

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

**PRECIFICAÇÃO DE SOFTWARE COMO
SERVIÇO**

**SÃO PAULO
2012**

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

VICTOR EIJI SHINOHARA

**PRECIFICAÇÃO DE SOFTWARE COMO
SERVIÇO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Tecnologia de Informação da Faculdade de Tecnologia de São Paulo, orientado pelo Prof. Valter Yogui, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Tecnólogo em Processamento de Dados.

**SÃO PAULO
2012**

Dedico este trabalho aos meus
queridos pais, a minha
namorada e a mim mesmo.

Agradecimentos

Agradeço ao professor Valter Yogui por aceitar orientar este trabalho, a professora Neide que com poucas palavras soube me motivar a realizar este trabalho, a minha namorada que pacientemente sempre esteve ao meu lado me apoiando durante todo o desenvolvimento deste e aos meus familiares que com muito amor tornaram isto uma realidade.

Índice

Introdução.....	1
1. Conceituando SaaS	2
1.1. Breve histórico do SaaS	2
1.2. Definição de SaaS	3
1.3. SaaS e o conceito da “Cauda Longa”	5
1.4. Benefícios.....	7
1.5. Cuidados ao adotar um serviço SaaS	9
1.6. Desafios.....	10
2. Monetização de SaaS	13
2.1. Entrega e precificação de software de modo eficaz	14
2.2. Controle.....	14
2.3. Gerenciar	14
2.4. Monitorar	15
3. SaaS e a economia voltada a assinaturas	16
4. Mecanismos de precificação de SaaS.....	18
4.1. Modelos de precificação	18
4.1.1 Plano único.....	18
4.1.2. Múltiplos planos.....	19
4.1.3. Sem planos, pague somente pelo quanto utilizar	21
4.1.4. Gratuito	22
4.1.5. “Freemium”	24
4.1.6. Versão paga, gratuita para testes	25
4.2. Freqüência de cobrança.....	27
5. Escolher o modelo correto a ser utilizado	28
Conclusão.....	30
Referência bibliográfica.....	32

Lista de Figuras

Figura 1 – Gráfico representativo da teoria da “Cauda Longa”	6
Figura 2 – Oferta de plano único oferecido pelo Evernote	18
Figura 3 – Múltiplos planos para “Job Seekers” no LinkedIn	20
Figura 4 – Preço baseado na quantidade de transações realizadas da DoAttend.....	22
Figura 5 – Publicidade exibida na página do YouTube.....	23
Figura 6 – Plano “freemium” do SkyDrive com 25 GB gratuitos	24
Figura 7 – O HubSpot’s oferece 30 dias gratuitos para teste	26

Lista de Siglas

ASP – Application Service Provider

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

ERP – Enterprise Resource Planning

GB - Gigabyte

Kwh – Quilowatt- hora

SaaS – Software como serviço

TI – Tecnologia da Informação

Curriculum Vitae

Victor Eiji Shinohara, nascido em 06 de abril de 1988 na cidade de São Paulo, cursa Processamento de Dados na faculdade de tecnologia do estado de São Paulo – FATEC-SP. Consultor na empresa ITGROUP, trabalha na área de tecnologia desde 2007 atuando no desenvolvimento de soluções de TI para empresas. Entusiasta e curioso estuda economia e educação financeira nos tempos disponíveis.

Resumo

Este é um trabalho conceitual sobre precificação de SaaS.

No primeiro capítulo deste trabalho, é feita uma explicação sobre o conceito de SaaS, onde são abordados os benefícios, cuidados ao adotar e desafios por parte dos clientes e dos fornecedores. Também é explicado o relacionamento entre o SaaS e o conceito da “Cauda Longa”, introduzido por Chris Anderson, que muda totalmente o pensamento dos fornecedores sobre a forma em que os softwares são entregues e cobrados em relação ao modelo tradicional, também chamado de “aplicativos de prateleira”, o que torna possível a utilização por um número muito maior de clientes através da web.

A partir do segundo capítulo é feita uma abordagem sobre a monetização de SaaS. Nessa parte é possível entender o porquê de utilizar modelos baseados em assinatura. Também são descritos os mecanismos de precificação utilizados pelos fornecedores de SaaS atualmente. E por fim um breve descritivo para ajuda na escolha do melhor modelo de precificação.

Abstract

This is a conceptual work about SaaS pricing.

In the first chapter of this work, an explanation is made about the concept of SaaS, which addresses the benefits, care by adopt and challenges by customers and suppliers. It is also explained the relationship between the SaaS and the concept of the “Long Tail”, introduced by Chris Anderson, which totally changes the thinking of the suppliers about the way software is delivered and charged in relation to the traditional model, also called “applications of the shelf”, which makes it possible to use for a much larger number of customers through the web.

From the second chapter is made an approach to SaaS monetization. In this part you can understand why to use subscription-based models. Also described are the pricing mechanisms used by SaaS providers today. And finally a brief description to aid in choosing the best pricing model.

Introdução

No mundo dos negócios, os softwares estão por todas as partes para o auxílio em tarefas dos mais variados tipos.

Por muito tempo, os softwares estiveram sendo executados na própria infraestrutura das empresas, gerando desta forma não apenas despesas com a aquisição do software, mas também despesas de hardware, energia, espaço físico, conexões, força de trabalho especializada, manutenção dos softwares. Porém ha alguns anos, este modelo começou a ser antiquado e algumas empresas começaram a migrar para um novo modelo de entrega de software, o chamado SaaS.

Na forma tradicional de entrega de software, vende-se um produto para um cliente específico e recebe-se por ele ao entrega-lo ou durante o seu desenvolvimento. Neste outro modelo, o SaaS, não se cobra pelo desenvolvimento e nem pela aquisição do mesmo. O software é distribuído na forma de serviço através da internet podendo ser utilizado por vários clientes ao mesmo tempo e cada um deles paga somente pelo quanto utilizou do software. Os consumidores não precisam mais se preocupar com as despesas que eram geradas pelo modelo tradicional para utilizar suas aplicações.

A utilização do SaaS vem crescendo de maneira significativa e um dos principais motivos para isso é o seu baixo custo inicial de investimento. As empresas querem diminuir suas despesas e a nova proposta de precificação do SaaS é bastante tentadora, além de outras vantagens como a rápida implantação, baixos custos de manutenção e de propriedade e o uso descentralizado.

1. Conceituando SaaS

1.1. Breve histórico do SaaS

O conceito de um SaaS é quase tão antigo quanto a computação comercial (LANDY, 2008).

Na era do mainframe, na década de 1960, e nos tempos do minicomputador, na década de 70, os computadores eram caros e muitas empresas de pequeno e médio porte obtinham recursos de computação na forma de acesso remoto. Esse modelo de computação remota, conhecida como “bureau de serviços” nunca houvera deixado de existir realmente, mas retirou-se para segundo plano com a introdução dos computadores, LANs e a computação cliente-servidor entre as décadas de 80 e início dos anos 90 (LANDY, 2008).

A expansão da internet na década de 90 trouxe uma nova categoria de computação centralizada, chamada de ASP.

Segundo Taurion (2009, p. 102), o ASP

[...] é um modelo de hospedagem da aplicação, no qual o cliente adquire o software e o instala em um provedor remoto. Por exemplo, o cliente adquire a licença de uso de um ERP e o hospeda em um servidor externo. A diferença com relação ao modelo tradicional é que no ASP, em vez de instalar e operar o aplicativo nos seus servidores, ele fica em servidores externos. Se um dia o cliente não quiser mais usar este provedor externo, mas rodá-lo internamente, como ele “possui” o software, simplesmente o instala em seus próprios servidores.

Esse modelo de negócio foi objeto de um rumor enorme durante essa época. Empresas de ASP levantaram centenas de milhões de empresas de capital de risco. Especialistas teorizaram que todo software se transformaria em um serviço e que aplicativos existentes de empresas iriam ser alugados remotamente em questão de

minutos conforme necessário – um conceito chamado "aplicativos na torneira" (LANDY, 2008).

Porém a capacidade dos ASPs de compartilhar dados e processos com outros aplicativos eram limitados e a tendência desses produtos era a de oferecer poucos benefícios econômicos em relação aos seus similares instalados na própria empresa e não em servidores externos. Portanto, com o passar do tempo, concluiu-se que não havia valor agregado suficiente neste modelo de negócio. E quando o financiamento secou a maioria das empresas ASP dessa era deixou de funcionar.

Agora, esse modelo está de volta, mas ele mudou. A tecnologia SaaS é mais madura; os modelos de negócio são mais sólidos; e a infraestrutura da Internet hoje é mais robusta. Há funcionalidades de mais valor e mais rica. O sucesso atual do modelo SaaS pode ser visto como uma extensão da tendência de terceirização, que move muitas funções "não essenciais" (e até mesmo algumas funções "essenciais") para fora das empresas (LANDY, 2008).

Esse novo modelo, o SaaS, começou a circular por volta de 1999, mas apenas nos últimos anos ganhou espaço considerável de mídia. Uma das iniciativas pioneiras foi o Salesforce.com, embora hoje muitos outros softwares já estejam disponíveis sob este modelo (TAURION, 2009).

1.2. Definição de SaaS

Software entregue como um serviço e acessado via web, sem demandar a instalação de códigos no computador do usuário, o SaaS pode ser definido na prática como a uma evolução do ASP, com a diferença de que os programas disponibilizados por esse recurso tecnológico não servem apenas a uma necessidade específica de um único usuário, mas sim, a de diversos clientes dos fornecedores. (Next Generation

Center, 2004).

Cambiucci (2009) ainda complementa dizendo que as empresas que utilizam o SaaS não necessitam mais de altos investimentos em infraestruturas de TI para instalação do software, pois ele passa a ser hospedado nos datacenters dos fornecedores.

Ele ainda continua com o argumento de que o SaaS também utiliza o conceito de “multi-inquilino”, onde um inquilino é um usuário que utiliza o SaaS. Este conceito refere-se ao uso do mesmo software e instâncias por vários usuários e empresas de forma simultânea. Sendo que o objetivo dessa abordagem é disponibilizar os mesmos recursos de software para um número maior de usuários.

Taurion (2009) diz que o SaaS muda a forma tradicional como os softwares são comercializados. O cliente não precisa mais ter a “propriedade” do software, portanto não paga mais licenças únicas de aquisição do mesmo. Chong e Carraro (2006) complementam que ao invés disso, o acesso ao aplicativo SaaS é frequentemente vendido usando um modelo de assinatura, com os clientes pagando uma taxa contínua para utilizar a aplicação. As estruturas de custos variam de aplicação para aplicação, alguns fornecedores cobram uma taxa fixa para acesso ilimitado a alguns ou todos os recursos do aplicativo, enquanto outros cobram taxa variáveis que são baseadas no uso.

Com o SaaS, não são mais necessários os contratos de manutenção, pois essas atividades ficam a cargo do provedor e não mais da empresa contratante. O usuário passa apenas a usar o software, sem se preocupar com as atividades de instalação, manutenção e upgrades (TAURION, 2009).

Como o SaaS é acessado pela web, cria-se desta forma uma vantagem de se poder utilizar o software em qualquer lugar e a qualquer momento, não dependendo de um PC específico em que o software teria sido instalado como no caso do modelo tradicional.

Segundo Chong e Carraro (2006), pode-se definir duas maiores categorias de SaaS:

- Serviços de linha de negócio, oferecido às empresas e organizações de todos os tamanhos. Eles muitas vezes são grandes soluções empresariais personalizadas, destinadas a facilitar os processos de negócios como finanças, relações com clientes.
- Serviços voltados ao consumidor são oferecidos ao público em geral. São geralmente vendidos em forma de assinatura, mas frequentemente são distribuídos aos consumidores, sem custo e são suportados via publicidade.

De acordo com Taurion (2009), existe hoje um cenário de negócios que exige cada vez mais rapidez e menores custos das áreas de TI. Isso, atrelado as questões dos softwares vendidos pelo modelo tradicional de licenciamento que está se tornando cada vez mais complexo e custoso para ser adquirido, implementado e mantido, influencia um mercado em que o software possa ser entregue como serviço, a custos bem menores que no modelo atual.

1.3. SaaS e o conceito da “Cauda Longa”

Chong e Carraro (2006) explicam que o conceito de SaaS tem suas bases no conceito de “Cauda Longa” , popularizado pelo escritor Chris Anderson.

Com o seu artigo “The Long Tail”, o escritor Chris Anderson popularizou a ideia da “cauda longa” para explicar por que os varejistas on-line como Amazon.com estão excepcionalmente bem posicionados para preencher uma enorme demanda que os varejistas tradicionais não podem servir de forma rentável.



Figura 1 – Gráfico representativo da teoria da “Cauda Longa”

Cambiucci (2009), explica o cenário onde é possível visualizar este conceito. Conforme se abaixa o custo de adoção do software, um número maior de clientes pode adota-lo. Sendo que esse número só tende a crescer devido ao aproveitamento do alcance global do ambiente web.

Com isso, ele ainda faz a seguinte pergunta: O que é melhor, poucos mercados de milhões ou milhões de mercados de poucos? Ou seja, é melhor um mercado pequeno de clientes que podem arcar com custos elevados, ou um grande mercado de pequenos e médios clientes que pagariam taxas mais baixas? Este último é o principal foco do SaaS.

Chong e Carraro (2006) ainda complementam dizendo que os pacotes de software vendidos no modelo tradicional tendem a ser feitos sob medida para atender às necessidades de clientes individuais incluindo potencialmente instalação, visitas de serviço de equipes do fornecedor e muitas vezes requerem um hardware de servidor dedicado e apoio pessoal para gerenciá-lo. O custo de fornecer esse tipo de atenção dedicado influi diretamente no preço mínimo a que o vendedor pode dar ao luxo de vender o software. Esse tipo de software, portanto, tende a ser comercializado para empresas maiores, que podem dar ao luxo de pagar por este nível de atenção. Mas para cada grande empresa que compra uma solução de linha de negócio, existem dezenas de

pequenas e médias empresas que poderiam se beneficiar da mesma solução, mas que não podem arcar com tamanha despesa.

Ao eliminar grande parte da manutenção, e utilizando a economia de escala para combinar e centralizar hardware dos clientes e os requisitos de serviços, fornecedores de SaaS podem oferecer soluções a um custo muito menor do que os fornecedores tradicionais, não só em termos monetários, mas também reduzindo a necessidade dos clientes de adicionar complexidade à sua infraestrutura de TI. E é aí que entra outro conceito importante, o do “micro pagamento”, que na cauda longa possibilitará um número muito grande de usuários adotarem a aplicação. Isso permite ao SaaS acesso exclusivo a uma gama inteiramente nova de clientes em potencial que sempre esteve inacessível aos fornecedores de soluções tradicionais, porque nunca foi rentável para servi-los.

1.4. Benefícios

Segundo Taurion (2009), os benefícios esperados e que começam a ser demonstrados na prática com o uso de SaaS são:

- **Simplificação do gerenciamento dos aplicativos.**
- **Redução do investimento em capital.** Empresas que estão enfrentando escassez de crédito vão tentar manter seu caixa o mais intacto possível. O modelo SaaS reduz o investimento em capital e torna-se extremamente atraente nesse contexto. O modelo propõe trocar uma despesa de investimento (uma aquisição) por uma despesa operacional regular, como um fornecimento de serviço.
- **Velocidade de implementação.** O processo de implementação é acelerado, pois uma série de atividades que não agregam valor, como

instalação e configuração, simplesmente deixam de existir.

- **Possibilitar que a área de TI se concentre em apoiar o negócio-fim da empresa.** E não desperdice tempo fazendo correções e upgrades de software.
- **Acesso a novas funcionalidades de forma rápida e sem o oneroso processo atual, de instalar uma nova versão.** Deverão ser feitas na aplicação central pelo fornecedor de serviço de forma automática, no tempo correto e igual para todos os utilizadores. Esse é um ponto importante, pois muitas empresas acabam não atualizando suas versões de software e não obtendo as vantagens das novas funcionalidades, devido ao oneroso processo de atualização imposto pelo modelo tradicional.
- **Possibilidade de acesso ao aplicativo em qualquer lugar.** Não somente em qualquer lugar, mas a qualquer momento, desde que estando disponível o acesso à web.
- **Possibilidade de pagar somente pelo quanto se utiliza.** Com a possibilidade de adicionar funcionalidades e desempenho através de revisões contratuais, em função das necessidades de negócio.
- **Redução das necessidades de hardware.** Como consequência da simplificação da infraestrutura de TI pela redução do número de aplicações residentes no local.

Taurion (2009) ainda comenta sobre os benefícios do SaaS através de um exemplo simples onde ele fala sobre

[...] um editor de texto. No modelo tradicional, o usuário precisa ter uma cópia do software e sua respectiva licença de uso no seu desktop ou laptop. O usuário adquire

esta licença para uso 24X7, mesmo que não use o software à noite ou nos fins de semana. Além disso, se ele levar trabalho para casa e tiver que usar outro computador, como o seu PC doméstico, terá que obter uma segunda licença. No modelo SaaS, quando o software não está sendo usado, não está sendo pago. E ele, usuário, pode usar o editor em casa ou no escritório, sob a mesma assinatura, pagando apenas pelo seu uso.

1.5. Cuidados ao adotar um serviço SaaS

Segundo Taurion (2009), mesmo com tantos benefícios que o SaaS oferece, nem tudo são flores e alguns cuidados devem ser tomados pelas empresas que estão adotando o SaaS.

A análise econômica e financeira deve ser efetuada com cuidado, pois embora os custos de início sejam bastante atraentes, é necessário analisar o custo total de propriedade pelo período em que o software será utilizado pela organização.

Outro ponto importante a ser verificado é a reputação do fornecedor, seu histórico de implementações, a opinião da sua base de clientes, capacidade de afirmação no mercado e sustentação financeira. Afinal, ninguém quer ter arrependimentos depois de o sistema já estar funcionando na empresa.

O nível de serviço oferecido e garantido também é questão fundamental assim como a verificação das multas contratuais caso o sistema fique indisponível, em especial para aplicações que suportam processos-chave da empresa.

Taurion (2009) comenta sobre um problema gerado no mercado quando houve a aquisição da empresa Coghead pela SAP. Os serviços prestados pela Coghead foram descontinuados e seus clientes, cerca de 40 pequenas empresas de software, e seus mais de 5000 usuários tiveram que buscar alternativas para continuarem operando.

Um cuidado que as empresas devem tomar, segundo Taurion (2009), é evitar que os aplicativos SaaS, pela facilidade de aquisição, muitas vezes apenas necessitando de

um cartão de crédito, para que sejam adquiridos sem um processo formal, que passe pela área de TI. Todo aplicativo SaaS deve ter um status formal dentro da empresa, definido pela área de TI em conjunto com as áreas de negócio, principalmente quando, e na maioria das vezes é integrado a outros aplicativos e a sistemas legados. A disseminação de contratos SaaS sem maiores cuidados e aprovações pode gerar problemas sérios de integração e afetar a continuidade de determinados processos de negócio.

O nível de segurança e privacidade associados à utilização de uma aplicação "residente" no exterior e que não é propriedade da empresa coloca questões de segurança dos dados, que devem ser endereçadas nos contratos e salvaguardadas a nível operacional, de forma clara, pelo fornecedor.

1.6. Desafios

A falta de confiança dos gestores de TI é a principal razão para a não adoção do SaaS. Como os dados são considerados patrimônios importantes das empresas, a perda do controle das informações, adicionadas as dúvidas sobre o retorno do investimento fazem com que muitos deles ainda não tenham optado pelo SaaS, mesmo com a economia que ele pode trazer para a companhia.

Além disso, quando se trata de adotar um novo conceito em tecnologia, é normal que os gestores de TI das empresas fiquem cheio de dúvidas e com o SaaS não é diferente.

Tradicionalmente muitos gestores gostam de manter toda a estrutura de TI sob controle interno e existem empresas que ainda guardam seus mainframes com informações estratégicas em ambientes muito seguros por medo que alguém de fora da empresa tenha acesso a esses dados. Porém, a mentalidade está mudando e muitos já

perceberam que é possível fazer outsourcing mesmo quando estão em jogo informações estratégicas.

Outro fator a ser apontado como um dos empecilhos para a adoção do SaaS é o fato de que esse tipo de software pode não ser tão eficiente para empresas que necessitem de excessiva customização. Os aplicativos SaaS, em geral, proporcionam alguma flexibilidade com relação à configuração do cliente, mas esta abordagem tem suas limitações.

Se um aplicativo importante exigir conhecimento técnico especializado para sua operação e suporte, ou se exigir personalização que um fornecedor SaaS não possa oferecer, talvez não seja possível encontrar uma solução SaaS para esse aplicativo.

Além dos desafios por parte das empresas consumidoras, Chong e Carraro (2006), destacam outros pontos que devem ser avaliados pelas empresas fornecedoras de SaaS.

Eles dizem que atingir de forma efetiva os clientes alvo do SaaS, em sua maioria, pequenas e médias empresas, exige uma mudança de pensamento para os vendedores que estão acostumados a um processo de vendas que depende de contatos pessoais e relacionamentos fornecedor-cliente, a maioria dos fornecedores não será capaz de fornecer um serviço personalizado para uma base de clientes muito maior com os preços que essa base vai apoiar. Vender SaaS é como vender toques para celular, ou música para download: deve ser possível para um cliente visitar seu site, assinar o serviço, pagar com cartão de crédito, personalizar o serviço e começar a usá-lo. Tudo sem intervenção humana sobre parte do fornecedor. Isso não significa que se tenha de eliminar a abordagem mais pessoal para maiores clientes com necessidades mais extensas. Mas projetar as vendas, marketing, provisionamento e processos de personalização para funcionar automaticamente torna possível oferecer uma abordagem

automatizada como opção, e tem o efeito colateral bom de simplificar o trabalho que a equipe de suporte deverá realizar para executar as mesmas tarefas em nome de um cliente.

Também, outro desafio que os fornecedores de SaaS devem enfrentar é o de sempre agregar em suas aplicações, inovações, afim de sempre atrair e principalmente manter sua carteira de clientes. Uma vez que o faturamento de aplicações SaaS se dá em função da quantia de uso dos clientes, e é muito fácil de deixar de usar uma aplicação nesse modelo, adicionar constantemente funcionalidades que agreguem valor ao produto pode ser uma boa estratégia para continuar atraindo seus clientes.

2. Monetização de SaaS

Pesquisando rapidamente o significado do termo, monetizar, podemos encontrar algumas definições:

- Converter em moeda (webdicionario.com, 2012).
- Usar (algo) como fonte de lucro ou rendimento (webdicionario.com, 2012).
- Ato de transformar bens, metais, títulos, fatos, informações e acontecimentos em dinheiro (dicionarioinformal.com.br, 2012).

O site Investopedia (2012) explica o termo através de um exemplo do qual é citado que muitas vezes ouvem-se comerciantes de internet falar de "monetizar os visitantes do site". Esta é uma forma de dizer que os comerciantes estão tentando descobrir uma maneira de ganhar dinheiro com os visitantes do site por meio de publicidade, comércio eletrônico, etc.

Nerlinger (2012) em um de seus artigos afirma que monetização de software pode ser visto como a adoção de qualquer variedade de medidas que uma organização toma a fim de aumentar a rentabilidade de sua propriedade intelectual, neste caso, o software. Essas táticas podem variar desde sofisticadas técnicas de proteção de IP e antipirataria até criativas formas de precificação e empacotamento. Não importa qual tipo de aplicativo foi desenvolvido ou como a aplicação está sendo entregue ao usuário final, uma abrangente estratégia de monetização de software depende de alguns fatores-chave - como efetivamente o publicador do software pode entregar, precificar, controlar, gerenciar e monitorar sua(s) oferta(s).

2.1. Entrega e precificação de software de modo eficaz

De acordo com Nerlinger (2012), ao contrário da crença popular, precificação e entrega de software não é um evento único e apesar das esperanças de gerentes de produtos em todo o mundo, o “tamanho único” nunca “comportará tudo” . Pode-se até ser o produto mais sofisticado, e rico em recursos oferecido do mercado, mas se não se pode oferecer preços flexíveis e modelos de licenciamento, nunca conseguirá se chegar ao potencial máximo. E justamente quando se pensar que o trabalho foi realizado por completo será necessário à habilidade de alterar todo o esquema de precificação de uma hora para outra para satisfazer as demandas em constante evolução de empresas e dos consumidores finais.

Para complementar, Lewis (2012) faz a seguinte pergunta: “Sua solução oferece opções flexíveis para os usuários finais consumirem e pagarem por suas ofertas? Se não, deveria” .

2.2. Controle

Lewis (2012), diz que o controle é duplo. Prevenir o uso não autorizado e a distribuição da aplicação protege a receita, garantindo que todo o uso do aplicativo é pago.

Nerlinger (2012) ainda acrescenta o asseguramento do pagamento pelo consumo dos produtos ou serviços prestados. Afinal, se o serviço está sendo usado mais do que está sendo pago por isso, a receita está sendo perdida.

2.3. Gerenciar

Segundo Nerlinger (2012), a rentabilidade tem muito mais a ver com controle de custos do que com a geração de receita. Por isso, é fundamental que todos os sistemas

que são utilizados para ajudar efetivamente a precificar, faturar e gerenciar as ofertas de produtos sejam integrados entre si de maneira transparente e sejam fáceis de se utilizar, para as partes interessadas internas e externas.

2.4. Monitorar

Monitoramento de uso do produto fornece a visão de negócio necessário para informar sobre o cumprimento de contrato de licença, aperfeiçoar o investimento de “roadmap” de produtos, identificar e reparar potenciais problemas do produto.

Aproveitar o uso de relatórios para tomar decisões a partir de bases sólidas, fará um negócio mais eficiente e rentável para os próximos anos.

3. SaaS e a economia voltada a assinaturas

Considere a BMW contra a Zipcar. O negócio da BMW envolvendo o leasing já funciona como um serviço. O cliente paga uma taxa única criada, e então passa a pagar uma taxa mensal sobre a vida do contrato. As trocas de óleo e manutenção estão inclusas neste preço. De fato, em 2008, 60% das vendas da BMW veio de suas locações. Mas em relação à adesão da Zipcar de assinaturas “pague pelo que dirigir”, o serviço da BMW pode se mostrar desvantajoso. Com a Zipcar, o cliente pode dirigir um Toyota em um dia e no outro dirigir um Mazda. E se o cliente da BMW quiser experimentar um modelo por algumas semanas e então trocar um X5? Outra vantagem é que a Zipcar ainda inclui o combustível em seu preço.

O modelo voltado a assinaturas costumava ser utilizado apenas para jornais e revistas, mas os tempos mudaram. Nos últimos 10 anos viu-se um dramático aumento em empresas que utilizam o modelo de assinatura para oferecer tudo, desde música, filmes, livros didáticos até carros com uma taxa mensal. A cada dia mais, empresas estão se unindo à economia voltada a assinaturas em resposta às mudanças dos hábitos dos consumidores. Para a maioria delas, esta mudança significa reaprender muita coisa sobre vendas, preços, empacotamento, construção e fidelização de clientes. Elas precisam se afastar de uma forma orientada de fabricação do produto, com foco em pensar e abraçar um mundo de serviços que mudam fundamentalmente relações com os clientes (Zuora, 2012).

Os SaaS, que são projetados para a economia voltada a assinaturas são baseados em uma maneira bem diferente de pensar a respeito de negócios. São baseados em empresas de contraste como a Netflix em relação às tradicionais locadoras de vídeo, Zipcar em relação a GM e outras (Woods, 2012).

A economia voltada a assinaturas introduz um processo de comércio diferente do modelo tradicional em que se paga somente uma taxa de aquisição. Não se trata mais apenas de levar o dinheiro ao caixa uma vez. Trata-se também do processo de renovação. Este novo processo não apenas oferece várias vantagens para os clientes finais, como demonstrados no exemplo da Zipcar, mas também para as empresas que fornecem o serviço (Zuora, 2012).

As assinaturas entregam um fluxo constante de receitas que vão se agravando ao longo do tempo. Para os fornecedores já estabelecidos, não é incomum ver as renovações contarem entre 70% a 80% da receita anual. Ao contrário do “mundo em que só se paga uma vez”, o modelo de assinaturas também oferece a oportunidade de começar os clientes com um nível baixo e subi-lo conforme o uso e o tempo.

Os fornecedores de SaaS tornaram-se especialistas neste processo. Uma estratégia comum é iniciar os clientes com uma oferta “freemium”, depois migra-la para o pacote “bronze”, “prata” e então para o pacote “ouro”. Se o fornecedor ainda oferecer o serviço correto, ele pode fazer com que o cliente adote o serviço em seu trabalho oferecendo um pacote empresarial (Zuora, 2012).

Para que essa estratégia seja bem sucedida, as empresas precisam identificar a melhor forma de diversificação do empacotamento e do preço para conduzir os clientes à “prisão”. Uma vez que cada mercado, segmento de cliente e serviço é único, não existe um modelo específico que seja melhor e único para todos. O SaaS deve ser capaz de lidar com essa complexidade como uma questão de configuração, e não como algo que requer desenvolvimento personalizado (Woods, 2012).

4. Mecanismos de precificação de SaaS

4.1. Modelos de precificação

O valor que um fornecedor SaaS cobra por seu produto não é a única decisão que tem de ser feita. É preciso também decidir como ela deseja cobrar seus clientes. Existem muitos modelos e é necessário que as empresas montem a sua estratégia de maneira criativa de tal maneira que a forma de cobrança escolhida seja a mais adequada ao seu produto.

4.1.1 Plano único

Evernote, Flickr, MobileMe utilizam a estratégia de plano único.

The screenshot shows the Evernote website's premium offer page. At the top, the Evernote logo is on the left, and navigation links for 'SABER MAIS', 'CONTA PREMIUM', 'DOWNLOAD', 'BLOG', 'O BÃO', 'LOGIN NA WEB', and 'INTRODUÇÃO' are on the right. The main heading is 'Dez motivos para tornar-se Premium.' Below this, a paragraph describes the benefits of Evernote Premium, such as increased upload capacity, access to a note history, PDF search, image recognition, and ad-free experience, all for a price of US\$ 5 per month or US\$ 45 per year. A 'PASSAR PARA PREMIUM' button is visible. The page is divided into four columns, each with an icon and a title: '1GB PER MONTH' (upload capacity), 'Prioridade no suporte' (priority support), 'Bloco de notas offline' (offline note-taking), and 'Trabalhe junto' (collaborative work). On the right side, there are two sidebars: 'VEJA ISTO' with links to 'Guia para Iniciantes' and 'Base de Conhecimento', and 'TRANSLATE EVERNOTE' with a link to help create an Evernote in the user's language.

Figura 2 – Oferta de plano único oferecido pelo Evernote

Segundo Jail (2010), eles estão, essencialmente, vendendo mais espaço de armazenamento e largura de banda, focando indivíduos e não empresas. Seu produto não envolve vários usuários dentro de uma única conta e podem ser classificados em

B2C. Essa é a lógica por trás de um preço único.

4.1.2. Múltiplos planos

Cada um dos clientes potenciais de uma empresa tem um preço limite que podem pagar pelo software. Por exemplo, um software para controle de horas. Um estudante somente utilizaria do software caso ele fosse gratuito, enquanto que um trabalhador independente até pagaria para utiliza-lo, porém até um determinado valor, enquanto que uma empresa poderia pagar muito mais, pois ela se beneficiaria com a utilização do software pelos seus funcionários.

Para Jain (2010), o objetivo de múltiplos planos é cobrar mais aos clientes que usam mais o serviço e vice-versa.

Para Davidson (2009), o modelo de múltiplos planos, é um mecanismo de segmentar os usuários de acordo com sua vontade de pagar. O fornecedor descobre se pode agrupar seus clientes de maneiras diferentes, e depois analisa se estes grupos estão dispostos a pagar preços diferentes para o seu produto.

Davidson (2009) cita algumas formas de se fazer isso:

- Por recurso. Por exemplo, o fornecedor pode ter as versões, gratuita, padrão e profissional de seu software. Com isso haveria preços para todos, com recursos para corresponder às necessidades, desde os amadores com menos dinheiro disponível até as empresas que possuem um capital maior disponível.
- Por demografia. Os alunos possuem menos dinheiro do que uma empresa, da mesma forma que os entusiastas tendem a possuir menos do que um profissional. Portanto um fornecedor pode fornecer uma versão do software especial para alunos, desde que eles provem que são

estudantes.

- Pela localização. Muito provavelmente um cliente dos EUA poderá pagar mais pelo software do que um consumidor da Índia ou China. Pensando nisso, o fornecedor do software pode disponibiliza-lo a 10% mais barato para os clientes indianos.

É necessário também estar ciente dos perigos do controle de versões. O fornecedor precisa ter certeza de que o recurso que ele escolhe para cada versão realmente agrega ao segmento alvo.

Muitas empresas utilizam este modelo, dentre elas o LinkedIn, GitHub, Skydrive e o DeskAway.



The screenshot shows the LinkedIn Job Seeker pricing page. At the top, there's a navigation bar with 'Início', 'Perfil', 'Contatos', 'Grupos', 'Empregos', 'Carta de entrada', 'Empresas', and 'Mais'. Below this, a promotional banner for Premium Job Seeker is visible. The main content area features a comparison table of three plans: 'Conta Job Seeker Basic', 'Recomendado Job Seeker', and 'Job Seeker Plus'. Each plan lists its monthly and annual costs and includes a 'Fazer upgrade' button. A table below compares features across the plans, such as direct contact with profiles, visibility to full profiles, access to high-paying jobs, and being featured in search results.

Recurso	Conta Job Seeker Basic	Recomendado Job Seeker	Job Seeker Plus
Entre em contato com qualquer pessoa diretamente com o perfil - e com garantia de resposta	5 por mês (equivalente ao valor de BRL 84,75)	10 por mês (equivalente ao valor de BRL 169,50)	
Quem viu seu perfil: ostenta a lista completa	Sim	Sim	Sim
Concentre-se em vagas de salários mais altas e com informações detalhadas sobre a compensação?	Incluído	Incluído	Incluído
Vá para o topo da lista como um candidato em destaque	Incluído	Incluído	Incluído
Acesso exclusivo à nossa comunidade de profissionais à procura de emprego	Incluído	Incluído	Incluído

Figura 3 – Múltiplos planos para “Job Seekers” no LinkedIn

Esse modelo é muito comum de se ver também em planos de telefonia, de televisão por assinatura e planos de banda larga.

4.1.3. Sem planos, pague somente pelo quanto utilizar

Para Jain (2010), se os usuários finais não têm um padrão de uso definido e não são suscetíveis de se comprometerem por um período de tempo específico, para eles seria bom ter um plano de pagamento por uso.

Davidson (2009) diz que esse modelo envolve cobrar os usuários baseado na frequência de utilização do software. Este poderia ser por megabyte armazenado, transação processada, gigabyte transmitido, ou muitas outras opções. Historicamente, este tem sido o menos comum dentre os outros modelos, mas a tendência é de se tornar mais usual conforme a computação em nuvem cresce e as pessoas esperam pagar pelo uso “on-demand” da computação. Uma desvantagem deste modelo é que ele pode desencorajar algumas pessoas a comprar, uma vez que não é claro o quanto o usuário terá que pagar no final.

Exemplos de SaaS que utilizam esse modelo são a DoAttend, Campaign Monitor e o SlideShare.

A DoAttend trabalha com o modelo de transações cobrando dos usuários uma taxa muito pequena quando uma transação é realizada. Os usuários são faturados mensalmente baseados na quantia de uso atual. Foi uma estratégia bem aplicada, uma vez que um organizador de eventos que realiza um evento por ano nunca iria querer pagar por taxas mensais ou anuais quando ele utiliza o sistema por no máximo três ou quatro meses.

doattend
we've got a seat for you

Features Pricing Explore Events Sign Up

Pricing

No Monthly fees, no Setup fees. [Create your event](#)

Every DoAttend account can create unlimited events, receive unlimited registrations and includes all features. There are no monthly fees or setup fees. You pay only when you start selling tickets to your event.

FREE for Free Events

Events with only free tickets, or events without any tickets (useful for promotion) qualify as Free Events and carry no associated fees.

Paid Events

DoAttend charges a very nominal fee for paid registrations. You can collect payments directly into your PayPal account or use our own payment gateway (only for tickets priced in INR).

Payment Method	Transaction Fee	Attendee Fee
PayPal	1.5% per transaction	49¢ per attendee
doattend INR Processing	4.9% per transaction	Rs.15 per attendee

We will never charge you more than \$7.99/ticket.

Accepts Indian Rupees only. Includes all

Figura 4 – Preço baseado na quantia de transações realizadas da DoAttend

Esse modelo se assemelha muito ao utilizado pelos serviços de utilidade pública como telefonia, água e luz onde o consumidor paga pelo Kwh consumido ou pelo tempo realizado de ligações por exemplo.

4.1.4. Gratuito

Segundo Jain (2010), na verdade não existe um modelo realmente gratuito quando se trata de aplicações SaaS. O modelo gratuito é na verdade suportado por propagandas ou algo que ajuda a alavancar/ popularizar negócios de outras marcas ou produtos.

O YouTube é um bom exemplo desse modelo. Nenhum usuário paga para carregar ou assistir os vídeos. A receita gerada para a empresa é toda obtida através de anúncios e propagandas. Outros serviços que seguem modelos semelhantes são o Facebook, Twitter, Orkut dentre outros.

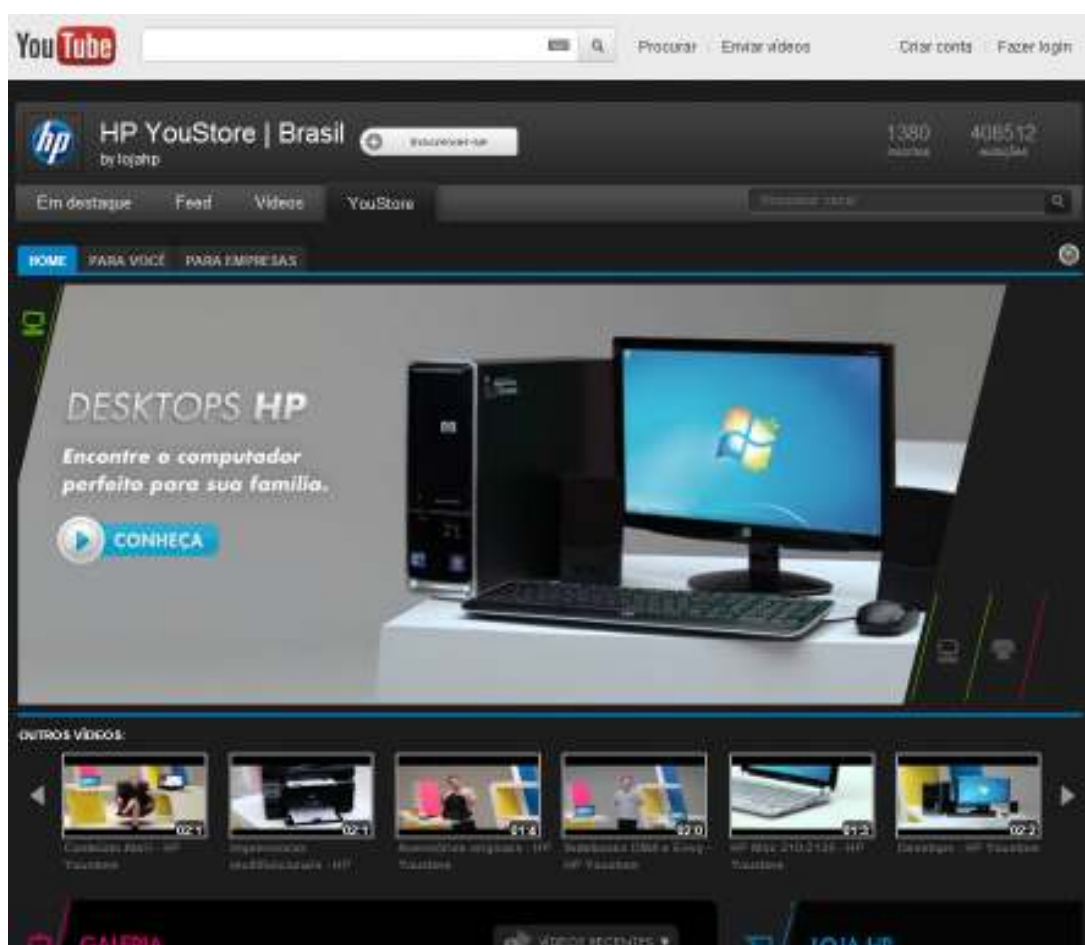


Figura 5 – Publicidade exibida na pagina do YouTube

O modelo gratuito pode e tende a escalar rapidamente e é necessário que se atinja uma massa muito grande de usuários para que se faça sentido utilizar este modelo dirigido a anúncios. É o que o conceito da cauda longa prega, muitos clientes pagando muito pouco, neste caso, nada.

Algumas das mais bem sucedidas aplicações SaaS que utilizam este modelo têm suas próprias redes de anúncio, como por exemplo o Facebook, Twitter e Youtube. Os aplicativos que não possuem suas próprias redes acabam por partilhar seus lucros com seus parceiros que fornecem as redes de anúncio (ex: Google AdSense) tornando ainda mais difícil para o negócio sobreviver puramente de anúncios.

Este modelo é semelhante ao utilizado pelos canais abertos de televisão como

SBT, Globo, Record etc. São canais gratuitos e que obtêm sua renda através dos comerciais, onde empresas que querem divulgar seus produtos ou sua marca pagam para a emissora exibir seus anúncios e propagandas.

4.1.5. “Freemium”

Jain (2010) diz que este é provavelmente o modelo de preços mais popular para aplicações SaaS. Há uma abundância de aplicações B2C e B2B que utilizam este modelo de forma eficaz. A ideia de “Freemium” envolve oferecer uma versão gratuita do software para algumas pessoas junto de planos pagos para outras. Os planos pagos geralmente oferecem algumas vantagens sobre os planos gratuitos. E os planos livres tornam-se um excelente ponto de partida para os usuários.

O Flickr, SkyDrive e LinkedIn são exemplos que utilizam desse modelo.

The screenshot shows the SkyDrive storage management page. At the top, there's a navigation bar with 'Windows Live™', 'Hotmail (361)', 'Messenger', 'SkyDrive', and 'MSN'. Below that, the page title is 'Gerenciar armazenamento' and the breadcrumb is 'SkyDrive > Gerenciar armazenamento'. A progress bar indicates 'Seu armazenamento: 22,8 GB livre(s) de 25 GB'. Below the bar, there are two checkboxes: 'Seus dados (2,2 GB)' (checked) and 'Espaço livre (22,8 GB)'. The section 'Planos de armazenamento' contains a table with three rows: 'SkyDrive Gratuito' (free, 25 GB total), 'SkyDrive +20' (R\$ 19,00/ano, adds 20 GB), 'SkyDrive +50' (R\$ 46,00/ano, adds 50 GB), and 'SkyDrive +100' (R\$ 93,00/ano, adds 100 GB). Each row has a 'Selecionar' button.

Planos de armazenamento	Preço	Benefício	Ação
SkyDrive Gratuito	Livre	25 GB de armazenamento total	
SkyDrive +20	R\$ 19,00/ano	Adicionar 20 GB ao seu armazenamento gratuito	Selecionar
SkyDrive +50	R\$ 46,00/ano	Adicionar 50 GB ao seu armazenamento gratuito	Selecionar
SkyDrive +100	R\$ 93,00/ano	Adicionar 100 GB ao seu armazenamento gratuito	Selecionar

Figura 6 – Plano “freemium” do SkyDrive com 25 GB gratuitos

O SkyDrive por exemplo é um serviço de armazenamento de dados onde se pode guardar os dados até 25 GB de forma gratuita na nuvem. Caso a necessidade de espaço seja maior, por exemplo, para um backup pode-se contratar um plano maior onde se paga uma taxa anual e se obtém uma quantia x de espaço a mais para armazenamento.

Davidson (2009), no entanto, esclarece que não é claro que fornecendo o software de graça seja uma grande maneira de ganhar dinheiro, apesar de ser extremamente elegante. Deve-se ter o cuidado e ter a certeza de que a versão gratuita é boa o suficiente para ser útil, mas não tão útil a ponto de canibalizar a versão paga.

Uma estratégia utilizada pelo Flickr, por exemplo, é a de utilizar o modelo baseado em anúncios e propagandas para a versão gratuita. Na versão paga, além dos benefícios de carregamento de imagens ilimitado, os anúncios são todos removidos.

4.1.6. Versão paga, gratuita para testes

Segundo Davidson (2009), testes gratuitos permitem aos clientes experimentarem o software de graça para ter certeza de que ele se adequa as suas necessidades antes de compra-lo. Eles nem sequer precisam utilizar a versão de testes para beneficiar o fornecedor. O simples fato de que os clientes podem experimentar o software, assim que eles quiserem, transmite um sinal forte sobre sua qualidade. O Office 365 e o HubSpot são alguns bons exemplos de software que utilizam este modelo.



Try HubSpot's Marketing Software with a Free 30-Day Trial

Optimize your website to get found by more prospects and convert more of them into leads and paying customers with HubSpot's all-in-one marketing software.

Your free trial of HubSpot gives you the tools you need to:

- Get found online by more qualified visitors.
- Convert more visitors into leads.
- Close those leads efficiently.
- Make smart marketing investments.

Plus, you'll get full access to all of HubSpot's tools and customer-only resources.

There's no risk, no obligation, and no credit card required.



Start Your Free Trial Now

Step 1. Enter your information

First Name *

Last Name *

Email (privacy policy) (This should be a company email) *

Phone *

© 2009 HubSpot, Inc.

Figura 7 – O HubSpot's oferece 30 dias gratuitos para teste

Davidson (2009), alerta que entregar uma versão de testes nem sempre é possível. Ele cita um exemplo da Red Gate, onde eles vendiam uma ferramenta de recuperação de dados apagados de um banco de dados Sql Server. Neste caso, a versão gratuita trabalhou contra a empresa, pois as pessoas baixavam o software e recuperavam seus dados antes da versão de teste expirar. Testes gratuitos funcionam apenas para o software que as pessoas utilizam frequentemente, e onde a versão gratuita não resolve o todo o problema do cliente.

Jain (2010) ainda complementa que as empresas que pretendem utilizar desse modelo precisam ter um produto que se destaca e que tenha uma concorrência limitada ou que seja percebido como um aplicativo extremamente útil. Muitos serviços ainda requerem que na hora do cadastro para a versão de testes, seja informado o número do cartão de crédito para que a cobrança já seja iniciada assim que o período de teste expirar.

Esse modelo se assemelha as ofertas de assinatura que alguns jornais e revistas fazem como, por exemplo, o Jornal do Estado de São Paulo que entrega seus jornais por

30 dias gratuitos e só começa a cobrar a partir o 31^o dia.

4.2. Freqüência de cobrança

Segundo Jain (2010), modelos de pagamento mensal, anual e por demanda de uso são o que a maioria das aplicações adota. Aplicações SaaS que faturam trimestralmente ou semestralmente já são mais raros. Não é incomum também de se utilizar mais de um desses intervalos. O Evernote, por exemplo, fornece opção de cobrança tanto mensal como anual.

Ele ainda afirma que o cancelamento de assinaturas e atualização de planos está disponível para a maioria dos consumidores e o fornecedor deve ser bem claro e transparente a respeito disso para assegurar melhores conversões de planos. A melhor maneira de julgar se o intervalo de pagamento é ideal para a aplicação é mantendo uma trilha na taxa de retenção dos usuários. Outro número útil para análise é o valor médio e o período de retenção dos clientes.

Caso o fornecedor esteja oferecendo um serviço cobrando R\$ 10,00 ao mês e percebe que o período médio de retenção dos clientes é de apenas sete meses, pode ser uma boa ideia oferecer um desconto no plano anual e analisar como os novos clientes se comportam.

Se o fornecedor, ao contrário, estiver oferecendo um plano anual com um valor alto, seria uma boa ideia introduzir um plano mensal e verificar se isso reduz a barreira de entrada para novos clientes.

5. Escolher o modelo correto a ser utilizado

Quando for escolher o modelo de preço a ser adotado, existem duas recomendações, segundo Davidson (2009). Primeiro, seja chato. Segundo, escolha o modelo que o consumidor alvo esteja esperando como modelo de preço, ou seja, que se encaixe em seu modelo de negócio.

Muitas empresas acabam por utilizar um modelo misto. Por exemplo, o Flickr utiliza o modelo “Freemium” obtendo receita da versão gratuita através de anúncios e propagandas e possui sua versão paga de preço único também.

Outro exemplo muito semelhante é o do LinkedIn, onde eles também utilizam o modelo “Freemium”, garantido o acesso gratuito a milhões de usuários, sendo suportados via anúncios. E também possuem outros planos pagos para recrutadores e para pessoas em busca de emprego, onde fornecem benefícios em cada um dos planos para cada uma das áreas escolhida.

Davidson (2009) faz ainda algumas considerações importantes a respeito dos modelos de precificação de SaaS:

- Pagar varias parcelas com preços menores é psicologicamente mais fácil do que pagar uma única grande quantia. É por isso que as pessoas compram carros com cartões de crédito e chegam a pagar juros de até 20% ou pagam uma viagem de uma semana em seus cartões de crédito com prazos a perder de vista. Embora o montante total pago seja maior, de alguma forma ele parece ser menor.
- Se você esta vendendo para empresas, então seu usuário final irá achar mais fácil de justificar um pagamento pequeno e regular ao seu patrão, do que um grande e único pagamento.

- Pagamentos recorrentes promovem o uso regular. Pegue como exemplo os membros de um plano de saúde. Aqueles que pagam uma única taxa anual tendem a utilizar o plano intensamente por algumas semanas após o pagamento, mas em seguida param de usa-lo. O padrão de uso de pessoas que pagam trimestralmente demonstra outra tendência, de um pico de uso após o pagamento e em seguida o declínio do uso até o próximo pagamento. Pessoas que pagam mensalmente mostram uma firme e mais constante utilização. Uma vez que utilizam mais regularmente, eles também são mais propensos a renovar a adesão e permanecerem como membros por mais tempo.

Conclusão

Atualmente existe uma grande quantidade de empresas provedoras de SaaS pelo mundo, com diversos serviços que permitem aos usuários realizarem varias tarefas como troca de mensagens, edição de arquivos de textos, edição de slides, gerenciamento de projetos, agendamento de compromissos, armazenado de dados, dentre muitos outros e que ainda tende a crescer muito mais.

Com o SaaS as empresas não precisam se preocupar com questões de infraestrutura como servidores, salas especiais para os mesmos, maquinas de alto desempenho, pois isso fica a cargo dos fornecedores. Isso é bom, pois gera economia de custos e menos dor menos dor de cabeça com preocupações desse nível para o cliente.

Os modelos de entrega e de preços para aplicativos SaaS são diferentes dos modelos praticados pelos aplicativos tradicionais, os “aplicativos de prateleira”. A entrega é toda feita via web, o que permite uma enorme escala de pessoas utilizando do mesmo aplicativo, e os preços são muito reduzidos por cada usuário. Essa é uma estratégia baseada no conceito da “Cauda Longa”.

Não existe mais aquisição do software, a partir do momento em que se aceita o contrato, somente as informações são de propriedade do cliente. Não existindo mais aquisição, a forma de cobrança também muda. Passou-se a utilizar dessa forma a cobrança baseada em assinaturas, onde somente se paga pelo que se usa. Isso ainda permite uma liberdade muito grande aos clientes de poderem escolher o melhor aplicativo e pararem de utiliza-lo quando quiserem sem riscos de multas contratuais.

Falando de pagamentos como assinatura, os modelos de cobrança utilizados hoje pelos fornecedores de SaaS, se assemelham muito as formas de pagamento utilizadas para serviços convencionais como telefonia, água, luz, televisão etc. Com isso em mente, pode-se dizer que no futuro, modelos novos de pagamento, que ainda não são

utilizados hoje, poderão ser utilizados. Dentre eles destaco o modelo de pré-pago utilizado pelas empresas de telefonia, onde o cliente poderia colocar créditos antecipados para utilização do SaaS. Outro modelo seria o de agregação utilizado por restaurantes “fast-food”, por exemplo, onde o usuário poderia escolher a dedo quais funcionalidades quer no sistema, sendo que cada uma delas teria seu valor a ser agregado no pagamento.

O que realmente vai importar na escolha do modelo de precificação, será o de analisar se o modelo é realmente adequado ao tipo de sistema que está sendo entregue tentando ser sempre o mais criativo e inovativo possível.

Referência bibliográfica

1. TAURION, Cezar. Cloud Computing: Computação em Nuvem: Transformando o mundo da Tecnologia da Informação. Rio de Janeiro, Brasil: Brasport. 2009.
2. LANDY, Gene; MASTROBATTISTA, Amy. The IT / Digital Legal Companion: A Comprehensive Business Guide to Software, IT, Internet, Media and IP Law. Burlington, MA. Syngress. 2008.
3. DAVIDSON, Nail; Don't Just Roll the Dice: A usefully short guide to software pricing. São Francisco, Califórnia. Simple Talk. 2009.
4. CHONG, Frederick; CARRARO, Gianpaolo. Architecture Strategies for Catching the Long Tail. Disponível em: < <http://msdn.microsoft.com/en-us/library/aa479069.aspx>>. Acesso em: 01 de março de 2012.
5. CHONG, Frederick; CARRARO, Gianpaolo. Software as a Service (SaaS): An Enterprise Perspective. Disponível em: < <http://msdn.microsoft.com/en-us/library/aa905332>>. Acesso em: 01 de março de 2012.
6. CAMBIUCCI, Waldemir. Uma introdução ao Software + Serviços, SaaS e SOA. Disponível em: <<http://msdn.microsoft.com/pt-br/library/dd875466.aspx>>. Acesso em: 10 de março de 2012.
7. NEXTGENERATIONCENTER, Cloud Computing. Disponível em: < <http://www.nextgenerationcenter.com>>. Acesso em: 13 de março 2012.
8. NEXTGENERATIONCENTER, Software as a Service. Disponível em: < <http://www.nextgenerationcenter.com>>. Acesso em: 13 de março de 2012.
9. LIVEBIZ. Os 10 maiores Benefícios do SaaS. Disponível em: < <http://livebiz.com.pt/beneficios.php>>. Acesso em: 20 de março de 2012.
10. LIVEBIZ. Desafios do SaaS. Disponível em: < <http://livebiz.com.pt/saas.php>>. Acesso em: 20 de março de 2012.
11. York, Joel. The Top Ten Dos and Don'ts of SaaS Business Success: SaaS Do #7 Monetize Creatively. Disponível em: < <http://saas-top-ten-10.chaotic-flow.com/saas-top-ten-do-Monetize-Creatively.php#read>> . Acesso em: 5 de abril de 2012.
12. TAURION, Cezar. Um pouco de SaaS. Disponível em: < https://www.ibm.com/developerworks/mydeveloperworks/blogs/ctaurion/entry/um_pouco_de_saas?lang=en>. Acesso em: 5 de abril de 2012.

13. COMPUTERWORLD. SaaS: quatro cuidados para adotar a solução. Disponível em: < <http://cio.uol.com.br/gestao/2010/06/18/saas-quatro-cuidados-para-adotar-a-solucao/>>. Acesso em: 5 de abril de 2012.
14. INVESTOPEDIA. Definition of ‘Monetize’. Disponível em: < <http://www.investopedia.com/terms/m/monetize.asp#axzz1uKnZnzLG>>. Acesso em: 7 de abril de 2012.
15. WEBDICCIONARIO. Significado de monetizar. Disponível em: < <http://www.webdicionario.com/monetizar>>. Acesso em: 7 de abril de 2012.
16. DICCIONARIOINFORMAL. Monetizar. Disponível em: < <http://www.dicionarioinformal.com.br/monetizar/>>. Acesso em: 7 de abril de 2012.
17. LEWIS, Jennifer. The Top Five Barriers to Software Monetization Success. Disponível em: < <http://licensinglive.com/blog/2012/03/the-top-five-barriers-to-software-monetization-success>>. Acesso em: 8 de abril de 2012.
18. NERLINGER, Michelle. Exploring the Four Aspects of a Comprehensive Software Monetization Strategy. Disponível em: < <http://licensinglive.com/blog/2012/04/software-monetization-strategy>>. Acesso em: 8 de abril de 2012.
19. WOODS, Dan. How the Subscription Economy will Change Your Business Applications. Disponível em: < <http://www.forbes.com/sites/danwoods/2012/01/20/how-the-subscription-economy-will-change-your-business-applications/2/>>. Acesso em: 5 de maio de 2012.
20. JAIN, Shalin. How to Price your SaaS Application – The Definitive Guide. Disponível em: < <http://www.pluggd.in/how-to-price-your-saas-application-the-definitive-guide-297/>>. Acesso em: 20 de maio de 2012.
21. ESTADÃO. Experimente o Estadão por 30 dias. Disponível em: < <https://seguro2.estadao.com.br/assine/impresso/experimente-estadao-por-30-dias/>>. Acesso em: 23 de maio de 2012.