

MIETE
MESTRADO EM INOVAÇÃO E
EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO

Modelo Freemium
Estudo dos Fatores que Influenciam o Sucesso na Implementação
do Modelo Freemium em Empresas Portuguesas de
Aplicações/Software

Mariana Duarte Teixeira

Dissertação

Orientador na FEUP
Professor Miguel Botelho Gomes Barbosa



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

2013-07-29

Markets come and go. Good business don't.

Fred Wilson, Union Square Ventures

Resumo

A presente dissertação foca-se em perceber se algumas empresas portuguesas de aplicações/*software* que usem o modelo *freemium* são ou não bem sucedidas. O tema surgiu com base no trabalho “Succeeding with Freemium” de Bekkelund (2011), em que o autor sugeriu, como resultado do seu estudo, um conjunto de oito proposições que deveriam ser usadas como orientação por empresas que utilizem o *freemium* como modelo de negócio. O principal objectivo desta dissertação é assim estudar a aplicação deste modelo no caso das empresas portuguesas de forma a validar se as proposições definidas por Bekkelund são necessárias e suficientes, independentemente de outros fatores externos. Como consequência, pretende-se perceber se, para além das proposições, existem outros fatores críticos de sucesso associados às estratégias das empresas e que tenham influência no respetivo sucesso.

O desenvolvimento deste trabalho passou pela contextualização do tema, com a apresentação de definições de modelos de negócio, modelos de negócio baseados na gratuidade de produtos/serviços e contextualização sobre o modelo *freemium*, em concreto.

O método utilizado para este trabalho incidiu na pesquisa e contacto de várias empresas, às quais foi realizada uma entrevista. Essas questões pretenderam reunir a informação necessária que vem a ser alvo de análise. Por fim, analisadas as empresas, segundo as oito proposições de Bekkelund, e enquadrando com os fatores críticos de sucesso (tais como a localização geográfica da empresa, acesso a investimento externo, acesso a mercados e/ou a *mentoring*, fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra) constata-se que, no contexto das empresas portuguesas analisadas, as proposições não são suficientes por si só, estando também dependentes dos fatores críticos de sucesso.

Palavras-chave: *Freemium, Fatores Críticos de Sucesso, Startups, Proposições*

Abstract

The focus of the current dissertation is to understand if some of the portuguese companies that work in the area of applications/software and use the freemium model are successful. This theme was based on the work “Succeeding with Freemium” (Bekkelund, 2011), in which the author proposes a set of eight propositions that ought to be used as guidelines by companies that implement the freemium business model. Therefore, the main objective of this dissertation is to study the application of this model in the case of portuguese companies, in order to validate if these propositions are necessary and sufficient, regardless of other external factors. As a consequence, it is expected to understand if, besides these propositions, there are other critical success factors that, associated with the company strategy will have influence on its performance.

The development of this work starts with a contextualization of the theme, the presentation of business model concepts and definitions, the concept of “free” and a more detailed description about the freemium model in particular.

The method used for this work was focused on the research and contact with several companies, to which an interview was conducted. These questions were designed in order to gather the necessary data that was to be analyzed in further sections. After this analysis, and according to both the eight propositions and the critical success factors considered in this study (such as the company location, access to external investment, access to markets and/or mentoring, current stage of the company’s life-cycle, etc.), it is possible to conclude that, in the context of the studied portuguese companies, the propositions are not sufficient by themselves, and are dependent of external critical success factors.

Agradecimentos

A realização deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração e apoio de algumas pessoas sendo importante que lhes seja dirigido um agradecimento simbólico.

Em primeiro lugar gostaria de dirigir um agradecimento sincero ao meu orientador, o Professor Miguel Barbosa que, mesmo à distância, sempre se mostrou disponível para orientar e incentivar no desenvolvimento deste estudo.

Gostaria de dirigir também um agradecimento ao Professor João José Pinto Ferreira, Diretor do MIETE, pelo apoio e dedicação demonstrada ao longo de todo o curso.

Um muito obrigado também aos CEO's das empresas *JScrambler*, *Bundlr* e *Limetree* que se disponibilizaram a participar neste trabalho, prestando informações sobre as suas empresas.

Quero dirigir um agradecimento à minha família que, considerando o período complicado que atravessou grande parte do período de desenvolvimento deste trabalho, conseguiu ultrapassar as dificuldades e dar-me todo o apoio para que pudesse terminar a dissertação atempadamente.

Aos meus amigos pelo apoio e incentivo.

E um agradecimento especial ao Tiago, não apenas pelo apoio, mas também por toda a ajuda, incentivo e motivação que me transmitiu ao longo destes dois anos de Mestrado.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	2
1.1	Objetivos	3
1.2	Estrutura.....	4
2	Estado da Arte.....	5
2.1	Modelos de negócio	5
2.2	Evolução dos modelos de negócio baseados na oferta de produtos ou serviços	7
2.3	Modelos de negócios baseados no Gratuito	10
2.4	Freemium	15
2.5	Freemium nas empresas.....	17
2.6	Fatores Críticos de Sucesso	18
3	Metodologia.....	19
3.1	Proposições	19
3.2	Método de Análise	20
4	Análise de conteúdos	22
4.1	As empresas	22
4.2	As Proposições	27
4.3	Os Fatores Críticos de Sucesso.....	33
5	Conclusões e perspectivas de trabalho futuro	35
	Referências e Bibliografia	39
ANEXO A:	Tabela com as questões apresentadas às empresas	42

Índice de Figuras

Figura 1 - "Business Model Canvas"	6
Figura 2 - Imagens representativas das marcas Jell-O e Gillete.....	8
Figura 3 - Exemplo do processo do modelo de subsidiação cruzada	11
Figura 4 - Exemplo do processo do modelo de mercado tripartido.....	11
Figura 5 - Exemplo do processo do modelo de mercados não-monetários	12
Figura 6 - Diagrama do modelo freemium tal como proposto por Chris Anderson (2009).....	13
Figura 7 - Nova proposta do diagrama do modelo freemium.....	14

1 Introdução

A Internet é atualmente não só um canal de comunicação, mas também uma ferramenta que veio revolucionar a construção dos mais variados tipos de negócios *online*, designados por *e-commerce*. Segundo Jalozie (2006), “o comércio eletrónico tem aproveitado o poder da Internet e os seus recursos, como a interatividade, velocidade, conectividade de rede e multimédia. A Internet fornece uma oportunidade para muitas empresas conduzirem os seus negócios de uma forma mais eficiente, rápida e confiável”.

Os consumidores habituaram-se a ter acesso permanente aos mais variados tipos de conteúdo de forma gratuita (Gantz, 2005). Portanto, convencer um utilizador a pagar por um serviço que pode obter sem pagar é um desafio cada vez maior para qualquer empresa, acabando por surgir a necessidade de se pensar em modelos de negócio diferentes e capazes de se adaptar a esta realidade.

A gratuidade de serviços, nomeadamente no ramo das aplicações/*software*, é o tema-base da presente dissertação. Neste trabalho será apresentada a evolução dos modelos de negócio baseados na oferta de um produto/serviço até chegar ao modelo *freemium* característico dos serviços *online*, que será alvo de uma abordagem mais detalhada. Esta dissertação tem como ponto de partida o trabalho “Succeeding with Freemium” (Bekkelund, 2011), cujo objetivo passou por analisar o histórico de quatro empresas americanas. Com base nos resultados obtidos, este autor estabeleceu um conjunto de oito proposições que uma empresa deve ter em conta para ser bem sucedida ao usar o modelo *freemium*. As proposições são as seguintes:

Proposição 1 - É possível projetar modelos de negócios viáveis com base no modelo *freemium*;

Proposição 2 - A versão gratuita deve ser capaz de transmitir o valor acrescido da versão *premium* de modo a conseguir converter um conjunto suficientemente grande de utilizadores.

Proposição 3 – Os efeitos da comunicação boca-a-boca são vitais para o sucesso do modelo *freemium*;

Proposição 4 - Como condição prévia para escolher o modelo *freemium* a empresa deve ter um custo marginal baixo, pelo menos na versão gratuita;

Proposição 5 – O modelo *freemium* depende de um grande mercado-alvo;

Proposição 6 - Ao utilizar o modelo *freemium* é importante acompanhar e medir os custos e receitas do produto ou serviço;

Proposição 7 - Para ser bem sucedido com o modelo *freemium*, a métrica-chave é o tempo de vida dos clientes;

Proposição 8 - A empresa deve ser capaz de automatizar as atividades manuais mais exigentes relacionadas com os seus utilizadores “gratuitos” para ter sucesso com o modelo *freemium*.

A relevância deste tema prende-se com a sua atualidade e pertinência. Segundo o *New York Times* (Miller, 2009 in Bekkelund, 2011), o modelo *freemium* está a tornar-se o modelo de negócio mais usado entre as *startups* baseadas em produtos *web*. Dada a evolução das características da Internet tornou-se necessário repensar os modelos de negócio tradicionais ou criar novos modelos e adaptá-los a estas empresas. Assim, a presente dissertação pretende constituir um contributo empírico sobre este assunto.

A motivação para a escolha deste tema baseia-se no desafio de estudar um modelo de negócio cada vez mais comum nos dias de hoje e sobre o qual existe ainda pouca literatura disponível. O *freemium* é adoptado, sobretudo, por novas empresas que apostam na *web* como base tecnológica e/ou meio de difusão dos seus produtos e serviços, mas também por empresas tradicionais que percebem a importância de se adaptar às novas tendências. Assim, outro fator de motivação para este trabalho é a tentativa de compreender como é que as empresas portuguesas analisadas aplicam o modelo *freemium*.

1.1 Objetivos

Este trabalho passa por tentar compreender a crescente tendência dos negócios na Internet e como estes centram a sua estratégia, num meio especialmente conhecido pelos conteúdos gratuitos. Em primeiro lugar, pretende-se compreender os conceitos e a evolução do “grátis” ao longo do tempo, a sua adaptação a um novo meio e o aparecimento do modelo *freemium*.

Desta forma, pretende-se analisar a aplicação destas mesmas proposições em empresas portuguesas de aplicações/*software* que usem o modelo *freemium*. Através desta análise, tentar-se-á perceber se as proposições sugeridas por Bekkelund são suficientes para o sucesso de uma empresa que opera fundamentalmente através da Internet e cujo foco do seu trabalho é oferecido aos utilizadores. Verificar-se-á ainda se, aliado às proposições, existem outros fatores críticos de sucesso (tais como a localização geográfica da empresa, o acesso a

investimento externo ou a fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra) que sejam também relevantes na estratégia das empresas e consequente sucesso das mesmas.

1.2 Estrutura

Em primeiro lugar, o presente documento focar-se-á na definição do conceito de plano de negócio, de forma a enquadrar o restante trabalho. Seguidamente será apresentada a evolução dos modelos de negócio baseados na gratuitidade de produtos ou serviços (subsidição cruzada, mercado tripartido, publicidade, entre outros) até chegar ao modelo *freemium*, que será abordado mais detalhadamente. Será apresentado a definição do conceito e características importantes a ter em conta, assim como o exemplo de empresas que aplicam este modelo. Após a revisão bibliográfica referente aos conceitos descritos acima, será apresentada a metodologia deste trabalho baseada nas proposições supracitadas. Nesta secção, referem-se também os fatores críticos que serão tidos em conta para o presente estudo. Segue-se a análise dos casos das empresas portuguesas consideradas, apresentando-se as principais conclusões relativas às estratégias do uso do modelo *freemium* por parte destas empresas, assim como propostas de trabalho futuro.

2 Estado da Arte

O presente capítulo apresenta inicialmente uma abordagem a diferentes conceitos de modelo de negócio para, de seguida, apresentar uma revisão bibliográfica mais aprofundada no que respeita aos modelos baseados na gratuidade de produtos ou serviços. Será também apresentado o conceito de *freemium* de forma mais aprofundada, referindo as principais características e exemplos de empresas que apliquem este modelo. Será também apresentada uma contextualização referente aos fatores críticos considerados na análise posterior.

2.1 Modelos de negócio

“A essência da criação de valor é a de criar um produto que aumente o valor percebido ao longo do tempo” (Evernote in Bekkelund, 2011)

Cada empresa define o seu modelo de negócio com base numa estratégia e objetivos: como chegar ao seu público-alvo, quais os canais de distribuição, como potenciar vendas, gerar receitas e minimizar custos, quais as atividades-chave, os recursos necessários, quem podem ser os parceiros ideais, etc. Mas, sobretudo, é essencial delinear a proposta de valor oferecida, bem como os fatores de diferenciação que atraem mais clientes/utilizadores (Osterwalder e Pigneur, 2011; Demil, 2010; Teece, 2010).

Com base em vários artigos relacionados com esta área é possível afirmar que não existe ainda uma definição globalmente aceite pela comunidade científica, relativamente ao termo “modelo de negócio” (Morris, 2005; Shafer, 2005; Teece, 2010; Bekkelund, 2011).

O termo modelo de negócio surgiu na literatura no final da década de 90, especialmente relacionada com o aparecimento da Internet e respetiva adopção do *e-commerce* (Ghaziani, 2005 in Demil, 2010).

De um modo geral, “o conceito refere-se à descrição da articulação entre as diferentes componentes do negócio ou ‘blocos de construção’ para produzir uma proposta que pode gerar valor para os consumidores e, assim, para a organização” (Demil, 2010).

Um modelo de negócio “descreve a lógica segundo a qual uma organização cria, proporciona e obtém valor” (Osterwalder e Pigneur, 2011). De acordo com os mesmos autores “o modelo de negócio é como o esquema de uma estratégia destinada a ser implementada através de estruturas organizacionais, de processos e de sistemas”. Estes autores definiram que um modelo de negócio pode ser constituído por um conjunto de nove blocos (*Business Model*

Canvas, ver figura 1). Estes blocos abordam as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira e torna-se assim “numa linguagem partilhada que permite descrever e manipular facilmente modelos de negócio para criar estratégias alternativas novas” (Osterwalder e Pigneur, 2011).

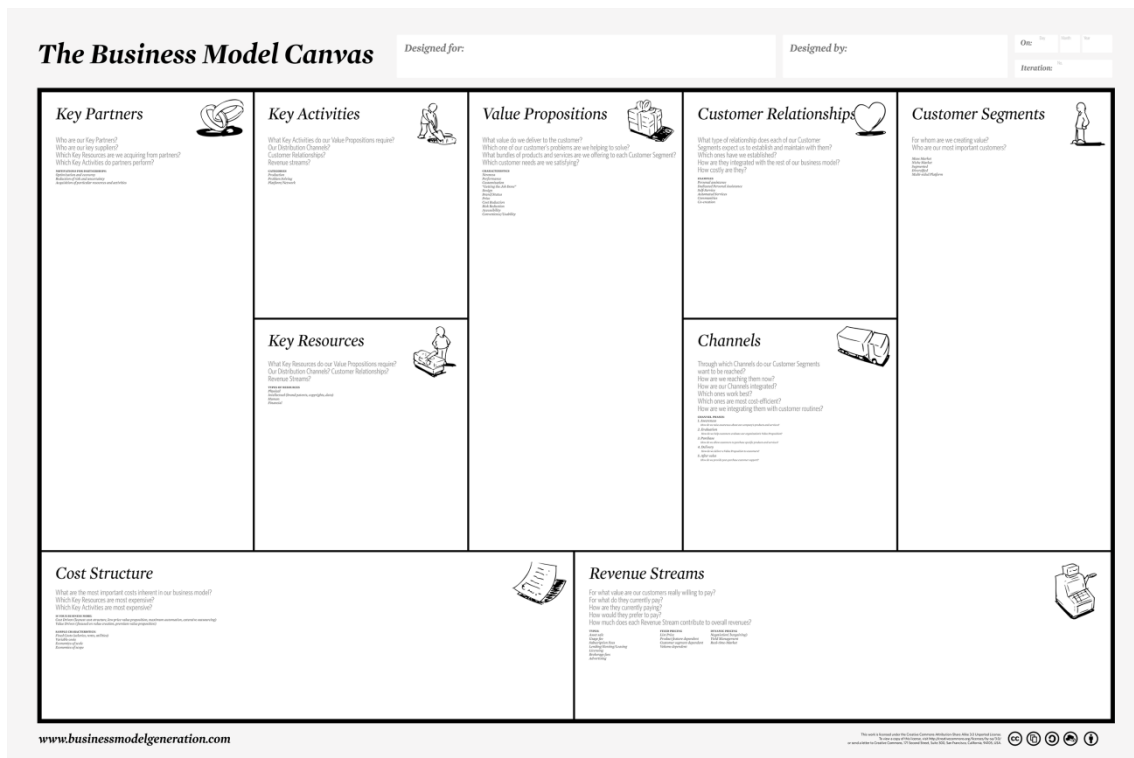


Figura 1 - "Business Model Canvas" (imagem obtida do site www.businessmodelgeneration.com)

Segundo Teece (2010), “um modelo de negócio articula a lógica, fornece dados e outras evidências que demonstram a forma como uma empresa cria e agrega valor para os seus clientes. Além disso, descreve também a arquitetura das receitas geradas, dos custos e os lucros associados ao valor criado pela empresa”.

Shafer (2005) dividiu o conceito “modelo de negócio” definindo os dois termos individualmente: “negócio está fundamentalmente relacionado com a criação de valor e a captura de retorno desse mesmo valor, enquanto a palavra modelo refere-se a uma simples representação da realidade”. Com a combinação destes conceitos define-se modelo de negócio como uma “representação de lógica subjacente ao núcleo de uma empresa e as opções estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede com valor”.

De acordo com Magretta (2002), um modelo de negócio é como escrever uma história. Sendo a maior parte das novas histórias variações de histórias antigas, o mesmo se passa com os novos modelos de negócio, que surgem como variações de cadeias de valor mais genéricas. Assim, o enredo de um modelo de negócio pode tornar-se no design de um novo produto para uma necessidade desconhecida ou num processo inovador, uma forma melhor de fazer, vender ou distribuir um produto ou serviço já existente. McGrath (2010) sugere que “o conceito de modelo de negócio é atrativo porque sugere uma mudança na maneira como as estratégias são concebidas, criadas e executadas”.

2.2 Evolução dos modelos de negócio baseados na oferta de produtos ou serviços

“A nova forma de grátis não é um truque para desviar dinheiro de um bolso para outro. Em vez disso, é impulsionado por uma extraordinária nova capacidade de reduzir os custos de bens e serviços para valores próximos de zero. Embora o grátis do século passado tenha sido um método de marketing poderoso, neste século é inteiramente um novo modelo económico.”
(Anderson, 2009).

A oferta de produtos como parte integrante e estratégica do modelo de negócio existe desde o século XIX, quando algumas empresas criaram novas estratégias para captar a atenção dos consumidores para produtos até então inexistentes.

A *Jell-O* (marca de gelatinas instantâneas) surge referenciada na literatura como uma das marcas que, a partir da oferta de um produto para promover a venda de outro, conseguiu ser bem sucedida, após duas tentativas falhadas. Num primeiro momento, a *Jell-O* não se conseguiu impor no mercado a partir das estratégias delineadas inicialmente: não existia grande aceitação ou curiosidade por parte dos consumidores em adquirir um produto que não conheciam nem sabiam usar. Orator Frank Woodward, empresário americano, viu potencial neste produto e decidiu criar uma nova forma de vendê-lo. Compreendendo a dificuldade de fazer chegar aos consumidores um produto desconhecido, a sua estratégia passou por dar algo em troca aos seus potenciais clientes (as donas de casa): livros de receitas que ensinavam a preparar e cozinhar as gelatinas. Desta forma, acabou por ser criada uma necessidade, na medida em que, para poder pôr em prática as receitas propostas nos livros oferecidos era necessário adquirir o produto. Com esta estratégia, Woodward conseguiu que a procura por *Jell-O* aumentasse drasticamente e, em dois anos, atingisse milhões de dólares em vendas anuais (Anderson, 2009).

Outro caso muito referenciado na literatura é o da *Gillette*. King Gillette foi o inventor das lâminas de barbear descartáveis. A par do exemplo anterior, também a introdução deste novo produto no mercado foi difícil: King Gillette tentou inúmeras estratégias de marketing que não tiveram sucesso. No entanto, acabou por conseguir uma estratégia que se tornou bem sucedida (e pela qual o caso é tão estudado por diversos autores), através da criação de parcerias com bancos, a quem vendia os suportes das lâminas a um valor bastante baixo, para que estes pudessem oferecê-los aos seus clientes, nas chamadas campanhas “shave and save”¹. Assim, os futuros clientes do banco acabavam por ficar em sua posse com um objeto incompleto, o qual só poderia ser usado após a aquisição das lâminas de barbear descartáveis. Assim, Gillette conseguiu com a sua estratégia criar uma necessidade nos clientes por um produto que, até então, não existia no mercado (Anderson, 2009; Picker, 2010).

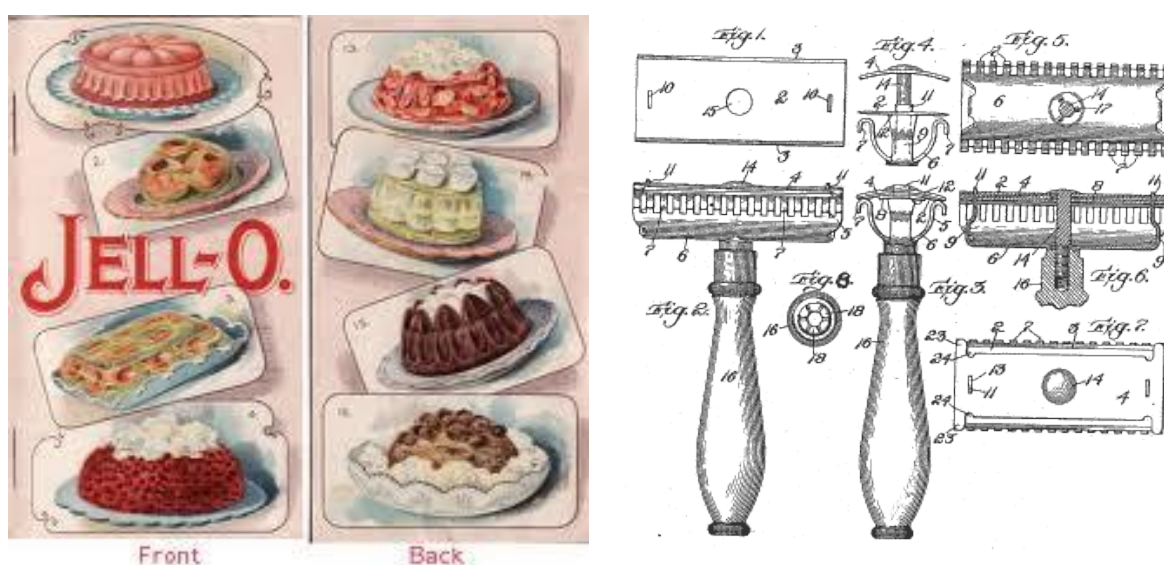


Figura 2 - Imagens representativas das marcas Jell-O (imagem de: <http://www.fourpoundsflour.com/origin-of-a-dish-the-jell-o-mold/>) e Gillette (imagem de: <http://inventors.about.com/library/inventors/blrazor.htm>)

Estes são apenas dois exemplos de empresas que revolucionaram a sua estratégia, a qual passou por fornecer um produto gratuitamente aos seus clientes acabando por lhes criar uma necessidade, até então inexistente, de adquirir novos produtos.

¹ Nota de tradução: campanhas “Shave and Save” podem ser traduzidas como campanhas “Barbeia e Poupa”.

Estas empresas foram pioneiras neste modelo de negócio, mas muitas outras seguiram esta estratégia. Assim, acabaram por surgir diferentes variantes de modelos de negócio baseados na oferta de produtos ou serviços, sendo que na maior parte desses modelos esta oferta é feita de uma forma camuflada (Anderson, 2009):

- “*Compre um, leve outro grátis*”: é apenas uma forma de dizer que tem direito a 50% de desconto quando compra os dois produtos;
- “*Presente grátis dentro da embalagem*”: significa que o valor do produto “oferecido” está dissolvido no preço final do produto comprado;
- “*Portes gratuitos*”: regra geral apenas significa que o valor destes está inserido no valor dos produtos comprados.

Existem ainda outros exemplos, como: as “amostras grátis” que são encaradas como uma forma de marketing que serve para dar a conhecer um novo produto a potenciais clientes; ou o *free trial* (experimentação gratuita) que significa que um determinado produto ou serviço é gratuito por um período limitado de tempo, após o qual é necessário comprar ou pagar uma prestação (mensal, trimestral, anual) para continuar a usufruir do mesmo (Anderson, 2009).

No entanto, é possível encontrar novos modelos de negócio em que *free* quer mesmo dizer *free*. São negócios *online*, em que os custos marginais são próximos de zero. É o caso do *Flickr*, um serviço de partilha de fotos que é gratuito para uma grande percentagem dos seus utilizadores, da *Google* ou da *Wikipedia* (Anderson, 2009). Contudo, estes serviços são suportados, sobretudo, através de modelos paralelos de publicidade (Rappa, 2004).

De acordo com Z. John Zhang, “Grátis é uma das palavras mais poderosas no marketing. Motiva verdadeiramente as pessoas. Quando surge a palavra “grátis”, mesmo que não necessite do produto, vai acabar por levá-lo” (in Knowledge@Wharton, 2009). Segundo Anderson (2009) é ainda referido que “as pessoas estão a ganhar muito dinheiro a cobrar nada. Não nada por tudo, mas nada o suficiente para que tenhamos criado em torno do preço zero uma economia tão grande como um país”. Porém, estas estratégias que se baseiam na oferta de algo, destinam-se na maior parte das vezes a produtos físicos (com excepção do *free trial* e do *freemium* associados ao mundo digital) (Anderson, 2009).

2.3 Modelos de negócios baseados no Gratuito

“A nova forma de grátis é baseada numa economia de bits e não de átomos.” (Anderson, 2009).

É possível dentro da categoria dos modelos de negócio fazer uma divisão daqueles que se centram na gratuitidade dos seus produtos ou serviços. Assim, são apresentados de seguida alguns exemplos de modelos de negócio que incorporam elementos gratuitos.

- **Subsidição cruzada (Anderson, 2009):** acontece quando um produto é dado gratuitamente a fim de vender outro produto com maior margem de lucro (como foi possível verificar nos exemplos das marcas *Jell-O* e *Gillette*). Este modelo está na origem da expressão “não há almoços grátis”, que significa que, de uma forma ou de outra, o almoço será pago por alguém, seja o cliente final ou alguém na cadeia de relações que faz com que a comida chegue à mesa (o dono do restaurante, os fornecedores, os produtores, etc.). Dentro do modelo de subsidição cruzada é feita distinção nas suas aplicações:
 - Produtos pagos subsidiam produtos gratuitos (exemplo: a venda de pipocas que subsidia a venda de bilhetes de cinema mais baratos);
 - Pagar mais tarde de forma a subsidiar um produto gratuito agora (exemplo: a oferta de um telemóvel que, no entanto, obriga à subscrição de um contrato de permanência por um período pré-determinado);
 - Pessoas que pagam, subsidiam as que não pagam (exemplo: quando as mulheres têm entrada gratuita num bar, mas os homens pagam a sua entrada).

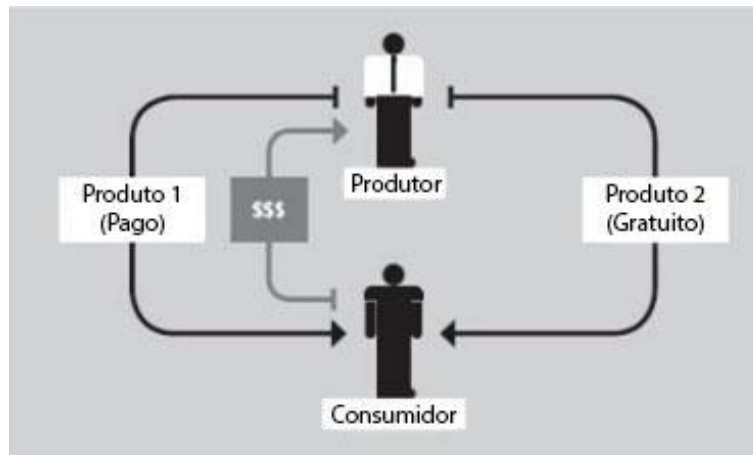


Figura 3 - Exemplo do processo do modelo de subsídio cruzada (Anderson, 2009 – traduzido pela autora)

- **Mercado tripartido (Anderson, 2009):** O modelo tripartido baseia-se no facto de um terceiro elemento financiar uma troca gratuita entre outras duas partes. Um exemplo deste modelo é o dos jornais gratuitos: os jornais são distribuídos gratuitamente aos leitores, mas são pagos por anunciantes de publicidade, ou seja, não estão a ser vendidos jornais aos leitores, mas sim leitores aos anunciantes.

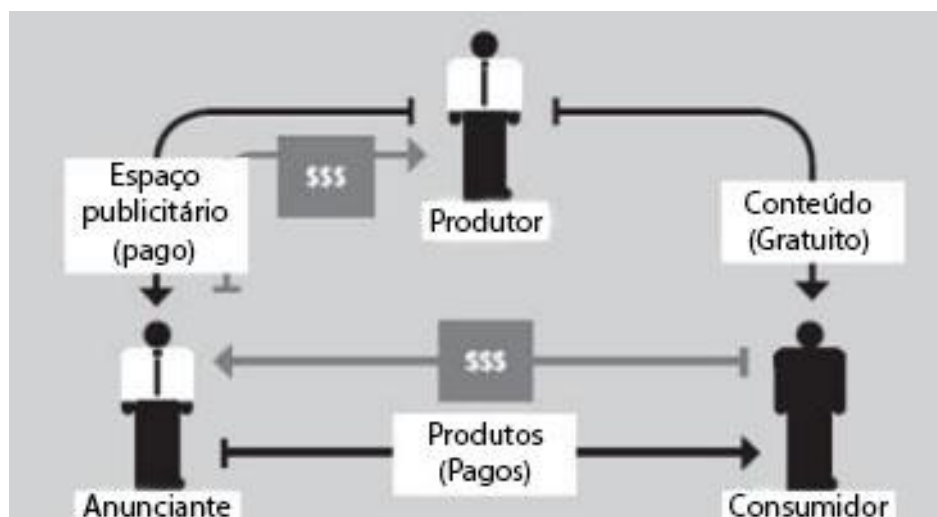


Figura 4 - Exemplo do processo do modelo de mercado tripartido (Anderson, 2009 – traduzido pela autora)

- **Publicidade (McGrath, 2010):** Num modelo suportado por publicidade, as empresas são pagas para atrair utilizadores (apesar dos utilizadores não pagarem pelo que recebem), de forma a que estes recebam mensagens de publicidade. O anunciante paga

à empresa pelo acesso e atenção do público-alvo. Este modelo pode ser visto em serviços como os da *Google* e o *Facebook*.

- **Mercados Não-Monetários (Anderson, 2009) ou Grátis (McGrath, 2010):** Neste modelo as pessoas podem optar por dar algo sem esperar receber em troca qualquer tipo de pagamento. Pode ter-se como exemplo a *Wikipedia* que funciona com base na colaboração de todos os utilizadores e, assim, constituir uma das fontes de informação *online* mais completa. Podem considerar-se outros exemplos, tais como *software opensource*, a troca de trabalho (por exemplo, o *reCAPTCHA* da *Google*, onde os utilizadores traduzem excertos de informação como forma de confirmação para aceder a um site) e a pirataria, que consiste na reprodução *online* de conteúdos não autorizados (nomeadamente música, filmes, *software*, etc).

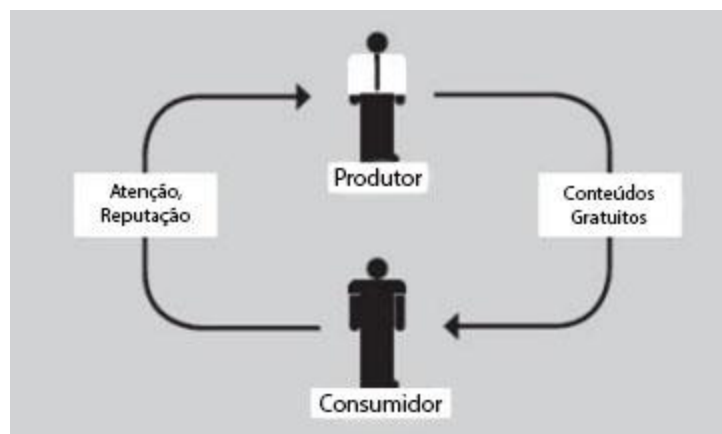


Figura 5 - Exemplo do processo do modelo de mercados não-monetários (Anderson, 2009 - – traduzido pela autora)

- **Promoção (McGrath, 2010):** este modelo centra-se na oferta de algo, a fim de promover ou vender um produto ou serviço completamente diferentes (como por exemplo, as amostras gratuitas);
- **Troca (McGrath, 2010):** neste modelo são permitidas trocas de produtos ou serviços gratuitos por algo valioso para a empresa. Um exemplo típico é oferecer produtos em troca de *feedback* e informações importantes;

- **Freemium (Anderson, 2009):** no modelo *freemium* é oferecida uma versão básica do produto/serviço (a versão *free*). A versão gratuita, regra geral, cumpre as necessidades básicas de uma grande percentagem de utilizadores. Porém, é objetivo da empresa que parte desses utilizadores vejam numa versão paga e mais completa (*premium*), valor acrescentado suficiente que os convença a adquirir esta versão (conversão). Enquanto no caso de produtos físicos, as amostras gratuitas são dadas em pequenas quantidades tendo em conta os custos que acarretam na sua produção, no mundo dos produtos digitais a lógica inverte-se. Uma aplicação é distribuída em larga escala de forma a atrair o máximo possível de utilizadores e esperando que, desses utilizadores, uma pequena percentagem se converta à versão *premium*. Uma empresa de aplicações/software que aplique o modelo *freemium* segue, normalmente, a *Regra dos Cinco por Cento*: 5% dos utilizadores suportam os restantes. Isto significa que, para cada utilizador que paga por uma versão *premium*, outros 19 usam a versão básica de forma gratuita.

Chris Anderson propõe o esquema seguinte (Figura 76) como ilustração deste modelo.

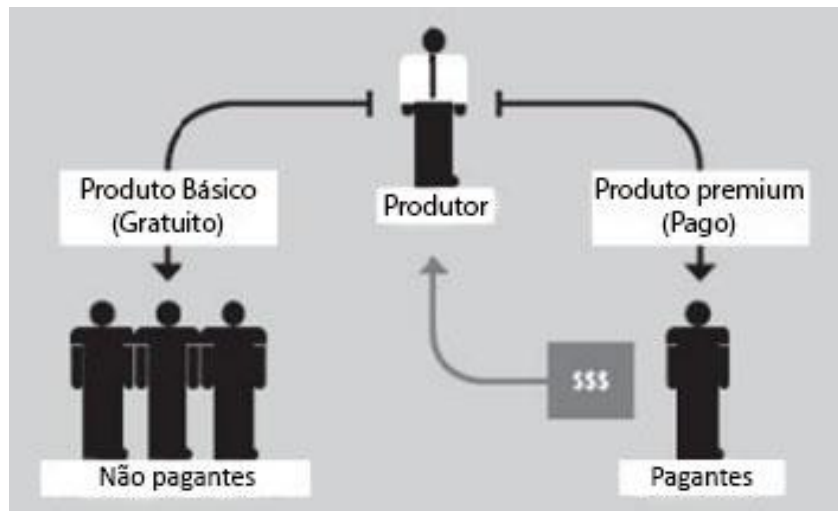


Figura 6 - Diagrama do modelo freemium tal como proposto por Chris Anderson (2009), (traduzido pela autora)

O produtor disponibiliza duas versões de um mesmo produto: uma versão básica (gratuita), dirigida a utilizadores não pagantes e uma versão premium (paga), direcionada a utilizadores que efetivamente vão comprar uma versão mais completa.

Porém, de acordo com a definição apresentada, e tendo em conta o funcionamento do modelo, é sugerido um novo esquema (Figura 7) que pretende representar de uma forma mais completa, as diferentes interações que ocorrem quando aplicado o modelo *freemium* e que não são contempladas no esquema original. Assim, é acrescentada uma primeira ligação entre os consumidores não pagantes e o produtor. Esta ligação surge porque não ocorre apenas uma comunicação unidirecional do produtor para os consumidores que não pagam. Esses utilizadores, mesmo não retribuindo com dinheiro, representam a maioria dos utilizadores do serviço e acabam por contribuir através de *feedback* e dando notoriedade à empresa. É ainda acrescentada uma segunda ligação, que representa a passagem de um utilizador não pagante para a versão paga (conversão), tornando-se para o produtor numa fonte de retorno monetário. No fundo, essa ligação é a que justifica o principal objetivo do modelo *freemium*: a conversão de um utilizador não pagante para pagante.

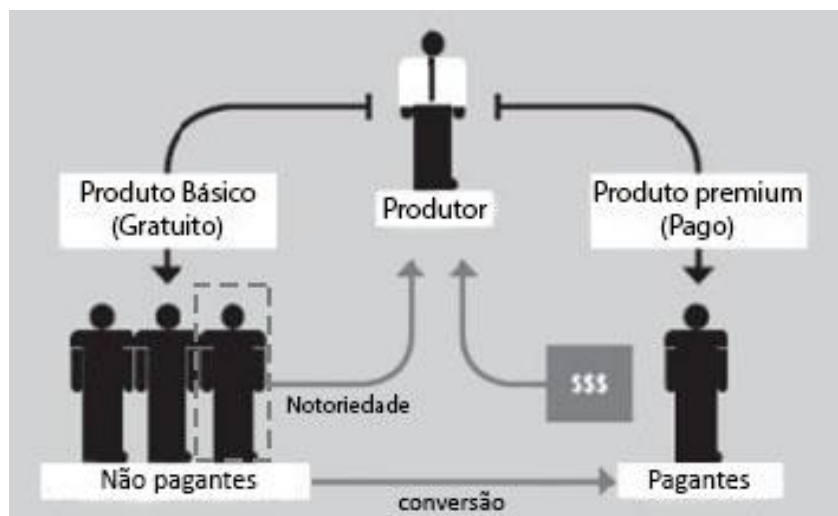


Figura 7 - Nova proposta do diagrama do modelo freemium (autora)

Apesar das diferenças entre os modelos apresentados, todos têm em comum o facto de estar sempre envolvida a oferta de um determinado bem ou serviço. Nesse sentido, o desenvolvimento desta dissertação centrar-se-á com mais detalhe nas características de um destes modelos, nomeadamente o modelo *freemium*, cujas informações mais detalhadas são apresentadas seguidamente, no capítulo 2.4.

2.4 Freemium

“Daqui em diante, vou referir-me a este modelo de negócio como o modelo freemium. Espero que o nome cole porque eu adoro-o.” (Fred Wilson)

O conceito *freemium* surgiu em 2006, da autoria do investidor americano Fred Wilson. Este definiu no seu blogue pessoal um novo conceito de modelo de negócio, ao qual ele se referiu como o seu “modelo de negócio favorito” e que descreveu da seguinte forma: “Dê o seu serviço gratuitamente, suportado ou não por publicidade, adquira bastantes clientes de forma eficiente através do método boca-a-boca, redes de referência, pesquisa orgânica em marketing, etc, e depois ofereça serviços *premium* pagos com valor acrescentado ou uma versão reforçada do seu serviço para os seus clientes base” (Wilson, 2006 - 1). Uma vez que não existia um nome concreto para esta definição, Fred Wilson sugeriu que fossem os leitores do seu blogue a indicar um nome. Assim nasceu o termo *freemium*, sugestão de Jarid Lurkin, que propunha a junção dos termos *free* e *premium*, e que se tem mantido como referência (Wilson, 2006 - 2).

O modelo *freemium* tem diversas variantes de acordo com os objetivos da empresa em causa. No entanto, segundo Chris Anderson (2009), podem ser identificados quatro variantes principais baseados no modelo *freemium*:

- **Limite de tempo:** Este modelo baseia-se na oferta de um determinado serviço por um tempo limitado (normalmente 30 dias), após o qual o utilizador efetua a compra definitiva do serviço ou passa a pagar um valor definido por um determinado período de tempo. É um modelo fácil de aplicar, com um baixo risco de canibalização da própria empresa. Porém, tem como contrapartida o facto de ser um modelo pouco atrativo para os utilizadores: estes têm 30 dias para se adaptar a um serviço, que poderão não ter interesse em pagar para continuar a usar, se verificarem que não lhes traz um benefício significativo em relação ao que podem obter gratuitamente através da concorrência. Neste sentido, os utilizadores terão investido tempo na aprendizagem de um serviço que não lhes traz mais valias.
- **Limite de funcionalidades:** Este modelo baseia-se na oferta de uma versão gratuita com funcionalidades básicas, em paralelo com uma versão mais sofisticadas e com

funcionalidades extra, designada de versão *premium*. É uma ótima forma de chegar a mais clientes, pois todos poderão estar habilitados a usar a versão básica e atualizá-la para uma versão mais complexa, apenas quando/se sentirem necessidade. Como contraponto está a dificuldade na criação de duas versões que se devem diferenciar nas funcionalidades. Ambas devem trazer valor suficiente para os utilizadores de forma a atraí-los para usar a versão gratuita, mas, sobretudo, que sintam necessidade de se converterem à versão paga.

- **Limite de registos:** Este modelo pressupõe que apenas um número limitado de pessoas possa ter acesso ao uso do serviço gratuitamente, sendo que as restantes terão que pagar para usar o serviço (exemplo: *Quickbooks*). É um modelo fácil de implementar e compreender. No entanto, é possível que este modelo acabe por canibalizar parte do mercado.
- **Limite por tipo de cliente:** Neste modelo a regra é que empresas pequenas usam os serviços gratuitamente, enquanto empresas grandes pagam (como é o exemplo da *Microsoft BizSpark* em que apenas empresas com menos de 3 anos ou menos de um milhão de retorno usam o *software* gratuitamente). Este é um modelo positivo no sentido em que cobra às empresas segundo a sua capacidade de pagar, sendo que o seu maior entrave estará relacionado com a burocracia.

O *freemium* é o oposto do modelo tradicional de ofertas: em vez de se oferecer 1% do produto para vender 99%, são oferecidos 99% para vender 1%. A razão porque este modelo faz sentido é que para os produtos digitais, onde o custo marginal é perto de zero, 99% representam um custo pequeno e permitem o alcance de um grande mercado. Deste modo 1% que seja convertido, será 1% de um grande número (Anderson, 2008).

Existem alguns fatores importantes a ter em consideração no momento da aplicação deste modelo. Em primeiro lugar, é importante considerar a segmentação do produto. Se uma empresa oferecer demais na versão gratuita, os utilizadores deixam de ter motivos para se converterem a uma das versões pagas. Um exemplo é a *Feedburner* (2013), um gestor *web* de *feeds*, lançado em 2004, que só tinha cerca de 2000 clientes pagantes num total de 500 mil, quando foram vendidos à *Google*. A *Feedburner* acabou por dar demasiadas funcionalidades

à partida, uma vez que o produto gratuito, por si só, era bom o suficiente para a maioria dos utilizadores.

O segundo ponto importante é a criação de funcionalidades novas e suficientemente atraentes que vão ao encontro das necessidades dos utilizadores, assim como da forma como estes usam o produto. Por vezes a oferta de suporte técnico ou ferramentas de análise de dados não são funcionalidades suficientemente atrativas para a maioria dos utilizadores. A *Carbonmade* (2013), empresa que permite a criação de *portfolios online*, decidiu optar pela oferta de mais espaço de armazenamento, suporte para ligações de vídeo e a oferta do domínio personalizado (URL). É atribuído um URL a todos os utilizadores (pagantes ou não pagantes) de forma a que estes possam publicitar os seus próprios *portfolios*, mantendo assim a viralidade do serviço independentemente do tipo de subscrição. Desta forma, dão também a conhecer o serviço da *Carbonmade*, atraindo mais utilizadores.

Outro fator também importante prende-se com o acompanhamento dos utilizadores e daquilo que estes fazem com o produto, as taxas de conversão entre planos gratuitos e pagos, as taxas de desistência, entre outras métricas importantes (Fry, 2010).

2.5 Freemium nas empresas

“Aqueles que compreendem o novo conceito de gratuito vão liderar os mercados de amanhã e ser disruptivos nos de hoje.” (Anderson, 2009)

Em “Succeeding with Freemium”, Bekkelund (2011) apresenta quatro empresas que usam o modelo *freemium* como estratégia. Destas, três são bem sucedidas e uma acabou por desaparecer.

Um dos casos apresentados é o da *Evernote* (2013). Fundada por Phil Libin, a *Evernote* é um bloco de notas virtual ou, como define o fundador, “um cérebro externo”, uma “gaveta de memória universal”. A empresa nasceu em Junho de 2008 e tem mais de 5 milhões de utilizadores. Recebeu um investimento de 20 milhões de dólares da Sequoia Capital. A sua estratégia *freemium* apresenta-se através de três planos distintos: um gratuito, um plano de 5\$ por mês e outro de 45\$ mensais e apresentou uma taxa de conversão de utilizadores gratuitos para um plano pago de 0.5% no primeiro mês (Bekkelund, 2011). Atualmente a *Evernote* tem à disposição oito produtos diferentes, versões mais personalizadas do conceito inicial do bloco de notas como a *Evernote Food* que possibilita organizar toda a informação sobre comida, a

Evernote Clearly que permite organizar conteúdos de blogs, artigos e páginas web, entre outros (Evernote, 2013).

Outro caso de sucesso apresentado é o da *MailChimp* (2013). Esta empresa oferece um serviço de marketing por email para que os clientes possam criar, enviar e seguir as suas campanhas. A empresa foi lançada em 2001 e, durante oito anos baseou-se apenas num serviço *premium*. Em Setembro de 2009 optou por mudar a sua estratégia para um serviço *freemium* e, no espaço de um ano, cresceu de 85 mil utilizadores para cerca de 450 mil, enquanto o número de utilizadores pagantes subiu 150% e os lucros cresceram cerca de 650%. A *Mailchimp* tem adquirido cerca de 30 mil novos utilizadores mensais, 13% dos quais, utilizadores pagantes.

A par destes casos, existem outras empresas que aplicam este modelo. É o caso do *Skype*, da *Dropbox*, *Pandora*, *Flickr*, *LinkedIn*, entre outras. Todas elas criaram produtos/serviços inovadores, acabando também por criar novas necessidades nas pessoas. Segundo Drew Houston, fundador da *Dropbox* (2013), “o facto foi que a *Dropbox* ofereceu um produto que as pessoas não sabiam que precisavam até terem experimentado” (Shmilovici, 2011).

2.6 Fatores Críticos de Sucesso

De acordo com Boynton (1984) “os fatores críticos de sucesso são as coisas que devem correr bem para assegurar o sucesso de um ‘manager’ ou de uma organização e, por isso, representam áreas empresariais e de gestão às quais deve ser dada uma atenção especial e contínua de forma a criar um alto desempenho”. Munro e Wheeler (in Boynton, 1984) “sugerem que os fatores críticos de sucesso podem ser usados para direccionar os esforços de uma organização para o desenvolvimento de planos estratégicos. Além da aplicação dos FCS para fabricar um conjunto de estratégias, eles também podem ser utilizados para identificar as questões críticas relacionadas com a aplicação de um plano”.

Em 1993 Magnus Klofsten (in Brillois, 2000) referiu que: “é sabido que os primeiros dois a três anos são decisivos para o futuro de uma empresa e posterior desenvolvimento. Muitos falam dos anos de luta, mas poucos tentaram realmente compreender aquilo que determina se uma empresa sobrevive esses anos ou não”.

Segundo Klofsten, são vários os fatores críticos de sucesso, ou pedras angulares, como decidiu chamar-lhes. Estas oito pedras angulares devem estar presentes para apoiar uma empresa no desenvolvimento, a ser rentável e estável. Por definição, estes fatores são: a ideia, o produto, o mercado, a perícia, as relações com os clientes, a motivação, o desenvolvimento organizacional e as relações com outras empresas (in Brillois, 2000).

3 Metodologia

Neste capítulo será descrita a forma como o presente estudo foi elaborado, relativamente à análise da aplicação das oito proposições de Bekkelund (2011) em empresas portuguesas. Neste sentido, começar-se-á pela apresentação das proposições que servem de base para este estudo, seguido dos fatores críticos de sucesso que serão também alvo de análise e, por fim, a apresentação do método de análise utilizado.

3.1 Proposições

O autor de “Succeeding with Freemium” (Bekkelund, 2011) propôs-se a analisar quatro empresas americanas, cuja estratégia de atuação se focava no modelo *freemium*. Dos dados recolhidos e da análise efetuada, o autor tentou perceber quais daquelas empresas eram consideradas bem ou mal sucedidas na aplicação do modelo. Como resultado dessa análise, Bekkelund estabeleceu um conjunto de oito proposições que servem de linhas orientadoras para outras empresas que usem *freemium* como modelo de negócio. Assim, as proposições consideradas (já apresentadas acima) são:

Proposição 1 - É possível projetar modelos de negócios viáveis com base no modelo *freemium*;

Proposição 2 - A versão gratuita deve ser capaz de transmitir o valor acrescido da versão *premium* de modo a conseguir converter um conjunto suficientemente grande de utilizadores.

Proposição 3 – Os efeitos da comunicação boca-a-boca são vitais para o sucesso do modelo *freemium*;

Proposição 4 - Como condição prévia para escolher o modelo *freemium* a empresa deve ter um custo marginal baixo, pelo menos na versão gratuita;

Proposição 5 – O modelo *freemium* depende de um grande mercado-alvo;

Proposição 6 - Ao utilizar o modelo *freemium* é importante acompanhar e medir os custos e receitas do produto ou serviço;

Proposição 7 - Para ser bem sucedido com o modelo *freemium*, a métrica-chave é o tempo de vida dos clientes;

Proposição 8 - A empresa deve ser capaz de automatizar as atividades manuais mais exigentes relacionadas com os seus utilizadores “gratuitos” para ter sucesso com o modelo *freemium*.

Desta forma, pretende-se utilizar estas proposições como ponto de partida para o desenvolvimento do presente trabalho. Com base na análise de empresas portuguesas que utilizem o modelo *freemium*, o objetivo é compreender em que medida as proposições são tidas em conta pelas empresas e se estas são suficientes para alcançar uma estratégia bem sucedida. No entanto, será importante ter em consideração que poderão existir outros fatores críticos de sucesso que também têm influência na estratégia das empresas e em que medida estes se tornam ou não, num complemento às proposições.

Na análise, serão ponderados fatores críticos para o sucesso de uma empresa com base no modelo *freemium*, tais como a importância da geografia (o país em que surge a atividade da empresa), sobretudo, no acesso a mercados, acesso a investimento, assim como o ciclo de vida das empresas.

3.2 Método de Análise

Para o desenvolvimento deste trabalho, e a par de “Succeeding with Freemium” (Bekkelund, 2011), a análise será realizada através do estudo de casos particulares de várias empresas que serão posteriormente comparados entre si. O objetivo principal será verificar se proposições são tidas em consideração pelas empresas e se são suficientes para as tornarem bem sucedidas, ou se existe também influência de outros fatores críticos de sucesso.

Para este efeito, foram pesquisadas e contactadas empresas portuguesas que usam modelo *freemium* como estratégia. Foram contactadas um total de onze empresas, sendo que três responderam positivamente para a participação no estudo. Destas três empresas, uma tinha sede no Porto (na UPTEC), enquanto das restantes, uma estava sediada em Coimbra (no Instituto Pedro Nunes) e uma em Lisboa (no Startup Lisboa). A empresa com sede no Porto foi entrevistada pessoalmente, enquanto as restantes foram entrevistadas por entrevista via Skype e por email através do envio do formulário, respetivamente. O trabalho decorreu no período entre Janeiro e Junho de 2013.

As questões colocadas (Anexo A) foram concebidas de forma a obter informações sobre a empresa que levassem, posteriormente, a perceber de que forma aplicavam o modelo *freemium*, assim como extrair informações que permitissem compreender que outros fatores

críticos poderiam influenciar a atividade da empresa. Neste sentido será feita uma abordagem qualitativa às respostas, de forma a obter as conclusões para esta dissertação.

4 Análise de conteúdos

Neste capítulo pretende-se analisar os dados fornecidos pelas empresas de forma a compreender até que ponto estas adoptaram as proposições apresentadas e, em que medida, estas se mostram suficientes para o sucesso das empresas. Também serão alvo de análise alguns fatores críticos de sucesso (tais como: a localização da empresa, acesso a investimento e a fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra) com o objetivo de compreender se estes têm influência nas decisões e no desempenho das empresas.

4.1 As empresas

- **JScrambler**

O *JScrambler* (JScrambler, 2013) é um serviço pertencente à empresa *Auditmark*, sediada na cidade do Porto. O objetivo deste serviço é a transformação (ofuscação) de código *javascript* em código equivalente, a nível de funcionalidades, mas que seja ilegível a um humano.

A versão *beta* nasceu em Abril de 2010. O objetivo inicial passava por reunir registos e *feedback* dos potenciais clientes, fazer as melhorias técnicas necessárias e pensar na estratégia. Assim, em Outubro do mesmo ano foi lançada a primeira versão comercial. Segundo Pedro Fortuna (*JScrambler*), a estratégia passou por nivelar o preço a partir da quantidade de funcionalidades: cobravam por funcionalidades mais avançadas e o “produto oferecido gratuitamente era equivalente ao produto cobrado pela concorrência”, tendo resultado “um valor mais barato, equivalente ao preço médio da concorrência”. Além disso, o *JScrambler* diferencia-se da demais concorrência pelo facto de ser *Software as a Service* (SaaS), em vez dos tradicionais ferramentas instaladas no computador, usadas para o mesmo propósito. Desta forma, o *JScrambler* não coloca o cliente dependente de atualizações e compatibilidades com *software*, características das alternativas propostas pela concorrência.

Na primeira versão do serviço, o modelo *freemium* consistia na existência de três planos: um gratuito e dois pagos, com um valor mensal de 39.90\$ (ao qual foi aplicada uma promoção atingindo um valor de 19.90\$) e outro com valor anual de 339\$ (ao qual foi aplicado um desconto atingindo um valor de 99.90\$). Porém, as vendas não começaram muito bem, dada a novidade do serviço e da marca. Tal motivou a empresa a fazer alterações e, em Abril de 2011 surgiram algumas novidades. O desconto aplicado sobre o preço base foi retirado. Esta

pequena mudança resultou na duplicação das vendas. Este súbito aumento das vendas ficou a dever-se, segundo Pedro Fortuna, ao facto de que “não sendo um produto de necessidade constante, para garantir a segurança do seu trabalho, o cliente está disposto a pagar o que for preciso. E um serviço deste sem uma promoção associada dá mais garantias ao cliente”. Com base neste pressuposto nasceu então uma segunda versão com novas funcionalidades, atualizações de preços e novos modelos de subscrição. Desta forma, e “para evitar que o cliente usufruisse do serviço e se fosse embora”, decidiram acabar com os planos mensais, e dar origem a planos trimestrais, acabando por prolongar por mais tempo, a presença do cliente no serviço. Surgiram assim quatro planos, um gratuito e três pagos, cujas funcionalidades foram evoluindo juntamente com o preço. Desde a integração deste modelo, o valor das vendas subiu aproximadamente 500%. Assim, o *JScrambler* começou a ganhar um novo rumo com a criação, em 2013, de uma terceira versão, que contempla uma melhor divisão dos planos e atribuição dos preços e com o claro objetivo do segundo plano pago ser o mais vendido.

Ao longo das várias versões a taxa de conversão de utilizadores do modelo gratuito para qualquer outro dos modelos pagos foi sempre bastante baixa. Isto porque o modelo base suprime as necessidades de um utilizador comum, mas não as de clientes que requeiram um serviço mais avançado, e que acabam por adquirir diretamente a versão *premium* que precisam. Além disso, também existem concorrentes que prestam gratuitamente um serviço semelhante, o que acaba por criar alternativas aos utilizadores que não estejam dispostos a pagar.

Sendo o *JScrambler* um produto dentro de uma empresa maior, muitas das pessoas que trabalham neste projeto são transversais. Porém, existem 5 pessoas afetas completamente ao *JScrambler*. Como recursos sub-contratados, recorrem apenas ao serviço de um designer e de servidores. O serviço é completamente automatizado, possuindo também um sistema de monitorização 24h por dia, 7 dias por semana.

O *JScrambler* tem criado valor para os seus clientes desde o início, com o seu serviço inovador. De acordo com Pedro Fortuna, “não há melhor produto a ofuscar código javascript”. Para continuar a manter esse valor está já traçado um *roadmap* bem definido com futuras atualizações.

Quanto à localização da empresa em Portugal, o CEO considera que, apesar de até ao momento não ter representado um problema, os Estados Unidos (nomeadamente uma cidade como São Francisco) seriam mais apelativos. E tendo por base este interesse, a empresa tem

planos para futuramente abrir um escritório nos EUA e, assim, ter uma presença local estratégica que permita um acesso mais facilitado a novos clientes e investimento, mesmo que o desenvolvimento continue a ser feito a partir do Porto. No entanto, sendo um tipo de negócio sem barreiras, a internacionalização do serviço acabou por surgir naturalmente, tendo o *JScrambler*, neste momento, clientes em 106 países.

Este serviço nasceu de um investimento interno da *Auditmark* tanto a nível monetário como de outros recursos, sem existir qualquer tipo de financiamento externo.

- **Bundlr**

O *Bundlr* (Bundlr, 2013), projeto que nasceu na cidade de Coimbra, em Setembro de 2010, permite a criação de pacotes virtuais de informação com qualquer tipo de conteúdo, sobre os tópicos que mais interessem aos utilizadores, tais como artigos, fotos, vídeos, *tweets*, citações e *links*.

A 1ª versão do *Bundlr* surgiu em Fevereiro 2011, ainda sem uma versão comercial, que só apareceu no final de 2012. Foi opção desde o início seguir a estratégia *freemium*, isto porque, segundo o fundador Sérgio Santos, “a ideia era ter uma componente gratuita e outra paga, uma vez que um serviço como o *Bundlr* ganha muito valor pela quantidade de conteúdos partilhados por outras pessoas”. Assim, como forma de ganhar tração inicial, o lançamento da plataforma contou apenas a versão gratuita. Os objetivos traçados, inicialmente, prendiam-se com o alcance de uma taxa de conversão entre 2% e 5%, “baseados na referência do autor Chris Anderson”, no primeiro ano de atividade. Até ao momento, no universo dos atuais 36000 utilizadores, a taxa de conversão de utilizadores gratuitos para pagos, após a introdução da versão comercial, é de 0.23%. Mensalmente, o número de utilizadores ativos é de cerca de 3000 e por dia registam-se em média 60 novos utilizadores (aproximadamente 2000 utilizadores por mês). Um dado a reter prende-se com o facto de metade dos utilizadores *premium* o terem feito logo no primeiro registo. No entanto, o plano gratuito é o que mantém o maior número de utilizadores, até ao momento.

Após a fase inicial, o *Bundlr* introduziu dois planos pagos para além do plano gratuito. Contudo, rapidamente perceberam que, como a empresa era recente e a adesão ainda era baixa, não tinham dados suficientes para tornar o modelo *premium* tão complexo. Nesse sentido, resolveram simplificar e optaram por manter o plano gratuito e um plano pago. Sérgio Santos refere que, para além dos planos associados ao serviço, o *Bundlr* tem ainda outras fontes de rendimento “mas que não trazem tanto dinheiro como os modelos pagos”,

nomeadamente em “comissões de venda de produtos comercializados através de *links* partilhados no site e ainda através da publicidade feita pelas marcas no site”. Além disso, numa fase inicial utilizaram também as respetivas competências nas áreas de *web* e *mobile* para fazer trabalhos que ajudassem a fomentar o projeto.

Atualmente, a empresa reparte as suas atividades por três áreas principais: manter e melhorar o serviço existente, áreas de venda e marketing e a criação de novas funcionalidades. Estas novas funcionalidades estão pensadas a curto/médio prazo, nomeadamente o desenvolvimento de uma aplicação para *smartphones* e *tablets*, assim como o estudo de novas maneiras para atrair públicos diferentes e convencer as pessoas a converterem-se do plano *free* para pago.

Existem três pessoas a trabalhar nesta empresa a *full-time*, mas apenas duas começaram no desenvolvimento inicial. Serviços subcontratados, apenas os relacionados com domínio, servidores e base de dados, plataformas de envio de *newsletters*, assim como um serviço periódico de ilustração/design. Quase todos os serviços são automatizados, com exceção daqueles que justificam alguma intervenção, nomeadamente o envio de *newsletters* especiais (anunciando novas funcionalidades), o suporte técnico e a deteção de *spam*. Os custos operacionais referem-se sobretudo aos recursos humanos e aos custos de manter a empresa a funcionar, como impostos, salários e renda do espaço.

O *Bundlr* foi pensado, inicialmente, para a área de jornalismo. Porém, acabou por não obter grande retenção, o que levou o projeto a fazer alterações e a alargar o âmbito do mesmo a um público mais abrangente. Atualmente, investigadores, estudantes e professores encontram-se entre os segmentos que mais utilizam o serviço.

De acordo com Sérgio Santos, existe valor criado para os utilizadores, “existem utilizadores muito ativos na plataforma: cerca de 0.5% dos utilizadores frequentam-na 10 vezes ou mais, por mês. Neste sentido, o *Bundlr* tem sido uma ferramenta muito valiosa para essas pessoas”. A maior parte dos utilizadores do serviço não são portugueses: 40% dos utilizadores são dos Estados Unidos, o segundo país mais representado é o Reino Unido e só depois surge Portugal.

Relativamente à constituição da empresa em Portugal o fundador refere que é difícil ter acesso a alguns recursos importantes: “faltam pessoas com experiência e sucesso comprovado na construção de negócios *online* e na aplicação do modelo *freemium*, que seriam mais fáceis de encontrar noutros países”. Nesse sentido, a dificuldade em encontrar casos de sucesso, materializa-se, igualmente, na dificuldade em encontrar mentores que possam representar uma mais valia para empresas como o *Bundlr*, “isto porque os investidores portugueses estão mais

habituaados a investir em negócios de Internet para consumidores finais”. Contudo, com a facilidade que há, hoje em dia, em viajar e contactar investidores de outros países, esta dificuldade acaba por ser contornada e ultrapassada. O *Bundlr* foi um negócio pensado desde início para ser internacional (dado que não existem grandes barreiras num negócio deste tipo, o facto do *site* se encontrar em inglês, os preços serem em dólares, o marketing ser sobretudo dirigido para um público internacional, e da empresa ter estado presente em várias conferências internacionais).

Outro aspeto prendeu-se com o acesso a investimento por parte de uma capital de risco, a *SeedCapital* (em Agosto de 2011), que facultou à *Bundlr* 15 mil euros, que foram aplicados tanto no desenvolvimento da plataforma durante o primeiro ano como na criação da empresa.

Até ao momento, o fundador crê que ainda não foram cumpridos todos os objetivos traçados inicialmente: “era objetivo que o *Bundlr* suportasse a empresa mais cedo. Isto não foi atingido e é o principal objetivo a alcançar até ao final do ano (2013)”.

- **Limetree**

A *Limetree* (Limetree, 2013), projeto que surgiu em Abril de 2012, consiste numa aplicação *web* e *mobile* que permite aos utilizadores armazenarem, de forma segura, mensagens, fotos e vídeos dos filhos de forma a preservar memórias para serem partilhadas mais tarde. É possível, através da aplicação, definir o momento exato em que deseja mostrar essas memórias aos filhos. A informação será apresentada num design apelativo e ordenada cronologicamente.

Esta plataforma tem uma média de 2400 utilizadores mensais, sendo este valor uma aproximação, dado que pode ser utilizada em diferentes meios (*web*, *smartphones* e *tablets*) e por esse motivo, o valor é bastante variável de mês para mês. Além disso, conta com uma média de 1000 novos utilizadores mensais. Relativamente à estratégia *freemium*, a empresa conta com três planos distintos, um gratuito (com funcionalidades mais limitadas) e dois planos pagos (“*Family*” e “*Premium*”). Dentro dos planos existentes, o número de utilizadores é bastante repartido.

A adoção do modelo *freemium* foi uma opção desde o início do projeto. O objetivo inicial traçado pela empresa era a obtenção de uma taxa de conversão, entre 3% e 5%, de utilizadores do plano gratuito, para um dos planos pagos. Porém, até ao momento, essa conversão ronda os 0.5%. Uma vez que os planos pagos, por si só, ainda não atingiram uma percentagem que

permita a empresa ser rentável, a *Limetree* tem como outras fontes de rendimento a venda de subscrições em caixas-oferta estando, para breve, preparadas outras fontes de receita com produtos relacionados.

Atualmente, a empresa encontra-se sediada na incubadora Startup Lisboa e tem presença em Dublin, na Irlanda. Conta com uma equipa de quatro pessoas a contrato e um estagiário, responsáveis pelas mais diversas tarefas dentro da empresa, desde o desenvolvimento do produto, a atualizações e manutenção da plataforma, à qual tem sido dedicado muito tempo. Subcontratados, apenas serviços relacionados com design e comunicação. A maioria dos serviços são automatizados apesar de existirem alguns que podem ser iniciados manualmente. Quanto a objetivos futuros, a *Limetree* tem um *roadmap* bem definido, prevendo o desenvolvimento de novas funcionalidades e onde são contempladas novas formas de divulgação.

No que respeita ao valor gerado, a empresa acredita que, até ao momento, conseguiu criar valor acrescido para o seu público-alvo e prevê direcionar a plataforma para novos segmentos não previstos numa fase inicial.

Relativamente à internacionalização a empresa encontra-se, neste momento, presente na Irlanda por solicitação de investidores e parceiros. Porém, mantém o objetivo de expandir-se para outros mercados, nomeadamente, a América do Norte, América do Sul e Ilhas Britânicas. Além disso, grande parte dos utilizadores da *Limetree* não são portugueses, assim como a maior parte dos investidores. A *Limetree* encontra-se, de momento, a estudar parcerias com grandes empresas nacionais e internacionais de forma a promover, conjuntamente, a plataforma noutros mercados.

A construção da empresa teve o impulso de *business angels* e de uma aceleradora em Dublin, pois, como considera a empresa, “Portugal não é um país determinante para aceder a outros mercados”. Uma presença estratégica noutro país facilita mais o acesso a outros utilizadores e investidores.

Até ao momento, a *Limetree* considera que grande parte dos objetivos traçados inicialmente foram cumpridos, apesar de outros estarem dependentes de mais tempo para se concretizarem.

4.2 As Proposições

Nesta secção, são apresentadas as oito proposições indicadas por Bekkelund para que uma empresa aplique com sucesso o modelo *freemium*. Pretende-se assim perceber com base nas

entrevistas prestadas pelas empresas, se estas se enquadram nestas oito proposições, ou se têm estratégias encaminhadas nesse sentido.

Proposição 1 - É possível projetar modelos de negócios viáveis com base no modelo *freemium*;

As três empresas analisadas afirmaram que o modelo *freemium* foi uma opção desde início. Apesar de parte dos objetivos traçados inicialmente pelas empresas ainda não terem sido cumpridos, é possível justificar-se essa ausência com o facto das empresas serem recentes, com um período relativamente curto de atuação no mercado, o que pode justificar ainda não terem alcançado uma presença forte junto dos respetivos públicos-alvo. Além disso, existem atualmente várias alternativas para cada um dos serviços apresentados, o que significa que a atenção com o público tem que ser partilhada. A captação de novos utilizadores/clientes passa por um posicionamento bem diferenciado face à concorrência (o fator inovador é muito importante para afirmar essa diferenciação), assim como pela criação de estratégias de marketing bem direcionadas para os respetivos públicos. Neste sentido, dado que a amostra de empresas que responderam positivamente a este estudo é relativamente pequena e, devido ao facto das empresas consideradas não terem ainda atingido os objetivos de conversão a que se propuseram, torna-se prematuro concluir que a implementação do modelo *freemium* nos casos estudados é viável. É, no entanto, possível perceber que as empresas têm, até ao momento, as suas estratégias delineadas e que, poderá ser uma questão de tempo e de adaptação destas estratégias até alcançarem os objetivos e se tornarem empresas com melhores resultados.

Proposição 2 - A versão gratuita deve ser capaz de transmitir o valor acrescido da versão *premium* de modo a conseguir converter um conjunto suficientemente grande de utilizadores;

As três empresas analisadas assumem que a percentagem de utilizadores gratuitos que se converte para um plano pago é relativamente baixa. No entanto, admitem que, apesar da baixa taxa de conversão, os respetivos serviços oferecem valor acrescentado para os utilizadores/clientes que os utilizam. Todas as empresas têm como objetivo alcançar valores de conversão entre os 2% e 5% (valores de referência do autor Chris Anderson, citado no capítulo 2). Os valores apresentados pelas empresas são, contudo, baixos (o *Jscrambler* não apresenta valores concretos de conversão de utilizadores, apesar de afirmar que o valor é baixo, a *Limetree* apresenta uma taxa de conversão de 0.5% enquanto o *Bundlr* atinge o valor

de 0.23% de utilizadores convertidos da versão gratuita para o plano pago). Isto pode acontecer por vários motivos: as empresas encontrarem-se há pouco tempo no mercado e, por isso, não terem conseguido criar notoriedade suficiente junto dos públicos que pretendem alcançar; as estratégias das empresas relativamente à segmentação dos planos (o gratuito e os planos pagos) não ser suficientemente atrativa para o público a que se dirigem; o plano gratuito ser demasiado completo para a maioria dos utilizadores/clientes, o que tira o interesse na conversão; a estratégia de marketing não estar a ser eficaz junto do público-alvo pretendido; existir um valor de utilizadores base necessário para que as taxas de conversão de Anderson se verifiquem (e que não tenha sido contemplado pelo autor). Estas são algumas das hipóteses, resultantes da análise, que poderão estar na origem da baixa taxa de conversão.

Um ponto positivo prende-se com o facto de, segundo as três empresas, ser possível verificar que parte dos utilizadores pagantes dos respetivos serviços, efetua uma subscrição *premium* no momento do primeiro registo, sem passar pela versão gratuita. Necessariamente, os utilizadores/clientes que se convertem automaticamente na altura do primeiro registo, vêm no serviço *premium* um valor acrescentado para suprimir as suas necessidades.

Proposição 3 – Os efeitos da comunicação passa-a-palavra são vitais para o sucesso do modelo *freemium*;

É difícil aferir qual a percentagem exata dos atuais utilizadores proveniente do efeito passa-a-palavra. Sendo negócios que atuam no meio digital (alguém que experimenta e conta aos amigos, alguém que partilha o *link* numa página pessoal atraindo a curiosidade de quem o segue, alguém que partilha num blogue, uma notícia que sai num jornal *online*), são várias as possibilidades que acabam por atrair novos utilizadores.

No caso das empresas consideradas, a análise deste efeito tem origens diferentes, devido à natureza e finalidades dispares das plataformas. Enquanto que um serviço como o do *JScrambler* se destina a um público-alvo muito específico (pessoas que desenvolvem trabalho em *Javascript*), a *Limetree* foca-se em famílias com crianças e o *Bundlr* procura atingir um segmento de utilizadores mais abrangente. Desta forma, a extensão e forma como o efeito passa-a-palavra se realiza é muito diferente em cada caso. Por exemplo, por se tratar de um meio técnico, o *JScrambler* figurou em artigos de análise em blogs muito conhecidos do meio, tal como o *TechCrunch*, que potenciam o efeito “viral” e de passa-a-palavra entre os utilizadores potenciais do serviço. O *Bundlr* foi alvo de notícias na imprensa nacional *online*, como o P3, e internacional como *TheNextWeb*. A *Limetree* também teve direito a referências

em publicações *online* como o jornal Público, RTP e Sic Notícias e, a nível internacional blogues direcionados para mães e filhos. Conta também com uma forte presença em redes sociais como o *Facebook* e o *Pinterest*.

Apesar de todas as campanhas de marketing que uma empresa possa fazer, o próprio modelo *freemium* deve ser usado como sendo a estratégia de marketing. Segundo Phil Libin (CEO, Evernote), uma empresa deve “tornar o seu produto gratuito para que não tenha que pagar por marketing tradicional” (in Bekkelund, 2011).

Proposição 4 - Como condição prévia para escolher o modelo *freemium* a empresa deve ter um custo marginal baixo, pelo menos na versão gratuita;

Relativamente aos baixos custos marginais, pelo menos na versão gratuita, é possível verificar que as três empresas têm estratégias que, efetivamente, resultam na redução dos custos. Assim, a automatização da maior parte das funcionalidades e subcontratação de poucos serviços (que passam, sobretudo, por serviços técnicos como servidores, domínios e serviços esporádicos de design ou comunicação) fazem parte das estratégias das três empresas para reduzir os custos inerentes, sobretudo associados à versão gratuita. Desta forma, cumprindo o requisito de minimizar os custos o mais possível através da automatização de serviços, a adoção do modelo *freemium* pode tornar-se sustentável.

Proposição 5 – O modelo *freemium* depende de um grande mercado-alvo;

Outro ponto importante, quando aplicado o modelo *freemium*, é conhecer qual o mercado-alvo e ter em consideração as métricas que permitam acompanhar o comportamento dos utilizadores/clientes. Sendo certo que a maioria dos utilizadores irá optar pela versão gratuita (segundo Anderson (2009) em cada 20 utilizadores, 19 usam a versão gratuita), é importante que a empresa siga o crescimento do número de utilizadores, quantos são os que se convertem para uma versão paga e o tempo que o levaram a fazer, qual a percentagem de utilizadores/clientes que usa efetivamente o serviço com regularidade ou qual a percentagem de desistências. Estas são apenas algumas métricas que as empresas podem ter em consideração para redirecionar as respetivas estratégias.

O *JScrambler* é um serviço que se direciona a segmentos muito específicos, nomeadamente programadores informáticos que trabalhem em *javascript* e pretendam proteger o seu código. Estes programadores podem trabalhar a título individual e as suas necessidades ficarem

satisfeitas com o plano *free*. No entanto, existe a opção do serviço ser utilizado por programadores que trabalhem para empresas maiores e, por esse motivo, existem os planos *premium*, que melhor se adaptem às suas necessidades. Apesar de não ser referido o número total de utilizadores/clientes, até ao momento, o serviço tem presença em 106 países.

A *Limetree* tem um mercado-alvo potencialmente mais diversificado que o *JScrambler*, visto que o serviço se direciona a famílias com filhos, que pretendam preservar momentos para a posteridade. O alvo podem ser as mães, os pais, mas também outros familiares que queiram guardar recordações de família para mais tarde oferecer como presente. Em finais de 2012, com menos de um ano de atividade, tinham cerca de 5500 os utilizadores registados (Público, 2012), continuando a receber uma média de 1000 novos utilizadores mensais.

O *Bundlr* é, dos três serviços, o mais abrangente. Direcionado inicialmente para a área do jornalismo, cedo perceberam que a adesão neste ramo era baixa, mas que a plataforma se tornou atrativa para estudantes, professores e investigadores, assim como para o público em geral, que pretenda usar a ferramenta como um meio de guardar os seus *sites* ou *links* preferidos. Atualmente o *Bundlr* já alcançou cerca de 36000 utilizadores e conta com cerca de 2000 novos utilizadores por mês.

Sendo que as empresas atuam num mercado global, e não especificamente para Portugal, a adesão de utilizadores/clientes ainda apresenta valores relativamente baixos (pelo menos para duas das empresas analisadas, uma vez que o *JScrambler* não apresenta valores que possam ser enquadrados nesta análise). Porém, dada a dimensão dos respetivos mercados-alvo de cada empresa, é possível perceber que todas têm potencial para conseguir atingir mais utilizadores/clientes, através de estratégias de marketing diferentes e mais abrangentes, assim como mais divulgação.

Proposição 6 - Ao utilizar o modelo *freemium* é importante acompanhar e medir os custos e receitas do produto ou serviço;

A medição e acompanhamento dos custos e das receitas dos serviços é outro ponto igualmente importante. Perceber quais os planos *premium* mais ou menos lucrativos, aqueles que atraem mais clientes, se o preço está bem definido e que mais valias trazem os planos pagos em prol da versão gratuita, são pontos importantes a ter em consideração.

No caso das empresas analisadas é perceptível que todas têm essa preocupação. Por exemplo, no caso do *JScrambler*, o serviço vai na sua terceira versão e, em todas elas fez atualizações

nos planos de preços, como forma de perceber qual a estratégia que mais atraía os potenciais clientes e qual se mostrava mais lucrativa. O *Bundlr* contou com a introdução inicial de dois planos pagos, mas, percebendo a falta de aceitação e consequente ausência de receitas, optou por manter apenas um plano pago. Relativamente há *Limetree* não há referência quanto às alterações que tenham sido feitas desde o lançamento do serviço quanto a possíveis mudanças nos planos *premium*. No entanto, a empresa tem acompanhado a evolução e adesão dos seus clientes relativamente aos planos que tem à disposição.

Proposição 7 - Para ser bem sucedido com o modelo *freemium*, a métrica-chave é o tempo de vida dos clientes;

É importante para uma empresa compreender durante quanto tempo consegue manter os seus utilizadores/clientes afetos ao seu serviço. No caso das empresas analisadas é possível perceber que todas acompanham os comportamentos dos respetivos clientes. No caso do *JScrambler*, tiveram em conta a seleção de uma estratégia que permitisse manter os utilizadores afetos ao serviço por mais tempo, “para evitar que o cliente usufruisse do serviço e se fosse embora” (Pedro Fortuna, *JScrambler*). Assim acabaram com os planos mensais e deram origem a planos trimestrais. Foram criados quatro planos distintos, um gratuito e três planos pagos, cujas funcionalidades foram evoluindo a par do preço. Desde a integração deste modelo, as vendas do *JScrambler* multiplicaram. Já o *Bundlr* conta com cerca de 0.5% dos utilizadores a frequentarem a plataforma 10 vezes ou mais por mês, sendo objetivo da empresa criar estratégias que aumentem este valor. A *Limetree*, conta com uma média de 2400 utilizadores mensais que usam frequentemente a plataforma em diferentes dispositivos.

É importante que as empresas tenham bem definidos os seus objetivos, futuras atualizações do serviço e inclusão de novas funcionalidades de forma a fazer crescer o interesse dos utilizadores/clientes ao longo do tempo.

Proposição 8 - A empresa deve ser capaz de automatizar as atividades manuais mais exigentes relacionadas com os seus utilizadores “gratuitos” para ter sucesso com o modelo *freemium*.

Nas empresas analisadas é possível constatar que, efetivamente, a maior parte das atividades estão automatizadas: no caso do *JScrambler* o serviço é completamente automatizado, possuindo também um sistema de monitorização 24h por dia, 7 dias por semana. A

intervenção manual acontece apenas em casos pontuais de apoio ao cliente. A *Limetree* também tem grande parte dos seus serviços automatizados, tal como no caso do *Bundlr* onde, apesar da automatização de uma grande parte da plataforma, conta com a intervenção humana para suporte técnico, deteção de *spam* ou envio de *newsletters* personalizadas.

Após esta análise é possível perceber que as empresas têm em consideração a maioria das proposições e que estas se mostram importantes para a construção das respetivas estratégias. Apesar das proposições que ficaram por cumprir (proposição 1, 2 e 5), é possível perceber-se pelos dados fornecidos pelas empresas, que existe uma preocupação relativamente ao acompanhamento e evolução das estratégias e que pode ser uma questão de tempo, ou de ajustes nos respetivos modelos, até serem alcançados os objetivos em falta.

4.3 Os Fatores Críticos de Sucesso

Feita a análise e percebido até que ponto as empresas se enquadram nas proposições, é também importante avaliar a influência de alguns fatores críticos que podem complementar o panorama da estratégia das empresas, e o caminho para serem empresas bem sucedidas. Assim, será importante perceber a importância da localização da empresa e consequente acesso a mercados, assim como o acesso a investimento, a fase do ciclo de vida em que se encontram e a influência que isso representa para as empresas, no seu percurso até ao momento e num futuro próximo.

No que respeita à localização da empresa em Portugal ou à possível internacionalização, todas as empresas assumem que a sua localização em Portugal não tem sido um problema até ao momento, mas que a presença local num outro país pode ser mais vantajoso, para poder aceder a outros mercados. Pedro Veloso (*Limetree*) assume que “Portugal não é um país determinante para aceder a outros mercados” e, por esse motivo, a *Limetree* encontra-se atualmente com presença em Dublin, como ponto estratégico para mais facilmente ter acesso a um público-alvo mais diversificado. Além disso, a escolha de Dublin esteve também relacionada com o apoio de investidores e parceiros importantes. O mercado principal da empresa não é o mercado português, mas sim mercados com maior dimensão como a América do Norte, América do Sul e Ilhas Britânicas. O *JScrambler* conta, até ao momento, com presença apenas em Portugal, mas tem clientes em 106 países. No entanto, Pedro Fortuna, acredita que é importante a presença física do *JScrambler* noutra país, nomeadamente nos EUA, onde já têm planos para, num futuro breve, abrir um escritório. Apesar do sucesso que

têm conseguido fazer a partir do Porto, “uma presença local num ponto estratégico, como os EUA, pode abrir muitas portas, tanto a clientes como a possíveis investidores” (Pedro Fortuna, *JScrambler*). O *Bundlr* foi, desde início, pensado como um negócio internacional devido às suas características. Porém, até ao momento, continuam a funcionar desde Coimbra, sem representação noutros países. Como a maioria dos seus utilizadores são americanos e ingleses, os EUA ou Reino Unido são duas opções possíveis para uma futura internacionalização física da empresa, não só pelo seu mercado-alvo, mas pelo acesso a *mentoring* por parte de pessoas que já têm sucesso comprovado em modelos de negócio baseados no modelo *freemium*.

Relativamente ao acesso a financiamento, o *JScrambler* como serviço nascido numa empresa já existente, contou apenas com recursos internos. O *Bundlr*, contou com investimento inicial de uma capital de risco, que foi aplicado numa fase inicial de arranque da empresa e desenvolvimento da plataforma, enquanto a *Limetree* tem investimento de *business angels* que foi usado para a internacionalização física da empresa para a Irlanda.

Todas as empresas entrevistadas têm um ciclo de vida relativamente curto: o *JScrambler* lançou a sua versão beta em Abril de 2010 (apesar de estar associado a uma empresa que existe desde 2008 e, portanto, contar com alguma experiência no mercado), a *Limetree* lançou-se para o mercado em Abril de 2012 enquanto o *Bundlr* existe desde Setembro de 2010.

5 Conclusões e perspectivas de trabalho futuro

A presente dissertação propôs-se a analisar o caso de algumas empresas portuguesas que baseiam o seu modelo de negócio no *freemium*. Este modelo é cada vez mais utilizado pelas empresas que, apostando num meio cada vez mais *online*, vêem no modelo *freemium* uma estratégia eficaz.

Assim, o objetivo deste trabalho passou por perceber até que ponto as empresas cumpriam as oito proposições-base sugeridas por Bekkelund (2011) e se estas eram suficientes por si só para que as empresas fossem bem sucedidas (ou estivessem no caminho disso). Por outro lado, pretendeu-se verificar se para além das proposições, existiam outros fatores críticos de sucesso que influenciavam a estratégia das empresas.

As três empresas analisadas têm, até ao momento, conduzido a sua estratégia com base no modelo *freemium* de uma forma sustentada e encaminhada para o cumprimento dos objetivos propostos. Apesar de não ser possível afirmar que as empresas já alcançaram o sucesso, é possível verificar-se que se encontram bem encaminhadas para isso, percebendo-se o esforço por seguir os fundamentos gerais relacionados com o modelo *freemium*.

Após todas as proposições analisadas verifica-se que nem todas foram cumpridas. A proposição 1 (“É possível projetar modelos de negócios viáveis com base no modelo *freemium*”) ainda não foi cumprida por nenhuma das empresas, até ao momento das entrevistas. Isto porque, esta proposição está dependente do seguimento de todas as outras proposições, para poder fazer sentido. Existem, de facto, exemplos de empresas que foram bem sucedidas com este modelo. É o caso de empresas como a Mailchimp, a Evernote, Dropbox ou Skype. Porém, tendo apenas em conta o caso das empresas analisadas, esta proposição não pode ainda ser comprovada, no momento da conclusão desta dissertação.

Assim, as proposições que as empresas, de uma maneira geral, tiveram mais dificuldade em cumprir foram a proposição 2 (“A versão gratuita deve ser capaz de transmitir o valor acrescido da versão *premium* de modo a conseguir converter para *premium* um conjunto suficientemente grande de utilizadores”) e a proposição 5 (“O modelo *freemium* depende de um grande mercado-alvo”).

Relativamente à proposição 2, é possível concluir que as empresas ainda não conseguiram cumprir o objetivo geral de alcançar as taxas de conversão desejáveis, entre os 2% e os 5%, como refere Chris Anderson (ver capítulo 2). Esta dificuldade em alcançar esta meta pode ter origem num (ou vários fatores), como foi apresentado no capítulo anterior: porque as

empresas se encontram há pouco tempo no mercado e, por esse motivo, não terem conseguido criar notoriedade suficiente junto dos públicos que pretendem alcançar; as estratégias das empresas relativamente à segmentação dos planos (o gratuito e os planos pagos) não ser suficientemente atrativa para o público a que se dirigem; o plano gratuito ser demasiado completo para a maioria dos utilizadores/clientes, o que tira o interesse na conversão; a estratégia de marketing não estar a ser eficaz junto do público-alvo pretendido ou ainda a possibilidade das taxas de conversão de Anderson só se verificarem a partir de um determinado número de utilizadores base, não considerado pelo autor.

No que respeita à proposição 5 percebe-se que os valores apresentados de utilizadores/clientes ainda não são muito expressivos. Funcionando num mercado global, o número de utilizadores tem que ser bem maior e, conseqüentemente, o número de utilizadores convertidos para um plano pago também. No entanto, a dificuldade em alcançar, em larga escala, os respetivos mercados-alvo, pode dever-se a uma insuficiente estratégia de marketing que permita criar notoriedade junto do público-alvo, ou a existência de muitos concorrentes, ou um concorrente líder nesse segmento.

As restantes proposições foram cumpridas por todas as empresas, umas em maior medida do que outras. Foi possível verificar que as empresas analisadas têm a maioria das suas atividades principais automatizadas, o que representa um ponto importante na adopção do modelo *freemium*. A automatização de serviços permite minimizar custos, rentabilizar receitas e potenciar os recursos-humanos que podem ficar disponíveis para realizar tarefas que enriqueçam o serviço. Além disso acompanham, periodicamente, o comportamento dos seus utilizadores/clientes de forma a conseguir direccionar ou antecipar estratégias que permita mantê-los interessados ao ponto de divulgar e aconselhar o serviço a outras pessoas (o efeito passa-a-palavra, tão importante no modelo *freemium*).

O modelo *freemium* esteve na origem dos três serviços. Apesar de existirem uma série de objetivos traçados pelas próprias empresas que ainda não foram atingidos, estas têm *milestones* bem definidos de forma a evoluir os respetivos projetos. É importante que as empresas invistam na divulgação dos seus serviços junto dos públicos-alvo e assim invistam na construção de uma base de utilizadores/clientes sólida. No entanto, não interessa só fazer crescer o número de utilizadores/clientes indefinidamente sem que isso se transforme em retorno para a empresa, sobretudo no que respeita à taxa de conversão de utilizadores gratuitos para utilizadores pagantes. É também importante que o valor criado para os utilizadores/clientes, até ao momento, continue a ser promovido através de atualizações do

serviço (como a introdução de novas funcionalidades) ou direcionar o produto a novos públicos-alvo.

Quanto aos fatores críticos de sucesso analisados é possível concluir que estes também são importantes nas estratégias definidas pelas empresas. Todas as empresas vêm em Portugal um bom país para arrancar e experimentar o mercado, angariar alguns clientes e ganhar tracção. No entanto, todas têm interesse estratégico em criar representações das respetivas empresas num outro país que possa representar uma mais valia a nível de acesso a novos mercados, financiamento ou *mentoring*. Ou seja, pode-se concluir que a localização da empresa, tem influência quando se trata de alcançar uma grande massa de utilizadores/clientes e de investidores/mentores que, efetivamente, estejam habituados a negócios *online* baseados no *freemium*.

Relativamente ao financiamento, e tendo por base os casos analisados, é inconclusivo se este fator teve influência direta no desempenho das empresas até ao momento. Quanto ao ciclo de vida das empresas é possível aferir que o curto período de ação de cada uma possa ter impacto nos resultados obtidos até ao momento. No entanto, para melhor perceber a influência deste fator, seria importante encontrar dados de empresas já estabelecidas e baseadas no modelo *freemium* que permitissem estabelecer uma comparação entre estas e as empresas analisadas, relativamente a períodos homólogos do ciclo de vida.

Assim, é possível concluir com base neste estudo que, para os casos analisados, as proposições não se mostraram suficientes (uma vez que nem todas conseguiram, até ao momento, ser cumpridas) e que existem fatores críticos externos que podem ser muito importantes na definição da estratégia de uma empresa ao longo do tempo. No entanto, e tendo em conta as proposições e os fatores críticos de sucesso como um todo, é possível afirmar que, no caso das empresas aperfeiçoarem as suas estratégias de forma a conseguirem cumprir os objetivos em falta, têm potencial para se tornarem viáveis aplicando este modelo.

A realização desta dissertação teve algumas dificuldades ao nível da pesquisa e obtenção de resultados que limitaram o âmbito do estudo. Em primeiro lugar é necessário perceber-se que a amostra de empresas analisadas foi bastante pequena e, nesse sentido, seria possível que as conclusões tiradas fossem diferentes se a amostra fosse maior. Apesar de terem sido contactadas onze empresas, apenas três se mostraram disponíveis para participar na tese. Este facto prendeu-se com a eventualidade de ter de fornecer dados confidenciais e,

consequentemente, poder pôr em causa futuras negociações e parcerias. Com mais informação e um panorama mais geral das empresas portuguesas, as conclusões poderiam sair mais reforçadas. Em segundo lugar, um outro ponto que pode influenciar a análise e as conclusões tiradas, prende-se com o grau de maturidade das empresas. Uma vez que estas não se encontram na mesma fase do ciclo de vida e que os recursos à disposição das respetivas empresas não são iguais, tal pode constituir uma variável que dificulta a comparação das empresas entre si.

Relativamente ao desenvolvimento de trabalho futuro, seria interessante que o tema fosse posto à prova comparando mais empresas de forma a perceber se as conclusões retiradas sofreriam alterações com uma amostra maior. Outro ponto interessante seria analisar estas mesmas empresas num prazo de 4/5 anos e perceber qual o ponto em que se encontram: se elas evoluíram as suas estratégias, se o modelo *freemium* continua a ser aplicado e se conseguiram alcançar os objetivos traçados que faltavam cumprir, para as tornar definitivamente em empresas bem sucedidas. Outra proposta prende-se com a possibilidade de estudar até que ponto as taxas de conversão sugeridas por Anderson só se verificarem a partir de um determinado número de utilizadores base, não considerado pelo autor. Assim seria importante perceber se esse valor existe como forma a orientar as empresas. Outra proposta refere-se ao estudo mais aprofundado da importância dos fatores críticos de sucesso em empresas que atuem no meio *online*, visto que a literatura existente sobre este tema é pouco atualizada e dispersa.

Referências e Bibliografia

Amit, R., “Value Creation in E-Business”, 2001, Strategic Management Journal
v.22, pp.493–520

Anderson, C., “Free: The Future of Radical Price”, 2009, Hyperion Books

Anderson, C., “The Long Tail – Wired Blogs”, 2008,
http://www.longtail.com/the_long_tail/2008/11/freemium-math-w.html, (visitado pela última vez em 2 de Junho de 2013)

Bekkelund, K., “Succeeding With - Exploring Why Companies Have Succeeded & Failed With Freemium”, 2011, Innovation and Entrepreneurship, Specialization Project

Boynton, A., “An Assessment of Critical Success Factors”, 1984, Sloan Management Review,
v.25, p.17

Brillois, B., “Successful Start-ups & Key Success Factors – A study for the fast growing firms”, 2000, Ekonomiska Institutionen

Bundlr, <http://bundlr.com/>, 2013 (visitado pela última vez em 20 de Julho de 2013)

Carbonmade: your online portfolio, <http://carbonmade.com/>, 2013, (visitado pela última vez em 2 de Junho 2013)

Demil, B., “Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency”, 2010, Long Range Planning 43, pp. 227 e 246

Dropbox, <https://www.dropbox.com/>, 2013 (visitado pela última vez em 2 de Junho de 2013)

Evernote, <http://evernote.com/intl/pt/>, 2013, (visitado pela última vez em 2 de Junho de 2013)

Feedburner, <http://feedburner.google.com>, 2013, (visitado pela última vez em 2 de Junho de 2013)

Fry, S., “Spencer Fry – Freemium Model”, 2010, <http://spencerfry.com/freemium-model>,
(visitado pela última vez em 2 de Junho de 2013)

Gantz, J. e Rochester, J., “Pirates of the Digital Millenium”, 2005, Financial Times Prentice
Hall

Jalozie, I., “A Framework for Selecting E-Commerce Business Models”, 2006

JScrambler, <https://jscrambler.com/>, 2013, (visitado pela última vez em 20 de Julho de 2013)

Knowledge@Wharton, “How About Free? The Price Point That Is Turning Industries on
Their Heads”, 2009, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2169>,
(visitado pela última vez em 2 de Junho de 2013)

Limetree - <https://limetr.ee/en/home>, 2013, (visitado pela última vez em 20 de Julho de 2013)

Magretta, J., “Why Business Models Matter”, 2002, Harvard Business Review

Mailchimp, “Email Marketing and Email List Manager”, 2013, <http://mailchimp.com/>,
(visitado pela última vez em 2 de Junho 2013)

McGrath, R., “Business Models: A Discovery Driven Approach”, 2010, Long Range
Planning, v.43, pp. 247- 261

(Morris, 2005) - Morris, M., “The entrepreneur’s business model: toward a unified
perspective”, Journal of Business Research v.58, pp.726–735, 2005

Osterwalder, A., 2011, “Criar Modelos de Negócio”, Dom Quixote, 2ª edição, pp. 14-44

Picker, Randal C. “The Razors-and-Blades Myth (s)”, 2010, The University of Chicago Law
Review, pp. 225-255

Público, “De pais para filhos, a Limetree não é uma rede social”, 2012,
[http://www.publico.pt/tecnologia/noticia/de-pais-para-filhos-a-limetree-nao-e-uma-rede-
social-1577223](http://www.publico.pt/tecnologia/noticia/de-pais-para-filhos-a-limetree-nao-e-uma-rede-social-1577223), (visitado pela última vez em 10 de Julho de 2013)

Rappa, M., “The utility business model and the future of computing services”, 2004, IBM SYSTEMS JOURNAL, v.43, no1

Shafer, S., “The power of business models”, 2005, Business Horizons, v.48, pp. 199-207

Shmilovici, U., “The Complete Guide To Freemium Business Models | TechCrunch”, 2011, <http://techcrunch.com/2011/09/04/complete-guide-freemium/>, (visitado pela última vez em 2 de Junho de 2013)

Teece, D., “Business Models, Business Strategy and Innovation”, 2010, Long Range Planning, v.43, pp. 172-194

Wilson, F., “A VC – my favorite business model”, 2006, http://www.avc.com/a_vc/2006/03/my_favorite_bus.html, (visitado pela última vez em 2 de Junho 2013)

Wilson, F., “A VC – The Freemium Business Model”, 2006, http://www.avc.com/a_vc/2006/03/the_freemium_bu.html, (visitado pela última vez em 2 de Junho 2013)

ANEXO A: Tabela com as questões apresentadas às empresas

Questão
1) O modelo freemium foi uma opção desde início, ou adaptou o seu modelo de negócio com o decorrer do tempo? (no caso do modelo de negócio ter mudado, porquê ter existido essa alteração)
2) Quais os objetivos traçados inicialmente pela empresa? (quanto ao numero de downloads da aplicação free/premium, numero de utilizadores e novos utilizadores, etc).
3) A empresa baseia-se apenas neste serviço?
4) Desde a criação da plataforma, dedicaram muito tempo/recursos em atualizações/manutenção?
5) Qual a média de acessos ao site (dia/mês)? Qual a média de downloads da aplicação (dia/mês)?
6) Qual a média de novos utilizadores/clientes por mês?
7) Qual a taxa/numero de utilizadores que se convertem da aplicação free para a versão paga?
7.1) Qual dos planos é o mais concorrido?
8) Existem outras fontes de rendimento? (outros produtos/serviços)
9) Quantas pessoas trabalham na empresa? (contrato, estágios profissionais, curriculares, outro)
9.1) Quantas pessoas ficaram alocadas à construção da plataforma/aplicação? E quantas ficam, em média, alocadas à manutenção da mesma?
10) Que materiais/recursos utilizados são internos? Quais os que são subcontratados/comprados? (ex: servidores, audio, imagem, video, design, programadore, api, etc).
11) Que custos operacionais tiveram associados à construção da plataforma/aplicação?
11.1) Alguns dos processos é automatizado? Quais? (no caso de resposta negativa, questionar se não tencionam automatizar).
12) Planeiam a introdução (a médio/longo prazo) de novas atualizações/capacidades para a plataforma? (em caso de resposta negativa questionar se não temem a perda de interesse por parte dos utilizadores – “user engagement”). Planeiam novas formas de divulgação da aplicação?
13) Consideram que, até ao momento, conseguiram criar valor para os utilizadores?
14) Têm intenção de dirigir o serviço a novos segmentos não considerados inicialmente?
15) Acreditam que Portugal é o país indicado para o lançamento desta empresa? Em que outros mercados se vêem?
16) Têm objetivo de internacionalizar? Com base em que estratégia?
17) Tiveram algum apoio para a construção da empresa? (empréstimo bancário, business angels, seed capital, etc).
18) De alguma forma crêem que a localização de Portugal possa ser um fator determinante no acesso a outros mercados/acesso a apoios financeiros?
19) Até ao momento consideram que os objetivos pensados inicialmente foram cumpridos?