caso do Google e de agências de viagens online (BROUSSEAU; PENARD, 2007). Algumas

organizações surgem baseadas exclusivamente em ambientes virtuais, com o conceito de não possuir extensão no mundo *off-line* e de não possuir uma forma tangível de interagir com os clientes (OLIVEIRA; TOALDO, 2015).

Os modelos de negócios digitais vem sendo amplamente discutidos não somente no meio acadêmico, mas principalmente no mundo dos negócios. As empresas vem sendo desafiadas a se reinventar, em função do avanço tecnológico e do aumento da concorrência, e uma das saídas é se aprofundar nos negócios digitais. O vice-presidente da SAP, Helle (2016) afirma que estar no mundo digital significa reinventar seu modelo de negócios: vender serviços, e não somente produtos, utilizar um modelo de assinatura, e não somente transacional, e vender diretamente ao consumidor, e não somente no atacado. Segundo esse executivo, repensar o modelo de negócios também exige uma revisão nos processos e na experiência do usuário. Ele acredita que toda a empresa necessita de um núcleo digital, e cita alguns exemplos de marcas de moda famosas nos Estados Unidos, as quais revitalizaram suas marcas e seus negócios a partir de um modelo de negócios digital. Para Bonnet e Westerman (2015), a utilização de modelos de negócios digitais pode ser mais simples do que reinventar seu negócio. A tecnologia digital traz diversas oportunidades para as empresas repensarem seus modelos sem a necessidade de uma revolução radical. Porém os autores alertam para não iniciar a evolução pensando na tecnologia, e sim na forma como entregar mais valor ao consumidor, a partir da tecnologia.

2.3 Assinatura

A indústria da informação aumenta o desafio dos modelos de receita, uma vez que a facilidade pela busca da informação está maior. Os usuários encontram facilmente informações de qualidade e, muitas vezes, sem custo. Dessa forma, a precificação por informação se torna uma questão a ser solucionada pelas empresas (TEECE, 2010). Teece (2010) afirma que indústrias tradicionais como, por exemplo, locadoras de DVD e gravadoras musicais, estão sendo desafiadas a repensarem seus modelos de receita a partir da entrada de concorrentes como Netflix e Napster, respectivamente, as quais apresentam um modelo de receita sustentado a partir de mensalidades pagas pelos usuários. Hawkins (2002) define assinaturas como um modelo onde o comprador adquire a propriedade de um

produto mediante pagamento antecipado e recorrente, em intervalo de tempo pré-determinado.

Kasmir e Anand (2013) apontam alguns pontos negativos do modelo de assinaturas, afirmando que, para o consumidor final, a desvantagem é a necessidade de pagar um valor único por um pacote de produtos, e o acesso é limitado a um período de tempo. Soma-se a isso a resistência em pagar por conteúdo, uma vez que grande parte dele é grátis no mundo *online*, subsidiado pela publicidade (CLEMONS, 2009). Para as empresas, esse modelo apresenta elevados custos administrativos, além de não incentivar a compra por impulso, podendo representar perda de receita. Nielsen (1998) corrobora com a visão dos autores e ainda afirma que, apesar de o modelo baseado somente em anúncio não ser suficiente, o modelo de receita com base em assinaturas não é uma boa ideia no ambiente digital. O principal problema desse modelo, segundo esse autor, é oferecer ao usuário somente uma chance: pagar nada e não obter o acesso desejado, ou pagar um valor elevado, e obter acesso a tudo, inclusive conteúdo que não é de interesse. Essa estratégia incentiva os usuários a buscarem conteúdo em diferentes ambientes e, além de perder audiência, as empresas não conseguem provar seu valor e converter o usuário em um cliente fiel. Gallagher et al. (2001) afirmam que, apesar do aparente sucesso de algumas empresas de mídia que se baseiam nesse modelo, criar um modelo de sucesso baseado em assinaturas é muito desafiador. Pesquisas recentes realizadas por algumas revistas americanas mostram uma base pequena de clientes dispostos a pagar por conteúdo quando existem substitutos grátis disponíveis.

Em contrapartida, na visão de Charsky (2015), usuários na web estão demonstrando vontade de pagar por conteúdo a partir de modelos de assinaturas. Existem duas condições para que isso aconteça: a primeira é que a empresa precisa fornecer um ativo único, um diferencial. E a segunda é a habilidade de proteger seu ativo de duplicação (CLEMONS, 2009). No caso de empresas jornalísticas, esse autor afirma que o primeiro ponto está coberto, uma vez que existem equipes inteiras dedicadas a investigar casos, checar fontes e fornecer informações precisas e corretas. Porém, o segundo ponto é uma fragilidade dessas empresas. A facilidade de copiar o conteúdo e publicar no mesmo instante ameaça esse modelo.

Charsky (2015) afirma que, enquanto algumas empresas utilizam um modelo puramente baseado em assinaturas, muitas outras utilizam um modelo “*freemium*”, no qual os usuários ganham acesso básico ao conteúdo, suportado por publicidade, e possuem a alternativa de pagar para melhorar suas experiências ou desbloquear algumas funcionalidades que o modelo livre não oferece.

A estratégia “*freemium*” pode fazer parte de modelos de receita de assinatura ou de pagamentos avulsos, e começou a ser discutido no ano de 1980 (não com essa nomenclatura), quando empresas de software como Adobe, por exemplo, começaram a publicar versões mais leves de seus softwares. Essas versões não continham todas as funcionalidades da solução e solicitavam apenas alguns dados do usuário para acesso, livres de pagamento (WAGNER et al., 2014). Desport (2015) define o modelo “*freemium*” a partir do conceito de oferecer o serviço básico sem cobrança do usuário, e cobrar por um serviço ou funcionalidade adicional. Se trata de um modelo de negócio que oferece uma versão grátis do produto e, ao mesmo tempo, uma versão paga, considerada mais completa e com funcionalidades avançadas (SHI; LI; BIGDELI, 2016).

Ripollés (2010), em consonância com Charsky (2015) e Desport (2015), aposta nas fórmulas mistas de modelos de receita para a indústria de mídia, baseando seu estudo nos modelos dos jornais espanhóis El País e El Mundo. O autor afirma que o modelo “*freemium*” trouxe maiores resultados para ambos os jornais, combinando a cobrança por conteúdo e gratuidade. Se, por um lado, a informação deveria ser cara, já que é tão valiosa e pode mudar vidas, por outro lado ela deveria ser livre, pois o custo para adquiri-la está cada vez mais baixo (DESPOT, 2015). Esse autor afirma que o modelo “*freemium*” é extremamente popular em negócios digitais. 98% da receita do Google Play e 95% da receita da Apple Store são oriundas desse modelo. Nos últimos anos, esse modelo se tornou a estratégia dominante de preço em empresas de software, jogos e aplicativos sociais (VOIGT; HINZ, 2016).

Nos anos 2000, alguns provedores passaram a oferecer serviços de e-mail grátis aos seus usuários, os quais eram financiados pelo modelo de anúncios publicitários. Em contrapartida, caso o usuário estivesse disposto a pagar uma taxa mensal, os anúncios desapareciam e o tamanho do espaço para armazenamento de dados aumentava significativamente (WAGNER et al., 2014). Atualmente,

diversos serviços de internet baseiam-se nesse modelo. Wagner et al. (2014) trazem alguns exemplos de negócios baseados nesse modelo:

- Spotify, empresa sueca, oferece aos usuários uma versão gratuita de serviços de música e uma versão paga com melhor experiência, na qual não existem anúncios publicitários e algumas funcionalidades são adicionadas;
- Skype oferece uma versão gratuita de serviço de comunicação e uma versão paga, na qual os usuários possuem alternativa de realizar ligações telefônicas e SMS;
- Dropbox oferece versão gratuita de armazenamento de dados na nuvem, até um limite de volume, e versão paga que amplia a possibilidade de armazenamento de dados

VOIGT e HINZ (2016) observaram em seu estudo que, no modelo “*freemium*”, existem três fatores determinantes para a contribuição de receita deixada por cada cliente: (i) fazer uma compra logo após seu registro; (ii) gastar parte significativa de seu débito inicial e (iii) realizar a compra com cartão de crédito.

Schlesinger e Benchimol (2015) apresentam o estudo de caso de um jornal na Escócia, o qual enfrenta os mesmos desafios sobre monetizar seu conteúdo online. Essa autora traz o conceito de “*paywall*”, implementado pelo jornal Times, e afirma que o “*paywall*” inflexível, ou seja, aquele que barra todo o acesso ao conteúdo para não assinantes, pode colocar o tráfego do site em risco. Para a autora, são necessárias pesquisas que apoiem as empresas a descobrir em que momento os usuários estão dispostos a pagar pelo conteúdo. Esse modelo de receita de assinatura baseado em um *paywall* inflexível somente poderia ter sucesso se todos os *players* utilizassem a mesma estratégia. O “*paywall*” calibrado, por outro lado, vem sendo amplamente utilizado pelos jornais que optaram pelo modelo de receita baseado em conteúdo pago, ou assinaturas. Essa ferramenta permite acesso a uma quantidade controlada de artigos grátis antes de apresentar a oferta de assinatura para ter acesso ao conteúdo (SCHLESINGER; BENCHIMOL, 2015). Geidner e D’arcy (2015) também citam o *paywall* como uma ferramenta que apoia a estratégia de assinatura dos jornais digitais, trazendo o exemplo de sucesso do *The New York Times*, o qual implementou a estratégia em março de 2011 e adquiriu mais de 509 mil assinantes digitais em um ano. Porém, o

paywall atinge somente usuários que consomem um volume mínimo de conteúdos mensais. Esses usuários, no caso do *The New York Times*, representam 2% da audiência online total (GEIDNER; D'ARCY, 2015). O *paywall* permite a estratégia de cobrar pelo conteúdo, ao mesmo tempo que não elimina a receita proveniente de anúncio. É possível cobrar assinatura dos usuários mais frequentes e, ao mesmo tempo, manter a audiência dos usuários esporádicos, atraindo receita publicitária (BARCLAY, 2012).

Shi et al. (2016) comparam quatro diferentes modelos de negócios relacionados a serviços de conteúdo e software: (i) grátis; (ii) assinatura *premium*; (iii) pós-pago e (iv) pré-pago, e concluem que a opção pelo modelo que melhor se aplica nas empresas está fortemente relacionada ao público alvo e nicho de mercado que se deseja alcançar. Em seu estudo, esses autores apontam que os usuários do modelo (i) utilizavam o produto simplesmente como ferramenta de comunicação, enquanto os usuários do modelo (ii) eram engajados ao produto, e ficavam felizes em pagar por funcionalidades adicionais. Comparando os modelos de pagamento pré e pós-pagos, concluíram que os usuários pós-pagos eram, em sua maioria, empresários, enquanto os usuários pré-pago eram um público sensível a preço.

Mc Grath (2011) sugere que modelos de negócios digitais que criam lealdade ou que possuem uma barreira de entrada são mais poderosos do que os que não o fazem. Modelos de renovação automática, especialmente os que geram algum tipo de trabalho para o cliente fazer qualquer alteração, tendem a reter o cliente. Para Baxter (2016), esse é o modelo ideal, pois permite uma relação de longo prazo com seus consumidores e, conseqüentemente, uma relação lucrativa. Porém, para cada empresa que obtém sucesso a partir do modelo de assinaturas, uma dúzia fracassa, e esse autor traz algumas diferenças entre as estratégias de sucesso e fracasso.

Líderes no modelo de assinaturas se certificam de que existe mercado para seus negócios antes de fazerem investimentos e definem quais serão as métricas de sucesso para seu negócio. Diferente de um negócio tradicional, onde a principal métrica está relacionada com aquisição de novos clientes, nesse modelo as métricas que mais se adaptam são aquelas relacionadas a engajamento e cancelamento. Além disso, investir em ações de relacionamento ou filiação como

clubes, por exemplo, pode apoiar a estratégia de retenção nesse modelo (BAXTER, 2016).

Como complemento da pesquisa, buscou-se algumas fontes não acadêmicas a partir de relatórios e artigos de empresários sobre o tema. Essa pesquisa adicional contribui para o entendimento mais profundo e, principalmente, contrapondo ou confirmando conceitos acadêmicos com a visão do mercado, conforme apresentado a seguir.

Alguns fatores influenciam no sucesso do modelo de receita baseado em assinatura. Davis (2016) afirma que existem seis principais características que contribuem para o sucesso desse modelo. A primeira característica é o hábito, o qual deve ser reforçado pelo modelo de assinatura a partir de um produto de qualidade. A segunda é a flexibilidade, a possibilidade de alterar característica de seu pacote de assinaturas ou suspender temporariamente. A terceira é a experiência online do usuário, ou facilidade de uso. O quarto item diz respeito a personalização, a qual ajuda a atenuar o hábito. Esse autor traz o exemplo de Spotify e Netflix, com a recomendação de conteúdo baseada no comportamento do usuário. O quinto item é comunicação, estar constantemente em contato com o cliente, e não somente nos momentos de pagamento. Por fim, a sexta característica diz respeito a adicionar valor, oferecer algum diferencial ao assinante, além da conveniência.

Para Gruenkin et al. (2011), o modelo de assinaturas em uma empresa de mídia está diretamente relacionado com o engajamento e frequência com que os usuários consomem o conteúdo do site. Para esses autores, fãs possuem uma disposição a pagar maior do que os usuários esporádicos. Essa crença é o que direciona a estratégia do *The New York Times*, na qual usuários que consomem até vinte matérias mensais não necessitam pagar pelo conteúdo, enquanto usuários que consomem vinte ou mais artigos necessitam virar assinantes.

Gruenkin (2009) aponta alguns mitos relacionados ao modelo de receita baseado em assinaturas, ou conteúdo pago, e traz a visão de Jeff Bezos, que adquiriu o Washington Post em 2013, e cuja estratégia está ancorada nesse modelo. Gruenkin (2009) aponta questões associadas ao custo de aquisição, retenção e manutenção da base de assinantes, comparados a receita proveniente do assinante. Bezos afirma que o volume de cancelamento de assinaturas digitais

é baixo, e que os custos de aquisição são quase zero, a partir de anúncios baratos. Além disso, não existem custos associados à entrega do conteúdo.

Quando algumas empresas de mídia começaram a cobrar por conteúdo online, não se sabia ao certo qual seria o resultado desse novo modelo. Atualmente, anos após o início do declínio da receita de circulação de jornais impressos e com a decepcionante receita oriunda de publicidade online, muitas empresas de jornalismo já adotaram ou estão ponderando a implementação de um modelo baseado em assinatura de conteúdo (GRUESKIN, 2009).

2.4 Micropagamento

Kasmir e Anand (2013) definem micropagamento como uma transação que envolve uma porção muito pequena de dinheiro em troca da disponibilidade de algo online, que pode ser o download de uma aplicação ou um conteúdo web. Para esses autores, são considerados micropagamentos as transações com valores inferiores a setenta e cinco centavos de dólar. Kaufman et al. (2011) definem esse modelo como uma transação online que permite um serviço digital “*a la carte*”. Para esses autores, esse modelo foi criado para substituir o tradicional modelo de assinaturas, o qual demanda um investimento maior por parte do usuário. Esse modelo, além de permitir ao usuário que pague somente pelo conteúdo de seu interesse, gera uma receita adicional ao editor, complementando o modelo baseado em anúncios.

O modelo de receita baseado em micropagamento foi concebido inicialmente como uma forma de monetizar conteúdos online, tais como música, notícias, imagens e jogos. Esse modelo é uma alternativa para fugir dos tradicionais modelos baseados em assinaturas e anúncios, os quais trazem algumas desvantagens tanto para o consumidor quanto para as empresas (KASMIR; ANAND, 2013), e seu sucesso depende de transações de baixo custo e alto volume (ROHUNEN et al., 2014).

A indústria de jornalismo identificou uma oportunidade de monetizar seu conteúdo *online* atingindo um volume de usuários maior do que os impactados pelo *paywall* e dispostos a adquirir uma assinatura (descrito na seção 2.2.1). O modelo baseado em micropagamento permite ao usuário pagar um valor muito baixo, geralmente centavos, para cada história lida (GEIDNER; D'ARCY, 2015). O consumo de conteúdo digital pode explorar uma oportunidade de consumo

imediatamente e alcançar diferentes perfis de usuários com diferentes necessidades. Consumidores com necessidades específicas podem estar dispostos a pagar por um conteúdo que necessitam imediatamente, ao invés de pagar por um pacote de conteúdos que, não necessariamente são de seu interesse. Dito isso, o modelo de micropagamento pode ser uma alternativa para rentabilização de conteúdo na internet (GALLAUGHER; AUGER; BARNIR, 2001). Esses autores citam alguns exemplos de sucesso, como Business Week e Fortune Magazine.

Geidner e D’Arci (2015) afirmam que existem poucos exemplos bem sucedidos de empresas de jornalismo cujo modelo de receita é baseado no micropagamento. Segundo os autores, a maioria das empresas dessa indústria ainda não consideram esse um modelo viável por três motivos: (i) a abundância de notícias online; (ii) o custo da transação financeira e (iii) a falta de um método estável para o processamento das transações de pequenos valores. As empresas somente serão bem sucedidas nesse modelo se optarem pela cobrança de conteúdo que não se encontra grátis de internet como, por exemplo, matérias locais, conteúdos originais e análises profundas sobre algum tema.

Apesar de o pagamento de um valor muito baixo não impactar no fluxo de caixa dos usuários, Shirky (2003) acredita que esse modelo de receita tende a fracassar em função de algo que o autor denomina “custo mental da transação”. Cada compra, por menor que seja o valor, exige o dispêndio de energia para a tomada de decisão, e avaliação sobre o produto valer ou não o preço atribuído a ele. Todo o “custo de transação mental” gera um nível de inconveniente o qual não pode ser removido com a redução do preço da transação. A maior chance das empresas em obter sucesso com esse modelo é criar uma alternativa de pagamento a partir do dispositivo que as pessoas podem segurar nas mãos, uma vez que consumidores demonstram mais disponibilidade para pagar por conteúdo em seus dispositivos móveis (GRUESKIN et al., 2011). Para Dunbar (2009), o sucesso desse modelo está atrelado à adesão dos demais concorrentes: se algum editor decide publicar conteúdos semelhantes sem cobrar por eles, o modelo fracassará. Além disso, esse autor afirma que é necessário investir em algumas questões de segurança para evitar que o usuário que adquiriu o conteúdo publique de forma gratuita, ou envie para amigos.

Geidner e D’Arci (2015) identificam uma relação positiva entre o modelo de micropagamento e o tempo investido pelo usuário no consumo do conteúdo. Os

autores apontam que, ao pagar por um conteúdo, os usuários tendem a se aprofundar na leitura e ficar mais tempo lendo o artigo, do que se comparados com usuários que leem o conteúdo sem custo atrelado. Trata-se de uma das formas de encontrar valor no investimento realizado.

Dunbar (2009) afirma que esse modelo pode ser implementado em conjunto com o modelo baseado em publicidade, e que o segundo é potencializado pelo primeiro, uma vez que usuários dispostos a pagar pelo conteúdo, mesmo que poucos centavos, tendem a ser mais engajados. Dessa forma, o volume naturalmente será menor, porém o engajamento dos usuários será maior, o que justifica a cobrança por anúncios com taxas mais elevadas. Nielsen (1998) discorda dessa visão quando defende que o modelo baseado em micropagamento deve entregar ao usuário uma experiência melhor do que ele encontra na versão grátis do produto, e essa experiência melhor passa pela não interrupção por anúncios. Esse autor afirma que “anúncios irritantes” expõem os usuários do site, e usuários estarão dispostos a pagar por conteúdos em troca de melhor qualidade, experiência e anúncios menos intrusivos.

Kaufman et al. (2011) afirmam que existem problemas e desafios atrelados ao modelo baseado em micropagamento, no que tange tecnologia, questões sociais e questões econômicas. Com relação a tecnologia, os desafios passam por cinco questões: (i) segurança, a qual previne ataque ao sistema de pagamento e fraude e garante a integridade e confidencialidade dos dados; (ii) escalabilidade, que permite altos volumes de transação sem comprometer a performance; (iii) confiabilidade, para garantir a correta transferência de crédito; (iv) interoperabilidade, a qual idealmente permite pagar em qualquer lugar na internet e garante a comunicação entre sistemas e (v) anonimato, para garantir a privacidade dos usuários que concluem a transação. Essas questões precisam ser resolvidas, porém sem deixar de focar na usabilidade da transação. Esses autores sinalizam que, caso a utilização do micropagamento seja complexa, uma pequena minoria se interessará em concluir, e o modelo tende a fracassar.

Kaufman et al. (2011) apontam que, visto que a maioria dos sites de conteúdo fornecem informação gratuita, esse modelo de receita enfrenta três desafios sociais: (i) barreira social, são etapas no processo como criação de uma conta e o pagamento de uma taxa, que reduzem a vontade do usuário pela leitura do conteúdo; (ii) mudança de hábito, que dificulta a adesão de usuários

acostumados a consumir o conteúdo grátis e, no somatório do mês, pode onerar o orçamento de uma família e (iii) avaliação do preço, que faz com que o usuário avalie o valor de cada artigo que deseja adquirir.

Sobre os desafios econômicos, Kaufman et al. (2011) sinalizam que, caso não sejam endereçados, podem impactar na forma como as pessoas utilizam a internet pessoalmente. Os três desafios citados são (i) custo da transação, o qual depende da habilidade das empresas em mantê-lo baixo e é um dos argumentos mais fortes contra esse modelo; (ii) custo mental da transação, que se trata da energia dispendida para tomar a decisão de se o produto vale a pena se comparado ao preço cobrado; (iii) o valor do grátis, explicado pelos autores como uma estratégia segura, pois a vantagem competitiva do grátis é imbatível.

Muitos fatores contribuem para o insucesso do micropagamento, principalmente obstáculos econômicos, sociais e psicológicos. Os consumidores estão mais dispostos a pagar um plano com taxa fixa. Dessa forma, há autores que defendem que pequenos pagamentos devem ser evitados (ODLYZKO, 2003).

2.5 Comércio eletrônico: *e-commerce*

A definição de *e-commerce*, segundo Pham et al. (2011) é um processo de compra, venda, transferência ou troca de produtos, serviços ou informações por meio da internet. Esse modelo de receita tem mudado a maneira como muitas empresas fazem negócio. Para muitas delas, *e-commerce* não é somente uma alternativa, mas sim a solução para o sucesso de seus negócios (LEE, 2001). Refaee (2012) define o modelo como “transações comerciais realizadas por indivíduos e organizações, as quais dependem de processamento de dados digitais”.

Para Chaffey (2009), *e-commerce* não significa apenas transações de compra e venda pela internet, mas qualquer transação entre a organização e a outra parte que seja mediada pela internet. O autor exemplifica transações não financeiras, como: troca de informações pré e pós-vendas.

Refaee (2012) classifica as transações de *e-commerce* em quatro tipos: (i) empresa-empresa, para pagamentos e transações de ordens serviço entre companhias; (ii) empresa-consumidor, que realiza transações comerciais diretamente com o consumidor a partir de lojas virtuais; (iii) empresa – governo, que representam relações comerciais do governo com empresas e (iv) consumidor-

governo, que permite ao cidadão realizar algumas atividades como pagamento de taxas ou solicitação de documentos.

Segundo Lee (2001), o modelo baseado em *e-commerce* necessita satisfazer algumas características para que seja um modelo viável. Esse autor afirma que é necessário (i) um sistema que aproveite os efeitos e atributos da Internet para alcançar grande volumes de clientes; (ii) um único conjunto de ativos digitais que entregue valor em diferentes mercados; (iii) construir relações de confiança com os clientes; (iv) transformar proposta de valor e estrutura organizacional para melhorar criação de valor e (v) gerar sinergia entre os produtos e serviços oferecidos. Chaffey (2009) salienta a necessidade de criação de proposta de valor clara para empresas cuja estratégia baseia-se em comércio eletrônico. Esse autor afirma que é necessário definir claramente alguns atributos como conveniência, customização, variedade de produtos e preços diferenciados.

Esse modelo traz uma série de benefícios se comparado ao formato tradicional de transação. O alcance da internet permite a comercialização de produtos para um volume maior de pessoas. Tanto grandes quanto pequenas empresas são capazes de alcançar clientes fisicamente distantes de seus negócios (ALAM, 2005). Barreiras geográficas, inclusive internacionais, foram retiradas dos negócios a partir da utilização da internet como intermediário nas transações (REFAEE, 2012).

Além disso, o modelo pode apoiar a redução de custos em alguns negócios, a partir da promoção dos produtos pela internet a um custo baixo, e não mais por meios tradicionais. Chaffey (2009) expõem uma visão semelhante, afirmando que o sucesso desse modelo baseia-se, resumidamente, na (i) ampliação da receita a partir do alcance de novos consumidores, em função da eliminação de barreiras geográficas, e lealdade de consumidores antigos e (ii) na redução de custos, a partir do aumento da eficiência, possibilidade de redução da equipe envolvida e redução dos custos transacionais e operacionais. O Quadro 1 apresenta outros tipos de potenciais benefícios tangíveis e intangíveis desse modelo de receita.

A literatura apresenta alguns contrapontos com relação a riscos e barreiras da implementação de um *e-commerce*. O principal risco, segundo Chaffey (2009), é com relação a decisão estratégica de investimento em um *e-commerce* para seu negócio. Em alguns casos, o retorno em receita não supera o investimento realizado, podendo ser em função de um planejamento inapropriado ou de uma

execução mal realizada. Existem também riscos práticos que necessitam ser considerados. Caso contrário, o impacto pode ser uma experiência negativa do usuário e, conseqüentemente, o abandono do site. Alguns exemplos comuns de experiências negativas, as quais podem afetar o sucesso do negócio envolvem: (i) sites fora do ar; (ii) roubo de informações de cartão de crédito e (iii) e-mails de atendimento ao cliente sem respostas. Algumas barreiras para adoção desse modelo também podem ser observadas no comportamento do usuário, como a não percepção dos benefícios, a falta de confiança no processo, problemas de segurança, ou a simples falta de habilidade para compras *online*.

Benefícios tangíveis	Benefícios intangíveis
Aumento das vendas <ul style="list-style-type: none"> - novos clientes - novos mercados - clientes existentes (novas transações) Redução de custos <ul style="list-style-type: none"> - tempo de atendimento ao cliente - venda online - custos de distribuição a marketing/comunicação - Níveis de estoque - Aumento da competição entre fornecedores Custos administrativos (maior eficiência)	<ul style="list-style-type: none"> - Imagem corporativa - Fortalecimento da marca - Marketing e comunicação mais rápidos e eficientes - Respostas mais rápidas ao mercado no que diz respeito a desenvolvimento de produto - Melhor atendimento ao consumidor - Aprendizados para o futuro - Gestão das informações dos clientes - Feedback dos clientes sobre os produtos e serviços

Quadro 1: Benefícios tangíveis e intangíveis de um e-commerce

Fonte: Chaffey (2009) – adaptado pela autora

Lee (2001) apresenta cinco passos para o sucesso da transformação de um negócio tradicional em um *e-commerce*: (i) redefinir sua vantagem competitiva em termos de custo, diferenciação e marketing; (ii) repensar sua estratégia de negócio e definir como focar investimentos em uma estratégia única e vencedora; (iii) reexaminar negócios tradicionais e modelos de receita, ficando atento a criação de valor tanto nos negócios tradicionais do mundo físico, quanto nos negócios digitais; (iv) implementar reengenharia no site corporativo, integrando o sistema com os fornecedores, de forma a garantir a flexibilidade necessária e uma experiência rápida e satisfatória para o consumidor e (v) reinventar o serviço ao consumidor,

construindo uma experiência completa e relação fiel com os clientes mais rentáveis.

2.6 Marketplace

O modelo de receita conhecido por *marketplace* permite a vendedores comercializarem seus produtos em uma loja *online* única, e permite aos clientes encontrarem tudo que desejam em um único local (RITALA; GOLNAM; WEGMANN, 2014). O estudo de caso da Amazon.com detalha esse modelo, exemplificando sua transformação de empresa de varejo, onde vendia seus livros, para *marketplace*, a partir do conceito de colaboração e competição. Nesse modelo, a Amazon fornece aos parceiros a tecnologia de venda *online*, controle de estoque, conteúdo do site, serviço de atendimento ao cliente e, principalmente, o acesso aos clientes, a partir de seu site com histórico de elevado tráfego *online*.

Amit e Zott (2001) afirmam que existem quatro fatores que contribuem para o aumento de geração de valor em um negócio: eficiência, complementariedade, alto custo de troca (*lock-in*) e novidade. Com relação a eficiência, os autores sugerem a redução de custos por transação como principal fonte de aumento de eficiência, inclusive no que se refere a logística, distribuição e gestão do inventário. A redução da assimetria de informações entre vendedores e compradores é outro fator citado pelos autores como algo que contribui para o sucesso desse modelo, uma vez que reduz a necessidade dos consumidores em buscar outros fornecedores ou barganhar por redução de custos. Com relação à complementariedade, esses autores afirmam que ela está presente sempre que adquirir um pacote de bens possuir maior valor do que a aquisição isolada dos mesmos bens. A complementariedade pode ocorrer com produtos e serviços, mesmo que não estejam diretamente relacionados. O alto custo de troca é citado pelos autores como um dos fatores que motiva o cliente em repetir transações e os parceiros a manter e melhorar suas ofertas. A possibilidade de customização de produtos e serviços contribui para esse fator. O último fator trazido pelos autores é a novidade, ou inovação, que contribui para o modelo já que apoia no reconhecimento e reputação da marca.

Chaffey (2009) apresenta os quatro principais elementos do que denomina “mapa de um *marketplace online*”. O primeiro elemento é o segmento do cliente, já

que diferentes clientes possuem diferentes necessidades. O *marketplace* deve identificar e categorizar esses diferentes segmentos para entender os diferentes comportamentos de consumo a partir de características como cliente novo versus antigo, dados demográficos, dados psicográficos e ciclo de vida. O segundo elemento são as ferramentas de busca como Google, por exemplo, as quais apoiam a geração de tráfego. O terceiro elemento são os intermediários e sites de mídia como portais, agregadores ou sites de nicho, os quais também apoiam na geração de tráfego. O quarto elemento são os sites de destino, que são os sites para os quais se deseja levar a audiência (o *marketplace* em si).

Em fontes não acadêmicas localizou-se informações que complementam a pesquisa acadêmica sobre o modelo de *marketplace*. Essas informações são resumidas a seguir.

O conceito de *marketplace* é a comercialização de produtos de diferentes vendedores, em um único ambiente virtual, que pode ou não disponibilizar seus próprios produtos (PASCOTTO, 2015). Esse autor afirma que é possível segmentar os *marketplaces* em duas vertentes: (i) geradores de tráfego e (ii) geradores de pedidos. No modelo (i) de geração de tráfego, o *marketplace* possui a função de um site agregador, a partir da exibição do catálogo de produtos e direcionamento para o site do vendedor. Nesse modelo, o *marketplace* é responsável apenas pela gerenciamento das ações de marketing e geração de demanda, enquanto o vendedor é responsável por todas as demais etapas do processo de vendas, inclusive a cobrança. Já no modelo (ii) de geração de pedidos, o *marketplace* assume não somente as ações de marketing, mas também o processo de efetivação da compra, cobrança e análise de fraude. O vendedor recebe somente as informações de pedidos efetivados e pagos, para que siga com as etapas de faturamento e expedição. Em ambos os modelos, a remuneração do *marketplace* é uma comissão sobre as vendas dos vendedores, logo o volume de vendas nesse modelo é decisivo para a sustentabilidade do negócio. Conseqüentemente, o investimento em ações de marketing deve ser expressivo, para gerar um alto volume de acessos ao site. Existem também outras alternativas de receita nesse modelo, como a comercialização de espaços publicitários, cobrança de mensalidade do vendedor, cobrança de taxa adicional sobre o frete ou, ainda, a venda de serviços ou produtos agregados.

Jeff Jordan (2015), atualmente conselheiro em empresas como Pinterest e Airbnb, ex-diretor de empresas como E-bay e PayPal, afirma que, para atingir o sucesso, um *marketplace* necessita de transparência, segurança e uma estrutura eficiente. É essencial que os participantes, tanto compradores quanto vendedores, tenham todas as informações necessárias sobre os produtos, bem como uma estrutura eficiente, com taxas acessíveis aos vendedores e compradores, e segurança nas transações. O empresário também destaca a importância da experiência do usuário, especialmente experiência a partir do celular e a facilidade de compra.

O varejo vem sendo redesenhado e evolui a partir de novas tecnologias e formas de distribuição. A facilidade com que as compras *online* acontecem aproximam marcas e produtos dos seus clientes finais, e as compras online entregam para as empresas uma abundância de dados de comportamento dos usuários, os quais retroalimentam os negócios *off-line* (KPCB, Internet Trends, 2016).

A Figura 8 mostra a curva de crescimento de negócios baseados no modelo *Marketplace*, relacionando o valor em mercadorias com a idade do negócio, enquanto a Figura 9 mostra a mesma curva, porém analisando negócios baseados no modelo de *e-commerce*. A velocidade de crescimento da nova geração de líderes em negócios de internet é maior do que o crescimento da geração anterior, conforme é possível observar nos gráficos.

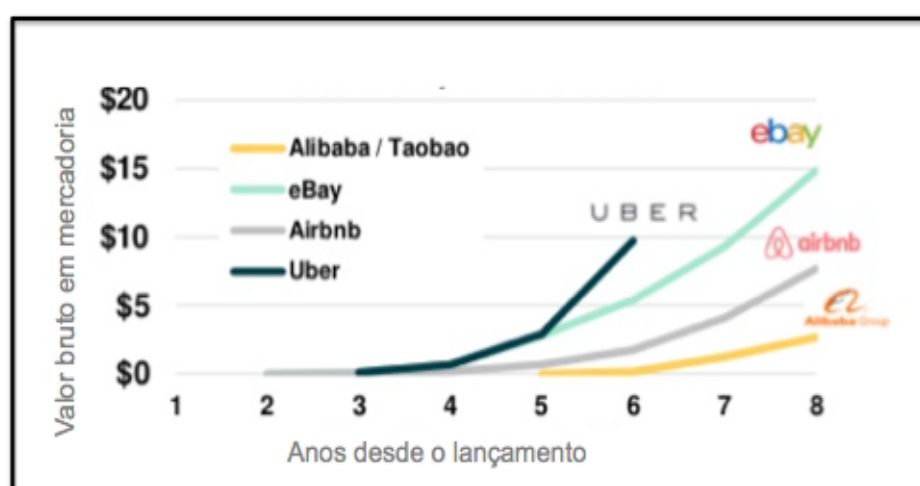


Figura 8: Curva de crescimento de negócios baseados em Marketplace

Fonte: KPCB, Internet Trends 2016



Figura 9: Curva de crescimento de negócios baseados em e-commerce

Fonte: KPCB, Internet Trends 2016

2.7 Compras coletivas

O modelo de receita de compras coletivas é uma evolução da maneira de se fazer negócio pela internet, podendo ofertar produtos e serviços intangíveis, como mensalidades de academias e serviços de hotelaria (FILHO; SIQUEIRA, 2011). Foi criado nos EUA pelo Groupon no final de 2008 e obteve um sucesso imediato (PAIVA, 2011). Faust (2011) afirma que, ao fundar o negócio de cupons online, o Groupon se consagrou como uma das companhias de maior crescimento em toda a história. As compras coletivas foram vistas como a primeira aproximação entre a web e o enorme mercado de comerciantes locais.

Para Paiva (2011), as compras coletivas se mostraram rentáveis no mundo todo e, no Brasil, o pioneiro nesse modelo foi a empresa Peixe Urbano. Contini (2013) afirma que um dos aspectos que contribuiu para o sucesso desse modelo no Brasil foi o perfil dos internautas brasileiros, cujo tempo de navegação é elevado e são muito adeptos a redes sociais. A publicidade em redes sociais contribuiu positivamente para o sucesso imediato no modelo.

O sucesso do modelo rapidamente chamou a atenção de empresários e investidores. Com baixa necessidade de investimento inicial e baixa necessidade de mão de obra em função de uma operação simples, viu-se um crescimento de novos concorrentes seguindo os passos do Peixe Urbano (CONTINI, 2013).

Paiva (2011) elaborou um *Business Model Canvas* para explicar as principais características do modelo de negócios, utilizando como exemplo a empresa Peixe Urbano. A principal proposta de valor desse modelo de negócios

para o usuário, conforme mostra a Figura 10, é a descoberta de novos lugares em sua região, e a possibilidade de usufruir descontos agressivos nessas experiências. Tão importante quanto um bom desconto nos produtos e serviços ofertados, é o reconhecimento da idoneidade das empresas anunciantes (CONTINI, 2013)

Para o anunciante as principais ofertas de valor são atrair novos clientes a partir de grande visibilidade de suas ofertas, e a certeza do retorno do investimento a partir da publicidade.

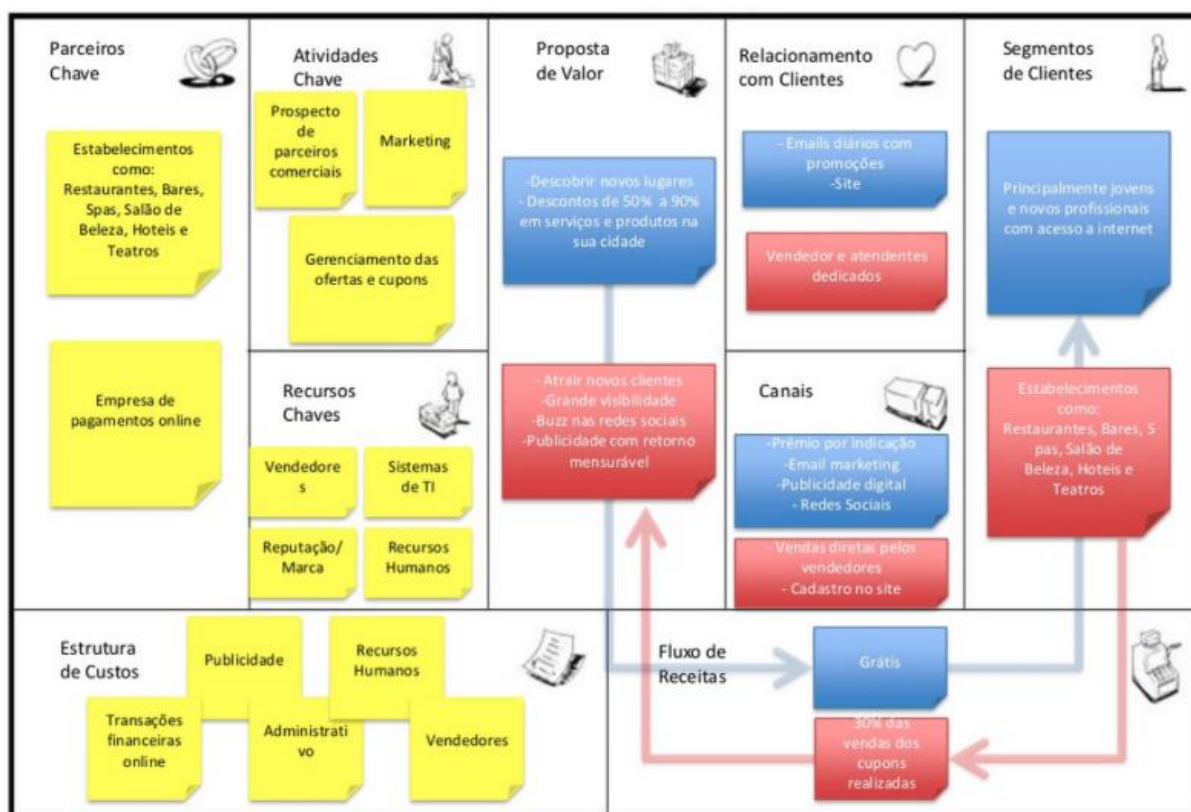


Figura 10: Business Model Canvas do Peixe Urbano

Fonte: Paiva, 2011

O princípio desse modelo é de que as compras somente se concretizam a partir do atingimento de um volume mínimo de transações efetuadas. Caso contrário, ninguém recebe o produto ou serviço adquirido. Outra característica desse modelo é que a proposta é válida por um período pré-determinado (ODENIYI; LAWAL; KAREEM, 2015; COMIN et al., 2014; CONTINI, 2013). O modelo de remuneração é, geralmente, um percentual sobre o valor transacionado. No caso do Groupon, pioneiro no modelo e líder de mercado mundial, é retido 50% do valor em comissão (ODENIYI; LAWAL; KAREEM, 2015).

O pilar do modelo de receita para o anunciante é o aumento da demanda em troca de preços baixos. Em alguns casos o desconto é superior ao lucro, mas pode ser interessante utilizar a ferramenta como mecanismo de divulgação de sua marca (FILHO; SIQUEIRA, 2011; Contini, 2013) afirma que, além da remuneração de mídia pelo anunciante somente ocorrer em caso de venda efetiva, tangibilizando o retorno sobre o investimento, essa estratégia pode ser vista como um reforço de marca gratuito uma vez que, mesmo que a compra não se efetive, aquela oferta impactou um alto volume de usuários, podendo apoiar na decisão de compras futuras. Contudo, Filho e Siqueira (2011) reforçam a importância de investir em um bom atendimento para que essa estratégia funcione, reforçando treinamento dos funcionários que podem ser impactados por maiores fluxos de demanda.

Ainda analisando a Figura 10, é possível observar que uma das atividades chave destacadas por Paiva (2011) é o marketing, e dentro da estrutura de custos aparece a publicidade. Esse fato é reforçado por Odeniyi et al. (2015) quando afirmam que, no caso da empresa Groupon, existe uma base composta por duzentos milhões de usuários inscritos para receberem as ofertas diárias via e-mail e sessenta milhões de usuários ativos no aplicativo de ofertas. Contini (2013) também reforça o ponto afirmando que empresas baseadas nesse modelo investem em aquisição de base de dados de novos clientes, já que o sucesso do modelo depende de um grande volume de audiência, além do alto investimento em publicidade.

Filho e Siqueira (2011) trazem alguns desafios inerentes ao modelo e apontam que, apesar do sucesso mundial, existem muitos casos de insucesso. O modelo carrega alguns desafios no que tange a relação com os fornecedores para que seja possível ofertar descontos agressivos. Existem também desafios de concorrência mediante o aumento de empresas seguindo esse modelo, além de outros desafios típicos de um negócio de comércio eletrônico. Soma-se a isso o público restrito desse segmento. Por ser um modelo recente, muitos consumidores não conhecem, ou não confiam em seu funcionamento. Comin et al. (2014) reforçam a questão da desconfiança do modelo por parte dos consumidores como sendo uma fragilidade a ser trabalhada. Para os autores, a insegurança está relacionada ao site ser suscetível a exposição das informações pessoais e financeiras do comprador por outros usuários da internet.

2.8 Publicidade *online*

Clemons (2009) propõe uma definição para publicidade, a qual diz que se trata de mensagens comerciais para construir uma marca, que são pagas para serem posicionadas onde se encontram os clientes em potencial. As mensagens descrevem o produto, apresentando seus principais atributos, benefícios atrelados a ele e onde encontrá-lo. Torres (2010) adapta esse conceito para o mundo digital, e define publicidade *online* como “um conjunto de ações de marketing digital que visam divulgar a marca ou produto da empresa”. Essas ações se diferenciam da publicidade convencional por envolver diversas mídias e tecnologias como, por exemplo, banners, vídeos e links patrocinados (TORRES, 2010). É possível segmentar as partes envolvidas em três categorias: (i) vendedores, os quais são produtores de conteúdo que produzem seu site com espaço para comercialização de anúncios; (ii) compradores, os quais possuem algum produto ou serviço para promover e (iii) infraestrutura, as quais prestam serviço para mensurar e auditar as campanhas (BENEDIKTOVA; NEVOSAD, 2008).

Durante décadas, muitas organizações cujo modelo de receita era baseado em publicidade, lucraram com anúncios a partir de grandes volumes de audiência. Empresas de mídia investiam no aumento da circulação de seus conteúdos, mesmo que o volume viesse de usuários não engajados, ou esporádicos. Para o anunciante, fazia sentido atingir um grande volume de usuários, mesmo sem saber quem são. Atualmente essa situação é diferente: anunciantes buscam uma audiência qualificada e segmentada conforme o perfil do produto anunciado. Sendo assim, existe uma oportunidade para empresas de mídia redefinirem a relação entre audiência e o anunciante: jornalistas deveriam ter o compromisso de conhecer a audiência que possuem versus a audiência que buscam, e reformular sua oferta de conteúdo digital de forma a garantir uma maior lealdade dos usuários (GRUESKIN et al., 2011). Na indústria digital, o anunciante não compra um espaço na mídia, mas sim paga pela atenção de uma audiência específica (AALTONEN, 2011).

Enquanto o conteúdo dos sites era grátis, os usuários possuíam acesso total ao conteúdo, assim como anunciantes possuíam acesso total aos usuários. Porém, a partir da migração do modelo tradicional para o digital, observa-se uma queda de audiência e, conseqüentemente, queda de receita de circulação. Esse

comportamento impacta negativamente no modelo de receita que depende do anunciante, já que um dos métodos utilizados pelo anunciante para mensurar a qualidade da audiência é a “disposição do usuário a pagar pelo conteúdo” (GRUESKIN et al., 2011). Por outro lado, ainda existe uma perspectiva econômica de que a informação na internet deve ser livre, e de que o custo de produção de conteúdo digital deve ser marginal. A partir dessa perspectiva, a receita de publicidade *online* se torna vital, visto que consumidores continuam demandando conteúdos grátis (GALLAUGHER; AUGER; BARNIR, 2001).

Grueskin et al. (2011) afirmam que existe uma oportunidade para que empresas de mídia repensem sua relação com os anunciantes. Isso significa que é necessário compreender que existem outras alternativas de anúncios os quais se posicionam como mídias de massa, a mais baratas e efetivas como, por exemplo, Google e Facebook. As empresas de jornalismo precisam se posicionar a partir do seu diferencial competitivo, que é o conhecimento mais profundo da sua audiência e sua capacidade de influenciar esses usuários. Segundo os autores, essas empresas podem atuar como “guias da era digital” apoiando anunciantes a produzirem novos formatos. O relatório da PWC (2016) mostra que o mercado brasileiro de publicidade na internet tende a crescer. A pesquisa mostra a participação em receita por tipo de conexão, e afirma que, em internet móvel o investimento em publicidade foi de R\$ 197 Milhões em 2015, e projeta 425 Milhões para 2020. Já em internet fixa, o valor investido em 2015 foi de R\$ 1,26 Bilhões e a projeção é que esse valor chegue a R\$ 2,45 Bilhões em 2020.

A proposta de valor desse modelo de negócios é atrair a atenção dos leitores para atrair a receita dos anunciantes. As empresas devem possuir um público alvo bem definido, os quais serão vendidos para os anunciantes (BARCLAY, 2012). O modelo de negócio baseado em publicidade é um “jogo de números”, segundo Grueskin et al. (2011). Os autores afirmam que uma empresa necessita de um certo volume de usuários visitando seu conteúdo e, quanto maior esse número, maior a quantidade de anúncios se consegue comercializar. Indicadores de engajamento como, por exemplo, o tempo dispendido pelos usuários no site, também são valorizados pelo anunciante e, conseqüentemente, são informações importantes nesse modelo de receita. Esse modelo está amplamente ancorado no alcance da audiência (BARCLAY, 2012). Segundo Mr. Goodman, executivo da *20 Minuten*, é essencial que seu site seja o mais lido e seu

aplicativo o mais acessado. Dessa forma, já que toda a sua receita *online* é proveniente de anunciantes, a produção de conteúdo é voltada para alcançar o maior número de usuários (BARCLAY, 2012). Nesse modelo de receita, serviços e conteúdos são subsidiados pela receita de anúncios, a partir do empacotamento de usuários e leitores em audiência (AALTONEN, 2011). Esse modelo de receita é dependente de tecnologia e inteligência de dados, tanto a venda dos anúncios, quanto a entrega e o monitoramento dos resultados (PIECHOTA, 2016). Freitas e Lima (2014) apontam que o risco atrelado ao modelo de publicidade é ser movido por uma única fonte de receita. Se os portais de conteúdo não garantirem um público fixo e engajado, dificilmente será possível atrair a atenção dos anunciantes.

Wang (2007) afirma que o modelo baseado em publicidade digital é uma extensão do modelo e transmissão nas mídias tradicionais. Nesse modelo, o site mescla a entrega de conteúdo e serviço com a entrega de mensagens de anúncios e ele apresenta uma melhor performance se o volume de tráfego é alto, ou especializado. O autor apresenta alguns formatos de negócios os quais se baseiam nesse modelo, como Portal (entrega conteúdos e serviços com alto volume de audiência ou segmentado), Classificados (lista de venda ou compra), Registro do usuário (entrega o conteúdo grátis em troca de informações valiosas para o anunciante) e Anúncio de contexto (entrega de anúncio conforme o contexto e comportamento do usuário). O marketing massivo, como rádio e televisão, tem muito menos chances de se efetivar, se comparado ao marketing personalizado, na internet. Os dados e comportamento de navegação dos usuários se tornam propriedade das empresas que oferecem conteúdos e serviços *online*. Essas informações dos usuários são a matéria prima do que o autor denomina de um “complexo mercado de marketing”. Os dados são recolhidos e processados e retroalimentam o sistema, tornando as ofertas mais atrativas para o consumidor (CRUZ, 2016).

Existe um deslocamento de perspectiva na economia de acesso às informações nas redes digitais. O controle do tempo, da navegação e dos dados do usuário passam a ser o centro da atividade econômica (CRUZ, 2016). Segundo Cruz (2016), essas informações são o principal produto para empresas financiadas por publicidade. Nesse modelo, a geração de valor é baseada na atenção do usuário. Quanto mais consumidores, maior o “estoque de atenção”, e maior a possibilidade de rentabilização desse estoque com publicidade. Por outro lado,

quanto mais empresas se apoiam nessa estratégia, mais escassa se torna a atenção do usuário, em função da concorrência. Nesse sentido, o autor sugere que, para driblar a perda de atenção do usuário, é necessário agregar mais informações e informações mais relevantes para o seu perfil, podendo se utilizar dos dados de navegação do usuário para entregar-lhe conteúdos relevantes e direcionados ao seu comportamento. Cruz (2016) afirma que “a transformação do consumidor em produto é a maior façanha desse novo modelo de negócio digital, e isso ocorre via digitalização dos nossos gostos e via mercantilização de nossa atenção e de nosso tempo de navegação”.

Além de fonte de receita para as empresas, os anúncios podem ser vistos como algo útil e divertido pelos os usuários, o que pode incentivar as pessoas a comprarem certas revistas ou jornais, ou assistirem certos canais. Porém, no caso de anúncios digitais, existe um desafio com relação ao melhor formato. Por um lado, o apelo pode ser reduzido em formatos simples como, por exemplo, um pequeno retângulo. Para obter a informação completa, é necessário que o usuário clique na peça e será direcionado para outro site, mas esse comportamento é raro. Por outro lado, anúncios cujo formato são mais intrusivos, prejudicam a experiência do usuário (GRUESKIN et al., 2011).

Clemons (2009) alerta para algumas fragilidades desse modelo afirmando que, o primeiro ponto, é que existe uma falta de confiança dos consumidores em anúncios. Estudos demonstram que mensagens transmitidas por um comercial apresentam muito menos impacto do que a mesma mensagem transmitida a partir de serviços de classificação e sites independentes, ou a partir da recomendação de amigos. O segundo ponto trazido pelo autor é com relação a falta de interesse dos consumidores em serem impactados por anúncios. As pessoas não querem ser interrompidas em sua navegação por alguma mensagem de anunciante. O terceiro e último ponto é que os consumidores não precisam dos anúncios. A maioria deles se posiciona a partir de pesquisas em sites independentes de referência, que apontam avaliações de outros clientes sobre os produtos e serviços.

Para melhor compreensão desse modelo de receita é importante conhecer os possíveis formatos de anúncios e modelos de precificação existentes. Breuer e Brettel (2012) afirmam que os principais formatos são *Banner*, Cupom (conhecido como CLA – *coupon/loyalty advertising*), Busca (conhecido como SEM – *search engine marketing*) e comparadores de preço. Segundo relatório da PwC (2013) os

principais formatos são Busca, *Display*, *Banner* e Classificados. Os conceitos de cada formato, segundo a PwC (2013) estão resumidos na sequencia:

- Busca: quando o anunciante paga taxas para que empresas de busca *online* mostrem seu site a partir da pesquisa de palavras ou frases específicas;
- *Display/Banner*: quando o anunciante paga por um espaço no site de empresas para exibição de um *banner*;
- Classificados: quando o anunciante paga taxas para apresentar produtos ou serviços específicos.

Com relação a modelos de precificação, os principais encontrados na literatura são “CPM”, que significa custo por milhão, o qual cobra do anunciante uma taxa fixa por um volume fixo de impressões, e o preço fixo por um espaço fixo no site. Outros modelos, como pagamento por clique, ou comissionamento conforme o volume de vendas, também são utilizados (BARCLAY, 2012). Aaltonen (2011) afirma que o modelo de precificação baseado no CPM segue uma visão do tradicional anúncio off-line, onde a cobrança é realizada com base no potencial de alcance, ou algo que o autor chama de “oportunidade de visualização”. Porém, a evolução da tecnologia tornou possível um modelo complementar de preço, o qual gera uma remuneração a partir do CPC, ou custo por clique, e do CPA, ou custo por ação.

Uma importante ferramenta que apoia o modelo de receita baseado na publicidade *online* é a mídia programática. É possível encontrar informação abundante sobre essa ferramenta na literatura. Trata-se de uma maneira de comprar mídia de forma programada e a partir de um processo automatizado. Segundo Hewson (2014), com a fragmentação da audiência digital, as marcas veem oportunidade de realizar anúncios individualmente direcionados aos usuários. Anúncios personalizados e mais relevantes tendem a apresentar melhores retornos. Esse tipo de anúncio direto exige velocidade e escala e, a única forma de fazê-lo é a partir da mídia programática, apoiada em dados ricos e precisos o suficiente para suportar a segmentação. A compra de mídia programática permite que os comerciantes comprem anúncios automaticamente, com base na utilização de dados que apoiam a tomada de decisão (HAYZLETT, 2016). Segundo esse autor, antes dessa tecnologia, o processo de compra de mídia online era moroso, exigindo que os responsáveis fizessem a compra manual,

informando para as agências de mídia quais os parâmetros desejados. As agências entravam em contato uma a uma com as redes e intermediavam a transação. A partir da programática, os compradores de mídia podem economizar de 10% a 15% em custos de aquisição, e ainda atingir uma audiência mais qualificada para seu produto.

A literatura sobre o modelo de receita baseado em publicidade apresenta o programa de afiliados como um modelo amplamente difundido e popular no mercado. Alguns autores, como Gallagher et al. (2001) e Benediktova e Nevosad (2008) classificam esse programa como sendo um modelo de receita apartado do modelo baseado em publicidade. Porém, a maioria dos autores estudados, como Wang (2007), Amarasekara e Mathani (2015) e Duffy (2005), classificam como sendo uma variação de formato de marketing dentro do modelo de publicidade. Nessa dissertação, o programa será descrito como parte do modelo baseado em publicidade online.

O programa de afiliados proporciona oportunidades de compra em qualquer lugar onde o usuário possa estar navegando, a partir de uma rede de empresas afiliadas, as quais imprimem os anúncios em troca de uma porcentagem da receita gerada a partir da compra (WANG, 2007). O relatório Digital Report (2011) aponta que esse programa surgiu quase no mesmo período do surgimento da internet, e que os princípios não mudaram muito desde então. O programa se baseia em uma rede de sites parceiros que direcionam tráfego ao site dos anunciantes em troca do pagamento de uma comissão por clique, ou ainda por compra. Amarasekara e Mathani (2015) destacam que uma das chaves para o sucesso do programa de afiliados é a confiança entre as partes da cadeia de valor, uma vez que os afiliados e as empresas não se conhecem. Ainda assim, os autores reforçam a importância de monitorar os resultados, já que toda a remuneração ocorre a partir de uma comissão de venda direta pelo anúncio do afiliado.

Uma das vantagens desse modelo para os anunciantes é que o custo de publicidade deixa de ser fixo e passa a ser variável, facilitando a alocação do valor e garantindo que o investimento trará retorno (BENEDIKTOVA; NEVOSAD, 2008). O programa de afiliados passa a ser uma das respostas para os gerentes de marketing, uma vez que se trata de um modelo orientado a resultados.

Enquanto isso, para a empresa provedora de conteúdo, o principal benefício é a geração de receita a partir de seus *websites*, podendo atingir muitos

anunciantes que de outra forma, talvez, não fosse possível. Esse modelo permite geração de receita sem a necessidade de investimento em infraestrutura ou inventário, gerando uma relação positiva para ambas as partes (DUFFY, 2005).

2.9 Crowdfunding - financiamento colaborativo

Crowdfunding é um novo modelo de receita baseado em micro patrocínio ou financiamento colaborativo para projetos, serviços, conteúdos ou plataformas. Qualquer coisa que possa ser financiada por diversos patrocinadores, os quais voluntariamente decidem participar da criação ou implementação de uma ideia, pode se tornar um projeto de *crowdfunding* (ROJAS et al. 2012). O conceito envolve utilizar a internet e o poder da multidão para angariar fundos de uma maneira aberta e transparente (BEAULIEU; SARKER; SARKER, 2015). Belleflamme et al. (2011) definem o modelo como “um convite aberto, por meio da internet, para o fornecimento de recursos financeiros para projetos específicos, sob forma de doação ou recompensa”. O termo *crowdfunding* tem sua origem na palavra *crowdsourcing*, a qual descreve a terceirização de tarefas para uma grande quantidade de indivíduos, geralmente anônimos (IBRAHIM; VERLIYANTINA, 2012).

A literatura acadêmica sobre esse modelo de receita é relativamente escassa. Existem muitos estudos sobre o financiamento coletivo, porém com foco no projeto financiado, trazendo a visão do empresário que necessita do financiamento. Muito poucos estudos foram encontrados com a visão do modelo de receita em si.

Crowdfunding se tornou um modelo de receita popular desde 2009, e muitas empresas vem surgindo baseadas nesse modelo, seguidas pela líder de mercado chamada Kickstarter (Gough, 2011). A primeira experiência de *crowdfunding* na *web* aconteceu em 2006, com o site europeu Sellaband, especializado em iniciativas musicais. Em 2009, com o surgimento da líder mundial Kickstarter, o modelo começou a popularizar-se (AVENI; PINTO, 2014). Segundo Gough (2011), o que diferencia as empresas é seu modelo de financiamento. Algumas utilizam o “tudo ou nada”, que significa que o projeto somente recebe o valor se atingir o mínimo estimado para sua execução. Outras utilizam o “fique com tudo”, que significa que o projeto recebe o valor imediatamente, independente do atingimento

da meta. O modelo de receita no negócio é uma comissão sobre o valor arrecadado para cada projeto.

Segundo Valanciene e Jegeleviciute (2013), o modelo é composto por três partes interessadas: o investidor, ou apoiador; o intermediário, ou a plataforma; e o empresário que necessita financiar um projeto. No estudo apresentado pelos autores em 2013, eles afirmam que o modelo está na fase do que chamaram de “infância”, e crescendo rapidamente. Giudici et al. (2012) utilizam outra nomenclatura para expressar uma ideia semelhante, quando afirmam que o modelo está evoluindo de um estágio “embrionário” para o estágio de “crescimento”. Esse modelo de receita já foi aplicado em projetos de campos variados, como música, jogos e caridade. Existem ainda estudos que indicam a viabilidade da aplicação do modelo em outras áreas de conhecimento como, por exemplo, o jornalismo, conforme apresentado por Fontoura (2015).

Existem três formas de troca pelo capital investido. A primeira é a promessa de participação nos lucros dos projeto ou do negócio. A segunda é a devolução do valor investido, como se fosse um empréstimo. A terceira é a apreciação, ou agradecimento (BEAULIEU; SARKER; SARKER, 2015). Belleflamme et al. (2011) simplificam o modelo afirmando que existem duas formas de operar. A primeira forma é o que denominam de “pré-ordem”, na qual os empresários convidam os apoiadores a comprarem o produto antes do seu lançamento. Dessa forma, arrecadam fundos necessários para o lançamento do produto e, quando o projeto é finalizado, entregam um exemplar aos apoiadores. A segunda forma é quando empresários solicitam dinheiro aos apoiadores e, em troca, entregam participação nos lucros a partir do resultado do projeto.

Segundo Beaulieu et al. (2015), um dos fatores críticos para o sucesso desse modelo de receita é o *website*, uma vez que toda a transação é garantida pelo site, além de toda a comunicação entre o dono do projeto e o apoiador. Esse investimento inicial não necessariamente necessita ser elevado. Freitas e Lima (2014) reforçam a necessidade de contratação de servidores eficientes e softwares, além da hospedagem do site. Entretanto, segundo os autores esses gastos podem ser mitigados em fases iniciais do negócio graças a possibilidade de alugar os recursos. Aveni e Pinto (2014) afirmam que a plataforma precisa ser amigável, dinâmica e constantemente atualizada, já que se trata se um intermediário virtual.

Giudici et al. (2012) atribuem três elementos ao sucesso desse modelo de receita: (i) a escassez de capital investido em projetos empresariais em função da crise global; (ii) a evolução tecnológica da internet 2.0, a qual facilitou o desenvolvimento de plataformas que permitem a execução dos projetos e (iii) o sucesso do fenômeno de *crowdsourcing*. Agrawal et al. (2015) afirmam que algumas propriedades são comuns às plataformas de financiamento coletivo de sucesso, tais como (i) a facilidade de busca a partir da padronização de apresentação dos projetos; (ii) a redução do monitoramento em função do valor reduzido das transações e (iii) as informações sobre o valor acumulado arrecadado e sobre os financiadores.

A proposta de valor desse modelo vai além da possibilidade de financiamento de um projeto por empresários. O modelo é visto também como uma estratégia de marketing, pois permite testar a viabilidade e aceitação de sua ideia no mercado antes mesmo do seu lançamento (AVENI; PINTO, 2014; MOLLICK, 2014). Ibrahim e Verliyantina (2012) acrescentam que esse modelo tem potencial para contribuir com o desenvolvimento da sociedade e da comunidade.

Algumas desvantagens e riscos estão atreladas ao modelo de *crowdfunding*, principalmente com relação à confiança no modelo. Por ser algo relativamente novo, especialmente no mercado brasileiro, ainda existe um certo grau de incerteza pelos usuários sobre a entrega integral do valor investido para o projeto. Em alguns casos, inclusive, existe a suspeita de lavagem de dinheiro (FREITAS; LIMA, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem por objetivo apresentar a classificação da pesquisa quanto a sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos e descrever as etapas realizadas, detalhando as ferramentas, técnicas e métodos utilizados em cada uma das etapas.

3.1 Classificação da pesquisa

O método de pesquisa pode ser classificado como de natureza aplicada, uma vez que os resultados foram utilizados imediatamente para a solução de um problema real que envolve a classificação de modelos de receita digitais e a proposta de uma estrutura para avaliar o modelo de receita mais apropriado para um determinado segmento de mídia digital. A abordagem da pesquisa é qualitativa, pois está apoiada em discussões na literatura referentes à implantação de modelos de receitas digitais dentro e fora do território brasileiro, mas também utiliza entrevistas com especialistas. Com relação aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como predominantemente descritiva, uma vez que descreve e classifica modelos de receita a partir de características relevantes, identificando vantagens e desvantagens dos modelos. Quanto aos procedimentos, o método aplicado foi o da Pesquisa Ação, visto que o trabalho passou por uma revisão da literatura, extraindo modelos já estudados, somada a entrevistas com executivos na área, e concluindo com uma produção acadêmica que apresenta um modelo adaptado a um segmento de uma empresa de mídia digital e relato dos resultados obtidos.

3.2 Etapas da pesquisa

O trabalho foi organizado em quatro macro etapas que envolveram: (i) a revisão da literatura; (ii) a classificação de modelos de receita em ambientes digitais; (iii) a elaboração de uma estrutura para identificar modelos de receitas digitais mais apropriados para diferentes aplicações e (iv) o uso dessa estrutura em um segmento da empresa de mídia digital.

A Figura 11 apresenta o resumo das etapas, as quais estão detalhadas nas subseções a seguir.

ETAPA	ATIVIDADE	ENTREGÁVEL
1. Revisão da literatura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Extração da literatura acadêmica 2. Extração de fontes não acadêmicas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisão da literatura
2. Classificação de modelos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição dos critérios de classificação 2. Definição das alternativas de classificação 3. Quantificação e qualificação das alternativas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Critérios 2. Quadro comparativo
3. Desenvolvimento de estrutura para identificar modelos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilização dos critérios 2. Utilização do quadro comparativo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrutura de avaliação de modelos
4. Uso da estrutura em um segmento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição dos executivos a serem entrevistados 2. Execução das entrevistas 3. Análise dos resultados 4. Recomendação da implementação do modelo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recomendação de um modelo 2. Diretrizes para implementação

Figura 11: Etapas da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

3.3 Revisão da literatura

A revisão da literatura iniciou de forma ampla a partir de palavras-chave como “modelos de receitas digitais”, “modelos de receita na internet”, “negócios digitais” e algumas variações tanto em português quanto em inglês. Foram lidos todos os títulos dos artigos localizados a partir dessas palavras, e foi realizada uma seleção dos artigos que mais se adequavam ao tema. O estudo dos artigos selecionados permitiu o entendimento dos conceitos necessários para o estudo aprofundado de cada um dos modelos, bem como a listagem dos modelos que necessitariam ser analisados para a presente pesquisa. Foram encontrados na literatura uma relação de sete modelos, os quais foram detalhados em seções individuais.

Da literatura acadêmica, extraiu-se os conceitos, vantagens e desvantagens dos modelos de receitas digitais encontrados, entendendo sua aplicação teórica e prática dentro do contexto nacional e, sempre que possível, também no contexto internacional. Como complemento desse estudo, foram resgatadas algumas fontes não acadêmicas como, por exemplos, entrevistas publicadas por executivos da área, relatórios de negócios e exemplos de implementação dos modelos a partir de notícias divulgadas na mídia.

3.4 Classificação de modelos de receita em ambientes digitais

A classificação dos modelos de receitas digitais foi realizada em três etapas, envolvendo: (i) Definição de critérios de classificação e (ii) Definição das alternativas de classificação e (iii) Quantificação e qualificação das alternativas.

3.4.1 Definição de critérios de classificação

A partir da análise de conteúdo realizada, entendimento dos modelos, vantagens, desvantagens e características de cada modelo, foi criada uma planilha resumindo os modelos selecionados. A planilha contém as principais características dos sete modelos analisados, algumas vantagens e desvantagens apresentadas na literatura, bem como exemplos de empresas nas quais o modelo foi implementado, comparando os modelos entre si. O formato da planilha pode ser visualizado no Quadro 2.

Nome do Modelo	Resumo	Vantagens	Desvantagens	Exemplo
Assinatura	Resumo das principais características do modelo	Principais vantagens atreladas ao modelo, apresentadas na literatura	Principais desvantagens atreladas ao modelo, apresentadas na literatura	Exemplos de empresas nas quais o modelo foi implementado
Micropagamento				
Comércio Eletrônico				
<i>Marketplace</i>				
Compras coletivas				
Publicidade <i>online</i>				
<i>Crowdfunding</i>				

Quadro 2: Estrutura para quadro resumo dos modelos de receitas digitais

Fonte: Elaborado pela autora

As informações extraídas da análise aprofundada da literatura foram convertidas em vinte e quatro critérios genéricos. Nessa etapa optou-se por listar tantos critérios quanto possível, mesmo que mais adiante, na fase de avaliação dos modelos, alguns critérios tenham sido desconsiderados em função de apresentarem pouca relevância.

Dubosson-Torbay et al. (2002) sugerem uma estrutura de classificação de modelos de receita a partir do agrupamento dos critérios em quatro dimensões: (i) Produto, (ii) Cliente, (iii) Infraestrutura e (iv) Financeira. Uma análise do conteúdo mostrou que os critérios de classificação podem ser agrupados nas quatro dimensões sugeridas pelos autores.

- (i) Produto: descrevem aspectos relacionados ao produto ou serviço oferecidos, como a originalidade, proposta de valor e inovação.
- (ii) Cliente: descrevem aspectos relacionados ao cliente, como impacto na experiência do usuário, relacionamento da organização com o usuário no que diz respeito a aquisição, retenção e satisfação.
- (iii) Infraestrutura: descrevem aspectos relacionados a atividades e processos internos da organização no que tange a implementação do modelo.
- (iv) Financeira: descrevem o impacto em receitas, despesas e necessidade de investimento para a implementação e operacionalização do modelo.

3.4.2 Definição das alternativas de classificação

Para cada critério listado, conforme a natureza do critério, foram criadas alternativas de classificação quantitativas ou qualitativas.

3.4.3 Quantificação e qualificação das alternativas

A partir da lista de critérios, os modelos encontrados na literatura foram analisados individualmente, permitindo a construção de um quadro comparativo. O quadro comparativo apresenta todos os modelos de receita estudados, classificados com base nos critérios definidos. Alguns critérios foram excluídos por não apresentarem diferenças na comparação dos modelos.

3.5 Desenvolvimento da estrutura de avaliação de modelos de receita apropriados para segmentos digitais

A estrutura desenvolvida utiliza (i) os critérios estabelecidos e (ii) o quadro comparativo. Ela pode ser aplicada em diferentes situações e empresas, a partir da identificação das alternativas mais interessantes no âmbito de cada critério. Feito isso, utilizando o quadro comparativo, verifica-se qual ou quais modelos de negócio já existentes aproximam-se melhor das escolhas realizadas.

3.6 Uso da estrutura proposta em um segmento da empresa de mídia digital

O uso da estrutura proposta em um segmento específico da empresa de mídia digital foi realizado em quatro etapas: (i) Definição dos executivos a serem

entrevistados; (ii) Execução das entrevistas; (iii) Análise dos resultados e (iv) definição do modelo apropriado e recomendações para implementação do modelo.

3.6.1 Definição dos executivos a serem entrevistados

A escolha dos executivos foi realizada com base em suas competências e vivências profissionais. Também foi levada em consideração a disponibilidade e interesse dos executivos em participarem dessa etapa do trabalho. Bluhm et al. (2011) afirmam que dados de pesquisas qualitativas provêm da experiência dos participantes e de suas percepções. Andriopoulos e Slater (2013) complementam apontando que a seleção intencional de participantes de diferentes perfis fornece explicações mais ricas sobre o fenômeno sob investigação, e permitem a triangulação propiciada pelos diferentes pontos de vista.

3.6.2 Execução das entrevistas

As entrevistas foram aplicadas individualmente com cada um dos executivos. O período total de aplicação das entrevistas durou 20 dias, em função de dificuldade com as agendas. As entrevistas foram realizadas presencialmente e individualmente nas dependências da empresa em estudo.

Cada uma das entrevistas iniciou explicando o objetivo da pesquisa, e apresentando os quadros de classificação dos modelos, obtidos a partir do resultado do estudo aplicado, detalhado no capítulo 4. O problema foi contextualizado para um segmento específico de mídia digital em uma das empresas do Grupo e foram explicados individualmente cada um dos critérios listados. A partir das explicações, foi questionado, na visão dos executivos, qual seria a melhor alternativa para cada critério considerando a realidade do segmento e da empresa em estudo. Adicionalmente, foi questionado se trata-se de um critério mandatório, onde é essencial atender a alternativa indicada, ou compensatório, onde o não atendimento da alternativa ideal pode ser compensado por boa adequação em outros critérios. Esse procedimento se repetiu até finalizar a análise de todos os critérios.

Ao final da entrevista, foi apresentado aos respondentes os 7 modelos de receita estudados no capítulo 2 e a classificação realizada, e foi realizada a seguinte pergunta: “se o senhor fosse implementar um desses modelos de receitas

digitais no segmento em questão, qual seria? Por que?”. As respostas foram registradas em uma planilha individual para cada um dos respondentes.

3.6.3 Análise dos resultados

A análise das respostas foi realizada em três etapas: (i) comparação das respostas com o quadro comparativo; (ii) análise das respostas da pergunta aberta e (iii) comparação entre os resultados obtidos.

- (i) Comparação das respostas com o quadro teórico: o resultado da classificação realizada por cada um dos especialistas, indicando a situação desejável para o segmento específico de mídia digital, foi comparado aos modelos de receita classificados previamente no quadro comparativo. Foram analisados os desvios de cada um dos critérios, comparando a situação desejada, indicada pelos especialistas, e a situação correspondente a cada modelo extraído da literatura. Os critérios considerados mandatórios receberam peso 3, enquanto que os critérios classificados como compensatórios receberam peso 1.
- (ii) Análise das respostas da pergunta aberta: foram analisadas as respostas da pergunta sobre qual modelo poderia ser aplicado ao segmento específico de mídia digital. Essas respostas receberam 5 pontos.
- (iii) Comparação entre os resultados obtidos: foi realizada a soma ponderada dos desvios, considerando os critérios compensatórios (peso 1), mandatórios (peso 3) e pergunta aberta (peso 5), analisando-se os resultados individuais de cada uma das entrevistas. Em seguida, foi realizada uma análise final agrupando os resultados obtidos com os diferentes executivos, a partir da soma total dos desvios.

A definição da escala dos desvios foi realizada de forma subjetiva, atribuindo-se os pesos mencionados aos critérios mandatórios, compensatórios e à pergunta aberta.

3.6.4 Definição do modelo apropriado e recomendações para implementação do modelo

Conforme as alternativas selecionadas, a solução para o segmento específico de mídia digital pode ser: (i) um dos modelos da literatura com algumas adaptações ou (ii) uma combinação de modelos da literatura. Observa-se que, em qualquer caso, em função de adaptações ou combinação, o modelo de receita resultante provavelmente será original (diferente do que é praticado no mercado).

A comparação das respostas obtidas nas entrevistas com a extração realizada a partir da literatura permitiu a realização de uma proposta de implementação de um modelo de receita adaptado ao contexto do Grupo RBS, mais especificamente um produto digital de Rádio. Nessa etapa, também foram sugeridas diretrizes para a implementação do modelo.

4 ESTUDO APLICADO

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos em cada etapa da aplicação do método proposto na seção 3.

4.1 Classificação de modelos de receita em ambientes digitais

A Classificação dos modelos de receita em ambientes digitais iniciou pela extração da literatura dos mesmos, seguida da definição de critérios de classificação, definição das alternativas de classificação e, por fim, classificação dos modelos estudados.

4.2 Extração da literatura

A extração da literatura permitiu a elaboração de um quadro resumo (ver Quadro 3), contendo as principais características, vantagens e desvantagens dos modelos estudados e exemplos de empresas que possuem o respectivo modelo implementado.

Nome do Modelo	Resumo	Vantagens	Desvantagens	Exemplo
Assinatura	Modelo sustentado a partir de mensalidades pagas pelos usuários. O comprador adquire a propriedade de um produto mediante pagamento antecipado e recorrente, em um período de tempo pré definido. Pode se apoiar em um modelo de receita " <i>freemium</i> ", o qual entrega parte do serviço grátis, e cobra por um serviço ou funcionalidades adicionais.	<ul style="list-style-type: none"> - Receita recorrente - Conhecimento mais detalhado do assinante, que pode rentabilizar anúncio com um perfil definido - Trabalha com base fixa de clientes - Criam lealdade com usuário - Relação de longo prazo com o usuário 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado custo de aquisição - Elevado custo administrativo - Não incentiva compra por impulso - Necessidade de pagar um valor único por um pacote de produtos - Limitado a um período de tempo 	<p>Netflix Spotify Dropbox The New York Times (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) (11) (12) (13) (14) (15) (16) (17) (18) (19)</p>
Micro-pagamento	Transações que envolvem baixo valor em troca da disponibilidade de algum produto ou serviço	<ul style="list-style-type: none"> - Atinge alto volume de usuários - Alcança perfis com diferentes necessidades - Permite ao usuário que pague somente pelo serviço de seu interesse - Estimula compra por impulso - Gera engajamento do usuário 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto custo da transação financeira - Falta de método estável para processamento de transações de baixo valor - Custo mental da transação 	<p>Business Week Fortune Magazine (5) (6) (19) (20) (21) (22) (23) (24) (25) (26) (27)</p>
Comércio eletrônico	Também conhecido como <i>e-commerce</i> . Transações de compra, venda ou troca de produtos e serviços pela internet. Baseado em grande volume de audiência e em alguns atributos como conveniência, customização, variedade de produtos e preços diferenciados	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de alcançar clientes fisicamente distantes - Custos operacionais reduzidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessário investimento inicial elevado em tecnologia - Pode enfrentar barreiras como a desconfiança do usuário e a não habilidade para compras <i>online</i> 	<p>Amazon (28) (29) (30) (31) (32)</p>
<i>Marketplace</i>	Comercialização de produtos de diferentes vendedores em um único ambiente virtual que pode ou não disponibilizar seus próprios produtos. O modelo de receita baseia-se principalmente em comissão sobre as vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Custos operacionais reduzidos - Modelo de receita variados (comissão e publicidade) 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de alto investimento em ações de marketing que geram fluxo para a loja - Necessita de alto volume de vendas para ser sustentável 	<p>AirBnb Uber eBay AliBaba (33) (34) (35) (36) (37)</p>
Compras coletivas	Modelo de compras coletivas que se concretizam a partir de um volume mínimo de transações efetuadas. Se baseia no aumento da demanda para o anunciante em troca de preços baixos para o usuário.	<ul style="list-style-type: none"> - Simplicidade da operação - Investimento inicial baixo - Baixa necessidade de mão de obra 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de alto investimento em ações de marketing que geram fluxo para o site - Pode enfrentar barreiras como a desconfiança do usuário 	<p>Peixe Urbano Groupon (38) (39) (40) (41) (42) (43)</p>

Publicidade <i>online</i>	A proposta de valor desse modelo se baseia em atrair a atenção dos usuários para atrair a receita dos anunciantes. Permite a entrega de serviços e conteúdos gratuitos para o consumidor final, subsidiados pela receita do anunciante	<ul style="list-style-type: none"> - Diferentes possibilidades de precificação - Potencial incremento de receita com utilização de tecnologia - Facilidade de comercialização - Facilidade de alocação do custo pelo anunciante (custo variável com garantia de retorno) - Possibilidade de atingimento de muitos anunciantes ao mesmo tempo 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessário alto volume de usuários - Alta dependência de tecnologia e de inteligência de dados - Fonte única de receita - Falta de interesse e confiança dos consumidores em anúncios 	20 Minuten Clic RBS (15) (44) (45) (46) (47) (48) (49) (50) (51) (52) (53) (54) (55) (56)
<i>Crowdfunding</i>	Também conhecido como financiamento coletivo. Baseado no micro patrocínio para projetos, serviços, conteúdos ou plataformas. Utiliza a internet e o poder da multidão para angariar fundos de maneira transparente. Modelo de receita baseado em comissão sobre o valor arrecadado.	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento inicial baixo - Alta demanda em função da escassez de capital investido em projetos empresariais 	<ul style="list-style-type: none"> - Pode enfrentar barreiras como a desconfiança do usuário - Necessidade de atualização constante 	Kickstarter Catarse (49) (57) (58) (59) (60) (61) (62) (63) (64) (65) (66) (67)

Quadro 3: resumo dos modelos de receitas digitais

Fonte: Elaborado pela autora

(1) Teece (2010); (2) Hawkins (2002); (3) Kasmir; Anand (2013); (4) Clemons (2009); (5) Nielsen (1998); (6) Gallagher et al. (2001); (7) Charsky (2015); (8) Wagner et al. (2014); (9) Desport (2015); (10) Shi et al. (2016); (11) Ripollés (2010); (12) Voigt; Hinz (2016); (13) Schlesinger; Benchimol (2015); (14) Geidner; D'arcy (2015); (15) Barclay (2012); (16) Mc Grath (2011); (17) Baxter (2016); (18) Davis (2016); (19) Gruenkin et al (2011); (20) Kasmir; Anand (2013); (21) Kaufman et al. (2011); (22) Kasmir; Anand (2013); (23) Rohunen et al. (2014); (24) Geidner; D'Arcy (2015); (25) Shirky (2003); (26) Dunbar (2009); (27) Odlyzko (2003); (28) Pham et al. (2011); (29) Lee (2001); (30) Refaee (2012); (31) Chaffey (2009); (32) Alam (2005); (33) Ritala et al. (2014); (34) Amit; Zott (2001); (35) Chaffey (2009); (36) Pascotto (2015); (37) Jeff Jordan (2015); (38) Filho; Siqueira (2011); (39) Paiva (2011); (40) Faust (2011); (41) Contini (2013); (42) Odeniyi et al. (2015); (43) Comin et al. (2014); (44) Clemons (2009); (45) Torres (2010); (46) Benediktova; Nevosad (2008); (47) Aaltonen (2011); (48) Piechota (2016); (49) Freitas; Lima (2014); (50) Wang (2007); (51) Cruz (2016); (52) Breuer; Brettel (2012); (53) Hewson (2014); (54) Hayzlett (2016); (55) Amarasekara; Mathani (2015); (56) Duffy (2005); (57) Rojas et al. (2012); (58) Beaulieu et al. (2015); (59) Belleflamme et al. (2011); (60) Ibrahim; Verliyantina (2012); (61) Gough (2011); (62) Aveni; Pinto (2014); (63) Valanciene; Jegeleviciute (2013); (64) Giudici et al. (2012); (65) Fontoura (2015); (66) Agrawal et al. (2015); (67) Mollick (2014)

4.3 Definição dos critérios de classificação

Os critérios de classificação foram extraídos da revisão da literatura e agrupados conforme as dimensões sugeridas na seção 3.2.1: (i) Produto; (ii) Cliente; (iii) Infraestrutura e (iv) Financeira. Alguns critérios não encontrados na literatura foram adicionados pela autora, para tornar a lista mais completa.

(i) Produto

- Grau de inovação: avalia o nível de inovação atrelado ao modelo (ZOTT e AMIT, 2008; HOCK et al., 2015);
- Idade do modelo: avalia a maturidade do modelo no mercado a partir da data na qual o modelo foi implementado (adicionado pela autora);
- Tendência de uso do modelo: avalia a tendência de utilização do modelo no Brasil e no mundo a partir de análises de *benchmarking* (statista.com, 2016; KPCB, Internet Trends, 2016);
- Escala de tráfego ao site: classifica a necessidade de volume de tráfego ao site (GRUENKIN et al., 2011; CONTINI, 2013; BARCLAY, 2012);
- Nível de customização: avalia o nível de customização dos produtos para que o modelo obtenha sucesso (BONNET; WESTERMAN, 2015);

(ii) Cliente

- Tipo de cliente que utiliza: classifica o tipo de cliente que utiliza o produto ou serviço oferecidos, se são consumidores ou empresas (CLEMONS, 2009);
- Familiaridade do cliente com o modelo: avalia o nível de conhecimento do modelo pelo seu mercado (FILHO; SIQUEIRA, 2011; COMIN et al., 2014; CLEMONS, 2009);
- Processo de pagamento: classifica a simplicidade do processo de pagamento pelo consumo do produto (SHIRKY, 2003; KAUFMAN et al., 2011);

- Possibilidade de multiusuário na mesma conta: avalia a possibilidade de utilização do produto ou serviço por mais de um usuário atrelado a mesma conta (adicionado pela autora);
- Forma de renovação: avalia o formato de renovação do produto ou serviço para o cliente (MC GRATH, 2011);
- Intensidade de interação com o usuário: classifica o grau de intensidade de relacionamento e interação com o usuário no processo de pós-venda (OLIVEIRA; TOALDO, 2015; FILHO; SIQUEIRA, 2011);

(iii) Infraestrutura

- Porte de empresa onde se aplica: classifica o porte da empresa onde é possível a implementação do modelo (ALAM, 2005);
- Facilidade de replicação: avalia as barreiras de entrada pela concorrência (BONNET; WESTERMAN, 2015);
- Complexidade de implementação: classifica a complexidade de implementação do modelo para iniciar a operação (BONNET; WESTERMAN, 2015);
- Complexidade de operação do modelo: avalia a complexidade dos processos e estrutura para operar o modelo, pós implementação (CLEMONS, 2009), (CASADESUS-MASANELL; TARZIJÁN, 2012; HOCK et al., 2015);

(iv) Financeira

- Potencial de mercado: classifica o tamanho do mercado potencial, a partir de *benchmarks* (KPBC, Internet Trends, 2016);
- Origem da receita: classifica o modelo com base no responsável pelo pagamento (BARCLAY, 2012);
- Modelo de receita: avalia o modelo com relação ao formato da receita, podendo ser pontual ou recorrente, por exemplo (MC GRATH, 2011);
- Forma de pagamento: classifica o modelo com relação a forma de pagamento, se ocorre antes, durante ou depois do consumo do produto ou serviço (SHI et al.; 2016);

- Formato de cobrança: avalia o modelo no que tange o formato da cobrança, classificando se trata-se de um valor fixo ou um valor percentual (KAUFMAN et al., 2011; BARCLAY, 2012; ODLYZKO, 2003);
- Modelo de precificação: classifica o modelo com relação ao preço, se trata-se de um produto de valor agregado ou baixo preço (TEECE, 2010; GEIDNER; D'ARCY, 2015);
- Necessidade de investimento inicial: avalia a necessidade de investimento inicial para implementação do modelo (CHAFFEY, 2009; CONTINI, 2013);
- Necessidade de adaptação para uso em Mídia digital: classifica o modelo com relação a sua adaptabilidade em indústria de mídia digital (adicionado pela autora).

4.4 Definição das alternativas de classificação

Para cada um dos critérios listados, foram definidas alternativas de classificação, podendo ser quantitativas ou qualitativas. O resultado dessa definição está apresentado a seguir:

- Grau de inovação: Radical / Incremental / híbrida
- Idade do modelo: quantitativo, em anos
- Tendência de uso do modelo: Alta / Média / Baixa
- Escala de tráfego ao site: Alta (acima de 10MM usuários/mês) / Média (de 5 a 10 MM de usuários/mês) / Baixa (abaixo de 5 MM de usuários/mês)
- Nível de customização: Alto / Médio / Baixo
- Tipo de cliente que utiliza: Consumidor final / Empresa / Ambos
- Familiaridade do cliente com o modelo: Alta / Média / Baixa
- Processo de pagamento: Simples / Moderado / Complexo
- Possibilidade de multiusuário na mesma conta: Sim / Não
- Forma de renovação: Automática / Manual /Automática e Manual
- Intensidade de interação com o usuário: Alta / Média / Baixa
- Porte de empresa onde se aplica: Grande (faturamento acima de R\$ 200 MM/ano)/ Média (faturamento entre R\$ 20MM e 200 MM/ano) / Pequena (faturamento abaixo de 20MM/ano) / Todos

- Facilidade de replicação: Complexo / Moderado / Simples
- Complexidade de implementação: Complexo (acima de 12 meses) / Moderado (de 6 a 12 meses) / Simples (menos de 6 meses)
- Complexidade de operação do modelo: Complexo / Moderado / Simples
- Tamanho potencial de mercado: Grande (acima de R\$ 200 MM/ano) / Médio (entre R\$ 20MM e 200 MM/ano) / Pequeno (abaixo de 20MM/ano)
- Origem da receita: Consumidor final / Empresas / Ambos
- Modelo de receita: Pontual / Recorrente / Ambos
- Forma de pagamento: Pré-pago / Pós pago
- Formato de cobrança: Fixo / Percentual / Ambos
- Modelo de precificação: Alto / Médio / Baixo
- Necessidade de investimento inicial: Alto (acima de R\$500k) / Médio (entre R\$100k e R\$500k) / Baixo (menos de R\$100k)
- Necessidade de adaptação para uso em Mídia digital: Sim / Não

4.5 Quantificação e qualificação das alternativas

A partir da listagem dos critérios e da criação de alternativas de classificação para cada um dos critérios, os modelos de receita foram analisados e comparados entre si.

Inicialmente foram analisados os critérios que descrevem aspectos relacionados ao produto ou serviço oferecidos. Foram listados e analisados cinco critérios intrínsecos ao produto, sendo que o critério “idade do modelo” foi excluído da análise por não ter sido localizada a informação sobre todos os modelos em fonte segura. A análise pode ser visualizada no Quadro 4.

O segundo grupo de critérios analisado foram aqueles que descrevem aspectos relacionados ao cliente, sua experiência e relacionamento com a organização. Foram listados e analisados sete critérios intrínsecos ao cliente. Todos os modelos estudados possibilitam agregar outros produtos e serviços à base de clientes existentes. A análise pode ser visualizada no Quadro 5.

Nome do Modelo	Grau de inovação	Tendência de uso	Escala de tráfego ao site	Nível de customização
Assinatura	Incremental	Alta	Média	Médio
Micropagamento	Híbrida	Média	Alta	Alto
Comércio eletrônico	Incremental	Alta	Média	Alto
<i>Marketplace</i>	Híbrida	Alta	Alta	Alto
Compras coletivas	Incremental	Baixa	Alta	Baixo
Publicidade online	Híbrida	Média	Alta	Médio
<i>Crowdfunding</i>	Incremental	Baixa	Média	Alto

Quadro 4: Classificação de modelos de receita - critérios relativos ao produto

Fonte: Elaborado pela autora

Nome do Modelo	Tipo de cliente que utiliza	Familiaridade com o modelo	Processo de pagamento	Possibilidade de multiusuários	Forma de renovação	Intensidade de interação
Assinatura	Consumidor final e Empresa	Alta	Simples	Sim	Automática	Alta
Micropagamento	Consumidor final e Empresa	Alta	Moderado	Não	Manual	Baixa
Comércio eletrônico	Consumidor final e Empresa	Alta	Moderado	Não	Manual	Média
<i>Marketplace</i>	Consumidor final e Empresa	Média	Moderado	Não	Manual	Média
Compras coletivas	Consumidor final	Média	Moderado	Não	Manual	Média
Publicidade online	Consumidor final	Alta	Simples	Sim	Automática e Manual	Baixa
<i>Crowdfunding</i>	Consumidor final e Empresa	Baixa	Complexo	Não	Manual	Alta

Quadro 5: Classificação de modelos de receita - critérios relativos ao cliente

Fonte: Elaborado pela autora

O terceiro grupo de critérios analisado foram os relativos a infraestrutura, os quais, conforme descrito na sessão 3.2.2, descrevem aspectos relacionados atividades e processos internos da organização. A análise pode ser visualizada na Quadro 6.

O quarto grupo de critérios analisado foram financeiros, os quais, conforme descrito na sessão 3.2.2, descrevem impacto em receitas, despesas e investimento. A análise pode ser visualizada na Quadro 7.

Nome do Modelo	Porte da empresa	Complexidade de replicação	Complexidade de implementação	Complexidade de operação
Assinatura	Todos	Moderado	Complexo	Complexo
Micropagamento	Todos	Simples	Moderado	Simples
Comércio eletrônico	Todos	Moderado	Moderado	Moderado
<i>Marketplace</i>	Média / Grande	Moderado	Moderado	Moderado
Compras coletivas	Todos	Moderado	Simples	Simples
Publicidade online	Todos	Simples	Simples	Simples
<i>Crowdfunding</i>	Pequena	Moderado	Moderado	Moderado

Quadro 6: Classificação de modelos de receita - critérios relativos a infraestrutura

Fonte: Elaborado pela autora

Nome do Modelo	Potenc. mercado	Origem da receita	Modelo de receita	Forma de pagam.	Formato cobrança	Modelo precific.	Invest. inicial	Adaptação para indústria de mídia
Assinatura	Grande	Ambos	Recorrente	Pré-pago	Fixo	Médio	Alto	Não
Micropagam.	Grande	Ambos	Pontual	Pré-pago	Fixo	Baixo	Médio	Sim
Comércio eletrônico	Grande	Consum. final	Pontual	Pré-pago	Percent.	Elevado	Alto	Sim
<i>Marketplace</i>	Grande	Consum. final	Pontual	Pré-pago	Percent.	Elevado	Alto	Sim
Compras coletivas	Médio	Consum. final	Pontual	Pré-pago	Percent.	Médio	Médio	Sim
Publicidade online	Médio	Empresa	Ambos	Pós-pago	Ambos	Baixo	Baixo	Não
<i>Crowdfunding</i>	Peq.	Consum. final	Pontual	Pré-pago	Percent.	Elevado	Baixo	Sim

Quadro 7: Classificação de modelos de receita - critérios financeiros

Fonte: Elaborado pela autora

4.6 Desenvolvimento da estrutura de avaliação de modelos de receita

Foi criada uma estrutura para avaliação de modelos, a qual pode ser utilizada para analisar as alternativas mais interessantes para a implementação de negócios específicos. A estrutura escolhida reúne os quadros anteriores, apresentando a lista dos critérios ordenados conforme os grupos aos quais pertencem, bem como as alternativas de classificação de cada um dos critérios. Ela pode ser respondida por múltiplos especialistas. A análise das respostas fornecidas pelos especialistas permitiu comparar o modelo mais adequado para um negócio específico com aqueles extraídos da literatura. O Quadro 8 mostra a estrutura completa.

Grupo	Critério	Alternativas de classificação	Resposta Especialista 1
Produto	Grau de inovação	Radical / Incremental / híbrida	
Produto	Tendência de uso	Alta / Média / Baixa	
Produto	Escala de tráfego ao site	Alta (acima de 10MM usuários/mês) / Média (de 5 a 10 MM de usuários/mês) / Baixa (abaixo de 5 MM de usuários/mês)	
Produto	Nível de customização	Alto / Médio / Baixo	
Cliente	Tipo de cliente que utiliza	Consumidor final / Empresa / Ambos	
Cliente	Familiaridade com o modelo	Alta / Média / Baixa	
Cliente	Processo de pagamento	Simples / Moderado / Complexo	
Cliente	Possibilidade de multiusuários na mesma conta	Sim / Não	
Cliente	Forma de renovação	Automática / Manual / Ambos	
Cliente	Intensidade de interação com o usuário	Alta / Média / Baixa	
Infraestrutura	Porte da empresa	Grande (faturamento acima de R\$ 200 MM/ano)/ Média (entre R\$ 20MM e 200 MM/ano) / Pequena (abaixo de 20MM/ano) / Todos	
Infraestrutura	Complexidade de replicação	Complexo / Moderado / Simples	
Infraestrutura	Complexidade de implementação	Complexo (acima de 12 meses) / Moderado (de 6 a 12 meses) / Simples (menos de 6 meses)	
Infraestrutura	Complexidade de operação	Complexo / Moderado / Simples	
Financeira	Potencial de mercado	Grande (acima de R\$ 200 MM/ano)/ Médio (entre R\$ 20MM e 200 MM/ano) / Pequeno (abaixo de 20MM/ano)	
Financeira	Origem da receita	Consumidor final / Empresas / Ambos	
Financeira	Modelo de receita	Pontual / Recorrente / Ambos	
Financeira	Forma de pagamento	Pré-pago / Pós pago	
Financeira	Formato de cobrança	Fixo / Percentual / Ambos	
Financeira	Modelo de precificação	Alto / Médio / Baixo	
Financeira	Invest. inicial	Alto (acima de R\$500k) / Médio (entre R\$100k e R\$500k) / Baixo (menos de R\$100k)	
Financeira	Adaptação para indústria de mídia	Sim / Não	

Quadro 8: Estrutura para avaliação de modelos de receita

Fonte: Elaborado pela autora

A utilização da estrutura se dá a partir da análise individual de cada critério, selecionando a alternativa de classificação mais adequada no âmbito do negócio que se está analisando. Após o preenchimento do quadro, é realizada uma comparação com os modelos extraídos da literatura (classificados nos quadros 3, 4, 5 e 6) para que seja possível identificar quais dos modelos da literatura melhor

atendem as necessidades do novo negócio. As respostas podem apontar para um ou mais dos modelos existentes.

4.7 Uso da estrutura proposta em um segmento da empresa de mídia digital

A estrutura criada para classificação dos modelos de receita foi utilizada no Grupo RBS, a fim de identificar modelos de receita promissores para uma das empresas do Grupo, a partir de uma análise crítica dos resultados de entrevistas com executivos. Identificado um modelo promissor no contexto do Grupo RBS, foram sugeridas diretrizes para implementação e operacionalização do modelo.

A aplicação da estrutura se deu na Rádio Gaúcha, mais especificamente no produto digital do segmento de Notícias da Rádio Gaúcha, o qual contempla a distribuição gratuita do conteúdo pelo site, blogs e redes sociais da rádio. Foi escolhido esse segmento por ser embasado em um modelo de receita simples e por apresentar oportunidades de mudança e rentabilização.

4.8 Definição dos participantes das entrevistas

Para a execução das entrevistas foram definidos executivos com formações complementares. Além da formação, buscou-se selecionar pessoas com diferentes vivências e papéis na estratégia e execução dos negócios do Grupo RBS. Buscou-se, também, selecionar executivos com disponibilidade e agenda acessível.

Com base nesses critérios, foram definidos cinco executivos da empresa: Vice-presidente de Jornais e Digital, Diretor de Mercado Leitor, Diretor de Marketing, Gerente Executiva de Planejamento Comercial e Produto e Gerente de Plataformas.

4.9 Execução das entrevistas

A aplicação das entrevistas ocorreu durante o mês de novembro de 2016, nas dependências do Grupo RBS. Foram agendadas entrevistas individuais com cada um dos especialistas selecionados, e o tempo de duração dos encontros variou de quinze a trinta minutos.

Para a execução das entrevistas foi retirado o critério “porte da empresa”, uma vez que a aplicação se deu na Rádio Gaúcha, e a resposta seria a mesma em todas as entrevistas.

Foi elaborado um roteiro para guiar as entrevistas, o qual iniciava com uma explicação do objetivo do trabalho e do método utilizado. Em seguida, foi contextualizada a oportunidade em estudo, esclarecendo que a análise de dar a na Rádio Gaúcha, mais especificamente um produto digital de notícias. A entrevista iniciou questionando, para cada um dos critérios listados, qual seria a melhor alternativa no contexto escolhido. Foram explicados individualmente cada critério para que o especialista pudesse escolher a melhor alternativa. As respostas foram anotadas na folha de respostas. Após passar pelos vinte e um critérios, questionou-se quais dos critérios seriam mandatórios, considerados essenciais na visão do especialista, e quais seriam compensatórios, podendo ser compensados por outros critérios. As respostas também foram registradas na folha de respostas.

Na segunda etapa da entrevista foi apresentado o Quadro 2 “Resumo de Modelos de Receitas Digitais”, e foi explicado rapidamente o conceito de cada um dos modelos estudados. Em seguida, foi realizada a seguinte pergunta: “Se o senhor fosse implementar um ou alguns desses modelos de receita no segmento em questão, qual ou quais seriam? Por que? As respostas foram igualmente registradas na folha de respostas.

4.10 Análise dos resultados

A análise dos resultados iniciou com a comparação das alternativas respondidas por cada um dos executivos com os modelos de receita previamente classificados. As respostas foram tabuladas e os desvios foram calculados individualmente para cada um dos critérios, comparados ao quadro comparativo. Para cada resposta divergente do quadro comparativo, foi atribuído meio ponto (para divergências de amplitude 1) e um ponto (para divergências de amplitude 2). A soma dos desvios foi computada atribuindo-se peso 3 aos critérios indicados pelo especialista como mandatórios e peso 1 aos critérios compensatórios. Além disso, a resposta à pergunta aberta também foi considerada, atribuindo-se a mesma peso 5. Feito isso, foram analisados os resultados gerais, considerando a soma dos desvios de todas as entrevistas realizadas.

4.10.1 Análise individual dos resultados

A seguir estão apresentados os resultados das análises dos desvios de cada uma das entrevistas realizadas.

O Quadro 9 apresenta o resultado da entrevista realizada com o Gerente de Plataformas, bem como o cálculo dos desvios, conforme detalhado na sessão 3.6. Os critérios considerados mandatórios pelos especialistas estão assinalados com **(M)**.

Critério	Assin.	Microp.	Com. Eletr.	Marketpl.	Comp. Colet.	Publ. online	Crowdf.
Grau de inovação	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0
Tendência de uso	0	0	0	0	0,5	0	0,5
Escala de tráfego ao site	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0
Nível de customização	0,5	1	1	1	0	0,5	1
Tipo de cliente que utiliza (M)	0	0	0	0	0	0	0
Familiaridade com o modelo	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5
Processo de pagamento	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1
Possibilidade de multiusuários na mesma conta	1	0	0	0	0	1	0
Forma de renovação	0	0	0	0	0	0	0
Intensidade de interação com o usuário	0	0	0	0	0	0	0
Porte da empresa	0	0	0	0	0	0	0,5
Facilidade de replicação	0	0,5	0	0	0	0,5	0
Complexidade de implementação	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0
Complexidade de operação	1	0	0,5	0,5	0	0	0,5
Potencial de mercado	0	0	0	0	0	0	0,5
Origem da receita	0	0	0	0	0	0	0
Modelo de receita	0	0	0	0	0	0	0
Forma de pagamento	0	0	0	0	0	1	0
Formato de cobrança	0	0	0	0	0	0	0
Modelo de precificação	0	0	0,5	0,5	0	0	1
Invest. inicial	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0
Adaptação para indústria de mídia	0	1	1	1	1	0	1
Desvios critérios	4	4,5	4,5	5	3	5	6,5
Desvios pergunta aberta	0	5	5	0	5	0	0
Soma desvios	4	9,5	9,5	5	8	5	6,5

Quadro 9: Desvios – entrevista com Gerente de Plataformas

Fonte: Elaborado pela autora

Como critério mandatório o entrevistado selecionou o “tipo de cliente que utiliza” o qual, necessariamente, deve ser “ambos”. O entrevistado afirma que um modelo de sucesso, no contexto definido para essa aplicação, necessita atender a necessidades do consumidor final, bem como de empresas, mesmo que a aplicação seja de mais de um modelo de receita em paralelo.

Na pergunta aberta, o especialista afirma que acredita na implementação de quatro modelos de receitas digitais: (i) Assinatura, para venda de conteúdo ao consumidor final; (ii) *Marketplace*, com foco em venda de produtos licenciados com a marca da Rádio Gaúcha ou de seus comunicadores; (iii) Publicidade *online* e (iv) um modelo de *Crowdfunding* para alguns produtos e projetos relacionados a esportes.

A aplicação do método com o primeiro especialista entrevistado resultou na escolha dos modelos de Assinaturas, em primeiro lugar, apresentando soma de desvios igual a 4,0. Os modelos de *Marketplace* e Publicidade *online* apresentaram soma de desvios igual a 5 pontos e também podem ser considerados como possíveis aplicações.

O Quadro 10 apresenta o resultado da entrevista realizada com a Gerente Executiva de Produto e Planejamento Comercial, bem como o cálculo dos desvios, conforme detalhado na sessão 3.6.

Como critérios mandatórios, a Executiva considera a (i) escala de tráfego ao site, a qual necessariamente precisa ser “média” ou “alta”; (ii) a intensidade de interação com o usuário após a venda, a qual necessariamente deve ser “alta” para garantir a frequência de utilização, e (iii) a origem da receita, a qual necessariamente precisa ser do “consumidor final” e de “empresas”.

Na pergunta aberta, a Executiva respondeu que os modelos de receitas digitais para possível implementação nesse cenário seriam o modelo de Assinatura, Micropagamento e Publicidade *online*, pois são modelos menos inovadores na indústria de mídia, são simples e permitem a utilização dos principais atributos de rádios “*on air*” (audiência e notícias) para alavancar o negócio digital. Os demais modelos não possuem afinidade com a marca e nem relação ou sinergia com a atividade principal das rádios.

A aplicação do método nessa entrevista resultou no modelo de Assinaturas em primeiro lugar, apresentando soma de desvios igual a 4,5. O segundo modelo

com menor desvio é o de Publicidade *online*, com 7,5 pontos, o qual também pode ser considerado.

Critério	Assin.	Microp.	Com. Eletr.	Marketpl.	Comp. Colet.	Publ. online	Crowdf.
Grau de inovação	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0
Tendência de uso	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0
Escala de tráfego ao site (M)	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0
Nível de customização	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5
Tipo de cliente que utiliza	0	0	0	0	0	0	0
Familiaridade com o modelo	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0
Processo de pagamento	0	0	0	0	0	0	0,5
Possibilidade de multiusuários na mesma conta	0	1	1	1	1	0	1
Forma de renovação	0	0	0	0	0	0	0
Intensidade de interação com o usuário (M)	0	1	0,5	0,5	0,5	1	0
Porte da empresa	0	0	0	0	0	0	0,5
Facilidade de replicação	0	0,5	0	0	0	0,5	0
Complexidade de implementação	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0
Complexidade de operação	1	0	0,5	0,5	0	0	0,5
Potencial de mercado	0	0	0	0	0,5	0,5	1
Origem da receita (M)	0	0	0	0	0	0	0
Modelo de receita	0	0	0	0	0	0	0
Forma de pagamento	1	1	1	1	1	0	1
Formato de cobrança	0	0	0	0	0	0	0
Modelo de precificação	0,5	0	1	1	0,5	0	1
Invest. inicial	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5
Adaptação para indústria de mídia	0	0	0	0	0	0	0
Desvios critérios	4,5	8,5	7	8,5	7	7,5	6,5
Desvios pergunta aberta	0	0	5	5	5	0	5
Soma desvios	4,5	8,5	12	13,5	12	7,5	11,5

Quadro 10: Desvios – entrevista com Gerente Executiva de Produto e Planejamento Comercial

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 11 apresenta o resultado da entrevista realizada com o Diretor de Circulação, bem como o cálculo dos desvios, conforme detalhado na sessão 3.6.

Como critérios mandatórios, o executivo selecionou (i) o processo de pagamento, o qual necessariamente deve ser simples, e (ii) o investimento inicial, o qual deve ser alto, pois o respondente acredita que é essencial investir em

usabilidade do produto para que o modelo de receita implementado obtenha sucesso. Na pergunta aberta, o especialista recomenda a implementação de três modelos de receita em paralelo: (i) Assinatura; (ii) Comércio eletrônico, com foco na venda de produtos físicos utilizando as marcas dos produtos digitais e (iii) publicidade *online*.

Critério	Assin.	Microp.	Com. Eletr.	Marketpl.	Comp. Colet.	Publ. online	Crowdf.
Grau de inovação	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0
Tendência de uso	0	0,5	0	0	1	0,5	1
Escala de tráfego ao site	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0
Nível de customização	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5
Tipo de cliente que utiliza	0	0	0	0	0	0	0
Familiaridade com o modelo	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5
Processo de pagamento (M)	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1
Possibilidade de multiusuários na mesma conta	0	1	1	1	1	0	1
Forma de renovação	0	0	0	0	0	0	0
Intensidade de interação com o usuário	0	1	0,5	0,5	0,5	1	0
Porte da empresa	0	0	0	0	0	0	0,5
Facilidade de replicação	5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5
Complexidade de implementação	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0
Complexidade de operação	1	0	0,5	0,5	0	0	0,5
Potencial de mercado	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5
Origem da receita	0	0	0	0	0	0	0
Modelo de receita	0	0	0	0	0	0	0
Forma de pagamento	0	0	0	0	0	0	0
Formato de cobrança	0	0	0	0	0	0	0
Modelo de precificação	0	0,5	0	0	0	0,5	0
Invest. Inicial (M)	0	0,5	0	0	0,5	1	1
Adaptação para indústria de mídia	0	0	0	0	0	0	0
Desvios critérios	7,5	8,5	5,5	6	7,5	7	11
Desvios pergunta aberta	0	5	0	5	5	0	5
Soma desvios	7,5	13,5	5,5	11	12,5	7	16

Quadro 11: Desvios – entrevista com Diretor de Circulação

Fonte: Elaborado pela autora

A implantação do método na terceira entrevista resultou no modelo de Comércio Eletrônico, apresentando soma de desvios igual a 5,5. O modelo de

publicidade também pode ser considerado, apresentando soma de desvios igual a 7.

O Quadro 12 apresenta o resultado da entrevista realizada com o Diretor Comercial, bem como o cálculo dos desvios, conforme detalhado na sessão 3.6.

Critério	Assin.	Microp.	Com. Eletr.	Marketpl.	Comp. Colet.	Publ. online	Crowdf.
Grau de inovação	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0,5
Tendência de uso	0	0,5	0	0	1	0,5	1
Escala de tráfego ao site	0	0	0	0	0	0	0
Nível de customização	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5
Tipo de cliente que utiliza (M)	0	0	0	0	0	0	0
Familiaridade com o modelo	0	0	0	0,5	0,5	0	1
Processo de pagamento	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1
Possibilidade de multiusuários na mesma conta	0	1	1	1	1	0	1
Forma de renovação	0	0	0	0	0	0	0
Intensidade de interação com o usuário	0	1	0,5	0,5	0,5	1	0
Porte da empresa	0	0	0	0	0	0	0,5
Facilidade de replicação	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Complexidade de implementação	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5
Complexidade de operação	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0
Potencial de mercado	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5
Origem da receita	0	0	0	0	0	0	0
Modelo de receita	0	0	0	0	0	0	0
Forma de pagamento	0	0	0	0	0	0	0
Formato de cobrança	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5
Modelo de precificação	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5
Invest. inicial	0	0,5	0	0	0,5	1	1
Adaptação para indústria de mídia	0	0	0	0	0	0	0
Desvios critérios	2	6	5,5	5,5	7,5	4,5	9
Desvios pergunta aberta	0	0	5	5	5	0	5
Soma desvios	2	6	10,5	10,5	12,5	4,5	14

Quadro 12: Desvios – entrevista com Diretor Comercial

Fonte: Elaborado pela autora

O executivo selecionou o critério “tipo de cliente que utiliza” como o único critério mandatório, afirmando que, necessariamente, a alternativa para esse critério deve ser “ambos” (consumidor final e empresas).

Como resposta à pergunta aberta, o Diretor afirma que, no contexto dessa pesquisa, os modelos passíveis de implementação seriam o de Assinatura, Micropagamento e Publicidade *online*. Para o entrevistado, o negócio de Rádio é tradicionalmente movido pela publicidade, porém existe uma limitação de monetização, pois o tempo da programação no ar é finito. O *online* potencializa essa capacidade de monetização e é uma alternativa de receita incremental, sem precisar fazer *trade off* de programação. Além disso, existe uma oportunidade adicional para monetização direta com o consumidor, por exemplo, vendendo conteúdo extra no digital, independente da programação do ar.

A aplicação do método na quarta entrevista resultou no modelo de Assinaturas em primeiro lugar, apresentando soma de desvios igual a 2, seguido do modelo de publicidade *online*, o qual apresentou soma de desvios igual a 4,5.

O Quadro 13 apresenta o resultado da entrevista realizada com a Vice-Presidente de Jornais e Digital, bem como o cálculo dos desvios, conforme detalhado na sessão 3.6.

A Executiva selecionou “Familiaridade com o modelo” e “Processo de pagamento” como critérios mandatórios, os quais foram classificados como “média” e “simples”, respectivamente.

Como resposta da pergunta aberta, a Vice-presidente afirma que os modelos que se aplicariam nesse contexto seriam Assinatura e Publicidade *online*, podendo também se aplicar um modelo de Micropagamento como estratégia incremental, pensando na venda de “*podcasts*”. A entrevistada afirma que, considerando o tamanho do mercado da Rádio Gaúcha e considerando que a estratégia e posicionamento da empresa são focados em conteúdo local, não seria sustentável um modelo apenas baseado na publicidade *online*. É necessário rentabilizar o negócio também com venda de conteúdo diretamente para o consumidor final.

Critério	Assin.	Microp.	Com. Eletr.	Marketpl.	Comp. Colet.	Publ. online	Crowdf.
Grau de inovação	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0,5
Tendência de uso	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5
Escala de tráfego ao site	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5
Nível de customização	0,5	1	1	1	0	0,5	1
Tipo de cliente que utiliza	0	0	0	0	0	0	0
Familiaridade com o modelo (M)	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5
Processo de pagamento (M)	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1
Possibilidade de multiusuários na mesma conta	0	1	1	1	1	0	1
Forma de renovação	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5
Intensidade de interação com o usuário	1	0	0,5	0,5	0,5	0	1
Porte da empresa	0	0	0	0	0	0	0,5
Facilidade de replicação	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5
Complexidade de implementação	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0
Complexidade de operação	1	0	0,5	0,5	0	0	0,5
Potencial de mercado	1	1	1	1	0,5	0,5	0
Origem da receita	0	0	0	0	0	0	0
Modelo de receita	0	0	0	0	0	0	0
Forma de pagamento	1	1	1	1	1	0	1
Formato de cobrança	0	0	0	0	0	0	0
Modelo de precificação	0,5	0	1	1	0,5	0	1
Invest. inicial	0	0,5	0	0	0,5	1	1
Adaptação para indústria de mídia	1	0	0	0	0	1	0
Desvios critérios	10	9	11,5	10	9	6	14
Desvios pergunta aberta	0	5	5	5	5	0	5
Soma desvios	10	14	16,5	15	14	6	19

Quadro 13: Desvios – entrevista com Vice-Presidente de Jornais e Digital

Fonte: Elaborado pela autora

4.10.2 Análise do somatório dos resultados

Após análise individual de cada uma das entrevistas, foi realizada a soma dos desvios de todos os respondentes. O resultado da soma pode ser visualizado na Figura 12.

A partir do gráfico é possível observar que o modelo com menor desvio, se comparado ao Quadro Comparativo, é o modelo de Assinaturas, soma geral de

desvios igual a 32 pontos. O segundo modelo com menor soma geral de desvios é o da Publicidade *online*, o qual somou 34 pontos.

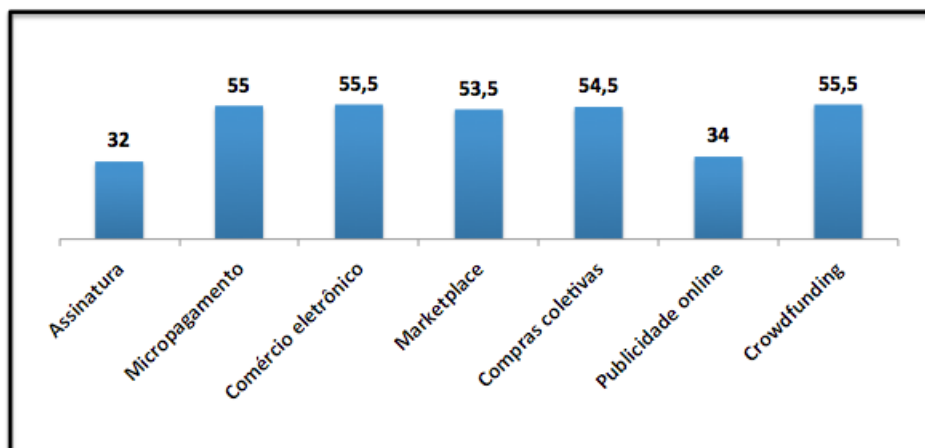


Figura 12: Soma dos desvios de todos os entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

Vale observar que o resultado geral do somatório de desvios ficou semelhante ao resultado individual obtido em quatro das cinco entrevistas realizadas. Isso significa que quatro dos cinco especialistas entrevistados concordariam com o resultado geral.

4.11 Recomendação da implementação do modelo

Com base no resultado da aplicação do método, a recomendação de modelos de receitas digitais a serem aplicados em um produto de notícias na Rádio Gaúcha é uma combinação do modelo de Assinaturas e do modelo de Publicidade *online*. Com o objetivo de validar essa proposta, o resultado foi apresentado aos especialistas entrevistados na etapa anterior dessa pesquisa, questionando se concordavam com a combinação dos modelos e se consideravam necessária alguma modificação. Os executivos homologaram o modelo combinado, e as considerações realizadas por eles foram incorporadas na proposta de implementação.

Os próximos parágrafos descrevem como seria a aplicação e operacionalização desses modelos combinados, no contexto dessa empresa.

4.11.1 Definição da estratégia para o modelo Assinaturas/ Publicidade *online*

A estratégia digital para monetização do produto depende do grau de relacionamento do usuário com o produto. A Figura 13 apresenta um esquema que demonstra essa estratégia de monetização com base no grau de relacionamento do consumidor final com o produto.

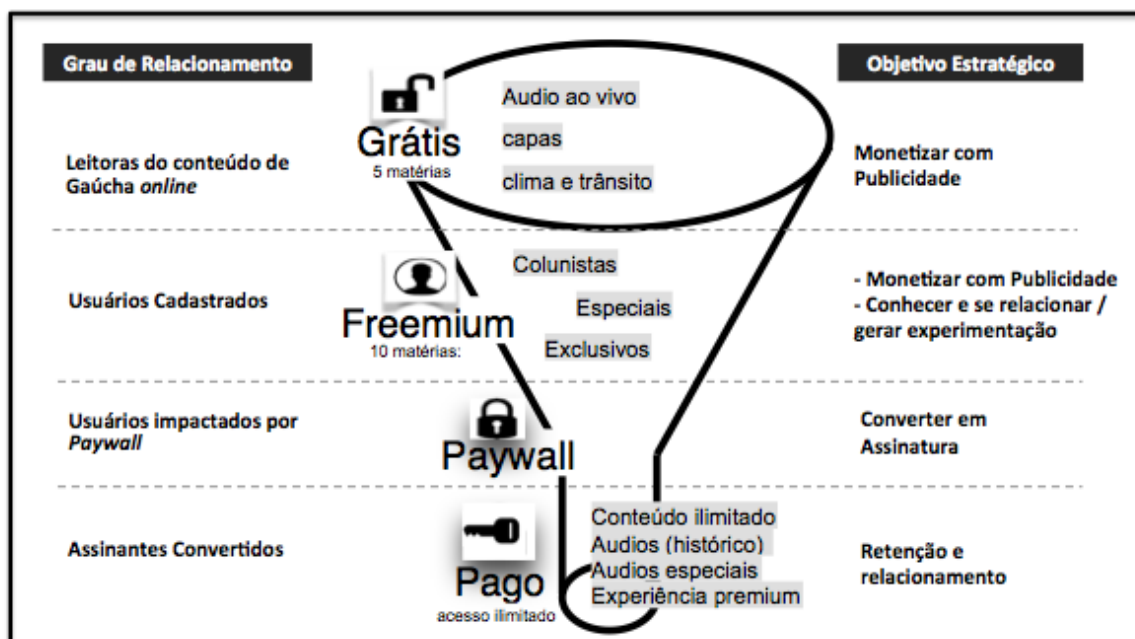


Figura 13: Grau de relacionamento com o consumidor versus objetivo estratégico

Fonte: Elaborado pela autora

A imagem do funil foi escolhida para representar o fluxo da audiência na estratégia de monetização. O topo do funil representa o público em geral, leitores de notícias da *Rádio Gaúcha online*, enquanto a base do funil representa um público mais restrito em termos de volume, porém mais engajado e com uma frequência de utilização maior do que a do público em geral.

Consumidores cujo comportamento é de baixa ou média interação com a marca e com o produto, representados no topo do funil da Figura 14, não possuem disponibilidade para pagar pelo conteúdo. Esse perfil de consumidor busca informação e conteúdo em sites variados, não possui apego com a marca da *Rádio Gaúcha* ou não valoriza seus diferenciais a ponto de pagar pelo conteúdo. Para esse grupo de consumidores a estratégia consiste em liberar o conteúdo de forma parcial, limitando acesso a áudios e transmissões *online* ao vivo, ou seja, o mesmo

conteúdo que o consumidor poderia escutar pela Rádio Gaúcha convencional (no ar). Com relação ao consumo de matérias, tanto o site de notícias quanto o aplicativo distribuem as matérias de notícias produzidas pela redação da Rádio Gaúcha, diferenciando-se pela usabilidade e experiência. Além dos áudios, o usuário pode acessar matérias do site de notícias e do aplicativo dentro de um limite de quantidade mensal, limitado a cinco matérias por mês.

A estratégia de monetização desse grupo de usuários consiste na aplicação do modelo de publicidade *online*. A comercialização da publicidade se dará pela equipe comercial de mídia tradicional, incluindo metas de vendas de publicidade *online*. A entrega e controle de veiculação acontecerá por meio de uma ferramenta contratada, especializada em operações comerciais *online*.

A partir da intensificação do nível de relacionamento com o usuário, ampliando sua frequência e profundidade de utilização, existe a oportunidade de rentabilização a partir do modelo de assinatura do conteúdo pago. Para ampliar as chances de conversão do usuário em assinante, a estratégia é utilizar o modelo “*freemium*”, estudado na literatura. Quando o usuário atingir um limite de quantidade de matérias pré-definido que, no caso da proposta desse modelo é de cinco matérias, o usuário é convidado a fornecer seus dados cadastrais para experimentar o produto *premium*, com acesso a conteúdos exclusivos e especiais, porém dentro de um limite de matérias pré-estabelecido. No caso da proposta desse modelo, o limite é de dez matérias no total (cinco para o usuário em geral e mais cinco para o usuário que optou por se identificar). Esse grupo de usuários, da mesma forma que o grupo anterior, apoia a estratégia de monetização a partir do modelo de publicidade e, ainda, amplia esse potencial uma vez que, no momento em que o usuário disponibiliza seus dados (mediante termo de aceite), esses dados podem ser utilizados para entregar publicidade direcionada conforme perfil. A quantidade de matérias se renova mensalmente, permitindo que o usuário retorne ao consumo do conteúdo no modelo *freemium*.

Quando a quantidade mensal liberada se esgota, o usuário é impactado pelo *paywall*, e é convidado a assinar o conteúdo. O assinante possui acesso ao conteúdo de forma ilimitada, podendo ser consumido tanto no site quanto no aplicativo, em qualquer dispositivo. Além da quantidade ilimitada de matérias, o assinante possui acesso a conteúdos exclusivos como, por exemplo, áudios do acervo histórico da Rádio Gaúcha, áudios especiais produzidos somente para

assinantes, matérias no site produzidas por especialistas com a opinião de colunistas exclusivos, e uma experiência *premium*, com a possibilidade de customizar o site conforme seu interesse e preferências, definindo, por exemplo, a ordem das matérias que deseja visualizar, ou ainda as notificações que deseja ou não receber.

4.11.2 Implementação do modelo Assinaturas/ Publicidade *online*

A implementação do modelo de assinatura de conteúdo na Rádio Gaúcha deve iniciar com uma pesquisa de mercado, para entender que tipo de conteúdo deveria ser aberto e que tipo de conteúdo o público estaria disposto a pagar por. Os conteúdos mais valorizados e exclusivos possuem potencial para monetização a partir de um modelo de assinaturas, o qual cobraria de forma recorrente pela distribuição desse conteúdo, enquanto os demais conteúdos podem ficar abertos, ou estar atrelados a uma estratégia “*freemium*”, conforme detalhado na sessão anterior.

Uma pesquisa qualitativa realizada pelo Departamento de Pesquisa do Grupo RBS em Julho de 2016 mostra que, ao mesmo tempo em que o consumidor afirma que não há interesse em pagar por conteúdos que estão na internet, alguns dão indícios de que seria interessante ter a conveniência de encontrar conteúdos múltiplos e aprofundados em um único local. Além disso, conteúdos exclusivos, opinião de especialistas e uma experiência customizada são atributos pelos quais os consumidores pagariam em um ambiente digital (Pesquisa Grupo RBS, 2016). A pesquisa também mostrou que uma das formas de eliminar barreiras para adesão ao produto de assinaturas seria utilizar uma estratégia de experimentação gratuita.

O modelo de assinaturas entrega ao usuário uma experiência *premium* como, por exemplo, o acesso ao aplicativo, o qual disponibiliza uma experiência dinâmica, amigável, intuitiva e com a possibilidade de selecionar os conteúdos que se deseja visualizar em destaque, e os que não se deseja visualizar, além da facilidade da busca pelo conteúdo por assunto, data ou autor. Além da experiência diferenciada, o assinante recebe acesso ilimitado a todo o conteúdo do site nos formatos de matéria, áudios e vídeos, inclusive acesso a programas com datas passadas. O usuário também recebe acesso a alguns conteúdos produzidos especialmente para os assinantes como, por exemplo, matérias especiais, como

reportagens sobre os históricos dos times de futebol, ou o desdobramento aprofundado sobre uma notícia.

O valor da assinatura deve ser compatível com produtos semelhantes no mercado como, por exemplo, assinatura de Zero Hora Digital (R\$ 9,90/mês) ou assinatura do Spotify Premium (R\$ 11,90/mês). Para o lançamento do produto no mercado, pode ser definida uma estratégia mais agressiva de vendas, ofertando o produto a R\$5,90/mês nos primeiros seis meses (por exemplo). Seguindo as premissas identificadas durante a pesquisa, o processo de pagamento precisa ser simples e de renovação automática. Dessa forma, recomenda-se que a forma de pagamento seja por meio de cartão de crédito, ou ainda que seja implementado um sistema simplificado de pagamento amplamente difundido no mercado como, por exemplo, “Paypal” e “PagSeguro”.

A Figura 14 mostra os desvios dos critérios estudados, comparados com a classificação dos critérios do modelo de Assinaturas, a qual está apresentada nos Quadros 4, 5, 6 e 7.

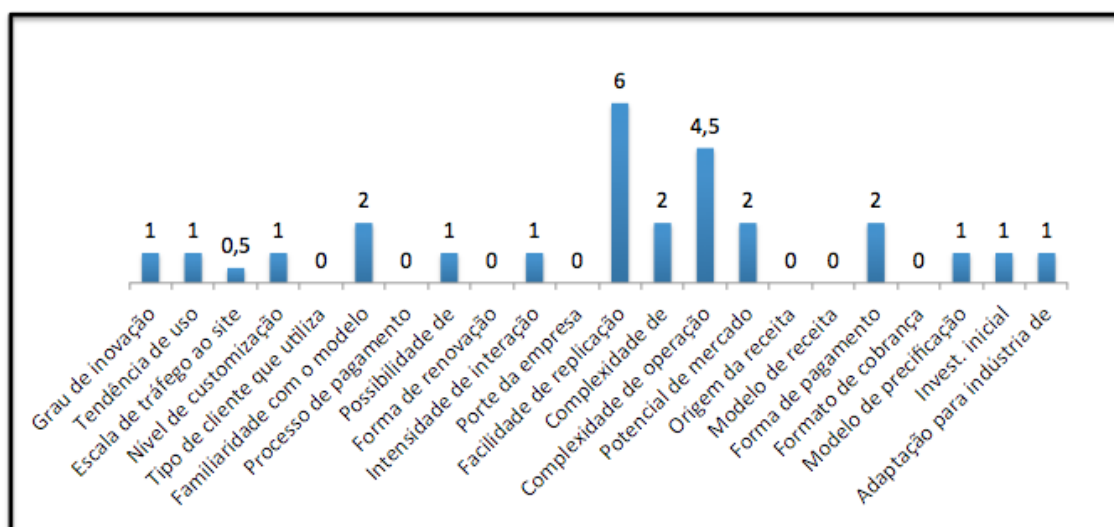


Figura 14: Soma dos desvios dos critérios de Assinaturas

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme apresentado na Figura 15, os critérios “facilidade de replicação” e “complexidade de operação” apresentam os maiores desvios, somando 6 e 4,5 desvios, respectivamente. Para o critério “facilidade de replicação” a soma de desvios acima da média significa que a percepção dos especialistas não é compatível com a informação encontrada na literatura: os especialistas entrevistados entendem que o modelo de receitas a ser implementado pode ser de

simples replicação, enquanto a literatura mostra que a replicação do modelo de assinaturas é de complexidade moderada. Nesse caso, entende-se que não existe oportunidade para otimização, pelo contrário. Esse desvio elevado pode ser considerado uma vantagem do modelo, uma vez que a complexidade de replicação do modelo serve como uma barreira de entrada para novos concorrentes, protegendo o modelo contra possíveis entrantes.

Para o critério “complexidade de operação” a soma de desvios é igual a 4,5, o que significa que a implementação de um modelo de assinaturas no ambiente da Rádio Gaúcha é considerada complexa, diferentemente do cenário ideal projetado pelos especialistas entrevistados. Essa complexidade pode ser mitigada a partir do mapeamento de processos e implementação de sistemas que automatizem processos essenciais para a operação. Além disso, existem oportunidades de simplificação de processos a partir da tomada de decisão da alta diretoria com relação a alguns *tradeoffs*: abrir mão de algumas informações em troca da simplificação da operação.

Paralelo ao modelo de Assinaturas, a implementação de um modelo de publicidade *online* nos produtos de notícias na Rádio Gaúcha digital deve iniciar com o mapeamento dos espaços para possível comercialização, tanto no site quanto no aplicativo, seguido da definição dos formatos publicitários a serem comercializados. A partir dessa definição, é necessária a definição de uma ferramenta para operação da entrega e cobrança da mídia, e definição e *setup* da tabela de preços na ferramenta. Para simplificar o modelo, é possível manter os formatos e preços dos anúncios já existentes da Rádio Gaúcha *online*, apenas ampliando a entrega já que o modelo *freemium* amplia o conhecimento do perfil do consumidor, permitindo uma entrega mais assertiva ao anunciante. A tabela de preços para o público em geral pode seguir a estratégia existente, com os formatos principais “super banner”, “retângulo médio” e “*interstitial*”, e o modelo de cobrança pode ser por período (turno ou diário) ou por CPM (Custo por Milhão, detalhado na sessão 2.8). A publicidade pode ser entregue somente aos não assinantes, garantindo uma experiência *premium* mais intensa ao assinante, sem interrupções.

A Figura 15 mostra os desvios dos critérios estudados, comparados com a classificação dos critérios do modelo de Publicidade *online*, a qual está apresentada nos Quadros 4, 5, 6 e 7.

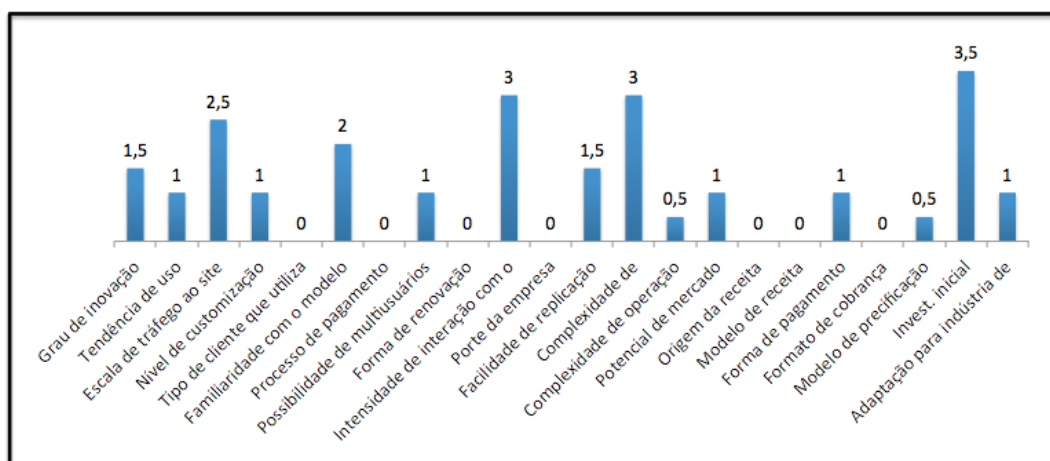


Figura 15: Soma dos desvios dos critérios de Publicidade *Online*

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme apresentado na Figura 16, os critérios “investimento inicial”, “intensidade de interação com o usuário” e “complexidade de implementação” apresentam os maiores desvios, com uma soma de 3, 3 e 3,5 desvios, respectivamente. É possível concluir que existem oportunidades de melhorias nos critérios “investimento inicial” e “complexidade de implementação”, atuando na simplificação da implementação a partir da replicação de um modelo já existente na Rádio Gaúcha *online* e, conseqüentemente, da redução da necessidade de investimento inicial. Assim, o modelo proposto se aproximaria do cenário ideal. Com relação a “intensidade de interação com o usuário” entende-se que o desvio ficou acima da média, pois os especialistas entendem que a frequência de utilização do produto deve ser elevada, e a interação com o usuário deve ser alta para garantir essa frequência. Porém, em um modelo tradicional de publicidade, não é necessário interagir de forma tão intensa com o cliente.

5 CONCLUSÕES

Este estudo tratou sobre o tema de modelos de receitas digitais, discutindo os fatores que contribuem para o eventual sucesso ou fracasso dos modelos existentes em cenários específicos. O objetivo central que motivou o estudo foi a proposição de um modelo de receita digital adequado ao contexto do Grupo RBS. Como objetivos específicos, o estudo se propôs a: (i) estudar os modelos de receitas digitais existentes; (ii) classificar os modelos conforme critérios e alternativas de classificação pré-definidos; e (iii) considerando um caso específico, identificar um modelo de receita promissor dentro do contexto estudado, propondo diretrizes para a implementação.

O método utilizado foi baseado em quatro etapas. A primeira etapa envolveu uma revisão de modelos de negócio digitais, contemplando a literatura acadêmica e fontes não acadêmicas. A segunda etapa envolveu a classificação dos modelos encontrados com base em critérios previamente definidos. A terceira etapa do trabalho envolveu o desenvolvimento de uma estrutura para identificação de modelos de receitas digitais mais apropriados para cenários específicos. A última etapa compreendeu a aplicação da estrutura criada, a partir de entrevistas com especialistas da empresa, bem como a recomendação de implementação de um modelo para o caso de uma rádio que concentra sua atuação e esporte e notícias.

Como resultado da revisão da literatura e de fontes não acadêmicas, foi possível elaborar um quadro resumo contendo sete modelos de receitas digitais e suas principais características: (i) Assinaturas; (ii) Publicidade online; (iii) *Marketplace*; (iv) Comércio Eletrônico; (v) Micropagamento; (vi) *Crowdfunding* e (vii) Compras coletivas. O quadro apresentou uma explicação da definição dos modelos de receita estudados, vantagens e desvantagens de cada modelo, bem como alguns exemplos práticos de empresas, brasileiras e não brasileiras, que se baseiam nesses modelos. Essa entrega atende ao primeiro objetivo específico desse estudo.

A partir do estudo dos modelos, foram extraídos 23 critérios da literatura. Os critérios foram agrupados nas dimensões (i) Produto; (ii) Cliente; (iii) Infraestrutura e (iv) Financeira. Para cada um dos critérios listados, foram definidas alternativas de classificação, podendo ser quantitativas ou qualitativas. Os modelos de receita foram comparados entre si, no âmbito de cada critério, e classificados conforme as

alternativas pré-definidas. O resultado dessa etapa contribuiu com o entendimento e comparação dos modelos estudados, permitindo a criação de um quadro que classifica os modelos com base nos critérios listados. Essa entrega garantiu o alcance do segundo objetivo específico desse estudo.

A estrutura criada para avaliação de modelos de receita foi utilizada em entrevistas com cinco executivos do Grupo RBS, os quais selecionaram as alternativas mais interessantes para a implementação de um modelo no segmento específico de um produto digital de notícias da Rádio Gaúcha. A análise dos resultados comparou as alternativas respondidas (situação ideal) com os modelos de receita previamente classificados, e foram somados os desvios das respostas. O resultado da aplicação do método apontou que a implementação aplicável ao contexto definido deveria contemplar uma combinação dos modelos de Assinaturas e Publicidade *Online*.

Para implementação do modelo combinado, recomendou-se seguir uma estratégia de monetização baseada no grau de relacionamento do usuário com o produto. Consumidores cujo comportamento é de baixa ou média interação com a marca e com o produto não possuem disponibilidade para pagar pelo conteúdo. Para esse grupo de consumidores a estratégia recomendada baseou-se em liberar o conteúdo de forma parcial, limitando acesso a áudios e matérias dentro de um limite mensal e transmissões *online* ao vivo. A fonte de monetização para esse grupo de usuários consistiu na aplicação do modelo de publicidade *online*. Entendeu-se que a intensificação do nível de relacionamento com o usuário, ampliando sua frequência e profundidade de utilização, abre oportunidade para cobrar pelo conteúdo, a partir de um modelo de assinaturas. Apoiar-se em um modelo “*freemium*” amplia as possibilidades de conversão do usuário em assinante. A recomendação foi oferecer conteúdos exclusivos, opinião de especialistas e uma experiência diferenciada para os assinantes, além dos demais conteúdos de forma ilimitada. Esses elementos tangibilizam os diferenciais ofertados ao assinante e justificam a cobrança pelo produto.

Analisou-se a soma dos desvios dos critérios em todos os modelos, e concluiu-se que os maiores desvios foram nos critérios de “facilidade de replicação” e “complexidade de operação” no modelo de assinaturas e “investimento inicial” e “complexidade de implementação” no modelo de publicidade online. O elevado desvio no critério “facilidade de replicação” foi considerado uma vantagem

competitiva, e não uma oportunidade de melhoria, uma vez que a dificuldade de replicação protege a empresa contra novos concorrentes no modelo aplicado. Os demais critérios apontados com elevados desvios devem ser trabalhados para redução do desvio, a partir de simplificação de processos, implantação de sistemas e utilização de recursos já existentes na empresa que possam ser aproveitados na implementação desse novo modelo. Essa entrega garantiu o alcance do terceiro objetivo específico desse estudo.

A contribuição desse trabalho é de ordem prática, ao mostrar que é possível selecionar um modelo de receita aplicado a uma indústria, com base em critérios objetivos. Esse modelo contribui para a empresa, apoiando a tomada de decisão baseada em um estudo científico, ampliando as chances de sucesso na implementação do modelo selecionado. O modelo foi aplicado a uma indústria de mídia, porém pode ser facilmente adaptado para indústrias de outros segmentos que desejam desenvolver modelos de negócio digitais.

Assim, como sugestão para trabalhos futuros pode-se considerar a aplicação desse modelo em outras empresas de jornalismo, com potencial para implementação de modelos de receitas digitais.

Outra recomendação é uma adaptação do modelo para aplicação em uma indústria de outro segmento. A partir da revisão dos critérios e de um estudo na literatura, será possível adaptar e validar o modelo e propor a implementação em outra indústria.

Por fim, considerando a velocidade das mudanças na área de negócios digitais, seria importante o estabelecimento de um observatório de modelos de negócio digitais, que pudesse, rapidamente, identificar novas propostas de negócio, classificando-as entre as existentes ou instituindo novas categorias. Esse observatório poderia, também, monitorar o retorno financeiro e tendências observadas nas diferentes alternativas de negócio digital.

BIBLIOGRAFIA

- AALTONEN, V. A. Manufacturing the Digital Advertising Audience. **The London School of Economics and Political Science**. May, 2011.
- AGRAWAL, A.; CATALINI, C.; GOLDFARB, A. Crowdfunding: Geography, Social Networks, and the Timing of Investment Decisions. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 24, n. 2, SI, p. 253–274, 2015.
- ALAM, S. S.; KHATIBI, A.; ISMAIL, H. B.; AHMAD, I. Perceived Benefits of E-Commerce Adoption in the Electronic Manufacturing Companies in Malaysia. **Journal of Social Sciences 1** (3): 188-193, 2005
- ANJ. A Indústria Jornalística. Disponível em <http://www.anj.org.br/home-teste/a-industria-jornalistica/>. 2015. Acesso em: 12/02/2017
- ANJ. Pesquisa brasileira de mídia 2015. Disponível em <http://www.anj.org.br/2016/01/21/estrategia-de-bezos-leva-washington-post-a-superar-o-the-new-york-times/>. Acesso em: 12/02/2017
- AMARASEKARA, B. R.; MATHRANI, A. Exploring Risk and Fraud Scenarios in Affiliate Marketing Technologies from the Advertiser ' s perspective. **Australasian Conference on Information Systems**. p. 1–9, 2015.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value Creation in e-business. **Strategic Management Journal**, 2001
- ANDRIOPOULOS, C.; SLATER, S. Exploring the landscape of qualitative research in international marketing. **International Marketing Review**, p. 384–412, 2013.
- AVENI, A.; PINTO, L. F. S. Crowdfunding: o modelo canvas do site catarse crowdfunding. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde ISSN**, 2014.
- Balancete Matriz Zero Hora 2015 (relatório interno não publicado)
- COMSCORE. O Brasil Digital do Futuro, disponível em comscore.com. 2014. Acesso em: 12/02/2017
- BARCLAY, A. Business Models for Newspapers in a Digital World. **Norges Handelsoyskole**, 2012.
- BAXTER, K. Subscription Business Models Are Great for Some Businesses and Terrible for Others. **Harvard Business Review**. p. 1–6, 2016.
- BEAULIEU, T.; SARKER, S.; SARKER, S. A Conceptual Framework for Understanding Crowdfunding. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 37, p. 1–31, 2015.
- BELLEFLAMME, P.; LAMBERT, T.; SCHWIENBACHER, A. Crowdfunding : Tapping the right crowd . **Journal of Business Venturing Crowdfunding** v. 29, n. 5, p. 585–609, 2011.
- BENEDIKTOVA, B.; NEVOSAD, L. Affiliate Marketing - Perspective of content providers. **Technology**, 2008.
- BLUHM, D. J. et al. Qualitative research in management: A decade of progress. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 8, p. 1866–1891, 2011.
- BONNET, D.; WESTERMAN, G. The Best Digital Business Models Put Evolution Before Revolution. **Harvard Business Review**. p. 1–6, 2015.

- BREUER, R.; BRETTEL, M. Short- and Long-term Effects of Online Advertising: Differences between New and Existing Customers. **Journal of Interactive Marketing**, v. 26, n. 3, p. 155–166, 2012.
- BROUSSEAU, E.; PENARD, T. The Economics of Digital Business Models: A Framework for Analyzing the Economics of Platforms. **Review of Network Economics**, v. 6, n. 2, p. 81–114, 2007.
- CASADESUS-MASANELL, R.; TARZIJAN, J. When One Business Model Is Not Enough. **Harvard Business Review**, p. 132–127, 2012.
- CASERO-RIPOLLÉS, A. “Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia”. **El profesional de la información**, 2010, noviembre-diciembre, v. 19, n. 6, pp. 595-601
- CHAFFEY, D. **E-Business and E-Commerce Management - Strategy, Implementation and Practice**. [s.l: s.n.].
- CHARSKY, M. Sites seeing varied success with subscription model. **Trending Topics**, 2015
- CHESBROUGH, H. Business model innovation: Opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 354–363, 2010.
- CLEMONS, E. K. Business Models for Monetizing Internet Applications and Web Sites: Experience, Theory, and Predictions. **Journal of Management Information Systems**, v. 26, n. 2, p. 15–41, 2009.
- COMIN, E. R. et al. Investigando o fenômeno de compras coletivas online: fatores que influenciam a intenção das compras. **Revista de Administração da UFSM**, p. 196–213, 2014.
- CONTINI, G. Compras coletivas - o surgimento de um novo mercado através da inovação nas vendas pela internet, dentro do paradigma tecnológico vigente. **Trabalho de Conclusão em Ciências Econômicas** . 2012.
- CRUZ, L. R. DA. Os novos modelos de negócio da música digital e a economia da atenção. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, 2016.
- DAVIS, B. Six things that make a good subscription service. Disponível em <https://econsultancy.com/blog/67458-six-things-that-make-a-good-subscription-service/>. Fev/2016. Acesso em: 12/02/2017
- DESPOT, I. “ Freemium ” business models in publishing . New packaging for the needs of readers in the digital age. **Libellarium**, VIII, 1 (2015): 81– 89, 2015.
- Digital Report: Affiliate - The new age of affiliate marketing." **Academic OneFile**. 2011
- DRUCKER, P. F. The Theory of the Business. **Harvard Business Review**. p. 95–105, 1994.
- DUBOSSON-TORBAY, M.; OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. E-business model design, classification, and measurements. **Thunderbird International Business Review**, v. 44, n. 1, p. 5, 2002.
- DUFFY, D. L. Case study Affiliate marketing and its impact on e-commerce. **Journal of Consumer Marketing**, v. 22, n. 3, p. 161–163, 2005.
- DUNBAR S. J. What would micropayments do for journalism? A freakonomics

- quorum. Freakonomics, 18 February. Disponível em <http://www.freakonomics.com/2009/02/18/blnk/>. 2009. Acesso em: 12/02/2017
- FAUST, A. O teste do Groupon. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1004/noticias/o-teste-do-cupom>. 2011. Acesso em: 12/02/2017
- FILHO, E. G. C.; SIQUEIRA, M. M. Desvendando O Fenômeno Dos Sites De Compra Coletiva. **Administração de Empresas em Revista**, v. 10, n. 11, p. 76–90, 2011.
- FONTOURA, M. D. B. Crowdfunding: Uma nova estratégia para o jornalismo online. **Dissertação de Mestrado em Jornalismo**. 2015.
- FREITAS, C.; LIMA, T. Gestão Financeira para modelos de negócio Web. **Syhus** v. 3. 2014.
- GALLAUGHER, J. M.; AUGER, P.; BARNIR, A. Revenue streams and digital content providers: An empirical investigation. **Information and Management**, v. 38, n. 7, p. 473–485, 2001.
- GEIDNER, N.; D'ARCY, D. The effects of micropayments on online news story selection and engagement. **New media & society** 2015, Vol. 17(4) 611–628
- GIUDICI, G. et al. Crowdfunding: The New Frontier for Financing Entrepreneurship. **SSRN**. p. 1–13, 2012.
- GOUGH, H. R. The Crowdfunding Revolution. **Game Developer**, 2011
- GRUESKIN, B.; SEAVE, A.; GRAVES, L. The Story So Far: What We Know about the Business of Digital Journalism. **Tow Center for Digital Journalism**. Disponível em: http://cjrarchive.org/img/posts/report/The_Story_So_Far.pdf. 2011
- GRUESKIN, B. “The Case for Charging to Read WSJ.com,” disponível em <http://bit.ly/f2UB3x>. 2009
- HAYZLETT, J. Programmatic’s ‘Adapt or Die’ Effect. Disponível em <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/programmatics-adapt-or-die-effect.aspx>. 2016
- HAWKINS, R. The Phantom of the Marketplace: Searching for New E-Commerce Business Models. **Communications & Strategies**, no. 46, 2nd quarter 2002, p. 297
- HEWSON, J. The new media landscape - Programmatic is ripping up the advertising rule book. **Marketing** 1 Sept. 2014: 69.
- HELLE, M. Digital Transformation Means Re-Imagining The Business Model. **Forbes Business**, 2016.
- HOCK, M.; CLAUSS, T.; SCHULZ, E. The impact of organizational culture on a firm’s capability to innovate the business model. **R&D Management**, n. AUGUST, p. n/a-n/a, 2015.
- IAB internet advertising, revenue report, 2013. Disponível em http://www.iab.net/media/file/IAB_Internet_Advertising_Revenue_Report_FY_2012_rev.pdf
- IBRAHIM, N.; VERLIYANTINA. The Model of Crowdfunding to Support Small and Micro Businesses in Indonesia Through a Web-based Platform. **Procedia Economics and Finance**, v. 4, n. Icsmed, p. 390–397, 2012.

IBOPE, Kantar. Book de Rádios, 2015. Disponível em <https://www.kantaribopemedia.com/book-de-radio>. Acesso em: 12/02/2017

IBOPE, Kantar. Book de Rádios, 2016. Disponível em [www.kantaribopemedia.com/https://www.kantaribopemedia.com/book-de-radio-2](https://www.kantaribopemedia.com/book-de-radio-2). Acesso em: 12/02/2017

JOHNSON, M.; CHRISTENSEN, C. M. Reinventing Your Business Model. **Harvard Business Review**, n. December, p. 50–60, 2008.

JORDAN, J. Online Marketplaces: They may look different, but the same core principles apply. Disponível em <http://a16z.com/2015/01/22/online-marketplaces>. 2015. Acesso em: 12/02/2017

KASMIR, P; ANAND, S. S. Survey on Routing in Multihop Wireless Networks Using Micropayment Schemes. **International Journal of Advanced Research in Computer Engineering & Technology (IJARCET)**. 2013 vol:2 iss:2 pg:362 -364

KAUFMAN, S.; RAMANI, A.; DAVE, L.; ZOU, L.; FOSCO, J. Micropayments: A Viable Business Model? **Stanford University**, Spring 2011.

KPCB. Internet trends 2016. Disponível em <http://www.kpcb.com/internet-trends>. Acesso em: 12/02/2017

LEE, C. An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategies. **Internet Research**. vol:11 iss:4 pg:349 -359. 2001

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 5, p. 86–87, 2002.

MASSA, L.; TUCCI, C. L. Business model innovation. **The Oxford handbook of innovation management**, p. 420-441, 2013.

MCGRATH, R. G. When your Business Models in Trouble. **Harvard Business Review**, n. January-February, p. 96–98, 2011.

McKinsey & Company Global Media Report 2015. Disponível em http://www.mckinsey.com/client_service/media_and_entertainment. Acesso em: 12/02/2017

MOLLICK, E. The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 1, p. 1–16, 2014.

NIELSEN, J. The Case For Micropayments. **Evidence-Based User Experience Research, Training, and Consulting**. 1998.

O Globo. New York Times atinge 1 milhão de assinantes digitais. Disponível em <http://oglobo.globo.com/economia/new-york-times-atinge-1-milhao-de-assinantes-digitais-17106017>. 2015. Acesso em: 12/02/2017

ODENIYI, O. A.; LAWAL, N. T.; KAREEM, A. E. An Appraisal Of Groupon E-Business Model. **International Journal of Scientific & Technology Research**, v. 4, n. 1, p. 291–297, 2015.

ODLYZKO, A. The case against. **Nature**, v. 353, n. 6339, p. 9, 2003.

OLIVEIRA, M. G.; TOALDO, A. M. M. New times, new strategies: proposal for an additional dimension to the 4 P'S for E-commerce dot-com. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 12, n. 1, p. 107–124, 2015.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation. **John Wiley & Sons; Edição: 1.** 2009

OVANS, A. What Is a Business Model? **Harvard Business Review**, p. 1–9, 2015.

PAIVA, T. Análise do Modelo de Negócios – Peixe Urbano. 2011. Disponível em <https://startupbizmodel.com/2011/06/30/peixe-urbano/>. Acesso em: 12/02/2017

PASCOTTO, A. Entenda o modelo de negócio de um Marketplace. Disponível em <http://nextecommerce.com.br/entenda-o-modelo-de-negocio-de-um-marketplace/>. 2015. Acesso em: 12/02/2017

Pesquisa qualitativa Grupo RBS, Projeto Integração Digital. JULHO 2016. (relatório interno não publicado)

PHAM, L.; PHAM, L. N.; NGUYEN, D. T.T. Determinants of e-commerce adoption in vietnamese small and medium sizes enterprises. **Internation Journal of Enterprenership**, Volume 15, 2011.

PIECHOTA, G. Evaluating Distributed Content in the News Media Ecosystem. **INMA Report**, 2016

PORTER, M. E. What is strategy. **Strategy for business: A reader**, v.625, 2002.

PRATA, N.; MARTINS, H. C. A web-rádio como business. **Comunicação e Sociedade**, vol. 20, 2011, pp. 129-140

PriceWatherhouseCooper, Newspaper publishing, 2016. Disponível em <http://www.pwc.com/gx/en/industries/entertainment-media/outlook/segment-insights/newspaper-publishing.html>. Acesso em: 12/02/2017

PriceWatherhouseCooper. Media Outlook (2014), moeda corrente. Disponível em [worldpresstrends – wan infra 2015 \(wtp\)](#). Acesso em: 12/02/2017

REFAEE, K. M. AL. The Effect Of E-Commerce on the Development of the Accounting Information Systems in the Islamic Banks. **American Journal of Applied Sciences 9**: 1479-1490, 2012

RICART, J. E. How to Design A Winning. **Harvard Business Review**, n. February, p. 1–17, 2011.

RITALA, P.; GOLNAM, A.; WEGMANN, A. Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 236–249, 2014.

ROHUNEN, A.; ETELAPERÄ, M.; LIUKKUNEN, K.; TULPPO, T.; CHAN, K. W. Implementing and evaluating a Smart-M3 platform-based multi-vendor micropayment system pilot in the context of small business. **Journal of Digital Information Management**. 2014 vol:12 iss:1 pg:44 -51

ROJAS, M. J.; VAZQUEZ, E. Y.; VAZQUEZ, J. A.; CELAYA, J. New business models in the digital age. 2012. A dosdoce.com study sponsored by CEDRO

SCHLESINGER, P.; BENCHIMOL, A. Small nations, the press and the digital challenge. **Media, Culture & Society**, 2015, Vol. 37

STATISTA. Statistics and facts about Netflix. Disponível em <https://www.statista.com/topics/842/netflix/>. Acesso em 14/02/2017

- SHI, X.; LI, F.; BIGDELI, A. Z. An examination of NPD models in the context of business models. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 7, p. 2541–2550, 2016.
- SHIRKY, C. Fame vs. fortune: micropayments and free content. Disponível em: http://www.shirky.com/writings/fame_vs_fortune.html. 2003
- TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010.
- TORRES, C. Guia Prático de Marketing na Internet para Pequenas Empresas. n. 1, p. 1–5, 2010.
- VALANCIENE, L.; JEGELEVICIUTE, S. Valuation of Crowdfunding: Benefits and Drawbacks. **Economics and Management**, v. 18, n. 1, p. 39–48, 2013.
- VOIGT, S.; HINZ, O. Making Digital Freemium Business Models a Success: Predicting Customers' Lifetime Value via Initial Purchase Information. **Business & Information Systems Engineering**, v. 58, n. 2, p. 107–118, 2016.
- WAGNER, T. M.; BENLIAN, A.; HESS, T. Converting freemium customers from free to premium? the role of the perceived premium fit in the case of music as a service. **Electronic Markets**, v. 24, n. 4, p. 259–268, 2014.
- WANG, P. Evaluate e-business models. **Teaching Support Materials for E-business (TAFE)**. 2007
- ZOTT, C.; AMIT, R. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, 2008