

**Propósito da aplicação das subscrições nos modelos de negócio das startups SaaS**

Walid Bouhlani

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, Professor Auxiliar com Agregação, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023

# iscte

BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

## **Propósito da aplicação das subscrições nos modelos de negócio das startups SaaS**

Walid Bouhlani

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, Professor Auxiliar com Agregação, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023

## **Agradecimentos**

Agradecimentos à minha família por todo o apoio neste processo desafiante e enriquecedor. Agradeço também ao professor Renato pela disponibilidade e mentoria na elaboração desta tese. Finalmente quero agradecer a todos os entrevistados por terem tido retirado tempo para apoiar na investigação de modo a poder recolher a informação referentes às experiências nas suas organizações, que foi necessária para tirar as conclusões da tese.

[Esta página foi deliberadamente deixada em branco]

## Resumo

As subscrições na última década tem apresentado um aumento dramático devido a fatores como a recorrência de rendimento, relações duradouras e monitorização dos comportamentos dos consumidores. Podendo até ser considerado inicialmente uma vantagem competitiva, sendo essa questão que impulsionou a pesquisa. A amostragem teórica centrou-se nas *startups SaaS*, sendo que o tópico tem maior relevância e permite responder à questão central de forma mais conclusiva, ao necessitarem de destacarem-se pela inovação do modelo de negócio, havendo já uma adequação do produto com este instrumento de captura de valor.

A Revisão de literatura pôde dar o necessário contexto para a questão inicial delineando onde há uma falta de esquemas teóricos para a responder. A metodologia empregada foi a teoria fundamentada que permitiu descobrir a teoria substantiva baseada nos dados emergentes no domínio em estudo, tendo como unidade de análise os incidentes. Através da pesquisa indutiva, baseado nos conceitos e significados produzidos por figuras sociais neste contexto, foi possível apurar a adequação do modelo de negócio nas subscrições à estratégia como categoria central explicativa do fenómeno central de aplicação das subscrições no modelo de negócio. A categoria central explicativa relaciona-se com os interconectados conceitos periféricos (Requerimentos da *startup SaaS*, Variabilidade do modelo de negócio ideal e Impacto das subscrições no modelo de negócio), demonstrando a sua aplicação através de 6 proposições que têm implicações para a teoria e a prática.

**Palavras-chave:** modelo de negócio; subscrições; startups

**Sistema de Classificação JEL:** M13, L21

## **Summary**

Subscriptions over the past decade have shown a dramatic increase due to factors such as revenue recurrence, long-lasting relationships and monitoring of consumer behaviors. It can even be considered initially a competitive advantage, and this question is what drove the research. The theoretical sampling focused on the SaaS startups, and the topic has greater relevance and allows to answer the central question more conclusively, when they need to stand out for the innovation of the business model, and there is already an adequacy of the product with this instrument of value capture.

The literature review was able to give the necessary context to the initial question by outlining where there is a lack of theoretical schemes to answer it. The methodology employed was the grounded theory that allowed to discover the substantive theory based on the emerging data in the domain under study, having as unit of analysis the incidents. Through inductive research, based on the concepts and meanings produced by social figures in this context, it was possible to ascertain the adequacy of the business model in subscriptions to the strategy as a central explanatory category of the central phenomenon of application of subscriptions in the business model. The central explanatory category relates to the interconnected peripheral concepts (startup SaaS Requirements, Variability of the ideal business model and Impact of subscriptions on the business model), demonstrating their application through 6 propositions that have implications for theory and practice.

**Keywords:** business model; subscriptions; startups

**JEL Classification System:** M13, L21

[Esta página foi deliberadamente deixada em branco]

## Índice

<b>1. Introdução</b> .....	1
<b>1.1 Introdução da Dissertação</b> .....	1
<b>1.4 Objetivos da pesquisa</b> .....	3
<b>2. Revisão de Literatura</b> .....	4
<b>2.1 Modelo de Negócio</b> .....	4
<b>2.1.1 Business Model Canvas</b> .....	6
<b>2.2 Startups</b> .....	8
<b>2.2.1 Tipos de startups</b> .....	9
<b>2.2.2 <i>Lean</i> startups</b> .....	9
<b>2.2.3 Startups unicórnio</b> .....	11
<b>2.2.5 Financiamento de startups</b> .....	12
<b>2.2.6 Ecossistema da startup</b> .....	14
<b>2.3 Subscrições</b> .....	16
<b>2.3.1 Origens e conceito das subscrições</b> .....	16
<b>2.3.2 Tipos de Subscrições</b> .....	17
<b>2.3.3 Relação com o cliente final</b> .....	18
<b>2.4 Propriedade vs. Uso temporário</b> .....	19
<b>3. Metodologia da investigação</b> .....	21
<b>3.1 Estratégia da pesquisa</b> .....	22
<b>3.2 Desenho da Pesquisa</b> .....	25
<b>3.3 Estudo não probabilístico</b> .....	26
<b>3.4 Tamanho da amostra</b> .....	26
<b>3.5 Dados</b> .....	27
<b>3.6 Método de pesquisa</b> .....	27
<b>3.7 Análise dos Dados</b> .....	28
<b>3.7.1 Implementação prática dos métodos da teoria fundamentada</b> .....	28
<b>3.7.2 Amostragem teórica</b> .....	29
<b>3.7.3 Codificação aberta/ Codificação Inicial</b> .....	31
<b>3.7.4 Codificação axial</b> .....	31
<b>3.7.5 Codificação Seletiva</b> .....	32
<b>3.7.6 Papel da Literatura na teoria fundamentada</b> .....	32
<b>4. Coleção e análise dos dados</b> .....	32
<b>4.1 Aplicação da codificação aberta</b> .....	33
<b>4.2 Aplicação da codificação seletiva</b> .....	36

<b>4.3 Aplicação da codificação teórica .....</b>	<b>39</b>
<b>5. Resultados: Teoria Emergente.....</b>	<b>39</b>
<b>5.1 Categoria Central de Adequação do SBM à estratégia da startup SaaS .....</b>	<b>40</b>
<b>5.2 Conceito de Requerimentos da startup SaaS .....</b>	<b>41</b>
<b>5.3 Conceito de impacto das subscrições no modelo de negócio .....</b>	<b>44</b>
<b>5.4 Variabilidade do modelo de negócio ideal.....</b>	<b>45</b>
<b>5.5 Conceptualização e avaliação da teoria emergente.....</b>	<b>46</b>
<b>6. Conclusão .....</b>	<b>47</b>
<b>6.1 Discussão da teoria emergente e conclusões.....</b>	<b>47</b>
<b>6.2 Implicações para a teoria.....</b>	<b>48</b>
<b>6.3 Implicações para a prática .....</b>	<b>48</b>
<b>6.4 Limitações da Pesquisa .....</b>	<b>49</b>
<b>6.5 Pesquisa futura .....</b>	<b>50</b>
<b>7. Referências.....</b>	<b>51</b>
<b>8. Anexo .....</b>	<b>56</b>
<b>8.1 Anexo A - Guião para as entrevistas semiestruturadas.....</b>	<b>56</b>

[Esta página foi deliberadamente deixada em branco]

## Índice de figuras e tabelas

Figura 2.1 - Quadro do modelo de negócios: Nove blocos de construção do modelo de negócios (Osterwalder, 2010 citado em NOS, 2022).....	7
Figura 2.2 - Processo da Lean startup (Burgolini, 2018, p.5).....	11
Figura 2.3 – Ciclo de financiamento de startups (Novoa, 2017).....	13
Figura 2.4 - Facilitadores de um ecossistema de startups na Grécia (Ziakis, 2022, p. 7).....	15
Figura 2.5 - Tipos de subscrições (Thomas et al., 2017, p. 22).....	17
Figura 2.6 - Análise de dados da Teoria Fundamentada (Helen & Mitchell, 2016, p. 34-5).....	24
Figura 3.1 - Comparação das abordagens ao método da teoria fundamentada (Saunders et al., 2016, p. 596).....	29
Tabela 3.1 - Entrevistados.....	30
Tabela 4.1 – Codificação aberta.....	34
Tabela 4.2 - Categorias tentativas e códigos integrantes .....	35
Figura 4.1 - Emergência de conceitos através da codificação seletiva .....	38
Tabela 4.3 – Exemplos de famílias de códigos .....	39
Figura 5.1 - O quadro de criação de valor - captação de valor (VC2).....	41
Tabela 5.1 - Implicação dos agentes-chave na atividade das startups Saas.....	43
Figura 4.3 – Modelo ilustrativo da teoria emergente.....	46

[Esta página foi deliberadamente deixada em branco]

## 1. Introdução

### 1.1 Introdução da Dissertação

O modelo de negócio baseado nas subscrições enquadra-se atualmente num contexto cada vez mais consolidado de previsibilidade nas organizações onde as suas operações já atingiram um nível de otimização sem precedente desde o último século onde a teorização da gestão das empresas começa com a intervenção de Taylor através do monógrafo “The Principles of Scientific Management” (1911) onde se destaca o papel do sistema, até ao dia de hoje onde esta estabilidade torna-se essencial para poder se adaptar continuamente num mercado cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo como esquematizado no contexto atual, denominado mundo vuca, sigla inspirada pelas teorias de liderança de Warren Bennis e Burt Nanus em 1987 (Stiehm et al, 2002). Segundo Warrillow (2015) o modelo de negócio baseado nas subscrições, posteriormente denominado SBM, proporciona às empresas vendas previsíveis, fluxo de caixa seguro, a oportunidade de construir parcerias a longo prazo com os clientes entre outras vantagens, permitindo com que as organizações sejam mais competitivas.

Ao lado deste contexto existe uma mudança das tendências do consumidor, relativamente às suas preferências de como se relacionar com a proposta de valor proporcionada por uma empresa. Passando de um modelo tradicional que se resume na compra única do produto/serviço ao contrário de um modelo baseado na fonte de receita que recorre às subscrições com pagamentos periódicos em troca desse mesmo produto/serviço. Este novo contexto é ilustrador não só desta preferência do consumidor mas também da cultura emergente nas novas gerações e incrementalmente nas mais velhas, desde a digitalização dos diferentes negócios até ao estilo de vida mais preocupado com a experiência em detrimento do interesse em ter propriedade, estando a verificar-se esta tendência de aceleração não só a curto prazo, mas também principalmente a longo prazo.

Existe inclusive um tipo de empresa que partilha várias características similares a este modelo de negócio, desde a sua propensão para a digitalização por via do produto/serviço que apresenta no mercado muitas das vezes basear-se no *SaaS (Software as a Service)* até ao dinamismo na preocupação de servir novos desejos emergentes dos consumidores de formas inovadoras, além da própria otimização financeira para angariar o máximo de investimento crítico possível, falamos neste caso da *startup*. Esta pequena empresa com grande potencial de crescimento deve utilizar este contexto favorável para cumprir o seu objetivo nuclear, por via da otimização do seu modelo de negócio tornando-se o mais atrativa possível para receber o consequente investimento que permitirá acelerar o

crescimento, entendendo o contexto em que estas atuam e as suas particularidades no mercado relativamente a outras empresas, realçando os fatores que levam ao seu sucesso, podendo considerar que a adoção do SBM por estas empresas em vez do modelo tradicional mais claro.

A facilidade na adaptação e possibilidade de escalação com menos custos que um modelo tradicional são outros fatores críticos que tornam este modelo mais atrativo para adoção por parte da startup, habilitando-a com a capacidade de melhor proporcionar ao seu cliente a melhor proposta de valor no contexto presente. Estas variáveis juntas criam um ambiente propício para a implementação de um modelo de negócio que sirva estes interesses. Esta tese pretende investigar se esta solução inovadora permite às startups ser mais competitivas no mercado, começando primeiro por discutir a importância e especificidades da subscrição como parte integral do modelo de negócio e como este deve ser considerado pelas empresas para se poderem otimizar, tendo um foco mais claro e atividades alinhadas para cumprir os seus objetivos. Existe ainda uma falta de pesquisa relativamente à adequação e papel do SMB neste tipo de empresas jovens, havendo a possibilidade de criar uma base de pesquisa para futuros estudos, diminuindo o *gap* da teoria relativamente a esta matéria.

De forma a fomentar esta criação de informação e possíveis *leads* para discussão foi escolhido a metodologia da teoria fundamentada, começando com um escopo de pesquisa amplo e afinando o foco no desenrolar da investigação de forma a tornar o estudo relevante e útil tendo como objetivo encontrar a categoria central que permitirá exercer o poder explicativo do fenómeno que se pretende explicar, sendo neste caso a diferença do uso do modelo de negócio baseado nas subscrições, comparativamente a modelos de negócio tradicionais para as startups, tendo por base a recolha empírica através das diferentes entrevistas com uma amostragem teórica, tratando a informação através da codificação, organização e análise dos dados primários das transcrições de entrevistas semiestruturadas.

### **1.3 Problemática da Investigação**

Podemos comprovar com a revisão de literatura que o *status-quo* aparenta estar a mudar, com várias variáveis que a empresa tem de tomar em conta para manter a sua sustentabilidade neste mercado que se encontra a consolidar na vertente digital e a passar para um novo contexto de experiência em detrimento da propriedade como referido no ponto 2.4. As organizações de modo a poderem competir e a acompanharem as atitudes e as necessidades dos consumidores descritas no ponto 2.3.3, e complementado pelo ponto 2.4, podem recorrer a um modelo de negócio com a componente das subscrições e desse modo

distinguir-se, especialmente as startups que recorrerem a um modelo de negócio inovador para servir o seu propósito.

#### **1.4 Objetivos da pesquisa**

Questão inicial da pesquisa: Qual é a teoria baseada nos dados empíricos que pode explicar a escolha de adoção do SBM nas startups ?

Esta dissertação pretende investigar o papel das subscrições como ponto diferenciador no modelo de negócio das organizações para terem sucesso. Pretende-se entender o critério de aplicação do tipo de subscrição mais aconselhado para o respetivo negócio e de que forma este pode-o usar para alcançar o seu público-alvo. Pretende-se entender na prática como o modelo de negócio baseado nesta cada vez mais prevalente fonte de rendimento deve ser eficazmente implementado, tendo todas as componentes do modelo de negócio, como exemplificado na figura 2.1, que estar alinhadas de modo a que todas vertentes estejam a ser eficientemente geridas com a escolha das opções-chave mais acertadas. Na aplicação prática pretende-se explorar essas questões especificamente nas startups que podem ter mais a ganhar deste modelo de negócio inovador, especificamente as do tipo *SaaS*. Este estudo pretende respostas descritivas sobre o tópico em análise, encarregando questões baseadas no “Como”, “Porquê” e “O quê” para angariar o máximo de informação útil, aliando também uma base avaliativa que apenas é possível ao identificar um grupo de critérios avaliativos nos objetivos interconectados da pesquisa que são construídos para operacionalizar a questão.

O estudo é resultante do interesse na utilidade do SBM nas *startups SaaS*, ou seja, como estas podem aproveitar estes modelos para atraírem investimento, ao serem mais eficientes, cumprindo o seu objetivo principal que é continuar o crescimento exponencial. Esta pesquisa é útil devido à mudança nas preferências dos consumidores e a tendência do mercado para adotar estes modelos de negócio que sejam congruentes com tecnologia, flexibilidade, sendo necessário que os negócios baseados na inovação possam encontrar formas de melhor servir os consumidores do futuro. As startups sendo um microscópio do potencial da indústria no futuro é importante que estas estejam vários passos à frente da trajetória do mercado e como se adaptar ao mesmo com produtos e serviços otimizados com modelos de negócio facilitadores do seu sucesso, tomando em conta o contexto em que as subscrições online se aplicam, sendo que não é um canal monolítico e ideal para qualquer negócio (Kellman Baxter, 2016).

Sendo assim a questão inicial que é dependente dos dados emergentes deverá ser respondida de acordo com as etapas da teoria fundamentada, que têm como guião inicial as

entrevistas no Anexo A, acabando por se complementar com a literatura que permitirá alcançar a saturação teórica necessária para criar o esquema teórico explicativo do fenómeno central. Finalmente poder-se-á usar o mesmo para aplicar no contexto em estudo, validando-se assim a sua utilidade.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1 Modelo de Negócio**

O modelo de negócios baseado nas subscrições encontra-se dentro de um conceito ainda mais abrangente, o modelo de negócio. Estando esse próprio conceito ainda difuso em termos de um entendimento mútuo na literatura (Zott et al., 2011) isto deve-se ao facto de ainda haver questões em relação ao propósito académico e outros factos embutidos no conceito que dão razão a haver falta de clareza, mesmo sendo verdadeiros, no entanto várias utilidades mantêm a sua relevância, desde angariar investimento, inovação, redesenhar a estratégia e comunicar aos *stakeholders* claramente (John E. Prescott & Igor Filatotchev, 2020).

A definição mais objetiva e prática do conceito prende-se numa organização com o objetivo de gerar lucros, que utiliza um modelo para obter esse lucro (Chambers & Patrocinio 2012), e também como cria e entrega valor ao cliente, ao mesmo tempo que captura uma parte do mesmo para ser economicamente e financeiramente sustentável ao converter os pagamentos em lucros (Bortolini et al, 2018 citado por Teece, 2010), de outro lado e numa vertente mais abstrata pode ser considerado como a representação de como a empresa opera, dito através de um história (Bortolini, 2018 citado por Magretta, 2002) ou como a empresa conduz o seu negócio (Bortolini et al, 2018 citado por Teece, 2010). Pode-se referir com uma consequência da aplicação de instrumentos envolvendo experimentações, análise de dados e testagem, isto faz com que este seja raramente fixo especialmente em novos negócios como startups (Bortolini et al, 2018 citado por Cortimiglia et al., 2016; Cosenz and Noto, 2018; Yang et al., 2018).

O aumento do interesse na expressão de “Business Model” deve-se numa parte ao crescimento da internet justamente na segunda metade dos anos 90 quando o conceito começava a ser mais profundamente estudado e esta começava a proliferasse, tal como o seu impacto nas estratégias tradicionais (Bortolini, 2018 citado por Zott et al., 2011; Osterwalder et al., 2005). Segundo Massa et al. (2017) existem uma grande quantidade de operacionalizações, elementos, atributos e definições para o modelo de negócio. Isto faz com que haja uma fraca base para a construção da teoria e operacionalização (Yaniv, 2011), ou seja a existência de clareza na abstração do fenómeno (Suddaby, 2010; Whetten., 1989).

Neste momento o modelo de negócio encontra-se numa fase intermediária de desenvolvimento (John E. Prescott, Igor Filatotchev, 2020) pois existe uma falta de clareza no aspecto anteriormente referido ao mesmo tempo que existe suficiente pesquisa empírica e conceitual (Massa et al, 2017). Sendo assim este conceito pode ser visto pelas lentes da abordagem da *Theory in Use* onde os modelos mentais de um fenómeno dos indivíduos guiam o comportamento (Argyris & Schon, 1974 citado por John E. Prescott, Igor Filatotchev, 2020) estando aliado à pesquisa conduzida pelos fenómenos (Schwarz & Stensaker, 2016). Pode ser analisado ou podem ser propostas dimensões analíticas que podem ser resumidas nas seguintes: proposta de valor, criação de valor, entrega de valor, apropriação de valor (i.e., captura de valor e geração de lucro) e *networking* de valor (Bortolini et al, 2018 citado por Cortimiglia et al., 2016).

Devido às diferentes formas como este conceito pode ser considerado, para o propósito desta dissertação iremos considerar o mesmo como atributos medidos empiricamente em vez da forma conceitual como o negócio funciona, ou seja, características de empresas que tem implicações até ao nível operacional do negócio (Massa et al., 2017). Esta perspetiva engloba tanto a formulação tanto a implementação (escolhas-chave como providenciar maior atenção ao serviço ao cliente, nas novas tecnologias ou até a continuação do mesmo modelo) como ditador do sucesso do modelo adotado, comprovando-se no *framework* de Brea-Solis et al. (2015) que estabelece a ligação entre a construção de vantagem competitiva e essas escolhas-chave em relação ao modelo de negócio. Inclusive, aqui pode-se encontrar as subscrições como uma manifestação real do modelo de negócio que serve para o descrever (Casadesus-Masanell & Zhu, 2010; Johnson, 2010; McGrath, 2010; Rappa, 2001, citado por Massa et al., 2017). Este ilustra também a conexão entre o desenvolvimento tecnológico e a criação de valor económico.

Difere da estratégia por este motivo, podendo-se considerar como uma "...versão reconceptualizada e simplificada da estratégia ...." tal como descrevem Bigelow & Barney (2020). Estando mais focado nas decisões chave, similarmente ao proposto por Brea-Solis et al. (2015) anteriormente, como o negócio gere os riscos, incorre custos e ganha remuneração (Girotra and Netessine, 2014 citado por Bigelow & Barney, 2020), ou seja, a ação e implementação da formulação e planeamento orquestrado na estratégia como referem Bigelow & Barney (2020), sendo o próprio modelo uma reflexão da estratégia como indicam Casadeus-Masanell e Ricart (2010). Essencialmente uma organização começa a operar as hipóteses, vagas ideias de como entregar valor ao cliente (Bortolini et al, 2018 citado por Chesbrough e Rosenbloom, 2002), que formam o inicial modelo de negócio, incluindo problemas económicos e motivacionais sujeitam-se a constantes testes de mercado e validação (Bortolini et al., 2018 citado por Magretta, 2002), isto é necessário devido ao pressuposto do sucesso da mesma ser dependente da sua habilidade de adaptar

o seu modelo de negócio de forma dinâmica e eficiente, tentando o empreendedor sempre alcançar uma versão viável a longo termo (Bortolini et al., 2018 citado por Teece, 2010).

### **2.1.1 Business Model Canvas**

O Business Model Canvas, apresentado por Alexander Osterwalder e posteriormente desenvolvido por Johnson (2010), pode ser utilizado como um *template*/mapa visual para a construção de novos modelos de negócio, quebrando assim a abstração do conceito, dividindo-se em infraestrutura, clientes, canais, relações com clientes, finanças e canais de remuneração, tendo cada um destes diferentes pontos com opções para as organizações que devem estar alinhadas entre si. Esta ferramenta estratégica de gestão divide-se em duas partes: ação da direita (componentes emocionais e subjetivas) e ação da esquerda (componentes mais estruturais e lógicas) como exemplificado na figura 2.1.

<b>Parceiros-Chave</b>	<b>Atividades-chave</b>	<b>Proposta de Valor</b>	<b>Relações com os Clientes</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quem são os nossos fornecedores-chave?</li> <li>– Que recurso-chave a empresa consegue obter através dos parceiros-chave?</li> <li>– Que atividades-chave os parceiros-chave exercem? (Ex.: Redução do risco e da incerteza)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Que atividades-chave a proposta de valor exige?</li> <li>– E os canais de entrega?</li> <li>– E as relações?</li> <li>– E as fontes de receita? (Ex.: Resolução de problemas)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Recursos-Chave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Que recursos-chave a proposta de valor exige?</li> <li>– E os canais de entrega?</li> <li>– E as relações?</li> <li>– E as fontes de receita?</li> </ul> <p>Quem são os nossos parceiros-chave?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Que proposta de valor traremos ao nosso segmento de clientes?</li> <li>– Quais são os problemas dos clientes que a empresa ajuda a resolver?</li> <li>– Quais são os produtos e serviços que vamos oferecer a cada Segmentos de Clientes?</li> <li>– Que necessidades dos clientes nos propomos satisfazer?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Que tipo de relação o Segmento de Clientes espera da empresa?</li> <li>– Que relações estão já estabelecidas?</li> <li>– Como é que estas relações se relacionam com outros aspetos do negócio?</li> <li>– Quanto custam as relações existentes? (ex: Assistência personalizada)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Canais de Distribuição</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Através de que canais o Segmento de Clientes será alcançado?</li> <li>– Como estão eles a ser alcançados hoje?</li> <li>– Como é que os canais estão ligados entre si?</li> <li>– Qual é o canal que funciona melhor?</li> <li>– Qual é o canal com melhor relação qualidade/preço?</li> <li>– Como é que os canais se vão ajustar às rotinas dos clientes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Para quem vamos criar valor?</li> <li>– Quem são os nossos clientes mais importantes? (Ex.: Mercado de massas)</li> </ul>
<p><b>Estrutura de Custos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Quais são os custos mais importantes do modelo de negócios?</li> <li>– Quais são os recursos-chave mais caros?</li> <li>– Quais são as atividades-chave mais caras? (Ex.: O seu negócio é mais orientado para a geração de valor ou mais condicionado pelos custos?)</li> </ul>		<p><b>Fontes de Receita</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Por que valor o segmento de clientes está disposto a pagar?</li> <li>– Pelo que é que eles pagam atualmente?</li> <li>– Como é que o segmento de clientes paga hoje?</li> <li>– Como é que eles prefeririam pagar?</li> <li>– Qual é a contribuição de cada fonte de receita para a receita total?</li> </ul>		

Figura 2.1 - Quadro do modelo de negócios: Nove blocos de construção do modelo de negócios.

Fonte: Osterwalder (2010) citado em NOS (2022)

## 2.2 Startups

Existem diferentes perspectivas sobre como esta deve ser definida (Bortolini et al, 2018 citado por Eisenmann et al., 2011; Paternoster et al., 2014), nomeadamente a sua explicação como instituições humanas que são desenhadas para criar produtos ou serviços dentro da incerteza extrema devido à falta de conhecimento e experiência (M.D. Uncles et al., 2003 citado por Engla et al., 2020). O objetivo primário de uma *startup* é encontrar um modelo de negócio viável que possa gerar valor para os clientes ao mesmo tempo que é efetivamente capturado pela *startup* (Bortolini et al, 2018).

Estas podem usar um modelo de negócio deste tipo, baseado nas subscrições para tomar destaque no mercado. Isto deve-se ao facto da maioria das startups atualmente não inventarem ou originarem novas tecnologias ou inovações em produtos, mas sim introduzirem uma forma nova como implementar um modelo de negócio próprio que solucione um problema que necessite solução por parte do cliente, como o exemplo da Uber que não começou com um tecnologia topo de gama mas sim com uma necessidade que foi resolvida (conectar clientes a condutores para realizar transporte) utilizando depois tecnologia que fosse apropriada para impulsionar a proposta de valor, não havendo então tanta importância no início em aperfeiçoar tecnologia que não servisse o propósito final e limita-se uma empresa nova que é dependente da adaptação para suceder, sendo assim necessário guiar-se pela resolução de problemas como o objetivo e a tecnologia como um meio para o alcançar (Alter, 2019).

A criação de um negócio novo é reconhecido como um processo difícil, complexo e arriscado (Bortolini et al, 2018 citado por Chrisman et al., 2005; Trimi and Berbegal-Mirabent, 2012) que está associado à incerteza em diferentes perspectivas: produto, mercado competição, pessoas e finanças (Bortolini et al, 2018 citado por Paternoster et al., 2014; Sull, 2004; Chang, 2004), ou seja, o risco fundamental de qualquer negócio, oferecer um produto no mercado que ninguém quer ou necessita (Bortolini et al, 2018 citado por Eisenmann et al., 2011). Esta hesitação faz com que potenciais *stakeholders* como os investidores, empregados, fornecedores e clientes tenham receio de providenciar recursos às startups (Bortolini, 2018 citado por Chang, 2004) levando com que a startup fique ainda mais constrangida com recursos físicos, económicos e humanos limitados, assim realçando a necessidade de que os mesmos sejam eficientemente geridos e implementados (Bortolini, 2018 citado por McGrath and Macmillan, 1995; Drori et al., 2009; Paternoster et al., 2014).

O facto de não haver experiência passada, torna difícil a startup realizar um planeamento tradicional do seu negócio como as empresas de maior dimensão, onde a ideia é que os resultados finais destas consigam ser extrapoladas de acordo com a análise dessas úteis experiências passadas (Bortolini et al, 2018 citado por Blank, 2013; McGrath,

2010). Inclusive um plano fixo é uma das últimas prioridades de sobrevivência para a startup devido às dificuldades de transição durante o seu crescimento e maturação (Bortolini et al, 2018 citado por Picken, 2017). Um negócio necessita normalmente de 4 anos para se estabelecer (Haddad et al, 2020) havendo menos segurança para os investidores nesta fase inicial.

Uma startup independente dificilmente tem os fundos necessários para trazer uma nova tecnologia para o mercado, o recurso essencial neste caso, como outras empresas, mas numa escala menor, é a sua combinação única de recursos como teorizado na teoria de *Resource Based View* (Barney, 1991). De modo a criar valor, entregar e capturar valor de forma sustentável para os consumidores deve-se fazer a necessária análise para identificar o tipo de modelo de negócio correto e produto/serviço proporcionado que devem estar alinhados, ou seja, o instrumento chave destas *startups* (C. Shepherd, 2004). Sendo assim as *startups* não têm de trazer novas tecnologias, mas sim ser inovadoras ou até fazer uso dessas mesmas tecnologias, dentro de condições de extrema incerteza (Eric Ries, 2011)

A precariedade das startups reflete-se na percentagem de sucesso das mesmas, sendo que 90% não sobrevive (Krishna, 2016) sinalizando assim volatilidade das mesmas. Uma das razões para esta taxa de insucesso é a adequação do modelo de negócio empregado na startup. O estudo de Haddad, Weking, Hermes, Bohm e Krcmar (2020) estuda precisamente a correlação dos padrões do modelo de negócio (variável independente), elementos gerais do modelo de negócio, com o sucesso das startups (variável dependente), KPIs relevantes ao seu sucesso. Além de incluir o uso das subscrições como uma das variáveis, as que tiveram maior efeito são o *contractor* com o rendimento, *add-ons* com o crescimento, *lock-in* com a avaliação financeira e a publicidade e extremo luxo com o financiamento.

### **2.2.1 Tipos de startups**

Como elencando por Navratil (2018) podemos encontrar três grandes tipos de startups que permitem melhor caracterizar e considerar as particularidades das mesmas: *Unicorn Startups*, *Lean Startups* e o *Steve blank approach*

### **2.2.2 Lean startups**

Primeiramente temos a *Lean startup* que geralmente se define como uma organização temporária desenhada para descobrir modelos de negócio repetíveis e escaláveis (Burtolini, 2018, citado por Blank 2007), isto é complementado pelo facto de que o modelo de negócio ideal raramente aparece nas fases iniciais do novo negócio escalável (Burtolini, 2018, citado por Teece, 2010). A metodologia da *Lean startup* propõe um processo de validação ágil e

iterativo de modelos de negócio. Nas descobertas de Bortolini et al., (2018) a *Lean startup* é posicionada como uma implementação da estratégia atual e orientada na prática.

Esta abordagem às *startups* apela à crescente ideia de que as mesmas tipicamente envolvem o seu modelo de negócio a partir de constante experimentação e aprendizagem (Burtolini, 2018 citado por Sarasvathy, 2001; Baker and Nelson, 2005; Fisher, 2012; Kerr et al., 2014; Picken, 2017). Ries (2011) através da proposição da metodologia de *Business Model Validation* (BMV) baseada em iterações rápidas criou o movimento conhecido como *Lean Startup*. Esta responde à grande causa de falha em startups que é a falta de um processo estruturado de descoberta e entendimento dos seus mercados, identificação dos clientes e validação das hipóteses nas fases iniciais do design (Burgolini, 2018 citado por Trimi & Berbegal-Miraent, 2012) ao haver um teor mais prático na atuação e de experimentação.

Devido à incerteza, complexidade e rapidez de mudança no ambiente de novos negócios, incluindo as *startups* onde é necessário que os seus modelos de negócio conduzam testes, experimentações, aprendam e evoluam com maior rapidez para terem sucesso (Burgolini, 2018 citado por Mcgrath and Macmillan, 1995; Lynn et al., 1996; Osterwalder and Pigneur, 2010), especialmente em empresas baseadas na internet (Burgolini, 2018 citado por Wirts et al., 2010) como as SaaS. Um dos facilitadores deste processo de evolução é a criação de métodos e processos simples que permitem iterar e evoluir protótipos simples de acordo com o feedback constante do cliente.

Reis (2011) nomeia o termo de *Lean startup*, denominada como LS, para descrever a metodologia orientada para ajudar organizações a desenvolver experimentações e iterar quando à procura de um modelo de negócio sustentável, está centrado no processo de construir, medir e aprender (BML). Este passa por: (1) ideação na criação da visão do negócio, (2) formulação do modelo de negócio e a hipótese que corresponde às suposições incertas das dimensões desse modelo, (3) através da manipulação da variação de variáveis independentes para testar hipóteses do modelo de negócio como (MVP), testes a/b ou entrevistas qualitativas, (4) monitorizar os resultados de experimentos e confrontá-los com hipóteses previamente definidas utilizando a análises de dados e estatísticas, (5) através da aprendizagem validada pode-se escolher uma de quatro categorias: *pivoting*, *iterating*, *escalating* ou abandonar.

O termo *Lean* vem do sistema de produção popularizado pela Toyota e utilizado por Krafcik (1988) baseando-se no conceito de providenciar ao cliente o que este quer, quando quiser e na quantidade que quiser, as pessoas serem o recurso mais importante, melhoramento contínuo com o engajamento de toda a gente, e finalmente foco na operacionalização. Neste sentido seguindo esta inspiração a LS cria protótipos mínimos e angaria feedback do consumidor para evoluir, com ciclos de melhoramento e evolução

contínua no modo de *kaizen* no TPS (*Toyota Production System*) e a implementação do anteriormente descrito BML, que também é uma adaptação do processo PDCA (planear, fazer, avaliar, atuar) de Deming (Rafael, 1990).

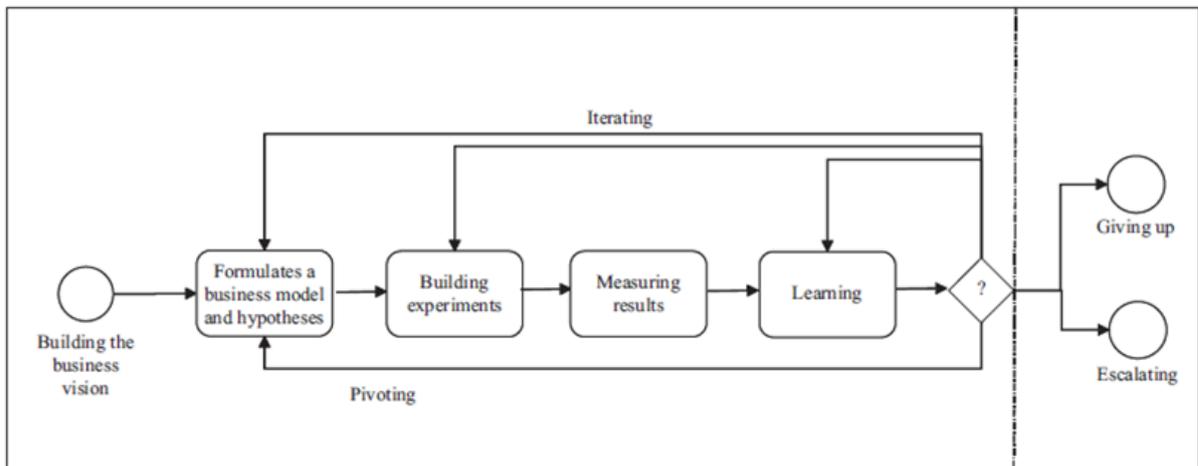


Figura 2.2 - Processo da Lean startup

Fonte: Burgolini (2018, p.5)

Essencialmente a LS, com inspiração no *Lean manufacturing* pretende criar um MVP para entender o que os clientes desejam e validar o modelo de negócio adotado, desenhar um lean canvas (criado por Ash Maurya que ajuda a desconstruir a ideia nas suas principais premissas, substitui planos de negócios elaborados por um modelo de negócio numa página), aplicar um contínuo ciclo de implementação, sair do bolha interna do negócio e explorar com a devida aprendizagem o que os consumidores pretendem, e finalmente seguir o BML (Burgolini, 2018). A efetivação postula que o ambiente da startup é mais incerto sendo que a probabilidade de ocorrência e retornos esperados relacionados não podem ser previstos, sendo assim esta deve fazer o melhor com os recursos limitados ou “Bootstrap” para alavancar contingências, guiando-se por perdas aceitáveis em vez de um retorno expectável, havendo assim maior foco na execução em vez do planeamento (Burgolini, 2018).

### 2.2.3 Startups unicórnio

O investimento nestas sinaliza o interesse neste modelo, com estas pequenas empresas a tomarem protagonismo na aplicação deste modelo de negócio inovador, inclusive unicórnios (startups com uma avaliação superior a mil milhões de dólares) que tiveram o maior destaque como Course Hero, ChargeBee Technologies, ReCharge, Misfits Market, Gousto, Tackle.io e Daily Harvest, enumerados por ordem da maior mais recente avaliação, com a maior tendo uma avaliação de 3.6 mil milhões em 2020 com 33 investidores (Failory, 2022).

#### **2.2.4 Blank approach startup**

Segundo as estratégias, financiamento e pessoas dentro da empresa, Seteve Blank (2018) simplifica as startups em 6 categorias: Arranques de estilo de vida (Trabalhar para viver a sua paixão); pequenas empresas em fase de arranque (Trabalho para Alimentar a Família); Arranques escaláveis (Nascido para ser grande); *startups* compráveis: Metas de aquisição; Arranques sociais (Conduzir para fazer a diferença); Arranques de grandes empresas.

#### **2.2.5 Financiamento de startups**

O financiamento das startups é crucial para a sua existência, nomeadamente no potencial de crescimento das mesmas (Navratil, 2018). É determinante descrever a importância desta componente na atividade das *startups* para clarificar a utilidade da matéria desta dissertação (modelo de negócio baseado nas subscrições) e implicação no sucesso deste tipo de empresas. Para um investidor, os fluxos de caixa previsíveis e a maturidade das receitas recorrentes tornam-no semelhante a um perfil de ativos com rendimento fixo. É ideal para SaaS e outras empresas baseadas em subscrições que necessitam de dinheiro para expansão e aquisição de clientes.

As empresas de tecnologia, meios de comunicação e telecomunicações mais valiosas passaram agora para um modelo baseado em subscrições com grandes aumentos no valor das suas ações desde a utilização do mesmo, nomeadamente a Adobe (843,7%, Microsoft (522,2%) e a Autodesk (321%). As *startups* também começam a considerar fazer a transição, com um encorajamento crescente por parte dos investidores VC ao verem estudos de casos de sucesso nas suas indústrias (Majic, 2022).

Investidores tomam maior interesse em produtos baseados em subscrições pois são fundamentadas no mercado para dar avaliações mais generosas e limites de mercado mais elevados como o exemplo da Apple que recentemente quebrou a barreira dos 2 Bilhões de dólares da avaliação passando de compras únicas, tema abordado mais à frente no ponto 2.4, para uma gama de serviços mais focalizada no cliente, como a Apple TV e a Apple Music, que se encontra dentro da visão do CEO Tim Cook assente cada vez mais nos serviços (Majic, 2022). Uma empresa que tem um fluxo de receitas recorrente é uma perspetiva atrativa para os investidores. Desde crescimento, rendimentos conhecidos, fidelidade e retenção de clientes, vêm então as empresas baseadas na subscrição como investimentos sólidos, ao terem modelos de negócio que trazem mais resiliência e dão melhor visibilidade ao crescimento e ao fluxo de caixa (No Blue, 2020)

Podemos enumerar 8 formas distintas de financiar as *startups* (Tech, 2018) descritas posteriormente: *Autoinvestimento & FFF*, *Business Angels*, Bancos, Subsídios públicos,

*Family offices, Crowdfunding, Corporate Venture, Capital & Accelerators e Venture Capital.* Por outro lado temos o estudo de SA Janaji, K Ismail e F Ibrahim (2021) que engloba os tipos de financiamento em 4 grandes tipos, tomando cada um papel mais relevante no processo da criação e desenvolvimento da startup como se pode verificar na figura 2.3. A mesma figura ilustra como o capital de semente pode servir para R&D (pesquisa e desenvolvimento) ou até para lançar o MVP, seguidamente de forma a financiar o escalamento, marketing ou desenvolvimento vem a intervenção dos *Angel Investors* e mais à frente *Venture Capital* que investem o capital de investidores, havendo assim um maior nível de rigor no *pitching* e ROI por parte da *startup* para garantir a continuação de investimento nas rondas de financiamento. Antes da fase final de IPO (*Initial Public Offering*) que pode não ser a única opção para as *startups*, pode expandir, ser comprada ou ser convergida com outra empresas.

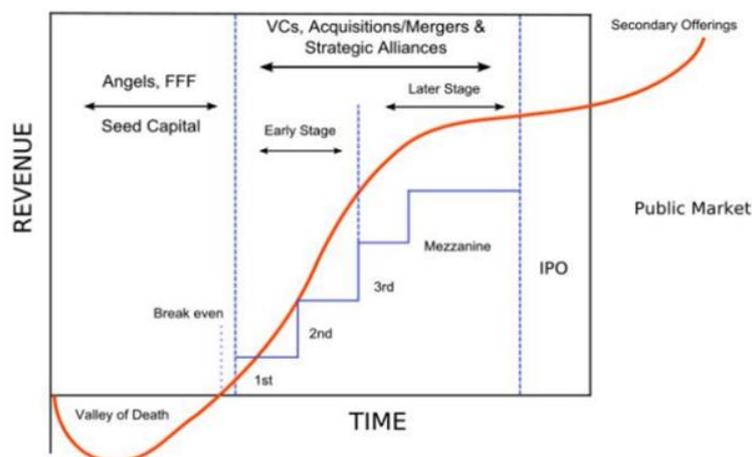


Figura 2.3 - Ciclo de financiamento de startups

Fonte: Novoa (2017)

*Bootstrapping* financeiro: O capital resultante desta forma de financiamento de startups pode vir de diferentes fontes, desde clientes, parceiros de negócio, colaboradores ou até da otimização interna do negócio, sempre com o intuito de utilizar métodos de angariar recursos a um custo baixo ou sem custo (Winborg, 2000) o valor pode ser pequeno mas permite começar a operacionalizar, o que se torna essencial no começo da atividade da nova empresa. Miao et al. (2017) vêm o *bootstrapping* como a procura de formas criativas para adquirir recursos de formas não tradicionais como descrito anteriormente.

*Business Angels*: Ajudam essencialmente na fase inicial antes do venture capital explicado posteriormente. O termo vem com origens no século 19, com ricos indivíduos que investem em musicais e teatro, hoje toma um sentimento similar havendo uma componente na motivação além do dinheiro, querendo além do crescimento e ROI o gozo do sucesso de

um negócio significativo para o mesmo (Mason e Harrison, 2008), argumenta-se inclusive que estes tipos de investidores com alta experiência e senioridade no ramo tem a mentalidade de “*there is still more to be earned*” levando com que haja motivação para assumir maior risco, algo que faz esta parceria ideal numa startup onde há menos fundos mas uma ideia com grande potencial, precisando também do conhecimento, experiências, mentoria e contactos que ajudam os negócios durante o VoD (*Valey of Death*), período antes de começar a ter rendimento, e a chegar à operacionalização e comercialização, influenciando a estratégia ao mesmo tempo que se mantém o financiamento, que também é determinado pelo ciclo de confiança na parceria (Mason e Harrison, 2008).

Venture Capital: O investidor e o empreendedor atuam num “thin market” na primeira fase do empreendedorismo financeiro, este termo refere-se ao processo de matching entre estas duas partes, onde o primeiro procura por investimento e o segundo avalia petições segundo certos critérios, existindo 4 riscos que são tomados em conta no investimento: Risco do mercado, risco de tecnologia,risco financeiro e risco de política (Janaji et al, 2021).

Crowdfunding: Pode ser visto como pré-teste à comercialização do produto. É um meio de gerar um maior nível de investimento ao mesmo tempo que é ganho uma melhor percepção do sucesso do projeto de uma forma similar ao *venture capital*. Devido ao efeito de bola de neve onde investidores de renome atraem outros investidores através de redes sociais e sites que permitem verificar onde há concentração de atenção sobre uma potencial startup atrativa que pode servir como uma porta para outras formas tradicionais de financiamento. É considerado um mercado onde os fundadores podem angariar financiamento de investidores próximos nomeadamente clientes, família, amigos, atuais stakeholders, etc. Estes investidores distinguem-se dos normais *venture capital* e *business angels* por terem menor experiência e terem motivações fora das monetárias, havendo também um maior número de investidores de diferentes tipos (Janaji et al, 2021).

### **2.2.6 Ecossistema da startup**

As *startups* atualmente tomam um papel importante na economia de um país devido a sua influência na quebra do status quo ao forçar mudanças estruturais, introdução de novas propostas de valor através de produto e serviços inovadores, melhorando de forma geral o crescimento de um país (Ziakis et al., 2022). O seu sucesso segundo Ziakis (2022) no mercado analisado pelo seu estudo, foi dependente das ideias inovadoras e da cooperação dos fundadores com as diferentes instituições. Por outro lado, a detração resume-se pela falta de investimento e a dependência no *bootstrapping* financeiro, havendo pouco apoio dos centros de investigação e do setor público. De forma a melhor analisar estas variáveis internas e maioritariamente externas foi introduzido o modelo híbrido denominado StUpEco

*Framework* que engloba *drivers* contextuais que são influenciados pelas entidades empresariais do ecossistema regional incluídas no modelo de 4 hélices. Combinando essas hélices com elementos fomentadores é possível contribuir para cada dimensão de variáveis que ativam o sucesso de uma startup.

A abordagem de 4 hélices, ao qual a vantagem competitiva da *startup* é dependente, é constituída pelos seguintes pilares (entidades) principais: academia, indústria, estado e a sociedade civil. Estas aliam-se aos fatores determinantes agrupados seguintes para criar o StUpEco framework, estes sendo analisados e propostos pelo instituto estadunidense ASPEN : Educação e pesquisa, capital humano, finanças e financiamento, intervenções do governo e apoio de negócio e conectividade. A combinação é evidente na figura 2.4, onde diferentes ilustrados facilitadores desempenham um papel importante na atividade da startup e o seu sucesso. A adequação deste modelo pode-se considerar universal devido às componentes que o formam serem baseadas em estudo teórico secundário e fora do domínio grego, sendo os exemplos das variáveis pertinentes a diferentes regiões, sendo o foco e os resultados empíricos do estudo de Ziakis (2022) relativo ao contexto grego que não serão analisadas neste estudo.

Enabling Factors	Helices of the Quadruple Helix Model			
	University	Industry	Government	Civil Society
Education and Research	Universities Research Institutes Technology Parks	Business mentors Seminars R & D & I departments	National/European Education/Research Policy	Meetups
Human Resources	Students Internship offices	Recruiters Business Partners	Employment agencies	Skilled Personnel Idea bearers
Networking and Support	Pre-incubators	Coworking spaces, Incubators, Accelerators	Patent offices	Meetups and Communities News
Governmental Interventions	Legislation Taxation regarding Education and Research Institutes	Legislation, Tax incentives for innovation business activities	National Legislation and Taxation Policy	Feedback, Open government
Funding	Innovation Contests	Venture Capital, Business Angels, Banks, Contests	Public funding E.U. funding	Crowdfunding NGOs

Figura 2.4 - Facilitadores de um ecossistema de startups na Grécia

Fonte: Ziakis (2022, p.7)

Educação e pesquisa: O primeiro dos fatores contextuais centra-se no *know-how* que a organização adquire de instituições especializadas no crescimento deste driver. Desde coaching, mentoring a educação nas universidades e segundo a hélice da indústria os business partners (ex: *bussiness angels*) contribuem para o enriquecimento de *know how*, o que é essencial para a competitividade da startup.

Recursos Humanos: A experiência, conhecimento do mercado e habilidades dos diferentes colaboradores nestas organizações são a base do seu sucesso, tornando-se essencial a qualidade da escolha destes recursos e a sua adequação para a visão.

Networking e Suporte: Devido à infância destas organizações a relação com diferentes organizações torna-se vital, tendo o apoio de incubadoras que suportam as startups nas suas primeiras fases de vida providenciando diferentes recursos (R&D, financiamento, conselho estratégico e networking) ou outros agentes no seu ecossistema como a academia, institutos de pesquisa, fornecedores e distribuidores.

Intervenções governamentais: A legislação determinada pelo governo afeta a atividade das startups, desde taxações, condições de trabalho, apoio direto a estas organizações que incentivem o desenvolvimento da inovação e facilidade na burocracia.

Financiamento e oportunidades do mesmo: O financiamento é um fator contextual decisivo para a startup como descrito no ponto 2.2.5, sendo essencial ter não só as oportunidades de financiamento, privado (ex: capital venture) ou público (bolsas governamentais), mas também a nível macro num ambiente conduzido para crescimento.

## **2.3 Subscrições**

### **2.3.1 Origens e conceito das subscrições**

As subscrições como um conceito é bem explícito é facilmente entendível podendo-se definir apenas como cobranças periódicas durante um período de tempo, no entanto apenas usar essa definição ignora todo o contexto e a razão que leva esta a ser um meio de angariação de receita cada vez mais relevante, um acordo entre o consumidor e a empresa relativamente a compras de um produto ou serviço, com o propósito de aproveitar as capacidades tecnológicas de *eCommerce* de modo a empoderar modelos mais previsíveis e menos dispendiosos para gerar valor para o cliente (Baxter 2015), mais eficientemente reflete a realidade onde estas atuam, nomeadamente ser cada vez mais uma desejável conveniência das compras online (Warrillow 2015), que os analistas acreditam irá continuar a crescer (Elaguizy 2014, citado por Rudolph et al., 2017).

O pragmatismo e utilidade das subscrições já se encontra presente desde o século dezasseis por forma de atualizações aos mapas geográficos para as populações, seguidamente no século dezassete até recentemente os sistemas de informação têm tomado o maior destaque, já a partir deste século temos visto este modelo de negócio em duas vertentes conduzidas pela digitalização, serviços de streaming (ex: Netflix) e bens físicos (ex: Dollar Shave Club) (Rudolph et al., 2017). O facto de a procura pelas subscrições com produtos físicos ter crescido 30 vezes entre janeiro de 2013 e 2016 (Fetto 2016) revela a mudança de atenção para este setor, havendo então maior interesse na

futura pesquisa na adequação deste modelo para as indústrias que possam incluir esta componente no seu modelo de negócio.

### 2.3.2 Tipos de Subscrições

Thomas et al. (2017) refletem sobre as subscrições em grandes arquétipos de modelos de assinatura de Produtos/serviços: predefinidas, customizáveis e de surpresa. Cada um tendo diferentes propostas de como atrair os clientes, gerir o modelo e gerar lucro como exemplificado na figura 2.5.

		Predefined Subscriptions	Curated Subscriptions	Surprise Subscriptions	
Customer Value	USP	• Convenience	• Personalization	• Inspiration	
	Surprise	• Low	• Medium	• High	
	Controllability vs. Risk	Degree of Controllability			Degree of Risk
	Outcome	• Equipment with Expected Product	• Controlled Inspiration	• Inspiration via Unexpected Product	
Earnings Mechanisms	Earnings Perspective	• Long-Term Profitability (High Acquisition Cost)	• Short-Term Profitability (Premium Retail)	• Long-Term Profitability (Building up Reach)	
	Profit-Critical Aspects	• Keeping Subscribers in the Long Run	• Balancing Sales with Related Service Costs	• Scale: to Acquire Subscribers & Suppliers	
	Additional Income Sources	• Online-Shop	• Membership Fee	• Online-Shop • Marketing Channel	
	Product Sourcing	• Mostly Proprietary Products	• Both Proprietary and Third-Party Producers	• Third-Party Producers	
KPIs	General KPIs		• Customer Acquisition Costs • Customer Lifetime Value • Retention Rate		
	Type-Specific KPIs	• Cross-Sales (potential eShop)	• Net Promoter Score • Average Basket Size	• Cross-Sales (potential eShop) • Reach • Engagement (potential Community)	
Exemplary Firms		• Dollar Shave Club • Blacksocks • Mornin' Glory	• Five Four Club • Wine Awesomeness • Graze	• Bespoke Post • Glossybox • Adidas Avenue A	

Figura 2.5 – Tipos de subscrições

Fonte: Thomas et al. (2017, p. 22)

De modo a manter a sustentabilidade do modelo deve haver um comprometimento por parte do cliente, é aí que vem o papel de variáveis como a lealdade, personalização e a anteriormente referida conveniência e customização. A lealdade é um motivador para voltar a comprar o produto/serviço baseado na confiança no valor demonstrado por este modelo (Uzzaman et al., 2015).

Outra forma de ter uma ligação direta com o cliente dentro da customização (ex: Amazon) é a personalização (R. Amit & Zott, 2001 citado por Engla et al., 2020). O cliente final pode incidir em três vertentes: B2Every (Empresas, consumidores, médias e pequenas empresas) SMB (médias e pequenas empresas) e *Enterprise* (grandes empresas), a primeira toma maior protagonismo ao oferecer o *SaaS* (software acedido através da *cloud* online) a um maior mercado comparado com as outras duas, algumas empresas adotantes são ACROBAT e a Docusign.

### **2.3.3 Relação com o cliente final**

As atitudes e comportamentos em função da adoção deste modelo fez com que tenha mudando de certa forma o paradigma de como funciona a relação com o cliente, passando a ter uma percepção mais hedonista e de experiência em vez de utilitarista e de procura do produto quando se alia este tipo de modelo de subscrições com esse produto/serviço (Baek, Hyehyeon & Kilsun Kim, 2022). O negócio deve estar então alinhado com o entendimento e percepções dos clientes, estando mais bem preparado para servir os segmentos alvo. Os modelos de subscrições multiplicidade cerca de 30 vezes entre 2013 e 2016 (Rudolph et al., 2017), tendo o seu aumento registado numa multiplicidade de ramos desde produtos como roupa (ex: shopify e Stichfix), comida (ex: Blueprint), distribuição de compras de mercado (ex: Continente Online), transporte (ex: Dance.co) e energia (ex: Otovo). Tendo maior destaque desde então devido à popularização dos serviços online (ex: Netflix, YoutubeRed e Spotify) e da pandemia que veio a acelerar ainda mais (Kestenbaum, 2020), estando a mesma relacionada com o fomento de negócios com componentes digitais, permitindo com que haja a possibilidade de haver relações recorrentes com o cliente com serviços digitais e modelos baseados no consumo.

No estudo estatístico de Lee et al. (2018) que suportam os descobrimentos de Bondad—Brown (2012) existe uma relação positiva entre variáveis demográficas independentes (uso de média, experiência com internet, uso de vídeo online, geração e atividade de audiência) que podem discriminar a motivação para escolher o online streaming maioritariamente associado com subscrições em vez da normal televisão baseado em modelos tradicionais. Outra relação estudada por Lee et al. (2018) que se pode verificar que suporta as realizações de Lee et al. (2016) onde o bundling é mais usual, sinalizando a possibilidade do negócio de adicionar mais componentes que podem trazer maiores lucros nos serviços de streaming. Toma então maior relevância outra métrica para estas empresas que empregam este mecanismo de arrecadação de receita, o abandono das subscrições, ou como referido posteriormente “churn”, 70% dos rendimentos vêm de clientes existentes (Zuora, 2020), tornando-se então essencial para a sustentabilidade do negócio manter o

*turnover* baixo neste indicador. Melhorar o serviço e melhorar o ciclo de experiência tomam um papel importante na retenção, algo que aparenta estar a ser considerado pela empresa devido à diminuição do nível de *churn* em 2021 (diminuição 0,9% para 5,4% em 2021) segundo o report de Zuora (2021).

O SaaS foi dos iniciais que adotaram o modelo continuando a tomar protagonismo, as empresas que empregam este modelo também usam o sistema de pricing baseado no consumo, onde baseado nessa abordagem é mais pequena a barreira à entrada enquanto é possível manter a possibilidade de aumentar as vendas, sendo contingente ao aumento do valor entregue ao cliente (Helm, 2021). É mais fácil entender o que o consumidor valoriza e como atender às suas necessidades, isto deve-se à adoção do pricing baseado no uso. Uma vertente que reforça a necessidade de tomar em conta a monetização por via das subscrições por toda a cadeia de criação de valor é a possibilidade de ter uma estimativa mais correta em relação à quantidade de vendas que haverá no futuro devido à continuação da fidelização, isto traz eficiência para a organização em termos da gestão do inventário, logísticas de entrega, desenvolvimento do produto, entrega do serviço e o planeamento do negócio (Uzzaman et al., 2015).

De modo a manter a sustentabilidade do modelo deve haver um comprometimento por parte do cliente, é aí que vem o papel de variáveis como a lealdade, personalização e a anteriormente referida conveniência e customização. A lealdade é um motivador para voltar a comprar o produto/serviço baseado na confiança no valor demonstrado por este modelo (Uzzaman et al., 2015). Outra forma de ter uma ligação direta com o cliente encontra-se dentro da customização (ex: Amazon), a personalização (R. Amit & Zott, 2001 citado por Engla et al., 2020) que devido à especificação do produto/serviço às afinidades do cliente torna-se possível criar uma maior ligação.

## **2.4 Propriedade vs. Uso temporário**

De acordo com o report de Zuora (2022) o uso das subscrições cresceram 437% durante a última década pelas empresas indicando assim um desvio da preferência do consumidor para o uso temporário em vez da compra única e a conseqüente propriedade, revelando assim uma tendência macro para a adoção do uso temporário sem propriedade na economia, o que também complementa as reflexões e dados de outro report de Zuora (2020) que detalha a evolução desta tendência que afeta a adoção de modelos de negócio adjacentes a este fenómeno, as subscrições.

No questionário de 2020 da Zuora conduzido pelo Harrids Poll foi sublinhado os descobrimentos feitos no poll de 2018 que os consumidores em vez de preferirem deter e ter a propriedade definitiva de um produto, que os mesmos preferiam manter apenas o gozo do

produto de modo a trazer maior felicidade (Zuora, 2020). o que suporta a teoria mencionada por Baek et al. (2022) e explica a popularização descrita por Rudolph (2017) ambos referidos anteriormente. O consumidor prefere ter a flexibilidade do acesso imediato aos diferentes serviços em vez do valor efêmero de ser proprietário, estando os serviços personalizados mais bem servidos pelos modelos de negócio de subscrição. Sendo a pandemia (curto prazo) e a transição para a economia digital como comércio online (médio e longo prazo) alguns dos *drivers* que fundamentam esta mudança de atitude no consumidor (Zuora, 2020).

Registou-se um aumento de 7% entre 2018 e 2020 para 78% na quantidade de adultos mundialmente que dispõem de serviços com um aumento de 1% no mesmo período de quantidade de adultos mundialmente que acredita que no futuro as pessoas iram ter mais subscrições em vez de ser os próprios proprietários dos produtos (Zuora, 2020). Existem três variáveis determinantes (custo, conveniência e variedade) na adoção das subscrições, onde o consumidor é mais bem servido por este modelo, que também são similares às do comércio online. Tendo o custo mantendo-se estável (35% preferir as subscrições devido ao custo), e a variedade e conveniência tido um aumento positivo (aumento de 3% para 35% e de 1% para 42% respetivamente) (Zuora, 2020).

As indústrias que tiveram a maior adoção neste período foram os serviços de música (4% para 33%), a televisão e *on-demand* (7% para 53%) e mais surpreendentemente os serviços de entrega de compras do retalho (4% para 30%) verificando-se assim a penetração nestas diferentes indústrias (Zuora, 2020). As subscrições diretas ao consumidor vêm também a melhorar a relação da empresa com o cliente em vez da compra única onde não há tanto comprometimento na relação, para suportar esta afirmação refere-se à percentagem de consumidores já adotantes de subscrições que sentem uma maior conexão a empresas que proporcionam este modelo de subscrições em vez de compra única (64%) (Zuora, 2020). O paradigma na mente dos consumidores regista então uma grande mudança na perceção de como se deve pagar por algo, preferindo mais pagar pela quantidade de uso em vez um valor fixo (72%) (Zuora, 2020).

Mundialmente a média do número de subscrições por consumidor é de 3 (Zuora, 2020), dando sinal ainda para a fase de infância da economia deste modelo de negócio, podendo haver futuramente pesquisa sobre futura saturação no mercado, algo que já se regista numa das indústrias onde se popularizou este modelo, precisamente o de streaming onde a quantidade de competidores no mercado já levou os stakeholders a recear o futuro do mercado, nomeadamente nos indícios de churn e a sua estagnação do competidor com maior quota de mercado (Netflix) e na dificuldade de novos competidores ganharem quota de mercado mesmo com uma biblioteca de conteúdo extensa (Peacock). Ao mesmo tempo

que existe a possibilidade de novas organizações introduzirem e ganharem quota de mercado com modelos de negócio assentes nas subscrições, especialmente as startups.

Conveniência é vista como o maior benefício para o consumidor escolher a opção de subscrição em vez de escolher a compra do produto/serviço (42%), algo facilitado pela natureza do modelo, sendo que é estabelecido e mais facilmente controlável a entrega, e também a tendência da digitalização dos negócios adotantes (Zuora, 2020). Outro benefício prende-se no custo (42% em 2020 veem o custo como um benefício de subscrever em vez de deter o produto ou serviço) ao se aliar ao uso como medida de valor, ou seja, o consumidor usa o produto/serviço para o seu propósito e descarta-se do mesmo quando já não lhe interessa ou escolher outro plano mais customizado à sua necessidade (Zuora, 2020).

Outro ponto que apoia é a digitalização que permite com que haja a facilidade de comparação de preços, e sendo que a maioria deste tipo de produtos/serviços se encontram numa plataforma digital, melhor o consumidor investigar a melhor opção (Zuora, 2020), não havendo a limitação das lojas físicas. A experiência cada vez mais apreciada pelas novas gerações é permitida financeiramente por estes modelos de negócio, sem ter de se comprometer a uma compra. A variedade monetariamente acessível torna-se então um ponto vantajoso para o consumidor, dando oportunidade ao negócio de proporcionar novo conteúdo atrativo periodicamente durante o ciclo de vida do consumidor (35% vêm a variedade e 31% vêm as novas atualizações como um benefício de subscrições em vez de deter o produto ou serviço) (Zuora, 2020).

Finalmente temos a sustentabilidade onde se toma em conta a preocupação com o menor uso e a reciclagem de produto/serviço em detrimento da se destacar depois de uso único, (42% em 2020 vêm o impacto no ambiente como um benefício de subscrever em vez de deter o produto ou serviço) (Zuora, 2020), apelando para a responsabilidade climática que as organizações podem utilizar como um ponto diferenciador. A facilidade de entender as necessidades dos segmentos alvo é mais fácil neste novo modelo através das plataformas digitais onde os algoritmos, através de vários inputs por parte do cliente podem decifrar tendências de uma forma sistemática, permitindo com que a abordagem de marketing e um modelo de negócio sejam mais eficazes (Zuora, 2020)

### **3. Metodologia da investigação**

Devido à aplicação prática desta dissertação, é necessário haver o testemunho direto dos praticantes no mercado, nomeadamente os gestores em organizações com relevância neste tema. Deste modo será adotado um método qualitativo de modo a entender de forma mais descritiva a realidade a estudar. As entrevistas semiestruturadas serão o método qualitativo

de recolha de informação adotado, devido ao conhecimento que se pretende angariar para a elaboração desta dissertação, tendo um guião previamente preparado com perguntas, presentes em anexo, relevantes ao tema, sendo similares para todos os respondentes de modo a poder mais facilmente comparar, verificar tendências e tirar conclusões das respostas. A individualidade destas permite tirar a maior honestidade nas respostas sem haver a pressão de outros intervenientes que possam influenciar as respostas.

Devido à intenção de entender as variáveis e contexto a afetar a utilização dos modelos de subscrições é necessário que haja um testemunho direto dos atuais atores no mercado, sendo que, é a mais aconselhada, aplicando-se à amostra e tirando considerações que podem ser relevantes para casos similares, mesmo que não sejam para o universo, tendo sido escolhido este método em parte devido aos desafios que originam neste tipo de recolha de dados primários por via da acessibilidade e políticas internas dos respondentes e das empresas respetivamente. As entrevistas serão direcionadas a diferentes startups inicialmente que recorrem a um modelo de negócio baseado em subscrições (2 exceções: S2S e Kult), serão feitas questões relativamente à estrutura do negócio com base nas 9 estruturas do business model canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), podendo mapear a atividade da empresa e como os 9 blocos funcionam e de que forma se alinham de modo a otimizar a operação da empresa para cumprir os seus objetivos, tal como, questões relativas ao ambiente em que estas atuam e as particularidades relacionadas com SBM, havendo também a possibilidade para *follow ups* característicos da parte não estruturadas deste tipo de entrevistas.

De forma a poder tirar conclusões pertinentes e poder diminuir o *gap* na literatura, relativamente ao conhecimento que existe em relação à importância das subscrições como aliado às startups para serem sucedidas, é necessário que haja um testemunho de diferentes start-ups em relação a este aspeto, podendo comparar as abordagens dos modelos de negócio e descobrir os pontos de diferença em termos da diferenciação que lhes dá um ponto de vantagem ou semelhanças que podem dar a conhecer a importância deste modelo de negócio.

### **3.1 Estratégia da pesquisa**

O método de pesquisa baseado na dedução pretende avaliar segundo premissas propostas pela teoria existente, testando-as posteriormente em conclusões lógicas, ao validarem-se as próprias conclusões e confirmar-se as hipóteses apresentadas (Saunders et al., 2016), contrastando-o com a indução onde as premissas são usadas para gerar conclusões não testadas. Esta dissertação pretende desenhar uma estratégia de pesquisa que testa em parte a teoria apresentada na revisão de literatura alimentada pela teoria construída ao

longo da pesquisa empírica (Saunders et al., 2016). Seguindo a sequência de passos apresentada por Bkaikie (2010) podemos verificar como o processo de pesquisa de dedução prossegue, com aplicação neste estudo.

Primeiramente é formulada uma proposta de relação entre vários conceitos ou variáveis que permitem criar uma teoria. O crescimento mais acelerado por startups que recorrem a um SBM em vez de outros tipos de startups que recorrem a modelos de negócio diferentes num mercado atual com cada vez mais condições favoráveis a estes modelos como apresentado na revisão. A especificidade desta premissa e as condições únicas em que esta atua revela a necessidade do estudo da mesma, sendo útil o conhecimento novo de natureza exploratória que será originado ao comparar ao da literatura atual (Saunders et al., 2016). Foi utilizada a coleção de dados principalmente de dados qualitativos de modo angariar o máximo de informação rica por parte das fontes, sendo que pela complexidade e variabilidade da informação é necessário ter descrições amplas que permitam analisar eficientemente os conceitos apresentados

As próxima e última parte do processo reparte-se em duas opções que atendem à necessidade de haver consistência dos resultados com as premissas, a de haver esta consistência e então a teoria ficar corroborada ou a de não haver e ser preciso rejeitar, modificar ou começar o processo de novo (Saunders et al., 2016).

Relativamente à pesquisa as filosofias escolhidas são dependentes das perguntas que pretendemos responder, desde o positivismo e realismo até ao interpretativismo e pragmatismo. Para esta pesquisa segue-se mais perto ao interpretativismo por via da teoria fundamentada (Saunders et al., 2016).

A teoria descrita na revisão de literatura permite apoiar as hipóteses que serão testadas pela pesquisa empírica focando-se em impressões, por via de pensamentos implícitos dos entrevistados e factos explícitos, tomando em conta que a realidade social observada também está incluída, através da condução de entrevistas, pelo investigador imparcial e objetivo, onde a pesquisa adiciona a componente social para moldar a dinâmica, mantendo sempre a perspetiva de replicação do método facilitado por uma metodologia sólida, atuando num paradigma funcional na relação com os fenómenos sociais como exemplifica Burrell and Morgan (1982) nos quatro paradigmas de análise de teoria social.

De forma a melhor clarificar o tipo de pesquisa qualitativa que foi realizada podemos identificar o método da teoria fundamentada como a estratégia escolhida para este estudo, podendo-se destacar como uma das mais exaustivas das opções existentes (experimental, inquérito, estudo de caso, etc) (Saunders et al., 2016).

A teoria fundamentada além de ser um método da metodologia como indicado anteriormente também é de inquérito e o resultado de um processo de pesquisa, englobando não são o método de coleção de dados, mas também o de análise analítica

(Saunders et al., 2016) . Esta é desenvolvida maioritariamente de forma indutiva (dos dados para a teoria) seguindo uma perspectiva mais interpretativismo em vez do positivismo, dando sentido às experiências dos atores sociais ao analisar, interpretar e explicar, aplicando-se a matérias relacionadas com gestão e o negócio que lidam com comportamentos de pessoas (Saunders et al., 2016).

Glaser e Stauss (1967, citado por Saunders et al., 2012) argumentam que neste método pretende-se refletir e revelar teoria baseada nos dados provenientes do testemunho de atores sociais. Movendo entre uma abordagem indutiva e dedutiva denominada de abdução. Strauss e Corbin (1998, citado por Saunders et al., 2016) repartem o processo em três fases de codificação: codificação aberta, axial e focada.

Resume-se essencialmente na reorganização dos dados recolhidos em categorias, seguidamente apura-se relações entre as mesmas e finalmente é feita a integração das categorias para produzir teoria, os mesmos autores em 2008 adicionam a codificação axial à aberta com a seletiva denominando-se integração. Charmaz (2006, citado por Saunders et al., 2016) veio para simplificar este processo ao separar em codificação inicial e focada como se pode verificar na figura 3.1.

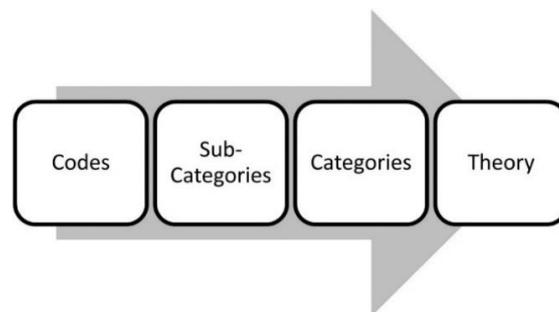


Figura 2.6 - Análise de dados da Teoria Fundamentada

Fonte: Helen & Mitchell (2016, pp. 34-5)

Para verificar similaridades e diferenças entre os dados colecionados, permitir a consistência na codificação dos dados e ajudar no processo de análise é necessário haver um processo de constante comparação onde a codificação assenta no processo de atribuição de conceitos gerais (códigos) a incidentes singulares nos dados (Vollstedt & Rezat, 2019). Ao analisarem-se os dados codificados em categorias poder-se-á começar a dar indícios de novos participantes que serão resultantes do novo foco, tema central, e relações identificadas nestas, podendo-se denominar de amostragem teórica que continua até à saturação teórica (Saunders et al., 2016).

Seguindo os passos de Helen & Mitchell (2016) verificados na figura 2.6. Nesta dissertação começa-se com a codificação das linhas de discurso da transcrição dos

participantes, sendo que os similares seriam agrupados para apurar subcategorias que dão origem a categorias prevaletentes. As categorias são então juntas para formar teoria relacionada com o crescimento impulsionado pelo modelo de negócio baseado nas subscrições que permitirá gerar uma explicação contextualmente baseada na teoria (Bryant and Charmaz, 2007 citado por Saunders et al., 2012).

### **3.2 Desenho da Pesquisa**

É o plano geral de como será feita a resposta às questões postas na pesquisa. De forma que a metodologia seja coerente é necessário que este plano seja previamente definido levando em conta que todas as escolhas sejam congruentes. A primeira escolha prende-se na escolha entre o método quantitativo e qualitativo, os dois contrastam-se pela sua técnica de coleção de dados (ex: questionários ou entrevistas) e análise desses dados recolhidos (ex: gráficos e estatísticas vs categorização dos dados) que geram ou usam dados numéricos ou não numéricos respetivamente, sendo nesta pesquisa o qualitativo como o prevalente.

No entanto esta distinção não toma em conta as diferentes nuances que decorrem no processo da pesquisa onde os dois métodos podem combinar-se, neste sentido deve-se considerar estes métodos como dois pontos de um espectro, havendo diferentes combinações que continuam a estar integradas com o propósito final da pesquisa em mente, podendo em diferentes partes da pesquisa os diferentes métodos convergir onde dados quantitativos podem ser quantificados (ex: frequências transformadas em texto) ou os qualitativos quantificados (ex: eventos específicos nos dados contados como frequências e codificados numericamente para análise estatística) (Saunders et al., 2016). A pesquisa segue um propósito com intuito exploratório onde se pretende responder às questões introduzidas inicialmente e finalmente aos objetivos estabelecidos, para isso é necessário entender o contexto do tópico e ganhar conhecimento sobre o mesmo através de vários métodos como a procura na literatura, entrevistas a peritos na matéria ou até focus groups.

Para este projeto é seguido o método da entrevista individual em profundidade de forma a extrair o máximo de informação nova e de interesse ao tópico, estando a pesquisa dependente da qualidade da extração dos dados dessas entrevistas para a posterior análise, havendo maior probabilidade de serem não estruturadas (Saunders et al., 2016). A possibilidade de ter flexibilidade à mudança torna este meio mais adequado às necessidades da recolha de dados, sendo que as os entrevistados serão de diferentes empresas levando em conta que haja a necessidade de adaptar à direção que o entrevistado poderá levar a entrevista, cumprindo o objetivo de retirar o máximo de informação útil para a pesquisa indo de geral (ex: subscrições) para específico (ex: adequação do modelo de negócio baseado em subscrições nas *startups SaaS*).

Segundo estas escolhas o pesquisador pode seguir uma ou mais abordagens de forma a complementar estratégias de pesquisa para ajudar na coleta de informação com vista ao propósito final: Experimento; Inquérito; Pesquisa de arquivo; Estudo de caso; Etnografia; Pesquisa-ação; Teoria fundamentada (a opção escolhida); Investigação Narrativa. Sendo os primeiros dois, os dois seguintes e finalmente os finais quatro mais associados a um desenho de pesquisa quantitativa, uma conjunção de quantitativo e qualitativo ou uma delas individualmente, e qualitativa respetivamente (Saunders et al., 2016). Relativamente à qualidade temporal da pesquisa é necessário distinguir entre duas formas de desenhar a mesma, podendo o estudo do fenómeno ser num momento específico ou ao longo de um período mais vasto com constante acompanhamento, devido às restrições temporais será empregue ao estudo transversal em vez do longitudinal, focando num período fixo (Saunders et al., 2016).

### **3.3 Estudo não probabilístico**

A informação necessária à pesquisa compreende um conhecimento específico e ainda pouco estudado, levando com que o método exploratório seja o adotado como explicado anteriormente, devendo a pesquisa ter um caráter diferente ao do estudo probabilístico a partir de uma amostra, ou seja este não ser o mais apropriado para alcançar os objetivos estabelecidos (Saunders et al., 2016). Sendo mais apropriado o estudo de um número de casos mais limitado que possam dar informação rica relativamente à exploração das questões da pesquisa, ao mesmo tempo que se ganha conhecimento teórico.

A escolha da amostra foca-se na adição à teoria emergente, sendo assim necessário uma amostra teórica que permita recolher o máximo de informação que guie a continuação da pesquisa e possa apurar as respostas às questões postas, não sendo necessário que a mesma represente a população, nomeadamente inferências estatísticas (Saunders et al., 2016).

### **3.4 Tamanho da amostra**

Devido à natureza do estudo (teoria fundamentada) o número de participantes recomendado, segundo a regra de ouro de Corbin e Strauss (2015), o número ideal centra-se em pelo menos 5 entrevistas de 1 hora para alcançar a saturação teórica, sendo que nesta dissertação foi escolhido líderes de *startups* (11 entrevistas), com cada caso informando a seleção do próximo grupo de participantes, podendo-se caracterizar-se como um método de escolha crítico, havendo apenas recomendações indicativas relativamente ao tamanho da amostra final, sendo que dependerá de cada estudo e se foi alcançada a saturação teórica desejada. Esta técnica de amostragem não probabilística encontra-se num

grupo de técnicas intencional tendo a probabilidade de ser menos representativa, no entanto tem custos relativamente baixos tendo a possibilidade de escolher o critério de seleção que permite atingir o objetivo final que é informar a teoria emergente (Kervin, 1999 & Patton ,2002 citado por Saunders, 2016).

### **3.5 Dados**

Na angariação e uso de dados podemos seguir dois caminhos, cada um tendo os seus benefícios e limitações levando com que se estabeleça quais os pontos na investigação onde o tipo de dados será mais pertinente. Os dados analisados e já colecionados por outras pesquisas com outros propósitos denominam-se secundários, podendo-se repartir em documentários, inquéritos e fontes múltiplas. Devido a não serem recolhidos pelo utilizador deve-se tomar em conta a viabilidade e adequação dos mesmos quando integrados na nova pesquisa (Saunders et al., 2016). De forma a melhor responder às questões da pesquisa estes dados podem ser combinados com dados primários que são o alvo desta pesquisa, como foi necessário utilizar a teoria descrita na revisão de literatura para comprovar a teoria emergente do conteúdo das entrevistas semiestruturadas.

### **3.6 Método de pesquisa**

Neste estudo recorreu-se aos dados primários que foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas. Esta tipologia prescreve a definição de temas e até perguntas-chave previamente preparadas, adaptando depois o questionário de acordo com o rumo da conversação e do entrevistado ao qual se está a extrair informação, podendo até improvisar questões baseadas nas respostas contextuais que possam despertar interesse aos objetivos da pesquisa.

Devido ao livre fluxo de informação não reproduzível é necessário recolher a informação através de gravações ou através de notas, podendo também organizar esta conversação não estruturada através de uma agenda de entrevista com comentários que possam despertar conversas ou encerrá-las. Estas entrevistas que foram realizadas com o auxílio da internet com reuniões na plataforma de videoconferências Zoom e Google meet que permitiram dar flexibilidade e acessibilidade para alcançar a angariação de participações de entrevistados, havendo uma conveniência já estabelecido por estes mecanismos de comunicação. O mecanismo principal para contactar possíveis candidatos para entrevistas foi através do LinkedIn, podendo filtrar quais seriam a perspectivas mais interessantes para realizar entrevistas.

## 3.7 Análise dos Dados

### 3.7.1 Implementação prática dos métodos da teoria fundamentada

O método de análise eleito para este estudo foi o da teoria fundamentada anteriormente discutido e justificado pela falta de pesquisa relacionada ao SBM nas *startups* desenvolvendo teoria substantiva apropriada a este contexto onde o método indutivo e exploratório que origina posteriormente um primeiro *framework* conceitual sobre as relações das diferentes variáveis e uma teoria explicativa (Birks and Mills 2015). De forma a encontrar a categoria chave que emerge dos dados recolhidos é necessário utilizar uma abordagem indutiva que recorre a processos analíticos. Das diferentes abordagens de como utilizar este método, o constante continua a ser o princípio de constante comparação, amostragem teórica e saturação da teoria (Saunders et al., 2016).

A teoria fundamentada pretende explicar processos sociais que trazem mudança através de ações com interação humana que preveem uma sucessão de atividades conectadas ao longo do tempo (Charmaz 2014). Sendo que a construção do SBM é dependente das condições do contexto atual do mesmo com uma mudança acentuada nas preferências dos consumidores para as subscrições como relatado no 2.4., sendo importante a intervenção das ações dos diferentes stakeholders (consumidores, investidores, fundadores das startups, etc ...), realçando assim a importância da decifração dessas mesmas e dos significados de modo a explicar as consequências do SBM nas startups.

Seguem-se de forma resumida os seguintes 10 passos baseados em Glaser e Stauss (1967) e resumidos por Delve et al. (2021): 1) Determinar as questões iniciais de investigação; 2) Recrutar e recolher dados (amostragem teórica); 3) Quebrar transcrições em excertos (codificação aberta); 4) Agrupar excertos em códigos (codificação aberta); 5) Agrupar excertos em códigos (codificação aberta); 6) Códigos de grupo em categorias (codificação axial); 7) Analisar mais excertos e comparar com códigos; 8) Repetir os passos 2-6 até atingir a saturação teórica; 9) Definir a ideia central (codificação seletiva); 10) Escrever a teoria fundamentada.

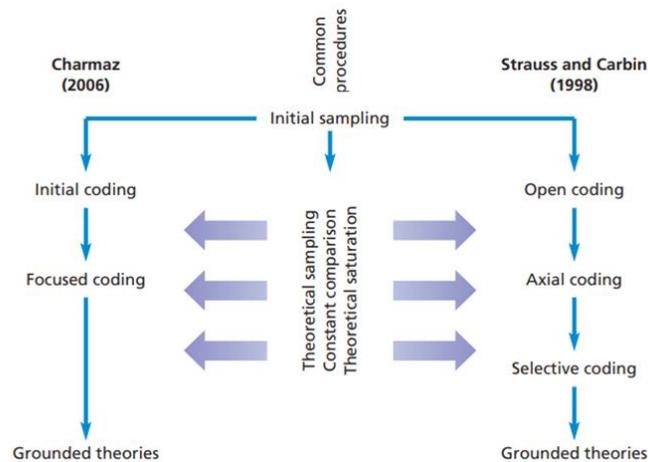


Figura 3.1 - Comparação das abordagens ao método da teoria fundamentada

Fonte: Saunders et al. (2016, p. 596).

A abordagem de Staruss e Corbin (1998) foi a escolhida ao haver um processo mais estruturado e comprovado, havendo depois uma inclinação para a filosofia de Strauss com Corbin que diverge de Glaser ao aliar uma componente dedutiva para complementar a investigação, fugindo assim da origem puramente indutiva defendida por Glaser (Walker & Myrick, 2006). Da mesma forma que o processo de gestão de negócio também a construção do modelo de negócio segue algumas dos requerimentos desta metodologia adequando-se ao estudo dos fenómenos nesta área devido a essencialmente a três grandes fatores: Estar ligado aos contextos específicos; conhecimentos vindos da prática; e a necessidade de colaboração entre os diferentes agentes e sistemas informáticos para concretizar os processos organizacionais (Seidel & Recker, 2009). Realçando assim a aplicabilidade e a utilidade da teoria fundamentada para a matéria em estudo no mundo da gestão de negócio, especificamente a escolha de utilização de um modelo de negócio.

### 3.7.2 Amostragem teórica

As questões iniciais da investigação já se encontram bastante explícitas no capítulo sobre os objetivos desta dissertação, os mesmos ressaltam os primeiros indícios de como a pesquisa irá prosseguir e os primeiros passos do recrutamento e análise de dados. Seguidamente na amostragem teórica, esta dita que a escolha dos próprios casos é deliberada, sendo essencial selecionar um conjunto de casos que elaborem sobre os objetivos da investigação e permitam ter uma visão mais clara de como recolher dados, desenvolvimento das categorias analíticas centrais que através da criação da relação entre os mesmos se poderá criar a teoria fundamentada. Este processo de recolha de dados e constante comparação entre categorias e códigos de forma iterativa é realizado até não

haver mais dados relevantes à categoria e até as mesmas ficarem consolidadas com relações verificáveis, denominando-se saturação teórica (Saunders et al., 2016). Um exemplo desta amostragem teórica foi a escolha de apenas empresas B2C a meio da recolha de dados devido à saturação de informação relativa às empresas B2B. Para descobrir onde recolher os dados futuros é necessário primeiro categorizar os dados e apurar os conceitos e temas centrais. O primeiro caso entrevistado é a própria empresa que se pretende estudar por via de um dos fundadores podendo recolher informação útil que irá ditar como seguir o recrutamento de participantes das entrevistas. O guião inicial inclusive apresenta questões que permitem recolher o máximo de informação deste primeiro entrevistado. Foram entrevistados 10 Fundadores/ CEOs e um Head of Growth, conduzindo-se 11 entrevistas de 30-90 minutos pertinentes a 13 organizações (1 dos entrevistados era simultaneamente CEO e ou fundador de 3 organizações em simultâneo) como verificado na tabela 3.1.

Tabela 3.1 – Entrevistados

Fonte – Elaboração Própria

Organização (área de atividade)	Segmento	Nome & Posição
Protótipo Anónimo; Startup encerrada no setor de marketplace de oficinas anónima; Startup SaaS de RH anónima	B2Every & B2B	Vitor Soares (Fundador & CEO)
Legau (Tecnologia da informação e Serviços)	B2B	Luís Alves Dias (Fundador & CEO)
S2S (Programas de administração educacional)	B2C	Armindo Matias (Fundador)
BotsEver (Produção de Média)	B2Every	Serge Yakupov (Fundador)
Miles in the Sky (Educação)	B2B	David Carril (Head of Growth)
Kult (Tecnologia, Informação e Internet)	B2C	Patrick Rahy (Fundador & CEO)
Useflow (Serviços e consultoria de TI na área de RH)	B2B	Eden Wiedemann (Fundador & CEO)
Startup SaaS que providencia AI para gerir energia	B2B	Anónimo (Fundador & CEO)
Nordmoney (Fintech)	B2Every	Clovis Miiller Jr (Fundador & CEO)
Wiseshot (Provedor de e-Learning)	B2Every	Fahima Farahi (Fundadora e CEO)
Jupiter (Fintech)	B2Every	Vânia Fortes (Fundadora & CEO)

### **3.7.3 Codificação aberta/ Codificação Inicial**

Nesta fase os dados recolhidos e apresentados em excertos das transcrições das entrevistas realizadas são codificados em unidades conceituais com termos identificativos. A constante comparação começa já nesta fase ao se realizar este exercício entre diferentes pessoas, excertos da mesma pessoa ou a mesma experiência de diferentes pessoas, anotando as razões para estas comparações, esta base de anotações analíticas que se vai contruindo irá permitir validar as subseqüentes anotações ao encontrar possíveis contradições, ou seja, a continuidade dos dados além de facilitar a inspeção e a pesquisa (Mohajan & Mohajan, 2022) capitaliza-se os benefícios da teoria fundamentada como o foco e organização.

A conexão entre excertos similares denomina-se de codificação onde é dada uma classificação do termo (“in vivo codes”, termos dos dados ou da teoria) encapsulativo do significado dos dados (algumas palavras, linhas, parágrafos ou outro tipo de excerto), todos os novos códigos além de serem comparados entre si são comparados com os códigos já criados, começando com uma área de foco mais abrangente e afunilando a matéria de interesse com os novos dados recolhidos e analisados (Saunders et al., 2016).

### **3.7.4 Codificação axial**

O agrupamento dos códigos numa categoria cria eixos que estão na base desta fase da construção da teoria fundamentada. Estes são depois reorganizados hierarquicamente em subcategorias explicativas do fenómeno em estudo (Saunders et al., 2016). A relação entre as categorias deve ser então o objetivo da pesquisa explorando os acontecimentos e as causas, ambiente (PEST), contexto e os resultados das ações. O próximo passo será validar os dados ao criar hipóteses que poderão testar as relações apresentadas, as anotações anteriormente mencionadas ajudaram nesta busca por validação.

Mesmo depois de ter as subcategorias e categorias o processo de constante comparação não acaba. tendo que retornar a comparar as mesmas e os códigos que as formam com os novos dados recolhidos, podendo com base nas novas descobertas reajustar a categoria central: contradição (voltar à codificação aberta para explicar a nova contradição), expansão (continuar a recolher e a analisar os dados até chegar ao ponto de que os novos excertos apoiem os códigos em vez de apresentar novas dimensões) e apoio (acontece quando os novos códigos não adicionam mais informação significando que se terá chegado à saturação teórica dos códigos e categorias) (Delve et al, 2021).

### **3.7.5 Codificação Seletiva**

Nesta fase final o objetivo passa por encontrar a categoria central da pesquisa sendo esta a que será o elemento explicativo, a base da teoria substantiva criada, podendo esta ser a anteriormente criada ou uma nova que encapsula o entendimento apresentado pelas categorias centrais, a relação entre a central com as outras resultará então na integração da teoria e a criação da teoria fundamentada (Saunders et al., 2016).

Este pico da hierarquia da teoria fundamentada permite focar a teoria relativa à pesquisa que está a ser conduzida. É a última parte deste processo iterativo que começa na codificação aberta inicial, completando o afinamento das ideias da pesquisa para uma hipótese central (Saunders et al., 2016). O estudo da aplicação do SBM nas *startups* torna-se ideal para aplicação da Teoria fundamentada devido às suas particularidades dinâmicas, sociais e abrangentes como referido durante a revisão de literatura. Sendo necessário uma metodologia centrada numa vertente prática e baseada nos próprios dados recolhidos como forma a indutivamente criar a nova teoria.

### **3.7.6 Papel da Literatura na teoria fundamentada**

Dubois & Gadde (2002) ressaltam o papel da literatura para alcançar a saturação da teoria, atuando como contribuidora à análise realizada, apoiando a clarificar e a comprovar muitas das escolhas que são realizadas durante as fases iterativas da teoria fundamentada (codificação, conceptualização, identificações de padrões e confirmação dos dados emergentes), sem interferir na determinação dos temas em estudo. A evidência desta ação é evidente na forma como muito dos códigos e categorias são denominados e delineados (ex: categoria denominada vantagem competitiva; código denominado objetivos do modelo de negócio).

## **4. Coleção e análise dos dados**

A pesquisa começou com a escolha do tema do modelo de negócio baseado nas subscrições e o fenómeno da adoção deste no mercado por várias empresas com a ideia de que este seria uma forma de alcançar maior rentabilidade num mercado competitivo, tendo-se afinando no mundo das startup que são o seio da inovação onde se poderiam retirar o máximo de conhecimento útil para a análise desta tese que pretende criar a emergência de conceitos derivados dos dados recolhidos destas entrevistas parte da amostra teórica podendo finalmente encontrar relações entre estes e possíveis tendências.

Explica a forma como os códigos, conceitos e padrões que são a base para o desenvolvimento iterativo da teoria conceitual é resultado da emergência de padrões, temas e relações multivariadas úteis, a partir dos dados recolhidos, à medida que a comparação

constante, a categorização, abstração e conceitualização (Kelle, 2007; Lewis, 2015) foram acontecendo. Tendo por objetivo final a saturação teórica como descrito no capítulo anterior.

Utilizando o método de identificação de pontos-chave na análise dos dados pode-se, com maior eficiência retirar informação relevante e condutora ao objetivo final de encontrar a categoria central, como recomendado por Allan (2003: 2) em vez da simples utilização de palavras descritivas que pudessem sobre conceitualizar mais do que necessário como indicado por Glaser (1992), tendo assim maior foco na codificação. Depois da transcrição das 11 entrevistas realizadas foi possível retirar pontos chave que seriam interessantes à eventual combinação em conceitos mais abrangentes e descritivos da ideia que estava a ser comunicada pelos respondentes, denominando cada um desses como códigos identificados que facilitassem a análise inicial feita posteriormente, havendo no final da análise um total de 98 códigos individuais, tendo cada um desses um número de incidências diferentes como se pode verificar na tabela 4.2, onde o códigos com mais incidências na transcrição das entrevistas foi a “incerteza do modelo de negócio ideal” com 30 evidências. A estrutura dos esquemas e tabelas, tal como a sequência dos passos tomados foi baseada nos passos seguidos por Abdellah (2016).

#### **4.1 Aplicação da codificação aberta**

Segundo o método de Glaser (1978) foi tomado em mente que o processo de conceptualização (recolha, codificação, anotação e reavaliação dos dados) deveria emergir dos dados de forma incremental. Afastando a possibilidade de sobre conceitualizar os dados iniciais ou de introjetar preconceitos na análise. De forma a analisar os dados das entrevistas e poder entender como os dados explicam o fenômeno social, foi transcrito os dados não tratados na ordem da recolha, tendo assim uma base por onde começar a sublinhar os códigos ‘in vivo’ e com o suporte de software de suporte (i.e., Excel) foi possível mais facilmente anotar os códigos e usar filtros para encontrar semelhanças e relações de forma objetiva, que é algo recomendado por Glaser (2002). O processo de codificação passa inicialmente pelos excertos das próprias entrevistas que foram revistos linha por linha, apreciando a descrição feita e depois a sua elevação para códigos analíticos que permitem entender o significado do excerto e a sua relevância para o estudo, em baixo pode-se verificar um exemplo deste processo longo e meticuloso.

Tabela 4.1 - Codificação aberta

Fonte – Elaboração Própria

Frase transcrita	Codificação 'in vivo'		Código
		Código Descritivo	Análítico
"... subscrições, esta foi a melhor opção. Por outro lado, há o contraponto onde pode ser inviável, quando a gente fala de clientes muito grandes ..."	Subscrições inviáveis como contraponto	Não saber se o SBM sozinho é ideal para a organização. Falta de exploração de outras fontes de receita no modelo de negócio para capturar valor.	Incerteza do modelo de negócio ideal
"...No entanto a forma como escolhemos não por ser interessante do nosso lado mas que há um fit com o mercado, cliente e consumidor, tendo que adaptar o modelo de pricing para o que for mais viável..."	Adaptação do modelo de pricing	O modelo ideal varia com o produto, objetivos do fundador e o mercado. Alinhamento perfeito entre o modelo de negócio e as necessidades do cliente, de forma a potencializar a atratividade do produto	Variabilidade da ideia de modelo de negócio ideal

Depois de várias identificações de codificações 'in vivo' foi abandonado esta fase, sendo que não tinha utilidade na descrição do relato que estava a ser analisado, passando assim diretamente para a codificação descritiva que posteriormente daria lugar ao código analítico que seria o ponto de partida para a identificação de possíveis padrões, sendo que alguns teriam a possibilidade de serem abandonados devido a não haver relevância suficiente para o objetivo final.

A comparação seguinte pôde-se encontrar níveis ainda maiores de abstração ao verificar-se repetições e ou similaridades nos códigos, por exemplo, o incidente de 'variabilidade do modelo de negócio ideal' na tabela 4.1, havendo um processo iterativo contínuo onde se verifica a recorrência da identificação da sinergia entre os códigos como chave para apuração de tendências emergentes, áreas de interesse e posteriormente mais alvos de amostragem teórica. De modo a manter o processo de codificação relevante à matéria foi sempre tomado em conta as questões-chave neste processo: - De qual estudo estes dados pertencem? Que categoria é que este incidente indica? O que está realmente a acontecer nos dados? (Glaser, 1978). Na tabela 4.2, podemos começar a ver os primeiros frutos substanciais da análise que está a decorrer, as categorias tentativas resultantes de

códigos abertos. A constante comparação e anotação das considerações da análise puderam clarificar a relação dos códigos com as categorias a que faziam parte sempre se guiando com o objetivo de alcançar a categoria central. As categorias tentativas foram escolhidas de modo a permitirem encapsular o sentido agregado dos diversos códigos integrantes ao terem uma natureza mais abrangente.

Tabela 4.2 - Categorias tentativas, códigos integrantes e número de incidentes

Fonte – Elaboração Própria

<b>Variação do Modelo de Negócio</b>	<b>Fonte de rendimento</b>	<b>Vantagem Competitiva</b>	<b>Ecossistema da Startup</b>	<b>SaaS</b>
Incerteza sobre o modelo de negócio ideal (30)	Diversificação de fontes de rendimento (20)	Previsibilidade (6)	Competição SBM (11)	Acessibilidade da Plataforma (6)
Freemium (10)	Margens de Lucro baixas (5)	Recorrência (10)	Financiamento para SBM (14)	Monitorização das atitudes dos consumidores (2)
Objetivos do modelo de negócio (5)	Monetização do uso (6)	Escalação (11)	Crises da Indústria Tecnológica (2)	Custo baixo da tecnologia (3)
B2C vs B2B (10)	Rentabilidade do SBM (6)	Aquisição de Clientes (4)	Saturação do uso das subscrições (1)	Automatização (5)
Compra única (5)	<i>Churn</i> (8)	Compromisso do cliente (6)	Consciencialização do SBM (3)	Atualização periódica (7)
Simplicidade do modelo de negócio (10)	<i>Pricing</i> (7)	Análise financeira facilitada (3)	Influência da Indústria (5)	Facilitação da customização e <i>upscalling</i> (14)

O fenômeno central que começou a emergir da análise foi a aplicação das subscrições no modelo de negócio, tendo a maiores incidências nos dados recolhidos e maior explicação das categorias acima descritas. A direção da pesquisa e o rumo da amostragem teórica são ditadas por esse fenômeno que é a base da teoria emergente (Parry, 1998), havendo anotações iniciais puderam dar indícios dessa suspeita, podendo-se confirmar nas fases finais da análise. A vantagem competitiva foi correspondentemente a categoria central provisória que foi adotada tendo o maior poder explicativo do fenômeno central, as categorias assinaladas e os códigos integrantes. Os dados empíricos desde o início da análise apontam esta como o código, e subsequente elevação para categoria, como o mais representativo, afetando como os outros códigos eram afetados pela percepção dos respondentes deste conceito, por exemplo, se a *startup SaaS* entende-se que a previsibilidade do negócio facultada pela fonte de rendimento escolhida pelo negócio fosse uma vantagem competitiva então teria uma nova apreciação e consideraria este elemento como um ponto necessário para decidir qual o modelo de negócio preferível para atuar naquele mercado, conceptualizando assim este processo.

A escolha da categoria central foi guiada pelo que o que os dados refletiam, havendo claramente na fase inicial uma inclinação para a vantagem competitiva, no entanto o investigador não estava confiante com esta escolha, tendo indicado em anotações iniciais que esta categoria tentativa não era consistente em todas as categorias tendo de haver um foco mais específico e prescritivo à natureza do fenômeno. Esta preocupação foi atenuada pelo princípio de Glaser (1978) que indica que a codificação inicial é tentativa e que a próxima fase de codificação seletiva deveria, através do processo de nova coleção de dados e análise, encontrar uma solução que não fosse irrealista, mas sim clara e focada, apoiada pela criação de novos conceitos resultantes da clarificação do fenômeno, ao delimitar os dados (Glaser & Strauss, 1967).

#### **4.2 Aplicação da codificação seletiva**

Esta fase da metodologia implica um novo nível de abstração, tendo por base as descobertas da fase anterior (descoberta da categoria central de 'vantagem competitiva', o fenômeno central e as 5 categorias gerais) para guiar as próximas fases da amostragem teórica, codificação, comparação constante e anotação teórica (Abdellah, 2016). Tendo por objetivo codificar seletivamente a categoria central, a fim de delimitar o padrão emergente, bem como assegurar a saturação teórica onde novos dados não trouxessem mais valor para a pesquisa, ou seja, quando a coleção dos dados já não traz novas declarações (Selden, 2005).

De forma a alcançar um novo nível de abstração e focar a investigação no fenômeno identificado foi utilizada uma nova forma de filtragem dos códigos selecionados de acordo com a relevância dos conceitos emergentes ao fenômeno central além de também agrupar os códigos e categorias em subcategorias, facilitando assim a organização e os passos para chegar ao núcleo da força explicativa do fenômeno.

A escolha da categoria central de vantagem competitiva foi informada pelo que o dados indicavam, havendo uma grande filtragem das decisões de acordo com o que traria maior destaque no mercado ao mesmo que permitiria manter a sustentabilidade da própria *startup* pelos próprios líderes das startups que são os centros da decisão da empresa, havendo uma clara intenção dos mesmos em criar o modelo de negócio ideal para o público-alvo de acordo com as restrições ou potencializadores (internos ou externos) num ecossistema de startup e um mercado volátil. Para alcançar esse destaque pode-se verificar uma tendência para encontrar pontos de diferenciação, desde recursos a parcerias ou de forma mais abrangente o desenho do modelo de negócio, moldando este conceito abrangente para que possa se tornar adequado aos objetivos futuros da startup naquele momento do seu ciclo de vida. Adequação do SBM à estratégia da *startup SaaS* torna-se então a real categoria central havendo um maior interesse em encontrar o melhor ajuste possível, o que poderá implicar também que hajam vantagens competitivas que melhorem o posicionamento da empresa em relação aos competidores, ditando assim a atuação dos fundadores e líderes da organização de como querem direcionar a mesma, sendo a própria estratégia da empresa que direciona a construção do modelo de negócio naquele período de atuação da startup, o que não é simples devido às diferentes variáveis e as suas relações com componentes sociais e imprevisíveis, onde se torna necessário não apenas focar numa delas (ex: escolha de uma fonte de rendimento devido a ser uma tendência atrativa no mercado) mas sim ter uma visão mais abrangente e com considerações a longo termo que neste caso centra-se na própria estratégia da organização.

Muito do discurso dos entrevistados centra-se na melhor forma como o valor que é criado pelo produto poderá ser capturado através do modelo de negócio mais eficiente, tendo o equilíbrio mais sustentável possível entre as vendas e a margem de lucro que num contexto de uma *startup* no ramo tecnológico torna-se bastante particular. Verificando-se assim, não um desejo de garantir a vantagem competitiva por via de uma componente do modelo de negócio que é a fonte de rendimento, mais especificamente, como foi introduzido na primeira questão do estudo com o modelo baseado nas subscrições, mas sim a consideração corrente relativamente à adequação do modelo de negócio à estratégia da startup. Sendo assim esta nova emergente categoria central que ganha maior poder explicativo que a anterior que mesmo tendo o poder de conectar vários códigos abertos e dados exteriores (dados secundários das organizações) não pôde explicar o fenômeno

central quando se chegou a um nível de abstração superior. Ao mudar o foco da codificação seletiva em torno desta nova categoria central foi possível verificar-se um maior poder explicativo dos incidentes em análise, havendo um conceito mais abstrato e representativo que toma em conta a variabilidade das respostas que foi vista com os dados iniciais além dos novos dados resultantes das novas rondas da amostragem teórica. Pode-se então verificar que existe uma propensão mais forte entre os respondentes de tomar decisões que impliquem uma adequação à sua estratégia do que a escolha devido aos benefícios de uma componente do negócio para ganhar potencialmente vantagem competitiva, tendo que haver uma análise mais holística para garantir que numa análise VRIO (Barney, 1991), que a empresa tenha recursos e capacidades valiosas, raras, inimitáveis e organização, para ganhar assim a verdadeira vantagem competitiva sustentada, podendo as subscrições aliam-se ou não a esta de acordo com a sua adequação com as necessárias considerações, tal como o ajuste ao produto e os objetivos de curto e longo prazo.

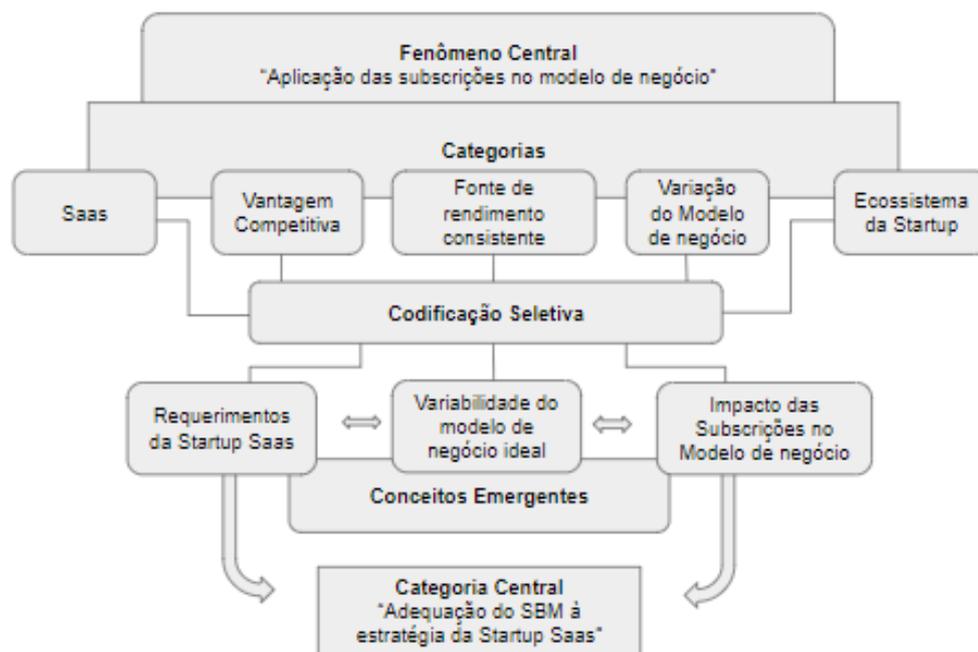


Figura 4.1 - Emergência de conceitos através da codificação seletiva

Fonte – Elaboração Própria

A categoria central, no entanto, apenas apareceu após as categorias emergentes terem passado por um processo de abstração maior resultando em três grandes conceitos subsequentes à categoria central.

### 4.3 Aplicação da codificação teórica

Na fase final da codificação e análise de dados é identificada as relações conceituais entre as categorias saturadas e como as mesmas se relacionam com a literatura com o objetivo de alcançar um construto teórico (Glaser & Holton, 2004) útil para a comunidade científica. De modo a alcançar isto é utilizado fontes externas à coleção dos dados, ao integrar a teoria emergente com a literatura já estabelecida com proposições/hipóteses apresentadas, sendo que o que levou Glaser e Strauss a finalmente separem e constitui atualmente a diferença fundamental entre as duas abordagens da teoria fundamentada foi precisamente esta questão de incluir esta teoria na análise (Kelle, 2007) como se verifica na tabela 4.3, onde a comparação entre os códigos e categorias por via de famílias de codificação é comprovada com os códigos derivados da literatura.

Tabela 4.3 – Exemplos de famílias de códigos

Fonte – Elaboração Própria

Categorias	Codificação teórica		Aplicação das famílias de codificação (Glaser, 1978, 1998)	Códigos derivados da literatura
	Fonte de Rendimento consistente	Impacto das Subscrições no modelo de negócio	Previsibilidade das receitas como benefício	<i>Interactive</i> (Interdependência, trajetória mútua, efeitos mútuos)
Ecosistema da Startup	Requerimentos da Startup SaaS	Características Singulares destas organizações no seu mercado	<i>The Six C's</i> (Contexto, consequências, conditions)	Ecosistema da Startup (Ziakis et al., 2022)
Vantagem competitiva	Impacto das Subscrições no Modelo de negócio	Escolha da fonte de receita como uma ponto diferenciador	<i>Strategy</i> (Posicionamento, Estratégias, Interação de efeitos)	Capacidades VRIO (Barney, 1991)

### 5. Resultados: Teoria Emergente

Após a finalização do processo de codificação e a análise de dados é nos possível finalmente evidenciar as conclusões deste estudo. A teoria substantiva que será

apresentada é baseada nas tendências e padrões verificados no ponto 4.2 (fenômeno e categoria centrais e as suas subcategorias) sobre o estudo do uso do SBM nas *startups* SaaS e de que forma estes códigos emergentes podem informar a decisão de os fundadores utilizarem o mesmo e se pode ser efetivamente considerado uma vantagem competitiva através de um modelo teórico.

A revisão teórica também é posta em prática na medida de interligar com as descobertas de modo a poder alcançar um novo nível de relevância e fundamento para futuras investigações académicas (Abdellah, 2016). De forma a explicar a emergência destes conceitos é exemplificado como se chegou às mesmas e de que forma se relacionam, integrando a literatura.

### **5.1 Categoria Central de Adequação do SBM à estratégia da startup SaaS**

Esta emergiu depois de várias iterações da análise, tendo no final o maior poder explicativo devido à possibilidade de explicar a variabilidade das diferentes respostas e sintetizar o sentido de natureza social transmitido pelos respondente. Porter (1996) indica que uma estratégia de sucesso para a organização prende-se na integração do conjunto das suas bem executadas atividades, sendo assim há um foco na melhor combinação e adaptação das mesmas para ter um posicionamento estratégico de destaque e sustentável.

Esta visão a longo termo tem maior implicação nas decisões dos gestores que tendências do momento como é o surgimento de modas correntes, pondo um maior peso na sustentabilidade do negócio por via da adequação do modelo de negócio em cada fase da startup, o que torna a decisão de escolha moldável e ao mesmo tempo adaptada ao produto que é algo mais estável, tendo que adaptar a forma como melhor capturar valor de acordo em que fase se encontra e em que mercado está atuar como se pode ver representado na figura 8, as startups de acordo com os respondentes encontram-se no trajeto de *nightmare* para *heaven* havendo a dificuldade de adaptar o seu modelo de negócio para que a criação de valor, que é a fonte das suas inspirações para começar o negócio, seja acompanhada por uma similarmente eficiente captura de valor onde se possa ter o proveito (lucro) que é desejado, segundo Teece (2010) ao defender que a essência de um modelo de negócio consiste em definir a forma como a empresa entrega valor para os clientes, atrai os clientes a pagar por esse valor e converte esses pagamentos em lucro.

Estes líderes têm de gerir também as relações com os seus stakeholders, como os investidores que podem manter a startup a operar até que seja possível verificar-se esta transição sucedida, tendo de haver um argumento substanciado pela visão estratégica que permita manter a confiança aos stakeholders. O pricing é chave neste sentido, tendo que haver em todas as fases da vida da organização o ajuste correto com o valor proporcionado

pelo produto de modo a manter o *stakeholder*-chave com o qual a organização tem relações satisfeito, o cliente.

Estas componentes do modelo de negócio, tal como outras, afetam partes do modelo de negócio e ao escolher-se as subscrições nesse esquema poderá ser visto como um benefício, sendo que permite atenuar os riscos e facilmente gerir as componentes, desde que haja uma adequação do produto que está na base da estratégia da organização, havendo no início (crescimento) da vida da *startup* prioridades diferentes que nas próximas (rentabilizar), dependendo o timing também dos objetivos do fundador que faz parte da estratégia. Devido a isto é que podemos entender o posicionamento dos respondentes que indicam a utilização do SBM muitas vezes como um pressuposto a atuar como uma SaaS, sendo que há claramente uma harmonia entre o produto e a escolha desta fonte de receita (facilita a entrega do serviço providenciado pelo software ao cliente) não numa vertente da vantagem estratégica sustentável por si só, como inicialmente teorizado, mas sim como uma componente essencial para melhor capturar o valor que o produto proporciona naquele momento da vida da organização, habilitando a organização de poder capturar parte do valor criado para assegurar a sustentabilidade, ao providenciar os fundos necessários para investir de forma sustentável.

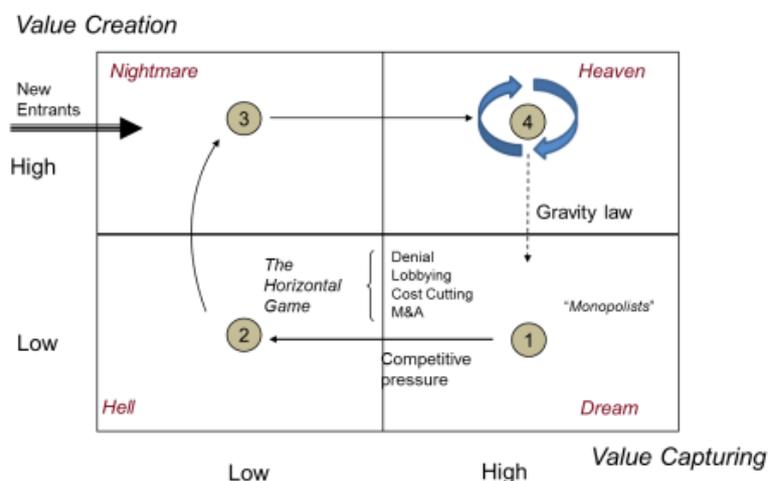


Figura 5.1 - O quadro de criação de valor - captação de valor (VC2)

Fonte: Verdin & Tackx (2017, pp. 3)

## 5.2 Conceito de Requerimentos da startup SaaS

A categoria central em parte é explicada por este conceito, sendo que contribui para o fenómeno em estudo. Foi-se verificando desde o princípio da pesquisa, sendo que muitas das respostas incluem dados relacionados ao ecossistema e às componentes de uma

*startup SaaS* genérica no mercado, tendo havido apenas necessidade de tornar mais abstrato uma categoria que pudesse englobar todas estas facetas destes agentes no mercado. Inicialmente pela respostas pode-se verificar várias instâncias a indicar as diferentes componentes utilizadas pelas *startups SaaS* para poderem funcionar, alertando o pesquisador para a necessidade de criar uma categoria que as engloba-se as mesmas (i.e., self-service, software, AI e plataformas), tendo sido os códigos mais transversais sendo que se aplica a todas as organizações da amostra, pois todas são *startups* fora 1 caso (S2S) que ainda assim utiliza várias das componentes de um *SaaS* como a plataforma. A categoria de experiência também ressalta os dados secundários ilustrados no ponto 2.4, que engloba a característica da experiência ao poder se utilizar o software sem o custo de o adquirir, abandonando assim a propriedade em prol do uso temporário muitas das vezes monetizado pelas subscrições.

Ainda assim a categoria de *startup SaaS* não era abrangente o suficiente para retratar a realidade das mesmas tendo que se ir além das funcionalidades controladas pela organização para todo o ecossistema da *startup*, havendo claramente um maior poder explicativo das complexidades e variáveis impactantes no nicho mercado destas organizações, havendo assim uma maior escopo para sintetizar esta faceta que a categoria central engloba e que se pode verificar no ponto 2.2.6, sendo uma das vertentes o financiamento que tem implicações nas relações com os investidores e a facilidade de o angariar devido a ser uma *SaaS* que utiliza as subscrições, havendo um consenso que os benefícios permitem ter maior interesse mesmo que seja secundário ao melhor ajuste do modelo de negócio (que é defendido na categoria central) para receber mais financiamento tanto em B2B ou em B2C.

**Proposição 1.:** Sem haver a identificação e adaptação do modelo de negócio às particularidades do nicho de organização haverá então menos sucesso na aplicação do posicionamento ideal no mesmo, ao não haver suficiente consideração dada às variáveis que afetam a atividade da *startup SaaS*.

Os dados empíricos claramente retratam a influência das particularidades deste tipo de empresa recém-criada que fornecem o seu software na *cloud* como um serviço na escolha do tipo de modelo de negócio, podendo esse serviço ser monetizado através de subscrições ou por uso do produto, sendo que o meio em que atua a organização afeta a forma como irá desenhar o modelo, tendo assim um posicionamento mais otimizado ao tomar em conta a indústria, sendo que Porter (1985) depois de elencar as cinco forças competitivas também indica as quatro forças no ecossistema da indústria que informam a decisão de escolher a

estratégia genérica que permitirá atuar (liderança baixo-custo, diferenciação do produto, foco no nicho ou reforço na intimidade com o cliente e fornecedor).

Os parceiros de negócios e financiamento de investidores são dois exemplos de agentes-chave no ambiente da startup, como retratado na tabela 5.1, com duas SaaS, que escolhem dois caminhos diferentes relativamente ao uso do SBM ou não parcialmente devido a estas vertentes, sendo que no caso de investimento foi uma consideração parcial que ajudou na escolha dessa fonte de receita (é o caso de 90% dos respondentes), já o primeiro exemplo deu um peso maior nesta variável sem considerar as outras variáveis que implicam a escolha do modelo de negócio (i.e., feedback do cliente por via de um teste de mercado) acabando por levar a causar o encerramento da empresa.

Tabela 5.1 - Implicação dos agentes-chave na atividade das startups Saas

Fonte – Elaboração Própria

<b>Implicação dos agentes-chave na atividade das startups Saas</b>	
<b>Parceiro de Negócio</b>	<b>Investimento</b>
<p><b>Empresa anónima de marketplace</b></p> <p>“... apenas do lado das oficinas pagavam apenas uma comissão (ex: uber eats) ou pacotes em subscrições para terem o valor das comissões mais baixas ou features. Essa escolha foi por causa de uma parceria comercial com a SAPO (autosapo e laboratório de oficinas) e não uma razão estratégica da empresa, e pelo facto do SAPO ter histórico a ter o revenue stream com as oficinas de pacotes eles preferiam seguirmos essa metodologia ...”</p>	<p><b>Nordmoney</b></p> <p>“... naturalmente essa subscrição acaba se tornando uma MRR uma recorrência que a gente tem e é uma garantia de faturamento, para investidores isso é perfeito ...”</p>

O tipo de empresa também é afetado pelo segmento que pretende atingir, ou seja, se há um foco no B2C ou B2B. Esta distinção também implica uma forte variação nas respostas, ao haver um novo nível de particularidade que determina as decisões onde se atua, havendo diferentes considerações como por exemplo: por via do cliente, a gestão de conta teve mais incidências no B2B ao haver uma maior preocupação em atender às diferentes necessidades de cada cliente sendo que a carteira de clientes é mais limitada e torna-se

mais importante manter cada um satisfeito ao haver um forte equipa de customer success estabelecida e roadmaps definidos para os clientes mesmo na fase inicial da startup, sendo que a automatização do self-service característica de uma SaaS é facilitadora de aquisição dos clientes e mais prevalente nas B2C como verificado pelas suas menções, reforçando assim a importância do tipo de cliente; nas estratégias do marketing mix, retratado na categoria de marketing diferenciado também teve maior destaque ao haver um maior foco em adaptar as promoções e a venda para atrair os clientes partes do segmento alvo no B2B.

### **5.3 Conceito de impacto das subscrições no modelo de negócio**

Esta categoria tem uma relevância única sendo que foi a que despertou a primeira questão que deu origem ao início da pesquisa, tendo sido elevada ao seu nível de abstração devido às diferentes implicações na construção do modelo de negócio, por via da adaptação das diferentes componentes do *business model canvas* ilustrado na figura 2.1, ao escolher-se esta fonte de rendimento que de forma isolada é uma bloco desse esquema, tendo posteriormente relevância quando ajustada com as outras. Desde a primeira ronda de entrevistas que este conceito esteve presente, tendo sido parte de uma das perguntas do guião inicial da entrevista, havendo também ocasiões de ter sido mencionada em outras situações que não respondessem diretamente a uma pergunta pertinente a este conceito, realçando assim a premiação da relevância da mesma nas diferentes facetas de atuação da organização.

O tipo de subscrição analisado varia entre os dois tipos iniciais indicados na figura 3.2: predefinidas e customizáveis. Havendo uma incidência do primeiro tipo nas organizações B2C onde ao nível do produto há um menor nível de incidentes relacionados com a customização que nas B2B que apresentam uma tendência para atenderem aos requerimentos do cliente sem prejudicar a standardização necessária para permitir a escalação, especialmente nas organizações que também atendem simultaneamente fortemente no cliente final (B2Every). Isto aplica-se posteriormente à captura de valor, ao haver menor rentabilidade para as B2C ao recorrer apenas a estas fontes de rendimento no curto termo tendo que alcançar uma maior escala para começar a gerar lucro, ao contrário das B2B que têm um menor prejuízo ao poderem recorrer a preços mais altos por via da customização facilitada pela natureza do cliente mencionada anteriormente. Havendo nas duas frentes uma inclinação para diversificar as fontes de rendimento de forma gradual de acordo com o feedback do cliente e sem interromper o valor proporcionado do produto (i.e., recorrer ao custo por uso ou utilização de anúncios na plataforma que podem danificar a experiência do cliente na utilizar o produto e assim afetar a sua experiência).

**Proposição 2.:** A organização é mais eficiente quando é primeiro avaliado a implicação da escolha das subscrições como a fonte de receita nas outras componentes do modelo de negócio antes da sua adoção.

#### 5.4 Variabilidade do modelo de negócio ideal

O conceito de variabilidade do modelo de negócio foi o que levou mais tempo para identificar, tendo sido necessário passar por várias iterações na codificação seletiva para abstrair o sentido premiado nas propriedades integrantes. Houve um maior foco na clarificação do papel deste conceito nas próximas rondas da amostra teórica, sendo que foram reformuladas questões nas entrevistas (i.e., Há intenções de alterar o modelo de negócio no futuro ?) de modo a permitir ir mais diretamente ao núcleo do que se pretendia clarificar, se o modelo de negócio efetivamente era algo estável e já definido, ou algo que seria alterado e parte de um roadmap adaptável com a evolução de uma *startup*, como exemplo na figura 2.2.

A incerteza relativamente ao modelo de negócio ideal é algo que é permeado na maioria das organizações, justificando-se pela natureza das mesmas, sendo que startups ainda não têm o suficiente histórico de interação com o mercado para solidificar a escolha ideal, havendo assim uma diversidade de formas de captar o valor proporcionado pelo produto e a intenção de alterar de acordo com o feedback dos diferentes *stakeholders* e o mercado, tomando em maior consideração a evolução do produto e depois as possíveis tendências que a competição possa estar a empregar.

Um incidente ilustrativo desta tendência emergente dos dados é refletido na tabela 4.1, onde apresentam-se dois códigos integrantes desta categoria que validam a natureza fluida dos diferentes elementos em fases diferentes que a empresa emprega para gerar e entregar valor para o cliente. As subscrições tomam parte nessas organizações quase como um pressuposto devido a serem *SaaS*, ou seja, há um ajuste lógico com o produto, sendo que ao desenrolar das etapas da *startup*, segundo o relato dos líderes destas organizações é feito o necessário ajuste para tornar a startup mais atrativa para investimento (i.e., maior possibilidade de ROI), tal como a possibilidade de se tornar rentável enquanto angaria mais clientes, havendo mais possibilidades de fazer este ajuste quando há um leque de subscritos já incluídos.

**Proposição 3.:** A adaptação periódica do modelo de negócio é sinal de uma startup que está a calibrar as suas atividades para melhorar a sua proposta de valor

## 5.5 Conceptualização e avaliação da teoria emergente

De modo a sintetizar a teoria emergente resultante dos dados empíricos podemos apresentar o modelo teórico ilustrado na figura 4.3 que tem simultaneamente no centro a adequação do SBM à estratégia da Startup e ao mesmo tempo mostra como esta categoria central influencia e é influenciada pelas outras três categorias periféricas.

As relações podem-se verificar através das seguintes proposições que ilustram a implicação entre as variáveis, além das proposições (1, 2 e 3) mencionadas anteriormente que ilustram a relação direta com a categoria central:

**Proposição 4.:** Quando há menor segurança no uso das subscrições como única fonte de rendimento existe uma maior propensão para haver a alteração do modelo de negócio de forma a encontrar o melhor ajuste.

**Proposição 5.:** Ao haver maiores condicionantes externas e internas características do tipo de empresa há também uma maior influência na adaptação do modelo de negócio de modo a adaptar-se às mesmas.

**Proposição 6.:** O uso das subscrições permite capturar o valor criado pela recém-criada SaaS havendo assim uma harmonia já estabelecida na sua adoção devido à natureza e à área de atuação da organização.

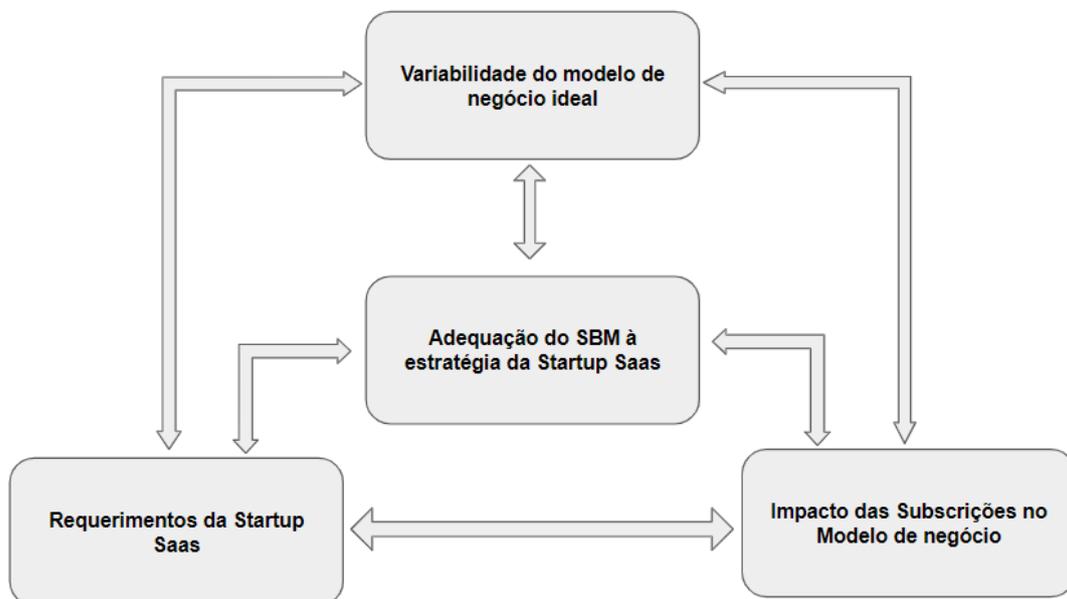


Figura 4.3 – Modelo ilustrativo da teoria emergente

Fonte – Elaboração Própria

## 6. Conclusão

### 6.1 Discussão da teoria emergente e conclusões

A pesquisa começou a questão inicial baseada na escolha das subscrições como a fonte de rendimento ideal para a *startup*, podendo tornar-se competitiva no mercado e como uma proposta de vantagem competitiva, por via de um modelo de negócio inovador que é fortemente associado com *startups* que operam no seio da inovação no mercado. Utilizando esta hipótese como ponto de partida foi possível começar a investigação, não para responder diretamente a essa questão, mas sim afunilar e encontrar onde se encontrava o fenómeno de interesse e útil para o tópico do uso das subscrições resultante das descobertas empíricas.

A metodologia empregada para alcançar esse objetivo foi a da teoria fundamentada, que através das diferentes iterações, apresentadas no ponto 4.2, de recolha e análise de dados no contexto das *startups* SaaS foi possível identificar o fenómeno central “Escolha das subscrições no modelo de negócio” que engloba uma variedade de elementos, incluindo os técnicos que são descritos num ambiente social por natureza devido às relações entre os diferentes stakeholders e como atuam como considerações implícitas e explícitas nas suas decisões, sendo que até a categoria central de adequação do modelo de negócio baseado é identificada na perspetiva da consideração subjetiva dos decisores na organização (fonte de rendimento encontra-se na faixa direita da figura 2.1 das componentes emocionais e subjetivas) (Osterwalder, 2010), mesmo que baseada em dados objetivos, podendo explicar os comportamentos adotados ao primeiro interrelacionar os seguintes conceitos periféricos, que segundo o esquema conceptual de Whetten (1989) respondem às questões necessárias para comprovar a relação com a categoria central: Requerimentos da *startup* SaaS (porque é que é necessário haver a adequação à estratégia); Variabilidade do modelo de negócio ideal (como é que há o necessário ajuste); Impacto das subscrições no modelo de negócio (O que resulta da dessa alteração do modelo de negócio alinhado com visão de topo).

O fenómeno central inclusive não deve ser considerado algo estático, sendo que toma em conta de forma gradual as novas considerações que implicam o ajuste do mesmo, havendo conseqüentemente a necessidade da organização de clarificar novamente qual o maior poder explicativo, por via da identificação da categoria central, adaptando-se de forma flexível aos conceitos emergentes resultantes de novas variáveis no contexto que são comparados com os dados já analisados (Abdellah, 2016). O *framework* que conceptualiza o poder explicativo da teoria emergente e é apresentado como a base para tomar medidas futuras é substanciado pela literatura introduzida posteriormente. A complexidade e combinação de elementos técnicos e sociais tornou a pesquisa mais desafiante sendo que

foi necessário recordar os parâmetros da metodologia, fazendo o adequado ajuste na pesquisa.

## 6.2 Implicações para a teoria

O objetivo da metodologia da teoria fundamentada centra-se na investigação indutiva relativamente a um particular tópico, havendo assim uma nova fonte de dados para a criação de conhecimento para futuras investigações académicas:

1. Ao basear-se nos dados emergentes para criar a nova teoria, havendo assim uma nova base teórica para explicar a razão da escolha de uma fonte de receita pelos fundadores de uma recém-criada empresa no ambiente de inovação em que as startups atuam, por via de conceitos indutivamente deduzidos, diminuindo assim o gap na literatura relativamente ao papel das subscrições como diferenciador no mercado através de metodologias mais abrangentes e que possam ser extrapoladas para um maior número de empresas (estudo probabilístico).
2. Introduz várias variáveis particulares ao nicho de empresas em estudo. Sendo que as participações da amostra teórica foram escolhidas puramente para avançar o objetivo da investigação para estabelecer a teoria fundamentada relativa ao fenómeno em estudo. O resultado das 13 organizações em análise foi um grupo de empresas (*startups SaaS*) específico com fortes tendências e uma riqueza de informação única em relação ao mercado geral.
3. A adequação do SBM à estratégia da *startup SaaS*, como categoria central afeta a gestão da organização de forma abrangente, tendo aplicações dentro da mesma por via da relação com diferentes *stakeholders* internos e externos, podendo ser um ponto de partida para outras investigações centradas em outros elementos do modelo de negócio e como os decisores nas organizações decidem lidar com os mesmos, nomeadamente o marketing, estrutura de custos, logística, etc...

## 6.3 Implicações para a prática

Os dados empíricos informaram a teoria emergente nestas organizações de interesse, sendo que outros líderes ou até mesmo os próprios participantes poderão usar a mesma com uma base de conhecimento para tomar as decisões que irão influenciar a construção ou ajuste do seu modelo de negócio, podendo afetar das seguintes formas:

1. Ter uma base de conhecimento prática relativamente à atuação das outras empresas e como as mesmas estão a agir de acordo com a questão inicial do estudo, quando é que estas organizações devem usar as subscrições, havendo já um *benchmarking*

das atitudes dos decisores nestas organizações de como estão a lidar com a indecisão relativamente ao tópico.

2. Poderão usar o framework dos conceitos para entender, mecanismo explicativo, a complexidade do ambiente volátil (internamente e externamente), ou seja, de que modo a decisão do desenho do modelo de negócio estrategicamente poderá clarificar como se posicionar numa perspetiva da fonte de rendimento em relação aos outros elementos.

#### **6.4 Limitações da Pesquisa**

Durante o processo da formulação da tese foram encontradas três grandes limitações que permitem dar o necessário aviso aos leitores relativamente ao impacto que as mesmas tiveram na pesquisa, havendo maior transparência, tal como, podem ser considerações que os pesquisadores futuros possam ter nos seus estudos.

1. A extrapolação conclusiva para outras empresas não pode ser validada, sendo que a investigação incidiu num número mais limitado de empresas num contexto específico, mesmo que a adequação do SBM à estratégia da *startup SaaS* seja provavelmente aplicável a outras *SaaS Startups*. Podendo-se apenas assegurar nesta tese a validação da teoria, devido aos critérios e passos da teoria fundamentada que teriam de ser aplicados novamente a novas áreas de estudo.
2. A dimensão dos dados empíricos resultante da amostra limitada também é um fator que deve ser considerado como um ponto de confinamento dos conhecimentos aos respondentes escolhidos pela amostragem teórica, podendo escapar outros dados pertinentes que só poderiam ser recolhidos ao abranger a recolha, resultando em novos conceitos e tendências pertinentes ao tópico da tese (Abdellah, 2016). Para a teoria emergente neste ambiente manter-se fiável, a mesma foi simultaneamente comprovada pela literatura existente.
3. A parcialidade é outro fator que poderá ter surgido devido à natureza interpretativa das diferentes fases da teoria fundamentada (Abdellah, 2016), tal como, o contacto direto do pesquisador com os dados empíricos, podendo já trazer preconceitos definidos e construtos teóricos que influenciam subconscientemente desde a fase da codificação até à construção da teoria substantiva, havendo inclusive com a questão inicial a possibilidade de enviesar os dados para responder essa mesma questão.

## 6.5 Pesquisa futura

Existe uma rica base de teoria depois da codificação substantiva sendo que é criado um ponto de partida para haver um maior número de pesquisa relativamente ao tópico em estudo que não era antes conhecido devido a ter surgido diretamente da prática. Esta teoria centra-se na escolha da melhor forma do tipo de organização em estudo se poder manter competitiva num ambiente complexo ao ser gerida de forma mais eficiente, capturando o máximo de valor possível enquanto providencia o valor necessário para o consumidor, mostrando assim a relevância do estudo e que existe uma clara consideração fundamental, que os líderes das mesmas tomam em conta de forma a alcançar os objetivos. As pesquisas futuras poderão construir por cima desta investigação das seguintes formas:

1. Investigar possíveis inter-relações entre a categoria central e os conceitos periféricos, tal como, entre esses e os conceitos integrantes, havendo a oportunidade de desenvolver de forma mais profunda as relações na segunda medida apontada de forma isolada sem os outros conceitos analisados nesta tese resultando em novos esquemas conceptuais.
2. Ao focar nas 6 proposições apresentadas, a futura investigação poderá incidir no teste das mesmas no contexto apontado nesta investigação (o mesmo tipo de organizações) com ações específicas para testar se há o impacto desejado.
3. De modo a poder comparar com a teoria emergente desta tese, poder-se-á adicionar à amostragem teórica adequando os conceitos incluídos na teoria de modo a poder atender à explicação de outras situações específicas, aumentando assim o escopo da pesquisa.

## 7. Referências

- Abdellah, I. M. (2016). *A Grounded Theory Study of Decision-Making within Informal Work Environments*. [Tese de Doutorado, University of Liverpool].
- Aguayo, R. (1991). *Dr. Deming: The American who Taught the Japanese about Quality*. A Lyle Stuart book. Carol Publishing Group, 1990.
- Alter., M. D. (2019). Startups, Forget about the technology. *Chicago Booth Review*.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 493-520.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1974). *Theory in Practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass.
- Baek, H., & Kim, K. (2022). An Exploratory Study of Consumers' Perceptions of Product Types and Factors Affecting Purchase Intentions in the Subscription Economy: 99 Subscription Business Cases. *Behavioral Sciences* 12, no. 6, 179.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17, 99-120.
- Baxter, R. K. (2015). *The Membership Economy: Find Your Super Users, Master the Forever Transaction, and Build Recurring Revenue*. McGraw-Hill.
- Bigelow, L. S., & Barney, J. B. (2020). What can Strategy Learn from the Business Model Approach? *Journal of Management Studies Volume 58, issue 2*, 528-539.
- Birks, M., & Mills, J. (. (2015). *Grounded Theory: A Practical Guide* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bondad-Brown, B. A., Rice, R. E., & Pearce, K. E. (2012). Influences on TV viewing and online user-shared video use: Demographics, generations, contextual age, media use, motivations, and audience activity. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 56(4), 471-493.
- Bortolini, R., Cortimiglia, M. N., Danilevicz, A., & Ghezzi, A. (2021). Lean Startup: a comprehensive historical review. *Management Decision, Vol. 59 No. 8*, 1765-1783.
- Brea-Solís, H., Casadesus-Masanell, R., & Grifell-Tatjé, E. (2015). Business Model Evaluation Quantifying Walmart's Sources of Advantage. *Strategic Entrepreneurship Journal* 9(1).
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2010). Strategies to fight ad-sponsored rivals. *Management Science* 56(9), 1484–1499.
- Chambers, E., & Patrocinio, M. (2012). *Business Models and Value Creation : A Case Study of New York City Economic Development*. (Tese de Mestrado). Umeå University, Faculty of Social Sciences, Umeå School of Business and Economics.

- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Delve, Ho, L., & Limpaecher, A. (17 de Setembro de 2021). *The Practical Guide to Grounded Theory*. Obtido em 6 de Fevereiro de 2023, de Delvetool: <https://delvetool.com/groundedtheory>
- Dubois, A., & Gadde, L. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Elaguizy, A. (2014). *Why subscription business models will transform every industry*. Obtido em 11 de Abril de 2017, de venturebeat: <https://venturebeat.com/2014/12/17/whysubscription-business-models-will-transformevery-industry/>
- Failory. (2022). *Top 8 Subscription Service Unicorn Companies in 2022*. Obtido em 22 de Outubro de 2022, de Failory: <https://www.failory.com/startups/subscription-service-unicorns>
- Fetto, J. (2016). *Discovery, Surprise, Inspiration: The Rise of Subscription Box Shopping*. Obtido em 8 de Dezembro de 2016, de connexity: [http://hitwise.connexity.com/04.14.2016\\_SubscriptionBox\\_CD\\_US\\_LP.html](http://hitwise.connexity.com/04.14.2016_SubscriptionBox_CD_US_LP.html)
- Girotra, K., & Netessine, S. (2014). Four paths to business model innovation. *Harvard Business Review*, 98–103.
- Glaser, B. &. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for*. New York: Aldine Publishing Company.
- Glaser, B. (1978). Theoretical Sensitivity: Advances in the methodology of grounded. *Mill Valley: Sociology Press*.
- Glaser, B. (2002). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 1-31.
- Glaser, B., & Holton, J. (2004). Remodelling Grounded Theory. *Qualitative Social Research*, 5(2), 47-68.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18, 59-82.
- Haddad, H., Weking, J., Hermes, S., Böhm, M., & Krcmar, H. (2020). Business Model Choice Matters: How Business Models Impact Different Performance Measures of Startups. *Technical University of Munich, Chair for Information Systems, Garching, Germany* .
- Helm, A. (2021). *Why more SaaS companies are shifting to usage-based pricing*. Obtido em 22 de Outubro de 2022, de TechCrunch: <https://techcrunch.com/2021/11/04/more-saas-companies-are-shifting-to-usage-based-pricing>
- Janaji, S., Ismail, K., & Ibrahim, F. (2021). Startups and Sources of Funding. *UIJRT. United International Journal for Research & Technology*, 02(08).
- Johnson, M. W. (2010). Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal. *Harvard Business Press: Boston, MA*.
- Kelle, U. (2007). "'Emergence" vs. "Forcing" of Empirical Data? A Crucial Problem of "Grounded Theory" Reconsidered'. *Historical Social Research*, 19, 133-156.
- Kervin, J. B. (1999). *Methods of Business Research* (2nd ed.). HarperCollins.

- Kestenbaum, R. (11 de Maio de 2020). 'It's Never Been Easier to Sell Subscription': The Surprise Winners of the Coronavirus Shutdown. Obtido em 1 de Fevereiro de 2023, de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2020/05/11/its-never-been-easier-to-sell-subscription-the-surprise-winners-of-the-coronavirus-shutdown/>
- Krishna, A., Agrawal, A., & Choudhary, A. (2016). Predicting the Outcome of Startups: Less Failure, More Success. In: *IEEE 16th International Conference on Data Mining Workshops (ICDMW)*, (pp. 798-805).
- Lewis, S. (2015). 'Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five. *Health Promotion Practice*, 16(4), 473-475.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80, 86-92.
- Majic, J. (2022). HOW CAN STARTUPS ENSURE SUCCESS IN THE SUBSCRIPTION ECONOMY? Obtido em 10 de Novembro de 2022, de Startups Magazine: <https://startupsmagazine.co.uk/article-how-can-startups-ensure-success-subscription-economy>
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. Em *Academy of Management Annals* (pp. 73-104). Briarcliff Manor, Acad Management.
- McGrath, R. G. (2010). *Business models: a discovery driven approach. Long range planning*.
- Mohajan, D., & Mohajan, H. K. (2022). Memo Writing Procedures in Grounded Theory Research Methodology. *Studies in Social Science & Humanities 1 (4)*, 10-18. Obtido em 10 de Fevereiro de 2023, de paradigmpress: <https://www.paradigmexpress.org/SSSH/article/view/273>
- Navratil, V. (2018). *Start-ups within the Industry 4.0, a Challenge for the Czech Republic [Tese de Mestrado, Aalborg Universitet]*.
- Noble, H., & Mitchell, G. (2016). Research made simple: What is grounded theory? *Evidence-Based Nursing*, 34-35.
- NoBlue. (2020). *The Benefits of Adding a Subscription Model to Your Offering*. Obtido em 10 de Novembro de 2022, de NoBlue: <https://noblue.co.uk/news-updates/netsuite/benefits-of-adding-a-subscription-model/>
- NOS. (2022). *Empreendedorismo Business Model Canvas*. Obtido em 23 de Outubro de 2022, de NOS: <https://www.nos.pt/empresas/repositorio-informacao/criar-uma-empresa/guias-teoricos/Pages/business-model-canvas.aspx>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Parry, K. (1998). Grounded theory and social process: A new direction for leadership. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 85-105.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3rd ed.). Sage Publications, Inc.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6) , 61–78.
- Prescott, J. E., & Filatotchev, I. (2020). The Business Model Phenomenon: Towards Theoretical Relevance. *Journal of Management Studies Volume 58, Issue 2*, 517-527.

- Raafi, E., Lubis, M., & Andreswari, R. (2020). Service Design through Subscription Scheme Business Model in Foodritious Start-up. *International Conference on Advancement in Data Science, E-learning and Information Systems (ICADEIS)*, 1-6.
- Rappa, M. (2009). *Business Models on the Web: Managing the Digital Enterprise*. Obtido em 1 de Fevereiro de 2023, de Digital Enterprise: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*.
- Rudolph, T., Bischof, S., Böttger, T., & Weiler, N. (2017). Disruption at the Door: A Taxonomy on Subscription Models in Retailing. *Marketing Review St. Gallen*, 18–25.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Pearson Education.
- Seidel, S., & Recker, J. (2009). Using grounded theory for studying business process management phenomena. *ECIS 2009 Proceedings*, (p. 419).
- Selden, L. (2005). On Grounded Theory - with some malice. *Journal of Documentation*, 61(1), 114-129.
- Selden, L. (2005). On Grounded Theory - with some malice. *Journal of Documentation*, 61(1), 114-129.
- Shepherd, C. (2014). Startup-Financing. *Indiana Business Magazine*, 48.
- Shepherd, C. (2014). Startup-Financing. *Indiana Business Magazine*, 48.
- Stiehm, J. H., & Townsend, N. W. (2002). *U.S. Army War College: Military Education In A Democracy*. Temple University Press.
- Suddaby, R. (2010). Concept clarity in theories of management and organizations. *Academy of Management Review*, 35, 346–57.
- Taylor, F. W. (1991). *The Principles of Scientific Management*.
- Tech, R. P. (2018). *Financing High-Tech Startups*. Springer International Publishing AG.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* 43(2-3), 172-194.
- Uncle, M., Dowling, G., & Hammond, K. (2003). Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 20, no. 4, 294-316.
- Uzzaman, A. (2015). *Startuppedia*. Library Landscape.
- Verdin, P., & Tackx, K. (2017). Are you creating or capturing value? A dynamic framework for sustainable growth. *Working Papers CEB 15-002, ULB -- Universite Libre de Bruxelles*.
- Vollstedt, M., & Rezat, S. (2019). An Introduction to Grounded Theory with a Special Focus on Axial Coding and the Coding Paradigm. Em *Transactions on Edutainment XV* (pp. 81-100).
- Walker, D., & Myrick, F. (2006). Grounded Theory: An Exploration of Process and Procedure. Em *Qualitative Health Research* 16(4) (pp. 547-59).

- Warrillow, J. (2015). *The Automatic Customer: Creating a Subscription Business in Any Industry*. Portfolio Penguin.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14, 490– 95.
- Yaniv, E. (2011). Dialogue: Construct clarity in theories of management and organization. *Academy of Management Review*, 36, 590-92.
- Ziakis, Christos, Vlachopoulou, M., & Petridis, K. (2022). Start-Up Ecosystem (StUpEco): A Conceptual Framework and Empirical Research. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 8, no. 1: 35.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). *Journal of Management*. Vol. 37 No. 4.
- Zuora. (2020). *The Subscription Economy Index. Technical Report*. Zuora. Obtido em 16 de Outubro de 2022, de <https://www.zuora.com/resource/subscription-economy-index>
- Zuora. (2021). *How to nail the “land and expand model” to drive subscription growth*. Obtido em 22 de Outubro de 2022, de <https://www.zuora.com/resource/how-to-nail-the-land-and-expand-model-to-drive-subscription-growth/>
- Zuora. (2022). *The Subscription Economy Index. Technical Report*. Obtido em 16 de Outubro de 2022, de <https://www.zuora.com/resource/subscription-economy-index>

## **8. Anexo**

### **8.1 Anexo A - Guião para as entrevistas semiestruturadas**

Projeto: Como as startups podem utilizar modelos de negócio baseados em subscrições para crescer

1. *How is this business model ideal for the product/service you provide and or invest in the market?*
2. *What are the factors that help and or detract from growth?*
  - 2.1. *How does the SBM (Subscription based Business Model) impact those factors?*
3. *Is the SBM a point of attractiveness for investors in financing*
  - 3.1. *What is your biggest source of financing (Ex: Convertible notes; SAFE, crowdfunding, capital venture, etc)*
4. *How does the type of subscription you adopt impact the design of SBM*
5. *Do your competitors also use SBM*
6. *In which way is your business ideal for SBM and why did you pick this revenue stream*
7. *Could this business move to another Business model not based on subscriptions*
8. *How many employees do you have compared to last year and the previous year*
9. *How much has your business grown in the last three years*
10. *Do you have any physical locations or is it all e-commerce and or SaaS*
11. *What are key activities that need to be satisfied to allow you to deliver your proposition of value in the market*
12. *What resources are needed to keep operating*
13. *Are the types of clients you are targeting more attracted to this revenue stream and why*
14. *How does the SBM impact the logistics of the channel of distribution and inventory, does the projection allow for a more accurate logistics management.*
15. *Is the communication with the provider partners changed because of the subscription context?*
16. *What are your client segments*
17. *Where in the chain of value of the product do you create more value instead of capturing*
18. *What are the biggest costs*
19. *Is the business gain competitiveness on cost or quality*
  - 19.1. *How scalable is your business from 1 to 5*

20. *What are the most important costs for the company*
21. *Would your client be able to use a buy in a one-time fashion model instead of a subscription business model*
22. *How important is retention/churn important and what are some of the strategies/tools you use to address it*
  - 22.1. *How is it compared to your competitors?*
23. *Are SBM ideal for quick growth especially in startups*
24. *Any other reflections?*