

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia

FELIPPE DE SOUZA LIMA

**GERAÇÃO DE RECEITAS COMPLEMENTARES EM MÍDIA DIGITAL PARA UM
PROGRAMA REGIONAL DE TELEVISÃO: ESTUDO DE CASO DO “REVISTA DE
SÁBADO”**

BAURU/SP
2016

FELIPPE DE SOUZA LIMA

**GERAÇÃO DE RECEITAS COMPLEMENTARES EM MÍDIA DIGITAL PARA UM
PROGRAMA REGIONAL DE TELEVISÃO: ESTUDO DE CASO DO “REVISTA DE
SÁBADO”**

Trabalho de conclusão de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-graduação em Mídia e Tecnologia, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC, Universidade Júlio de Mesquita Filho - UNESP, para obtenção do título de Mestre em Mídia e Tecnologia sob a orientação do Prof. Dr. Francisco Rolfsen Belda.

Bauru 2016

LIMA, Felipe de Souza.

Geração de receitas complementares em mídia digital para um programa regional de televisão: Estudo de Caso do "Revista de Sábado" / Felipe de Souza Lima, 2016
105 f. il.

Orientador: Francisco Rolfsen Belda

Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. Bauru, 2016


1. Televisão. 2. Estudo de Caso. 3. Modelos de Negócio. 3. Fragmentação da Audiência. 4. Revista de Sábado. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia. II. Título.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE Mestrado de FELIPPE DE SOUZA LIMA, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÍDIA E TECNOLOGIA, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO.

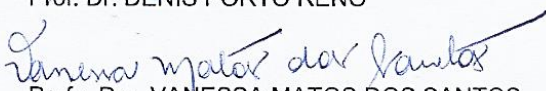
Aos 21 dias do mês de janeiro do ano de 2016, às 14:30 horas, no(a) Auditório da Seção Técnica de Pós-graduação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Unesp - câmpus de Bauru, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. FRANCISCO ROLFSEN BELDA do(a) Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Prof. Dr. DENIS PORTO RENO do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Profa. Dra. VANESSA MATOS DOS SANTOS do(a) Faculdade de Educação / Universidade Federal de Uberlândia, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE Mestrado de FELIPPE DE SOUZA LIMA, intitulada "**Geração de receitas complementares em mídia digital para um programa regional de televisão**". Após a exposição, o discente foi arguido oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: APROVADO . Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.



Prof. Dr. FRANCISCO ROLFSEN BELDA



Prof. Dr. DENIS PORTO RENO



Profa. Dra. VANESSA MATOS DOS SANTOS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Maria e Sávio, grandes incentivadores de minha trajetória profissional.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê” (Arthur Schopenhauer)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por mais esta oportunidade e por me proporcionar todas as condições necessárias para a realização de mais esta etapa de minha vida. À minha família, minha namorada Bruna e meus amigos por me apoiarem nos momentos difíceis, compreenderem meu cansaço e minha ausência em todos os momentos que tiveram que ficar para depois e, principalmente, por jamais terem permitido que eu desistisse.

Agradeço especialmente aos meus pais, Maria e Sávio, que sempre foram meus grandes incentivadores, tanto moral quanto financeiramente e por serem meu maior exemplo de coragem, determinação e persistência. Obrigado por acreditarem na minha capacidade e potencial. Também agradeço ao meu tio Agnaldo Soares Lima, que além de ser um grande exemplo através de sua trajetória pessoal, sempre incentivou e contribuiu com meus estudos e à equipe da TV TEM, que contribuiu na flexibilização de meus horários de trabalho para que eu pudesse cursar as disciplinas e comparecer às atividades do programa, bem como fornecendo informações e dados importantes para o desenvolvimento desta pesquisa.

Não poderia deixar de demonstrar minha gratidão a todos os professores e colegas deste programa de mestrado, pelas discussões e contribuições valiosas, especialmente ao amigo Danilo Bressan, por compartilhar os projetos e angústias, sempre dando forças e trocando experiências para vencer os desafios que não foram poucos.

Agradeço também ao Prof. Dr. Francisco Rolfsen Belda pela orientação deste projeto e pelos direcionamentos.

LIMA, Felipe de Souza. **Geração de receitas complementares em mídia digital para um programa regional de televisão: Estudo de Caso do "Revista de Sábado"**. Dissertação de Mestrado apresentado ao curso de Pós-graduação em Televisão Digital da UNESP – Universidade Estadual Paulista, sob a orientação do professor Dr. Francisco Rolfsen Belda, 2016.

RESUMO

Este trabalho realiza um Estudo de Caso Analítico sobre um programa televisivo regional, o "Revista de Sábado", da TV TEM, tendo como foco principal as modalidades comerciais utilizadas pela emissora para geração de receitas a partir desse programa. Para compor o estudo, foram empregados procedimentos de pesquisa documental, observação direta com visitas *in loco*, entrevistas e aplicação de questionários junto a profissionais dos setores de comercialização do programa. Com base na análise das modalidades de geração de receitas utilizadas pelo programa e das principais características da atração televisiva, o trabalho propõe novas possibilidades de monetização através de serviços de valor agregado à programação, exploração de plataformas convergentes conectadas à internet, engajamento interativo com o telespectador por meio de outras telas além do televisor, entre outras inovações. Espera-se com isso contribuir para a experimentação em torno de formas complementares de geração de receitas por programas regionais de televisão em um contexto de acelerada transformação dos modelos de negócio vigentes.

Palavras-chave: Televisão; Estudo de Caso; Modelos de Negócio; Fragmentação da Audiência; "Revista de Sábado"

ABSTRACT

This work performs an Analytical Case Study on a regional television program: TV TEM's "Saturday Review", focusing mainly on the commercial arrangements used by the broadcaster to generate revenue through that program. To compose the study, documentary research procedures were used, such as direct observation with site visits, interviews and questionnaires applied to professionals from program marketing sectors. Based on the analysis of the methods of revenue generation used by the program and the main characteristics of the attraction, the work offers new opportunities for monetization through value-added services to programming, operating convergent platforms connected to the internet, interactive engagement with the viewer through other screens besides the TV, among other innovations. It is expected to contribute to the experimentation around complementary ways of generating revenue for regional television programs in a context of rapid transformation of the existing business models.

Keywords: Television; Case Study; Business Model; Audience Fragmentation; "Revista de Sábado".

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Quadro Canvas	21
Figura 2 Fases do Canal	24
Figura 3 Grupos de fontes de receita.	26
Figura 4 Segmentos de Atividades-Chave.	28
Figura 5 Estrutura de Custos.....	29
Figura 6 Gráfico de gênero, idade e classe.....	53
Figura 7 Gráfico de hábitos de consumo.....	54
Figura 8 Mapa em videografismo	57
Figura 9 Exemplo de divisão de tela	58
Figura 10 Exemplo de videografismo	59
Figura 11 Exemplo de videografismo	59
Figura 12 Exemplo de videografismo com interação.....	60
Figura 13 Exemplo de videografismo/animação.....	61
Figura 14 Tabela de valores de anúncios	63
Figura 15 Página do site 1	64
Figura 16 Página do site 2	65
Figura 17 Página do site 3	65
Figura 18 Pre-roll de vídeo.....	66
Figura 19 Exemplo de banner	67
Figura 20 Tabela de valores de anúncio no site.....	67
Figura 21 Nuvem de palavras..	71
Figura 22 Exemplo de licenciamento de material escolar	81
Figura 23 Exemplo de t-commerce	82
Figura 24 Ilustração Tela de abertura do guia.....	84
Figura 25 Ilustração da tela de busca pela cidade..	85
Figura 26 Ilustração da tela "Rotas"	86
Figura 27 Ilustração da tela "Hospedagem".	87
Figura 28 Ilustração da tela "Gastronomia"..	88
Figura 29 Ilustração da tela "Vídeos".	89
Figura 30 Canvas do "Guia Revista de Sábado"	97

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa	14
1.2 Objetivo Geral.....	15
1.3 Objetivos Específicos.....	16
1.4 Plano Metodológico	16
1.4.1 Pesquisa Bibliográfica	17
1.4.2 Estudo de Caso.....	18
1.4.3 Modelagem de Negócios.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	30
2.1 Geração de Receitas na Televisão Brasileira: Processo de implantação do Modelo de Negócios	30
2.2 Principais modelos vigentes	34
2.3 Multiplicação das telas e fragmentação da audiência: o cenário da crise.....	35
2.4 A internet como mídia de destaque entre os jovens	38
2.5 A grade de programação e sua importância para as emissoras.....	40
2.6 Formas complementares de geração de receita.....	41
2.6.1 Economia Afetiva	42
2.6.2 Branded Content ou Branded Entertainment	43
2.6.3 Merchandising	44
2.6.4 <i>T- Commerce</i>	45
2.6.5 Conteúdo Expandido/Extensão da Marca	46
2.6.6 Conteúdo Sob Demanda.....	47

3 ESTUDO DE CASO: “O PROGRAMA REVISTA DE SÁBADO”	50
3.1 Histórico e Contextualização da Emissora.....	50
3.2 Perfil de Público da emissora	52
3.3 Origem do programa	54
3.4 Formato atual.....	55
3.5 Produção	56
3.6 Edição	57
3.7 Linguagem.....	61
3.8 Aspectos comerciais.....	63
3.8.1 Site do programa	64
4 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	69
4.1 Perfil profissional	69
4.2 Modalidades comerciais praticadas em torno do programa.....	70
4.3 Definição do conteúdo do programa.....	71
4.4 Avaliação do potencial de geração de receitas	72
4.5 Esforços em criar novas modalidades	76
4.6 Considerações sobre o Estudo de Caso.....	77
5 PROPOSTAS DE GERAÇÃO COMPLEMENTAR DE RECEITAS PARA O PROGRAMA “REVISTA DE SÁBADO”	79
5.1 Licenciamento de Produtos de Material Escolar	80
5.2 T-commerce / E-commerce de produtos e eventos	81
5.3 Merchandising	82
5.4 <i>App</i> Guia Revista de Sábado.....	83

6 GUIA REVISTA DE SÁBADO	84
6.1 Descrição da Proposta.....	84
6.2 Segmentos de clientes.....	89
6.3 Proposta de valor.....	90
6.3.1 Propostas de valor para usuários do aplicativo	90
6.3.2 Propostas de valor para empresas anunciantes	91
6.4 Canais.....	92
6.5 Relacionamento com os clientes	93
6.6 Fontes de Receita.....	94
6.7 Recursos Chave	94
6.8 Atividades Chave	95
6.9 Parcerias-Chave	95
6.10 Estrutura de Custos	96
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICES	105

1. INTRODUÇÃO

Durante a última década foi possível observar um aumento expressivo no número de usuários com acesso à internet de banda larga (40% dos domicílios brasileiros)¹, canais de TV por assinatura, aquisições de tablets e smartphones e, mais recentemente, as Smart TV, também conhecidas como TVs conectadas, ganham cada vez mais espaço em solo brasileiro. De acordo com dados da ANATEL² (Agência Nacional de Telecomunicações), o Brasil fechou o segundo semestre de 2015 com 19,58 milhões de adesões à TV por assinatura. Entre 2014 e 2015, o número de dispositivos com acesso à rede 4G cresceu 308%³. Todos esses dispositivos, aliados à oferta quase infinita de conteúdo, concorrem com as mídias tradicionais pela atenção do público, impondo grandes desafios às empresas de mídia e comunicação.

A televisão aberta brasileira, desde seus primórdios teve seu Modelo de Negócio atrelado à publicidade. Os tradicionais comerciais de trinta segundos, inseridos nos intervalos da programação, eram responsáveis por financiar os custos de produção dos programas e gerar lucro para estes conglomerados de mídia. No entanto, quando este modelo foi estabelecido, havia uma concorrência muito menor entre as emissoras, que competiam quase que exclusivamente entre si.

Atualmente, além da disputa por audiência com os canais abertos concorrentes, existem outros fatores, como a adesão crescente à canais por assinatura, conteúdos de áudio e vídeo disponíveis gratuitamente na internet, canais de conteúdo gerado por usuários no Youtube e a crescente adesão aos serviços de conteúdo *on-demand*.⁴

O espectador não precisa mais assistir aos comerciais ou esperar para que um programa de sua preferência comece, podendo assisti-lo no horário em que julgar mais conveniente.

¹ Fonte: Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br). Disponível em: <<http://www.cetic.br/tics/usuarios/2012/total-brasil/A4/>>. Acesso em: 24 agosto 2015.

² Dados disponíveis em: <<http://www.anatel.gov.br/dados>>. Acesso em 14 out. 2015.

³ Informações disponíveis em: <<http://corporate.canaltech.com.br/noticia/4g/no-brasil-4g-ultrapassa-os-20-milhoes-de-acessos-e-cresce-308-em-12-meses-54203/>>. Acesso em 15 de dez. 2015.

⁴ Serviço no qual o usuário assiste ao conteúdo desejado na hora em que quiser, sem depender das grades de programação. O conteúdo é enviado através de um servidor, via streaming (transmissão de dados em fluxo, sem a necessidade de armazenamento em um disco físico).

Tal fato gera menor dependência da grade de programação elaborada pelas emissoras e uma diminuição do *share*⁵. Com a audiência fragmentada, as mesmas passam a ter que cobrar menos pelos intervalos comerciais e sentem a necessidade de ocupar espaço também em outras mídias.

Para garantir a subsistência desses veículos que geram emprego e desempenham uma importante função social como fonte de informação e entretenimento de uma ampla parcela da sociedade, é necessário que se busquem formas complementares de geração de receita para o financiamento da produção do conteúdo dessas emissoras. É neste sentido que este trabalho pretende, dentro de seus limites, contribuir.

Através de um Estudo de Caso Analítico do programa “Revista de Sábado” da TV TEM, esta pesquisa analisa suas principais características e os formatos de geração de receita praticados em torno do programa. Baseado nesta análise, são sugeridas algumas formas complementares de geração de receita, explorando linguagens híbridas e incluindo novas plataformas que poderão ser incorporadas ao programa, descrevendo e modelando uma delas com maior profundidade.

1.1 Justificativa

O aumento das opções de plataformas e dispositivos para o consumo de conteúdo audiovisual dos mais diversos gêneros está provocando a fragmentação da audiência, que não fica mais restrita ao uso das mídias tradicionais. De acordo com dados do IBOPE⁶ (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística), 88% dos internautas navegam na internet enquanto assistem TV. Destes, 72% acessam as redes sociais, 55% recorrem à internet para passar o tempo durante os comerciais, 48% resolvem outras coisas e 18% dizem que a TV não é interessante o suficiente para ter toda a sua atenção. Além dos telespectadores que assistem TV e navegam na internet simultaneamente, existem pessoas que dedicam seu tempo

⁵ Porcentagem de tempo que é dedicado por cada indivíduo do público a assistir um canal/programa em relação ao tempo total dedicado a ver televisão, para o mesmo período.

⁶ Dados disponíveis em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/88-dos-internautas-brasileiros-assistem-TV-e-navegam-na-internet-ao-mesmo-tempo-.aspx>>. Acesso em 14 out. 2015.

exclusivamente para o consumo do conteúdo que não está na TV aberta, como videogames, canais por assinatura, Youtube, Netflix, entre outros. Isso pode afetar a geração de receita das emissoras de televisão, que têm seu Modelo de Negócio baseado na conquista de audiência para a valorização e a venda de inserções publicitárias. Além da TV, diversos outros veículos de mídia que possuem modelos de negócio semelhantes, como emissoras de rádio, revistas e jornais impressos de grande circulação, já sentem o efeito desta crise. Diante deste cenário, é de suma importância que se explorem formas complementares ao Modelo de Negócio vigente, visando garantir a subsistência destes veículos, para que os mesmos possam cumprir sua função social.

Em âmbito comercial, essas novas modalidades ainda não estão bem definidas e caracterizadas, na medida em que se constata uma profusão de experiências, tentativas e possibilidades, que incluem campanhas com anúncios síncronos e assíncronos em multiplataformas, serviços de assinatura e de venda avulsa de conteúdo audiovisual *on-demand*, recursos de *t-commerce*, micropagamento por participação e interatividade, aplicativos patrocinados, entre outros. Quando se trata de emissoras locais o grau de experimentação destas novas modalidades é ínfimo, restringindo-se quase que exclusivamente aos formatos tradicionais de venda de anúncios. Diante disso, surge a necessidade de se explorar formas complementares de geração de receita que possam ser incorporadas aos programas de TV diversificando assim as fontes de geração de renda das emissoras locais.

1.2 Objetivo Geral

Esta pesquisa teve como objetivo a realização de um Estudo de Caso Analítico do programa Revista de Sábado da TV TEM onde, através deste estudo, foram propostas formas complementares de geração de receitas que poderão ser incorporadas ao programa.

1.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa foram:

- Desenvolvimento de pesquisa bibliográfica de fundamentação temática, considerando os aspectos envolvidos na fragmentação da audiência e apresentando reflexões sobre novas modalidades de negócios em complementação às formas tradicionais.
- Realização de um Estudo de Caso Analítico sobre o programa “Revista de Sábado”, da TV TEM, com o intuito de analisar e descrever o programa em seus principais aspectos e identificar as modalidades de geração de receita atualmente praticadas em torno do mesmo.
- Com base neste Estudo de Caso, propor modalidades comerciais que pudessem ser incorporadas ao programa, através da utilização de novas plataformas de mídia e aproveitando-se das características tradicionais do mesmo.

1.4 Plano Metodológico

O trabalho realizado constitui-se de três etapas metodológicas. A primeira consiste em uma pesquisa bibliográfica, onde buscou-se compreender como se deu o processo de implantação da televisão aberta no Brasil e seu Modelo de Negócio, o fenômeno da fragmentação da audiência, a relação do público jovem com a internet, relacionando a importância da grade de programação para as emissoras com o modo como o conteúdo disponibilizado sob demanda pode ser uma ameaça a este modelo.

A segunda etapa constitui-se em um Estudo de Caso Analítico do Programa Revista de Sábado, onde foram analisados aspectos relevantes do programa, tais como formato, linguagem, produção e as modalidades comerciais praticadas em torno do mesmo. Para compor o estudo foram utilizadas técnicas diversas, como observação direta, visita técnica à emissora, aplicação de questionários e entrevistas. Estes processos serão detalhados no item 1.4.2.

A terceira etapa é um complemento ao Estudo de Caso, onde foram propostas formas complementares de geração de receita, que exploram as características do programa analisadas no Estudo de Caso e que utilizam linguagens híbridas e múltiplas plataformas para promover o engajamento do público e gerar receita adicional para a emissora. Dentre estas propostas, foi escolhida pelo autor aquela que mais se identificava com os conceitos e características presentes no programa para ser modelada, através do método *BMG Canvas* de modelagem de negócios.

1.4.1 Pesquisa Bibliográfica

Como fontes de referência bibliográfica foram utilizados autores como Henry Jenkins, que aborda a convergência midiática e seus impactos, tanto no ecossistema dos produtores de conteúdo, quanto nos hábitos do público; Newton Canitto, que além de refletir sobre a convergência discute sobre os modelos de negócio das emissoras de televisão e a necessidade de se buscar formas complementares de geração de receita; Paulo Faustino e Ramiro Gonzalez, que analisam os desafios em torno do Modelo de Negócio convencional dos veículos de mídia, entre outros. Este cenário retratado serve de cenário para as proposições que serão feitas nos capítulos subsequentes.

Também foram utilizados dados do relatório *Trends in News Consumption do Pew Research Center*, que demonstram os hábitos de consumo de notícias através de uma pesquisa realizada com o público norte americano, sendo possível transpor estes resultados para a realidade brasileira, através da comparação com dados do Ibope.

Para dar aporte teórico às propostas foram consultados autores que debatem sobre inovação e empreendedorismo como Silvio Meira e Osterwalder. Os autores também apresentam métodos para a modelagem de negócios, como a técnica *BMG Canvas*, utilizada neste trabalho para modelar uma das propostas.

1.4.2 Estudo de Caso

Para analisar o programa “Revista de Sábado” da TV TEM, afiliada da Rede Globo no Centro-Oeste Paulista, foi utilizado o método Estudo de Caso Analítico e através dele foram analisadas e descritas características como: número de blocos, linguagem, elementos visuais, presença ou ausência de interatividade, tempo de duração e as formas de inserções publicitárias.

A escolha deste programa como objeto de estudo deve-se ao fato dele ser produzido por uma emissora local e apresentar características de estrutura e linguagem que abrem possibilidades para que sejam exploradas formas complementares de monetização baseadas em seu conteúdo, que podem ser desenvolvidas explorando a interação do público através de diversos dispositivos, como tablets e smartphones, merchandising, licenciamento de produtos relacionados ao programa, *t-commerce*, entre outros. A atração tem como foco a valorização das cidades e das tradições do interior. A cada semana, o programa visita uma das 318 cidades da área de cobertura da TV TEM, dando voz a personagens conhecidos dentro de cada uma delas, destacando artistas locais, culinária e pontos turísticos dos municípios. O programa também discute comportamento, com uma linguagem descontraída e bem-humorada.

Com relação ao método adotado, Yin (2001, p.32) define que “o Estudo de Caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real” e que para isso são utilizadas múltiplas fontes de evidências. O autor afirma ainda que a utilização deste método é preferível em situações onde não se podem manipular comportamentos relevantes, como neste caso. Embora seja possível observar os aspectos relevantes do programa que foi analisado, não se pode interferir diretamente em sua produção. Yin aponta que para a execução do Estudo de Caso são necessários alguns passos, como por exemplo a elaboração de um protocolo, que consiste em um documento onde são descritos os procedimentos e regras gerais a serem seguidas e tem como objetivo guiar o pesquisador e antecipar possíveis problemas. Além disso o autor sugere a realização de um estudo piloto, que serve de preparação para a coleta efetiva dos dados.

Estes procedimentos, embora desejáveis, não são obrigatórios. Como definem Goode e Hatt (1979), o Estudo de Caso não consiste em um método com sistematização específica, mas sim em um meio de “organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto estudado” (GOODE; HATT, 1979, p.422). Buryne, Herman e Schoutheete (1991, p.225) defendem o uso de ferramentas variadas para compor o Estudo de Caso, tais como observação, entrevistas e documentos, ficando a cargo do pesquisador selecioná-las e combiná-las dentro das possibilidades de cada caso.

Por fim, Merriam (apud WIMMER, 1996, p.161) elenca quatro principais características do método: O particularismo, uma vez que o estudo é centrado em um objeto, situação ou fenômeno particular, proporcionando uma via de análise prática do problema; O caráter descritivo, pois o resultado final consiste em uma descrição detalhada do objeto em questão; O caráter analítico, uma vez que o Estudo de Caso tem como parte de seus objetivos a obtenção de novas interpretações e perspectivas relacionadas ao objeto central e a indução, pois este método utiliza o raciocínio indutivo e permite que se façam generalizações e inferências com base no que foi observado.

Para este trabalho, foi dispensada a realização de um Estudo Piloto, proposto por Yin, adotando a metodologia proposta pelos demais autores citados. É importante salientar que estes autores não apresentam visões contrárias umas das outras. Elas se complementam, permitindo ao pesquisador utilizar-se deste método, selecionando as ferramentas mais adequadas para comporem o Estudo de Caso, de acordo com a necessidade e o particularismo de cada situação.

Baseado nas características do método elencadas acima, além da análise do programa em si resultante da observação direta, também foram utilizadas como ferramentas para compor este estudo visitas à emissora, entrevistas com membros da equipe de produção, aplicação de questionários semiestruturados com membros da equipe comercial e pesquisa documental. A análise destes dados possibilitou um entendimento completo e aprofundado acerca do objeto.

Dentre os membros da equipe de produção foram selecionadas duas pessoas para fornecer informações sobre o programa: Túlio Heitor, produtor e roteirista, e Raul Cardoso, um dos membros mais antigos da equipe, que está no programa desde

quando ele começou a ser exibido na emissora e foi um dos responsáveis por ajudar a moldar o atual formato da atração.

As entrevistas foram realizadas de maneira informal, na sede da emissora em Bauru e os dois membros responderam perguntas relacionadas ao modo de produção do programa, com o objetivo de extrair informações sobre a equipe, o processo de planejamento do conteúdo, de que maneira são definidas as pautas e se durante a elaboração do roteiro são pensadas possíveis inserções de patrocínios ou merchandising dentro do próprio programa. Por razões didáticas, as respostas não foram compiladas em um capítulo específico, estando dispostas em forma de citação indireta ao longo do trabalho, nos itens aos quais elas melhor se encaixam para auxiliar na compreensão e análise do programa.

Com os membros da equipe comercial foi aplicado um questionário semiestruturado, confeccionado através da ferramenta Google Formulários, sistema online que permite desenvolver questões abertas e de múltipla escolha e compila os dados respondidos pelos participantes através de uma planilha. O modelo do questionário está disponível nos apêndices deste relatório (Apêndice A). O questionário foi aplicado na sede da emissora e foi respondido por 19 membros das cidades de Bauru, Jaú, Marília, Botucatu, Ourinhos e Assis, incluindo o gerente comercial da unidade de Bauru. O objetivo destas questões era obter informações sobre como é o processo de venda de anúncios nos programas, quais são as modalidades existentes, se apenas as tradicionais ou se existem formas complementares. Os dados do questionário foram tabulados e discutidos no capítulo 4 deste trabalho.

1.4.3 Modelagem de Negócios

Como complemento ao Estudo de Caso, foram propostas formas adicionais de geração de receitas, utilizando linguagens híbridas, múltiplas plataformas e mesclando os modelos já existentes. As proposições foram baseadas na análise do programa e estão relacionadas às suas características, tais como a linguagem utilizada e o perfil do público para o qual o programa se destina.

Dentre as propostas elaboradas, foi escolhido o “Guia Revista de Sábado” para ser detalhado com maior profundidade e foi feita a modelagem de seus aspectos comerciais. Por “modelagem”, entende-se o processo de criar representações visuais, ilustrando um processo ou conceito. De acordo com Freixo (2006), um modelo é caracterizado por representações simbólicas de um processo ou ideia, advindo de formas gráficas, verbais ou matemáticas e tem por objetivo descrever a realidade de forma simplificada. Suas principais funções são organizar, ordenar e relacionar ideias que possam ser elucidadas através de imagens.

Meira (2013) define que, em síntese, um Modelo de Negócios deve: articular uma proposição de valor; identificar um segmento de mercado; definir e estruturar a cadeia de valor do produto, serviço e do negócio como um todo; especificar os mecanismos para geração de receitas, assim como quais são e onde estão os custos; identificar a posição e relacionamentos do negócio na cadeia de valor e, por fim, formular a estratégia competitiva e diferencial do negócio em relação aos concorrentes.

Para o fim de descrever uma proposta de geração complementar de receita para o programa Revista de Sábado é adotada a definição de modelagem defendida por Osterwalder e Pigneur (2011, p.14) como sendo “a descrição da lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Para isso foi utilizada uma das ferramentas mais adotadas para a modelagem de negócios, o *Business Model Generation* (BMG), que usa um quadro denominado *Canvas*, que será descrito abaixo.

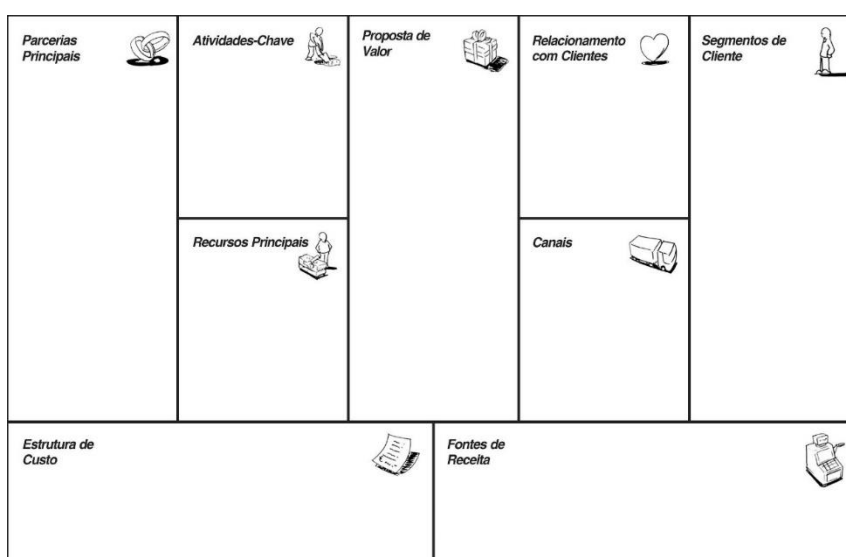


Figura 1 Quadro Canvas

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011)

O Canvas é dividido em nove blocos onde cada um deles representa um segmento de uma unidade de negócio. Esses blocos são padronizados com os seguintes campos: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, recursos-chave, atividade-chave, parcerias-chave, e estrutura de custos. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), através da definição de cada um desses campos é possível conceber, ainda que idealmente, um Modelo de Negócio minimamente estruturado e passível de ser implementado na prática.

É comum a utilização de técnicas de *design thinking*, como o uso de post-its e cores dentro dos diversos segmentos para explicitar as inter-relações existentes dentro do *Canvas*, como por exemplo atribuir uma cor específica à um segmento de clientes. Desta forma, tudo o que estiver relacionado a este cliente será expresso com a mesma cor nos outros quadrantes, facilitando a visualização e entendimento do modelo. Para uma melhor compreensão, a função de cada um dos segmentos será explicitada abaixo:

a) Segmento de Clientes

Todo produto destina-se a um público específico e, por isso, é de suma importância reconhecer as características, desejos e necessidades deste público para que se possa entregar uma proposta de valor que atenda as expectativas do mesmo. Os clientes são o centro de qualquer Modelo de Negócio, pois através deles serão geradas as receitas responsáveis por custear as operações de qualquer empreendimento e gerar lucro para a empresa.

Como pessoas diferentes possuem necessidades diferentes é necessário identificar o grupo de pessoas que terão suas necessidades atendidas, ainda que parcialmente, pelo produto ou serviço que está sendo oferecido. De acordo com Kotler (2006), segmentar um mercado com foco em seus clientes consiste em agrupá-los conforme suas necessidades comuns, seus comportamentos de compra e outros atributos, a fim de criar e entregar valor de forma eficaz, identificando quais são os clientes mais importantes.

Osterwalder e Pigneur (2011, p.20) ressaltam que grupos de clientes

representam segmentos distintos se: a) suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente; b) são alcançados por canais de distribuição diferentes; c) exigem diferentes tipos de relacionamento d) têm lucratividade substancialmente diferentes; e) estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

b) Proposta de Valor

A Proposta de Valor é o “conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes” (OSTERWALDER; PIGNEUR 2011, p. 22). Ou seja, é o motivo pelo qual os clientes optam por determinada empresa ou produto, uma vez que ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Kotler (2006) afirma que os valores oferecidos podem ser tanto quantitativos quanto qualitativos e estão ligados à percepção subjetiva dos clientes em relação aos benefícios oferecidos. Isso significa que para que uma transação se concretize é necessário que os clientes percebam os benefícios que o produto ofertado irá lhes trazer e entendam que tais benefícios são superiores ou ao menos compatíveis com o valor cobrado. Osterwalder e Pigneur (2011) listam alguns dos principais atrativos nos quais os clientes se baseiam para escolherem uma proposta de valor:

- Novidade: Satisfaz uma necessidade que até então não existia, criando uma demanda para o produto, baseada na escassez de ofertas similares.

- Desempenho: Melhora o desempenho de produtos ou serviços já existentes, executando tarefas de modo mais rápido e eficiente.

- Fazer o que deve ser feito: Auxilia os clientes a realizarem determinada tarefa ou serviço que os mesmos teriam que fazer por conta própria. Deste modo os clientes podem se concentrar em outras atividades, sabendo que esta tarefa especificamente será executada pelo produto ou serviço contratado.

- Design: Um produto pode ser atrativo por apresentar um design superior ao de seus concorrentes.

- Marca/Status: Um valor intangível, mas que pode ser um diferencial em relação aos concorrentes, uma vez que os clientes podem optar por determinadas marcas devido aos valores sociais que estão atribuídos a elas.

- Preço: Quando se oferece produtos ou serviços similares ao dos concorrentes, porém com um custo menor para o cliente.

- Conveniência/Usabilidade: Quando o produto oferece praticidade aos clientes e sua utilização é intuitiva e não requer competências específicas para sua utilização.

c) Canais

Descreve os caminhos pelos quais a empresa comunica e entrega valor para o cliente. Os canais de comunicação, vendas e distribuição do produto são a interface da empresa com o cliente e servem para ajudá-lo a conhecer e avaliar a proposição de valor, efetuar a compra, utilizar o produto e posteriormente receber suporte e assistência. Estes canais podem ser particulares, quando são geridos pela própria empresa, como por exemplo uma equipe de vendas ou um site, ou podem ser indiretos, através de parcerias estabelecidas como lojas de revendas, franquias, entre outras.

Os canais de parceria levam a margens de lucro menores, mas permitem que uma organização expanda seu alcance e se beneficie da força do parceiro. Canais particulares têm margens de lucro maiores, mas podem custar dinheiro para preparar e operar. (OSTERWALDER; PIGNEUR. 2011, p. 27)

Encontrar a combinação correta de canais, próprios e/ou através de parceiros é essencial para conseguir entregar valor para o público-alvo. Na imagem abaixo, Osterwalder identifica as cinco fases do processo de venda nas quais os canais de distribuição estão envolvidos.

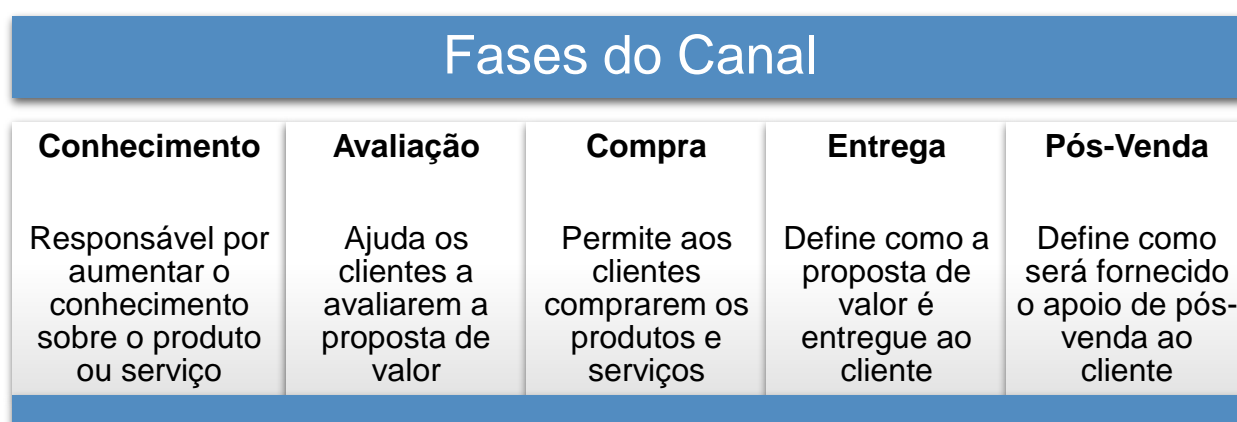


Figura 2 Fases do Canal Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011, p. 27)

d) Relacionamento com Clientes

Refere-se aos tipos de relacionamentos individuais que uma empresa estabelece com os seus clientes e potenciais clientes, também denominado de *Customer Relationship Management* (CRM). Este segmento engloba as atividades de assistência pré e pós-venda com equipe dedicada, serviços automatizados, fóruns e comunidades de suporte, co-criação de conteúdo, etc. Osterwalder e Pigneur (2011) definem que o relacionamento com clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: a) conquista do cliente; b) retenção do cliente; c) ampliação das vendas.

Existem diversos tipos de relacionamentos possíveis, a escolha ou combinação de uma ou mais formas de relacionamento está diretamente ligada aos objetivos da empresa e podem variar conforme o passar do tempo. É possível que uma empresa em fase inicial, por exemplo, adote uma estratégia de relacionamento no sentido de conquistar mais clientes e com o passar dos anos foque em uma estratégia de retenção e fidelização dos mesmos. Kotler (2006) defende que exista uma maior coordenação vertical entre empresas e clientes, de forma que seu relacionamento deixe de ser uma mera parceria de transações e se transforme em uma atividade capaz de criar valor para ambas as partes. Osterwalder e Pigneur (2011) definem os principais tipos de relações que podem ser estabelecidas com os clientes:

- Assistência pessoal: Onde o cliente pode se comunicar diretamente com um representante para obter auxílio e informações durante o processo de venda ou pós-venda.

- Assistência pessoal dedicada: Quando há um representante específico para atender um cliente individualmente. Esta relação é mais profunda e íntima e por ter um custo maior de operação, normalmente é dedicada a clientes considerados importantes para a empresa.

- *Self-service*: A empresa fornece os meios necessários para que o cliente se sirva, sem que haja um relacionamento direto.

- Serviços automatizados: Uma forma mais sofisticada de *Self-service*, onde a empresa fornece ferramentas automatizadas para compra ou pós-venda, como serviços de rastreamento de pedidos. Os serviços automatizados também podem simular relações pessoais, através da recomendação de livros, filmes ou produtos baseados nos dados coletados dos clientes.

- Comunidades: Ambientes criados para que usuários troquem informações e experiências entre si.

- Co-criação: Onde consumidores são convidados para auxiliar no desenvolvimento de propostas de valor, por exemplo, experimentando produtos antes de seu lançamento e emitindo opiniões para que o produto ou serviço seja melhorado ou adequado para melhor satisfazer as necessidades dos clientes.

e) Fontes de Receita

Representa as possibilidades de geração de receitas que a empresa pode obter com cada segmento de clientes. Dentro de um mesmo Modelo de Negócio podem haver diversas fontes de receita e cada uma delas pode ter mecanismos de precificação diferentes. Osterwalder e Pigneur (2011) separam-nas em dois grandes grupos, de acordo com a imagem abaixo:

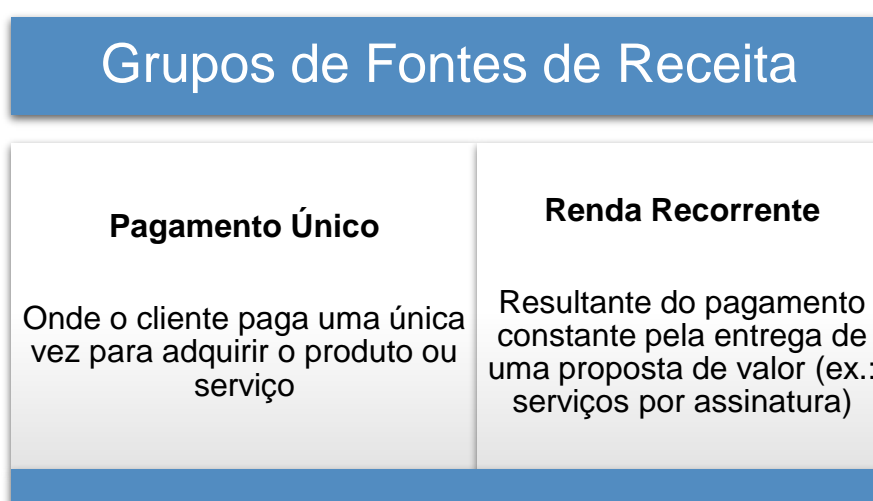


Figura 3 Grupos de fontes de receita. Fonte: Elaborado pelo autor

Os autores elencam ainda algumas das principais maneiras de se gerar fontes de receita:

- Venda de recursos: Uma das formas mais utilizadas, resultante da venda do direito de posse de um produto físico, como livros, carros, roupas, etc.

- Taxa de uso: A receita é gerada de acordo com a quantidade da utilização de determinado serviço, como por exemplo minutos de ligações cobrados pelas operadoras e diárias de hotéis.

- Taxa de assinatura: Gerada pela venda do acesso contínuo a um serviço, normalmente cobrada mensal ou anualmente, utilizada por serviços de canais por assinatura e empresas de vídeo *on-demand*, como a Netflix.

- Licenciamento: Autoriza a utilização de uma propriedade intelectual protegida em troca do pagamento de *royalties*, permitindo ao portador gerar renda através da exploração da propriedade intelectual de terceiros, comumente utilizado na indústria midiática através da liberação do uso da imagem de personagens e por empresas de tecnologia que liberam o uso de patentes mediante a pagamentos fornecidos pelas companhias que se interessam em incorporar determinada tecnologia aos seus produtos.

- Anúncios: A receita é obtida através de taxas cobradas para anunciar determinado produto, serviço ou marca. É a principal fonte de geração de receita das emissoras de TV aberta atualmente.

f) Recursos Principais (ou Recursos-Chave)

Descreve os ativos fundamentais necessários para fazer o Modelo de Negócio funcionar, como por exemplo os ativos físicos, recursos humanos, recursos financeiros, entre outros. “Eles permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita” (OSTERWALDER; PIGNEUR 2011, p.34)

g) Atividades-Chave

Este segmento descreve as ações mais importantes que a empresa deve realizar de forma constante para que o Modelo de Negócio funcione e são fundamentais para criar e oferecer a Proposta de Valor, alcançar mercados, nutrir o relacionamento com os clientes e gerar renda. As atividades-chave variam de acordo com o Modelo de Negócio e com os objetivos de cada empresa, estando diretamente relacionadas ao processo operacional de cada uma delas. Osterwalder e Pigneur (2011) dividem as atividades-chave em três segmentos:

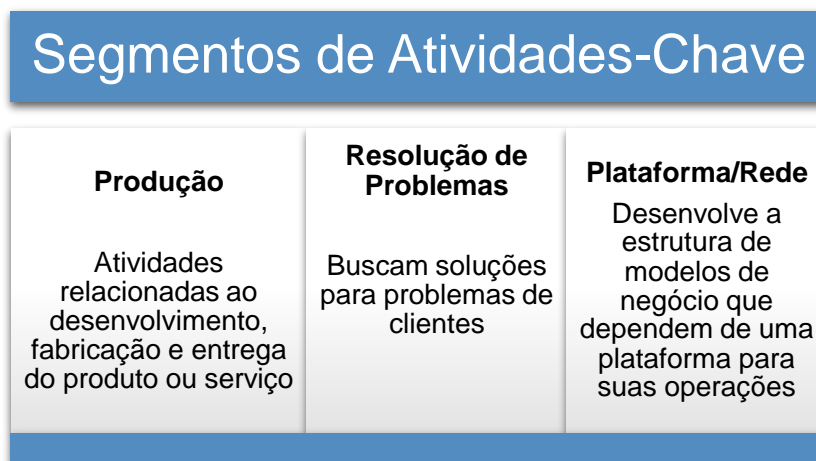


Figura 4 Segmentos de Atividades-Chave. Fonte: elaborado pelo autor

h) Parcerias Principais (ou Parcerias-Chave)

Descreve uma rede de fornecedores e parceiros essenciais para garantir o funcionamento do Modelo de Negócio. Empresas podem criar parcerias para otimizar processos, reduzir custos ou realizar atividades que exigem conhecimento e recursos dos quais a empresa não dispõe.

Decisões estratégicas podem formar alianças com empresas de outros segmentos, alianças com empresas do mesmo segmento objetivando uma vantagem mútua, *Joint Ventures* para desenvolver novos negócios onde empresas associadas de ramos diferentes se unem para criar uma nova proposta de valor ou estabelecer uma cadeia confiável de fornecedores para suprir as demandas da empresa.

i) Estrutura de Custo

Este segmento descreve os principais custos envolvidos na operação do Modelo de Negócios. Todas as etapas da cadeia envolvem custos, seja na produção, planejamento ou distribuição. Ter ideia dos principais custos envolvidos no modelo como um todo é fundamental para uma projeção dos lucros e para visualizar se o modelo é capaz de se sustentar financeiramente ou não. Estes custos podem ser previstos de modo mais consistente após a definição dos recursos principais, atividades-chave e parcerias principais. Existem alguns modelos, entretanto, que têm sua proposta de valor totalmente baseada em um baixo custo de operação, com o objetivo de oferecer aos clientes serviços mais baratos do que os dos concorrentes, é

o caso das linhas aéreas econômicas, por exemplo. Osterwalder e Pigneur (2011) definem os principais direcionamentos das empresas baseados em sua estrutura de custos, de acordo com a tabela da figura 5.

Estrutura de Custos	
Direcionadas pelo Custo	Se concentra em minimizar os custos sempre que possível, utilizando propostas de valor de baixo preço, automação e terceirização.
Direcionadas pelo Valor	Se concentra na proposta de valor, independente do custo que isso irá representar, atendendo uma demanda de clientes específicos dispostos a pagar pelo serviço ou produto.
Custos Fixos	São os custos que não se alteram, independentemente da quantidade de itens produzidos. Ex.: Folhas de pagamento
Custos Varáveis	Variam de acordo com a escala de produção. Ex.: Custos com matéria prima.
Economias de Escala	Os custos caem de acordo com o aumento da demanda.
Economias de Escopo	Quando um negócio se beneficia pela variedade de suas operações, onde uma pode dar apoio ou auxiliar na divulgação de outra.

Figura 5 Estrutura de Custos. Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para elucidar o contexto no qual este trabalho se desenvolve, buscou-se através da pesquisa bibliográfica traçar um panorama do atual ambiente da indústria midiática brasileira, que se desenvolveu baseada em um Modelo de Negócio específico e que, impulsionado pela fragmentação da audiência devido à abundante oferta de conteúdo midiático, vêm apresentando sinais de desgaste.

2.1 Geração de Receitas na Televisão Brasileira: Processo de implantação do Modelo de Negócios

A primeira transmissão da televisão aberta brasileira ocorreu no ano de 1950 e foi viabilizada pelo empresário Assis Chateaubriand que, através da grande influência conquistada por ser um dos maiores empresários de mídia da época, levantou fundos para a compra dos equipamentos necessários para esse feito (CRUZ, 2008). Os equipamentos da época não permitiam transmissões para longas distâncias, restringindo-se a um raio de cerca de 100 quilômetros e possibilitando, portanto, apenas uma abrangência local e regional das transmissões. O investimento inicial deu-se através do patrocínio de quatro das mais influentes empresas da época, com forte presença publicitária em rádios e jornais impressos.

Apesar de não se produzirem aparelhos de TV, não haver público e o mercado publicitário ainda ser incipiente, Chateaubriand vendeu um ano de espaço publicitário de televisão para as empresas: Sul América Seguros, Antártica, Moinho Santista e empresas Pignatari (Prata Wolf). (ALENCAR, 2011, p.28).

Firma-se, portanto, desde o surgimento da televisão brasileira, o Modelo de Negócios baseado na venda de anúncios publicitários. As primeiras transmissões contavam com atrações musicais, teleteatros, programas humorísticos e de entrevistas, todos exibidos ao vivo. Inicialmente, devido ao custo muito elevado, haviam poucos aparelhos televisores, cerca de apenas 11 mil em todo o Brasil. Por este motivo, a primeira fase da televisão assumiu um caráter considerado “elitista”, devido ao fato de sua programação dialogar majoritariamente com o público de alto poder aquisitivo, que tinha acesso aos aparelhos.

Na década de 1960 os preços haviam baixado razoavelmente, permitindo que mais lares tivessem acesso ao aparelho, especialmente nos estados do Rio de Janeiro e de São Paulo, que concentravam as maiores rendas do País.

Com a iniciante força de comunicação da televisão, as agências publicitárias intensificaram as pesquisas de opinião para conhecer os hábitos de consumo do telespectador e qual seria o melhor horário para veicular seus produtos. Criado em 1954, o IBOPE - Instituto Brasileiro de Opinião e Pesquisa - fornecia a audiência. Acelerava-se o fator que viria a se transformar na força dominante da televisão: a publicidade. (AMORIM, 2008).⁷

O surgimento do videotape em 1962 possibilitou a gravação dos programas, ocasionando em uma exibição mais ampla no território nacional das atrações de maior sucesso, principalmente as que eram produzidas em São Paulo e no Rio. Surgem também as primeiras telenovelas, de produção própria e caráter mais popular, contando agora com exibições diárias.

Nos anos 1960, cresce o número de aparelhos de TV em todos os estados. Basta dizer que, em toda a década de 1950, tínhamos um total de 434 mil aparelhos, e somente em 1966 foram vendidos 408 mil televisores, somando um total de 2,4 milhões de aparelhos em uso naquele ano. Isso representou um crescimento de 401%. Na mesma década, vamos ter ainda a expansão das emissoras de TV. (RIBEIRO; SACRAMENTO; ROXO. 2010, p.54).

Entre o final da década de 1960 e ao longo dos anos de 1970, começam a ser definidas as grades de programação, com horários fixos para cada programa, elaboradas de acordo com o perfil majoritário do público em cada hora do dia. Este perfil era definido através de dados fornecidos pelo IBOPE e de pesquisas quali e quantitativas realizadas pelas emissoras com seus telespectadores.

Profissionais de televisão tornaram-se cada vez mais especializados nas

⁷ AMORIM, Edgar R. Década de 50: época da criatividade, da improvisação e do esforço “ao vivo”. Centro Cultural de São Paulo, 2008. Disponível em <http://www.centrocultural.sp.gov.br/tvano50/dec50_1.htm> Acesso em: 11 de Abril de 2014.

produções e cria-se um modo de “fazer TV”, com estratégia e foco nos interesses do público. Os avanços tecnológicos permitiram o surgimento de novos formatos de programa, deslocando a produção de dentro dos estúdios também para as ruas. Tornou-se possível interagir com o público, entrevistar pessoas que passavam pelas calçadas, adicionando mais dinamismo e popularidade para a programação.

Não tratava-se apenas da preocupação em ter programas nacionais e recursos para a produção, mas de criar uma forma de comercializar nacionalmente e servir o mercado publicitário de forma mais eficiente. E o indispensável para isso era fazer uma programação de qualidade, atrações constantes, informação, serviço e responsabilidade social. A questão da programação começou a ser resolvida na Globo com a implantação das diversas centrais, em 1969, e com a inauguração da rede nacional de micro-ondas construída pelo governo militar. (OLIVEIRA SOBRINHO, 2011, P.191).

A implantação da rede nacional de micro-ondas permitiu a transmissão de TV aberta terrestre em todo o território brasileiro, consolidando as grandes emissoras de presença nacional como a Rede Globo, por exemplo. De acordo com Alencar (2011, p.32), em 1977 a televisão concentrava 55,8% das verbas de publicidade, a TV Globo obtinha 85% dos investimentos, a TV Tupi 11% dos anunciantes e o restante ficava com as outras quatro emissoras existentes na época.

Entre as décadas de 1980 e 1990, a estabilidade econômica decorrente do plano Real aqueceu a economia nacional. A entrada de produtos estrangeiros e o aumento da competitividade de mercado despertou maior interesse por parte das empresas na exposição de suas marcas, aumentando o investimento em anúncios nas mídias de massa.

Do final da década de 1990 até os anos 2000 ocorreram privatizações das empresas estatais de telecomunicações. A entrada de empresas estrangeiras de telefonia móvel e fixa favoreceu o surgimento de grandes conglomerados que atuavam também no mercado midiático. Visando diversificar a oferta de produtos, estas empresas se aliaram a outras para oferecerem serviços de telefonia, internet banda larga e TV por assinatura.

Este cenário quebrou a ideia até então prevalente de uma comunicação de base nacional e abriu espaço para visualizar o televisor como uma janela para o mundo, onde caíam as barreiras ao

conteúdo estrangeiro. Mesmo que restrita a uma minoria, essa possibilidade passava a ser tangível: ter canais mais segmentados e com a promessa de menor inserção de horários publicitários. (RIBEIRO; SACRAMENTO; ROXO. 2010, p.230).

Frente à nova concorrência, as emissoras de TV aberta iniciaram uma mobilização pela digitalização do sinal das transmissões, podendo assim incorporar novos recursos e uma qualidade de imagem superior, já presentes em alguns canais por assinatura. Utilizaram o argumento que o sistema digital havia sido implantado com sucesso em diversos países e traria benefícios à população, como a imagem de alta definição, e alegando que o Brasil poderia ficar em desvantagem tecnológica caso não fosse feita a transição para o sistema digital.

Como primeiro passo, a ANATEL autorizou a realização de testes com os três sistemas definindo o canal a ser utilizado e o local de sua realização. Um grupo de trabalho, formado pela Associação Brasileira das Emissoras de Rádio e Televisão – ABERT e pela Sociedade de Engenharia de Televisão e Telecomunicações – SET, realizou os testes na cidade de São Paulo, tendo sido escolhida uma região densamente povoada e com topografia complexa. A definição da metodologia, os testes e os resultados de campo e de laboratório foram acompanhados por técnicos da própria ANATEL e da Fundação CPqD (Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações), que foi contratada com essa finalidade. (TAVARES, 2001).⁸

Após diversos testes e discussões sobre o modelo a ser adotado, iniciou-se o processo de digitalização das transmissões de TV aberta no Brasil, ainda em andamento nos dias atuais. Até o presente momento o prazo para que todas as emissoras se digitalizem é até o ano de 2018, com possibilidade de prorrogação, caso necessário.

⁸ TAVARES, Walkyria M.L. Implantação da Televisão Digital no Brasil. Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados, 2001. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/1316/implantacao_televisao_tavares.pdf?sequence=3>. Acesso em: 14 de Abril de 2014.

2.2 Principais modelos vigentes

Atualmente no Brasil existem cerca de três Modelos de Negócios que são os mais adotados pelas emissoras, por estarem consolidados há algum tempo e, até agora, apresentarem bons resultados com relação à lucratividade. Podem ser divididos em três principais categorias, de acordo com o veículo que adota cada um deles: Modelo adotado por emissoras de TV aberta, modelo adotado por TVs pagas, e o modelo adotado por canais de compras. (CANNITO, 2010)

Emissoras abertas são aquelas que podem ser visualizadas através de um aparelho televisor e uma antena. São sintonizadas gratuitamente pelos telespectadores, como por exemplo a Globo, SBT, Record e as emissoras locais. Elas transmitem gratuitamente uma gama de programas e os custos de produção, assim como o lucro da emissora ficam por conta dos anúncios de produtos e serviços veiculados durante os intervalos dos programas.

Seu foco é conquistar o maior índice de audiência possível para que possam cobrar mais pelo seu espaço publicitário, garantindo que a mensagem dos patrocinadores e anunciantes chegue a um público cada vez maior. Por este motivo a televisão aberta busca uma programação de certa forma genérica, com o objetivo de agradar ao maior número possível de pessoas. De acordo com Anderson (2009, p. 139), este seria o “chamado modelo de mídia para o grátis: um terceiro (o anunciante) subsidia o conteúdo, de modo que uma das partes (o ouvinte ou espectador) possa recebê-lo gratuitamente. ”

A TV paga é contratada pelo assinante mediante assinatura dos pacotes de canais e pagamento de mensalidade. O conteúdo chega até o aparelho do usuário através de cabo, via satélite ou fibra ótica. Neste Modelo de Negócio o foco está na qualidade dos programas oferecidos (tanto em som e imagem, quanto em conteúdo) e na segmentação da programação (CANNITO, 2010). Ao contrário da TV aberta, neste caso os programas destinam-se a públicos específicos, visando atender a demanda de diversos nichos, como por exemplo, o público que gosta de programas de culinária, esportes, series americanas, entre outros. Este modelo, além de lucrar com as assinaturas, também se utiliza da venda de anúncios e merchandising, com o

diferencial de que o anunciante pode focar mais em seu público de interesse de acordo com o perfil dos espectadores de cada canal.

A TV paga organiza-se por pacotes de canais; cada canal exibe inúmeros programas. Muitas vezes o espectador compra um pacote inteiro motivado pelo interesse em um ou dois canais[...] O sucesso de um pacote de programação está em conseguir ter inúmeros programas que atraiam espectadores de gostos diferentes e os levem a se tornarem assinantes. (CANNITO, 2010, p.111).

Já o modelo utilizado pelos canais de compra (como Shop tour e Shoptime, por exemplo) consiste em conquistar audiência através do anúncio de produtos que atendem a interesses diversos e mediar a venda destes produtos. A receita destes canais é obtida através de comissão sob as vendas e ao cobrar para que as marcas anunciem seus produtos nos programas em questão.

2.3 Multiplicação das telas e fragmentação da audiência: o cenário da crise

As mudanças nos hábitos de consumo de informação e notícias têm afetado mundialmente os conglomerados de mídia, sobretudo os veículos de mídia impressa. Jornais de grande circulação no Brasil, como a Gazeta Mercantil e o Jornal do Brasil decretaram recentemente o fim de suas tiragens. Outros grandes grupos como Abril e Estado de São Paulo realizaram demissões em massa.

A televisão, até então, manteve-se relativamente estável diante do impacto causado pela internet sob a mídia impressa. Entretanto, sinais apontam que o veículo tem se tornando cada vez mais vulnerável e pode estar perdendo sua influência sob as próximas gerações.

Segundo o relatório intitulado "*Trends in News Consumption*:"⁹ realizado pelo *Pew Research Center for the People & Press*, a audiência média dos telejornais norte-americanos caiu de 68% em 1991 para 55% em 2012, enquanto a busca de notícias em vídeo na internet subiu de 24% em 2002 para 39% em 2012.

⁹ Hábitos no consumo de notícias. Disponível em: <<http://www.people-press.org/files/legacy-pdf/2012%20News%20Consumption%20Report.pdf>>. Acesso em: 29 Abril de 2015.

A pesquisa realizada nos Estados Unidos em 2012 entrevistou mais de 3.000 americanos de diferentes idades para saber mais sobre seus hábitos de consumo de notícias. De acordo com os dados, o consumo digital e online continua a crescer e cada vez mais pessoas estão obtendo informações através de smartphones, tablets e outros dispositivos móveis. Possivelmente a maior mudança neste cenário esteja ligada ao crescimento das redes sociais. A porcentagem de americanos que afirmaram ter lido reportagens ou manchetes através de redes sociais no dia anterior à pesquisa dobrou de 9% no ano de 2010, para 19% em 2012. Entre os mais jovens, com idade inferior a 30 anos, esta porcentagem sobe para 33%, quase equiparando-se ao número de pessoas que consumiram notícias através da televisão (34%). Ainda entre este grupo, apenas 13% afirmaram ter lido algum jornal no dia anterior, tanto em formato impresso quanto digital.

Entretanto, entre os entrevistados com idade superior a 50 anos, os dados apontam que 65% utilizam mais as plataformas tradicionais (rádio, televisão e impresso) do que as digitais (35%). Embora os dados apontem uma predileção do público mais velho pelas mídias tradicionais, notavelmente a queda do consumo exclusivo destes meios não ocorre apenas entre os mais jovens. Entre o público de 40 a 49 anos, apenas 24% disseram ter consumido notícias exclusivamente por televisão, rádio ou impresso no dia anterior à pesquisa. Em 2010 a porcentagem foi de 40%, uma variação bastante significativa para um período de apenas dois anos.

Apesar da crescente variedade de opções para a obtenção de informações e notícias, outro importante fator que deve ser ressaltado é que uma minoria considerável de jovens demonstrou não consumir qualquer tipo de notícia em um dia comum, sendo que 29% dos entrevistados com idade inferior a 25 anos afirmaram não ter contato com notícias no dia anterior à pesquisa, tanto através de plataformas digitais, incluindo smartphones e redes sociais, quanto através de plataformas tradicionais.

O que se pode observar através destes dados é uma mudança clara nos hábitos de consumo e no perfil do público da televisão, que embora não atinja mais os grandes índices de audiência de décadas atrás, ainda consegue níveis satisfatórios graças ao público mais velho, que ainda prefere os meios tradicionais. Entretanto, considerando-se que a média de expectativa de vida está em torno de 80 anos de

idade, em um período de 30 anos, este público deve ser quase que totalmente renovado e, de acordo com os dados, as gerações mais novas têm se distanciado cada vez mais das plataformas tradicionais, dedicando seu tempo e atenção às plataformas digitais, onde grande parte deles obtém informações e notícias.

Embora estes dados refiram-se a uma pesquisa aplicada nos Estados Unidos, é possível prever que a queda de audiência e as mudanças nos hábitos de consumo do público afetem também as emissoras brasileiras, ainda que em um ritmo mais lento, uma vez que a população americana possui maior poder de compra e, conseqüentemente, maior acesso aos dispositivos digitais como smartphones e tablets. A internet móvel¹⁰ americana, assim como a de banda larga fixa também está em um estágio muito avançado em relação a brasileira, com velocidades maiores e custo bem mais acessível.

Mesmo com diferenças econômicas e culturais entre os dois países, dados do IBOPE, principal órgão responsável pela aferição de audiência no país, demonstram que o cenário nacional caminha para a mesma direção. Além da possibilidade de se obter notícias e informações em meios que fogem aos veículos tradicionais, a possibilidade de usufruir de um conteúdo televisivo sob demanda, podendo ser assistido no momento em que o telespectador julgar mais conveniente, parece agradar cada vez mais aos brasileiros.

Além do engajamento dos telespectadores com o conteúdo televisivo nas redes sociais, observamos também que novas formas de consumo estão ganhando espaço. Neste contexto, pelo menos 5% da população afirma ter assistido à televisão pela internet nos últimos 30 dias. Ver os seus programas preferidos em horários diferentes daqueles em que foram exibidos já é uma realidade para 4% da população brasileira. E, destes, mais de 70% gravam pelo aparelho de TV por assinatura, enquanto 13% usam o próprio televisor e 12% utilizam o gravador acoplado ao televisor. (IBOPE, 2014)¹¹

Negroponete (1995) em seu livro “A vida digital” já previa esta ruptura com a lógica da grade de programação proporcionada pelos avanços tecnológicos. No

¹⁰ Com acesso através de dispositivos móveis, via rede de celular 4G

¹¹ Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. O futuro está aqui, bem diante de nós. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/artigospapers/Paginas/O-futuro-esta-aqui-bem-diante-de-nos.aspx>>. Acesso em: 07 Maio 2015

capítulo sugestivamente intitulado de “horário nobre é o meu”, o autor destaca a possibilidade da internet abrir espaço para as pequenas produções de informação, concorrendo com grandes produções de empresas especializadas e que a lógica da grade de programação seria superada com a possibilidade do público selecionar informações de acordo com seu interesse, consumindo apenas aquelas que forem consideradas mais relevantes, no horário mais conveniente.

2.4 A internet como mídia de destaque entre os jovens

Como demonstram os dados discutidos anteriormente, a internet caminha para assumir o posto de mídia mais consumida entre a população com idade abaixo de quarenta anos. Este público se enquadra majoritariamente dentro da chamada “geração Y”, que engloba os nascidos a partir de 1978 e tiveram contato com a internet durante a adolescência e a vida adulta, e os nativos digitais - também chamados de “geração Z”, nascidos entre 1989 e 2010 e que cresceram sob a influência direta da web. (LEVY; WEITZ, 2000, p. 102). Trata-se de um público interativo e ativo, seja através da TV, smartphone, tablet ou computador. É também mais exigente com relação ao conteúdo às novidades.

De acordo com pesquisas¹² de perfil de público realizadas em 2010 por uma agência especializada em marketing para o público jovem, eles estão em contato uns com os outros o tempo todo. Não só em seus relacionamentos pessoais, mas também para buscar informação e colaboração sobre os mais diversos assuntos. São multitarefa, capazes de realizar diversas atividades simultaneamente, fazendo com que a soma total do tempo das atividades realizadas ultrapasse as 24 horas. Com tantos estímulos simultâneos têm dificuldades de manter o foco apenas sobre uma atividade, exigindo assim que qualquer tarefa seja engajante, sob o risco de ser totalmente ignorada caso não seja.

A influência da Internet contribuiu também para o desenvolvimento do caráter imediatista. Precisam de velocidade, buscam satisfação imediata e querem soluções

¹² PROJETO ESTUDOS SOBRE JOVENS NAMOSCA: Tabulação geral dos resultados. Disponível em: <<http://p.download.uol.com.br/gd/jovem.pdf>>. Acesso em: 12 Mai. 2015.

rápidas. O acesso a opções também é uma característica marcante. A possibilidade de pesquisarem por produtos e serviços ao redor do mundo resulta em uma relativa facilidade de escolha e na certeza de haverem outras opções caso a opção não atenda suas necessidades. Estes jovens também não consideram crime ou roubo baixar conteúdo com direitos autorais da Internet, entretanto mostram-se dispostos a pagarem por aplicativos de seu interesse ou realizarem compras dentro de *apps* e jogos, prova disso é o crescente sucesso das lojas de aplicativos e dos games que são disponibilizados gratuitamente, mas que tem seu Modelo de Negócios baseado na venda de itens dentro dos jogos, como armas, armaduras e outros atributos que podem ser agregados aos personagens. Apenas a *App Store*, da empresa Apple, já pagou 15 bilhões de dólares à desenvolvedores que disponibilizam seus aplicativos dentro da loja virtual.

O fato de terem crescido sob a influência dos recursos e características da internet, alterou também a forma como este público se relaciona com as mídias tradicionais.

Uma geração de nativos da Internet começou a construir uma nova racionalidade e um novo modelo de mídia. O acesso e a produção de conteúdo explodiram. O processo foi caótico e deixou pelo caminho vários destroços. Empresas nasciam e morriam em meses. Todos se lembram em maio de 2001 quando a “Bolha da Internet”, o fenômeno da supervalorização das empresas e suas ações, estourou. Várias empresas virtuais quebraram. No entanto, empresas que tinham descoberto um nicho (um serviço específico) saíram, praticamente, ilesas. A lição foi que o mercado de Internet não reinventou a economia, como muitos chegaram a pensar na época [...]. O legado da explosão da bolha foi a disseminação ilimitada de informação com baixo custo (e, em alguns casos, baixa qualidade). O usuário acostumou a navegar gratuitamente e a ter acesso a serviços e informações. (FAUSTINO; GONÇALEZ, 2009, p.226)

Aos poucos o hábito de utilizar a internet para o consumo de informações e notícias, ou para entretenimento e distração foi se consolidando. No início haviam sites e blogs com navegação limitada e pouco intuitiva, poluição visual e diagramação precária, mas gradualmente o veículo foi evoluindo, tanto na forma quanto no conteúdo e tornou-se cada vez mais acessível, contribuindo para o processo no qual o usuário tem cada vez mais consciência de que também pode ser gerador de

conteúdo. “Com tanta informação disponível e interatividade, ocorreu um problema: o tempo não estica... Como fazer tudo isso e ainda acompanhar novelas e telejornais em horários rígidos?” (FAUSTINO; GONÇALEZ, 2009, p.226)

2.5 A grade de programação e sua importância para as emissoras

A televisão aberta tem a transmissão em fluxo como uma de suas principais características. Ou seja, uma sequência estruturada de programas é transmitida ininterruptamente em dias e horários previamente definidos. Ao terminar um programa um novo começa a ser exibido, e assim a programação segue sucessivamente. Cada emissora tem autonomia para elaborar a sua própria grade, que normalmente repete-se diariamente, podendo variar nos finais de semana.

O principal objetivo da grade de programação era definir horários fixos para a exibição de cada programa, para que o público soubesse o que seria transmitido e pudesse programar-se para acompanhar os programas de seu interesse.

O processo de implantação das grades de programação nas emissoras deu-se a partir da década de 1970, pois até então não haviam transmissões simultâneas em nível nacional. Cada emissora de TV exibia a sua própria programação local e os conteúdos produzidos nas capitais, como as telenovelas, eram exibidos em horários alternados, definidos por cada emissora local e não pela rede.

Os poucos programas exibidos nacionalmente obedeciam ao sistema de tráfego de fitas de videotape. Eram transmitidos à medida que chegavam a cada cidade, e as emissoras apresentavam-nos em dias e horários diferentes. Não havia a obrigação de fidelidade entre as emissoras de uma mesma rede, que podiam comprar programas de diferentes fontes produtoras. Mas a produção de programas também não obedecia a nenhum critério de rede e produzia-se o que dava para ser produzido, dependendo muito mais dos talentos disponíveis, sem qualquer intenção de organizar uma rede, exatamente por falta de um planejamento estratégico para criar um Modelo de Negócio. (OLIVEIRA SOBRINHO, 2011, p. 190)

Apenas após a implantação da rede nacional de microondas, passou a ser possível estruturar uma programação de rede que alcançasse todo o país. De acordo

com Oliveira Sobrinho (2011), no início os custos de rede eram inviáveis comercialmente, o que fez com que a distribuição dos programas em uma rede nacional fosse gradativa. Apenas o conteúdo ao vivo passou a ser transmitido simultaneamente em âmbito nacional, já o conteúdo gravado só conquistou a tão desejada simultaneidade após a chegada da televisão em cores, quando os custos de distribuição da Embratel foram reduzidos como forma de incentivo. “A partir daí a maioria dos programas passou a ser exibida simultaneamente. As vendas nacionais, realizadas de forma centralizada, garantiram que parte do faturamento fosse retida para cobrir os custos” (OLIVEIRA SOBRINHO, 2011, p.191.)

Eram realizadas pesquisas com o objetivo de descobrir em quais horários cada perfil de público assistia à TV, e assim exibir programas elaborados de acordo com o interesse de cada grupo, nos horários em que possivelmente atingiriam o maior número de pessoas. Essas pesquisas também serviam de subsídios para que as emissoras vendessem inserções publicitárias aos anunciantes nos intervalos dos programas. Dados como sexo, renda, faixa etária e escolaridade dos telespectadores de cada programa eram fornecidos às agências de publicidade e ajudavam aos anunciantes e profissionais de mídia escolherem em qual programa investir suas verbas milionárias, de acordo com as características do público para o qual os produtos ou serviços anunciados destinavam-se.

Fica claro que a grade de programação está totalmente atrelada ao Modelo de Negócio praticado pelas emissoras de televisão aberta. Qualquer mídia ou dispositivo que rompa com a lógica de transmissão em fluxo e com a estrutura da grade de programação, permitindo ao telespectador assistir o conteúdo desejado no momento em que julgar mais conveniente, estará afetando de alguma forma o modelo econômico das emissoras.

2.6 Formas complementares de geração de receita

Existem diversas formas de geração de receitas que podem ser adicionadas ao conteúdo televisivo para a obtenção de rendimentos complementares que, somados ao conteúdo principal, podem potencializar a arrecadação. Algumas destas modalidades já vêm sendo praticadas em maior ou menor grau por determinadas

emissoras. Elas não são exclusivas e podem ser combinadas entre si com o intuito de oferecer uma nova proposta de valor. Proposta esta que deve estar relacionada de alguma forma com o conteúdo televisivo e, para que haja interesse por parte do público em consumi-las, é fundamental que este conteúdo televisivo estabeleça alguma relação de afetividade com seu público.

2.6.1 Economia Afetiva

Consiste em transformar o conteúdo produzido pela emissora (seja ele um programa, uma série, um quadro específico dentro de um programa ou qualquer outra produção) em uma marca com a qual os consumidores possam estabelecer uma relação de proximidade e afetividade.

A economia afetiva refere-se a uma nova configuração da teoria de marketing, ainda incipiente, mas que vem ganhando terreno dentro da indústria das mídias, que procura entender os fundamentos emocionais da tomada de decisão do consumidor como uma força motriz por trás das decisões de audiência e de compra. (JENKINS, 2009 p.96)

Independentemente da plataforma na qual será exibida, para que uma produção seja rentável e alcance sucesso é necessário que ela se torne uma experiência significativa para o público ao qual se destina, ainda que este público faça parte de um nicho específico. Qualquer tentativa de se buscar formas alternativas de monetização para o conteúdo televisivo que fujam dos modelos convencionais irão fracassar caso não contem com o engajamento do público.

É importante ressaltar que o termo engajamento se difere de audiência, que está mais relacionada ao número total de pessoas que recebem determinado conteúdo. No caso da exibição de uma telenovela, por exemplo, é possível estimar quantos aparelhos de TV estão sintonizados em determinado momento no canal que a exibe, mas é impossível precisar quantas pessoas estão de fato dedicando sua atenção para o que está sendo exibido. Por outro lado, o termo engajamento pressupõe uma participação ativa, permitindo ao público ter uma relação mais próxima com o conteúdo produzido, podendo contribuir com a construção do mesmo através

do envio de fotos, vídeos, participando de pesquisas e enquetes, ou qualquer outro tipo de interação. Essas ações contribuem para que o público se sinta mais representado e faz com que o programa agregue mais valor ao dia-a-dia de quem o assiste. Ainda que o engajamento seja quantitativamente menor do que os números de audiência, um público engajado e participante tende a ser mais fiel e a consumir mais produtos relacionados ao programa.

As primeiras evidências sugerem que os consumidores mais valiosos são aqueles que a indústria chama de “fiéis”, ou que chamamos de fãs. Os fiéis tendem a assistir às séries com mais fidelidade, tendem a prestar mais atenção aos anúncios e tendem a comprar mais produtos. (JENKINS, 2009 p.98)

A economia afetiva baseia-se em entender a relação de afetividade que pode se estabelecer entre o público e o conteúdo produzido e transformá-la em commodities que podem ser explorados de diversas formas, “porque as ideias que sempre ocuparam o núcleo das histórias contadas e dos conteúdos vendidos por vocês não são apenas propriedade intelectual, são capital emocional” (JENKINS, 2009 p.107)

2.6.2 Branded Content ou Branded Entertainment

Embora o termo seja novo, trata-se de uma prática antiga, onde uma única marca ou anunciante patrocina todo um programa. Neste formato, o anunciante em questão pode ter seu nome diretamente vinculado ao programa, como no caso do Repórter Esso, jornalístico muito popular entre as décadas de 1950 e 1970, ou ser percebido pelo público de forma indireta, através de menções e merchandising.

Este formato apresenta ainda uma grande vantagem ao anunciante, que tem sua marca atrelada ao conteúdo produzido e a certeza de que o público terá contato com a mesma, independentemente do horário ou do dispositivo em que conteúdo será visualizado.

Tal estratégia atinge de modo subliminar o espectador, que assiste ao programa interessado no conteúdo, mas está em contato permanente com a marca. Os envolvidos nesse tipo de ação cuidam para que a

exposição, no entanto, não seja ostensiva, pois não desejam afastar o espectador do canal. (CANNITO, 2010 p.120)

Outro exemplo de *branded content* é a série brasileira “Descolados”, produzida pela Mixer e exibida em 2009 pela MTV e posteriormente pela Rede Bandeirantes em 2011, que conta a história de três jovens que estão saindo de casa. Eles não se conhecem, mas uma série de eventos casuais coloca-os juntos, dividindo o mesmo teto. A trama relata o cotidiano dos três na cidade de São Paulo, onde vivem histórias de conquistas e dúvidas, presentes na vida de qualquer jovem. A série foi produzida sob encomenda da Coca-Cola. A empresa optou por atrelar sua marca uma série que trata da temática jovem, com atitudes e valores que a empresa desejava que o público relacionasse com a marca. De acordo com Cannito (2010), os programas que pretendem ter esse tipo de patrocínio deverão ser segmentados e definir claramente o tipo de público que desejam alcançar.

2.6.3 Merchandising

Consiste em um anúncio de uma marca ou produto dentro de um programa, estando normalmente inserido no contexto da atração. Diferente do *branded content*, onde o conteúdo é produzido para ser associado a um único patrocinador, um mesmo programa pode fazer merchandising de diversas marcas e produtos diferentes ao longo de sua exibição. Quanto mais natural for a exposição da marca, estando inserida organicamente dentro da narrativa do programa, mais eficiente é a ação de merchandising, uma vez que o público assimila o anúncio de forma subliminar, sem que haja uma ruptura com o fluxo da narrativa.

Esta modalidade apresenta também uma vantagem aos anunciantes pois, mesmo que o público assista ao programa em horários diferentes do que é tradicionalmente exibido, através da internet ou de alguma plataforma de conteúdo sob demanda, a marca continuará sendo exibida, o que não ocorreria se o anúncio tivesse sido veiculado durante o intervalo comercial. Este diferencial agrega valor ao espaço publicitário oferecido pelas emissoras, que podem cobrar um valor muito maior pelo merchandising do que pelo *spot* comercial de 30 segundos, ainda que seu tempo de exibição na tela seja menor.

2.6.4 T- Commerce

O *t-commerce* é uma modalidade de venda de produtos através da televisão, de modo similar ao *e-commerce*, que constitui a venda de produtos através da internet. Este recurso pode ser proporcionado através da Televisão Digital e implantado pelas emissoras, contanto que exista um canal de retorno, ou seja, um canal que permita o envio de dados do aparelho do telespectador/usuário de volta para as emissoras. Este canal pode ser viabilizado através da internet, por exemplo.

Seu diferencial consiste em oferecer ao telespectador/usuário a possibilidade de adquirir um produto ou serviço no momento em que assiste a um determinado programa, podendo servir como reforço à uma ação de merchandising. Seria possível, ao realizar o merchandising de um produto de determinada marca, por exemplo, disponibilizar na tela da TV um menu interativo que permitisse ao usuário adquirir este produto e recebê-lo em sua casa dentro de alguns dias. Para facilitar o processo, as emissoras poderiam solicitar um cadastro prévio aos telespectadores, que poderia ser feito uma única vez e, após isso, o telespectador/usuário estaria apto a realizar a compra de maneira instantânea, pressionando apenas alguns botões no controle remoto. Todos os dados como o endereço de entrega e número de cartão de crédito para pagamento já estariam armazenados em um banco de dados, eliminando a necessidade do telespectador ter que fornecê-los em cada compra.

O *t-commerce* já faz parte da realidade de diversos países onde a TV digital já está consolidada, no Reino Unido, por exemplo, em 10% dos lares com TV digital o recurso de compras já foi utilizado (NOBRE ET. AL, 2008, p.7).

Além de permitir que as emissoras cobrem mais por ações com este tipo de integração, uma vez que agregam mais valor ao produto e possibilitam ao o telespectador adquirir o mesmo no momento em que a ação é exibida, as emissoras podem negociar com o anunciante uma porcentagem sob o lucro das vendas realizadas, atuando também como um intermediador de vendas entre telespectador/usuário e anunciante.

O *t-commerce* também pode ser utilizado para a venda de produtos da própria emissora, podendo eles estarem ou não relacionados com o programa exibido no

momento, como por exemplo dvds de suas produções, roupas e acessórios temáticos relacionados ao programa, ingressos para shows e eventos organizados ou não pela emissora, entre outras oportunidades.

De acordo com Carneiro (2012, p.146), fatores como a demora na adoção da tecnologia e o ainda elevado custo da internet de banda larga são dificultadores da adoção do *t-commerce*. Além disso, a falta de *know-how* por parte das emissoras pode atrapalhar a qualidade do serviço. Questões como: “As pessoas realmente confiarão seus cartões de crédito a tantas emissoras? ” Ou “haverá quantidade de produtos suficientes para atender aos consumidores caso uma ação atraia grande interesse do público? ”, ainda precisam ser pensadas e discutidas, mas de qualquer forma, o serviço apresenta-se como uma alternativa viável de geração de receitas.

2.6.5 Conteúdo Expandido/Extensão da Marca

O fato de se ter um produto audiovisual de qualidade, que conquiste o engajamento dos telespectadores, abre uma série de possibilidades para que se explore este conteúdo comercialmente de outras formas, transformando-o em uma marca que pode se expandir para diversos outros produtos relacionados.

O conteúdo expandido pode ter caráter transmídia, no qual oferece ao telespectador uma compreensão maior e mais aprofundada da narrativa, como no caso de livros derivados de séries, filmes ou novelas, onde tramas paralelas se cruzam com a trama principal que se desenrola em alguma outra mídia. As opções são muitas e além de poderem ser monetizadas individualmente, com modelos de negócio específicos para cada mídia, oferecer aos telespectadores diversos pontos de contato com o conteúdo produzido ajuda a reforçar a relação de afetividade com os mesmos.

A força de uma conexão é medida em termos de seu impacto emocional. A experiência não deve ser contida em uma única plataforma de mídia, mas deve estender-se ao maior número possível delas. A extensão de marca baseia-se no interesse do público em determinado conteúdo, para associá-lo repetidamente a uma marca. (JENKINS, 2009 p.106).

Existe também a opção de expandir o conteúdo através de produtos que não estejam diretamente ligados à narrativa do programa, mas que divulgam e reforçam a

marca, como no caso de CDs com a trilha sonora do programa, DVDs, games, aplicativos, peças de roupas, materiais escolares, adesivos, brinquedos, etc. Neste caso a emissora detentora dos direitos de produção pode optar por confeccionar e comercializar diretamente estes produtos, ou licenciar a marca do programa para que um terceiro a utilize em seus produtos, mediante ao pagamento dos direitos de utilização da marca.

Cada um desses produtos pode ainda vir a gerar novas formas de receita, como no caso de aplicativos relacionados a algum programa específico, ou aplicativos de segunda tela, relacionados às emissoras como um todo. Além de disponibilizar conteúdo adicional ao público, podem ser criados novos espaços para inserção de publicidade ou comercialização de produtos.

Ambas as formas podem ser muito rentáveis, dependendo do grau de interesse que o conteúdo desperta. Entre os anos de 2012 e 2013 o SBT atingiu altos índices de faturamento com a novela *Carrossel*. Destinada ao público infantil, a produção resultou em diversos produtos derivados, desde peças de vestuário à brindes em redes de *fast-food*. Segundo José Roberto Maciel, vice-presidente do SBT em entrevista para a Folha¹³, a estimativa de arrecadação foi de cem milhões de reais entre publicidade e licenciamentos nestes dois anos.

2.6.6 Conteúdo Sob Demanda

As emissoras podem disponibilizar ao público o conteúdo produzido por elas e exibido no fluxo televisivo em formato sob demanda, onde o usuário pode assisti-lo no momento em que lhe for conveniente. A vantagem de oferecer este serviço é que não há qualquer custo adicional na produção dos conteúdos, uma vez que são os mesmos que foram exibidos na programação.

Muitas emissoras se mostram receosas em oferecer seu conteúdo sob demanda, pois acreditam que isso pode ameaçar sua grade de programação, havendo uma concorrência interna do conteúdo sob demanda com a programação em fluxo, entretanto vários desses conteúdos já são disponibilizados por terceiros em

¹³ FOLHA. "SBT fatura R\$ 100 mi com sucesso de 'Carrossel'". Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1172558-sbt-fatura-r-100-mi-com-sucesso-de-carrossel.shtml>>. Acesso em: 27 de Março de 2013

sites como o *Youtube* e podem ser acessados livremente pelo público. Embora as emissoras tenham direitos autorais sobre suas obras, o volume de postagens de vídeos torna o gerenciamento muito difícil, pois ao solicitar a retirada de um vídeo em específico, o mesmo pode ser postado futuramente por um outro usuário.

Desta forma, torna-se mais rentável ter uma plataforma oficial para disponibilizar tais conteúdos e encontrar formas próprias de monetização para os mesmos, que em geral podem ocorrer de três formas: mediante ao pagamento de assinatura mensal, como no caso do portal *globo.com*, onde os assinantes tem acesso a todo o conteúdo da programação na íntegra através do site. O conteúdo também pode ser disponibilizado gratuitamente ao usuário e gerar receita através de anúncios em *pre-roll*¹⁴ ou banners. Existe ainda a opção do formato *pay-per-view*, onde o usuário paga apenas por um conteúdo específico que deseja assistir.

É possível também criar modelos que misturem duas ou mais modalidades, como por exemplo disponibilizar gratuitamente o conteúdo, mas com exibição de anúncios ou sem a exibição dos mesmos para assinantes.

Como é possível perceber, independentemente da plataforma ou do Modelo de Negócios adotado, o principal elemento é, e sempre será o conteúdo produzido. Somente com um conteúdo de qualidade, que desperte o interesse do público para o qual se destina será possível encontrar formas alternativas e complementares de monetização que alcançarão sucesso. Por mais variadas que sejam as formas que se encontrem, se o conteúdo for ruim, irá fracassar em todas

Na era digital, o conteúdo é tão fundamental que abarca muito mais que o próprio mundo digital. A cultura digital é multiplataforma por definição, daí as mídias digitais também serem importantes. “Pensar digital” não é ser “moderninho” e só gostar de microcomputadores e novas mídias. Pensar digital é superar fronteiras e ter em mente uma cultura que atue também em mídias tradicionais. (CANNITO, 2010 p.252)

¹⁴ Formato de vídeo onde um pequeno anúncio é exibido antes do vídeo principal. Para além do *pre-roll* (quando o anúncio é demonstrado antes do vídeo começar) existem ainda o *post-roll*, em que o anúncio é demonstrado após o vídeo ter passado, e o *mid-roll*, que acontece durante a exibição do vídeo.

Ainda de acordo com Canitto, serão os talentos criativos e o capital humano que irão determinar o fracasso ou o sucesso dos investimentos. Para tornarem-se altamente competitivas, as empresas de televisão e comunicação deverão ter grande capital criativo e criar um ambiente propício à inovação.

3 ESTUDO DE CASO: “O PROGRAMA REVISTA DE SÁBADO”

Para analisar o programa foram analisadas características como o número de blocos, linguagem, elementos visuais, presença ou ausência de interatividade, tempo de duração e as formas de inserções publicitárias. Para compor esta observação foram utilizadas técnicas como observação direta, visita à emissora, entrevistas, aplicação de questionários e pesquisa documental. O intuito é conhecer o programa como um todo, compreendendo suas principais características e descobrir como a emissora as explora em âmbito comercial.

3.1 Histórico e Contextualização da Emissora

A compra da TV Tem ocorreu em 2002, quando a rede globo abriu processo de venda de ações de 27 das suas retransmissoras, incluindo a da cidade de Bauru, até então denominada “TV Modelo”. No dia 30 de agosto do mesmo ano, o processo de compra foi sacramentado e não só a TV Modelo, mas também as TV Progresso e a TV Aliança Paulista, que juntas cobriam as regiões de Sorocaba, Itapetininga, São José do Rio Preto e o Centro – Oeste Paulista, foram adquiridas pelo empresário José Hawilla. (FERRAZ, 2006, p.103). Esta união fez com que o conglomerado se tornasse a rede de emissoras afiliadas da Rede Globo com a maior abrangência no Estado de São Paulo. Um total de 318 municípios compõem a área de cobertura da TV, formando uma região com 7,8 milhões de habitantes; com um dos mais altos índices de potencial de consumo do país.

Hawilla, na época, já era dono da *Traffic*, uma das principais empresas de marketing esportivo do país, detentora de passes de diversos jogadores. O grande volume de receitas provenientes desta empresa permitiu ao empresário oferecer a melhor proposta para a compra das emissoras por valores não divulgados¹⁵.

A nova empresa passou a transmitir sua programação em maio de 2003 e desde então recebe constantes investimentos para manter-se atualizada tecnologicamente e competitiva em relação a seus concorrentes, garantindo com isso

¹⁵ Informações obtidas através de entrevista concedida ao site Jornalistas & Cia em 2008. Disponível em: < <http://www.jornalistasecia.com.br/protagonista11.htm>>. Acesso em: 26 Maio de 2015

não só a qualidade de imagem e som exigida pela cabeça da rede, mas também disponibilizando seu sinal para as localidades mais remotas que, mesmo estando situadas na sua área de cobertura, tinham dificuldades para receber o sinal da emissora (TV TEM, 2012)¹⁶.

De acordo com Bertolli e Diegoli (2008, p.5), o fato de a região atingida pela TV TEM corresponder a um dos polos mais dinâmicos da economia nacional, que consome anualmente algo em torno de US\$ 15 bilhões, determinou um redobrado interesse da nova empresa de comunicação pelo mercado regional, destinando espaços ainda mais significativos para o enfoque dos fatos do território abrangido. O reforço da programação inspirada nas questões regionais é fundamental para sua própria existência, do ponto de vista de comercial.

Sua programação de conteúdo próprio conta com duas edições diárias do Tem Notícias, principal telejornal da emissora. A primeira é exibida ao meio dia, dividida em quatro blocos, somando um total de quarenta minutos de exibição. Já a segunda edição é reduzida, sendo três blocos com duração total de cerca de quinze minutos. A emissora também conta com o Bom Dia Cidade, telejornal matinal que destaca principalmente os problemas e as reivindicações dos municípios. Além destes, conta com programas voltados ao entretenimento, exibidos sobretudo nos finais de semana, como o “Revista de Sábado”, De ponta a Ponta e Nosso Campo.

Um de seus princípios editoriais é o de reforçar os elos com a comunidade, desempenhando função mediadora entre as queixas e reivindicações populares e os poderes executivo e legislativo municipais (BERTOLLI; DIEGOLI 2008, p. 6). Como ações de marketing elaboradas para reforçar esses laços, a emissora também realiza parcerias com prefeituras e agremiações locais no patrocínio de iniciativas que variam de torneios de futebol de salão a campanhas de limpeza das áreas periféricas das cidades.

É preciso destacar também que todos estes eventos regionais tinham o objetivo de movimentar sim as cidades, levar cultura e educação, mas foi também uma maneira eficiente de aumentar o faturamento da emissora. Todos os eventos eram patrocinados. E a mesma estratégia é adotada hoje em dia. Portanto, destacam os diretores da TV TEM,

¹⁶ Informações disponíveis em: <http://redeglobo.globo.com/sp/tvtem/noticia/2012/10/sobre-tv-tem.html>. Acesso em: 02 Julho de 2015

se percebe que a regionalização é também uma fonte inesgotável de faturamento e viabilização de novos projetos. (FERRAZ, 2005, p.74)

Atualmente a TV TEM Bauru opera em sistema analógico e digital, sendo que a maior parte de suas produções é captada em alta definição. Para manter sua estrutura operacional, conta com um quadro de cento e setenta funcionários das mais diversas áreas.

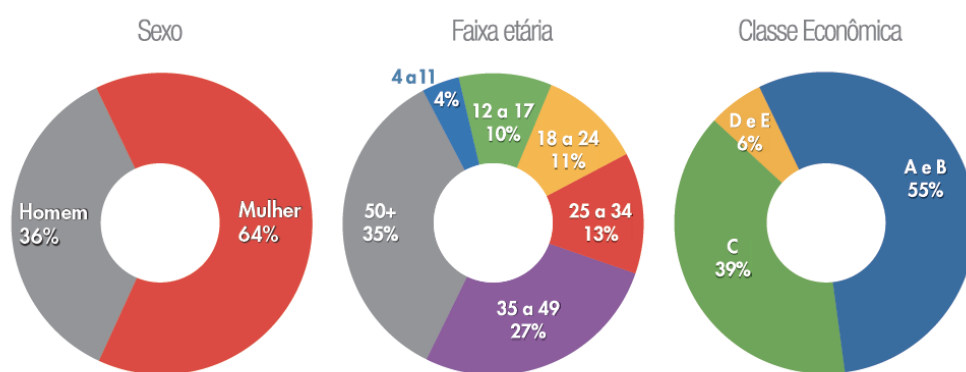
3.2 Perfil de Público da emissora

A TV TEM está estrategicamente posicionada em uma região economicamente favorecida do estado de São Paulo. De acordo com dados fornecidos pelo departamento de marketing e comercial da emissora, o consumo anual da região gira em torno dos quarenta bilhões de reais, cinco por cento acima da média nacional, e seu PIB per capita é de R\$19.761,00. Com agricultura bastante desenvolvida, somente as culturas de arroz, café, cana-de-açúcar, laranja, leite, milho e soja somam quase seis bilhões e meio de reais, representando vinte por cento da produção estadual.

Dentre as principais cidades da região, destacam-se Bauru, uma das maiores cidades da região em número de habitantes e importante polo educacional com Universidades públicas e privadas, Jaú, que supre oitenta e cinco por cento do mercado consumidor de calçados femininos no estado de São Paulo. Com uma produção média de oitenta e cinco mil pares por dia, a região consome anualmente quatrocentos e cinquenta e seis milhões de reais em calçados; Lins, um dos maiores polos exportadores de carne bovina e couro do Brasil, com faturamento anual de três bilhões e meio de reais; Marília, que produz anualmente quatrocentas mil toneladas de alimentos; Bastos, um importante polo granjeiro, com produção diária de quinze milhões de ovos; Barra Bonita, onde está localizada a maior usina de álcool do País, com uma produção de trezentos e cinquenta milhões de litros por safra e Pederneiras, que possui um porto intermodal com capacidade de distribuir um milhão e duzentas mil toneladas e grãos através da hidrovia Tietê-Paraná.

Como é possível observar, trata-se de uma região economicamente ativa, que conta com um público com alto poder de compra. De modo geral, o público da

emissora é majoritariamente feminino (64%) e a maior parte dele tem idade superior a cinquenta anos (35%). Os telespectadores com idade superior a cinquenta anos e com idade entre trinta e cinco e quarenta e nove anos, somados correspondem a 62% do público total da emissora.



FONTE: Ibope Media Workstation - BAU - Perfil Telespectadores - Out/13.

Figura 6 Gráfico de gênero, idade e classe Fonte: Documento da emissora

O gráfico acima (figura 6) demonstra que, assim como revelou a pesquisa “Trends in News Consumption” abordada no item 7.3 deste relatório, a baixa audiência do público jovem também se reflete na TV TEM. Os telespectadores com 24 anos ou menos representam apenas 25% do público.

Os hábitos de consumo deste público também revelam um perfil etário mais elevado, uma vez que entre os principais gastos estão listados itens como comer fora e a manutenção do lar. O gráfico da figura 7 ilustra os principais segmentos de consumo deste público, uma importante característica a ser compreendida, pois fornece subsídios para a elaboração de propostas de geração complementar de receita, as quais devem estar alinhadas aos interesses do público.

CATEGORIA DE CONSUMO	EM RELAÇÃO À MÉDIA BRASILEIRA	CONSUMO TOTAL
ALIMENTAÇÃO FORA DO DOMICÍLIO	+26%	R\$ 2,48 bilhões
MANUTENÇÃO DO LAR	+10%	R\$ 10,68 bilhões
GASTOS COM VEÍCULO PRÓPRIO	+13%	R\$ 2,12 bilhões
ELETRODOMÉSTICOS E EQUIPAMENTOS	+5%	R\$ 865 milhões
MATRÍCULAS E MENSALIDADES	+21%	R\$ 912 milhões
RECREAÇÃO E CULTURA	+9%	R\$ 674 milhões
CONSUMO TOTAL (URBANO + RURAL)	+5%	R\$ 39,97 bilhões

Figura 7 Gráfico de hábitos de consumo Fonte: Documento da emissora

3.3 Origem do programa

O “Revista de Sábado” antecede a fundação da própria TV TEM. Criado originalmente na década de 1990, era um programa exclusivo da afiliada da cidade de São José do Rio Preto, na época TV Progresso, e sua exibição era restrita à São José do Rio Preto e cidades vizinhas. Na época a TV Modelo, afiliada da Rede Globo na cidade de Bauru, exibia no mesmo horário um programa local chamado Interação. Após a aquisição das emissoras de Sorocaba, São José do Rio Preto, Itapetininga e Bauru, resultando na criação da Rede TV Tem, o programa foi mantido na grade, ganhando maior abrangência ao ser exibido em todo o centro-oeste paulista.

A partir do ano de 2002 o programa foi reformulado passando a mostrar o comportamento dos jovens, contando com a cobertura de festas e shows da região. Neste período a atração era considerada um subproduto do departamento de jornalismo, sendo produzido pela mesma equipe de profissionais que trabalhavam nos telejornais da rede e adotava a linguagem de coluna social, onde membros da sociedade eram entrevistados durante festas e eventos e as perguntas eram quase sempre de cunho pessoal, direcionadas à experiência particular de cada indivíduo que participava do evento em questão. Não haviam apresentadores fixos, o revezamento era feito de acordo com a escala dos apresentadores dos telejornais e a gravação era toda feita em estúdio, onde

os âncoras de cada programa introduziam as matérias previamente produzidas que seriam exibidas na sequência.

3.4 Formato atual

Ao longo dos anos o programa passou por modificações graduais, até chegar ao formato que possui atualmente. Raul Cardoso é o membro mais antigo da equipe e foi um dos principais responsáveis por introduzir tais mudanças, tanto na estrutura quanto na linguagem do programa. Ele faz parte do núcleo de produção desde quando a TV TEM assumiu a atração e decidiu exibi-la em todas as cidades cobertas pela emissora. Raul já foi convidado para assumir a coordenação do programa e, atualmente, atua como editor e finalizador do mesmo.

De acordo com ele¹⁷, com o passar dos anos, o programa abandonou o segmento de coluna social, ganhou apresentadores fixos, foi desvinculado do departamento de jornalismo e tornou-se parte do núcleo de produção, que hoje conta com uma equipe com cerca de 15 membros, entre eles estagiários, cinegrafistas, produtores, roteiristas, editores, finalizadores, coordenadores e gerente. Outra mudança definida por ele como importante foi a saída dos apresentadores do estúdio, que passaram a apresentar o programa a partir das cidades visitadas, na maioria das vezes ao ar livre, gerando maior proximidade entre o programa, os moradores das cidades e telespectadores.

No lugar da cobertura de eventos e do segmento de coluna social, foram introduzidas matérias com mais prestação de serviço ao público alvo, cultura, lazer e diversão. Como afirma Túlio Heitor¹⁸, um dos produtores e roteiristas do programa: “o conteúdo possui cultura, moda, culinária, tecnologia, esporte, história, sempre guiado pela palavra "curiosidade" e ambientado no interior paulista”.

Atualmente o programa é exibido aos sábados, a partir das 14 horas. Tem duração média de 45 minutos, sendo dividido em três blocos de cerca de 15 minutos e conta com dois apresentadores: Marcos Paiva e Cris Ikeda. A atração tem como foco a valorização das cidades e das tradições do interior. A cada semana, o programa visita uma ou mais

¹⁷ Informações obtidas através de entrevista informal realizada no dia 14 de Agosto de 2015.

¹⁸ Informações obtidas através de entrevista informal realizada no dia 14 de Agosto de 2015.

idades das 318 que fazem parte da área de cobertura da TV TEM, dando voz a personagens conhecidos dentro de cada uma delas, destacando artistas locais, culinária e pontos turísticos dos municípios. O programa também discute comportamento, com uma linguagem informal, descontraída e bem-humorada, além de temas relacionados a cultura e lazer, com destaque para as estreias do cinema, geralmente entrevistando atores de filmes nacionais que serão lançados em breve.

3.5 Produção

De acordo com os produtores, entre o planejamento inicial de cada programa e sua exibição existe um intervalo de um mês, sendo que sua pré-produção leva cerca de duas semanas. Inicialmente são feitas reuniões de pauta entre o coordenador do Núcleo de Produção, roteiristas e produtores, onde são discutidas ideias para os próximos programas e também uma definição prévia das cidades onde ocorrerão as próximas gravações. A partir de então, os produtores começam a pesquisar sobre locais turísticos, fatos curiosos, culinária, costumes locais, personalidades e histórias de cada cidade. São elencadas informações e personagens que possam se tornar relevantes para o programa.

Depois desta pesquisa se inicia a elaboração do roteiro, já contendo os quadros, nomes dos entrevistados, locais a serem visitados e outras informações relevantes. Esta versão passa pela aprovação de Alessandra Dias, gerente do núcleo de produção, que pode sugerir ajustes ou modificações para, em seguida, ser elaborada a versão final.

Os agendamentos das entrevistas e gravações são feitos pelos produtores, também responsáveis por organizarem o cronograma das equipes, solicitar autorizações com a prefeitura de cada município e providenciar os recursos necessários, de acordo com a demanda de cada programa. No dia marcado uma equipe contendo um dos apresentadores, cinegrafista e produtores se desloca para a cidade em questão, onde normalmente há grande mobilização por parte dos habitantes para acompanhar as gravações. Geralmente a maior parte do material é captado em um ou dois dias.

Após as gravações o material bruto é ingestado no sistema da cidade onde será feita a edição (Bauru ou Sorocaba), o produtor responsável assiste ao material e decupa os trechos das entrevistas que serão utilizados na versão final para a posterior edição do

programa. Também solicita artes e animações para o departamento de videografismo, quando necessário.

3.6 Edição

A edição do programa não segue um formato estritamente rígido e os editores têm liberdade criativa para dar ritmo e efeitos à montagem do programa, entretanto existem algumas características marcantes, que estão presentes em praticamente todas as edições e que, por serem recorrentes, já foram incorporadas à linguagem e ao estilo do mesmo, tornando-se “marcas registradas”.

Todas as edições iniciam com uma breve introdução feita pelo apresentador Marcos Paiva, gravada sempre na cidade de destaque de cada programa. Na sequência é exibido um curto clipe, com cerca de 5 segundos de duração, onde normalmente são mostradas imagens gerais da cidade ou de algum evento específico que esteja ocorrendo, sempre acompanhado de trilha sonora. Em seguida é exibida uma arte em videografismo onde a cidade em questão é destacada no mapa do estado de São Paulo e são exibidas informações sobre o município, como o número de habitantes e distância da maior cidade mais próxima.

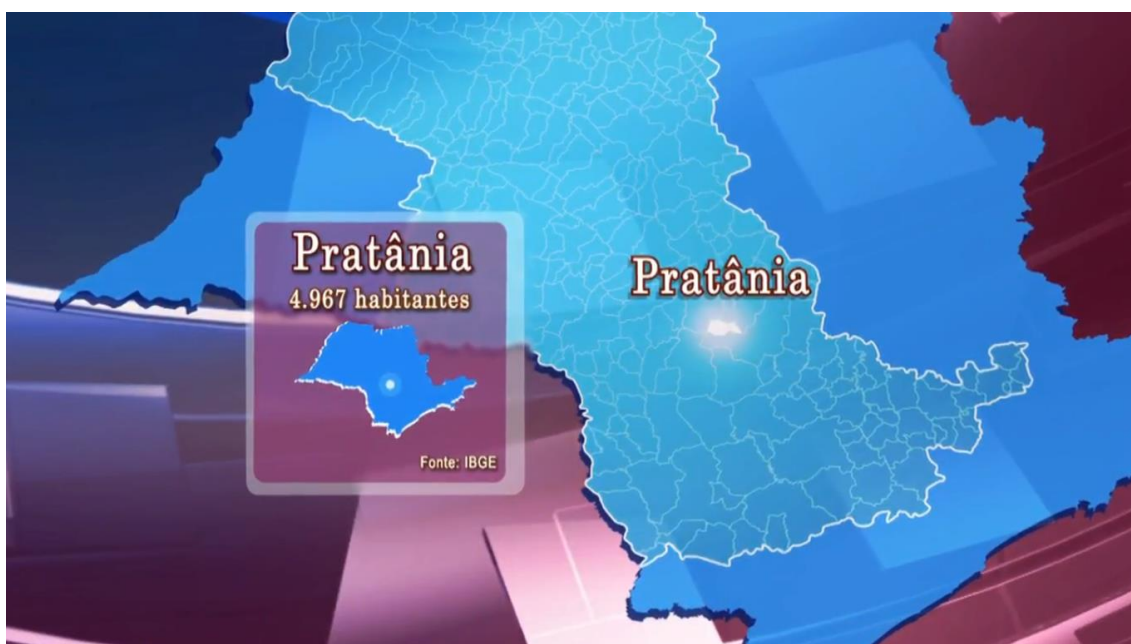


Figura 8 Mapa em videografismo Fonte: Programa Revista de Sábado

A trilha sonora também é uma característica marcante dos programas e possuem função narrativa. São diversificadas, de artistas nacionais e internacionais e geralmente estão inseridas dentro de um contexto, com o objetivo de reforçar uma informação dada, exaltar o estereótipo de algum personagem, ou então colaborar para despertar o riso no telespectador em situações onde se busca o humor.

A edição segue um ritmo dinâmico, sempre alternando entre dois ou três planos de câmera, com inserções recorrentes de planos detalhe¹⁹. Durante as gravações são utilizados recursos de captação como *drones* e câmera *GoPro*²⁰, que proporcionam imagens diferenciadas e mais opções de enquadramentos para os editores. A divisão de tela também é um efeito recorrente, onde a mesma é dividida em duas ou mais partes e imagens são exibidas simultaneamente em cada uma delas, agregando múltiplos pontos de vista em um mesmo enquadramento.



Figura 9 Exemplo de divisão de tela Fonte: Programa Revista de Sábado

¹⁹ Enquadramento bastante fechado, que mostra detalhes próximos de objetos, paisagens ou pessoas, como por exemplo olhos ou boca e tem o objetivo de chamar a atenção para algo específico.

²⁰ Mini câmera, muito utilizada em esportes radicais, que pode ser acoplada na parte interna ou externa de veículos, em cima de um capacete e outros lugares, proporcionando um ponto de vista subjetivo ou um enquadramento que dificilmente seria obtido com câmeras convencionais

Estes recursos, assim como as transições entre um assunto e outro, que mesclam cortes rápidos, divisões de tela e efeitos de tratamento de cor das imagens dialogam bem com o público jovem, uma vez que a maioria deles carrega tais referências imagéticas, decorrentes dos jogos de vídeo game, videoclipes de bandas, estética dos animes japoneses, entre outras.

O uso de videografismo também é um recurso recorrente. Dentro das matérias os grafismos são pontuais, utilizados normalmente para expressar algum sentimento ou estado emocional do entrevistador ou entrevistado (como por exemplo pontos de interrogação, para expressar dúvida, corações para expressar afetividade, etc.), ilustrar algo que esteja sendo dito, como por exemplo a pronúncia de alguma palavra específica, entre outras aplicações diversas.



Figura 10 Exemplo de videografismo Fonte: Programa Revista de Sábado



Figura 11 Exemplo de videografismo Fonte: Programa Revista de Sábado

No exemplo anterior, o assunto abordado eram as ciclofaixas da cidade de Sorocaba. Neste caso o videografismo foi utilizado para reforçar sua extensão, de 116 quilômetros.

Dentro do programa existe ainda um quadro denominado “Inteirado”, que normalmente é chamado pelo apresentador entre um assunto e outro durante a visita à alguma cidade. Este quadro traz curiosidades, que nem sempre estão relacionadas com o município visitado. São temas diversificados, como tecnologia, curiosidades sobre países, fatos e personalidades da história, ente outros. O quadro é totalmente gravado dentro do estúdio e os apresentadores ficam em um fundo de *chroma key*. O videografismo exerce papel fundamental para ilustrar aquilo que está sendo dito pelos mesmos, que na maioria das vezes interagem com os recursos gráficos. As artes são coloridas e bem elaboradas e seu estilo varia com a temática de cada assunto, podendo assumir uma estética mais moderna e computadorizada quando se trata de assuntos relacionados a tecnologia, traços que lembram pintura quando se trata de assuntos históricos ou que envolvam arte, ou até mesmo estética de história em quadrinhos.

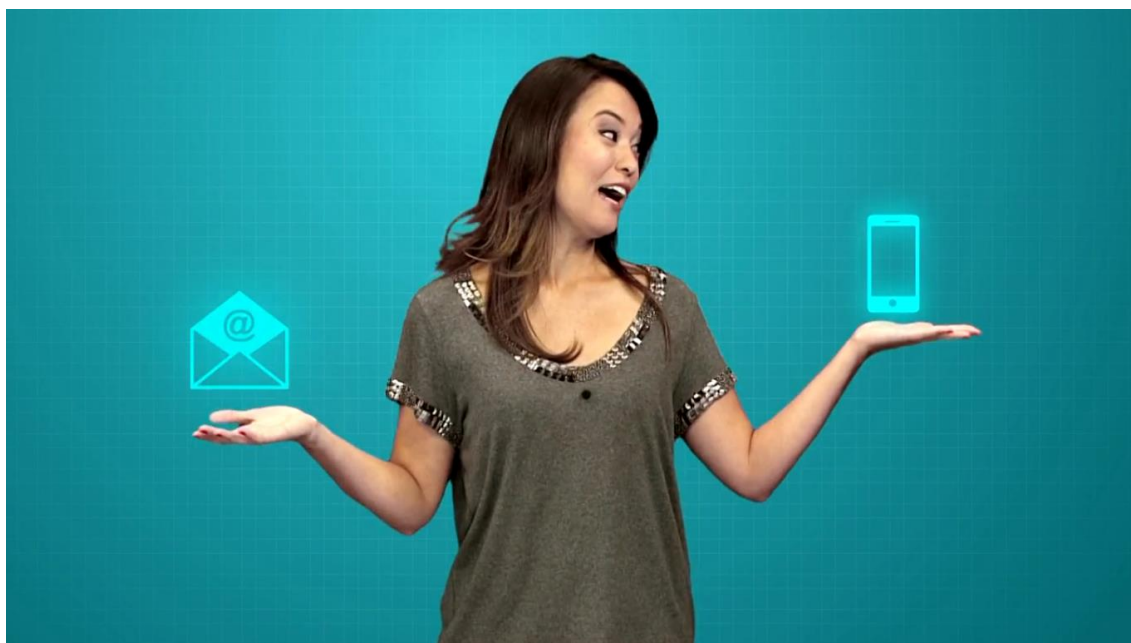


Figura 12 Exemplo de videografismo com interação Fonte: Programa Revista de Sábado

Na figura 12, a apresentadora Cris Ikeda fala sobre o uso de tecnologia para a realização das tarefas diárias, neste caso compara a forma que era utilizada para se

comunicar por texto no passado (carta), com a utilizada atualmente (SMS). Enquanto a apresentadora explica sobre as diversas tecnologias, interage com seus respectivos ícones.



Figura 13 Exemplo de videografismo/animação Fonte: Programa Revista de Sábado

Este segundo exemplo de uma outra edição do mesmo quadro aborda o tema do divórcio. Textos animados e uma animação dos noivos, com uma estética similar a enfeites de bolo de casamento são responsáveis por ilustrar de maneira bem-humorada os dados sobre os números de divórcios citados pela apresentadora.

3.7 Linguagem

A linguagem utilizada pelos apresentadores é bastante informal e popular, com diversos termos direcionados ao público jovem. O apresentador Marcos Paiva adota um estilo bem-humorado e regionalista, apropriando-se das variantes linguísticas características do interior. Como o intuito do programa é justamente valorizar as cidades do centro-oeste paulista, não existe a preocupação de suprimir o sotaque característico, com o som da letra “R” fortemente evidenciado.

Não há qualquer tipo de preocupação com a norma culta, palavras como “você” são frequentemente substituídas por termos reduzidos, como “Cê” e “ocê”, pronomes como “nós” são substituídos por “a gente” e frequentemente existe a supressão da letra “u” em palavras terminadas com “ou”, dando ênfase na tônica da letra “o” (palavras como mostrou, são pronunciadas como “mostrô”, por exemplo) entretanto isso é feito de forma natural, sem que o apresentador faça questão de forçar um estereótipo caipira. Expressões de uso cotidiano, especialmente entre o público mais jovem como “mandou bem”, “senti firmeza”, “maneiro”, “se liga” também são frequentemente utilizadas.

Termos característicos da “nova cultura caipira” são frequentemente utilizados. Tratam-se de expressões que dialogam, não com o caipira tradicionalmente conhecido e muito retratado na vasta literatura brasileira, como sendo o típico homem do campo, simples e matuto, mas sim com os “novos caipiras”, jovens de classe média e alta, oriundos de cidades do interior paulista, que tiveram acesso à educação formal, frequentam universidades, mas se identificam com a cultura sertaneja, frequentam festas de peão e shows de cantores do chamado “sertanejo universitário”. Um destes exemplos pode ser encontrado no programa exibido no dia 29 de Agosto de 2015, onde o apresentador visita a cidade de Pratânia – SP. Em determinado momento, ao visitar um museu em homenagem à dupla Tônico e Tinoco o apresentador diz: “agora Marcos Paiva está todo **traiado**”. A palavra **traiado** trata-se de um neologismo, que significa “vestido ao estilo sertanejo”.

A apresentadora Cris Ikeda, por outro lado, adota um estilo metropolitano. Sua linguagem é menos marcada por regionalismos e variantes linguísticas, aproximando-se da linguagem adotada na capital do estado e seus arredores. Seu estilo cosmopolita reflete-se também em suas pautas, que na maioria das vezes estão ligadas a temas universais e menos interioranos, como saúde, tecnologia, curiosidades, esporte e entrevistas com personalidades. Mais uma vez nota-se a aproximação da linguagem com o público jovem, pelo constante uso de termos como “galera”, “pessoal”, “caraca”, “descolado”, entre outros.

3.8 Aspectos comerciais

O programa possui dois intervalos comerciais, com duração aproximada de 3 a 5 minutos, dependendo do dia de exibição e do “fade”²¹ determinado pela Rede. Nestes intervalos são exibidos anúncios de 30 e 15 segundos, sendo que entre os principais anunciantes locais destacam-se agências de automóveis e supermercados. A emissora também recebe uma porcentagem pela exibição dos anúncios de circulação nacional, negociados diretamente pela Rede, como por exemplo anúncios do Governo Federal.

Os valores dos anúncios locais variam de acordo com a audiência de cada programa, que tomam como base o número de telespectadores em potencial em cada uma das cidades de cobertura da TV TEM. Os valores de venda do “Revista de Sábado” atualmente seguem a tabela abaixo, fornecida pela emissora:

DIA	SIGLA	HORÁRIO	GÊNERO	PROGRAMAÇÃO SÁBADO	30"	15"
SÁBADO	VBRA	07:00	REPORTAGEM	VIA BRASIL	257,00	128,50
SÁBADO	SERA	07:00	REPORTAGEM	COMO SERÁ?	257,00	128,50
SÁBADO	FDES	09:00	INFANTIL	DESENHOS	613,00	306,50
SÁBADO	TVGL	10:30	INFANTIL	TV GLOBINHO	613,00	306,50
SÁBADO	RESA	14:00	SHOW	REVISTA DE SÁBADO	1.397,00	698,50
SÁBADO	PONP	14:50	VARIÉDADES	DE PONTA A PONTA	1.397,00	698,50
SÁBADO	ANGE	15:20	VARIÉDADES	ESTRELAS	1.406,00	703,00
SÁBADO	HUCK	16:10	AUDITÓRIO	CALDEIRÃO DO HUCK	1.768,00	1.326,00
SÁBADO	ZORR	22:20	HUMORÍSTICO	ZORRA TOTAL	3.370,00	2.527,50
SÁBADO	ALTA	23:20	AUDITÓRIO	ALTAS HORAS	1.409,00	1.056,75
SÁBADO	SUCI	01:10	FILME	SUPERCINE	1.177,00	588,50

Figura 14 Tabela de valores de anúncios Fonte: Documento da emissora

É comum que grandes anunciantes obtenham descontos ao fecharem pacotes com um número determinado de inserções comerciais. As quotas de oferecimento (anúncio rápido de um patrocinador com locução oficial da emissora exibido antes do início do programa) não constam nessa tabela, pois muitas vezes são dadas como forma bonificação ou permuta acordada com empresas prestadoras de serviços à emissora.

²¹ Quantidade de tempo disponibilizado pela Rede Globo para a programação local. Embora tenha uma duração fixa previamente estabelecida, o fade pode sofrer variações de acordo com a programação, como no caso da cobertura de eventos extraordinários ou esportivos.

3.8.1 Site do programa

O “Revista de Sábado” possui uma página exclusiva dentro do portal G1, que abriga todos os programas da Rede Globo, tanto nacionais quanto locais. É importante ressaltar que, com relação ao site, um grave problema pode ser facilmente encontrado. Ao buscar pelo nome do programa em sites de buscas na internet, três versões ativas são exibidas: a atual²², uma segunda²³ um pouco menos atualizada e uma terceira versão²⁴ do ano de 2010.

A primeira e a segunda exibem praticamente as mesmas informações, com diagramação diferente. Entretanto o horário anunciado da exibição do programa diverge entre ambas. A primeira informa que o mesmo é exibido a partir das 14 horas, na segunda o horário marcado é 13:50h.



Figura 15 Página do site 1 Fonte: Website do programa

²² Disponível em: <<http://gshow.globo.com/TV-Tem/Revista-de-Sabado/noticia/2014/11/saiba-mais-sobre-o-revista-de-sabado.html>>. Acesso em: 15 Set 2015

²³ Disponível em: <<http://redeglobo.globo.com/sp/tvtem/revistadesabado/noticia/2014/07/saiba-mais-sobre-o-revista-de-sabado.html>>. Acesso em: 15 Set 2015

²⁴ Disponível em: <http://www.temmais.com/revistadesabado/interna_detalhe.aspx?editoria_id=2308&menu_id=16>. Acesso em: 15 Set 2015



Figura 16 Página do site 2 Fonte: Website do programa

Já a terceira exibe apenas links desatualizados, que em sua maioria não funcionam e a página inicial exibe a foto de um antigo apresentador que nem mesmo faz mais parte da empresa.



Figura 17 Página do site 3 Fonte: Website do programa

Tal fato pode ser prejudicial ao programa, afinal a internet é um dos pontos de contato que pode direcionar tanto telespectadores quanto possíveis anunciantes para o programa exibido na TV. A divergência entre informações e a manutenção de uma página

desatualizada “no ar” também pode afastá-los. As análises feitas a seguir foram feitas sobre a versão atual do site.

O portal conta com a descrição do programa, falando brevemente sobre o formato, horário de exibição e os apresentadores. No site é possível rever todos os quadros dos programas que já foram exibidos. Eles são separados individualmente, de acordo com a data de exibição, mas não é possível assistir a um programa inteiro na íntegra. Esta é uma estratégia que além de tornar o streaming do vídeo mais rápido, uma vez que os quadros têm duração muito menor do que o programa inteiro, aumenta a possibilidade de inserção de vídeos de anúncios em *pre-roll*, antes da exibição do vídeo principal, pois cada um dos quadros conta com uma exibição de anúncio individual, que não pode ser pulada pelo usuário que deseja assistir.

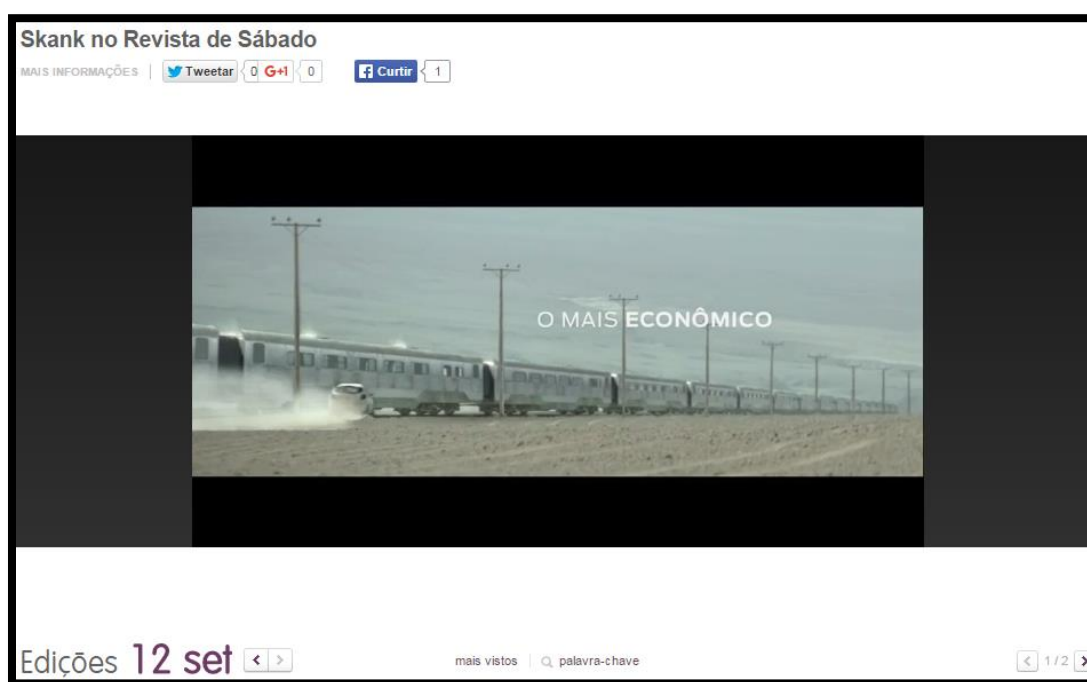


Figura 18 Pre-roll de vídeo

Fonte: Website do programa

Outro tipo de anúncio comumente encontrado são os *banners*, que ao serem clicados direcionam o usuário para a página do anunciante.



Figura 19 Exemplo de banner Fonte: Website do programa

Os formatos e valores de anúncios disponíveis são negociados de acordo com a tabela abaixo (figura 20).

MÍDIA AVULSA*

formato	número cotas	item	local	unidade de venda	entrega garantida	entrega estimada	geotarget	visibilidade	valor (R\$)*
retângulo médio 1	-	-	todas as páginas	CPM	-	-	-	-	24
retângulo médio superior	-	-	internas	CPM	-	-	-	-	30
megabox	-	-	internas	CPM	-	-	-	-	28
DHTML (internas)	-	-	internas	CPM	-	-	-	-	34
*Estes formatos podem ser comercializados por:				FAIXA HORÁRIA - Acréscimo de 10% no valor			GEOTARGET SP - Acréscimo de 20% no valor		

DIÁRIAS

formato	número cotas	item	local	unidade de venda	entrega garantida	entrega estimada	geotarget	visibilidade	valor (R\$)
DHTML útil	-	floating	capa	diária	-	8.882	-	100%	300
DHTML fds	-	floating	capa	diária	-	4.562	-	100%	180
super leaderboard 1 útil	-	super leaderboard 1	capa	diária	-	8.882	-	100%	310
super leaderboard 1 fds	-	super leaderboard 1	capa	diária	-	4.562	-	100%	180
super leaderboard 2 útil	-	super leaderboard 2	capa	diária	-	8.882	-	100%	280
super leaderboard 2 fds	-	super leaderboard 2	capa	diária	-	4.562	-	100%	130
maxiboard útil	-	maxiboard	capa	diária	-	8.882	-	100%	560
maxiboard fds	-	maxiboard	capa	diária	-	4.562	-	100%	290

Figura 20 Tabela de valores de anúncio no site Fonte: Documento da emissora

Além do conteúdo já exibido nos programas, que no portal é acompanhado por um texto explicativo que contextualiza a matéria, é possível encontrar alguns conteúdos extras, feitos exclusivamente para o site como vídeos, fotos de bastidores e gravações de mensagens e recados enviados pelos telespectadores, entretanto o conteúdo é incipiente e pouco agrega, tanto ao site quanto ao programa em si.

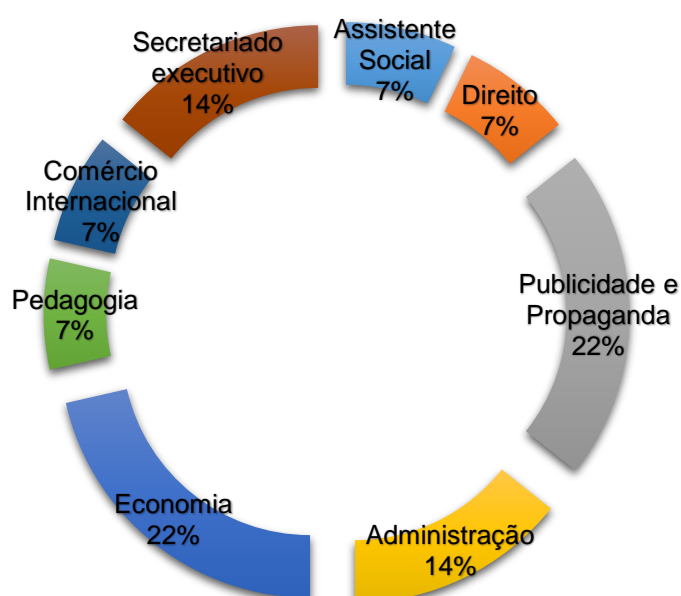
As melhores interações entre a plataforma site e o programa televisivo ficam por conta de receitas que são mostradas no programa de forma mais rápida e que no site ganham complemento adicional, com quantidade dos ingredientes e modo de preparo.

4 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para melhor compreensão das modalidades comerciais praticadas pela TV TEM com relação a venda do programa “Revista de Sábado”, foi aplicado um questionário semiestruturado com membros da equipe comercial. O objetivo era saber quais modalidades são praticadas atualmente e como os profissionais avaliavam o potencial de geração de receita, tanto destas quanto de algumas outras modalidades não praticadas. No total foram 19 profissionais envolvidos da área comercial das cidades de Bauru, Marília, Jaú, Ourinhos, Assis e Botucatu. O questionário foi aplicado no dia 6 de agosto de 2015 na sede da emissora.

4.1 Perfil profissional

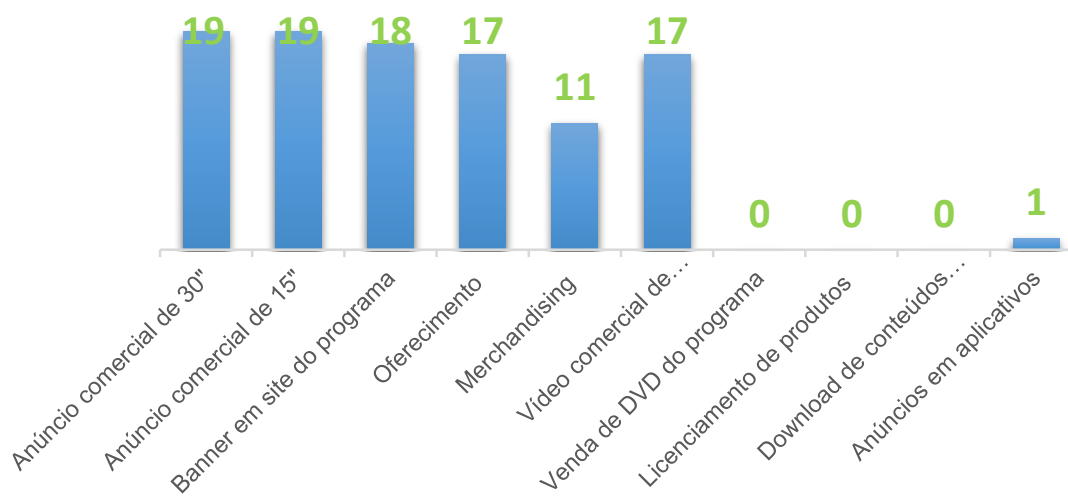
Para aprofundar o Estudo de Caso foi perguntado sobre a formação acadêmica dos profissionais da área comercial. Como demonstra o gráfico a formação em uma área diretamente ligada ao setor comercial, como publicidade e propaganda, economia e administração de empresas não é um pré-requisito para a função, uma vez que o quadro conta com profissionais de diversas áreas como secretariado executivo, assistente social, direito pedagogia e comércio internacional.



Embora uma equipe multidisciplinar possa trazer resultados positivos, por agregar conhecimento oriundo de diversas áreas resultando em potenciais soluções criativas para problemas encontrados, esta também pode ser a origem de confusões com relação à terminologia das modalidades comerciais. Como será exposto posteriormente, onze dos dezenove entrevistados assinalaram a opção “merchandising” como uma das formas de geração de receita praticadas pelo programa, algo que de acordo com os produtores não é praticado. O que mais se aproximaria disso são as roupas utilizadas pela apresentadora Cris Ikeda, cedidas por uma empresa que tem seu nome creditado ao final do programa, isso, no entanto, caracteriza-se como permuta e não merchandising.

4.2 Modalidades comerciais praticadas em torno do programa

Foram elencadas dez modalidades de geração de receitas entre as mais comumente praticadas, como anúncios de trinta e quinze segundos e outras menos convencionais, como licenciamento de produtos, para saber quais delas são praticadas atualmente em torno do programa, dentre as seguintes opções: Anúncio comercial de 30”; anúncio comercial de 15”; banner em site do programa; oferecimento (citação da marca do patrocinador); merchandising dentro do programa; vídeo comercial de abertura na internet (pre-roll); venda de DVDs do programa; licenciamento de produtos com a marca do programa; download de conteúdo pago sob demanda e anúncio em aplicativos para dispositivos móveis. Os números acima das barras indicam a quantidade de pessoas que responderam que a modalidade é praticada, de um total de 19 respostas.



Como discutido anteriormente, a modalidade “merchandising”, embora tenha sido classificada como uma modalidade vigente por 11 entrevistados, não é praticada atualmente. Pode-se perceber que os formatos tradicionais de geração de receitas são os que mais prevalecem.

4.3 Definição do conteúdo do programa

Foi perguntado aos profissionais, por meio de questão aberta, como cada um deles definia o formato e o conteúdo do programa. Para a tabulação destes dados foi utilizada a plataforma *Wordle*²⁵, ferramenta online que gera nuvens de palavras baseadas nos textos inseridos. As palavras que aparecem com maior frequência são exibidas com tamanhos maiores e são dispostas pela proximidade das palavras que as acompanham. Após a inserção das dezenove respostas, a plataforma gerou a seguinte nuvem:



Figura 21 Nuvem de palavras. FONTE: Elaborado pelo autor.

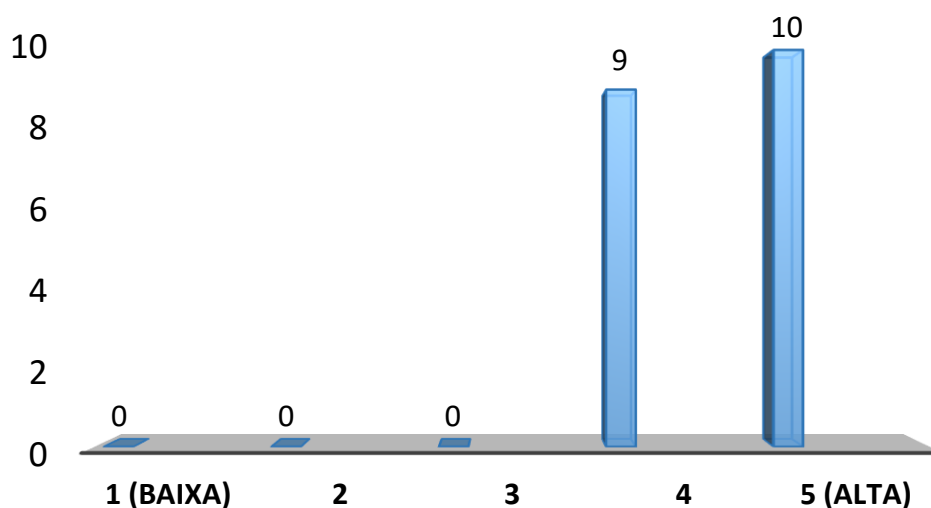
²⁵ <http://www.wordle.net>

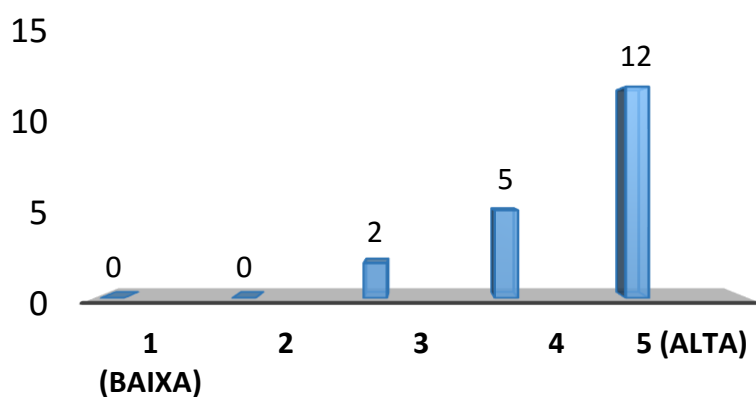
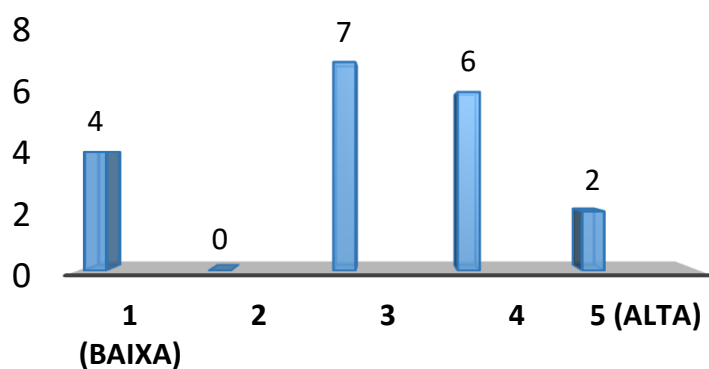
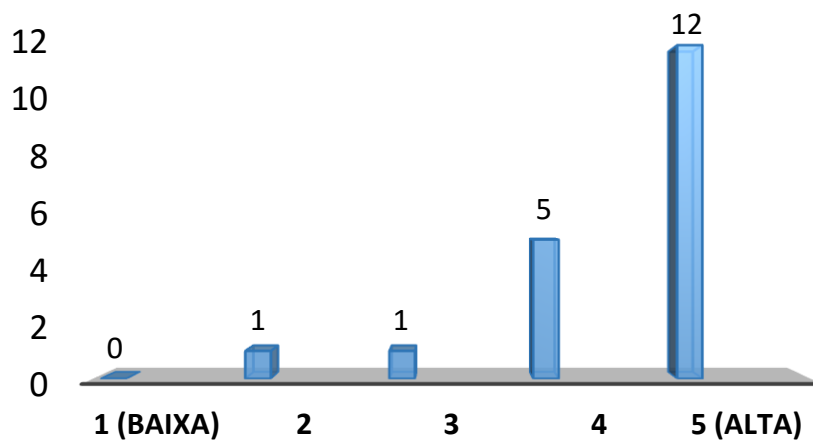
Como é possível observar, os termos “região” e “regionalismo” aparecem em destaque, demonstrando que o caráter regional do programa é uma importante característica percebida por aqueles que o vendem. O público jovem também está enfatizado e é percebido pela equipe comercial como sendo o principal público-alvo do programa.

4.4 Avaliação do potencial de geração de receitas

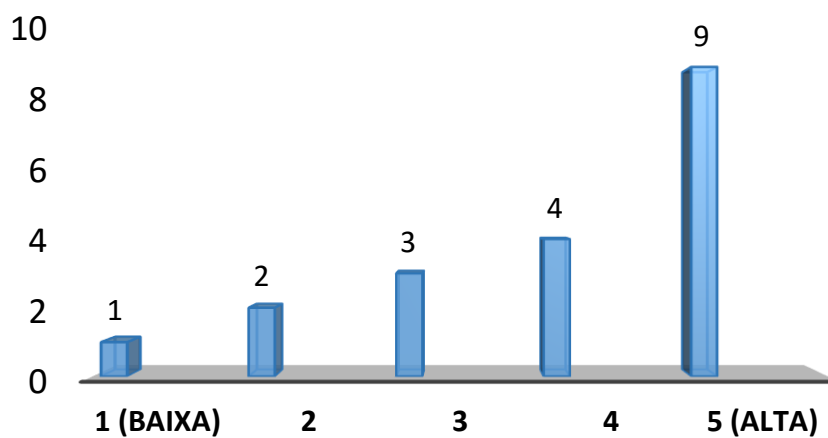
Foi solicitado a cada um dos entrevistados que avaliasse, de acordo com sua opinião, o potencial de geração de receita de cada uma das modalidades elencadas no item “4.2 Modalidades comerciais praticadas em torno do programa”. No caso das modalidades que não são praticadas, foi solicitado que avaliassem qual seria o potencial caso o fossem. Para isso foi utilizada a escala *Likert* com gradação de 1 (baixo) a 5 (alto). Os entrevistados deveriam atribuir uma gradação para cada modalidade. Os números em cima das colunas indicam o número de participantes que assinalaram cada uma das gradações, de um total de dezenove respostas.

Anúncio de 30”

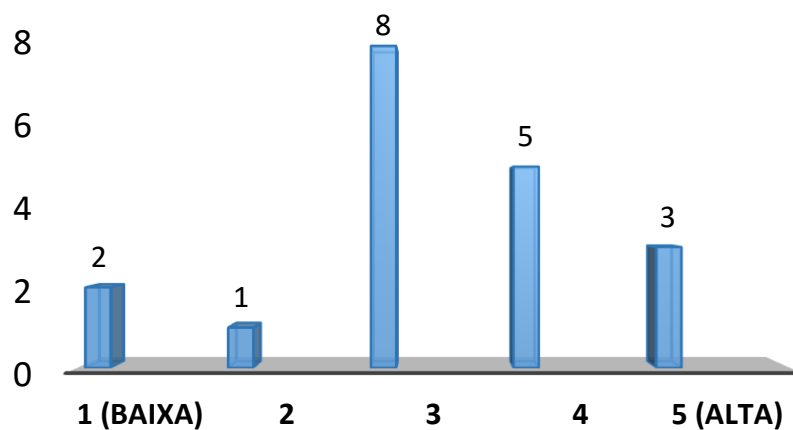


Anúncio de 15''**Banner no site do programa****Oferecimento**

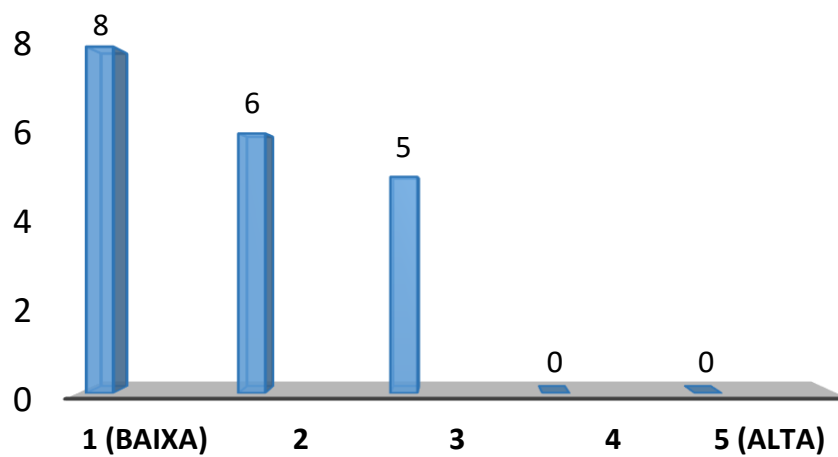
Merchandising

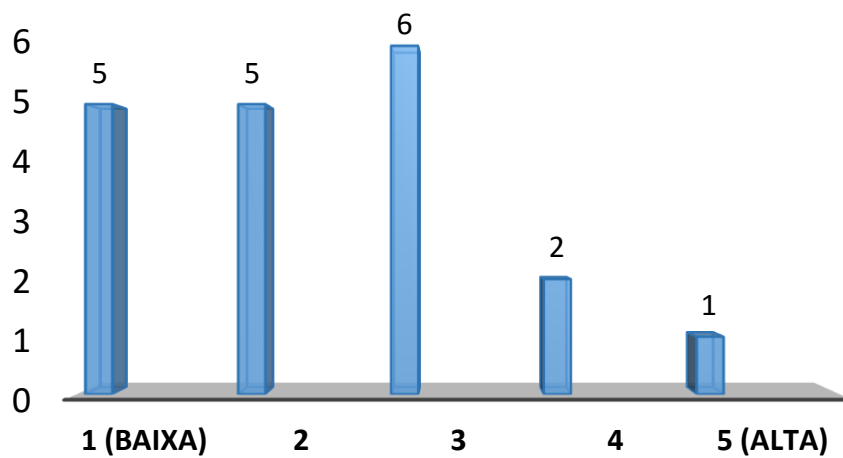
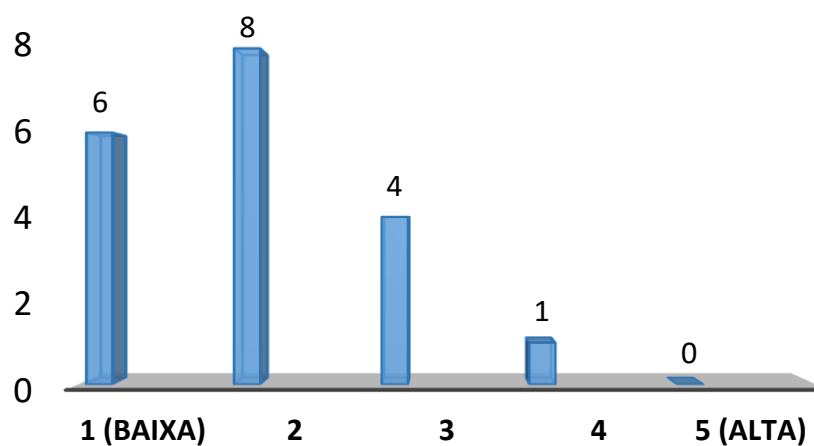
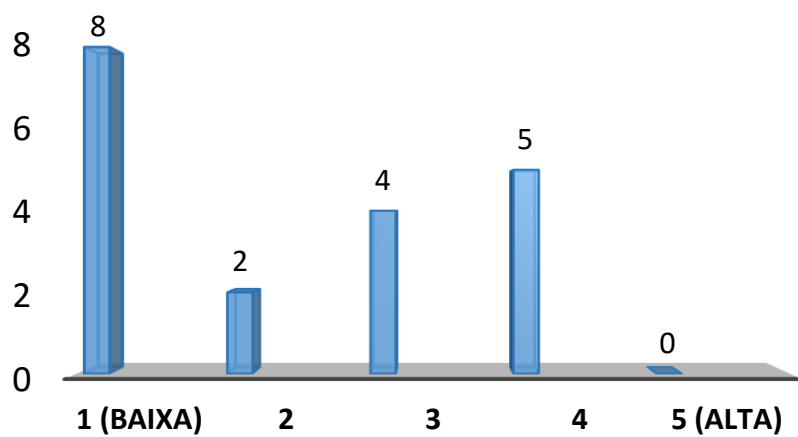


Pre-Roll em vídeos da internet



Venda de dvd's do programa



Licenciamento de produtos**Download de conteúdo pago sob demanda****Aúncio em *apps* para dispositivos móveis**

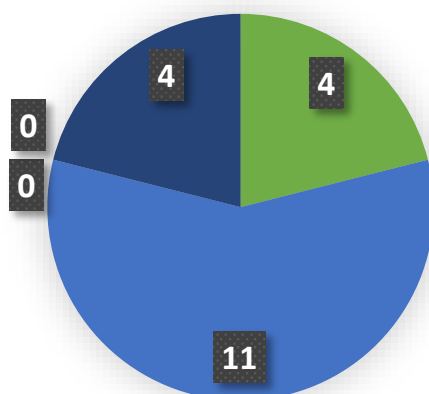
É possível perceber que, de acordo com os profissionais entrevistados, os formatos de vendagem tradicionais têm maior potencial de geração de receitas. Formatos como anúncio de 30", anúncio de 15" e oferecimento foram avaliados com um alto potencial. Formatos como banner no site do programa, *pre-roll* em vídeos da internet e merchandising foram avaliados com um potencial mediano e formatos como venda de DVDs do programa, licenciamento de produtos, download de conteúdo pago e anúncio em *apps* para dispositivos móveis foram avaliados com baixo potencial.

4.5 Esforços em criar novas modalidades

Por fim, foi perguntado aos entrevistados, como eles avaliavam os esforços da emissora em criar novas formas de geração de receita através de seus programas de entretenimento, além da venda de anúncios nos intervalos comerciais. Foram apresentadas as seguintes opções:

- a) há esforços relevantes nesse sentido e seus resultados devem ser implantados em breve;
- b) há algumas ideias nesse sentido, mas nada concreto foi estudado ou projetado até o momento;
- c) isso já foi discutido, mas não há interesse da emissora em desenvolver outras formas de geração de receita;
- d) isso nunca foi discutido anteriormente;
- e) não tenho conhecimento

Foi solicitado que os participantes assinalassem a opção que melhor refletisse a situação atual.



- Há esforços relevantes nesse sentido e seus resultados devem ser implantados em breve
- Há algumas ideias nesse sentido, mas nada concreto foi estudado ou projetado até o momento
- Isso já foi discutido, mas não há interesse da emissora em desenvolver outras formas de geração de receita
- Isso nunca foi discutido anteriormente
- Não tenho conhecimento

Esta questão apresentou resultados divididos. Embora a maioria dos participantes tenha respondido que existem algumas ideias neste sentido, mas nada concreto havia sido estudado ou projetado até o momento, quatro pessoas afirmaram que existem esforços relevantes e que os resultados devem ser aplicados em breve e outras quatro afirmaram não terem conhecimento sobre o assunto. Esta divergência nas respostas pode ser resultante da separação geográfica entre os membros da equipe, que residem em seis cidades diferentes, fato que pode ser um agravante da dificuldade de gerenciamento da circulação de informações entre os membros e da coordenação de ações conjuntas.

4.6 Considerações sobre o Estudo de Caso

Através da análise das características do programa e entrevistas com membros da equipe, fica evidenciado o forte caráter regionalista do mesmo e a linguagem

direcionada ao público jovem. Estas características são reforçadas nos aspectos técnicos, como na edição, videografismo e trilha sonora.

Com relação às formas de geração de receita praticadas em torno do programa, a aplicação do questionário demonstrou a predominância dos formatos tradicionais, sendo que nenhum deles está diretamente ligado ao conteúdo do programa desde a sua fase de pré-produção, elaboração de pauta e roteirização.

De acordo com Raul Cardoso e Túlio Heitor, não há influência da equipe comercial na definição de tais conteúdos e não existe uma avaliação prévia das pautas por parte deles, para que os mesmos pudessem elaborar ações específicas para cada programa, como por exemplo tentar vender um espaço de merchandising antes da gravação para que determinado estabelecimento, como um hotel fazenda de alguma cidade do interior, por exemplo, pudesse servir como um dos cenários, tendo sua marca evidenciada. Entretanto, Raul ressalta que o programa serve como “porta de entrada” para que a equipe comercial possa atuar mais efetivamente na cidade, uma vez que as gravações geram visibilidade para a emissora no município, as equipes aproveitam para tentar vender espaços de anúncios na programação para empresas locais e para o poder público das cidades.

Também não são utilizadas plataformas adicionais como aplicativos de segunda tela, por exemplo. A única mídia além da televisão que é explorada pelo programa é o site, que possui suas próprias fontes de geração de receita, como banners em diversos formatos e *pre-roll* de vídeos. A pesquisa também demonstrou que existem versões desatualizadas do site que ainda podem ser acessadas, fator que pode prejudicar o número de acessos à plataforma e a comercialização de publicidade nestes espaços.

Os dados dos questionários também demonstram que existe uma maior confiabilidade por parte da equipe nos formatos tradicionais de geração de receitas, sendo que novos formatos são avaliados de forma reticente e com médio ou baixo potencial de arrecadação.

5 PROPOSTAS DE GERAÇÃO COMPLEMENTAR DE RECEITAS PARA O PROGRAMA “REVISTA DE SÁBADO”

Com base no Estudo de Caso Analítico realizado é possível perceber que o regionalismo é uma das características mais marcantes do programa e também o seu diferencial, uma vez que o público de centenas de cidades do centro-oeste paulista sente-se representado ao ver um programa dedicado à sua cidade, a qual dificilmente receberia um destaque tão grande na programação nacional da Rede ou em canais de TV por assinatura. A linguagem, tanto dos apresentadores quanto do programa como um todo é direcionada ao público jovem e tem potencial para conquistar a atenção do mesmo.

Do ponto de vista comercial, é nítida a predominância das formas mais tradicionais de geração de receita, como os anúncios nos intervalos, oferecimento e anúncios em formato de banners no site do programa. Apesar de não serem inovadoras, estas formas não deixam de ser efetivas, pois proporcionam uma entrada de receitas significativa e ainda podem ser consideradas como principais formas de se gerar lucro para a emissora.

Entretanto existem diversas oportunidades que poderiam ser exploradas, apropriando-se das características já citadas do programa no sentido de proporcionar uma diversificação das fontes de receitas, complementando o modelo já adotado atualmente. Ainda que os rendimentos de tais fontes sejam menores comparados aos tradicionais, elas podem exercer um importante papel dentro do contexto de uma audiência fragmentada por múltiplas plataformas e opções de conteúdo, equilibrando ou minimizando possíveis quedas de arrecadação no futuro e, principalmente, servindo como estratégia para promover o engajamento e fidelização do público que já assiste ao programa e também como pontos de contato em outras plataformas com pessoas que ainda não o conhecem ou não assistem.

A seguir serão abordadas formas adicionais de geração de receitas que poderiam ser incorporadas ao programa com o intuito de complementar a arrecadação, que atualmente é baseada exclusivamente na venda de anúncios, tanto na TV quanto no site.

As modalidades elencadas terão suas propostas de valor brevemente descritas, com o intuito de apresentar um panorama geral de algumas das possibilidades, demonstrando que é possível a utilização de outras modalidades de geração de receita, além dos tradicionais anúncios.

Posteriormente, uma destas modalidades será detalhada em profundidade e, para uma melhor compreensão da proposta, será feita a modelagem de negócios para auxiliar a visualização e entendimento da proposta.

5.1 Licenciamento de Produtos de Material Escolar

O programa “Revista de Sábado” dialoga diretamente com o público jovem e pode ser considerado um influenciador deste público nas cidades onde é exibido. Grande parte dos telespectadores está em idade escolar, cursando ensino fundamental e médio e, por isso, utilizam materiais como cadernos, mochilas, estojos, etc. Diversas empresas realizam o licenciamento de seus personagens infanto-juvenis para estamparem estes materiais, neste sentido, seria viável pensar em transformar a marca do programa em produtos que atendam a este público.

A cidade de Bauru possui uma das principais empresas deste segmento, a Tilibra, que produz livros, cadernos e os mais diversos tipos de materiais escolares, podendo se tornar uma importante parceira na produção destes itens. Neste caso, a emissora cederia a identidade visual do programa, os direitos de imagem dos apresentadores para estamparem os materiais e a divulgação gratuita dos produtos no próprio programa “Revista de Sábado”, site e intervalos comerciais. A Tilibra se encarregaria da produção dos mesmos e ambas as empresas poderiam dividir os lucros das vendas.

Como diferenciais da proposta de valor, os cadernos poderiam trazer curiosidades sobre o programa e cidades do centro-oeste paulista em algumas de suas páginas ou divisões de matérias. Além disso, estes produtos poderiam ser comercializados por um custo inferior ao de seus concorrentes, como os de personagens infantis, que possuem um elevado custo de licenciamento, atendendo também um outro segmento de clientes, com poder de compra reduzido.



Figura 22 Exemplo de licenciamento de material escolar Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 T-commerce / E-commerce de produtos e eventos

O programa possui um forte apelo popular que enaltece a cultura do interior paulista. Nas edições são comuns as participações de cantores sertanejos, como Luan Santana, Fernando e Sorocaba, entre outros. Estas personalidades atraem grande parte do público do programa, que se identifica com este estilo musical. A indústria do sertanejo movimenta a economia do país através de shows e venda de álbuns. Apenas as dez maiores duplas movimentam anualmente trezentos milhões de reais em shows²⁶.

Aproveitando-se desta demanda, uma fonte viável de geração complementar de receitas seria a divulgação destes eventos no programa, entrevistando cantores que irão se apresentar na região e comercializando os ingressos para esses eventos através de *t-commerce*, onde o público poderia adquiri-lo enquanto assiste ao programa, ou então através de *e-commerce* no site. A empresa seria responsável por intermediar a compra e, em troca, receberia uma porcentagem sob as vendas efetuadas.

²⁶ Informações disponíveis em: <<http://g1.globo.com/fantastico/quadros/bem-sertanejo/noticia/2014/10/michel-telo-mostra-negocio-milionario-que-musica-sertaneja-movimenta.html>>. Acesso em 27 Out. 2015.

Esta modalidade também pode se estender para a venda de outros artigos, como os produtos licenciados com a marca do programa, por exemplo.



Figura 23 Exemplo de t-commerce Fonte: Elaborado pelo autor

5.3 Merchandising

Ao percorrer as cidades do interior paulista, o programa abre espaço para diversas formas de divulgação que podem estar incorporadas ao conteúdo do “Revista de Sábado”. Entretanto, como explicitado no Estudo de Caso através de entrevista com Raul Cardoso, não existe uma reunião prévia entre produtores, roteiristas e equipe comercial para que se pensem possibilidades de vendagem exclusivas para cada programa.

Caso isso ocorresse, seria possível criar diversas possibilidades de merchandising. Ao ter conhecimento prévio das pautas e da agenda de gravação, membros da equipe comercial poderiam avaliar quais empresas da cidade que será visitada podem estar inseridas dentro do contexto do programa, oferecendo cotas de merchandising para que as mesmas sirvam de locação para as gravações e tenham sua marca divulgada indiretamente, especialmente estabelecimentos ligados ao ramo de turismo como hotéis e restaurantes.

Este tipo de ação gera visibilidade para as empresas, que podem não se interessar em comprar cotas de anúncios nos intervalos comerciais, mas podem mostrarem-se dispostas a investir em ações pontuais, devido ao fato do programa estar em sua cidade de origem e a divulgação ocorrer de forma mais personalizada, estando vinculada ao conteúdo do programa e não nos intervalos comerciais.

5.4 App Guia “Revista de Sábado”

Aproveitando-se do caráter regionalista do programa e da economia dinâmica proporcionada pelo setor de turismo que movimentava mais de vinte e cinco bilhões de reais anualmente, criar uma proposta de valor que conecte este segmento com o público do programa pode tornar-se uma importante fonte de geração de receita.

Para isso, propõe-se a elaboração de um aplicativo para dispositivos móveis que funcione como um guia das cidades do interior paulista, onde através dele os usuários possam conhecer novas cidades, visualizar vídeos sobre as cidades nas quais o programa já esteve, conhecer opções de hotéis e restaurantes em cada uma delas e programar suas viagens.

A geração de receitas ficaria por conta de parcerias com os estabelecimentos anunciantes, que pagariam um valor determinado para estarem cadastrados no aplicativo e por porcentagens sob as reservas realizadas através do mesmo. Um aplicativo deste segmento, além de entregar uma proposta de valor diferenciada aos usuários, oferecendo a possibilidade de conhecer novas cidades, praticidade e comodidade, reforça os laços do público com o programa aumentando o engajamento através das funcionalidades do aplicativo.

Por entender que esta seja a proposta mais elaborada, que melhor reflete as características do programa elencadas no Estudo de Caso e oferece boas oportunidades de geração de receita, a proposta do “Guia Revista de Sábado” terá seu Modelo de Negócios detalhado no próximo capítulo.

6 GUIA REVISTA DE SÁBADO

A seguir a proposta do Guia Revista de Sábado será detalhada seguindo o modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) onde, através do quadro *Canvas* do *Business Model Generation*, terá seu Modelo de Negócios descrito em cada um dos segmentos presentes no quadro.



Figura 24 Ilustração Tela de abertura do guia Fonte: Elaborado pelo autor

6.1 Descrição da Proposta

Ao longo de mais de uma década, o programa visitou centenas de cidades da área de cobertura da TV TEM, retratando pontos turísticos, curiosidades locais, receitas típicas e diversos outros aspectos relevantes de cada uma delas.

Aproveitando-se deste *know-how* e do regionalismo como uma de suas marcas registradas, propõe-se a elaboração de um aplicativo para dispositivos móveis que funcione como um guia reunindo as principais cidades, voltado às pessoas que buscam conhecê-las. Este guia, além de diversificar as fontes de receita, permitiria múltiplos modelos de monetização.

O turismo no interior do estado tem se tornado uma atividade cada vez mais lucrativa, procurado tanto por pessoas que moram na capital e seus arredores quanto em outras cidades do interior e buscam o lazer e a tranquilidade proporcionados por hotéis-fazenda, pousadas e campings da região. O ecoturismo também exerce papel de destaque e tem conquistado muitos adeptos.

O guia funcionaria como um índice de cidades, permitindo que o usuário as busque pelo nome. Ao encontrar a cidade desejada, seria exibido um menu com as seguintes abas: História; Rotas; Pontos Turísticos; Hotéis; Gastronomia e Vídeos. Cada um destes segmentos será detalhado abaixo.



Figura 25 Ilustração da tela de busca pela cidade. Fonte: Elaborado pelo autor.

a) História

Neste item o usuário tem uma breve descrição da cidade, com informações sobre sua fundação, clima, número de habitantes, economia e principais características pelas quais a cidade é conhecida.

b) Rotas

Através do sistema de GPS presente nos tablets e smartphones, o aplicativo pode sugerir rotas para que o usuário chegue até a cidade, baseadas na localização atual do aparelho. É possível integrar o aplicativo com o sistema de navegação para que ele funcione como um navegador de fato, dando instruções em tempo real durante a viagem.

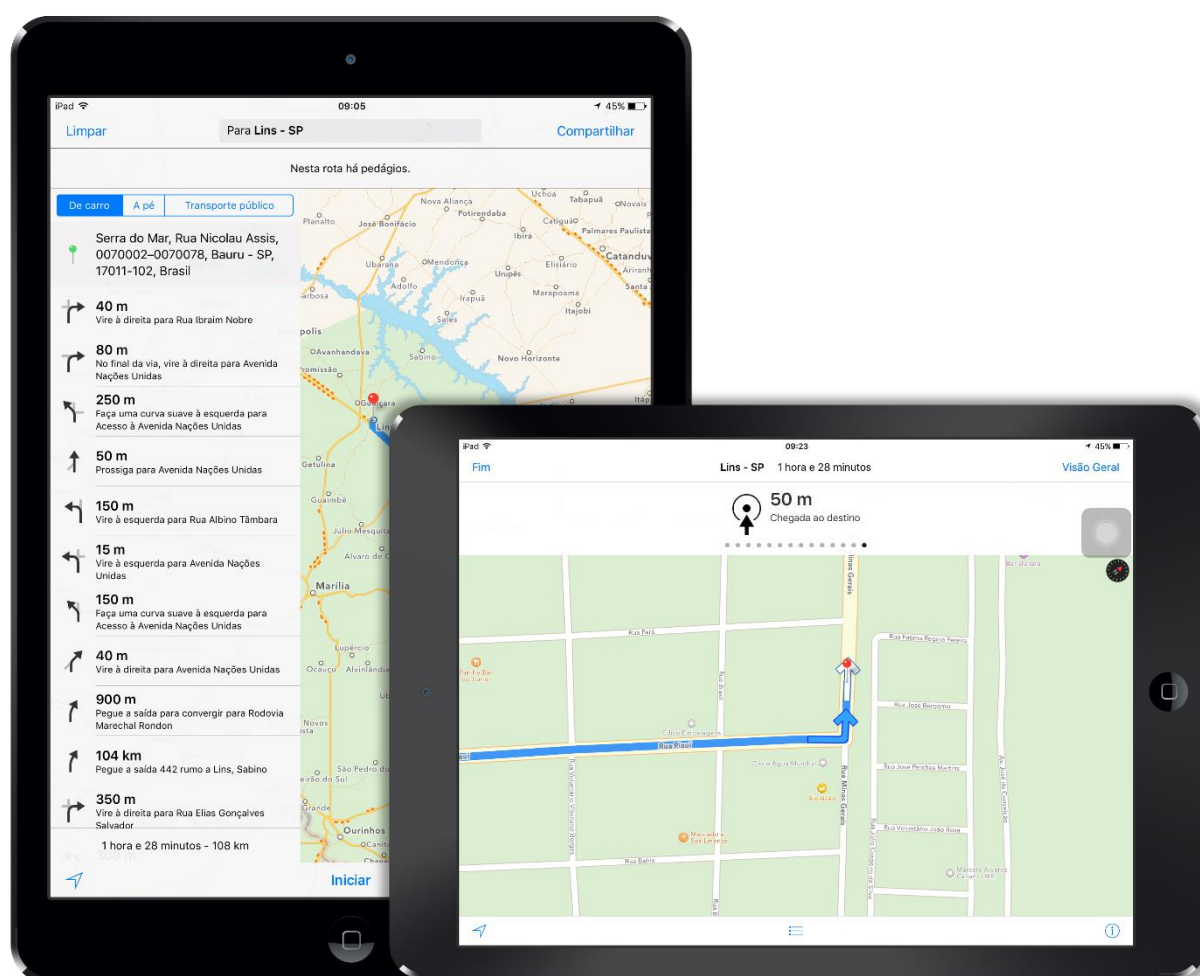


Figura 26 Ilustração da tela "Rotas". Fonte: Elaborado pelo autor.

c) Pontos Turísticos

Informações sobre os principais pontos turísticos de cada cidade, contendo a descrição, fotos, distância do centro da cidade e faixa de preços no caso de locais privados. Também é possível integrar este segmento com o sistema de navegação para que, quando já estiverem na cidade, os usuários possam receber coordenadas para chegarem até esses pontos.

d) Hospedagem

Menu com opções de hotéis, pousadas e outros estabelecimentos para hospedagem, contendo a descrição de cada local, fotos, localização, serviços oferecidos, preços de diárias e serviço de reservas online, onde através do próprio aplicativo o usuário pode fazer reservas no local e data desejados.



Figura 27 Ilustração da tela "Hospedagem". Fonte: Elaborado pelo autor.

e) Gastronomia

Sessão com opções de bares e restaurantes na cidade contendo o endereço, telefone, sugestões de pratos, faixa de preços e horário de funcionamento.

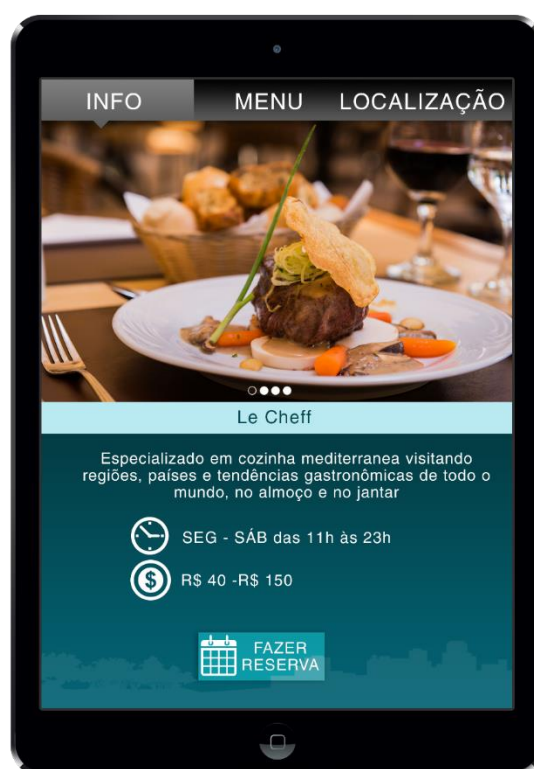


Figura 28 Ilustração da tela "Gastronomia". Fonte: Elaborado pelo autor

Caso o estabelecimento ofereça o sistema de reservas, os usuários também poderão fazer agendamentos através do aplicativo. Esta funcionalidade oferece praticidade e conveniência, exibindo uma gama de opções de locais para se frequentar, reunindo as principais informações de cada estabelecimento em um único aplicativo, poupando tempo e o trabalho dos usuários de buscarem essas informações em sites, listas telefônicas ou outros meios, além de disponibilizar rotas de navegação para que os mesmos cheguem até o local, evitando que os turistas não encontrem o lugar exato ou se percam dentro das cidades.

f) Vídeos

Sessão com vídeos que já foram ao ar e podem ajudar os usuários à conhecerem melhor a cidade através do programa. Além de ser útil para aqueles que pretendem conhecer a cidade, esta modalidade reforça a relação com o programa exibido na TV.

Este item também possibilita o desenvolvimento de conteúdo audiovisual exclusivo para o aplicativo, ampliando ainda mais a experiência do usuário e

possibilitando formas adicionais de geração de receitas. Seria possível, por exemplo, oferecer merchandising dentro do próprio aplicativo, onde as empresas poderiam pagar para terem vídeos do programa, evidenciando seus estabelecimentos.

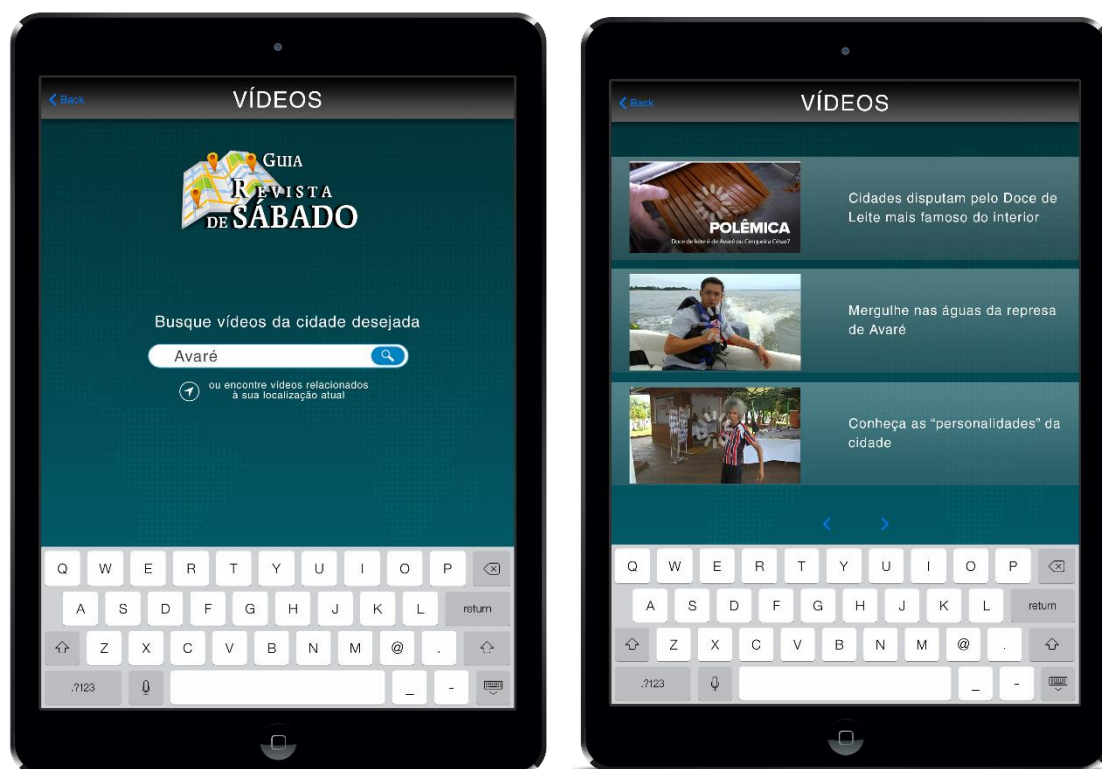


Figura 29 Ilustração da tela "Vídeos". Fonte: Elaborado pelo autor

6.2 Segmentos de clientes

Esta proposta permite subdividir os clientes em dois grupos: Usuários do aplicativo e empresas anunciantes no aplicativo. É importante ressaltar que o segmento de clientes, neste caso, está relacionado apenas ao aplicativo "Guia Revista de Sábado" e não à emissora como um todo. Desta forma, os usuários do aplicativo são todas as pessoas que utilizarão o mesmo para conhecer cidades, programar viagens, fazer reservas, entre outros serviços oferecidos pelo mesmo. Já as empresas anunciantes são os estabelecimentos comerciais, como hotéis, pousadas, hotéis-

fazenda, bares e restaurantes que pagarão para estarem entre as opções de lugares exibidos no aplicativo.

6.3 Proposta de valor

A “proposta de valor” descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para os “segmentos de clientes”. Por haver dois segmentos distintos, existe uma proposta de valor específica para cada um deles.

6.3.1 Propostas de valor para usuários do aplicativo

- a) **Praticidade e comodidade:** O guia reúne informações sobre diversas cidades em uma única plataforma, economizando o tempo do usuário, que teria que buscar tais informações individualmente na internet ou através de outros meios. Também é possível encontrar telefones de estabelecimentos e fazer reservas através do próprio aplicativo, proporcionando ainda mais comodidade aos usuários.

- b) **Inovação:** Por se tratar de um aplicativo para dispositivos móveis, o guia traz a vantagem de poder ser facilmente carregado, uma vez que estará instalado em smartphones e tablets, podendo ser acessado em qualquer lugar e estando sempre à mão dos usuários, eliminando o peso e o espaço ocupado por um guia impresso. Um guia em formato digital também oferece recursos interativos e torna as buscas mais ágeis, uma vez que basta digitar o nome da cidade desejada para que ela seja encontrada, e ainda permite a utilização dos recursos adicionais disponíveis nos dispositivos, como o GPS, para traçar rotas e disponibilizar aos usuários um sistema de navegação que irá guiá-los até o local desejado.

- c) **Conhecimento:** Através do guia o usuário pode conhecer cidades novas e optar por fazer viagens para locais que antes não seriam uma opção, devido à falta de conhecimento dos atrativos que determinada cidade oferece.
- d) **Atualização:** Por tratar-se de uma plataforma digital, o guia permite rápida atualização, possibilitando a inclusão de novas cidades e estabelecimentos ao longo do tempo, sem que os usuários tenham que adquirir uma nova versão, mais atualizada, como aconteceria no caso de uma publicação impressa.

6.3.2 Propostas de valor para empresas anunciantes

- a) **Visibilidade:** Ao ter o nome da empresa como uma das opções de estabelecimentos no aplicativo o anunciante ganha mais visibilidade e se destaca em relação aos concorrentes que não são anunciantes.
- b) **Volume de clientes:** Como o aplicativo está diretamente relacionado ao programa televisivo, o mesmo pode contar com sua divulgação em um veículo de massa. Os apresentadores podem mostrar as características do aplicativo e incentivarem o seu download. Quanto maior for a base de usuários que passarão a utilizar o *app* para fazerem suas reservas e escolher locais para frequentar, mais clientes serão revertidos para as empresas anunciantes.
- c) **Praticidade:** As empresas também ganham com a conveniência dos clientes poderem fazer reservas diretamente através do aplicativo e de terem seu endereço e telefone encontrados com facilidade, aproximando a relação entre elas e clientes em potencial. Quando algum usuário acessar mais informações sobre a empresa, a mesma pode ser avisada via e-mail que clientes estão visualizando sua página e receber alguns dados deste cliente, como e-mail, por exemplo, para que possam fazer um contato mais próximo e oferecer seus serviços.

d) Custos reduzidos: Por se tratar de um guia digital, o “Guia Revista de Sábado” elimina custos de impressão e distribuição e oferece a seus clientes a possibilidade de disponibilizarem diversas fotos coloridas e em alta resolução de seus estabelecimentos, que teriam um elevado custo de produção no caso de uma publicação impressa. A possibilidade de rápidas atualizações também permite que novos clientes sejam incluídos imediatamente ao aderirem ao serviço, sem a necessidade de esperar pela publicação de uma nova edição. Informações também podem ser modificadas ou corrigidas, sem que haja custo adicional.

6.4 Canais

a) Programa “Revista de Sábado”: Uma das principais vantagens de ter um aplicativo relacionado ao programa é que a própria atração televisiva se torna um importante canal para a divulgação do mesmo, sem que haja custo adicional. Durante o programa os apresentadores podem demonstrar como é o funcionamento do aplicativo e falar sobre seus benefícios, incentivando os telespectadores a fazerem o download.

b) Lojas de aplicativos: Para que os usuários possam baixar o aplicativo para seus dispositivos móveis é necessário que o *app* esteja disponível nas lojas de aplicativos das empresas responsáveis pelo sistema operacional destes dispositivos. Atualmente existem duas principais, a *App Store* da empresa Apple, que disponibiliza aplicativos para o sistema IOS e a *Google Play* da Google, que fornece aplicativos para o sistema *ANDROID*. Estas lojas, além de serem o canal de distribuição por onde os usuários terão acesso ao aplicativo, são uma importante ferramenta na divulgação, uma vez que muitos usuários decidem baixar aplicativos pelo fato deles aparecerem em local de destaque nestes ambientes virtuais.

c) Site do programa: Uma importante ferramenta de divulgação do aplicativo, sendo possível dedicar uma aba do site exclusivamente para explicar suas

funcionalidades, ensinar os usuários a utilizarem-no e incentivar os internautas a fazerem o download do aplicativo.

d) Equipe comercial: Equipe responsável por percorrer as cidades e firmar parcerias com empresas para aderirem ao serviço, demonstrando suas funcionalidades e as propostas de valor que o mesmo irá agregar aos estabelecimentos vinculados.

6.5 Relacionamento com os clientes

- a) Evento de apresentação do aplicativo: Após um levantamento prévio de potenciais empresas parceiras que poderiam ter interesse em aderir ao aplicativo, propõe-se a realização de um evento de apresentação do mesmo para estes grupos de empresários, com o intuito de tornar o serviço conhecido e firmar parcerias.
- b) Site para empresas: Website onde empresas podem se informar mais sobre os serviços e benefícios proporcionados pelo aplicativo, tirar dúvidas e se cadastrarem para receber a visita de um membro da equipe comercial para atendimento personalizado.
- c) Programa de TV: O próprio programa de TV serve como um canal de relacionamento com os usuários, reforçando as funcionalidades do aplicativo e suas vantagens. É possível ainda utilizar estratégias para aumentar o engajamento do público, tanto na utilização do *app* como no programa de TV, através de recursos de *gamificação*, onde os usuários podem ser incentivados a explorarem novas cidades, fazendo um *check-in* através do aplicativo em cada nova cidade visitada. Um ranque mensal com foto dos “Principais Exploradores”, ou seja, aqueles usuários que mais

visitaram cidades diferentes poderiam ser exibido no último programa de cada mês.

6.6 Fontes de Receita

Seguindo os princípios de que todo o conteúdo da emissora é disponibilizado gratuitamente ao seu público, propõe-se que este aplicativo seja gratuito para os usuários, sendo que as fontes de receitas seriam provenientes dos estabelecimentos parceiros que pagariam para ter a empresa como uma das opções de locais no aplicativo (tanto no segmento hospedagem, quanto no de gastronomia).

Ao aderirem ao aplicativo, estabelecimentos como hotéis e restaurantes poderiam optar pelo sistema online de reservas, onde os usuários podem realizar agendamentos através do próprio aplicativo. Neste caso, a empresa lucraria com uma porcentagem pré-estabelecida sob a taxa de reserva. Desta maneira, as fontes de receita podem ser divididas da seguinte forma:

Pagamento das empresas: Valor que as empresas pagariam para estarem vinculadas ao aplicativo. É possível negociar valores por períodos de tempo, como por exemplo uma adesão semestral, anual ou apenas em períodos de temporada, como férias escolares e feriados, com valores diferenciados para cada pacote.

Porcentagem nas reservas: Cobrança de uma porcentagem determinada para cada reserva feita através do aplicativo.

6.7 Recursos Chave

Desenvolvimento: Equipe responsável por desenvolver o aplicativo, mantê-lo atualizado, corrigir erros e adicionar novas funcionalidades.

Prospecção de clientes: Equipe responsável por visitar as empresas e oferecer os serviços disponibilizados pelo aplicativo.

Marketing: Responsável pelo relacionamento com clientes e por realizar ações para promoção e divulgação do aplicativo.

Financeiro: Responsável pelos fluxos de receita provenientes das parcerias firmadas.

Ativos físicos: Escritório, veículos e equipamentos necessários para manterem a operação em funcionamento.

6.8 Atividades Chave

Prospecção de clientes: Buscar constantemente expandir a base de empresas que aderem ao aplicativo, aumentando assim as fontes de receita e a proposta de valor entregue aos usuários, que poderão contar com uma base maior de opções de estabelecimentos disponíveis.

Manutenção do aplicativo: Manter o *app* constantemente atualizado e compatível com os principais sistemas operacionais do mercado, acrescentando novas funcionalidades ao longo do tempo e melhorando constantemente a usabilidade, para proporcionar uma experiência fácil, agradável e intuitiva aos usuários.

Ampliação da base de usuários: Busca constante por ampliar a base de usuários do aplicativo, investindo em canais de divulgação e relacionamento com os mesmos e aumentando assim a proposta de valor oferecida para as empresas, levando mais clientes aos seus estabelecimentos.

6.9 Parcerias-Chave

Prefeituras Municipais: Parceira no fornecimento de dados sobre o município, comércio e turismo local. Trabalho conjunto com as secretarias de turismo dos municípios para o fornecimento de informações sobre opções de lazer na cidade, pontos turísticos, parques e reservas naturais para promover o turismo local que

beneficia a cidade como um todo, movimentando a economia e atraindo mais investimentos para a mesma.

Sebrae: Por relacionar-se diretamente com micro e pequenos empreendedores o Sebrae pode tornar-se um importante parceiro na divulgação do aplicativo como um serviço que irá agregar valor às empresas locais, com potencial de maximizar os lucros e atrair mais clientes.

Empresas de T.I: Parceria para o desenvolvimento do aplicativo, que pode ser feito por uma empresa terceirizada, e da plataforma responsável por operar entre o aplicativo e as empresas, possibilitando os agendamentos de reserva, consulta de clientes, entre outras funcionalidades.

6.10 Estrutura de Custos

- Capital humano: folhas de pagamento das equipes envolvidas no desenvolvimento, divulgação e venda dos serviços.
- Desenvolvimento e manutenção do aplicativo.
- Desenvolvimento e manutenção dos canais de relacionamento com os clientes.
- Equipamentos
- Marketing e divulgação
- Viagens
- Energia elétrica e outros custos fixos

6.11 Quadro Canvas

O quadro abaixo sintetiza todos os quadrantes do *BMG Canvas* citados anteriormente. Esta representação gráfica estrutura cada item de acordo com o segmento de clientes, de modo que os quadrados rosa se relacionam com empresas e os verdes com usuários do aplicativo.

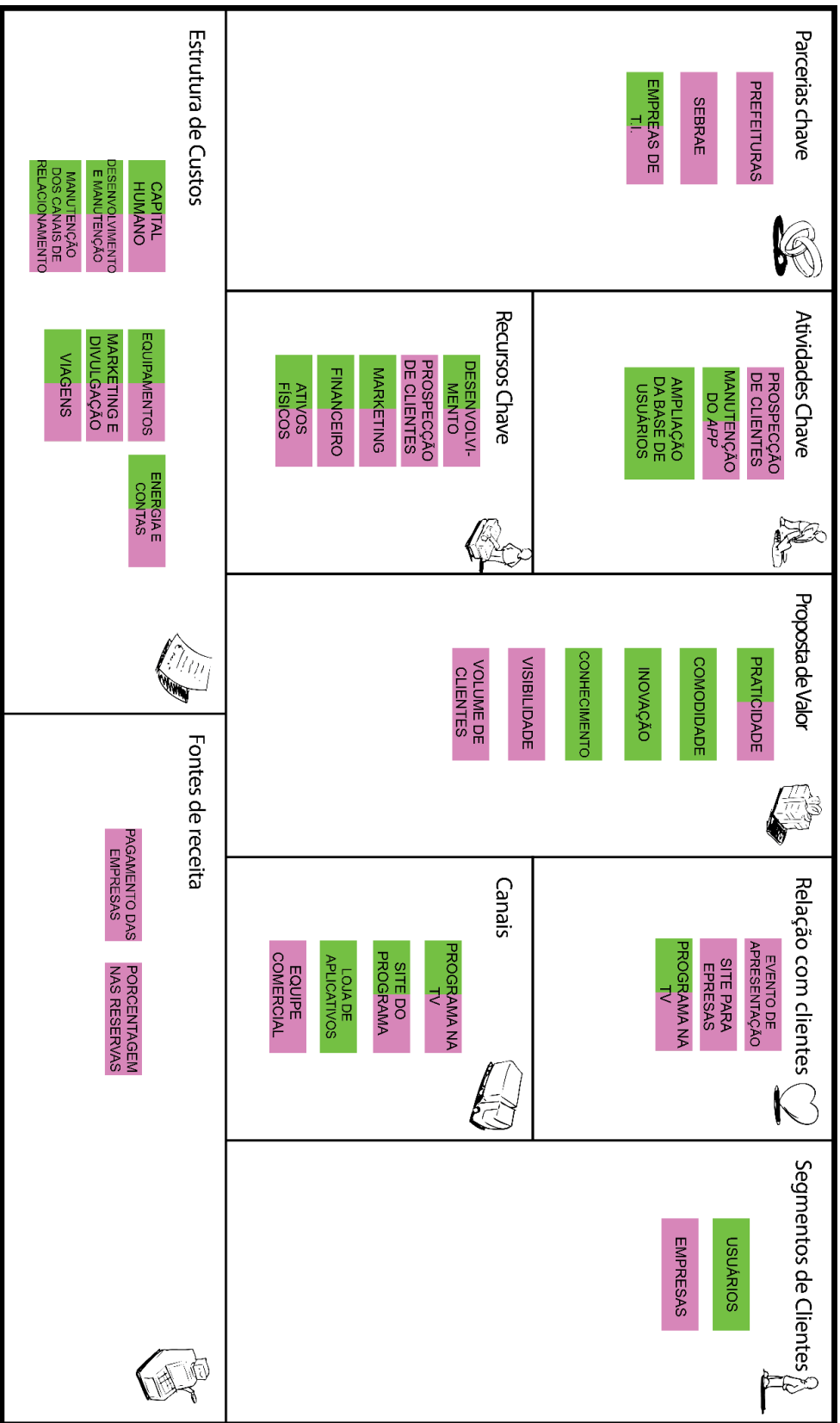


Figura 30 Canvas do "Guia Revista de Sábado". Fonte: Elaborado pelo autor.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A convergência midiática e a multiplicação da oferta de conteúdo audiovisual em múltiplas plataformas têm provocado a fragmentação da audiência, impelindo as emissoras de TV a buscarem formas complementares para gerar receita. É possível observar uma profusão de tentativas com maior ou menor grau de sucesso por parte delas, entretanto ainda existe um longo caminho a ser percorrido, com uma infinidade de projetos a serem desenvolvidos e testados.

Para saber como, e até que ponto estas modalidades são exploradas em âmbito regional, esta pesquisa realizou um Estudo de Caso Analítico do programa “Revista de Sábado” da TV TEM, através do qual foi possível constatar que praticamente inexistem tentativas por parte da emissora de se gerar receita explorando múltiplas plataformas e novas linguagens. Os dados dos questionários aplicados demonstraram que as formas tradicionais de vendagem, como os anúncios de trinta e quinze segundos são as que mais prevalecem e, naturalmente, as que são avaliadas por parte dos membros da equipe comercial da emissora com o maior potencial de gerar receitas.

O programa em si também não conta com merchandising, ações comerciais em múltiplas plataformas e outros tipos de ações diretamente relacionadas ao seu conteúdo, que poderiam se transformar em fontes adicionais de receita. A única plataforma que exerce função semelhante é o site do programa, que conta com anúncios em formato de banners e vídeo em *pre-roll*, além de oferecer ao público a possibilidade de assistir as matérias que já foram exibidas no programa e alguns poucos conteúdos exclusivos para esta mídia.

Com a finalidade de conhecer o programa com mais profundidade para vislumbrar possibilidades de geração complementar de receitas que poderiam ser incorporadas ao mesmo, o Estudo de Caso analisou aspectos específicos do programa, como sua linguagem, edição e processo de produção, onde foi possível constatar duas características marcantes: a linguagem que dialoga com o público jovem e o forte caráter regionalista da atração.

Considera-se que os objetivos do Estudo de Caso foram totalmente atingidos, uma vez que, através dos questionários aplicados com membros da equipe comercial,

foi possível traçar o perfil comercial do programa e todas as modalidades de geração de receitas praticadas em torno do mesmo, constatando que ainda existe um importante espaço a ser preenchido na busca de formas mais inovadoras que englobem múltiplas plataformas, participação, e reforce o engajamento do público com o programa.

A observação e análise das características da atração contribuiu de forma significativa para a compreensão de suas particularidades, auxiliando na elaboração de propostas que não apenas preservassem o formato já estabelecido pela emissora, mas principalmente valorizassem estas características, agregando valor a elas e possibilitando a criação de novas fontes de receita através da entrega de diferentes propostas de valor ao público.

Após a realização do Estudo de Caso, foram sugeridas algumas modalidades que poderiam ser incorporadas ao programa, aproveitando-se de sua marca já reconhecida em âmbito regional para gerar receita adicional, como o licenciamento de produtos, *t-commerce* e *e-commerce* de shows e eventos regionais, além da proposição e modelagem do aplicativo “Guia Revista de Sábado”.

Esta última proposta buscou aliar a marca do programa e seu perfil regionalista ao atual cenário midiático convergente, integrando a atração televisiva à prestação de serviços aos usuários, oferecendo uma proposta de valor que proporcionasse praticidade e comodidade, enquanto possibilita que os usuários tenham mais contato com o programa, assistindo aos vídeos de diversas cidades visitadas pelo mesmo.

Como fonte de geração de receita, esta proposta explora o setor de turismo, um importante segmento que contribui ativamente para a economia do estado de São Paulo e apresenta um grande potencial econômico a ser explorado. Buscou-se neste trabalho detalhar esta proposta, utilizando o método *BMG Canvas* como base para sua modelagem, além do desenvolvimento de modelos de telas ilustrativas do aplicativo para auxiliar na visualização e compreensão da proposta.

Considera-se que a proposição deste aplicativo obteve êxito em seus objetivos, pois através do esforço criativo foi possível elaborar uma proposta de geração de receita para a emissora que utilizasse na prática os conceitos de inovação, convergência midiática, conteúdo expandido, economia afetiva, oferecendo tanto aos

usuários do aplicativo quanto às empresas que poderão aderir ao serviço benefícios reais e alcançáveis.

Embora esta seja uma proposta conceitual, sem testes práticos de sua aplicação e funcionalidade, buscou-se a todo momento a elaboração de proposições realistas, passíveis de serem desenvolvidas do ponto de vista tecnológico, e que apresentassem benefícios concretos a todas as partes envolvidas (emissora, público e empresas/clientes), mantendo-se o máximo possível próximo da realidade.

Embora existam no mercado aplicativos que desempenham função semelhante, nenhum deles está diretamente relacionado a um programa de televisão. Além de ter como foco o interior de São Paulo, o “Guia Revista de Sábado” permite que o usuário tenha uma experiência audiovisual com o conteúdo do programa, podendo assistir vídeos que já foram exibidos na televisão ou conteúdo produzido exclusivamente para o aplicativo, isso reforça a relação de afetividade do público com o programa, pois além da visualização dos vídeos, o *app* oferece benefícios, praticidade e comodidade para que os usuários vivenciem experiências agradáveis e tenham momentos de lazer, tudo isso de maneira gratuita e atrelada ao nome do programa.

Como trabalhos futuros o autor espera poder dar continuidade à elaboração desta proposta, implementando suas funcionalidades e adicionando propostas de valor que poderão ser oferecidas, tanto aos usuários quanto às empresas, além de realizar testes práticos com o aplicativo, avaliando sua usabilidade e o potencial efetivo de geração de receitas, para que um dia ele possa ser implementado na prática.

Por fim, o autor espera que este trabalho tenha contribuído para a compreensão da atual fase em que se encontra a televisão aberta brasileira diante da fragmentação da audiência e o constante crescimento da influência da internet sobre o público jovem, reforçando a necessidade das emissoras de televisão, que até então tiveram seu Modelo de Negócios baseado quase que exclusivamente na venda de anúncios, buscarem formas complementares e inovadoras de gerar receita, além de reforçarem constantemente as relações de participação, engajamento e afetividade com o seu público, especialmente os jovens.

Alguns dados apontados neste trabalho demonstraram que as crianças da atual geração estão crescendo sem o hábito de assistir televisão aberta, impulsionado pela decisão das principais emissoras como Globo, Record e Bandeirantes de abolirem a programação infantil após determinação judicial da proibição da veiculação de comerciais voltados para este público em TV aberta. Entretanto, é preciso reconhecer que as crianças de hoje serão os adultos de amanhã e, se crescerem sem o hábito de assistir televisão aberta, dificilmente irão adquiri-lo na fase adulta. Enquanto isso, plataformas como a TV paga, Youtube, Netflix, entre outras, oferecem uma infinidade de conteúdo segmentado para este público.

É preciso que a televisão aberta encontre caminhos de se tornar atrativa para todas as gerações, inclusive a geração digital, explorando múltiplas plataformas, engajamento e com foco no conteúdo produzido. A partir disso, diversas oportunidades de geração de receitas além dos tradicionais anúncios comerciais serão possibilitadas, caberá a cada emissora buscar essas formas de monetização explorando o conteúdo produzido por ela, testando aquelas que de fato trazem retornos positivos e que compensem os investimentos realizados. É um caminho longo e difícil para as emissoras, porém inevitável e vital para garantir a sobrevivência destas empresas a longo prazo.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Marcelo Sampaio. **Televisão Digital**. São Paulo: Editora Érica, 2011.

ANDERSON, Chris. **Free: grátis**: o futuro dos preços. Trad. Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

AMORIM, Edgar R. **Década de 50**: época da criatividade, da improvisação e do esforço “ao vivo”. Centro Cultural de São Paulo, 2008.

BERTOLLI, Claudio; DIEGOLI, Juliana. **Televisão e mercado regional**: O caso da TV TEM. Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación, 2008. Disponível em: <<http://www.seer.ufs.br/index.php/eptic/article/view/164/139>>. Acesso em: 02 Julho de 2015.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os polos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CANNITO, Newton. **A televisão na era digital**: interatividade, convergência e novos modelos de negócio. São Paulo: Summus, 2010.

CARNEIRO, Rafael Gonzalez. **Publicidade na TV Digital**: um mercado em transformação. São Paulo: Aleph, 2012

CRUZ, Renato. **TV digital no Brasil**. São Paulo: ed. Senac, 2008.

FAUSTINO, Paulo; GONÇALEZ, Ramiro. **Gestão estratégica e modelos de negócio** – o caso da indústria da mídia. Lisboa: Media XXI, 2009.

FERRAZ, Arnaldo. TV Bauru – **TV Tem: Os caminhos da regionalização**. Dissertação de Mestrado. UNESP: Bauru, 2005.

FREIXO, Manoel J. V. **Teorias e modelos de comunicação**. Lisboa: Instituto Piaget, 2006.

GOODE, Willian J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1979.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2009

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.

LEVY, Michel; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MACHADO FILHO, Francisco. **TV Digital aberta no Brasil: desafios ao modelo de negócios**. São Paulo: UESP, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEIRA, Silvio. **Novos Negócios Inovadores de Crescimento Empreendedor No Brasil**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.

NEGROPONTE, Nicholas. **A vida digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

NOBRE, Carolina Melo; OLIVEIRA, Heloíse Dantas; PATRIOTA, Karla Regina Macena Pereira SILVA; Nara Maria Pontes Barros. **A Publicidade e o consumo a partir da digitalização da TV**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Curitiba, PR. 2008, p. 7, set, 2008

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves, **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PICARD, Robert. **Mapping Digital Media: Digitalization and Media Business Models**. Open Society Media Program, Reference Series, 2011.

RIBEIRO, A. P. G.; SACRAMENTO, I.; ROXO, M. (orgs.). **História da televisão no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2010.

WIMMER, Roger D.; DOMINICK, Joseph R. ***La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos***. Barcelona: Bosch, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

Apêndice – A

Disponível em: https://docs.google.com/forms/d/1EEapuwCV4WU_s4w0V8A-Jmh6bUtyy9cX6l3_Cu0w_i0/viewform?usp=send_form

Apêndice – B**Autorização do uso dos dados fornecidos**

Reconheço para os devidos fins a veracidade e autenticidade dos dados e informações fornecidas a **Felippe de Souza Lima**, portador do RG: 44.504.051-8, relacionadas aos aspectos comerciais do Programa Revista de Sábado e fornecidas pela TV TEM – Bauru. Bem como autorizo a utilização de tais informações como forma de subsídios acadêmicos para sua **dissertação de Mestrado** no programa de Mídia e Tecnologia da UNESP de Bauru.

Bauru, 10 de setembro de 2015



Carlos Agra – Gerente Comercial

TV TEM - Bauru