

O modelo de negócio como sinal de confiança

A forma como um serviço se sustenta economicamente determina o que o utilizador representa para esse serviço. Análise dos modelos em circulação e da pergunta que convém fazer antes de os adotar.

Para sermos claros: Uma empresa que não lhe cobra a si, cobra a alguém — e esse alguém quer algo em troca. Por vezes esse algo é você: os seus dados, a sua atenção, os seus contactos. Por vezes não. A pergunta antes de adotar um serviço profissional não é se é grátis; é de onde tira o dinheiro quem o opera.

A pergunta sóbria da economia digital

Uma conversa adulta sobre serviços digitais acaba mais cedo ou mais tarde na mesma pergunta: como é que esta empresa ganha dinheiro? A pergunta não é ofensiva. Qualquer serviço que exista tem de ser financiado de alguma maneira; se não se vê como, convém olhar duas vezes. A questão não é se o serviço ganha dinheiro — deve fazê-lo, ou desaparecerá —, mas quem o paga e porquê.

Há uma intuição que o leitor geral costuma ter formulada na frase «se o produto é grátis, o produto és tu». A frase é famosa, contundente e, como a maioria das frases famosas, uma simplificação. Há serviços gratuitos cujo modelo não é vender-te; há serviços pagos cujo modelo também inclui revender-te. Mas a intuição captura algo importante: quando uma das partes — o utilizador — não é a que paga, há que olhar para quem paga, e o que quer em troca.

O que quer dizer «o produto és tu»

A fórmula clássica do modelo publicitário é a seguinte. A empresa oferece um serviço gratuito a milhões de utilizadores. Estes utilizadores geram, ao usar o serviço, duas coisas valiosas: atenção — que é vendida a anunciantes sob a forma de impressões publicitárias — e dados — comportamentos, preferências, localizações, relações, histórico — que são usados para segmentar a quem mostrar que anúncio e por quanto. O cliente do serviço, no sentido económico estrito, não é o utilizador. É o anunciante. O utilizador é a atenção e os dados que são vendidos ao anunciante.

Isto, por si só, não é ileítimo. É o que fazia a televisão comercial desde os anos cinquenta. A diferença para a televisão é de magnitude: a cadeia de televisão sabia aproximadamente que faixa horária viam os seus telespectadores; a plataforma digital contemporânea conhece com precisão individual quem olha para quê, quando, durante quanto tempo, com quem, de onde, em que estado de espírito provável. Essa precisão muda a natureza da troca: a atenção continua a ser vendida, mas também se vende a identidade.

Uma cartografia breve dos modelos em circulação

Sem pretender exaustividade, convém listar os modelos que um profissional encontra hoje na sua prática diária.

1. **Assinatura periódica fixa.** Você paga mensalmente ou anualmente e obtém acesso ao serviço; o incentivo do operador é que o serviço seja satisfatório, caso contrário você não renovará. Mas "satisfatório" admite

duas leituras: que agregue valor real ou que seja difícil de abandonar. A Netflix, por exemplo, apostou deliberadamente em conteúdos serializados em vez de filmes. Um filme termina; o espectador fica livre para comparar com qualquer outra plataforma. Uma série prende episódio a episódio: o incentivo para renovar é que o próximo capítulo está do outro lado do pagamento. A forma do produto pode empurrar para a retenção antes da satisfação, sem que o modelo de assinatura mude.

2. **Pagamento por uso ou transacional.** Paga em função do que consome; o incentivo é que cada uso seja suficientemente valioso para que volte.
3. **Modelo freemium.** Uma camada gratuita atrai utilizadores, uma camada paga monetiza uma fração; transparente quando as duas camadas têm funções claras, ambíguo quando a camada gratuita é desenhada para incomodar o suficiente para induzir o pagamento.
4. **Modelo publicitário.** Gratuito para o utilizador, financiado por anunciantes; alinhamento misto.
5. **Modelo de monetização de dados.** O operador vende segmentos de dados sobre o comportamento agregado ou não tão agregado a terceiros distintos do utilizador; opacidade frequente.
6. **Financiamento público.** Raro na indústria tecnológica, comum na radiodifusão europeia; incentivos peculiares segundo o regime institucional do operador.

Estes modelos não são mutuamente exclusivos. A maioria dos fornecedores grandes combina dois ou três. O Microsoft 365 é subscrição e, segundo o módulo, também explora dados para personalização publicitária noutras propriedades. O Google Workspace é subscrição para o cliente empresarial e exploração de atenção e dados para os seus serviços gratuitos paralelos. O que conta não é o modelo declarado na capa, mas a combinação efetiva na prática.

O alinhamento de incentivos

A razão pela qual o modelo importa tem um nome técnico: alinhamento de incentivos. O incentivo do operador determina para onde empurra o design do produto.

1. **Operador que cobra subscrição.** Tem incentivos para que o cliente esteja satisfeito — caso contrário, cancela; o design tende a otimizar-se para a utilidade real percebida.
2. **Operador que monetiza atenção.** Tem incentivos para que o cliente permaneça ligado o maior tempo possível; o design tende a otimizar-se para a captação de atenção, que não é o mesmo que a satisfação, e por vezes é o contrário.
3. **Operador que monetiza dados.** Tem incentivos para recolher quanto mais dados melhor; o design tende a maximizar a recolha, pedindo permissões amplas e conservando informação que para o funcionamento estrito do serviço não seria necessária.

Não há maldade necessária em nenhum dos três. Há incentivos. Os incentivos produzem, ao longo de centenas de decisões de design, produtos sistematicamente diferentes entre si, embora os seus propósitos declarados sejam idênticos.

A pergunta quando o dado é de um terceiro

Para o profissional, a pergunta do modelo ganha uma camada adicional. O advogado, o médico, o psicólogo, o consultor fiscal, o jornalista que lida com fontes, não processam apenas os seus próprios dados; processam os dados de terceiros que lhes confiaram. Quando um serviço profissional decide adotar uma ferramenta digital cujo financiamento inclui exploração de dados, não decide sobre dados próprios: decide sobre dados que outro lhe encomendou para uma finalidade concreta. Essa finalidade concreta — levar o teu caso, atender a tua doença, preparar a tua declaração fiscal — raramente inclui «e financiar a operação do fornecedor de ferramentas».

O RGPD (GDPR) recolhe esta exigência no seu artigo 6.º: qualquer tratamento de dados pessoais requer uma base jurídica explícita, e a base escolhida vincula o tratamento à finalidade declarada. Tratar os dados de um cliente com uma base distinta da que cobre a finalidade encomendada, mesmo que seja por via de um fornecedor

tecnológico interposto, abre um problema de conformidade que a autoridade de proteção de dados pode examinar. O preço do serviço gratuito, neste caso, é pago pelo cliente do profissional sem o saber.

Casos no curto prazo recente

A indústria produziu nos últimos anos exemplos especialmente nítidos da mudança de incentivo quando o modelo de financiamento muda. O Reddit, plataforma comunitária durante quinze anos financiada com publicidade ligeira e doações, decidiu em 2023 fechar o acesso livre à sua interface de programação após anunciar a sua saída em bolsa. As aplicações de terceiros que a comunidade usava para aceder ao serviço desapareceram em julho daquele ano. A saída em bolsa, concluída em março de 2024, requeria um modelo de negócio defensável perante os acionistas; o modelo defensável incluía monetização agressiva dos dados produzidos pela comunidade durante quinze anos. A comunidade tinha estado a gerar um ativo financeiro do qual só soube quando a empresa decidiu cobrar por ele.

O caso é ilustrativo não porque o Reddit tenha feito algo necessariamente incorreto, mas porque expõe o padrão com clareza. Um serviço sustenta-se durante anos com um determinado modelo e comunica um determinado «pacto» implícito com os seus utilizadores. Quando as exigências financeiras mudam — esgotamento do capital de risco, exigências de saída em bolsa, aquisição por outra empresa —, o pacto implícito é reescrito sem negociação com os utilizadores. A pergunta «como é que esta empresa ganha dinheiro hoje?» completa-se então com «como é que vai ter de ganhá-lo daqui a três anos, e o que é que isso a obriga a fazer com os meus dados?».

A exceção institucional

Há serviços cujo financiamento não descansa sobre o modelo comercial habitual. A rádio e a televisão públicas em muitos países europeus — BBC, RTVE, RAI, ZDF — são financiadas através de uma taxa ou orçamento público que as desvincula do incentivo publicitário. Os seus problemas são outros: dependência política, pressões do Governo de turno. Mas a natureza do incentivo é distinta. No plano digital, os projetos de fundações sem fins lucrativos (Mozilla durante anos, Wikipedia, Signal Foundation) operam com um modelo análogo: doações, subsídios, não exploração comercial do utilizador. A sustentabilidade destes modelos é mais frágil; o alinhamento de incentivos, mais claro.

Uma formulação que não deveria ser ignorada: a empresa privada com modelo de subscrição é, em termos de alinhamento, mais parecida ao modelo institucional do que ao modelo publicitário, embora seja privada. Cobra ao utilizador para servir ao utilizador. Quando esse vínculo se mantém puro — o dinheiro do utilizador e apenas o dinheiro do utilizador —, os incentivos coincidem razoavelmente com o interesse do utilizador.

Para o leitor profissional

Cinco perguntas que convém fazer antes de adotar um serviço digital para dados profissionais, especialmente se esses dados não são do profissional mas dos seus clientes, pacientes ou representados:

1. De que fonte sai, exatamente, o rendimento do operador? Uma fonte, duas, mistura?
2. Se o rendimento incluir publicidade ou monetização de dados, que dados são monetizados, sobre que base jurídica, e a finalidade declarada cobre os dados de terceiros que o profissional venha a colocar no serviço?
3. Qual é a situação financeira do operador a três ou cinco anos vista? Está em fase de capital de risco, em fase de rentabilidade, próximo de uma saída em bolsa, em processo de aquisição?
4. Se as exigências financeiras do operador mudassem, que partes do pacto com o utilizador ficariam em jogo? O que aconteceria com os dados já entregues?
5. Existem alternativas com modelo mais alinhado — subscrição pura, software livre, autohospedagem, alternativa europeia — cujo custo real, comparado com o risco avaliado, justifique a mudança?

A pergunta não é ideológica: é operativa. Um profissional que confia dados de terceiros a um serviço cuja economia se sustenta na exploração desses dados toma uma decisão deontologicamente difícil de explicar ao cliente. O facto de a decisão ser comum não a torna correta. O facto de a ferramenta popular não resolve a pergunta sobre a base jurídica.

«Se não entende o negócio, desconfie» é uma frase popular que circula na internet há uma década. Como na maioria das frases populares, tem a sua parte de razão e a sua parte de simplificação. A versão analítica da mesma ideia é esta: o modelo de negócio de qualquer serviço determina, com bastante fiabilidade e ao longo do tempo, o que esse serviço fará com os dados que lhe confiar. Nem sempre será mau. Nem sempre será pior. Mas será diferente consoante o modelo. E um profissional que escolhe ferramentas para dados que não são seus deve entender esse «diferente» antes de escolher.

Fontes e leitura adicional

- Regulamento (UE) 2016/679, artigo 6.º — bases jurídicas do tratamento de dados pessoais. A finalidade declarada vincula o tratamento e limita o seu uso posterior.
- Regulamento (UE) 2016/679, artigo 28.º — subcontratante. Regime aplicável aos fornecedores tecnológicos que processam dados por conta do responsável profissional.
- Zuboff, S. — *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power* (PublicAffairs, 2019). Análise sistemática do modelo de negócio baseado na captura e exploração de comportamento.
- Reddit, Inc. — Formulário S-1 apresentado à SEC a 22 de fevereiro de 2024, registando a saída em bolsa de março de 2024. Documentação pública de mudança de modelo.
- Regulamento (UE) 2022/1925 relativo aos Mercados Digitais (DMA) — obrigações de transparência comercial para guardiões de acesso designados, aplicável desde maio de 2023.

[← Anterior](#)[Encriptação de ponta a ponta, explicada de verdade](#)[Seguinte](#) → [As 24 palavras: o que é uma identidade criptográfica](#)

Leituras recentes

- [Análise · 18 de maio de 2026 Privacidade real vs aparente: as perguntas que convém fazer-se](#)
- [Análise · 18 de maio de 2026 Self-hosting como prática profissional](#)
- [Conceito · 18 de maio de 2026 As 24 palavras: o que é uma identidade criptográfica](#)

Leve este artigo para onde precisar.

[↓ Markdown](#) [↓ Texto simples](#) [↓ PDF](#)

O arquivo é descarregado no seu dispositivo. A partir daí, pode guardá-lo, importá-lo no Solo2 ou partilhá-lo onde quiser. Cuadernos não decide o destino por si.

Selo de lacre · SHA-256 68039d511e5dd62dc93c3d29a787689c8a9848964d1bb3f7a4b4095993a3222d

Cuadernos Lacre · Uma publicação da [Menzuri Gestión S.L.](#) · escrita por R.Eugenio · editada pela equipa do [Solo2](#).

Este site não utiliza cookies e não carrega recursos de terceiros. Utiliza um contador de visitas anônimo auto-hospedado (Umami, em nosso servidor europeu) e o mínimo de JavaScript necessário para os dois controles do cabeçalho: tema claro ou escuro, e seletor de idioma. Sem rastreadores, sem criação de perfis, sem compartilhamento de dados. Se quiser nos seguir: [RSS](#).