

RESSALVA

Atendendo solicitação do(a) autor(a), o texto completo desta dissertação será disponibilizado somente a partir de 21/01/2017.

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.

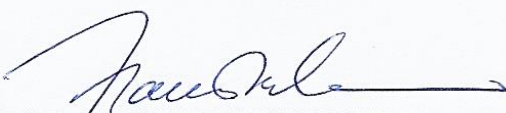
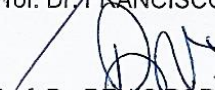
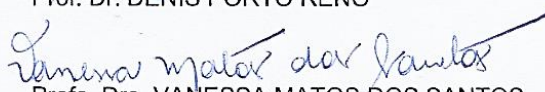
Orientador: Francisco Rolfsen Belda

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 App 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.

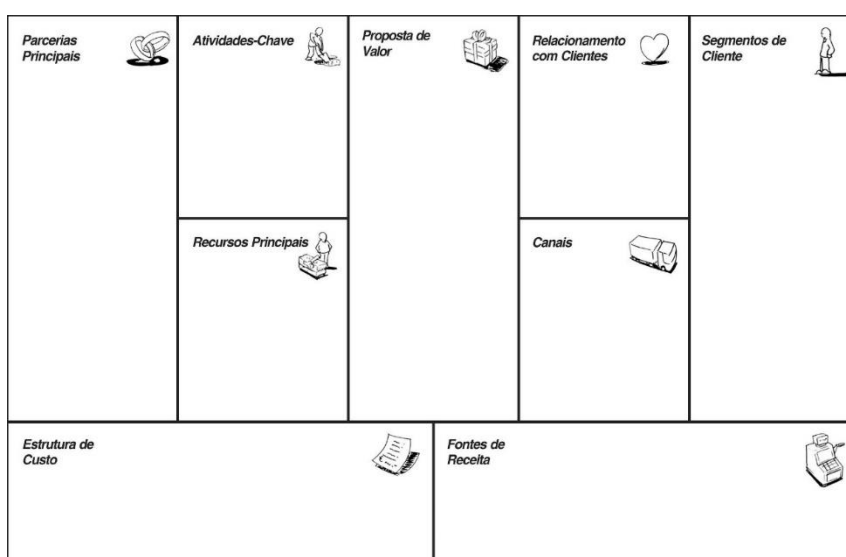


Figura 1 Quadro Canvas

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.

Fases do Canal				
Conhecimento	Avaliação	Compra	Entrega	Pós-Venda
Responsável por aumentar o conhecimento sobre o produto ou serviço	Ajuda os clientes a avaliarem a proposta de valor	Permite aos clientes comprarem os produtos e serviços	Define como a proposta de valor é entregue ao cliente	Define como será fornecido o apoio de pós-venda ao cliente

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:

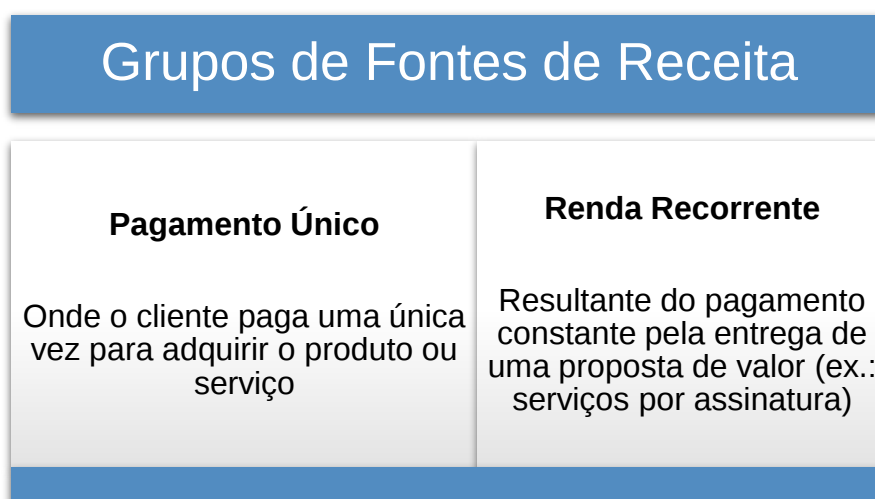


Figura 3 Grupos de fontes de receita. Fonte: Elaborado pelo autor

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:

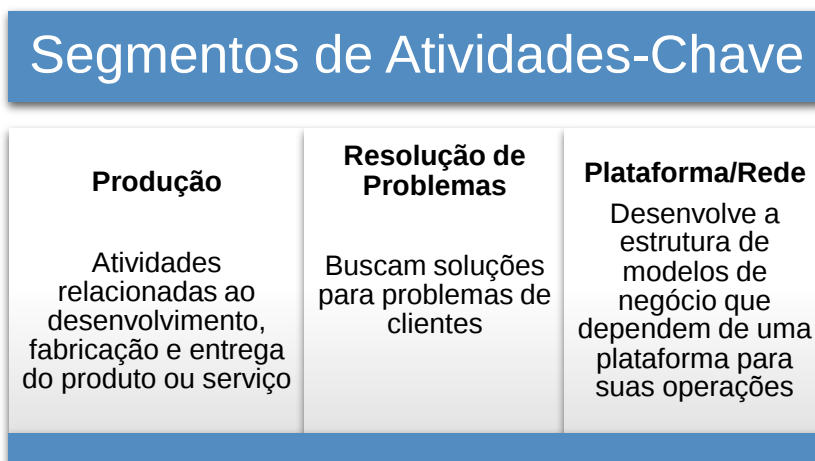


Figura 4 Segmentos de Atividades-Chave. Fonte: elaborado pelo autor

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)

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 González. **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.