

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

BRUNO TITTON

**MERCADO DE ASSINATURA DE BENS NO E-COMMERCE: AVALIAÇÃO DO
CENÁRIO ATUAL E AS ESTRATÉGIAS DE MODELOS DE NEGÓCIO
INOVADORES**

Porto Alegre

2023

Bruno Titton

**MERCADO DE ASSINATURA DE BENS NO E-COMMERCE: AVALIAÇÃO DO
CENÁRIO ATUAL E AS ESTRATÉGIAS DE MODELOS DE NEGÓCIO
INOVADORES**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen

Porto Alegre

2024

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar um estudo sobre o mercado de assinatura de bens no comércio eletrônico (*e-commerce*) brasileiro. O estudo consiste na identificação e análise das principais estratégias de negócio adotadas por empresas que atuam neste segmento, bem como das vantagens competitivas e barreiras de entrada ou desenvolvimento inerentes a estes modelos de negócio. O trabalho utiliza a metodologia de pesquisa exploratória qualitativa para coleta e análise de dados, através de entrevistas em profundidade com profissionais da área e pesquisa de dados secundários. Além disso, o estudo busca fornecer um contexto histórico e atual deste segmento de mercado, além de explorar aspectos de tendências e expectativas das empresas para o futuro do mercado de assinaturas.

Palavras-chave: mercado de assinaturas, modelo de negócio, estratégias de negócio, vantagens competitivas, barreiras de mercado.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO.....	5
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	8
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA.....	8
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	10
2.1 MODELOS DE NEGÓCIO.....	10
2.2 ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO.....	12
2.3 REVISÃO DE ESTUDOS SOBRE O TEMA.....	14
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	17
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	17
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	18
4 ANÁLISE DE DADOS.....	19
4.1 MODELOS DE NEGÓCIO POR ASSINATURA – CASOS DO ESTUDO.....	19
4.2 ESTRATÉGIAS PARA OS NEGÓCIOS DE ASSINATURA.....	20
4.2.1 PESQUISA DE MERCADO.....	20
4.2.2 MARKETING DE INFLUÊNCIA.....	21
4.2.3 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES.....	22
4.2.4 EDUCAÇÃO DE CLIENTES.....	22
4.3 VANTAGENS COMPETITIVAS DOS NEGÓCIOS DE ASSINATURA.....	23
4.3.1 FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES.....	23
4.3.2 REDUÇÃO DO CUSTO DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES (CAC).....	23
4.3.3 RECEITA RECORRENTE E PREVISÍVEL.....	24
4.4 BARREIRAS E DESAFIOS DOS NEGÓCIOS DE ASSINATURA.....	24
4.4.1 RETENÇÃO E CHURN DE CLIENTES.....	25
4.4.2 TECNOLOGIAS.....	25
4.4.3 EXPANSÃO DO NEGÓCIO.....	26
4.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	31
REFERÊNCIAS.....	32
APÊNDICES.....	36

1 INTRODUÇÃO

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

A relação entre cliente e fornecedor se alterou drasticamente nas últimas décadas. O surgimento de novas tecnologias de comunicação e computação, o estabelecimento de modelos de comércio global e a consolidação do comércio eletrônico (*e-commerce*) transformaram o cenário do comércio. Os impactos destas mudanças estruturais e tecnológicas levaram aos consumidores um aumento da oferta de bens e serviços, uma democratização do processo de compra e mais acesso a informações para tomada de decisão. Para as empresas, o impacto foi uma remodelação das fronteiras de seus mercados anteriormente definidos e um cenário com competição mais acirrada. Segundo Teece (2009), economista e professor da Universidade da Califórnia, com esse novo cenário as empresas precisam reavaliar seus modelos de negócio e o valor que se propõem a entregar aos clientes, e mais astutamente direcionar suas ações com foco no cliente (*Customer centric*).

De acordo com Teece (2009), um modelo de negócio articula a lógica e fornece dados e outras evidências que demonstram como um negócio cria e entrega valor ao cliente, e como converter essa operação em lucro. Também, segundo o autor, desenvolver um modelo de negócio de sucesso é insuficiente para garantir as vantagens competitivas no longo prazo, pois a imitação é muitas vezes fácil. Para tal fim, sugere ser necessária uma constante inovação do próprio modelo de negócio.

Para Chesbrough (2009), a inovação do modelo de negócio é vital, mas ainda assim, muito difícil de se alcançar. As barreiras e os obstáculos internos para se mudar um modelo de negócio são reais, e, apesar de existirem ferramentas para apoiar nesse processo, estas podem não ser suficientes. Segundo o autor, o caminho para essa inovação é através da adoção de um modelo de negócio de experimentação. Alguns experimentos podem falhar e causar perdas financeiras, no entanto, desde que estes gerem informações e aprendizados sobre as restrições e as novas possíveis abordagens, também possuem valor. O processo de inovação do modelo de negócio começa com a identificação antecipada dos impeditivos e restrições, e, no qual, as lideranças possuem um papel fundamental para a captação

de *insights* chave. A organização, por sua vez, deve fortalecer e alinhar sua cultura a essa mudança do modelo de negócio (Schoemaker, Heaton e Teece, 2018).

Como resultado da inovação e da busca incessável das empresas por modelos de negócios rentáveis e sustentáveis, iniciou-se um movimento de implementação de modelos de negócio por assinatura que perdura e se intensifica até os dias atuais. Apesar do conceito de assinatura estar mais difundido atualmente, conforme relatado por Clapp (1931), no século XVII já havia registros de eventos econômicos oriundos de assinaturas para publicação de livros na Inglaterra. No Reino Unido, por volta de 1860, as pessoas já podiam assinar com produtores de leite para o recebimento de seus produtos. Mais para o final do século XIX, surgiram as assinaturas de revistas e jornais, entre outros nichos de mercado (Dunne, 2021).

Nas últimas décadas, o mercado mundial por assinatura têm se modernizado e se solidificado, pluralizado, principalmente, por empresas do segmento de *Software as a Service* (SaaS), como Salesforce e Shopify, e por plataformas de *streaming*, como Netflix e Spotify, que apresentaram crescimentos exponenciais por um longo período (Dunne, 2021; Cespedes, Van Der Kooik, 2023). No entanto, até pouco tempo, tais modelos de negócio possuíam grande complexidade tecnológica e operacional e exigiam altos investimentos financeiros. Essas barreiras tornavam tais modelos de negócio quase que inacessíveis para pequenas e médias empresas.

Entretanto, com o avanço tecnológico e o desenvolvimento da indústria do comércio eletrônico nos últimos anos, os modelos de negócio por assinatura se tornaram muito mais acessíveis e atraentes para pequenas e médias empresas. Esses modelos tendem a trazer algumas vantagens às empresas que os adotam, tais como uma maior previsibilidade de receita, diluição do custo de aquisição de novos clientes no tempo, maior controle e redução do custo de estoque e fidelização de clientes.

Diversas empresas de segmentos de mercado mais tradicionais e de bens, como Jornais, Livros e Bebidas adotaram modelos de negócio por assinatura como forma de manterem-se lucrativas e competitivas. Esses modelos, além de trazerem os benefícios destacados anteriormente, também proporcionam às empresas a possibilidade de explorar a relação com seus clientes ofertando uma experiência única e personalizada às necessidades específicas de cada consumidor.

Os modelos de negócio por assinatura foram adotados por empresas dos mais diversos segmentos do mercado, tais como bebidas, alimentos, produtos de beleza e cuidado pessoal, pet, academia e lazer, vestuário e outros. De acordo com dados divulgados pelo portal E-commerce Brasil (2023), estima-se que em 2019 havia cerca de 800 empresas oferecendo modelos por assinatura no Brasil. Atualmente, já são aproximadamente 4 mil empresas oferecendo este modelo, um salto de 400% no período e um faturamento anual total de aproximadamente R\$1 bilhão. Ainda assim, em uma breve comparação com o mercado norte-americano, estima-se que este movimentou mais de R\$10 bilhões em 2019, valor significativamente superior ao do mercado brasileiro.

Em dados divulgados pelo E-commerce Brasil em 2020, os segmentos que mais se destacam na modalidade de assinatura são livros (27%), bebidas (18%), alimentos (17%), cuidados pessoais (12%) e pet (11%). E os estados com maior adesão destes modelos são São Paulo (30%), Rio de Janeiro (13%), Minas Gerais (12%) e Rio Grande do Sul (9%).

Em razão da intensificação da adoção de modelos de negócio por assinatura em comércios eletrônicos no Brasil, o presente trabalho busca estudar e realizar uma análise do cenário deste mercado na última década, bem como identificar quais são as vantagens competitivas e as barreiras intrínsecas a estes modelos de negócio. Portanto, este estudo norteia-se pela seguinte questão: **Quais foram as principais estratégias adotadas nos modelos de negócio por assinatura no comércio eletrônico brasileiro de bens?**

1.2 OBJETIVOS

Neste tópico serão apresentados os objetivos gerais e específicos deste trabalho.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as principais estratégias do mercado de assinatura de bens no comércio eletrônico brasileiro.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Visando alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- i. Identificar as principais estratégias adotadas por empresas que possuem um modelo de negócio por assinatura;
- ii. Identificar as principais vantagens competitivas das empresas que adotam modelos de negócio por assinatura;
- iii. Identificar as principais barreiras de mercado ou de desenvolvimento de modelos de assinatura de bens no e-commerce;

1.3 JUSTIFICATIVA

Os modelos de negócio por assinaturas têm se mostrado bastante interessantes para empresas que buscam explorar e fortalecer o relacionamento com seus clientes, bem como usufruir de mecanismos e estratégias que propiciem maior previsibilidade de suas operações, aumento de receita e margem de lucro.

Em dados divulgados pelo E-commerce Brasil (2023), e impulsionado também pelo crescimento do próprio comércio eletrônico durante a pandemia, os modelos de negócios por assinatura têm ganhado espaço no mercado do comércio eletrônico, apresentando um crescimento estimado de 400% entre 2019 e 2023. De maneira inovadora e eficiente, esses modelos têm como objetivo atender à demanda constante de alguns segmentos de mercado, com qualidade, previsibilidade, diferencial e preços atrativos.

Apesar de autores como Brittos (2009) e Ferreira (2016) possuírem relevante contribuição teórica e empírica sobre a implementação de modelos de negócios de compras recorrentes, no Brasil ainda possuímos um acervo bastante limitado de literaturas a respeito do mercado de assinaturas em geral. Grande parte das pesquisas publicadas são voltadas a alguns poucos segmentos de mercado, como, por exemplo, TV por assinatura, jornais e revistas.

Diante da escassez de estudos e publicações no Brasil sobre tal assunto, o estudo busca contribuir e gerar conhecimento para a área acadêmica. Além disso, o trabalho torna-se relevante para empresas, empreendedores, diretores e profissionais que buscam informações estratégicas sobre modelos de negócio por assinatura, bem como suas vantagens competitivas e barreiras.

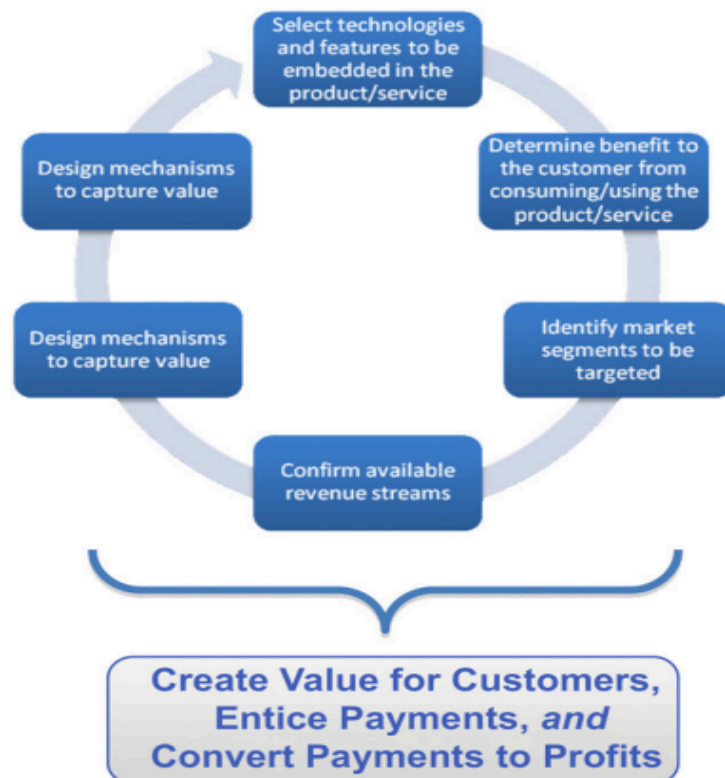
2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é realizada uma revisão literária dos conceitos que, direta ou indiretamente, são abordados no presente estudo.

2.1 MODELOS DE NEGÓCIO

Autores como Magretta (2002), Teece (2009) e Fielit (2014), relatam que o conceito “modelo de negócio” teve sua origem estritamente relacionada a ascensão da internet e dos e-commerces, no entanto, com um conceito bastante vago e sem uma definição consolidada dos seus elementos.

Para Teece (2009), modelo de negócio é, em essência, um modelo conceitual, mais do que financeiro, de um negócio. Um modelo de negócio articula a lógica e fornece dados e outras evidências que demonstram como um negócio cria e entrega valor aos clientes, assim como descreve a arquitetura de receitas, custos e lucros associados ao negócio que entrega esse valor. Os elementos que precisam ser determinados no design de um modelo de negócio são ilustrados na figura abaixo:

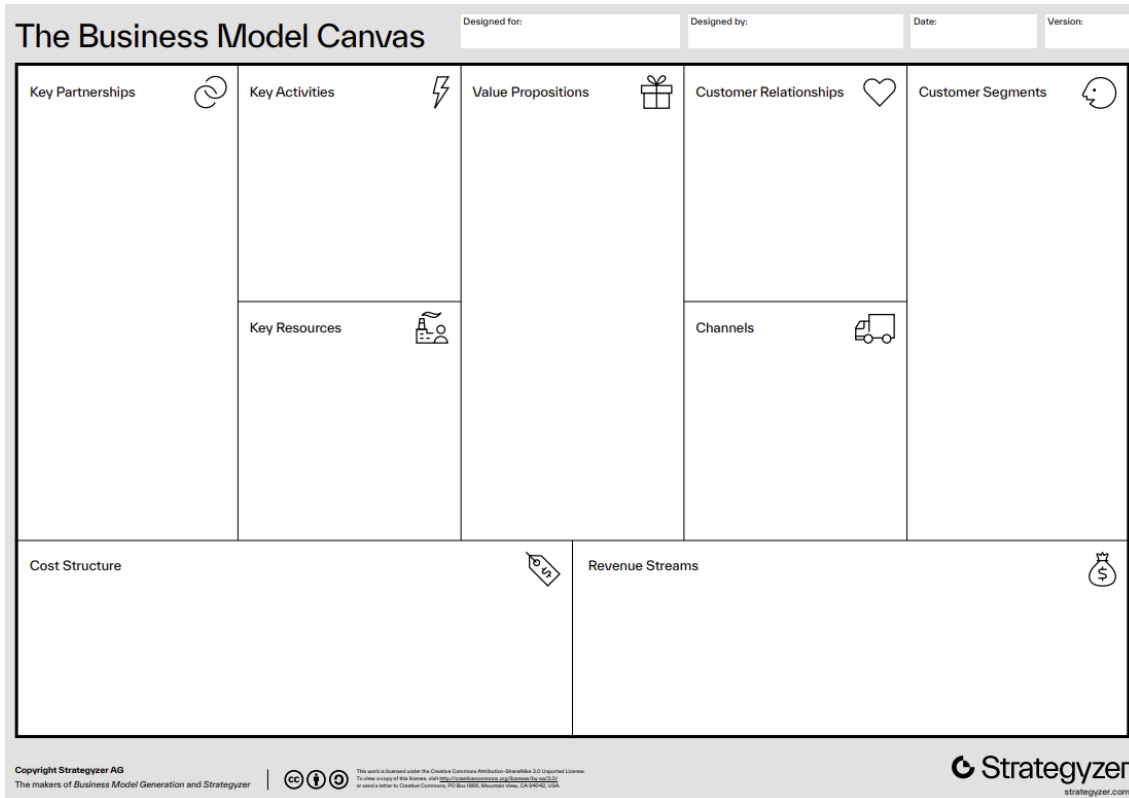


Fonte: Business Models, Business Strategy and Innovation (2010)

As questões relacionadas ao bom design do modelo de negócio estão todas inter-relacionadas e estão no cerne da questão fundamental feita pelos estrategistas de negócio – como construir uma vantagem competitiva sustentável e obter lucro? De forma sintetizada, para obter lucro a partir da inovação, segundo o autor, as empresas pioneiras em negócios precisam se destacar não apenas na inovação dos produtos, mas também dos modelos de negócio, estudando e entendendo as opções de negócios, as necessidades dos clientes e as possibilidades tecnológicas. O autor complementa que apenas desenvolver um modelo de negócio de sucesso é insuficiente para garantir as vantagens competitivas no longo prazo, pois a imitação é muitas vezes fácil. Para tal fim, sugere ser necessária uma constante inovação do próprio modelo de negócio.

Para Magretta (2002), um modelo de negócio é uma história que deve explicar como uma empresa funciona, e o bom modelo de negócio deve responder algumas perguntas como: Quem é o cliente? O que o cliente valoriza? Como podemos entregar valor ao cliente com um custo adequado? E como gerar lucro com esse negócio?

Já Osterwalder (2004) traz uma reflexão mais abrangente acerca do termo modelo de negócio e o define como sendo uma representação abstrata da lógica de negócio de uma empresa, e por lógica de negócio refere-se como sendo a compreensão abstrata da forma como uma empresa ganha dinheiro. Além disso, menciona que o modelo de negócio deve ajudar a compreender, descrever e prever como a empresa compra e vende bens e serviços e como ganha dinheiro. Ou seja, o que ela oferece, a quem oferece e como pode realizá-lo. Osterwalder também desenvolveu o *Business Model Canvas*, uma ferramenta de gestão estratégica que permite descrever, visualizar e compreender de forma simplificada o modelo de negócio de uma empresa.



Fonte: The Business Model Canvas (2024)

De acordo com Fiel (2014), modelo de negócio pode ser definido como sendo o valor lógico de uma organização em termos de como ela cria e captura valor do cliente e pode ser representada de forma concisa pela inter relação entre elementos que abordam o cliente, a proposta de valor, a arquitetura organizacional e as dimensões econômicas.

Modelo de negócio é, de forma precipitada e frequente, abordado como sendo sinônimo de estratégia de negócio, apesar de serem coisas totalmente diferentes. O modelo de negócio descreve como o negócio funciona, mas não leva em conta uma das dimensões mais críticas para uma empresa obter bom desempenho, a competição. Essa é uma tarefa a encargo da estratégia do negócio, que define como o negócio deve colocar em prática o que é definido no modelo de negócio para obter vantagens competitivas (Magretta, 2002).

2.2 ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

Estratégia de negócio é definida por Chandler (1962), como a determinação das metas e objetivos da empresa para o longo prazo, e a adoção e definição das

ações e da alocação dos recursos necessários para alcançar esses objetivos. Magretta (2002), complementa que uma boa estratégia de negócio é a que define como a performance da empresa pode ser melhor do que da sua competição, e que isso só pode ser alcançado através da diferenciação. Também afirma que as organizações alcançam performances mais elevadas quando conseguem oferecer algo que nenhuma outra organização oferece e de um jeito que não pode ser facilmente replicado.

Para Porter (1980), estratégia é criar adequação entre as atividades ímpares da empresa, e o sucesso da estratégia depende fazer muitas coisas direito e não apenas algumas, bem como integrá-las adequadamente. Além disso, destaca que a essência de uma boa estratégia é saber escolher o que não fazer. Teece (2009) argumenta que, a menos que o modelo de negócio se mostre sustentável diante das análises e validações impostas pela estratégia de negócio, tal modelo de negócio é, provavelmente, inviável. Além disso, ressalta a importância da inovação do próprio modelo de negócio a fim de garantir uma vantagem competitiva contínua.

Andrews (1980), em seu livro *The Concept of Corporate Strategy*, classifica o conceito de estratégia em três níveis. O primeiro é a estratégia corporativa, que é definida como um plano abrangente que estabelece o conjunto de objetivos gerais que guiam uma empresa como um todo. Essa estratégia envolve a decisão de alocação de recursos e a busca por vantagem competitiva em diferentes unidades de negócio, a fim de alcançar os objetivos gerais da empresa. O segundo nível é a estratégia de negócio, que se refere às ações e planos específicos da empresa em uma determinada unidade de negócio ou segmento de mercado. Essa estratégia envolve decisões sobre posicionamento de produtos ou serviços, posicionamento de mercado e concorrência etc. Por fim, temos o terceiro nível, a estratégia funcional, que abrange os planos que definem os objetivos específicos de cada departamento ou área funcional da empresa, como marketing, operações ou finanças. A estratégia funcional deve estar alinhada à estratégia corporativa e de negócio, visando contribuir para os objetivos gerais da organização.

De acordo com estudo publicado pela Deloitte (2022), o fator que mais impacta os consumidores na hora de tomar a decisão de assinar um produto ou serviço é o preço. De modo geral, os dados apresentados demonstram que os principais fatores que motivam os clientes por uma assinatura são: Incentivos

Financeiros, presente nas respostas de 45% dos consumidores; Conveniência, presente nas respostas de 33% dos consumidores; e Acesso a Produtos/Serviços Premium, presente nas respostas de 29% dos consumidores. No entanto, em uma análise específica do e-commerce, o cenário é um pouco diferente. Incentivos Financeiros – através de ofertas especiais e descontos – permanece como principal fator, sendo considerado importante por 65% dos consumidores; Frete Grátis entra como segundo fator mais importante, sendo mencionado por 45% dos consumidores; e Ser Tratado como Cliente Premium foi mencionado por 35% dos consumidores. Diante de tais informações, nota-se uma relevante necessidade das empresas que ofertam produtos e serviços por assinatura, pela definição de uma estratégia de preço adequada para o seu modelo de negócio.

Além disso, o preço é apontado como o principal fator pelo qual os clientes consideram a troca de fornecedor de sua assinatura, o que resulta na perda de clientes (*churn*). *Churn*, é um termo usado para descrever a métrica que analisa a taxa de clientes que deixam de utilizar um produto ou serviço em determinado período. Modelos de negócio baseados em assinaturas geralmente visam obter lucro com os assinantes ao longo do tempo (*Customer Lifetime Value*). Portanto, para tais modelos de negócio, ter uma boa avaliação e previsibilidade do *churn* torna-se crucial, pois, em geral, é necessário que o cliente permaneça como assinante por um período maior do que apenas a primeira compra para que o lucro seja obtido a partir da assinatura. Zhang (2022), sugere o uso de modelos de análise preditiva para identificação de possíveis *churns* e aplicação de ajustes nas estratégias de retenção de clientes, com objetivo de reduzir a rotatividade de clientes e mitigar as perdas financeiras da empresa.

2.3 REVISÃO DE ESTUDOS SOBRE O TEMA

Observa-se um crescimento na literatura internacional referente a clubes de assinatura nas últimas duas décadas, especialmente no que diz respeito às estratégias de marketing. Taylor (2003) publicou uma notória pesquisa sobre o tema, intitulada *Supplier Surfing: Competition and Consumer Behavior in Subscription Markets*, onde é estudada a prática de oferecer incentivos aos consumidores para que estes migrem suas assinaturas de uma empresa para outra. No artigo, o autor conclui que a eficiência deste tipo de prática está diretamente relacionada ao estilo e

momento de vida dos assinantes, sendo mais efetiva nos períodos em que estes indivíduos estão menos ocupados, do contrário, os assinantes apresentam preferência por manterem suas assinaturas com a empresa que já possuem contrato, evitando, dessa forma, o processo, muitas vezes moroso, de alteração de fornecedor do produto ou serviço.

Romaniuk e Sharp (2003), publicaram no *Journal of Marketing Management*, o artigo intitulado *Brand Salience and Customer Defection in Subscription Markets*, onde, de forma complementar as ideias de Taylor (2003), revelam como o conceito de *Brand Salience* está relacionado a probabilidade dos consumidores alterarem os fornecedores dos produtos que consomem de forma recorrente. Em contrapartida aos resultados apresentados por Taylor (2003), os autores relacionam o processo de retenção de clientes não à fatores externos, como o dia a dia dos consumidores, mas sim às estratégias da empresa e como essa se mantém na mente dos clientes.

Penmetsa, Gal-Or e May (2015) foram além das pesquisas acerca da retenção de consumidores em serviços já existentes e buscaram compreender como o acesso aos dados dos clientes e o conhecimento dos padrões de comportamento de seus assinantes, poderia auxiliar as empresas na modelagem de seus negócios, na criação de novos produtos e em sua precificação. Nesta mesma direção, Ferreira (2016) propõe a utilização do conceito *Customer Lifetime Value* (CLV) como métrica para definir o valor líquido gerado pelo cliente ao longo do seu relacionamento com a empresa, que possibilita estimar a expectativa de receitas futuras e, conseqüentemente, impactar de forma positiva para as decisões e estratégias de marketing da organização.

Nessas temáticas, Cahú (2008) e Brittos (2009) analisaram o mercado brasileiro de TV por assinatura, descrevendo suas principais características e variáveis socioeconômicas e pontuando aspectos como tamanho, estratificação social, estratégias e modelos de negócios.

Com o advento de novas tecnologias de streaming, essas pesquisas tornaram-se obsoletas, contudo, novos estudos surgiram para abranger os novos mercados e o comportamento de seus consumidores. Nesse contexto, o artigo intitulado *Comportamento do Consumidor de Streaming de Vídeo sob a Ótica da Extensão da Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia*, de Hamza (2020),

apresentou um levantamento dos fatores que influenciaram a decisão dos consumidores em migrar de assinaturas de canais de televisão para serviços de *streaming*, concluindo que a expectativa de performance, influência social, motivação hedônica, valor do preço e hábito como os principais fatores para essa decisão. Além disso, a autora também identificou em sua pesquisa que 40% dos consumidores que ainda assinam serviços de TV por assinatura pretendem cancelar esse no futuro, e 68% dos que utilizam serviços de streaming e não possuem TV por assinatura, já o tiveram e cancelaram em algum momento.

Outro segmento bastante impactado pela transformação digital e pelos modelos de negócio por assinatura é o mercado musical. Para Gomes (2015), os serviços digitais de assinatura para acesso a músicas foram uma consequência das transformações do consumo na era digital, sendo quase que um movimento natural das mídias físicas para as digitais. Tais transformações tornaram o consumo da música muito mais dinâmico, oferecendo vantagens tanto para os consumidores quanto para os produtores, entretanto, destaca também um aspecto de risco relacionado a este processo, o aumento da pirataria.

No Brasil, o desenvolvimento e a popularização do comércio eletrônico, observada nos últimos anos, impulsionou o surgimento de modelos de negócio por assinatura nos mais diversos segmentos de mercado, tanto de bens físicos quanto digitais. Esses modelos de negócio foram adotados por centenas de empresas de segmentos de mercado como bebidas e alimentos, produtos de beleza e cuidado pessoal, pet, academia e lazer, vestuário, educação e outros. Além disso, algumas empresas surgiram para atender demandas de mercado através de modelos de negócio exclusivamente por assinatura. Essa transformação no modelo de consumo de bens e serviços é destacada por uma pesquisa publicada pela Capterra (2022), em que é constatado que 94% dos respondentes já possuem algum tipo de assinatura e 36% possuem assinaturas de produtos ou serviços de mercados não tradicionais de assinatura.

No Brasil, conforme dados apresentados pelo portal E-commerce Brasil (2023), o número de empresas que oferecem modelos de negócio por assinatura apresentou um crescimento estimado de 400% entre 2019 e 2023. Também, segundo dados divulgados pelo E-commerce Brasil em 2020, os segmentos com

maior representatividade na modalidade de assinatura são livros (27%), bebidas (18%), alimentos (17%), cuidados pessoais (12%) e pet (11%).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo a seguir descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, coleta e análise dos dados.

3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa tem como objetivo identificar e analisar as principais estratégias do mercado de assinatura de bens no comércio eletrônico brasileiro, as vantagens competitivas deste modelo de negócio e as barreiras de entrada ou desenvolvimento neste segmento. De acordo com Gil (2007), a pesquisa exploratória qualitativa tem como propósito explorar um tema ou problema pouco conhecido, buscando obter uma melhor compreensão geral de suas características e de seus aspectos mais relevantes. Para isso, são empregados métodos mais flexíveis e não estruturados, pois a ausência de uma estrutura rígida permite a investigação de diversos fatores relacionados à situação (Aaker, Kumar e Day, 2004).

Considerando estes aspectos, o presente estudo utilizou a metodologia de pesquisa exploratória qualitativa, que envolveu a realização de entrevistas em profundidade e o levantamento de dados secundários sobre o problema de pesquisa em questão.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A presente pesquisa utilizou de métodos qualitativos como base para coleta e análise de dados. A coleta de informações ocorreu de duas formas: 1) dados secundários, a partir da revisão teórica de documentos como artigos e publicações sobre o tema e 2) pesquisas em profundidade com questionário semiestruturado, aplicadas a profissionais que atuam ou atuaram neste mercado.

As pesquisas em profundidade foram realizadas virtualmente, de acordo com a preferência dos entrevistados. Essas pesquisas foram guiadas principalmente pelo roteiro disponível no Apêndice A, porém, com flexibilidade e abertura para explorar

outros aspectos que foram mencionados pelos entrevistados. A seleção dos participantes do estudo ocorreu, inicialmente, por meio da rede de relacionamentos do autor deste trabalho e, em seguida, por meio de indicações e busca ativa por profissionais ou especialistas do mercado. Na tabela abaixo, é ilustrado o perfil de cada profissional entrevistado, com sua área de atuação e tempo de experiência:

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Perfil	Área de atuação	Tempo de experiência no mercado de assinatura
Entrevistado 1	Fundador/CEO	Menos de 1 ano
Entrevistado 2	Marketing	Entre 1 e 3 anos
Entrevistado 3	Operacional	Entre 3 e 5 anos
Entrevistado 4	Marketing	Menos de 1 ano
Entrevistado 5	Marketing	Mais de 5 anos

Fonte: elaborada pelo autor (2024).

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados coletados por meio dos estudos e das entrevistas em profundidade foi conduzida por meio da organização e categorização dos conteúdos obtidos e do cruzamento destas informações com a bibliografia existente. O objetivo é identificar os padrões e os principais aspectos nas respostas dos entrevistados, relacionando tais informações de acordo com o objetivo da pesquisa, que passa pelas características e estratégias adotadas, as vantagens competitivas e as barreiras destes modelos de negócio.

A partir destas informações, foi realizada uma análise de conteúdo com intuito de identificar e descrever as relações entre os principais aspectos extraídos da análise inicial e os efeitos mútuos.

4 ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção serão utilizados os dados obtidos através das pesquisas em profundidade e de dados secundários, para analisar e identificar quais são as principais estratégias, vantagens competitivas e barreiras relacionadas aos modelos de negócio por assinatura no *e-commerce*.

4.1 MODELOS DE NEGÓCIO POR ASSINATURA – CASOS DO ESTUDO

A digitalização e o comércio eletrônico expandiram as fronteiras dos mercados, gerando maior alcance aos negócios, facilitando às empresas a entrada a novos segmentos de mercado e aumentando a concorrência. Esse fenômeno exige constante inovação e diferenciação às empresas que buscam crescimento e consolidação. A proliferação de modelos de negócio por assinatura surge neste contexto de empresas que buscam diferenciação de seus concorrentes, utilizando-se das mais variadas estratégias para atingirem este objetivo.

A seguir é descrito o detalhamento das empresas que participaram da pesquisa em profundidade para contextualização e melhor compreensão do estudo.

Empresa Café: empresa do segmento de cafés que busca ofertar cafés especiais e de qualidade para o mercado brasileiro. A empresa atua no *e-commerce* desde outubro de 2020 e implementou o seu modelo de assinatura ainda em 2020, logo no início de suas operações. Hoje a empresa possui uma base sólida de assinantes, vertical que é um dos principais pilares do negócio da empresa.

Empresa Geek: empresa que atua no mercado de produtos colecionáveis, camisetas, quadrinhos e itens de decoração, todos com foco na cultura *geek*. Os produtos são produzidos com exclusividade pela empresa, que possui parceria e licenciamento com grandes marcas do segmento. A empresa foi fundada em abril de 2015 e já surgiu com a proposta de oferecer um modelo de assinatura. Foi uma das empresas pioneiras do modelo de negócio por assinatura de produtos físicos no Brasil.

Empresa Pet: empresa que atua no mercado de suplementos nutricionais para cães. A empresa oferece suplementos nutricionais de qualidade, com objetivo

de melhorar a qualidade de vida dos cães, promovendo saúde e bem-estar dos animais. A empresa atua com um modelo de negócio por assinatura desde janeiro de 2023.

Empresa Vinho: empresa do segmento de vinhos especializada em vinhos brasileiros e dedicada a promover e a valorizar os vinhos produzidos em nosso país. A empresa foi fundada em maio de 2019 e implementou o modelo de negócio por assinatura em setembro de 2023.

Representando as empresas mencionadas acima, participaram das entrevistas diretores, fundadores e profissionais das áreas de marketing, operações e financeiro. As entrevistas, realizadas através de chamadas de vídeo, ocorreram entre 8 e 19 de janeiro de 2024.

4.2 ESTRATÉGIAS PARA OS NEGÓCIOS DE ASSINATURA

A seguir são descritas as principais estratégias adotadas pelas empresas que participaram da pesquisa para os seus negócios de assinatura.

4.2.1 PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa de mercado é uma ferramenta de marketing que tem como objetivo coletar dados e informações relevantes sobre um determinado mercado ou público-alvo, a fim de analisar e compreender melhor as necessidades, preferências e comportamentos dos consumidores, assim como para avaliar oportunidades de mercado.

Mattar (1999) afirma que, de maneira geral, para a tomada de decisão todo o profissional de marketing trabalha com a análise do macroambiente e do microambiente, como economia, tecnologia, legislação, política, cultura e concorrência, e com a análise do comportamento, necessidades e características do consumidor, como perfil demográfico, motivação de consumo e opiniões.

A pesquisa de mercado pode ser adotada como uma estratégia de negócio pelas organizações. Essa estratégia foi apontada pelas quatro (4) empresas participantes da pesquisa como uma questão chave para a decisão de

implementação do modelo de negócio por assinatura. Através dela, as empresas citaram que buscaram diagnosticar e compreender tanto questões macro como micro. Os principais aspectos mencionados pelas organizações foram tecnologias, concorrência, motivações de consumo, preferências dos consumidores, cultura e tendências de mercado.

4.2.2 MARKETING DE INFLUÊNCIA

O marketing de influência é uma estratégia de marketing digital que envolve a utilização de influenciadores pelas empresas, isto é, de pessoas e perfis presentes e influentes nas mídias sociais que são capazes de “estimular a mentalidade e afetar as decisões dos outros através de autoridade autêntica ou aparente, conhecimento, posição, divulgação e relacionamentos” (LINCOLN, 2016). Para Lincoln (2016), o Marketing de Influência é um dos métodos mais eficazes para atingir os consumidores que buscam o que a empresa tem a oferecer. No meio digital, os influenciadores conseguem se destacar entre os milhões de conteúdos disponíveis on-line. Em dados divulgados pela Forbes (2023), 93,75% das empresas concordam com a afirmação “Trabalhar com influenciadores traz um resultado que nenhum outro tipo de comunicação digital pode trazer”. O Marketing de Influência pode ser compreendido como “o processo de desenvolvimento de relacionamento com pessoas influentes, que podem ajudar na visibilidade de um serviço ou produto” (ENGE, 2012).

De acordo com as entrevistas, foi constatado que a Empresa Café, a Empresa Geek e a Empresa Pet utilizam regularmente estratégias envolvendo influenciadores digitais. A Empresa Geek destacou também que essa estratégia permitiu à empresa obter um crescimento exponencial em seus primeiros anos de atuação, gerando alcance e visibilidade para a marca e desenvolvendo uma base sólida de clientes engajados. Além disso, a empresa ressaltou a importância de analisar criteriosamente os resultados, entendendo o contexto atual e compreendendo a necessidade de ajustes nesta abordagem, como, por exemplo, decidir pela adoção de vários pequenos e médios influenciadores ao invés de manter o relacionamento com apenas um grande influenciador. Essa ação permitiu à empresa explorar novos públicos e expandir sua base de clientes.

4.2.3 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

A fidelização de clientes é uma estratégia fundamental, de nível corporativo, que consiste em planejar, desenvolver e implementar ações com o objetivo de manter o cliente satisfeito e leal à empresa a longo prazo, oferecendo vantagens e benefícios exclusivos. Para Gonçalves (2007), a fidelidade é um comportamento complexo da relação do cliente com o produto. O autor divide os fatores que afetam essa relação em quatro principais grupos, sendo eles: 1) as características e qualidades próprias do produto percebidas pelo cliente; 2) os efeitos sobre a experiência pessoal do cliente; 3) a qualidade do atendimento e os serviços agregados do produto; e 4) imagem institucional da empresa e os atributos associados à marca.

Para um modelo de negócio por assinatura, em que a receita e a lucratividade estão diretamente relacionadas a retenção dos clientes e as cobranças recorrentes, a fidelização entra uma peça-chave do negócio. Essa questão ficou evidenciada na fala de todos os participantes da pesquisa, que ressaltaram o investimento, esforço e energia que suas empresas direcionam a essa questão. As empresas Empresa Café, Empresa Geek, Empresa Vinho e Empresa Pet destacaram que buscam a fidelização dos clientes através de ações voltadas a experiência dos consumidores, a diferenciação de seus competidores e a entrega de benefícios exclusivos para seus assinantes, como descontos, brindes e mimos, acesso antecipado a produtos de lançamento, acesso a conteúdo e produtos exclusivos da marca etc.

4.2.4 EDUCAÇÃO DE CLIENTES

A busca das empresas por inovação, pela diferenciação dos seus concorrentes e pela entrega de experiências únicas, fez com que novos modelos de assinatura surgissem, cada um com seus aspectos e características únicas. Essas novidades, no entanto, nem sempre ficam claras aos clientes, o que demanda das organizações um planejamento para a educação dos clientes, informando quais são os benefícios ou diferenciais de ser assinante, como ele pode extrair maior valor do produto ou serviço ofertado e o que ele pode ou não fazer.

Estratégias para a educação dos clientes foi mencionada pela Empresa Café e pela Empresa Geek como questões extremamente importantes para gerar

modelos de assinatura que, muito além de gerarem vantagens ao cliente, fazem com que o cliente tenha percepção e usufrua destes benefícios conscientemente.

4.3 VANTAGENS COMPETITIVAS DOS NEGÓCIOS DE ASSINATURA

A seguir são apresentadas as principais vantagens competitivas observadas pelas empresas que adotam modelos de negócio por assinatura, com base nos dados obtidos nas pesquisas em profundidade e em dados secundários.

4.3.1 FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES

Além do impacto já mencionado para a receita e a lucratividade do negócio, especialmente para um modelo de assinatura, o cliente fidelizado entrega uma importante vantagem competitiva para a empresa, ele se torna um promotor da marca. Isso fica evidenciado na seguinte fala de um dos entrevistados da Empresa Café:

[...] percebemos que os clientes de assinatura possuem um LTV (*Lifetime value*) muito maior do que os clientes de compras avulsas, eles são naturalmente mais engajados. E não somente na questão das compras, eles também interagem mais com a marca pelos diversos canais de comunicação, como e-mail e WhatsApp, e se tornam advogados da marca.

A fidelização dos clientes é mencionada por todas as 4 empresas entrevistadas como uma vantagem competitiva que deriva muito do modelo de negócio por assinatura.

4.3.2 REDUÇÃO DO CUSTO DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES (CAC)

A pesquisa também constatou, entre dados secundários e entrevistas realizadas, que uma das grandes vantagens competitivas provenientes de um modelo de negócio por assinatura é a redução do custo de aquisição de clientes. De forma geral, o que ocorre nestes modelos é que através de um único investimento de aquisição do cliente, a empresa consegue gerar receitas recorrentes, ou seja, o custo inicial de aquisição do cliente é diluído com as receitas futuras geradas a partir da assinatura deste cliente.

Além disso, através da fidelização e do engajamento de seus clientes, no longo prazo e com o aumento da base de assinantes, a empresa se torna capaz de promover sua marca de forma mais orgânica, fazendo com que esse promotor da marca também gere um impacto de redução do custo de aquisição de novos clientes.

4.3.3 RECEITA RECORRENTE E PREVISÍVEL

Outra vantagem competitiva de modelos por assinatura pontuada por entrevistados das 4 empresas é a obtenção de receita recorrente e previsível. De acordo com o relatado, a receita recorrente contribui para a estabilidade financeira de suas empresas e desempenha um papel fundamental para a obtenção de resultados financeiros consistentes, principalmente para empresas que ofertam produtos sazonais que possuem períodos de baixa demanda, como o vinho e o café no verão. Além disso, a previsibilidade de receita proveniente desses modelos permite às empresas um melhor planejamento estratégico, com investimentos mais assertivos e a definição de objetivos mais realistas.

Em publicação realizada pela PagBrasil (2022), Tiago Alvisi, diretor de e-commerce da Coffee++ cita que:

Essa previsibilidade é muito importante, porque conseguimos enxergar o negócio não somente a curto prazo e isso é benéfico para o cliente também, pois podemos trabalhar melhor com promoções e ações comerciais, passando a considerar a margem de gastos não somente daquele mês, mas de um período mais longo.

4.4 BARREIRAS E DESAFIOS DOS NEGÓCIOS DE ASSINATURA

A seguir são apresentadas as principais barreiras e desafios observados pelas empresas que adotam modelos de negócio por assinatura, com base nos dados obtidos nas pesquisas em profundidade e em dados secundários.

4.4.1 RETENÇÃO E CHURN DE CLIENTES

Modelos de negócio por assinatura são, de forma geral, mais caros para as empresas no curto prazo, pois é necessário um maior investimento para atrair clientes e criar vantagens para o produto, como descontos e outros benefícios exclusivos. No entanto, no médio e no longo prazo, pela diluição do custo inicial e pela entrada de receitas recorrentes, o modelo pode alavancar os retornos financeiros da empresa, além de criar uma base sólida de clientes que se tornam promotores da marca. Por conta disso, a retenção de clientes, ou seja, a capacidade da empresa de manter seus clientes existentes ao longo do tempo, surge como peça essencial para o sucesso dos modelos de negócio por assinatura.

Ainda que reconhecida como parte fundamental para o sucesso do negócio, a retenção de clientes não é algo simples de se alcançar e é exposto por todas as empresas presentes nesta pesquisa como um desafio que exige atenção constante. Essas empresas mencionam que planejam estratégias e ações totalmente direcionadas a esse objetivo, desenvolvendo produtos ou serviços de qualidade, focando na experiência de seus clientes, prestando um atendimento de qualidade, coletando *feedbacks* e oferecendo benefícios exclusivos para os seus assinantes.

O *churn*, ao contrário da retenção, representa a taxa de perda de clientes ao longo de um determinado período. Essa taxa é apontada pela Empresa Café, Empresa Geek e Empresa Pet como uma das principais métricas do modelo de assinatura para acompanhamento e avaliação dos resultados do próprio negócio. Altos índices de *churn* significam uma baixa taxa de retenção de clientes, o que pode levar desde perdas financeiras e de rentabilidade do negócio até a inviabilidade do próprio modelo caso a empresa não seja capaz de reverter esses indicadores. As empresas também comentam que a redução do *churn* e o aumento da retenção fazem parte de suas estratégias e objetivos para o futuro de seus negócios de assinatura.

6.4.2 TECNOLOGIAS

Os modelos de negócio por assinatura surgem para atender uma determinada demanda de mercado de forma inovadora e com o objetivo de criar experiências que

vão além da entrega do próprio produto ou serviço. Para reduzir investimentos e custos do negócio, empresas que vendem produtos pelo *e-commerce* geralmente buscam parcerias com plataformas e soluções que atendam suas necessidades técnicas e tecnológicas. No entanto, algumas modalidades de assinatura possuem características próprias, como a forma de oferta do produto, flexibilidade, personalização e experiência do usuário, que exigem tecnologias e funcionalidades ainda não disponíveis no mercado.

A pesquisa revelou que as barreiras tecnológicas foram um desafio enfrentado por todas as empresas entrevistadas, cada uma delas se deparando com dificuldades únicas e buscando soluções com diferentes parceiros. Diante deste contexto, as 4 empresas mencionaram que tomaram uma posição de forçar os limites tecnológicos do mercado, participando ativamente do desenvolvimento de novas soluções por meio de parcerias com empresas de tecnologia e revolucionando o próprio mercado de assinaturas. Além disso, a Empresa Café, Empresa Geek e a Empresa Vinho citaram que se envolveram desde o início no processo de desenvolvimento dos sistemas de seus parceiros, e que atualmente seguem enviando *feedbacks* e sugerindo melhorias e novas funcionalidades para os sistemas que utilizam.

4.4.3 EXPANSÃO DO NEGÓCIO

Outro desafio citado por todos os entrevistados é alcançar uma taxa de crescimento constante da base de assinantes, fator relacionado à maturidade do próprio negócio por assinatura, conforme entrevista da Empresa Café e da Empresa Vinho. Isso envolve atrair novos assinantes bem como manter altas taxas de retenção e reduzir a taxa de cancelamento de assinaturas (*churn*). Também é mencionado pela Empresa Café que o sucesso do negócio de assinatura está diretamente relacionado às estratégias adotadas pela empresa e que é essencial diferenciar seu produto de assinatura dos produtos de compra avulsa, entregando um serviço de qualidade, um bom atendimento ao cliente e benefícios exclusivos para os assinantes. A criação de modelos de assinatura competitivos e lucrativos também foi citado pela empresa como um desafio constante.

Esse aspecto da competitividade está diretamente relacionado à capacidade da empresa de expandir seu clube de assinaturas. Com esse objetivo, as empresas buscam, constantemente, criar valor extra aos seus produtos de assinatura para que a assinatura seja vantajosa para o cliente, tanto em termos de experiência quanto financeiramente.

Além disso, na entrevista da Empresa Café é evidenciado que a empresa investe em planejamento operacional e de processos internos para impulsionar seu clube de assinaturas, desenvolvendo o relacionamento com os seus clientes, realizando análises frequentes de métricas como taxa de retenção e *churn* e buscando melhorias para o negócio.

4.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

A Tabela 2 apresenta informações compiladas durante a análise dos dados obtidos nas entrevistas, organizando-as de forma relacional com os objetivos do estudo.

Tabela 2 - Estratégias, vantagens competitivas e desafios identificados nas empresas com modelo de negócio por assinatura

Empresa	Café	Geek	Pet	Vinho
Fundação	10/2020	04/2015	Não Informado	05/2019
Início do Modelo de Assinatura	11/2020	04/2015	01/2023	09/2023
Tipo de Produto	Cafés brasileiros especiais	Colecionáveis, camisetas, quadrinhos e itens de decoração	Suplementos nutricionais para cães	Vinhos brasileiros
Estratégias	- Pesquisa de Mercado - Marketing de Influência - Fidelização de Clientes - Educação de Clientes	- Pesquisa de Mercado - Marketing de Influência - Fidelização de Clientes - Educação de Clientes	- Pesquisa de Mercado - Marketing de Influência - Fidelização de Clientes	- Pesquisa de Mercado - Fidelização de Cliente
Vantagens Competitivas	- Fidelização dos Clientes - Redução do CAC - Receita recorrente e previsível	- Fidelização dos Clientes - Redução do CAC - Receita recorrente e previsível	- Fidelização dos Clientes - Receita recorrente e previsível	- Fidelização dos Clientes - Receita recorrente e previsível
Desafios	- Retenção de clientes - Tecnologia - Expansão do negócio de assinatura	- Retenção de clientes - Tecnologia - Expansão do negócio de assinatura	- Retenção de clientes - Tecnologia - Expansão do negócio de assinatura	- Retenção de clientes - Tecnologia - Expansão do negócio de assinatura - Operacional

Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Na análise dos dados apresentados na tabela 2, é evidenciado que algumas estratégias, vantagens competitivas e desafios ou barreiras são inerentes aos modelos de negócio por assinatura, uma vez que estão presentes nas avaliações de todas as empresas entrevistadas. No entanto, a exemplo do desafio operacional mencionado pela Empresa Vinho, cada negócio possui suas particularidades e, naturalmente, seus desafios. O desafio operacional, neste caso, pode estar

relacionado à maturidade do próprio modelo de negócio da empresa, tendo em vista que a implementação do modelo é ainda bastante recente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os modelos de negócio por assinatura estão se mostrando como uma alternativa interessante para empresas dos mais diversos segmentos de mercado, que, de forma inovadora, buscam explorar o relacionamento com os seus clientes para gerar melhores resultados ao seu próprio negócio. Para as empresas presentes no *e-commerce*, onde a competição é ainda mais acirrada, modelos de negócios por assinatura podem gerar vantagens competitivas e diferenciação para os seus concorrentes.

Podemos pressupor, no entanto, que os resultados obtidos através destes negócios estão diretamente relacionados às estratégias abordadas pelas organizações. Essas estratégias precisam ser adequadas para o contexto e para o macro e micro ambiente em que a empresa está inserida, levando em conta, em sua modelação, aspectos como: economia, tecnologia, cultura, concorrência, análise do comportamento, necessidades e características do consumidor, motivação de consumo e opiniões. Algumas das estratégias apontadas no estudo, como Pesquisa de Mercado e Fidelização de Clientes, surgem como peças chave para todos os modelos de negócio por assinatura, pois são a base fundamental para que o próprio modelo seja viável, rentável e escalável.

Modelos de negócio por assinatura podem ser um caminho para a obtenção de algumas vantagens competitivas no médio e longo prazo, como Fidelização dos Clientes, Redução do Custo de Aquisição de Clientes (CAC) e Receita Recorrente e Previsível. Essas vantagens competitivas, quando alcançadas, permitem às empresas um planejamento estratégico mais adequado, com investimentos mais assertivos e uma melhor definição de seus objetivos.

No entanto, é extremamente relevante compreender que o sucesso destas estratégias e a obtenção das vantagens competitivas estão diretamente relacionados a algumas barreiras e desafios que também são intrínsecos a todos os modelos de negócio por assinatura. Os desafios mais comuns a estes modelos estão relacionados às tecnologias disponíveis para a viabilização do negócio, a redução do *Churn*, o aumento da taxa de retenção e a expansão do negócio de assinatura.

Por fim, é importante ressaltar que todas as empresas entrevistadas, que ofertam produtos de assinatura, consideram que os seus modelos de negócio por assinatura continuarão se desenvolvendo e serão extremamente relevantes para os resultados de suas empresas no curto, médio e longo prazo. Algumas das empresas já trabalham os modelos por assinatura como pilares estratégicos para o futuro, enquanto outras ainda buscam ganhar maturidade e consolidar seus modelos de negócio.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

O presente estudo apresentou algumas limitações que devem ser destacadas. A primeira limitação está relacionada à quantidade de empresas entrevistadas e aos mercados de atuação destas empresas. A pesquisa compreendeu apenas quatro (4) empresas, sendo todas de diferentes segmentos de mercado. No entanto, nenhuma delas representa os mercados de Livros e Cuidados Pessoais, que são dois (2) setores apontados pelo estudo como amplamente relevantes nos modelos de negócio por assinatura. Portanto, é importante ressaltar que os resultados deste estudo não devem ser generalizados para todos os mercados e modelos de negócio por assinatura.

Uma segunda limitação do estudo é que a pesquisa não considerou a perspectiva dos assinantes das empresas que participaram das entrevistas. Uma análise dos aspectos relacionados à perspectiva dos consumidores pode contribuir para uma melhor compreensão das barreiras e vantagens competitivas inerentes a estes modelos de negócios, bem como identificar outras estratégias que podem ser adotadas pelas empresas para os seus negócios de assinatura.

Por isso, para estudos futuros sobre o tema, sugere-se a aplicação de uma pesquisa que explore segmentos de mercado não incorporados no presente estudo. Além disso, sugere-se também que uma nova pesquisa seja aplicada com o objetivo de analisar e compreender a perspectiva dos consumidores quanto aos modelos de negócio por assinatura.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ALVES, G.; HAMZA, K. M. **Comportamento do consumidor de streaming de vídeo sob a ótica da extensão da teoria unificada de aceitação e uso da tecnologia**. Revista Interdisciplinar de Marketing, v. 9, n. 1, p. 46-61, 2019.

ANDREWS, R. **The concept of corporate strategy**. 1980.

ASSOCIAÇÃO DAS AUTORIDADES DE REGISTRO DO BRASIL. **Mercado global de assinatura digital deve atingir US\$ 20,4 bilhões até 2027**. 2022. Disponível em:

<https://www.aarb.org.br/mercado-global-de-assinatura-digital-deve-atingir-us-204-bilhoes-ate-2027>. Acesso em: 6 jul. 2023.

BRITTOS, V. C.; BARRETO, R. C.; GOMES, T. **Digitalização e estratégias do mercado de TV por assinatura no Brasil**. Revista Eletrônica Internacional de Economia Política da Informação, da Comunicação e da Cultura; v. 11, n. 3, 2009.

CAHÚ, M. I. S. M. **Análise do Mercado de TV por Assinatura**. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas, 2008.

CAPTERRA. **Economia da recorrência: 94% dos consumidores online ouvidos pelo Capterra possuem algum tipo de assinatura**. Disponível em: <https://www.capterra.com.br/blog/3058/economia-recorrenca>. Acesso em: 10 ago. 2023.

CESPEDES, F. V.; VAN DER KOOIJ, J.; **The Rebirth of Software as a Service** Disponível em: <https://hbr.org/2023/04/the-rebirth-of-software-as-a-service>. Acesso em: 10 jul. 2023.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. Cambridge: The M.I.T. Press. 1962.

CHESBROUGH, Henry. **Business Model Innovation: Opportunities and Barriers**. Long range planning, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010.

CLAPP, S. L. C. **The Beginnings of Subscription Publication in the Seventeenth Century**. *Modern Philology*, v. 29, n. 2, p. 199-224, 1931.

DELOITTE. **Demystifying the hype of subscription**. 2022. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/consumer-business/Publications/deloitte-subscription-report-2022.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2023.

DUNNE, D. **The Origin Of The Subscription Model**. *Forbes*, 2021. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/danadunne/2021/12/03/the-origin-of-the-subscription-model/?sh=4e763a856c74>. Acesso em: 09 jul. 2023.

E-COMMERCE BRASIL. **Clubes de assinatura têm faturamento 12% maior que em 2019**. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/clubes-de-assinatura-faturamento-2019>. Acesso em: 05 jul. 2023.

E-COMMERCE BRASIL. **Clube de assinatura: o que está por trás deste fenômeno de vendas?** 2023. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/clube-de-assinatura-o-que-esta-por-tras-deste-fenomeno-de-vendas>. Acesso em: 05 jul. 2023.

E-COMMERCE BRASIL. **Serviço de assinatura: como aplicar no seu e-commerce?** 2023. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/servico-de-assinatura-como-aplicar-no-seu-e-commerce>. Acesso em: 19 ago. 2023.

ENGE, E. **Influencer Marketing: What it is, and why you need to be doing it**. *Preuzeto*, v. 5, p. 2018, 2012.

FERREIRA, L. F. V. **O impacto de esforços de aquisição no valor do cliente: um estudo de serviços online de assinatura recorrente**. 2016.

FIELT, E. **Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications**, *Journal of Business Models*, v. 1, n. 1, p. 85-105, 2014.

FORBES. **Dobra o número de empresas dispostas a investir mais de R\$ 1 milhão em influência**. 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2023/04/orcamentos-milionarios-ganham-destaque-no-marketing-de-influencia-brasileiro>. Acessado em: 26 jan. 2024.

GARCIA, G. M. **Comportamento do consumidor virtual: a influência das características pessoais na intenção de compra**. Tese (Pós-Graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, C.; FRANÇA, R.; BARROS, T.; RIOS, R. **Spotify: streaming e as novas formas de consumo na era digital**. Natal, 2015.

GONÇALVES, H. J. **Fidelização de clientes**. Tese (Pós-Graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

KALLÁS, D. **Inovação Em Modelo De Negócios: Forma E Conteúdo**. Revista de Administração de Empresas, 2012.

LINCOLN, J. E. **Digital Influencer: a guide to achieving influencer status online**. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016.

MAGRETTA, Joan. **Why business models matter**. Harvard Business Review, 2002. Disponível em: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>. Acesso em: 29 jul. 2023.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology: A proposition in a design science approach**. University of Laus-anne, Switzerland. 2004.

OTERO, J. C.; XYLOURI, T. **Business Model Innovation in action: the case of Netflix**. Disponível em: https://www.academia.edu/29405656/Business_Model_Innovation_in_action_the_case_of_Netflix. Acesso em: 10 jul. 2023.

PAGBRASIL. **Tenha uma receita previsível com produtos por assinatura**. 2022. Disponível em: <https://www.pagbrasil.com/pt-br/insights/receita-previsivel-com-produtos-por-assinatura>. Acesso em: 27 jan. 2024.

PENMETSA, N.; GAL-OR, E.; MAY, J. **Dynamic pricing of new services in subscription markets**. Production and Operations Management, v. 24, n. 6, p. 896-916, 2015.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **What Is Strategy?** Harvard Business Review, 1996.

PORTER, M. E. **The five competitive forces that shape strategy**. Harvard business review, v. 86, n. 1, p. 78, 2008.

ROMANIUK, J.; SHARP, B. **Brand salience and customer defection in subscription markets**. Journal of Marketing Management, v. 19, n. 1-2, p. 25-44, 2003.

SCHOAMAKER, P. J. H.; HEATON, S.; TEECE, D. J. **Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership**. California Management Review, v. 61, n. 1, p. 15-42, 2018.

STRATEGYZER. **The Business Model Canvas**. Disponível em: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>. Acesso em: 17 jan. 2024.

TAYLOR, C. R. **Supplier surfing: Competition and consumer behavior in subscription markets**. Journal of Economics, p. 223-246, 2003.

TEECE, David J. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. Long range planning, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TRIERVEILER, H. J.; SELL, D.; PACHECO, R. C. S. **A importância do conhecimento organizacional para o processo de inovação no modelo de negócio**. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, v. 5, n. 1, p. 113-126, 2015.

ZHANG, B. **Customer Churn in Subscription Business Model -Predictive Analytics on Customer Churn**. BCP Business & Management, v. 44, p.870-876. 2023.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Roteiro de entrevista em profundidade a ser realizada com profissionais ou especialistas do mercado por assinatura de bens no comércio eletrônico brasileiro.

Parte 1 – Perfil do entrevistado

Nome:

Cargo atual:

Por quanto tempo atua/atuou no mercado de assinatura (experiência no mercado)?

Parte 2 – Perfil da empresa que atua/atuou

- 1- Nome da empresa:
- 2- Qual o segmento de atuação da empresa?
- 3- Quais os tipos de produtos que a empresa vende?
- 4- Quais tipos de produtos estão disponíveis para assinatura?

Parte 3 – Modelo de negócio por assinatura – momento da implementação

- 5- A quanto tempo a empresa trabalha com modelo de negócio por assinatura?
- 6- O que levou a empresa a adotar um modelo de negócio por assinatura?
- 7- Quais foram as principais barreiras ou desafios para adotar o modelo de negócio por assinatura?
- 8- Quais foram as principais estratégias de marketing da empresa diante de tais desafios?
- 9- Quais foram as principais estratégias de operações da empresa diante de tais desafios?
- 10- Quais foram as principais estratégias de pesquisa e desenvolvimento da empresa diante de tais desafios?
- 11- Quais foram as principais estratégias financeiras da empresa diante de tais desafios?

12- Que resultados foram observados a partir destas estratégias?

13- De forma geral, que resultados iniciais foram observados diante da adoção do modelo de negócio por assinatura? E quais foram as vantagens competitivas provenientes deste modelo de negócio?

Parte 3 – Modelo de negócio por assinatura – momento atual

14- Quais são os principais desafios atuais da empresa relacionados ao modelo de negócio por assinatura?

15- Atualmente, os resultados alcançados com o modelo por assinatura estão dentro do planejado pela empresa?

16- [Resposta da questão 15 = Não]. Quais estratégias funcionais (marketing, operações, P&D e financeiras) estão sendo adotadas pela empresa para contornar essa situação?

17- Qual o nível de importância do modelo de negócio por assinatura para o futuro da empresa?

18- Como a empresa observa o futuro deste segmento de mercado?

19- Quais são os principais objetivos da empresa para o modelo de negócio por assinatura para os próximos anos?