

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO” – UNESP**

**FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO - FAAC**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DO MESTRADO  
PROFISSIONAL EM MÍDIA E TECNOLOGIA – PPGMiT**

**PETERSON DE SANTIS SILVA**

**A TV HÍBRIDA COMO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS PARA AS EMISSORAS  
REGIONAIS DE TELEVISÃO ABERTA NO BRASIL**

**BAURU  
2017**

Peterson de Santis Silva

**A TV HÍBRIDA COMO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS PARA AS EMISSORAS  
REGIONAIS DE TELEVISÃO ABERTA NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia, da Faculdade de Artes, Arquitetura e Comunicação – FAAC, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP, para obtenção do título de Mestre em Mídia e Tecnologia sob a orientação do Prof. Dr. Francisco Machado Filho.

**BAURU  
2017**

Silva, Peterson de Santis.

A TV híbrida como oportunidade de negócios para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil / Peterson de Santis Silva, 2017  
140 f.

Orientador: Francisco Machado Filho

Dissertação (Mestrado)- Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2017

1. TV Híbrida. 2. Televisão Regional. 3. Convergência. 4. Oportunidades de Negócios. 5. Segunda Tela. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. II. Título.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Bauru



**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE Mestrado de PETERSON DE SANTIS SILVA, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÍDIA E TECNOLOGIA, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO - CÂMPUS DE BAURU.**

Aos 24 dias do mês de maio do ano de 2017, às 09:00 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 MACHADO FILHO - Orientador(a) do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Prof. Dr. MARCOS AMERICO do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Prof. Dr. FERNANDO CARLOS MOURA do(a) Comunicação / Universidade Anhembi Morumbi, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE Mestrado de PETERSON DE SANTIS SILVA, intitulada **A TV híbrida como oportunidade de negócios para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil.** 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 MACHADO FILHO

  
Prof. Dr. MARCOS AMERICO

  
Prof. Dr. FERNANDO CARLOS MOURA

## DEDICATÓRIA

*Aos meus pais, Geneci e Dulce, e a minha irmã Daiana, por serem a minha fortaleza e meus exemplos de vida. Amo vocês.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pela vida e por todas as oportunidades que Ele me proporciona diariamente. Só Ele sabe dos meus anseios e das minhas lutas para chegar até aqui, e dos planos e sonhos que ainda quero realizar. Agradeço também a Nossa Senhora da Conceição Aparecida, pela constante intercessão aos meus pedidos, pela proteção e por iluminar os meus caminhos.

Aos meus pais, Geneci e Dulce, meus alicerces, que sempre estão ao meu lado, me apoiando e me auxiliando a me tornar uma pessoa tal qual eles – íntegro, idôneo, amoroso e comprometido com os valores éticos e com o bem comum.

A minha irmã, Daiana, por sempre me apoiar e por todos os momentos que dividimos. Que este trabalho também lhe sirva como inspiração para sua pós-graduação e seu crescimento educacional, profissional e pessoal.

Agradeço imensamente ao meu orientador sempre presente, atuante e paciente, o Prof. Dr. Francisco Machado Filho, mais conhecido como Kiko, pelos caminhos indicados ao longo das atividades do mestrado e por todos os trabalhos que juntos até aqui produzimos. O seu conhecimento e sua competência, alinhados a sua bondade e gentileza, são fontes de inspiração.

A coordenação do programa de pós-graduação, e em especial o coordenador Prof. Dr. Juliano Maurício de Carvalho, por se fazer presente e me atender em todos os momentos necessários, inclusive antes mesmo do meu ingresso no programa de pós-graduação.

Aos meus excepcionais professores: Prof.<sup>a</sup> Dra. Célia Maria Retz Godoy dos Santos, Prof. Dr. Francisco Rolfsen Belda, Prof.<sup>a</sup> Dra. Leticia Passos Affini, Prof. Dr. Marcos Américo, Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria Cristina Gobbi e Prof. Dr. Carlo José Napolitano, pela excelência na transmissão dos conhecimentos ao longo das disciplinas e pela colaboração no processo da minha formação acadêmica e da minha pesquisa. Agradeço também aos servidores técnicos, pela prontidão e presteza nos serviços de secretaria.

Aos meus empregadores do Colégio Esquema Único, os mantenedores Prof.<sup>a</sup> Dra. Rogéria Pãodian Saez e Prof. Me. Fernando Duarte, bem como da FAAG – Faculdade de Agudos, a mantenedora Prof.<sup>a</sup> Dra. Márcia Regina Vazzoler e a diretora acadêmica Prof.<sup>a</sup> Esp. Lucia Helena Aravéchia de Oliveira, por acreditarem

no meu potencial e por permitirem a flexibilização da minha jornada de trabalho para frequentar as disciplinas e as diversas atividades do programa de pós-graduação.

Meus agradecimentos também ao Prof. Dr. Claudio Marcio Magalhães, ao Me. Fabio Cardoso e ao Esp. Tom Jones Moreira, por colaborarem com a pesquisa apresenta neste estudo.

Aos meus amigos, que são parte da minha força e alegria em todos os momentos, em especial os meus amigos da pós-graduação da Linha de Pesquisa 1: Júlia Dantas, Fernando Jacinto Anhê Santos, Bianca Teixeira Morelli, Lucas Sá Mattosinho e principalmente à amiga Janaina Leite de Azevedo, que em muitos momentos me direcionou e me auxiliou com seus conhecimentos, sempre com um sorriso no rosto e terna paciência – muito obrigado.

E por fim, agradeço a todos aqueles que contribuíram de forma direta ou indiretamente nesta jornada.

*“Gostar de televisão é muito mais do que posicionar-se de forma passiva e indiscriminatória quanto a seus conteúdos. É, sobretudo, ter a sensibilidade, à semelhança de um químico, de discutir sua “fórmula” e testá-la, para chegar, enfim, a uma “solução” que melhor se aproxime dos resultados esperados. Dessa forma, é que vemos a televisão e as potencialidades de sua inserção no mundo individual e coletivo, na vida social e nas trocas simbólicas cotidianas”.*

Verônica Dantas Meneses

SILVA, P. S.. **A TV híbrida como oportunidade de negócios para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil**. 2017. 117f. Dissertação de Mestrado, UNESP, sob a orientação do Prof. Dr. Francisco Machado Filho, Bauru, 2017.

## RESUMO

O presente estudo visa analisar e apontar a TV híbrida como oportunidade de negócios para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil. O advento da TV Digital e das *SmartTVs*, entre outras, que permitem o acesso de conteúdos *broadband* (sinal por IP – *internet protocol*), em conjunto com a tradicional transmissão *broadcast* (sinal por ar) apresentam uma tendência de convergência tecnológica e comportamental que une o *broadcast* e o *broadband*, a que pode-se denominar “TV híbrida”. A TV híbrida surge não apenas como uma possível convergência natural da cultura da sociedade atual, mas também como oportunidade para uma nova maneira de fazer e ver televisão. Este estudo, por meio de uma metodologia que combina a pesquisa exploratória e o modelo de reconhecimento de oportunidade, identificou a TV híbrida como uma oportunidade de negócios para emissoras regionais de televisão aberta no Brasil, e encontrou no uso da segunda tela oportunidades de negócios para mensuração da audiência, publicidade estratégica, conteúdos extras, ensino à distância (EaD) e edutretenimento, e relacionamento e fidelização da audiência.

**Palavras-chave:** TV Híbrida, Televisão Regional Aberta, Convergência, Oportunidades de Negócios e Segunda Tela.

## ABSTRACT

The present study aims to analyze and point out the Hybrid TV as a business opportunity for regional broadcasters in Brazil. The advent of Digital TV and SmartTVs, among others, which allow the access of broadband content (using a signal enabled by IP - internet protocol), together with the traditional broadcast transmission (signal enabled by air) present a trend of technological and behavioral convergence that unites the broadcast and the broadband, which can be called "Hybrid TV". This said Hybrid TV arises not only as a possible natural convergence of the culture in today's society, but also as an opportunity for a new way of making and watching television. This study, using a methodology that combines exploratory research and the opportunity recognition model, has identified hybrid TV as a business opportunity for regional open television broadcasters in Brazil, and found in the use of the second screen business opportunities for Audience measurement, strategic advertising, extra content, distance learning (EaD) and edutainment, but also to enhance audience relationship and loyalty.

**Keywords:** Hybrid TV, Open Regional Television, Convergence, Business Opportunities and Second Screen.

## LISTA DE SIGLAS

ABC	American Broadcasting Company
ABTA	Associação Brasileira de TV por Assinatura
ABTU	Associação Brasileira da Televisão Universitária
API	Application Programming Interface
APPS	Aplicativos
BARB	The Broadcasters' Audience Research Board
BBC	British Broadcasting Corporation
CATV	Cable Television
CBS	Columbia Broadcasting System
DVBS	Digital Video Broadcasting
EaD	Ensino à Distância
ESPN	Entertainment and Sports Programming Network
EUA	Estados Unidos da América
FAAG	Faculdade de Agudos
FAESA	Faculdade Espírito Santense
FOBTV	Future of Broadcast TV
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
HD	High Definition
HTML5	HyperText Markup Language Version 5
IBB	Integrated Broadband & Broadcast
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
IP	Internet Protocol
IPTV	Internet Protocol Television
ISDB-T	Integrated Services Digital Broadcasting Terrestrial
MBA	Master of Business Administration
MESA	Media & Entertainment Services Alliance
NBC	National Broadcasting Company
NHK	Nippon Hoso Kyokai
OTTtv	Over The Top

PIP	Picture in Picture
RCA	Radio Corporation of America
SBT	Sistema Brasileiro de Televisão
SBTVD	Sistema Brasileiro de TV Digital Terrestre
SET	Sociedade Brasileira de Engenharia de Televisão
SWOT	Strnghts, Weakness, Opportunities and Threats
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFC	Ultimate Fighting Championship
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UMESP	Universidade Metodista de São Paulo
UNA	Centro Universitário Uma
UNESP	Universidade Estadual Paulista
UNIMAR	Universidade de Marília
USC	Universidade do Sagrado Coração
VOD	Vídeo on Demand

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Objeto de pesquisa .....	17
1.2 Justificativa .....	18
1.3 Objetivos .....	18
1.3.1 <i>Objetivo geral</i> .....	18
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	18
1.4 Estrutura da dissertação .....	19
2. METODOLOGIA.....	21
3. CONVERGÊNCIA, TELEVISÃO E TELEVISÃO NO BRASIL .....	28
3.1 Tecnologia e convergência.....	28
3.2 O surgimento da televisão.....	34
3.3 A televisão no Brasil.....	35
3.4 A evolução da TV no Brasil até os dias atuais.....	39
3.5 TV por Internet .....	41
3.6 TV Híbrida e convergência.....	44
4. LIDANDO COM ESTRATÉGIA E OPORTUNIDADES .....	49
4.1 Estratégia empresarial .....	49
4.2 Análise estratégica .....	55
4.3 Identificando oportunidades .....	59
4.4 Avaliando uma oportunidade.....	63
5. TV HÍBRIDA .....	67
5.1 Surgimento.....	67
5.2 Funcionamento e principais características da Hybridcast .....	69
5.3 A TV híbrida como oportunidade de negócios para a televisão aberta no Brasil .....	76
6. A TV HÍBRIDA COMO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS PARA AS EMISSORAS REGIONAIS DE TELEVISÃO ABERTA NO BRASIL .....	98

6.1	Televisão regional .....	98
6.2	A televisão regional brasileira.....	103
6.3	A TV híbrida como oportunidade de negócios para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil.....	108
6.4	A TV híbrida como oportunidade de negócios em segunda tela para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil .....	115
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	128
	REFERÊNCIAS .....	133
	APÊNDICES.....	136
	Apêndice A – Instrumento de Pesquisa com instruções.....	136

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Divisão das receitas de mídia em 2014 .....	38
Figura 2 - Escolha de uma estratégia pela empresa .....	51
Figura 3 - Componentes básicos da estratégia empresarial.....	52
Figura 4 - Processo de planejamento estratégico do negócio .....	55
Figura 5 - Matriz SWOT .....	57
Figura 6 - Um modelo de processo de reconhecimento de oportunidade.....	61
Figura 7 - Broadcast .....	70
Figura 8 - Web service and applications .....	71
Figura 9 - Big screen.....	72
Figura 10 - Small screen.....	73
Figura 11 - Exemplo da Hybridcast – TV Híbrida do Japão.....	74
Figura 12 - Monetização do tamanho do mercado da segunda tela .....	113
Figura 13 - Pesquisa Ipsos para a Google Brasil sobre a segunda tela .....	114
Figura 14 - Caminho metodologicamente percorrido para identificação de cinco oportunidades de negócios que a TV híbrida apresenta, com relação a segunda tela, para a televisão regional no Brasil.....	119

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tendências da próxima década .....	60
Tabela 2 - Critérios para avaliar oportunidades.....	63
Tabela 3 - Análise das respostas da pergunta 1 do questionário de pesquisa feito com as redes de colaboração empreendedora .....	81
Tabela 4 - Análise das respostas da pergunta 2 do questionário de pesquisa feito com as redes de colaboração empreendedora. ....	84
Tabela 5 - Análise das respostas da pergunta 3 do questionário de pesquisa feito com as redes de colaboração empreendedora .....	88
Tabela 6 - Análise das respostas da pergunta 4 do questionário de pesquisa feito com as redes de colaboração empreendedora. ....	91
Tabela 7 - Análise das respostas da pergunta 5 do questionário de pesquisa feito com as redes de colaboração empreendedora. ....	94
Tabela 8 - Análise das respostas da pergunta 6 do questionário de pesquisa feito com as redes de colaboração empreendedora. ....	110
Tabela 9 - Identificação de oportunidades de negócios que a TV híbrida apresenta, com relação a segunda tela, para a televisão regional no Brasil .....	120
Tabela 10 - Análise das respostas da pergunta 7 do questionário de pesquisa feito com as redes de colaboração empreendedora. ....	122
Tabela 11 - Análise das respostas da pergunta 8 do questionário de pesquisa feito com as redes de colaboração empreendedora. ....	125

## 1. INTRODUÇÃO

Vivemos um momento em que as diversas tecnologias de comunicação e informação - TICs<sup>1</sup>, estão se multiplicando, fascinando a humanidade e fazendo com que as pessoas, ao se apropriarem dessas tecnologias, reconfigurem seus hábitos cotidianos. Para Cardoso (2013), em especial as telas “têm de se adaptar tecnologicamente e como objetos de design aos espaços onde interagimos com eles – a casa, o trabalho, os transportes, etc.” (CARDOSO, 2013, p. 21) e isso acaba por proporcionar mudanças, ainda de acordo com o autor, no comportamento da sociedade, por exemplo, nas escolhas de opções de consumo, tanto das próprias tecnologias de comunicação e informação, como das de consumo cotidiano por impulso ou por escolha.

Os avanços das TICs e as mudanças que estas estão promovendo não estão apenas reconfigurando os hábitos cotidianos de consumo das pessoas, como posto por Cardoso (2013), mas também estão desafiando as organizações que fazem uso destas TICs em seus negócios a buscarem novas estratégias e oportunidades para a oferta de produtos e serviços, bem como para a geração de novas fontes de receita. Tudo isso em um cenário de acentuada convergência, tanto do ponto de vista da cultura do consumo de produtos audiovisuais (JENKINS, 2009), como das próprias tecnologias e plataformas midiáticas (SANTAELLA, 2003), em que cada vez mais ambos (conteúdos e tecnologias), somados aos hábitos das pessoas, convergem entre si.

A utilização de aparelhos conectados à internet em conjunto com a TV, antes com os notebooks e atualmente com mais frequência com *tablets* e *smartphones*, criou um fenômeno convergente chamado de segunda tela, que é a utilização desses aparelhos pela audiência ao mesmo tempo em que assistem aos conteúdos veiculados pelas emissoras de televisão.

No Brasil, de acordo com a Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República, por meio do documento “Pesquisa brasileira de mídia 2015: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira”<sup>2</sup>, entre os internautas, 92% estão conectados por meio de redes sociais, sendo as mais utilizadas o Facebook

---

<sup>1</sup> Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) são as modernas tecnologias que, por meio de hardwares e softwares, permitem e contribuem com o fluxo de informações e comunicações.

<sup>2</sup> BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Comunicação Social. Pesquisa brasileira de mídia 2015: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira. – Brasília: Secom, 2014.

(83%), o Whatsapp (58%) e o Youtube (17%). Esses números revelam os novos hábitos dos telespectadores, que muitas vezes estão assistindo TV (primeira tela) e navegando nas redes sociais (segunda tela) simultaneamente.

Todavia para nós, neste estudo, o conceito de segunda tela vai muito além do que apenas assistir à TV utilizando aparelhos conectados à internet. Segunda tela é entendida aqui como o ato de um telespectador interagir por meio dos aparelhos de segunda tela em função do que está sendo transmitido na primeira tela. Ou seja, navegar nas redes sociais assistindo uma telenovela não significa, para este estudo, estar em segunda tela. No entanto, interagir com o programa que está sendo transmitido na televisão por meio desses aparelhos se constitui, aí sim, uma atividade em segunda tela.

Vale destacar aqui que a convergência entre a TV e os aparelhos que permitem a interatividade em segunda tela depende não apenas do comportamento dos telespectadores, mas também do empenho das emissoras, dos gestores e engenheiros de televisão na criação de plataformas que transformem esses novos hábitos em oportunidades de negócios para as emissoras de televisão.

E é partindo deste cenário de convergência que tomamos com objeto de estudo a TV híbrida.

## 1.1 Objeto de pesquisa

Este trabalho tem como objeto de estudo a “TV híbrida”, uma nova plataforma convergente que une o mundo *broadcast* e o *broadband*. A televisão<sup>3</sup>, em face da convergência da atualidade, está passando por mais uma possível transformação: a evolução de uma era de transmissão exclusivamente por *broadcast* (sinal por ar), principalmente com o advento da TV Digital e das *SmartTVs*, entre outras, que permitem o acesso de conteúdos *broadband* (sinal por IP – *internet protocol*), para uma tendência de convergência tecnológica e cultural que integra o *broadcast* e do *broadband* chamada TV híbrida, e que pode abrir um leque de oportunidades de negócios para a televisão, principalmente com relação a segunda tela.

---

<sup>3</sup> O conceito de Televisão utilizado neste estudo refere-se à indústria televisiva, com seus sistemas de produção e distribuição de conteúdo e seu modelo de negócio.

## 1.2 Justificativa

No Brasil, apesar da televisão aberta seguir com elevados índices de audiência e abocanhar a maior parte dos investimentos publicitários, mesmo com algumas iniciativas de canais como a Rede Globo, Band, SBT e TV Cultura, o uso da segunda tela ainda é pouco expressivo quando comparado a outros países, como os EUA. Se o uso da segunda dela é pouco expressivo na televisão aberta com as principais emissoras que são cabeça-de-rede do país, deduzimos que o mesmo não é diferente com relação as suas afiliadas na televisão regional.

A busca por novas oportunidades que incrementem os negócios das emissoras de televisão aberta, e neste estudo em especial das emissoras regionais de televisão aberta no Brasil, colabora com a gestão dos ambientes midiáticos, linha de pesquisa da qual este estudo integra junto ao Programa de Pós-Graduação (*stricto sensu*, mestrado) em Mídia e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita filho”, Campus de Bauru.

O objeto de pesquisa, TV híbrida, é um assunto muito novo no campo da investigação científica, não sendo possível encontrar muitas publicações a respeito. Da mesma forma, acerca da televisão regional Meneses (2015) também afirma que a investigação científica sobre este tema é muito esparsa e que se torna necessário desenvolver pesquisas mais aprofundadas e amplas acerca da temática. Assim, vemos nesta pesquisa uma oportunidade de ampliar não apenas o debate, mas também a produção científica acerca dos assuntos aqui estudados.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 *Objetivo geral*

Este estudo tem por objetivo identificar a TV híbrida como oportunidade de negócios para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil.

### 1.3.2 *Objetivos específicos*

O objetivo geral foi desdobrado em quatro objetivos específicos:

- a) Pesquisar e organizar informações bibliográficas e documentais sobre os conceitos já existentes sobre tecnologia, convergência, televisão, a evolução da televisão no Brasil e a televisão nos dias atuais;
- b) Compreender como se dá a estratégia empresarial e o modelo para reconhecimento de uma oportunidade;
- c) Investigar o funcionamento da TV híbrida e suas características;
- d) Definir o conceito de televisão regional utilizado para esta pesquisa.

#### **1.4 Estrutura da dissertação**

A dissertação está organizada em mais 6 capítulos, além do capítulo 1 ora apresentado. A seguir fazemos uma breve descrição de cada um destes:

No capítulo 2 detalhamos a metodologia da pesquisa e os procedimentos utilizados ao longo do estudo, principalmente para a redação do referencial teórico e para o reconhecimento de uma oportunidade, este último sob o viés da Ciência da Administração.

No capítulo 3 estabelecemos, inicialmente, um diálogo acerca da tecnologia, da convergência das mídias e da cultura da convergência para, na sequência, fazermos uma revisão acerca do histórico da televisão, do seu surgimento e sua chegada ao Brasil, suas fases e sua evolução até os dias atuais.

No capítulo 4 discorremos sobre estratégia empresarial e desmembramos esse macro conceito da área da Ciência da Administração até chegarmos aos micros conceitos para identificação e avaliação de oportunidades de negócios. É neste capítulo que fundamentamos teoricamente parte da metodologia empregada na pesquisa, apresentada no capítulo 2, e que permitiu que o estudo fosse realizado à luz da ciência.

No capítulo 5 apresentamos com mais detalhes a TV híbrida, seu funcionamento e suas principais características para, na sequência, utilizando a metodologia estabelecida para a pesquisa, identificar a TV híbrida como uma oportunidade de negócios para a televisão aberta no Brasil.

No capítulo 6 inicialmente definimos o conceito de televisão regional para, a partir daí, identificar a TV híbrida como oportunidade de negócios para a televisão regional aberta no Brasil. Posteriormente, definimos também o conceito de segunda tela para, por fim, identificar as oportunidades de negócios em segunda tela que a TV

híbrida apresenta para a televisão regional aberta no Brasil, enfatizando por meio da figura 14 o caminho metodologicamente percorrido para tal identificação.

No capítulo 7 apresentamos as considerações finais evidenciando as experiências obtidas com a pesquisa realizada, enfatizando a TV híbrida como oportunidade de negócios para o cenário de convergência que vivemos na atualidade, principalmente com relação às oportunidades de negócios em segunda tela para a televisão regional aberta no Brasil.

## 2. METODOLOGIA

A TV híbrida, por ser um objeto de estudo relativamente novo campo da pesquisa acadêmica, não dispõe de vasta publicação a respeito. Com efeito, a investigação deste objeto e sua relação com os demais assuntos abordados nesta pesquisa, a saber: tecnologia, convergência, televisão, identificação de oportunidades e televisão regional, demandou uma metodologia que permitisse explorar e explicitar melhor os fenômenos que envolvem a TV híbrida e que também possibilitasse a identificação desta plataforma como oportunidade de negócios para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil. Para este estudo, portanto, a metodologia é composta de dois métodos, articulados entre si, e que se deram de maneira conjunta: a pesquisa exploratória proposta por Severino (2007) e Gil (2010) e o modelo de reconhecimento de uma oportunidade proposto Ardichvili e Cardozo (2000, apud HISRICH, PETERS E SHEPERD, 2014).

De acordo com Gil (2010), a pesquisa exploratória:

(...) têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos ao fato ou fenômeno estudado. (GIL, 2010, p. 27).

Para a verificação dos assuntos abordados neste estudo, e em especial acerca da TV híbrida, optamos por esse tipo de pesquisa flexível que permitiu a investigação dos aspectos que circundam o assunto central, dentro dos limites e objetivos estabelecidos para este estudo já apresentados.

Severino (2007), por sua vez, também reforça a pretensão da pesquisa exploratória indicando que:

(...) a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto. (SEVERINO, 2007, p. 123).

Como visto, por se tratar de um assunto novo, em um primeiro momento foi necessário mapear as condições de manifestação da TV híbrida e suas relações com os demais assuntos abordados neste estudo. Esse mapeamento exploratório permitiu compreender com maior propriedade o objeto de pesquisa, delimitando assim um

campo de trabalho propício para o avanço das investigações propostas para este trabalho.

De acordo com Selltiz et al. (1967, p. 63 apud Gil, 2010), a coleta de dados da pesquisa exploratória pode ser feita de diversas maneiras, mas geralmente envolve:

1. Levantamento bibliográfico;
2. Entrevistas com pessoas que tiveram experiência com o assunto;
3. Análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Para este estudo, as três técnicas para coleta de dados apresentadas por Selltiz (1967 apud Gil, 2010) foram utilizadas:

1. Levantamentos e pesquisas bibliográficas e documentais que fundamentaram, nortearam e estabeleceram a discussão sobre tecnologia, convergência, televisão, identificação de oportunidades, TV híbrida e televisão regional, bem como de outros assuntos adjacentes à pesquisa;
2. Apesar da metodologia estabelecida apresentada pelo autor propor a técnica da entrevista, que “é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica” (LAKATOS E MARCONI, 2014, p. 111), a coleta de dados desta segunda técnica foi substituída, por limitações orçamentárias e de locomoção do pesquisador, pela técnica do questionário que é “constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do questionador” (LAKATOS E MARCONI, 2014, p. 111). O questionário utilizado para a coleta de dados, enviado e recebido por correio eletrônico, foi respondido por três profissionais que possuem conhecimento e experiência a contento para discorrer sobre os conceitos que envolvem a temática proposta, principalmente sobre a TV híbrida e as oportunidades que esta apresenta. A escolha desses três profissionais se deu de maneira intencional, levando em consideração seus currículos, conhecimentos e experiências (pessoais e profissionais) sobre o tema da

pesquisa, identificados a partir do *networking*<sup>4</sup> do orientador e do pesquisador deste trabalho de investigação científica;

3. Análise de exemplos da TV híbrida em localidades que já operam com esse novo tipo de transmissão, como o caso do sistema *Hybridcast* do Japão, escolhido como recorte para este estudo por ser compatível com o sistema de transmissão de TV digital *broadcast* do Japão, o ISDB-T, sistema adotado atualmente no Brasil para a TV digital terrestre.

Com base nas três técnicas de pesquisa acima relatadas, foi possível obter uma maior familiaridade do objeto de pesquisa e delimitar um campo de trabalho para verificação da oportunidade de pesquisa que o trabalho investigou.

Em conjunto com a pesquisa exploratória, que também colaborou para a coleta de dados essenciais para a investigação das oportunidades que a TV híbrida apresenta para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil, foi utilizado o modelo de reconhecimento de uma oportunidade proposto por Ardichvili e Cardozo (2000, apud HISRICH, PETERS E SHEPERD, 2014), apresentado neste trabalho de pesquisa com mais detalhes no capítulo 4, figura 6.

O modelo proposto pelos autores, que consiste em uma investigação sistematizada (e não mera futurologia), estabelece que a experiência do gestor de negócios (ou neste trabalho de investigação científica as experiências do pesquisador somadas as do orientador), advinda tanto de situações pessoais e profissionais, somada a educação (conhecimento técnico e científico), permite este ter razoável propriedade para identificar e analisar informações sobre os mercados e os problemas dos clientes em face do alerta empreendedor, entendido como o *feeling*<sup>5</sup> de um gestor de negócios (ou neste estudo do pesquisador) perceber criteriosamente o potencial de uma oportunidade.

Faia, Rosa e Machado (2014) explicam, à luz de Hébert e Link (2006), e Tang, Kacmar & Busenitz (2012), que o alerta empreendedor é a essência do processo de empreendedorismo, e que “o indivíduo em estado de alerta é como uma ‘antena’, o que lhe permite reconhecer oportunidades mesmo com pistas limitadas” (FAIA, ROSA e MACHADO, p. 199). Ardichvili, Cardozo e Ray (2000, apud RAY E

---

<sup>4</sup> *Networking* é uma expressão em inglês que se refere a uma rede de contatos de cunho profissional.

<sup>5</sup> *Feeling*, no contexto deste trabalho, é uma expressão em inglês que significa a capacidade de perceber criteriosamente uma situação.

CARDOZO, 1996), por sua vez, definem o alerta empreendedor como “*a propensity to notice and be sensitive to information about objects, incidents, and patterns of behavior in the environment, with special sensitivity to maker and user problems, unmet needs and interests, and novel combinations of resources*” (ARDICHVILI, CARDOZO E RAY, 2000, p. 113).

Já Kaish e Gilard (1991 apud FAIA, ROSA E MACHADO 2014, p. 199) se referem ao alerta empreendedor como “uma preparação única para o reconhecimento de oportunidades e para a ação”, sendo este alerta composto de dois fatores de acordo com Shane e Venkataraman (2000 apud FAIA, ROSA E MACHADO 2014, p. 199): posse de informações prévias necessárias e as propriedades cognitivas para avaliá-las. O que Faia, Rosa & Machado (2014) nos esclarece, com base nos autores, é que o alerta empreendedor é a capacidade que o indivíduo tem de, a partir de informações prévias complementares à uma nova informação, estabelecer novas relações entre meios e fins, sendo este alerta nada mais do que a junção entre o *background*<sup>6</sup> dos indivíduos e suas habilidades cognitivas frente a um novo objeto de investigação.

Vale destacar ainda que o alerta empreendedor não é fruto de mera intuição, mas sim da atividade cognitiva de “ligar os pontos” Baron (2006 apud FAIA, ROSA & MACHADO 2014), sendo essas associações resultantes da observação de um novo objeto e da relação deste com outros já conhecidos (como nesta pesquisa entre o objeto de estudo, TV híbrida, e as questões que envolvem tecnologia, convergência, televisão e televisão regional) (FAIA, ROSA & MACHADO 2014). Por fim, salientamos que o alerta empreendedor é apenas uma das etapas que compõe o processo de identificação de uma oportunidade, devendo ainda o investigador avançar para a consulta junto às redes empreendedoras.

O método de reconhecimento de uma oportunidade, proposto por Ardichvili e Cardozo (2000, apud HISRICH, PETERS E SHEPERD, 2014), estabelece a participação das redes empreendedoras, que são agentes com conhecimentos e experiências sobre a oportunidade que está sendo identificada. Estas redes empreendedoras, que contribuem com informações, participações e soluções para os negócios (ou neste caso para a pesquisa ora apresentada), são partes a serem consideradas no processo de identificação de uma oportunidade, com o intuito de

---

<sup>6</sup> *Background*, ora usado no parágrafo, é uma expressão em inglês que se refere aos conhecimentos educacionais e experiências acumuladas por uma pessoa.

verificar as convergentes e divergentes percepções e entendimentos que estes possuem acerca da oportunidade previamente identificada. Assim, a pré-identificação de uma oportunidade feita pelo gestor de negócios com seu *background* (ou neste estudo pelo pesquisador, também com seu *background*) pode ser corroborada em face dos apontamentos feitos pelas redes empreendedoras.

Esta metodologia, por se tratar de uma técnica da área da Ciência da Administração, passou por adaptações para sua aplicação adequada a este trabalho de pesquisa, sem que fossem modificadas as suas bases metodológicas. Assim, com as adaptações feitas, a metodologia para identificação de oportunidade proposta por Ardichvili e Cardozo (2000, apud HISRICH, PETERS E SHEPERD, 2014) se deu da seguinte maneira: em um primeiro momento o pesquisador deste trabalho de investigação científica, com seu *background*, somado ao *background* do orientador, e principalmente mediante os estudos realizados ao longo desta pesquisa, pôde realizar a pré-identificação da TV híbrida como uma oportunidade de negócios.

Vale salientar que essa pré-identificação não ocorre aleatoriamente e nem mediante mera futurologia, mas sim tendo por base a pesquisa exploratória, o método de reconhecimento de uma oportunidade e o *background* do pesquisador e do orientador, em especial o adquirido para este estudo ao longo do Programa de Pós-Graduação (*stricto sensu*, mestrado) em Mídia e Tecnologia da UNESP - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” Campus de Bauru.

O pesquisador possui graduação em Administração pela FAAG - Faculdade de Agudos, pós-graduações *latu sensu* MBA em Gestão de Pessoas pela FAAG – Faculdade de Agudos, em Comunicação nas Organizações pela USC – Universidade do Sagrado Coração e em Estratégias Competitivas pela UNESP - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru. Atualmente é coordenador no Colégio Esquema Único – Unidade Bauru, coordenador dos cursos superiores em Administração e Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos na FAAG – Faculdade de Agudos e docente na mesma instituição, ministrando, entre outras, as disciplinas de empreendedorismo, jogos de negócios e TCC I. Possui conhecimentos e experiências em empreendedorismo, empreendedorismo social, estratégia, gestão de negócios e gestão de projetos, e interesses na área de gestão de pessoas e comunicação. O acúmulo das experiências pessoais e profissionais do pesquisador colaborou para a estruturação e utilização do modelo de identificação de

oportunidades de negócios sob a ótica da Ciência da Administração, com foco nas habilidades empreendedoras.

O orientador desta pesquisa, por sua vez, também teve um papel fundamental para a realização desta investigação. É Doutor em Comunicação Social, linha de pesquisa TV Digital, pela Universidade Metodista de São Paulo - UMESP. Possui graduação em Comunicação Social Habilitação Rádio e TV - FAESA - Faculdades Espírito Santense (1999) e Mestrado em Mídia e Cultura pela UNIMAR - Universidade de Marília (2006). Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Rádio e Televisão, atuando principalmente nos seguintes temas: TV Digital, Mídias Digitais e internet. O acúmulo das experiências pessoais e profissionais do orientador colaborou com o desenvolvimento dos estudos e das investigações do pesquisador acerca de tecnologia, convergência, televisão, regionalização da televisão e segunda-tela.

Além das experiências profissionais e pessoais do pesquisador, corroboradas com as do orientador, as disciplinas cursadas e os eventos que o pesquisador participou ao longo do Programa de Pós-Graduação (*stricto sensu*, mestrado) em Mídia e Tecnologia da UNESP - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” Campus de Bauru, também foram fundamentais para a construção da pesquisa ora apresentada.

A pré-identificação das oportunidades que esta pesquisa apresenta também se deu em função do conhecimento prévio do cenário (contexto que envolve tecnologia, convergência, televisão e regionalização da televisão, entre outros assuntos adjacentes) e que foi analisado pelo pesquisador, uma vez que toda oportunidade tem como intuito resolver um problema ou atender uma necessidade.

Após a pré-identificação de oportunidades, o alerta empreendedor do pesquisador apontou as possíveis oportunidades, mas que passaram também por uma etapa final importante: pela colaboração das redes empreendedoras. Para este estudo, as redes de colaboração escolhidas foram os mesmos três profissionais que colaboraram com informações que auxiliaram verificar as convergentes e divergentes percepções e entendimentos sobre as oportunidades identificadas, que resultaram nas conclusões deste trabalho de pesquisa. A coleta dessas informações foi feita por meio da pesquisa exploratória, utilizando o questionário já explicado anteriormente.

Vale destacar ainda que a fundamentação sobre estratégia proposta por Oliveira (2014) neste trabalho, no capítulo 4, figura 2, contribuiu com a metodologia

delineada. Ainda que subjetivamente, esta fundamentação em específico auxiliou para que a análise do cenário atual e a identificação das oportunidades se dessem com base no modelo de pensamento estratégico da Ciência da Administração, que procura compreender e prever possibilidades futuras de maneira racional. Entender aspectos do passado e do presente é essencial para que se possa verificar as possibilidades que o futuro próximo pode apresentar.

Por fim, ressaltamos que a metodologia escolhida e empregada para esta pesquisa permitiu e visou realizar a identificação da TV híbrida como oportunidade de negócios para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil, não sendo competência deste estudo avaliar as oportunidades ora identificadas. A partir deste trabalho de pesquisa outros mais poderão ser feitos para que o assunto possa ser ampliado e eventualmente seus resultados e novos indícios estudados.

### **3. CONVERGÊNCIA, TELEVISÃO E TELEVISÃO NO BRASIL**

#### **3.1 Tecnologia e convergência**

As tecnologias de informação e comunicação, desde a criação da Prensa de Gutenberg no século XV, que permitiu um aumento significativo da reprodução e circulação de informações, até a internet dos dias atuais, estão em constante evolução e se tornando cada vez mais funcionais e adaptáveis as necessidades do ser humano.

Em especial as tecnologias de comunicação, tratadas neste estudo, estão em ascensão e maravilhando as gerações atuais. Todavia, para compreender inicialmente esse cenário de crescimento e maravilhamento tecnológico, faz-se necessário compreender brevemente a respeito sobre tecnologia e sobre o homem maravilhado, apresentados por Vieira Pinto (2005).

O autor explica que o homem costumava maravilhar-se ante a natureza, porém, o maravilhar-se atual é diferente, pois o homem não mais se maravilha diante do natural e sim diante de suas próprias obras.

Em meio à realidade do que é natureza para o ser humano (ou seja, suas obras, suas tecnologias) na visão de Vieira Pinto (2005), a velocidade da criação e produção de novas engenhosidades também faz com que o tempo do maravilhar-se seja cada vez mais efêmero. E por conta desta efemeridade do tempo, em maravilhar-se dos objetos criados, o homem passou a maravilhar-se com a sua própria capacidade de fazer em geral.

Vieira Pinto (2005) entende que a tecnologia não é uma invenção e nem uma exclusividade deste século, ou do século anterior. Para o autor, a tecnologia se desenvolve conjuntamente à história humana e permeia cada uma das eras da sociedade de maneira constante. A ideologia de que a época atual é a mais privilegiada de todas (por conta da tecnologia) é falsa, pois o autor recorda que esse é um julgamento comum a todas as sociedades de épocas anteriores: é natural que a sociedade atual se sinta mais privilegiada que a anterior.

O que se configura como extraordinário na atualidade, no entanto, é a capacidade, cada vez mais veloz e com amplitude jamais vista na história, do homem em criar novas tecnologias para atender as suas necessidades sociais. Todavia, essa criação e desenvolvimento em larga escala e cada vez mais veloz das tecnologias, compreendidas enquanto reflexão filosófica e com fundamento nas criações humanas,

só terá validade se tiverem por base as mudanças, supressões e sucessões da realidade vigente, pois analisar a transformação dos produtos por si só é mera intuição. Esclarece Vieira Pinto (2005):

Ora, o que produz o que atualmente se produz é a estrutura econômica e política da sociedade. Os homens nada criam, nada inventam nem fabricam que não seja expressão das suas necessidades, tendo de resolver as contradições com a realidade. Portanto, nenhuma filosofia da técnica, e muito menos qualquer espécie de “futurologia”, será válida se não começar por prever serem legítimas e naturais as mudanças do modo de produção em vigor numa sociedade. (VIEIRA PINTO, 2005, p. 49).

De acordo com o autor, a filosofia da tecnologia para ser verdadeira precisa estar embasada nos modelos de produção social. O que se produz atualmente é produto da própria estrutura econômica e política da sociedade em voga. Não há nada que esteja sendo produzido que não seja uma necessidade; logo, a tecnologia não é uma mera “futurologia”, mas sim fruto do momento que se vive.

Santaella (2003) exemplifica a questão da relação tecnológica e do sistema produtivo posta por Vieira Pinto (2005) trazendo à luz sua análise sobre o cibernundo<sup>7</sup> do momento contemporâneo. A autora entende que o cibernundo está “(...) assentado na lógica perversa da econômica política do capital globalizado” (SANTAELLA, 2003, p. 25) e que longe de caírem do céu, as tecnologias utilizadas no mundo cibernético dependem de investimento econômicos de porte e de significativas decisões políticas.

Assim, entende-se sumariamente que o desenvolvimento tecnológico não advém meramente de ideias geniais e soluções criativas, mas em sua grande parte do fomento dos sistemas de produção do capital que os financia e dos interesses políticos que os regem.

O século XXI apresenta um momento tecnológico que é diferente da era industrial, justamente por conta da configuração e das necessidades da sociedade vigente, conforme indicado por Vieira Pinto (2005). Este cenário não está isento das relações imbricadas entre tecnologia, economia e política postas por Vieira Pinto (2005) e exemplificada por Santaella (2003). Assim, entende-se que o que até aqui se produziu, se produziu para atender a uma demanda, ou para se criar uma demanda, e independentemente da primeira ou segunda situação, o fim será o de satisfazer uma necessidade da sociedade.

---

<sup>7</sup> Santaella (2003) apresenta cibernundo como um mundo cibernético, em que computadores e redes arquitetadas em um espaço virtual estão presentes no cotidiano das relações entre as partes.

O advento da digitalização que começou no século XX, e que avança neste início do século XXI, permitiu um aumento significativo no fluxo de informações, o que cria novas demandas comunicacionais para serem satisfeitas e que buscarão no desenvolvimento tecnológico possíveis soluções. No que se refere as relações entre tecnologia e fluxo de informações, Jenkins (2009) identifica um novo comportamento social da sociedade do século XXI, principalmente no que tange a comunicação midiática, que é a cultura da convergência.

Por convergência refiro-me ao fluxo de conteúdos por meio de múltiplos suportes midiáticos, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam. (JENKINS, 2009, p. 29).

O fluxo de conteúdos que se dá por meio de múltiplos suportes midiáticos apontados pelo autor encontrou sua realização na era digital que o final do século XX e o início do século XXI apresentaram. Foi a digitalização que intensificou o trânsito de conteúdos de uma plataforma para outra, por meio de uma linguagem com base em combinações binárias de 0 e 1. Santaella (2003) explica:

Antes da digitalização, os suportes eram incompatíveis: papel para texto, película química para fotografia ou filme, fita magnética para o som ou vídeo. Atualmente, a transmissão da informação digital é independentemente do meio de transporte (fio do telefone, onda de rádio, satélite de televisão, cabo). Sua qualidade permanece perfeita, diferentemente do sinal analógico que se degrada mais facilmente; além disso, sua estocagem é menos onerosa. Por isso mesmo, um dos aspectos mais significativos da evolução digital foi o rápido desenvolvimento da multimídia que produziu a convergência de vários campos midiáticos tradicionais. (SANTAELLA, 2003, p. 83).

A multimídia, como conhecemos hoje, só foi possível em decorrência dos códigos digitais, que permitem a operação desses mesmos códigos em mais de uma plataforma que utilizam, na sua base de processamento, a mesma linguagem. Apesar de essas características marcarem o que tem sido referenciado como “convergência das mídias”, o fenômeno da convergência possui seus precursores, que Santaella (2003, p. 15) vai classificar como tecnologias que permitiram o “(...) aparecimento de uma cultura do disponível e transitório” (Santaella, 2003, p. 15).

De acordo com a autora, por volta dos anos 80 a mistura de linguagens e meios funcionou como um multiplicador das mídias em um mesmo período em que novas tecnologias permitiram o aparecimento de uma cultura de consumo de

conteúdos que poderiam ser acessados com maior flexibilidade, tanto em termos de tempo (horário/período de consumo) quanto de maneira (plataforma). Videocassetes, fotocopiadoras, *walkmans*, entre outros, permitiram o usuário consumir conteúdos, até então engessados pelos meios massificados, de maneira mais flexível. Com essas novas tecnologias já era possível, por exemplo, ouvir a sua música favorita quantas vezes quisesse no dia, sem depender do programador de rádio. Bastava ter um *walkman* e uma fita com a canção gravada que você poderia ouvi-la a contento, inclusive individualmente usando fones de ouvido. Um filme, por sua vez, poderia ser assistido no horário mais conveniente, no conforto da sua casa, sem pagar o ingresso do cinema ou sem a necessidade de aguardar o horário previsto na grade de programação da emissora de televisão, bastava adquirir uma fita cassete ou alugá-la em uma videolocadora.

De acordo com Santaella (2003), essas tecnologias, que se popularizaram a partir dos anos 80, possuem como característica central o consumo individualizado em oposição ao consumo massivo das mídias até então consolidadas. E para a autora foi o surgimento dessas até então novas tecnologias, de reprodução de conteúdo cada uma com sua linguagem específica, que despertou e preparou o usuário para a chegada dos meios digitais.

Os dias de hoje apresentam a comunicação com recursos para o instantâneo, o interativo e o sob-demanda (*on demand*) cada vez mais pujantes. Essas características são realidades em diversas tecnologias de informação e comunicação, fazendo com que veículos, tanto os mais antigos e consolidados, como a televisão, como os mais novos, como os serviços por internet de *streaming*<sup>8</sup> com conteúdo audiovisual (como Youtube e Netflix), se atentem cada vez mais para o movimento da tendência do consumo individualizado que as tecnologias do disponível e transitório despertaram nos usuários nos anos 80.

Santaella (2003) entende que a convergência das mídias se dá em função da cultura digital, ou seja, entende-se que é a partir do fenômeno da não homogeneização, que se intensificou e muito com a digitalização, e no fluxo de conteúdos entre plataformas diferentes que congregam da linguagem digital, como apontado também por Jenkins (2009), que a convergência se dá.

---

<sup>8</sup> *Streaming* é uma tecnologia usada para transmissão de pacote de dados multimídia por meio de redes de computadores, em especial a internet.

Todavia, há que se considerar também, no que tange a convergência, outros fatores postos por Jenkins (2009). Para o autor, a convergência não é meramente um processo tecnológico que permite a reunião de múltiplas funções dentro dos mesmos aparelhos. As tecnologias do disponível e transitório dos anos 80, tidas por Santaella (2003) como precursoras da convergência das mídias, convergência esta que se acentuou e se consolidou com a unificação da linguagem digital sob a égide da era digitalização, criaram as bases possíveis para o que Jenkins (2009) entende como um fator determinante para a cultura da convergência, e que vai além da convergência tecnológica: a participação ativa dos consumidores.

De acordo com o autor, “a convergência representa uma transformação cultural, à medida em que consumidores são incentivados a procurar novas informações e fazer conexões em meio a conteúdos de mídias dispersos” (JENKINS, 2009, p. 30). Assim, com base em Santaella (2003) e Jenkins (2009) entende-se que os avanços tecnológicos e convergente das mídias, que permitem o fluxo de conteúdos entre as múltiplas plataformas, a cultura digital, que intensifica esse fluxo, a cooperação entre os múltiplos mercados midiáticos e o comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação são os fatores centrais da cultura de convergência, convergência esta que se dá em função, portanto de um ponto central: o comportamento dos usuários/consumidores.

A tecnologia midiática convergente se constitui como um campo que permite, mas que não realiza por si só a convergência. Esta, para acontecer, depende do usuário, pois é este justamente que fará com que o fluxo de conteúdos disponíveis crie significância para si e maximize suas experiências enquanto consumidor. “A convergência não corre por meio de aparelhos, por mais sofisticados que venham a ser. A convergência ocorre dentro dos cérebros de consumidores individuais e em suas interações sociais com outros” (JENKINS, 2009, p. 30).

Todavia, ainda que para Jenkins (2009) a convergência se dê muito mais no cérebro das pessoas do que pela reunião dos suportes midiáticos, há que se considerar que a convergência de tais suportes acaba por alicerçar um campo favorável à cultura da convergência de maneira similar as tecnologias do disponível e transitório que também estimularam e favoreceram o poder de escolha e o consumo flexível e até individualizado nos anos 80.

As mídias, até então anteriormente dispersas e cada uma desempenhando uma função específica, passam a ser convergentes no momento em que se

engendram em redes e o usuário passa a consumir seus conteúdos transitando entre as diversas plataformas disponíveis, ou ainda em plataformas multimídias. Essa significativa mudança das tecnologias e do comportamento por parte do usuário, que vem se acentuando ao longo das duas últimas décadas principalmente por conta da difusão da digitalização ao redor do mundo, tem criado desafios para as mídias mais tradicionais como a televisão, o rádio e o jornal impresso, acostumadas com uma cultura hegemonicamente massificada.

A televisão, um dos fenômenos da história midiática, ao longo da sua trajetória também evoluiu (em termos tecnológicos e de programação/conteúdos) justamente para atender ao comportamento migratório dos públicos referenciados por Jenkins (2009), as necessidades do ser humano, conforme apontado por Vieira Pinto (2005) e mais atualmente as características da convergência das mídias postas por Santaella (2003).

E esse fenômeno continua em alta neste início do século XXI por meio das suas novas tecnologias e mecanismos de operação que encontram espaço de diálogo com outros suportes midiáticos recentes, neste cenário de convergência contemporânea conforme defendido por Santaella (2003) e Jenkins (2009).

Especificamente no Brasil, a Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República, por meio do documento “Pesquisa brasileira de mídia 2015: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira”<sup>9</sup>, aponta que 95% dos brasileiros afirmam ver televisão, sendo que 73% têm o hábito de assistir todos os dias. Em média, os brasileiros passam 4h31m por dia em frente ao televisor, de segunda a sexta-feira, e 4h14m nos finais de semana. Números superiores aos encontrados na mesma pesquisa do ano 2014, que eram 3h29m e 3h32m, respectivamente.

Tais números revelam o potencial ainda presente da televisão no cotidiano no cenário brasileiro. Todavia, como visto, as evoluções tecnológicas com bases nos sistemas produtivos, o desenrolar do comportamento dos usuários após o surgimento das tecnologias disponíveis e transitórias, que intensificadas pela digitalização trouxeram aos consumidores uma maior possibilidade de escolher de quando e como consumir conteúdos no século XXI, não deixariam a televisão imune a necessidade e possibilidade de mudanças. Pelo contrário, esses e outros fatores estão levando a

---

<sup>9</sup> BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Comunicação Social. Pesquisa brasileira de mídia 2015: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira. – Brasília: Secom, 2014.

indústria televisiva a pensar em novas estratégias e identificar novas oportunidades para atender as configurações sociais dos telespectadores da atualidade.

Assim, a partir desse ponto este capítulo se debruçará em fazer um breve resgate sobre o surgimento da TV, da televisão no Brasil e sua evolução até os dias atuais, para que se possa compreender o desenrolar deste fenômeno midiático até a o momento de cultura da convergência que vivemos nesta segunda década do século XXI.

### **3.2 O surgimento da televisão**

O homem, desde os tempos mais primitivos, registra suas impressões por meio das imagens, como as encontradas em cavernas dos períodos pré-históricos. Ao longo da história, a pintura e a escultura se encarregaram de darem forma aos sentimentos, pensamentos, criatividade e acontecimentos da humanidade. A fotografia, mais tarde, se encarregou de registrar, de maneira ainda mais fiel, os fatos e eventos da humanidade. O cinema, por sua vez, colocou essas fotografias em movimento, se tornando em uma indústria de entretenimento de sucesso mundial. Por fim, o televisor chegou para o homem, com a praticidade de este assistir os conteúdos transmitidos no conforto da sua sala de estar.

A criação da televisão não pode ser creditada a uma única pessoa. Assim como diversas invenções da humanidade, a TV é fruto da pesquisa e trabalho de vários pesquisadores e profissionais. De acordo Valim e Costa (1998)<sup>10</sup>, o surgimento da televisão se deve a contribuição de grandes matemáticos e físicos das áreas das ciências exatas que desenvolveram um veículo grande e poderoso para as ciências humanas, e que é objeto de estudo até os dias de hoje.

Recordam Valim e Costa (1998), que Alexander Bain, em 1842, foi o pioneiro na transmissão de imagens à distância por meio da transmissão telegráfica de uma figura entre dois pontos distintos; esse mecanismo hoje é conhecido como fax. Anos mais tarde, em 1873, o inglês Willoughby Smith comprovou que o Selênio (substância química descoberta pelo químico sueco Jakob Berzelius em 1817) possuía a propriedade de transformar energia luminosa em energia elétrica,

---

<sup>10</sup> Maurício Valim e Soraya Costa são os desenvolvedores do sítio na internet “Tudo sobre TV”, portal que reúne pesquisa e informação em televisão desde 1998. Disponível em: <<http://www.tudosobretv.com.br>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

permitindo assim avanços nos estudos sobre a transmissão de imagens por meio da corrente elétrica.

Desde então, diversos pesquisadores das áreas da matemática, física e química empenharam esforços para que a televisão pudesse ser criada, até que em 1920 o inglês John Logie Baird uniu componentes eletrônicos que haviam sido produzidos por pesquisadores em diversas localidades do mundo e montou o primeiro protótipo de televisão. Quatro anos depois, em 1924, Baird transmitiu, à distância, contornos de objetos, e no ano seguinte fisionomias de pessoas, por meio do seu protótipo. Em 1926, Baird fez a primeira demonstração para a comunidade científica no *Royal Institution* em Londres e logo após assinou contrato com a BBC (*British Broadcasting Corporation*) para transmissões experimentais.

A televisão, por se tratar de uma invenção de interesse de várias nações, logo começou a ganhar suas primeiras transmissões oficiais. Na Alemanha, segundo Valim e Costa (1998), ocorreu em março de 1935, e em novembro do mesmo ano a França realiza sua primeira transmissão, tendo a Torre Eiffel como posto emissor. Um ano mais tarde é inaugurada a estação regular da BBC e em 1937 três câmeras eletrônicas transmitem a cerimônia da Coroação de Jorge VI contando com cerca de cinquenta mil telespectadores ingleses. Nascia a televisão.

Ainda de acordo com os autores, a Rússia inicia também suas transmissões regulares em 1938 e no ano seguinte os Estados Unidos. A NBC (*National Broadcasting Company*), companhia norte americana, inicia suas transmissões oficiais para cerca de 400 aparelhos na cidade de Nova Iorque.

Durante o período da Segunda Guerra Mundial, Valim e Costa (1998) registram que apenas a Alemanha permaneceu com o sistema de televisão no ar. Paris retornou com as transmissões em 1944, Moscou em 1945 e a BBC em 1946 com a transmissão do desfile da vitória.

### **3.3 A televisão no Brasil**

Já no Brasil, a televisão foi inaugurada oficialmente no dia 18 de setembro de 1950 com a TV Tupi graças ao ícone Assis Chateaubriand, jornalista, dono dos Diários Associados, cadeia de jornais e emissoras de rádio brasileira.

De acordo com Mattos (2009), a televisão no Brasil começou a ser implantada em fevereiro de 1949, numa época em que o rádio era o veículo de

comunicação mais popular do país, presente em quase todos os estados da nação. Chateaubriand adquiriu, junto a RCA (*Radio Corporation of America*) cerca de trinta toneladas de equipamentos e instalou precariamente em São Paulo seu estúdio. O jornalista pioneiro nomeou quatro diretores que foram responsáveis pela implantação do projeto: Dermival Costa Lima, coordenador do projeto, Mário Alderighi, Cassiano Gabus Mendes e o mestre francês Georges Henry. Valim e Costa (1998) ressaltam que além de Mário Alderighi, Jorge Edo (técnicos do rádio no Brasil), acompanharam em 1948 Chateaubriand em estágio na RCA a NBC em Nova Iorque para aprenderem a utilizar esses equipamentos que, em dois anos, iriam culminar na inauguração e funcionamento da TV Tupi.

Em 1952, nos conta Valim e Costa (1998), é inaugurada, no dia 14 de março, o Canal 5 TV Paulista de São Paulo. Pertencente ao grupo do deputado Ortiz Monteiro, a emissora tem Victor Costa à frente dos trabalhos. Já em 1953, precisamente em 27 de setembro, é inaugurada, de acordo com os autores, a TV Record de São Paulo, pertencente à família Machado de Carvalho, e que de acordo com Valim e Costa (1998) passa ser a primeira emissora brasileira com prédio especificamente construído para a televisão, e não adaptado como as demais. Em 1955 surgem as TVs Rio, no Canal 13 do Rio de Janeiro, e Itacolomi em Belo Horizonte, pertencente aos Diários Associados. Em 1959 inaugura-se a TV Excelsior de São Paulo.

Dez anos após o pioneirismo de Chateaubriand, o Brasil já contava no início dos anos 60 com 200 mil aparelhos de televisão. É nesta década que surgem outros canais como a TV Paranaense em Curitiba, a TV Cultura de São Paulo em São Paulo, a TV Itapoan em Salvador, TV Gaúcha em Porto Alegre e TV Bandeirantes em São Paulo.

A TV Globo, maior emissora do país atualmente e que completou em 2015 seus 50 anos, é inaugurada no Rio de Janeiro também na década de 60. Precisam Valim e Costa (1998) que em 26 de abril de 1965 às 11h, sob concessão outorgada pelo governo do presidente Juscelino Kubitschek, entra no ar em São Paulo por meio do Canal 5 TV Paulista.

Para Melo (1975 apud MATTOS, 2009) o crescimento da televisão, a partir dos anos 50, considerando a quantidade de televisores e emissoras no início dos anos 60, bem como a potencialidade do surgimento de novas emissoras nos anos seguintes, deve ser atribuída ao favoritismo político, uma vez que as concessões das

licenças para exploração de canais aconteciam sem um plano preestabelecido. De acordo Mattos (2009), foi principalmente no período da administração do presidente Juscelino Kubitschek (1956-1961) que houve essa proliferação sem critérios definidos.

A partir deste contexto, do início da televisão no Brasil, e observando até os dias atuais, Mattos (2009) traz à luz as características da televisão no Brasil:

Desde o seu início, a televisão brasileira teve uma característica: todas as 286 geradoras (emissoras que podem exibir programação própria) e 8.484 retransmissoras em funcionamento até julho de 2000 – de acordo com dados da Abert – estão sediadas em áreas urbanas. Suas programações são dirigidas às populações urbanas, são orientadas para o lucro (com exceção das estações estatais), seu controle acionário está concentrado nas mãos de uns poucos grupos familiares e funcionam sob o controle da legislação existente para o setor. Além disso, a televisão brasileira é fortemente dependente das verbas publicitárias, alocadas principalmente pelas agências de publicidade. O modelo de radiodifusão brasileiro, tradicionalmente privado, evoluiu para o que se pode chamar de um sistema misto, onde o Estado ocupa os vazios deixados pela livre iniciativa, operando canais destinados a programas educativo. (MATTOS, 2009, p. 50).

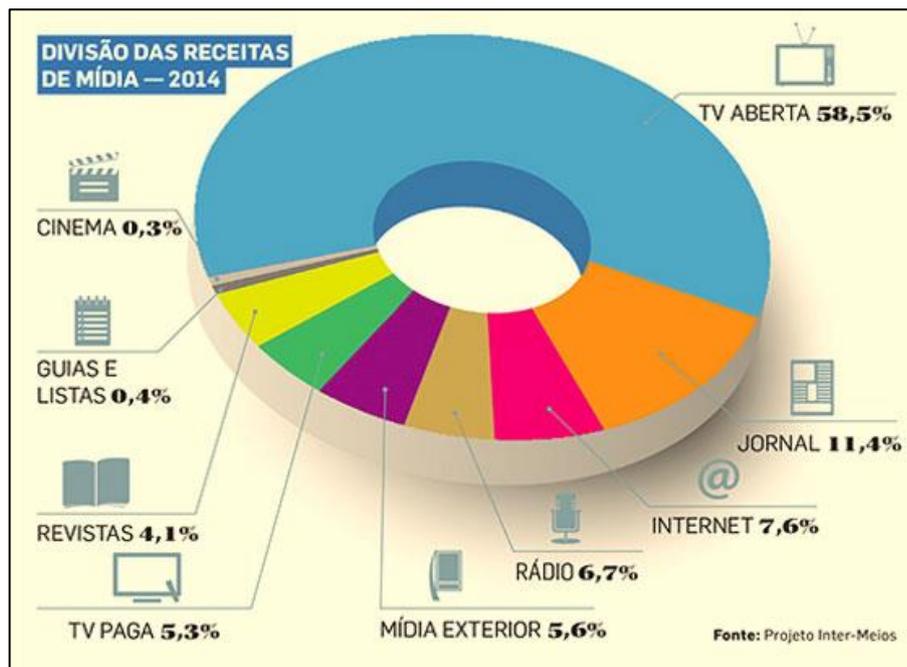
A televisão brasileira aberta, desde a sua origem em 1950, mantém o mesmo modelo de negócio, vendendo espaços publicitários em sua grade de programação como mecanismo para geração de receita e manutenção do negócio. Machado Filho (2015) explica que no Brasil, ao contrário de boa parte dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, a televisão aberta, comercial e gratuita ainda se diferencia positivamente da maior parte das emissoras do mercado internacional. Muitas emissoras de outras nações estão sendo desafiadas a manter seus modelos de negócios frente às novas formas de produzir e distribuir conteúdo.

A Lei 4.117, de 27 de agosto de 1962, em seu artigo 6º, diz que a TV aberta no Brasil deve ser ofertada de forma livremente para o público. Com isso, Machado Filho (2015) esclarece que as emissoras buscaram na propaganda, inserida nos intervalos da programação, uma maneira de se manter economicamente viáveis. E mesmo nesses poucos mais de 60 anos desde o surgimento da televisão brasileira, os números ainda são expressivos: de acordo Ribeiro (2015)<sup>11</sup> em termos de participação, o Projeto Inter-Meios aponta que em 2014 a TV aberta no Brasil seguia como líder dos investimentos publicitários, com 58,5% da verba destinada conforme figura 1:

---

<sup>11</sup> Texto disponível no sítio na internet da Editora Meio & Mensagem.

Figura 1 - Divisão das receitas de mídia em 2014



Fonte: Projeto Inter-Meios (apud RIBEIRO, 2015)

Machado Filho (2015) pontua que a audiência é o que move esses investimentos. Quanto menos a audiência, menores serão os investimentos, logo, os anunciantes seguirão a audiência aonde ela for e onde a relação de custo benefício for mais interessante e viável. No Brasil, como visto, a TV ainda é o principal veículo escolhido pelos anunciantes, e é sob este modelo de negócio, principalmente, que a TV no Brasil se edificou ao longo da sua história e se mantém até os dias de hoje.

Ainda sobre as características da televisão no Brasil, outro ponto sinalizado por Mattos (2009), e que ficou evidente ao longo do relato sobre o surgimento das emissoras no Brasil (principalmente entre os anos de 50 e 60), é a detenção das concessões de maneira concentrada na mão de poucas famílias. Obviamente essa situação se deu devido à falta de critérios, como já citado anteriormente, para a concessão das licenças de exploração dos canais. Mattos (2009) explica que, mesmo com o estabelecimento do Ministério das Comunicações em 1967 e o Conselho Nacional de Segurança, que tinha por objetivo promover o desenvolvimento e a integração nacional, o favoritismo político nas concessões de TV prolongou-se até o governo da Nova República de José Sarney. Até 5 de outubro de 1988, data da promulgação da Constituição brasileira em vigor, o Executivo era quem detinha o poder sob as concessões. O Capítulo da Comunicação Social da Constituição de

1988, de acordo com Mattos (2009), estabeleceu novas regras e diretrizes para as concessões de rádio e televisão, anulando os critérios duvidosos até então.

### 3.4 A evolução da TV no Brasil até os dias atuais

Desde o seu surgimento no Brasil em 1950, até os dias atuais, a TV brasileira vem passando por fases. Mattos (2009) opta por classificar as fases do desenvolvimento da TV no Brasil em seis momentos:

- **Fase elitista** (1950-1964), em que o televisor era de acesso exclusivo as camadas de maior poder aquisitivo e considerado como um artigo de luxo pela sociedade;
- **Fase populista** (1964-1975), em que a televisão passou a ser sinônimo de modernidade e a programação, em grande parte, ganhava programas de auditório de baixo nível;
- **Fase do desenvolvimento tecnológico** (1975-1985), em que as emissoras começaram a produzir, com estímulo de órgãos oficiais visando inclusive a exportação, conteúdos com maior profissionalismo, qualidade e intensidade. É neste momento que a TV em cores chega ao Brasil;
- **Fase da transição e da expansão internacional** (1985-1990), durante a Nova República, em que as exportações de programas se intensificaram;
- **Fase da globalização e da TV paga** (1990-2000), em que o país passa a buscar, a qualquer custo, a modernidade, e a televisão passa a se adaptar ao novo cenário de redemocratização;
- **Fase da convergência e da qualidade digital** (2000-presente), em que a tecnologia apontada cada vez mais a necessidade de interatividade, principalmente da televisão com a internet e outras tecnologias de informação.

A partir da Constituição de 1988, os diversos governos seguintes e agentes participantes do movimento televisivo no Brasil propuseram regulações e modificações para o funcionamento da televisão brasileira, levando em consideração as fases da globalização e da TV paga (1990-200), bem como da convergência e da

qualidade digital (2000-presente) citadas por Mattos (2009), até que em 2003, após o Governo Federal empenhar esforços para regulamentação e criação do seu próprio modelo de conversão e programação, sob o Decreto Nº 4.901 de 26 de novembro de 2006, foi instituído o Sistema Brasileiro de Televisão Digital – SBTVD.

De acordo com o sítio eletrônico do Fórum do Sistema Brasileiro de TV Digital Terrestre<sup>12</sup>, dentre seus diversos objetivos, o SBTVD busca promover a inclusão social e a educação à distância, estimular a pesquisa e o desenvolvimento nacional, planejar e viabilizar o processo de transição do sinal analógico para o digital, estabelecer modelos de negócios para a televisão digital, aperfeiçoar o uso do espectro de radiofrequências, entre outros.

A TV digital segue em curso, e o Governo Federal, de acordo com Portal Brasil<sup>13</sup>, espera até 31 de dezembro de 2023 concluir a transição total do sinal analógico para o digital. Mas não foi apenas TV digital que se tornou uma novidade no Brasil neste início de século. A TV por assinatura também teve suas regras reformuladas há pouco tempo.

Por meio da Lei Nº 12.485, de 12 de setembro de 2011, que dispõe sobre a comunicação audiovisual de acesso condicionado, a referida Lei, dentre diversas contribuições, busca ampliar a concorrência deste mercado, estimular a produção e circulação de conteúdo audiovisual brasileiro por meio de cotas de conteúdos e unificar a legislação da TV paga, independentemente da tecnologia utilizada para a prestação do serviço.

Outro ator neste cenário de tecnologia e convergência midiática que o início do século XXI nos apresenta, a TV por internet, também se faz presente em terras brasileiras. De acordo com Andrade, Toledo e Corrêa (2013), a TV por internet é uma modalidade que apresenta dois sistemas de transmissão, a IPTV (*Internet Protocol Television*) que funciona pela instalação ou integração de aparelhos destinados a este fim, por exemplo, as *SmartTVs*, ou a transmissão OTTtv (*Over The Top*) que utiliza exclusivamente a internet como meio de transmissão de dados para a exibição dos conteúdos em dispositivos online.

Os números da TV por internet são cada vez mais expressivos. O ano de 2016 começa com o anúncio da expansão em nível global da Netflix para 190 países.

---

<sup>12</sup> Fórum SBTVD. Disponível em: <<http://forumsbtvd.org.br/>>. Acesso em 12 jan. 2016.

<sup>13</sup> Portal Brasil. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2016/09/governo-anuncia-as-cidades-que-terao-sinal-analogico-desligado-em-2018>>. Acesso em 26 mar. 2017.

Amorim (2015)<sup>14</sup> em texto intitulado “Os planos da Netflix e do YouTube para fechar a Globo” afirma que a Netflix é, ao lado do YouTube, a empresa que mais mudou o mercado de TV nos últimos 10 anos. O autor apresenta, de maneira ainda que superficial, o modelo de negócio que está por trás dessas empresas, suas vantagens e desvantagens, e as tendências dessa nova modalidade de produção, distribuição, comercialização e consumo de conteúdos audiovisuais OTTtv.

No entanto, apesar da sua expansão, a TV por internet ainda não possui uma regulamentação em terras brasileiras. Isso porque, de acordo com Andrade, Toledo e Corrêa (2013), no Brasil a regulamentação da TV tem sido feita a partir do suporte de transmissão, e não da recepção e conteúdo.

A televisão no Brasil tem sido regulamentada a partir do suporte de transmissão. O uso da radiodifusão, desde a origem, tem sido o parâmetro para lidar com a legislação que envolve a televisão aberta, aproximando suas discussões das do rádio, mesmo que esses meios tenham se separado muito desde seu início, em épocas em que a televisão ainda era chamada de rádio com imagem. (ANDRADE, TOLEDO E CORRÊA, 2013, p. 114).

Isso se torna evidente logo no início da Lei Nº. 12.485, no Artigo 1º, Parágrafo único, que determina que “excluem-se do campo de aplicação desta Lei os serviços de radiodifusão sonora e de sons e imagens, ressalvados os dispositivos previstos nesta Lei que expressamente façam menção a esses serviços ou a suas prestadoras”. Neste caso, avançando na leitura da referida Lei, entende-se que a TV por internet não se enquadra nestes dispositivos, portanto não dispõe de uma regulamentação própria.

Para Andrade, Toledo e Corrêa (2013) com todas as modalidades de transmissão de conteúdos audiovisuais presentes na sociedade atual, como as rádios online, IPTVs, OTTtvs, TVs por acesso condicionado, entre outras, ainda que seja possível alegar que não são em sua totalidade material televisivo, há motivos para que as referências das discussões legais não sejam apenas sobre a radiodifusão, ou sobre a internet, ou sobre o acesso condicionado ou gratuito. É necessário discutir o conjunto dessas tecnologias.

### **3.5 TV por Internet**

---

<sup>14</sup> Disponível em: <<http://www.conversaafiada.com.br/pig/os-planos-da-netflix-e-do-youtube-para-fechar-a-globo>>. Acesso em: 14 jan. 2016.

Inegavelmente a TV por internet vem apresentando consideráveis resultados nos últimos anos e Wolf (2015), afirma que a comunidade tecnológica (por ele classificada como solipsa) se engana quando acredita que a internet estaria interrompendo a televisão. Para o autor, na verdade é o inverso: “a TV está interrompendo a internet” (WOLF, 2015, p. 87), e exemplifica:

Não é a Netflix que está levando o digital para a televisão, mas, obviamente, a Netflix está trazendo a programação, os valores e o comportamento da televisão – como a observação passiva – para teles que costumavam ser interativas e relacionadas à computação. (WOLF, 2015, p. 87).

Sobre as teles interativas, o autor se refere aos *tablets* e *smartphones*, usados para consumir conteúdos *streaming*, com intuito de exemplificar que “O digital virou parte do negócio da televisão” (WOLF, 2015, p. 89), uma vez que essas tecnologias antes dispersas e não concorrentes, televisão e conteúdo digital, agora dividem e convergem em um mesmo cenário.

Com os consideráveis avanços da TV por Internet, há quem diga que o *streaming* irá acabar com a televisão como hoje conhecemos. Todavia, Wolf (2015) entende de maneira diferente:

Mesmo considerando que a visão geral seja verdadeira (fim da TV aberta, do sinal a cabo, por meio do qual, é claro, o streaming é possível), nenhum software será capaz de criar comédias e dramas para a televisão, nem de transformar a estrutura de licenciamento ou publicidade do negócio (WOLF, 2015, p. 92).

Essa reflexão do autor se deu acerca da fala de Marc Andreessen, investidor e coinventor do *Mosaic* (que mais tarde viria a ser o Netscape), de que em dez anos a TV será 100% *streaming*, com base em computadores e softwares, transmitida por IP (*internet protocol*) e sob demanda. Wolf (2015) discorda de Andreessen sustentando que “A televisão, em sentido profundo, não mais vende apenas audiências, hoje um jogo de comércio e mensuração, mas sim produtos únicos e moeda cultural” (WOLF, 2015, p. 81) e vai referendar essa sua compreensão ao longo do seu livro com base, por exemplo, nos grandes eventos esportivos americanos (como o *Super Bowl*), que são valorizados, únicos, especiais, em tempo real (características dificilmente encontradas nos conteúdos disponibilizados via *streaming*) e nos quais os anúncios publicitários não podem ser evitados (pulados ou não recebidos) como no serviço *streaming*.

Em se tratando de números, por sua vez, a junção entre a televisão e o conteúdo digital tem rendido resultados interessantes. De acordo com Wolf (2015), “(...) a televisão, que costumava depender da publicidade, hoje extrai 50% de seu faturamento de outras fontes – não que tenha perdido 50% da sua receita publicitária” (WOLF, 2015, p. 93). Em suma, a televisão dobrou seu faturamento, e agora possui novas fontes para obter receita, por exemplo vendendo suas produções televisivas para serviços de *streaming* (como é o caso da Netflix).

Na edição 2016 da Feira e Congresso da ABTA<sup>15</sup>, Lauterjung (2016) relata que de acordo com Renata Policicio, da área de pesquisas da ESPN, no Brasil o conteúdo *on demand* não causou redução na audiência da TV linear. "O linear não está caindo (...) Quanto mais opções a gente dá, mais tempo o assinante passa consumindo conteúdo" afirma Policicio. Lauterjung (2016), reitera explicando que:

O consumo de vídeo sob demanda não está colocando em risco os canais lineares de TV. Pelo contrário, as novas plataformas estão levando ao aumento do consumo total de vídeo e, em muitos casos, ao aumento da audiência nos canais lineares. (LAUTERJUNG, 2016).

Além desta, outra situação que evidência o potencial da TV por Internet e conteúdo *on demand* no Brasil ocorreu recentemente com a Rede Globo que, pela primeira vez na sua história, antecipou para os assinantes do Globo Play os quatro primeiros episódios da minissérie “Justiça” no final de semana que antecedia sua estreia em cadeia nacional aberta. Além dos quatro episódios iniciais, a emissora optou por lançar sempre os demais episódios desta minissérie primeiro em sua plataforma online *on demand*, e posteriormente exibir em rede aberta.

Com nove meses em funcionamento e com mais de 8 milhões de downloads, a Rede Globo tem utilizado o Globo Play como mecanismo para experimentar a distribuição dos seus conteúdos e acompanhar os novos hábitos do público. A plataforma *on demand* pode ser acessada via web, *smartphones*, *tablets*, TVs conectadas e *Chromecast* e disponibiliza conteúdos em HD, 4K e 4K HDR.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> A Feira e Congresso ABTA é o evento de referência do mercado de TV por assinatura, banda larga e mídia da América Latina, com foco na inovação em serviços de vídeo, novas tecnologias e soluções de distribuição de conteúdo sob demanda, IPTV, plataformas *over-the-top* (OTT), publicidade, satélites, TI, além das crescentes inovações na distribuição de conteúdos lineares, não lineares e em alta definição. Em 2016 aconteceu a 24ª edição do evento.

<sup>16</sup> Informações obtidas por meio da revista online “Tela Viva” que é uma publicação da Converge Comunicações, grupo de comunicação do Brasil dedicado ao acompanhamento constante do mercado de telecomunicações, TI, comunicação (mídias) e conteúdo audiovisual.

O fato do conteúdo *on demand* no Brasil não canibalizar os canais lineares reforça ainda mais a ideia de Wolf (2015) de que “A ‘convergência digital’ acaba se concretizando não ao levar o computador para a televisão, mas ao levar mais televisão para a sua televisão” (WOLF, 2015, p. 101) afinal, as informações até aqui apresentadas mostram que o cenário mercadológico e de audiência da TV aberta no Brasil continua crescendo, e o conteúdo *on demand* incrementado a experiência dos telespectadores e as oportunidades de negócio das emissoras, porém em tecnologias/plataformas ainda distintas e separadas.

Inegavelmente, a televisão encontra-se em um cenário de forte convergência com a internet. E o televisor, a “caixa”<sup>17</sup>, encerra em si, duas correntes que, por hora, parecem andar separadas, mas que estão em rotas cada vez mais convergentes:

Vivemos em uma terra de metáforas curiosas. Sugere-se que a televisão é um mundo e o reino digital, outro – e na mente da maioria dos usuários isso é provavelmente verdade. Sob esse ponto de vista, há duas rotas para o vídeo chegar à sua casa: a primeira, por meio de um cabo convencional, limitado, antiquado e permanentemente conectado; a segunda, mais misteriosamente, com a tecnologia OTT vinda de uma nuvem ou outras províncias cibernéticas. (Antigamente, havia a transmissão de vídeo, que vinha – de maneira ainda mais mágica – pelo ar, mas é claro que a transmissão chega via cabo, assim como a OTT.). E então temos uma junção no meio – com uma ou mais caixas. Uma caixa fornece o cabo. A outra transporta o vídeo do mundo cibernético para a televisão. É verdade que algumas caixas fazem as duas coisas, ou pelo menos fornecem uma interseção para ambas as funções. Mas, teoricamente, há correntes separadas que convergem por meio de caixas discretas para a caixa central. (WOLF, 2015, p. 101).

Uma das caixas que “fazem as duas coisas”, que comunga desse ponto de interseção e pode favorecer a convergência da internet e da televisão, não mais de dispositivo em dispositivo, nem mais de caixas separadas para uma caixa central, mas sim em um único dispositivo/plataforma, é a “TV híbrida”.

### 3.6 TV Híbrida e convergência

A televisão como conhecemos está passando por uma nova transformação: com o advento da TV Digital e das *SmartTVs*, entre outras, que permitem o acesso de conteúdos *broadband* (sinal por IP – *internet protocol*), somadas a tradicional

---

<sup>17</sup> Wolf (2015), se refere a televisão como a “caixa” como sinônimo para uma visão retrô ou de rejeição da televisão.

transmissão *broadcast* (sinal por ar) apresentam uma nova plataforma e tendência de convergência tecnológica e comportamental que uni o *broadcast* e o *broadband* denominada TV híbrida.

A TV híbrida surge não apenas como uma convergência natural da cultura da sociedade atual, conforme defendido por Jenkins (2009), mas também como uma possível nova modalidade de fazer e ver televisão, para atender as necessidades da sociedade vigente como posto por Vieira Pinto (2005) e que também está em consonância com a convergência das mídias estabelecida por Santaella (2003).

É cada vez mais comum, principalmente entre as novas gerações, a integração do consumo dos conteúdos televisivos tradicionais, em formato de grade fechada e transmissão por ar, e *on demand*, proporcionados pela transmissão por IP. *Netflix* e *YouTube* são casos de sucesso em todo mundo e que apresentam uma maneira de distribuir conteúdo diferente da televisão tradicional, seja ela com sinal gratuito ou por assinatura. Machado Filho (2015) explica:

Na verdade, a TV e a internet já estão integradas. As novas gerações já fazem uso dos dois sistemas simultaneamente no dia-a-dia. Cabe aos produtores de conteúdo, gestores e engenheiros criarem as melhores condições de uso e melhor experiência na TV Híbrida. (MACHADO FILHO, 2015, p. 12).

A TV híbrida apresenta a possibilidade de facilitar e maximizar aos telespectadores a experiência de consumir conteúdos em grade e *on demand*, a interatividade, além de outras funcionalidades, sem ter a necessidade de migrar entre as plataformas de transmissão. Essa nova modalidade de assistir televisão acentua a transformação do telespectador em usuário, uma transformação que para Santaella (2003) teve início nos anos 80 com a introdução dos microcomputadores pessoais no mercado doméstico, e que reconfigurou o modo até então unilateral de recepção da informação (por meio dos veículos de massa como televisão, rádio, jornal impresso, etc.), para um modo bilateral e interativo que é da natureza do computador.

Assim, entende-se que a questão da transformação do telespectador em usuário não é dos dias atuais. Considerando, lá nos anos 80, tanto as tecnologias do disponível e transitório, que permitiram a seleção e flexibilização dos conteúdos, bem como a introdução do microcomputador pessoal no cotidiano doméstico, é possível compreender que os hábitos de escolha e interatividade que estão em forte ascensão nesta segunda década do século XXI vêm sendo gradativamente introduzidos pelas mudanças tecnológicas e comportamentais ao longo dos anos.

Portanto, as características que os telespectadores-usuários apresentam na atualidade acerca do poder de escolha e de interatividade não são exclusivos deste momento, mas sim decorrentes da convergência das mídias e da própria cultura da convergência, estimuladas principalmente pelos avanços tecnológicos dos suportes de comunicação midiática. A própria evolução da televisão, apresentada brevemente neste capítulo, demonstra também que as modificações que a televisão brasileira sofreu ao longo dos anos aconteceram em decorrência de fatores econômicos, políticos e tecnológicos para atender interesses e necessidades, criando assim novos comportamentos e apresentando novas possibilidades para os telespectadores, em consonância com a cultura da convergência e a convergência das mídias.

Santaella (2003) aponta que em cada período histórico que vivemos a cultura fica sob domínio da tecnologia de comunicação mais recente, e que o surgimento de uma nova tecnologia não rompe com o momento anterior, mas sim se configura como um processo cumulativo. As velhas tecnologias podem sim ceder espaço as novas, todavia a cultura, que se desenrola no âmbito da comunicação por meio dessas tecnologias, se acumula. E assim não foi diferente com o surgimento e evolução da televisão.

Durante a sua fase elitista (1950-1964), o televisor foi introduzido como um artigo de luxo para poucas pessoas, iniciando um novo hábito e modo de consumo de conteúdo para massas que se alastrou durante a fase populista da televisão (1964-1975). O rádio, que antes da televisão (e durante sua fase elitista) se configurava como um dos principais veículos de comunicação de massa passou a ter como colaborador no acúmulo da cultura de comunicação a televisão, que por conta da sua tecnologia podia transmitir som e imagem, reconfigurando hábitos, culturas e apresentando novas oportunidades comunicacionais. As novelas, por exemplo, narradas pelo rádio e que eram percebidas pelo ouvinte por estímulo auditivo com o surgimento da televisão passaram a contar com um estímulo audiovisual, e o ouvinte passou a ser um telespectador. As imagens jornalísticas que muitas vezes eram exibidas nas telas de cinema já podiam ser assistidas no conforto da sua casa. Os anúncios publicitários estáticos impressos nas folhas dos jornais agora apareciam em movimento na tela do televisor. Essas mudanças criam novos hábitos, novas culturas e oportunidades.

Ao tomarmos a posição de Jenkins (2009) de que a convergência ocorre no cérebro das pessoas e de Santaella (2003) de que as tecnologias (velhas e novas)

não rompem com hábitos e culturas, mas sim corroboram para um acúmulo cultural da comunicação, podemos afirmar que a evolução tecnológica da televisão tem o seu papel colaborativo no cenário de convergência das mídias e da cultura da convergência que observamos e vivemos nessa segunda década do século XXI.

As tecnologias do disponível e transitório, que marcam um dos primeiros momentos em que o telespectador passou a ser um telespectador-usuário, surgem juntamente com a fase do desenvolvimento tecnológico da televisão (1975-1985). Em vários momentos essas tecnologias dependiam, e até hoje ainda podem depender, do televisor: o videocassete ou o videogame (considerando a época dos anos 80) eram convergentes com o televisor sob o prisma da convergência das mídias de Santaella (2003); e os programas de entretenimento que discutiam sobre filmes e outros conteúdos disponibilizados em VHS, bem como os que tratavam a respeito de *games*, eram convergentes do ponto de vista da cultura de convergência de Jenkins (2009).

Da fase do desenvolvimento tecnológico da televisão em diante, cada vez mais a televisão foi evoluindo e procurando novas formas de atender as demandas, necessidades e interesses (públicos e privados) que as fases da transição e da expansão internacional (1985-1990) e da globalização e da TV paga (1990-2000) apresentaram nos anos seguintes.

Apesar da fase da convergência e da qualidade digital estar delimitada por Mattos (2009) no período do ano 2000 até o presente, fase esta que leva em consideração aspectos como interatividade, qualidade de som e imagem, e televisores conectados (como as *SmartTVs*), é evidente que a convergência de maneira ampla, principalmente no que tange a televisão, não ocorreu apenas com a chegada da digitalização e da internet, que se popularizam no final do século XX e início do século XXI, mas sim diante de um desdobramento que une desenvolvimento tecnológico e acúmulo da cultura de comunicação ao longo dos anos.

A televisão e a internet, em especial, convivem e dividem na atualidade um espaço de incertezas sobre como essas (e outras mídias) se estabelecerão com os novos hábitos de consumo e novos movimentos no mercado de comunicação. Todavia, esse mesmo espaço se configura também como um campo de tendências e novas oportunidades para serem exploradas.

Sobre esses dois atores (televisão e internet) Rosnay (1997 apud SANTAELLA, 2003) indica que “por meio do acasalamento da informática com a televisão e as telecomunicações, deverão aparecer sistemas híbridos em coevolução

acelerada” (SANTAELLA, 2003, p. 112). Em 1997 Rosnay já previa novas possíveis maneiras de fazer e ver televisão, e que hoje já se apresentam como realidade em algumas localidades ao redor do mundo, como na Europa com o modelo híbrido de televisão *HbbTV*, no Japão com o modelo *Hybridcast* e mais recentemente, em 2016, nos EUA com algumas experiências iniciais.

E é tendo em vista a convergência entre a televisão e a internet, advinda de fatores comportamentais dos usuários como defendido por Jenkins (2009), tecnológicos e econômicos postos por Vieira Pinto (2005) e de convergência das mídias estabelecidos por Santaella (2003), que encontramos neste sistema híbrido de televisão, realidade em alguns países, um objeto de pesquisa que se configura como uma nova modalidade de fazer e ver televisão, e que pode ser uma oportunidade de negócios para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil ligadas às cabeças-de-rede das principais emissoras nacionais de televisão aberta, por exemplo, a TV Tem, afiliada à Rede Globo que cobre uma parte do interior do estado de São Paulo. Todavia, para podermos avançar nessa discussão é prudente entender antes os conceitos fundamentais sobre identificação de oportunidades, assunto este que faz parte da estratégia empresarial na Ciência da Administração e que será tratado no capítulo a seguir.

## 4. LIDANDO COM ESTRATÉGIA E OPORTUNIDADES

Duas possíveis atividades conhecidas na área da Ciência da Administração que qualquer empresa, independentemente do ramo, porte ou área de atuação, pode realizar no intuito de maximizar seus negócios e implementar novos produtos e/ou serviço são a identificação e a avaliação de oportunidades. De acordo com Dornelas (2016), essas duas atividades são consideradas importantes para o desenvolvimento de um negócio, visto que a realidade de um mundo cada vez mais globalizado em que a concorrência se acentua, os comportamentos dos consumidores se tornam cada vez mais segmentados e as mudanças tecnológicas acontecem com maior rapidez, fazem com que qualquer empresa precise estar atenta a novas oportunidades de negócio.

A identificação e avaliação de oportunidades fazem parte de uma atividade primordial para o sucesso das empresas, que é a estratégia empresarial, sendo esta uma atividade embasada e realizada por meio de análises técnicas e não meras futurologias.

Uma das etapas que compõe a estratégia empresarial é justamente a atividade de identificar e avaliar as oportunidades que o cenário atual e de um futuro próximo apresentam. Assim, este capítulo discorre sobre esses três assuntos: estratégia empresarial, que se caracteriza como um macro assunto da Ciência da Administração, e a identificação e avaliação de oportunidades, micro assuntos dentro da esfera da estratégia empresarial.

### 4.1 Estratégia empresarial

O conceito de estratégia remonta há milhares de anos. De acordo com Chiavenato (2014), a noção de estratégia surgiu da atividade militar desde os tempos de Sun Tzu, 2.500 anos atrás que, em termos militares, consistia na aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. E, a partir desta concepção militar de estratégia, Chiavenato (2014) faz uma transposição para a estratégia empresarial.

Para o autor, cada tropa que se movimenta em um campo de batalha pode ser considerada como uma tática, e uma estratégia, por sua vez, é um conjunto de táticas. Da mesma forma ocorre nas empresas; as diversas atividades táticas da empresa compõem uma estratégia global. Assim, Chiavenato (2014) define estratégia

como “(...) um conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa em longo prazo” (CHIAVENATO, 2014, p. 130).

Por sua vez, para Oliveira (2014),

O conceito básico de estratégia está correlacionado à ligação da empresa ao seu ambiente, o qual é externo e está fora do seu controle; e, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. (OLIVEIRA, 2014, p. 3).

Tanto Oliveira (2014) quanto Chiavenato (2014), sinalizam, portanto, que a estratégia se constitui como uma atividade que permite as empresas avaliarem as relações que o negócio (ambiente interno) possui com o mercado (ambiente externo), e como a organização pode ser valer, por meio de técnicas, para compreender o ambiente interno e externo e estabelecer diretrizes que a permita maximizar resultados e se manter/desenvolver no longo prazo.

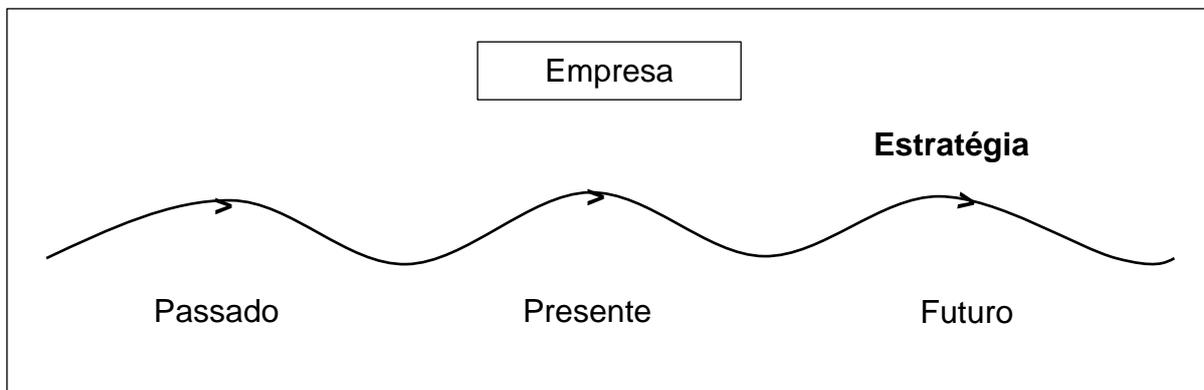
Para Chiavenato (2014), as principais características da estratégia empresarial são:

1. A estratégia é um comportamento global e sistêmico da empresa, ou seja, entende, compreende e vê a empresa como um todo;
2. A estratégia representa o comportamento de uma empresa diante de seu ambiente externo;
3. A estratégia está focada no futuro;
4. A estratégia é discutida, formulada, definida e decidida no nível institucional da empresa, ou seja, com a alta cúpula da organização;
5. A execução da estratégia requer o esforço conjugado de todos os níveis e participantes da organização, desde a alta cúpula até dos envolvidos nas operações mais simples e rotineiras dos níveis inferiores pirâmide empresarial;
6. A estratégia significa sempre um movimento de mudança organizacional;
7. A estratégia deve ser definida em um planejamento estratégico, que consiste na operacionalização da estratégia identificada e definida.

A escolha da estratégia se dá em função de um questionamento inicial que quem está à frente da empresa se faz e que é levantado por Oliveira (2014): “que destino devo dar a empresa e como devo estabelecer esse destino?” (OLIVEIRA,

2014, p. 4). A partir deste questionamento, o autor propõe o seguinte esquema retratado na figura 2.

*Figura 2 - Escolha de uma estratégia pela empresa*



Fonte: Oliveira (2014)

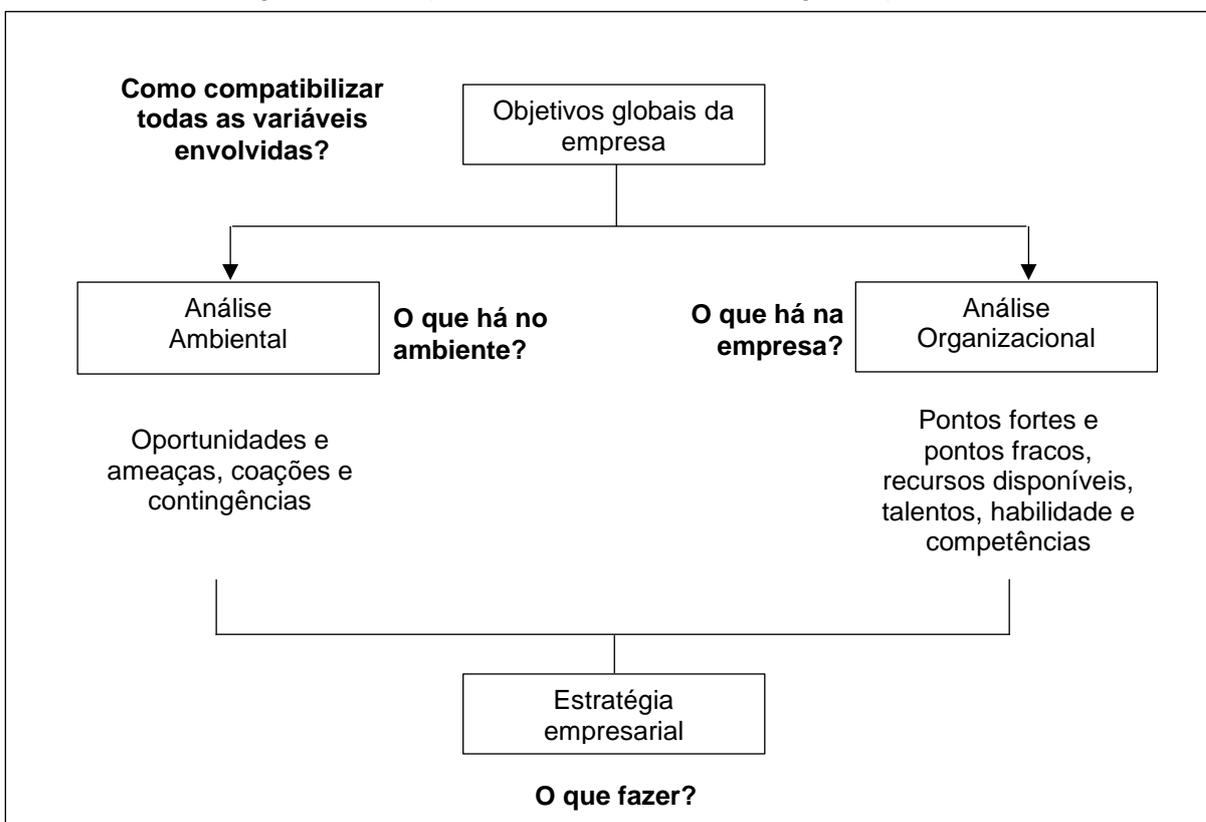
Para Oliveira (2014), a figura 2 mostra que, por meio de um caminho sinuoso, que pode ser ou não planejado, a empresa chega a uma situação presente que deve ser analisada como base de sustentação para traçar um caminho futuro. É justamente nessa análise que se constitui o ponto inicial da estratégia empresarial e que permitirá, mais adiante, a organização estabelecer um conjunto de objetivos e políticas que irão nortear a empresa para o futuro.

Chiavenato (2014) entende que a estratégia empresarial reúne três componentes básicos: o ambiente, a empresa e a adequação entre ambos; e explica:

- **Ambiente:** o ambiente (externo) é onde se encontram as oportunidades, restrições, limitações, contingências, coações e ameaças;
- **Empresa:** é a organização em si (ambiente interno), com sua missão (razão de existência da empresa), visão de futuro (aonde a empresa quer chegar), recursos disponíveis, competências, habilidades, pontos fortes e fracos, compromissos e objetivos;
- **Adequação entre ambos:** é a atividade de compatibilizar todas as forças da empresa no sentido de extrair o máximo das oportunidades externas, expondo-se ao mesmo tempo ao mínimo de ameaças.

De maneira esquemática, Chiavenato (2014) demonstra os componentes básicos da estratégia empresarial e suas relações por meio da figura 3.

*Figura 3 - Componentes básicos da estratégia empresarial*



Fonte: Chiavenato (2014)

O esquema apresentado pelo autor se configura como uma proposta inicial para a solução do questionamento levantado por Oliveira (2014) sobre qual destino a empresa deve tomar e como estabelecer esse destino. Já sabemos que a estratégia empresarial é o “destino que a empresa deve tomar”, que para Chiavenato (2014) consiste no “o que fazer?”. E o “como estabelecer esse destino” é feito, de acordo com Chiavenato (2014), por meio da “adequação/compatibilização entre o ambiente e a empresa”.

Vale destacar neste ponto que a adequação entre a empresa e o ambiente deve gerar vantagem competitiva, caso contrário, o emprego dos esforços realizados não trarão resultados expressivos e poderão comprometer a estratégia empresarial e, por fim, seu desempenho no longo prazo se comparado com as possibilidades de atuação estratégica eficaz dos concorrentes. Chiavenato (2014) esclarece:

A essência da estratégia empresarial reside na criação de uma posição única e valiosa, envolvendo a escolha de um arranjo interno de atividades que permita à empresa diferenciar-se dos seus concorrentes para oferecer algo que eles não conseguem. (CHIVENATO, 2014, p. 134).

A estratégia, portanto, permite as empresas identificarem as possíveis oportunidades existentes por meio de análises embasadas e que apontem para cenários futuros possíveis. Essas oportunidades, por sua vez, deverão ser capazes de gerar vantagem competitiva em um ambiente de concorrência e variáveis que não estão sob controle da empresa, o que implica também, a partir de sua identificação, a avaliação do seu potencial.

Para Chiavenato (2014) as estratégias na atualidade procuram entender e atender as características do mundo dos negócios vigente. E para esse cenário dinâmico e volátil, Daniel (2006 apud CHIAVENATO 2014) propõe dez novos paradigmas que são considerados como tendências e que estão mudando as organizações e seu entorno:

- **Globalização:** os negócios obedecem a um mercado livre em que produtos e serviços transcendem barreiras históricas e até culturais e o dinheiro move-se de maneira livre virtual e instantânea de um lugar para o outro.
- **Complexidade:** as empresas estão se tornando cada vez mais multinacionais e transacionais; concorrentes, fornecedores, distribuidores, investidores e administradores atuam de maneira cada vez mais complexa para atender as novas demandas, o que aprimora e sofisticada produtos, serviços e processos, em níveis globais e locais.
- **Dinamismo:** a internet, também um fator de complexidade, acaba por dinamizar o cenário de atuação das empresas, fazendo com a rápida obsolescência se torne uma realidade a ser combatida. Daí a necessidade das empresas monitorarem suas demandas para proporcionar respostas rápidas.
- **Turbulência:** o ambiente externo impacta nos produtos, serviços e sistemas de distribuição, assim, as empresas deverão estar preparadas para enfrentar mudanças turbulentas de todas as ordens, por exemplo política, ambiental, social, cultural, etc.

- **Aceleração:** em um cenário altamente competitivo, o tempo tem sido um fator cada vez mais importante. Distribuição, entregas, trocas, prontidão de resposta, etc., são importantes vantagens competitivas.
- **Racionalização:** uma vez que o objetivo é oferecer o melhor com o menor custo possível, os administradores racionalizam seus recursos (tecnológicos, de informação, experiência, etc.) e alocam capital, talento e outras atividades para produzir resultados significativos.
- **Conectividade:** o mundo se tornou uma “aldeia global” que quebrou e modificou antigas relações e estágios na cadeia de criação valor das empresas. A conectividade proporciona uma amplitude de contatos e *networkings* que podem interferir (positiva ou negativamente) no andamento dos negócios.
- **Convergência:** ocorre quando dois ou mais diferentes sistemas movem-se em direção a um ponto ou um padrão, modificando a partir daí as relações estabelecidas anteriormente até então.
- **Efemerização:** é a migração para o virtual; é o processo de ser tornar menos físico e mais virtual, menos presente fisicamente e mais intangível; o definitivo passa a ser instantâneo, o grande passa a pequeno, o fixo se torna móvel, etc. A Efemerização reconfigura produtos e serviços dos negócios.
- **Consolidação:** é a integração e várias empresas por meio de fusões e aquisições, entre outros, para gerar sinergia e criar vantagem competitiva em maior escala.

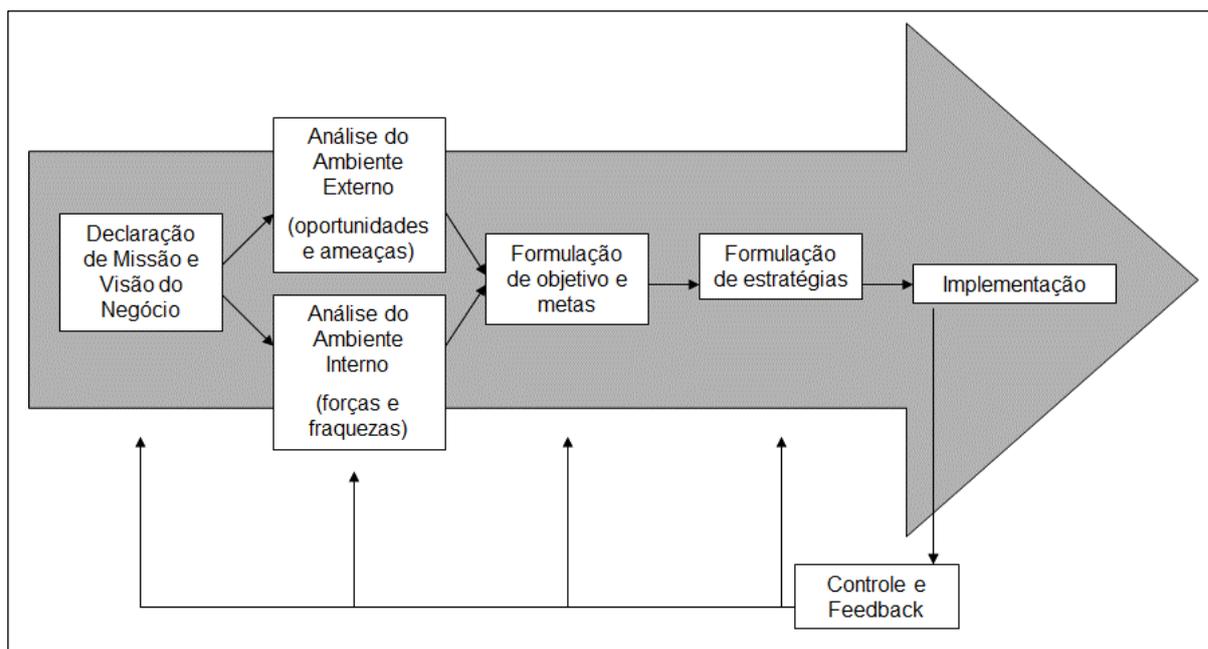
Chiavenato (2014), com base nos tópicos propostos por Daniel (2006 apud CHIAVENATO 2014), sugere que “todos esses novos paradigmas tomados em conjunto podem ser combinados para oferecer um novo padrão de estratégia com a qual a empresa possa competir com sucesso” (CHIVAENATO, 2014, p. 136). Vale ressaltar, todavia, que como o ambiente das organizações é volátil, mutável e altamente dinâmico, e a estratégia é uma atividade voltada para o longo prazo, o plano de atuação empresarial não pode ser engessado, rígido e estreito, mas sim deve ser capaz de ser revisto, flexibilizado e modificado de acordo com as alterações identificadas no ambiente.

O conjunto de paradigmas propostos por Daniel (2006 apud CHIAVENATO 2014) permite também que oportunidades possam ser analisadas sob cada um desses primas. Afinal, a proposta da criação de vantagem competitiva está atrelada a um plano estratégico que advenha, dentre outros fatores, de oportunidades com efetiva viabilidade de negócio.

## 4.2 Análise estratégica

A análise estratégica é a atividade de analisar criteriosamente um conjunto de aspectos para definição de uma estratégia empresarial. Um dos componentes da análise estratégica é a atividade de identificar e analisar oportunidades. Dornelas (2016) apresenta na figura 4 o processo para desenvolvimento de um planejamento estratégico.

Figura 4 - Processo de planejamento estratégico do negócio



Fonte: Dornelas (2016)

Para o autor, o planejamento estratégico é fruto da estratégia empresarial, que por sua vez é o resultado de uma série de atividades sequenciais que partem da declaração de missão e visão do negócio, passando pela análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (forças e fraquezas) e que resultarão, após a

devida identificação e análise, nos objetivos e metas que constituirão as estratégias da empresa (o que fazer) pensando no longo prazo.

A etapa na figura 4 que contempla as análises do ambiente externo e interno constitui exatamente o que chamamos de análise estratégica. Para Dornelas (2016) conhecer o ambiente é um fator crítico de sucesso da estratégia empresarial.

(...) deve ser dada ênfase à análise dos ambientes externo e interno, nos quais se medem os riscos inerentes ao negócio, as oportunidades de mercado identificadas, os pontos fortes da empresa (seus diferenciais) e, ainda, seus pontos fracos (em que pontos a empresa precisa melhorar). Só depois de uma análise ambiental criteriosa, a empresa poderá estabelecer seus objetivos e metas, bem como as estratégias que implementará para atingi-los. (DORNELAS, 2016, p. 159).

A análise estratégica, ainda de acordo com Dornelas (2016), deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, pois sua proposta é, por meio de um processo básico, ajudar quem estiver a frente do negócio a entender como se encontra a situação atual do negócio e quais são as melhores alternativas para atingir de maneira efetiva os objetivos organizacionais estipulados, levando sempre em consideração o longo prazo. O fato de essa análise considerar racionalidade e subjetividade em conjunto se dá, justamente, pelas incertezas ambientais, principalmente as que se referem ao ambiente externo e que fogem ao controle da empresa.

Uma ferramenta útil para realizar a análise estratégica, e que é apresentada por Dornelas (2016) e Chiavenato (2014) é a Matriz (ou Análise) SWOT. O termo SWOT provém de cada inicial das palavras em inglês **Strengths** (Forças), **Weakness** (Fraquezas), **Opportunities** (Oportunidades) e **Threats** (Ameaças) – e em português é conhecida também como “Matriz FOFA” – (**F**orças, **O**portunidades, **F**raquezas e **A**meaças).

A Matriz SWOT trabalha com um sistema de quadrantes em que em cada quadrante da matriz será realizada uma série de análises em profundidade por meio da combinação de 2 pontos dessa mesma matriz e suas respectivas informações.

Na análise do ambiente verifica-se:

- **Oportunidades:** aspectos positivos do ambiente externo e com potencial para fomentar o crescimento e desenvolvimento do negócio.

- **Ameaças:** aspectos negativos com potencial para comprometer o crescimento do negócio, reduzir a atuação ou ainda acarretar no declínio das atividades (que ainda não comprometem, mas poderão vir a comprometer e que vêm do ambiente externo).

Na análise do ambiente interno verifica-se:

- **Forças:** vantagens internas do negócio que já são aplicadas/utilizadas, que possuem excelentes resultados e que devem ser mantidas/ampliadas.
- **Fraquezas:** desvantagens internas do negócio que não devem ser aplicadas/repetidas, ou ainda deverão ser melhoradas.

A Matriz SWOT é organizada graficamente conforme a figura 5.

Figura 5 - Matriz SWOT

Matriz SWOT			<b>Ambiente Interno</b>	
			Predominância de	
			Pontos Fracos	Pontos Fortes
<b>Ambiente Externo</b>	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidade		Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Dornelas (2016) e Chiavenato (2014).

De acordo com Dornelas (2016) e Chiavenato (2014), para compreender a Matriz SWOT, é necessário fazer o cruzamento das informações; entende-se, portanto, a partir da combinação de dois pontos quatro situações que podem ser:

- **Sobrevivência** (Ameaças x Pontos Fracos): este é o quadrante em que constarão os maiores riscos e fragilidades do negócio. Os pontos aqui elencados deverão ter caráter de urgência na estratégia empresarial, uma vez que se não forem sanados poderão comprometer a sobrevivência do negócio.
- **Manutenção** (Ameaças x Pontos Fortes): neste quadrante constarão as ameaças que existem na realidade do negócio, porém os pontos fortes deverão ser utilizados para afastar, neutralizar e/ou controlar essas ameaças. A melhor ferramenta para combater qualquer dificuldade empresarial é sempre utilizar com força total os pontos fortes do negócio.
- **Crescimento** (Oportunidades x Pontos Fracos): este é o quadrante em que as oportunidade serão vislumbradas, mas, para que esse crescimento ocorra, ou seja, o aproveitamento destas oportunidades, será necessário compreender os pontos fracos para neutralizá-los, e somente assim avançar abraçando a oportunidade. A oportunidade estará à espera como fator de crescimento, mas se os pontos fracos não forem trabalhados, a oportunidade não será incorporada da maneira adequada.
- **Desenvolvimento** (Oportunidades x Pontos Fortes): neste quadrante constarão as principais forças e oportunidades que o negócio dispõe. Esse quadrante deverá ser tão fomentado/trabalhado como o de sobrevivência, uma vez que aqui residem as melhores possibilidades de sucesso da organização. A menina dos olhos de qualquer negócio é o pleno desenvolvimento, portanto, este quadrante apresentará a excelência da empresa e as melhores possibilidades para o sucesso da organização.

A Matriz SWOT é uma das diversas (e uma das mais conhecidas) ferramentas para que seja possível compreender com razoável propriedade a situação ambiental de um negócio. Este mapeamento permite que uma estratégia de gestão futura seja construída com base nas reais necessidades, possibilidades e potenciais que os ambientes (interno e externo) apresentam. A ferramenta, que mescla a racionalidade e a subjetividade, permite que o desenvolvimento de ações futuras não seja pautado em mero “achismo”, mas sim em resultados pós análises de profundo rigor técnico.

Portanto, a análise estratégica, por meio da Matriz SWOT, se apresenta como uma metodologia que permite, além do estabelecimento de estratégias e identificação/análise de oportunidades, auxilia também a compreender e eventualmente prever possíveis cenários futuros, principalmente por meio da devida análise do ambiente externo da empresa.

O presente capítulo tratou até aqui da estratégia empresarial e sua análise estratégica, todavia, para que se possa compreender mais adiante a pesquisa realizada, este capítulo irá discorrer sobre dois assuntos específicos que estão dentro da análise estratégica do ambiente interno, que são a identificação e avaliação de oportunidades.

### **4.3 Identificando oportunidades**

Encontrar uma oportunidade não é uma tarefa fácil, tão pouco acontece por simples acaso do destino. Pelo contrário, administradores e empreendedores estudam, aprendem, desenvolvem e aprimoram técnicas para identificação e avaliação de oportunidades. Assim, por mais que uma oportunidade possa se apresentar como um “presente do acaso”, a verificação de oportunidades é uma tarefa que a áreas da administração e do empreendedorismo têm estudado.

Dornelas (2016) explica que “o fato de uma ideia ser ou não única não importa. O que importa é como o empreendedor utiliza sua ideia, inédita ou não, de forma a transformá-la em um produto ou serviço que faça sua empresa crescer” (DORNELAS, 2016, p. 48). E para tanto, o autor diferencia ideia de oportunidade.

De acordo com Dornelas (2016), as ideias podem parecer únicas, mas normalmente não são; as revolucionárias são raras; e sozinhas não tem efeito nenhum. Já as oportunidades, por sua vez, normalmente são únicas; são raras por sua natureza; e só se desenvolvem se colocar um conjunto de ideias na prática. E esses são fatos, pois um empreendedor pode passar anos sem observar e aproveitar uma oportunidade que o permita lançar um novo produto ou serviço, ganhar um novo mercado e estabelecer uma parceria que lhe dê vantagem competitiva – pois oportunidades são raras. Assim, pode-se entender que toda oportunidade consiste em um conjunto de ideias que, devidamente ponderadas e analisadas, ao serem colocadas em prática podem apresentar resultados satisfatórios, dada a sua natureza rara.

Além de diferenciar ideia de oportunidade, Dornelas (2016) desmistifica algumas falsas crenças que circundam as ideias e oportunidades, pontuando que:

- Ideias revolucionárias são raras;
- Produtos únicos não existem;
- Concorrentes sempre existirão;
- É importante testar a ideia ou conceito de negócio.

Uma maneira de identificar oportunidades é feita por meio da análise de tendências. Hisrich, Peters e Sheperd (2014) acreditam que as tendências, principalmente as aparentemente duradouras, apresentam as melhores oportunidades. Com isso, os autores propõem uma lista de sete tendências para a próxima década:

*Tabela 1 - Tendências da próxima década*

Verde

---

Energia limpa

---

Orientação orgânica

---

Econômica

---

Social

---

Saúde

---

Web

Fonte: Hisrich, Peters e Sheperd (2014).

Dentre as sete tendências apresentadas pelos autores, para este trabalho em especial iremos detalhar apenas a sétima e última tendência: a da Web. De acordo com Hisrich, Peters e Sheperd (2014), “a tendência Web está criando muitas novas formas de comunicação e consumo, o que abre oportunidades incríveis para os empreendedores” (HISRICH, PETERS E SHEPERD, 2014, p. 73).

Para os autores, *blogs*, vídeo *online*, aplicativos móveis (*apps*) e aplicativos Wi-Fi, entre outros, são motivados pela Web 2.0 em um cenário com poucas barreiras para se entrar e atuar – e exemplificam “plataformas como Apple iOS™ e o Google

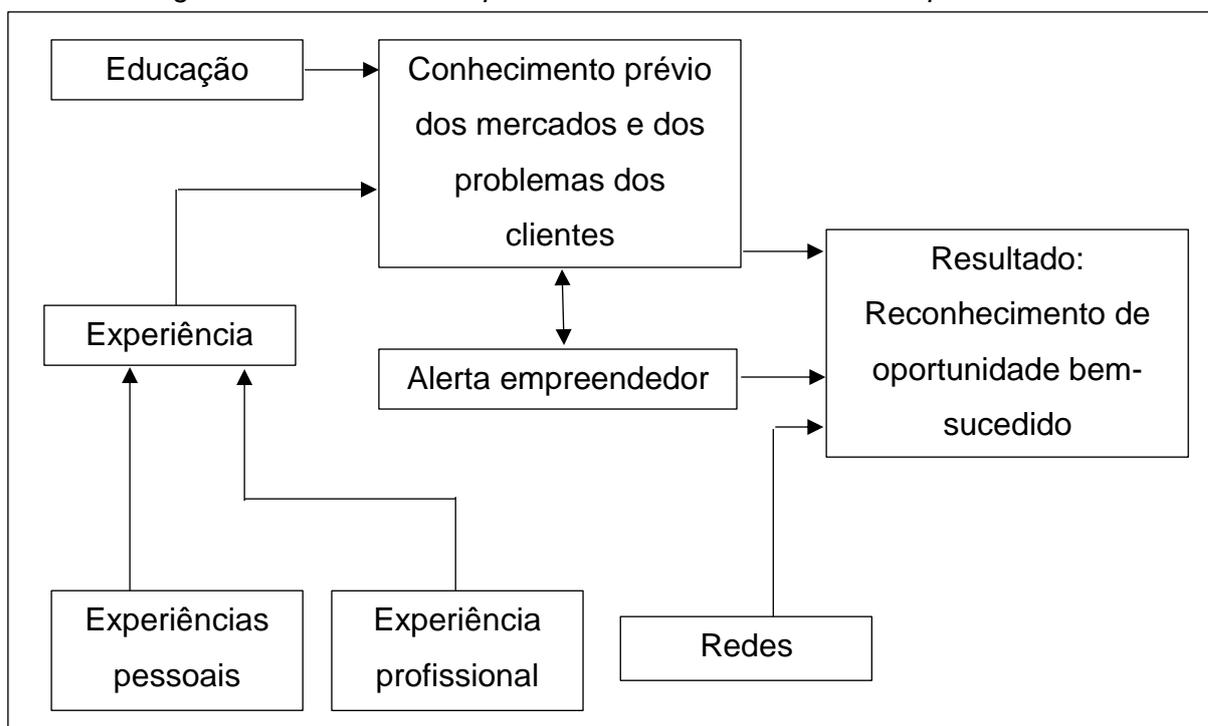
Android™ permitem que empreendedores criem e vendam aplicativos, mantendo 70% da receita gerada” (HISRICH, PETERS E SHEPERD, 2014, p. 73).

Monitorar tendências cuidadosamente para verificar se alguma delas produzirá ideias e oportunidades de negócio com viabilidade, portanto, é uma das maneiras para identificação de oportunidades. Todavia, além desse monitoramento, uma outra maneira para identificação de oportunidade é fazer o reconhecimento desta. Hisrich, Peters e Sheperd (2014) explicam

(...) o reconhecimento de uma oportunidade em geral é consequência do conhecimento e da experiência do empreendedor individual e, onde for pertinente, da empresa empreendedora. Esse conhecimento prévio resulta de uma combinação de educação e experiência, e a experiência relevante pode ser o trabalho relacionado ou o resultado de diversos eventos ou experiências pessoais. (HISRICH, PETERS E SHEPERD, 2014, p. 86).

Para tal, a figura 6 apresenta um modelo que identifica claramente os aspectos do processo de reconhecimento de uma oportunidade:

*Figura 6 - Um modelo de processo de reconhecimento de oportunidade*



Fonte: Ardichvili e Cardozo (2000, apud HISRICH, PETERS E SHEPERD, 2014, p. 86)

Na figura acima, Ardichvili e Cardozo (2000, apud HISRICH, PETERS E SHEPERD, 2014, p. 86) esquematizam e propõem que a experiência do gestor de

negócios, advinda de situações pessoais e profissionais, somada a educação (conhecimento técnico e científico) permitem este ter razoável propriedade para identificar e analisar informações sobre os mercados e os problemas dos clientes em face do alerta empreendedor, que pode ser entendido como o *feeling* de um gestor de negócios perceber criteriosamente o potencial de empreendimento de uma oportunidade. Por fim, as redes empreendedoras são os demais agentes que contribuem com informações, participações e soluções para os negócios (*stakeholders*<sup>18</sup> e *shareholders*<sup>19</sup>) e que neste esquema sinalizam de maneira convergente que a oportunidade do gestor de negócio também é percebida de alguma maneira por estes.

A proposta da experiência (pessoal e profissional) somada a educação, como uma das possibilidades para reconhecimento de uma oportunidade, vem de encontro com Dornelas (2016). Para o autor, o gestor que está em busca de oportunidade deve:

- Conhecer o mercado onde está atuando;
- Ter visão de negócio;
- Ser pragmático (ação) no momento adequado;
- Saber identificar suas deficiências, protegendo sua ideia;
- Conhecer sua concorrência.

Todas essas características convergem, exatamente, para ao menos dois dos critérios que Ardichvili e Cardozo (2000, apud HISRICH, PETERS E SHEPERD, 2014) apresentam no esquema da figura 6. E Dornelas (2016) justifica a necessidade da experiência e educação para o reconhecimento de uma oportunidade. Para o autor, uma ideia aparentemente brilhante que será desenvolvida em um mercado em que o gestor de negócios nunca atuou apresentará chances mínimas de sucesso. Isso porque a experiência e a educação no ramo contribuem como bagagem essencial para que uma oportunidade possa ser analisada criteriosamente.

Assim, a metodologia para reconhecimento de oportunidade apresentada por Ardichvili e Cardozo (2000, apud HISRICH, PETERS E SHEPERD, 2014) na figura

---

<sup>18</sup> Partes interessadas no negócio, como clientes, fornecedores, governo, sociedade, entre outros.

<sup>19</sup> Partes proprietárias ou associadas ao negócio.

6 foi escolhida e empregada como uma das técnicas centrais que compõem a metodologia do presente trabalho de pesquisa. Sua aplicação e resultados serão detalhados nos capítulos 5 e 6 desta dissertação.

#### 4.4 Avaliando uma oportunidade

Como visto no início deste capítulo, antes de estabelecer estratégias detalhadas para um negócio, é necessário realizar análises do ambiente interno e externo de uma empresa. A análise externa consiste em, basicamente, identificar e avaliar oportunidades e ameaças. No que tange as oportunidades, essa análise busca levantar criteriosamente o maior número de evidências que mostrem o potencial efetivo desta, afim evitar desprender tempo e recursos em uma ideia que talvez não agregue valor ao negócio. Essa análise busca, portanto, avaliar o potencial de uma ideia e assim classifica-la como uma real oportunidade de negócio.

A tabela a seguir serve como um guia para que alguns aspectos essenciais sejam analisados para avaliação de uma oportunidade:

*Tabela 2 - Critérios para avaliar oportunidades*

CRITÉRIO	AVALIAÇÃO DAS OPORTUNIDADES	
	ALTO POTENCIAL	BAIXO POTENCIAL
<b>MERCADO</b>		
1 Necessidade dos Clientes	Todos precisam ter	Aquisição opcional
2 Valor gerado aos usuários	Ato	Médio ou baixo
3 Ciclo de vida do produto/serviço	Curto	Longo
4 Estrutura de Mercado – mercado emergente ou estagnado	Emergente	Estagnado
5 Tamanho do mercado consumidor	Grande / Alto	Pequeno / Baixo
6 Taxa de crescimento do mercado (tendências) – jovens, idosos, mulheres	Rápida, alta	Moderada, baixa
7 Participação possível mercado – alta ou baixa	Alto	Baixo, médio
8 Quantidade de concorrentes – mesma região de atuação	Poucos	Muitos
9 Poder de mercado dos concorrentes	Normal ou baixo	Alto, referência
10 Quantidade de fornecedores	Alto, fácil encontrar	Baixa, escassez
<b>ANÁLISE ECONÔMICA</b>		
11 Retorno potencial sobre o investimento - prazo	Curto	Longo
12 Necessidade de capital inicial	Pouco	Muito
<b>VANTAGEM COMPETITIVA</b>		

13 Custos de Produção / Preparação	Baixo	Alto
14 Necessidade de estrutura física	Pequena	Grande
15 Custos de Marketing e Propaganda	Baixo	Alto
16 Custos de Distribuição	Normal ou baixo	Alto
17 Alguma regulamentação a favor	Sim	Não
18 Produto “commodity” ou inovador	Inovador, diferente	Commodity, similar
19 Vulnerabilidade ao mercado paralelo / clandestino	Fraca ou nada	Forte
20 Aquisição / manutenção recorrente – tempo de retorno a aquisição	Curto	Médio / longo
<b>EQUIPE GERENCIAL</b>		
21 Pessoas da equipe – conhecimento do negócio	Suficiente	Necessita aprendizado
22 Formação das pessoas - multidisciplinar	Sim	Não
23 Mão de obra disponível no mercado	Normal ou alto	Escasso

Fonte: Dornelas (2016)

A tabela apresentada por Dornelas (2016) não é uma ferramenta estreita e rígida no que se refere aos critérios elencados, podendo estes sofrerem modificações a medida que necessário em face da oportunidade a ser avaliada. A grande contribuição desta metodologia está exatamente na praticidade em racionalizar as características de uma ideia/opportunidade, bem como permitir que a avaliação seja feita de maneira racional sem deixar de lado a subjetividade, dois aspectos já sinalizados na conceituação de análise estratégica anteriormente pelo mesmo autor.

Por fim, Dornelas (2016) apresenta uma *checklist* final para avaliação de oportunidades com alguns questionamentos para serem respondidos, como:

- Existe um problema a ser resolvido?
- Existe um produto ou serviço que solucionará esse problema?
- É possível identificar com clareza os potenciais clientes?
- Será possível implantar efetivamente uma estratégia de marketing/vendas exequível?
- A janela de oportunidade está aberta?

Esses questionamentos, que também serão respondidos com um misto de racionalidade e subjetividade, contribuem para que a identificação da oportunidade e sua análise possam ser feitas pelo gestor do negócio afim de dar prosseguimento ou descartar a oportunidade observada.

A identificação e avaliação de uma oportunidade, como visto até aqui, é uma atividade que utiliza critérios, racionais e subjetivos, por meio de técnicas que não são necessariamente estreitas e engessadas. A proposta de todos os autores é que o gestor de negócio (ou de quem estiver a frente desta verificação) investigue curiosamente a oportunidade, sem deixar de lado o rigor e os critérios que permitam a sua real identificação. Essas atividades, focadas em elementos dos ambientes, corroboram para a compreensão e construção de cenário futuros. Chiavenato (2014) explica:

O mapeamento ambiental permite vislumbrar o que ocorre no contexto ambiental em um dado momento. Tanto o ambiente geral e o ambiente de tarefa podem ser devidamente mapeados e caracterizados dentro de uma gestão de conhecimento estratégico da empresa. O mapeamento ambiental constitui os olhos e os sentidos da empresa, sua visão periférica a respeito do ambiente onde ela vive, opera e produz resultados. Acontece que o ambiente está em contínua mudança e transformação. O que ele é hoje não o será amanhã. (CHIVANEATO, 2014, p. 109)

O que o autor quer apontar com estas colocações é que as análises ambientais são mais do que ferramentas para desdobramentos futuros a respeito de ambiente, elas “(...) ajudam o administrador a aprender a construir imagens alternativas de futuro e não constituem simples extrapolações de tendências atuais” (CHIAVENATO, 2014, p. 110), ou seja, corroboram na compreensão e construção de cenários.

Por cenários admitimos a seguinte definição: “Cenários são estudos do futuro para se construir diferentes imagens e visões alternativas favoráveis ou desfavoráveis do ambiente futuro de negócios e suas interligações” (CHIAVENATO, 2014, p. 109).

A figura 2, apresentada no início deste capítulo por Oliveira (2014), com relação ao percurso sinuoso que leva a empresa a uma situação presente e que deve ser analisada como base de sustentação para traçar um caminho futuro, contempla e sintetiza, portanto, como a estratégia empresarial está intimamente ligada com a construção de cenários. É com base no caminho percorrido (passado da empresa com seus acertos e erros), e nas análises ambientais do presente que a organização pode, metodologicamente, compreender e construir cenários possíveis, sendo a identificação de oportunidades uma das etapas pertinentes de todo o processo.

A construção de cenários não é o foco deste trabalho e nem se configura como uma técnica que compõe a metodologia desta pesquisa. Este trabalho se empenha em realizar a identificação da TV híbrida como oportunidade de negócios para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil ligadas às cabeças-de-rede das principais emissoras nacionais de televisão aberta. Entender como se dá o desdobramento da estratégia empresarial até chegar nos pormenores do reconhecimento de oportunidades permitirá, mais adiante, compreender como a pesquisa foi realizada e os resultados obtidos.

A avaliação das oportunidades encontradas, e por suposto a compreensão e construção de cenários futuros acerca da TV híbrida em sua relação com as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil ligadas às cabeças-de-rede das principais emissoras nacionais de televisão aberta não serão exploradas por este trabalho. Todavia, estas se apresentam como oportunidades de pesquisa para outros estudos, razão pela qual julgamos oportuno introduzi-las neste capítulo, ainda que brevemente.

Posto um panorama teórico sobre a estratégia empresarial (macro assunto) que foi desdobrado até o aspecto objetivado nesta pesquisa - a identificação de oportunidades (micro assunto dentro da estratégia empresarial) - o capítulo a seguir tratará de apresentar com mais detalhes a TV híbrida para, posteriormente, identificá-la como uma oportunidade de negócios para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil, e mais adiante, no capítulo 6, apresentar as oportunidades de negócios que esta nova maneira de fazer e se ver televisão apresenta.

## 5. TV HÍBRIDA

Como já apresentado de maneira breve no capítulo 3, a TV híbrida se constitui como uma possível nova modalidade de fazer e ver televisão. Assim, a partir deste ponto, apresentaremos mais detalhes a respeito da TV híbrida, e em especial acerca do modelo japonês, o *Hybridcast*. Optamos por focar no surgimento, funcionamento e principais características do *Hybridcast*, pois este é compatível com o sistema de transmissão de TV digital brasileira.

Será a partir desta apresentação mais detalhada do funcionamento da TV híbrida, e considerando as teorias e conceitos propostos pelos autores que embasaram a pesquisa até aqui, que apresentaremos na sequência, por meio da metodologia adotada para este trabalho, a identificação da TV híbrida como uma oportunidade de negócio, e mais adiante no capítulo 6, como uma possível oportunidade de negócio para as emissoras regionais ligadas às cabeças-de-rede das principais emissoras de televisão aberta no Brasil.

### 5.1 Surgimento

De acordo com Moreira (2014)<sup>20</sup> o *Hybridcast* nasceu no laboratório de pesquisa de ciência e tecnologia da NHK - *Nippon Hoso Kyokai* (oficialmente em japonês 日本放送協会 e oficialmente em inglês *Japan Broadcasting Corporation*), emissora nacional de radiodifusão pública do Japão.

A história da NHK, de acordo com o sítio eletrônico da emissora, começa em março de 1925 com a primeira transmissão de rádio no Japão, realizada pela então *Tokyo Broadcasting Station*. No ano seguinte, em 1926, *Tokyo, Osaka e Nagoya Broadcasting Stations* se fundem para formar a NHK - *Nippon Hoso Kyokai (Japan Broadcasting Corporation)*. Em junho de 1950 é introduzida no Japão a legislação da radiodifusão, reestabelecendo a NHK como uma emissora de radiodifusão pública sob os termos da lei, permanecendo assim até os dias atuais.

Em fevereiro de 1953 ocorre a primeira transmissão televisa da NHK, realizada a partir dos estúdios situados em Tóquio, em janeiro de 1959 surge a

---

<sup>20</sup> Tom Jones Moreira é membro do Fórum SBTVD, membro da diretoria de ensino da SET, membro do IPV6 TASKFORCE, membro do *Coleman Research Group* (CRG) e administrador do blog TVDIGITAL.BR sobre TV digital, notícias do mundo TI e gestão do conhecimento. Disponível em: <<http://tvdigitalbr2010.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

primeira televisão educacional e em 1960 a primeira televisão em cores. A partir dos anos 60, a NHK desenvolve diversos avanços tecnológicos que permitiram ao longo dos anos seguintes uma série de melhorias na qualidade de transmissão *broadcast*.

No ano de 2003 começa a funcionar a transmissão de televisão digital terrestre e em abril de 2006 a NHK lança o *One-Seg*, serviço de recepção de sinal de televisão digital para aparelhos de celular. O ano de 2012 marca o encerramento das transmissões analógicas em todo o Japão, e em setembro de 2013 a NHK lança um novo serviço: o "*NHK Hybridcast*", que realiza operações colaborativas entre o *broadcast* e o *broadband*.

Moreira (2014) aponta que a NHK busca com o *Hybridcast* “agregar as vantagens do sistema *broadcasting* com as vantagens do sistema *broadband* em um sistema híbrido integrado” (MOREIRA, 2014, p. 1). E apostando nessa possibilidade, de acordo com o sítio eletrônico da *IPTV Forum Japan*, a NHK finalizou em março de 2013 o projeto *Hybridcast v.1.0*, que foi ao ar em setembro daquele mesmo ano. A NHK se consagrou como a primeira emissora a iniciar o serviço público de transmissão híbrida, e que posteriormente foi seguida por emissoras privadas. Para que se tenha uma noção do retorno da aposta, a partir do final de dezembro de 2014 cerca de 1,8 milhões de unidades de TVs híbridas foram enviadas para o mercado japonês<sup>21</sup>.

Para o *IPTV Forum Japan*<sup>22</sup>, as mudanças que os *smartphones* causaram nos processos de comunicação está se aproximando também da televisão. Esse movimento de mudança, chamado de “smartificação” (*smartification*) pelo *IPTV Forum Japan*, levanta a dois questionamentos: Qual será a próxima evolução? Como esses novos serviços mudarão estilos de vida? E é a partir desses questionamentos, e dos novos hábitos de comunicação, que o *IPTV Forum Japan* acredita que o serviço de TV híbrida, em especial o modelo *Hybridcast*, web interativo e centrado na transmissão, é o futuro da televisão.

O modelo de televisão híbrida, em especial o *Hybridcast*, visa não só melhorar os serviços de transmissão por tecnologia que combine *broadcast* e *broadband*, mas também criar um saudável ecossistema de transmissão e serviços web. Assim, para entender melhor a proposta tecnológica e o funcionamento da TV

---

<sup>21</sup> Números informados pela *IPTV Forum Japan*.

<sup>22</sup> Organização que trabalha pela padronização das SmartTVs a fim de promover novas tecnologias e novos estilos de visualização no Japão. Disponível em: < <http://www.iptvforum.jp/en/>>. Acesso em 05 fev. 2017.

híbrida, apresentaremos a seguir o seu funcionamento e suas principais características.

## 5.2 Funcionamento e principais características da Hybridcast

Antes de adentrarmos especificamente no funcionamento da TV híbrida, vale ressaltar a diferença deste sistema de transmissão e da IPTV.

De maneira sucinta, a IPTV, de acordo com Ciriaco (2009)<sup>23</sup>, é basicamente a transmissão de sinais televisivos para aparelhos de televisão digitais e outros meios, tendo como meio de transporte de seu conteúdo o protocolo de internet, conhecido como IP (*Internet Protocol*). Ao invés da tradicional transmissão via radiodifusão, a IPTV utiliza da banda larga para enviar os conteúdos aos telespectadores.

Já TV híbrida, por sua vez, vai além da IPTV, pois ao invés de utilizar uma única modalidade de transmissão, ela conjuga os sinais *broadcast* e *broadband* (radiodifusão e banda larga) para proporcionar experiências que vão além da mera recepção de conteúdos. Acerca do modelo japonês, Moreira (2014) explica:

O Hybridcast é uma plataforma avançada de radiodifusão na era do broadband. Desta forma, não somente é uma simples combinação de uma transmissão broadcast com aplicativos com bases em Web das chamadas "TVs conectadas" comuns que tem acesso à Internet, mas sim uma integração e sincronização do conteúdo broadcast com o conteúdo broadband que está na "nuvem" e que chegam ao mesmo tempo no televisor. Caso a conexão broadband não esteja disponível, o televisor receberá sem problemas apenas o broadcast da forma convencional. (MOREIRA, 2014, p. 1).

De acordo com o *IPTV Forum Japan*, o *Hybridcast* oferece diversos serviços por meio de uma combinação dos dois modelos de transmissão, pois "acrescenta a tecnologia de navegador HTML5 *state-of-the-art*<sup>24</sup> em sistema de radiodifusão digital convencional de modo a fazer pleno uso das características de ambos". E por meio dessa reunião, o *Hybridcast* proporciona experiências ricas, nunca vistas até então, pois, a interação de *gadgets*, como *smartphones* e *tablets* com a TV está criando novas experiências para o usuário, permitindo que estes assistam à TV enquanto desfrutam desses vários novos serviços.

---

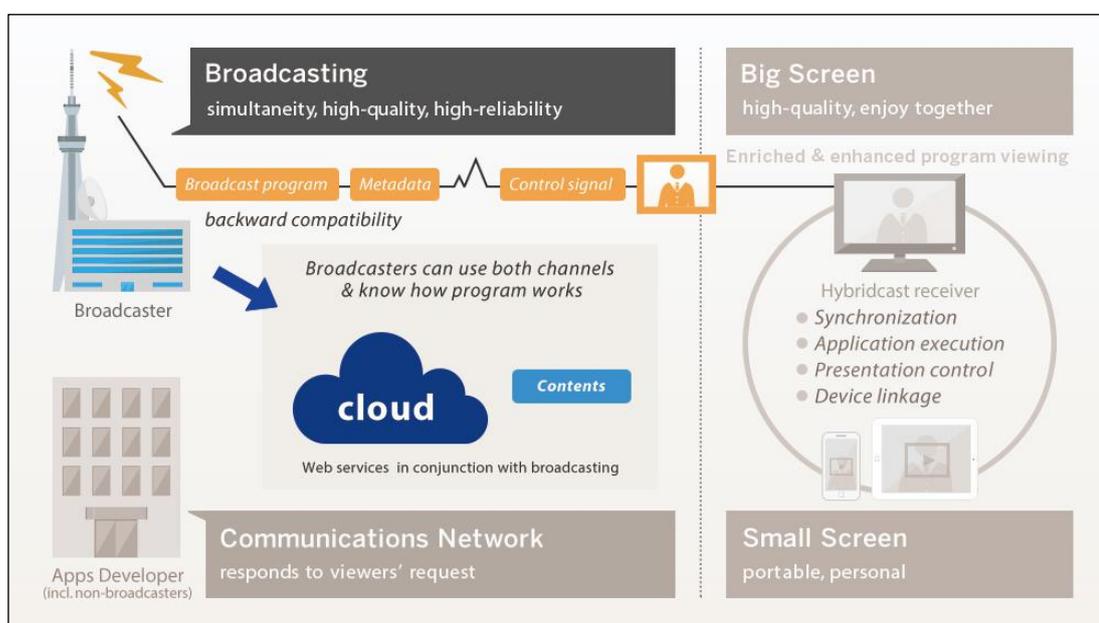
<sup>23</sup> Douglas Ciriaco é colaborador no site eletrônico TecMundo. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/conexao/1529-o-que-e-iptv-.htm>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

<sup>24</sup> "State-of-the-art" é uma expressão em inglês designada para se falar a respeito de coisas moderna e avançadas em termos de tecnologia, inovação, método, etc.

O IPTV Forum Japan explica que o *Hybridcast* consiste em quatro elementos: 1 *Broadcast*, 2 *Web service and applications* (serviço de web e aplicativos em tradução livre); 3 *Big screen* (tela grande em tradução livre); e 4 *Small screen* (tela pequena em tradução livre). A seguir, explicamos cada um desses quatro elementos.

O primeiro elemento do *Hybridcast* se refere ao *broadcast*, que é o sistema de transmissão de conteúdos televisivos simultaneamente, em alta qualidade e credibilidade para diversos receptores. Sinais de controle, incluindo as informações com o *link* para se obter conteúdo na web e aplicativos também são transmitidos por meio de sinal de transmissão da *Hybridcast*, conforme mostra a figura 7.

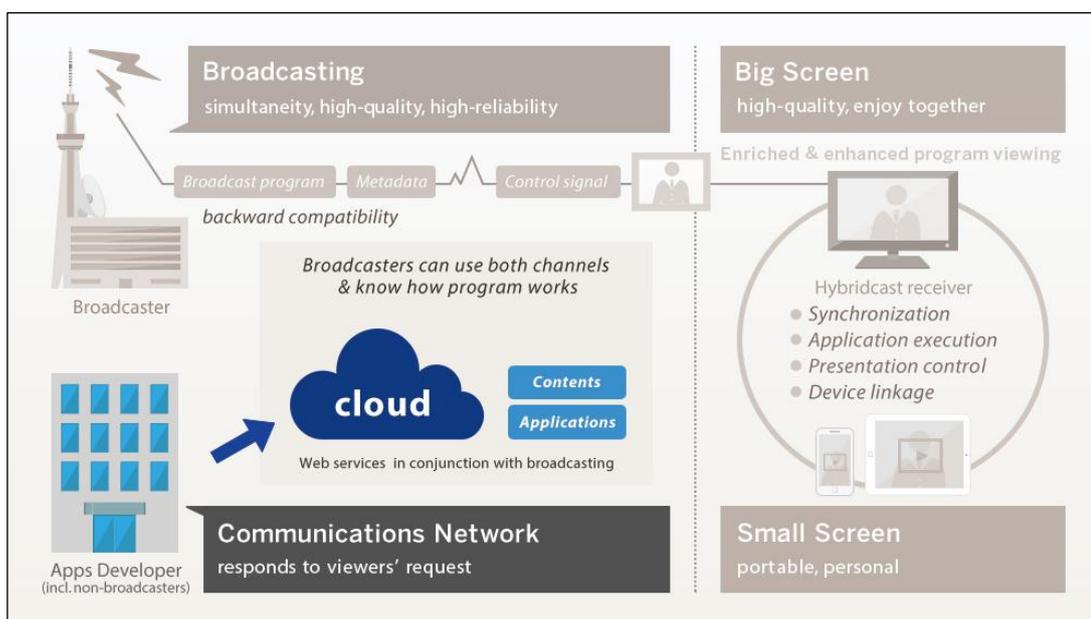
Figura 7 - Broadcast



Fonte: IPTV Forum Japan

O segundo elemento são os serviços de web e aplicativos. Como ilustrado na figura 8, os conteúdos relacionados com a transmissão são fornecidos pela web e por meio de aplicativos, sendo essa atividade realizada em conjunto com a emissora de sinal *broadcast*. Estes conteúdos e aplicativos são preparados por desenvolvedores de aplicativos, que não necessariamente são radiodifusores. Para que este serviço funcione, a tecnologia de “nuvem” é utilizada.

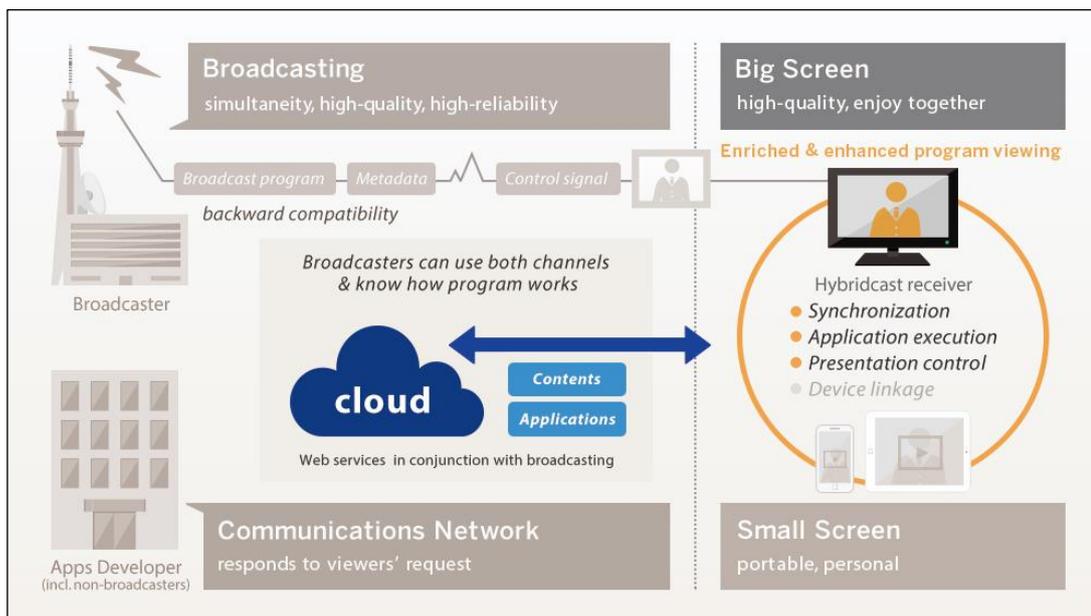
Figura 8 - Web service and applications



Fonte: IPTV Forum Japan

O terceiro elemento é a tela grande. Conforme a figura 9, a TV exibe o conteúdo transmitido em alta definição para que os usuários desfrutem juntos. O receptor híbrido realiza a sincronização dos sinais *broadcast* e *broadband*, e permite executar aplicativos no navegador web da TV. No Japão, terremotos e tsunamis são mais frequentes, assim, no caso de emergência, informações de alertas de segurança são exibidas com prioridade pela função de controle do receptor com absoluta certeza. Essas funcionalidades permitem uma visualização enriquecedora e aperfeiçoada dos conteúdos televisivos.

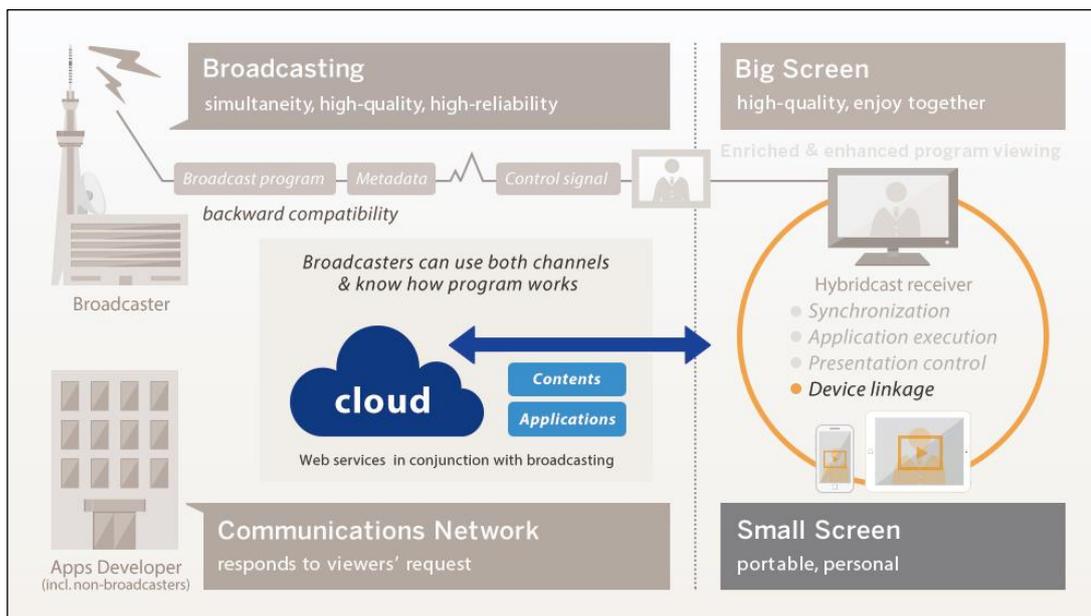
Figura 9 - Big screen



Fonte: IPTV Forum Japan

O quarto e último elemento, apresentado na figura 10, é a tela pequena, que pode ser inserida por PIP (*Picture in Picture*) na tela grande ou por meio de um dispositivo móvel como um *smartphone* ou um *tablet*, e que funcionará neste sistema híbrido em conjunto com o aparelho de TV, como um dispositivo complementar. Este aparelho exibirá conteúdos e informações que estão na nuvem, via web, relacionadas à transmissão, de maneira personalizada. Todavia, estes dispositivos estarão conectados à TV híbrida, que fará a ligação entre ambas as telas.

Figura 10 - Small screen



Fonte: IPTV Forum Japan

O modelo *Hybridcast* proporciona, portanto, uma experiência inovadora para uma nova maneira de fazer e ver televisão, tendo como foco principal agregar valor as oportunidades que tanto a transmissão *broadcast*, quanto a *broadband*, podem proporcionar aos usuários, porém de maneira simultânea e sincronizada. A utilização dos serviços de *broadband*, como ficou claro, não se dá apenas em função da maneira de se enviar um conteúdo para o telespectador, mas principalmente em função da interatividade em segunda tela, que maximiza e enriquece a experiência do usuário, que passa a ser um telespectador-usuário.

Moreira (2014) esclarece que neste sistema os usuários podem interagir, compartilhando comentários por meio de redes sociais dentro do próprio sistema de transmissão, o que faz com que o telespectador-usuário se sinta conectado com outros telespectadores-usuários que estão assistindo o mesmo programa e que estão utilizando dos mesmos recursos de interatividade. Além disso, o sistema armazena os comentários dos usuários e pode também gerar e apresentar, sobre as imagens transmitidas, gráficos que indiquem as opiniões das pessoas que estão assistindo aquele conteúdo naquele momento.

Outros serviços também são possíveis de serem realizados neste sistema híbrido. De acordo com Moreira (2014):

Vários outros serviços customizados podem ser criados e podem ser selecionados para aparecer ou não na tela do telespectador, ou no dispositivo móvel (*tablet*, celular) fazendo assim a integração com a segunda tela ainda mais natural. Vídeos e outros conteúdos sob demanda podem ser enviados diretamente ao televisor por broadband simultaneamente com a programação que se está assistindo em broadcast. Estes vídeos podem aparecer na tela do dispositivo móvel, sem atrapalhar quem está vendo o programa principal e de acordo com critérios preestabelecidos como os mais vistos, os melhores votados, de acordo com o perfil do usuário, etc. Dessa forma poderíamos ainda, simplesmente ligar o televisor em um canal e decidir por assistir a programação ao vivo via broadcast, ou assistir ao jornal, ou ao filme que perdemos nos conteúdos sob demanda via broadband. (MOREIRA, 2014, p. 1).

Por meio de um *set-top-box* ambos os sinais (*broadcast* e *broadband*) são decodificados sem que o usuário perceba os diferentes sinais enviados, podendo, por exemplo, assistir conteúdos que estão sendo transmitidos em grade ou acessar conteúdos extras ou exibidos anteriormente.

Magalhães (2015) exemplifica na figura 11 o funcionamento do *Hybridcast*, sistema de TV híbrida utilizado no Japão.

Figura 11 - Exemplo da Hybridcast – TV Híbrida do Japão



Fonte: Magalhães, 2015.

Na imagem acima, um exemplo já usado no Japão. O que se vê não é um videogame, mas a transmissão ao vivo de um jogo de futebol que, neste caso, tem uma extensão de segunda tela para um tablet. Mas esse tablet não está pegando os dados de uma banda larga de uma telefônica ou TV paga (cabo ou satélite), mas diretamente do sinal de transmissão que chega ao aparelho

de TV. Essa interatividade pode ser aplicada a um sem número de propostas de programas. (MAGALHÃES, 2015).

Ainda de acordo com Magalhães (2015), além dos investimentos que o consumidor fará para obter este tipo de tecnologia para consumo televisivo, o controle do que é enviado para os telespectadores é da emissora, conforme também já demonstrado nas figuras 7 e 8. Sendo assim, quando se fala em oportunidades de negócios, esse novo formato traz novos impactos, tanto para quem recebe o sinal (telespectador) quanto para quem transmite (emissora).

Para exemplificar, hoje no Brasil um telespectador da Rede Globo que perde um episódio de novela transmitido em horário normal na grade televisiva aberta pode assistir esse episódio pela Globo Play, pagando ou não (depende do conteúdo) por este serviço extra para a emissora de TV, acessando esse conteúdo ou por meio do *browser* (navegador de internet) ou pelo aplicativo Globo Play na *SmartTV* e usando sua própria banda larga. Se a Rede Globo já trabalhasse com um sistema de TV híbrida, o usuário possivelmente poderia assistir este episódio acessando-o a qualquer horário, sem necessariamente ter que pagar pela assinatura de uma conta da Globo Play para, via *browser*, assistir esse conteúdo; ele assistiria por meio do próprio aparelho televisor mediante sinal enviado via *broadband* pela emissora de TV híbrida, sem depender de um terceiro, como a loja de aplicativos. Portanto, para o emissor a maior oportunidade da TV híbrida é oferecer o mesmo controle que já existe no sinal aberto, para o modelo *on demand*.

Magalhães (2015) exemplifica, portanto, a convergência cada vez mais acentuada entre a TV e a internet conforme sinalizado por Santaella (2003) e Jenkins (2009) entre os veículos midiáticos como já visto no capítulo 3. Wolf (2015), por sua vez, defende que a televisão, mais do que nunca, continua se consolidando, está longe de acabar e que “A revolução iniciada nos anos 1950 continua a acontecer – depois de pular a distração do digital” (WOLF, 2015, p. 187). No Brasil, a força da televisão pode ser percebida tanto pela “Pesquisa brasileira de mídia 2015: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira” quanto pelo “Projeto Inter-Meios”, já apresentados no capítulo 3 desta pesquisa.

O que se pode observar até aqui, portanto, é que a TV híbrida, e em especial o *Hybridcast*, converge positivamente para o cenário de “smartificação” posto pelo *IPTV Forum Japan*, bem como para uma nova maneira de fazer e ver televisão. Além de aproximar a televisão para este novo cenário de comunicação convergente,

maximizar e enriquecer a experiência televisiva para o telespectador-usuário, a TV híbrida, ao mesclar conteúdos *broadcast* e *broadband* em um único formato de transmissão, e proporcionar novas maneiras de interatividade, cria também novas oportunidades de negócio para a emissora, como um controle mais preciso da audiência e dos públicos, novas formas de transmissão, veiculação e comercialização de conteúdos (em grade e/ou *on demand*), conteúdos e serviços de informação extras, novas formas de publicidade em primeira e ou segunda-tela, entre outros.

### **5.3 A TV híbrida como oportunidade de negócios para a televisão aberta no Brasil**

Entendemos que o mundo digital e a internet não se apresentam, portanto, como uma ameaça à televisão, mas sim como uma oportunidade para uma nova maneira convergente de fazer e ver televisão unindo essas tecnologias. No Brasil, a televisão, e principalmente a televisão aberta, continuam em alta e com significativos investimentos publicitários e altos índices de audiência. Todavia, a evolução tecnológica pautada pelas necessidades sociais definidas por Vieira Pinto (2005), a convergência das mídias apresentada por Santaella (2003), a cultura da convergência posta por Jenkins (2009) e as novas possibilidades que a digitalização e a internet apresentam nos dias de hoje desafiam a televisão a identificar novas oportunidades de negócio. Assim, este trabalho pré-identifica a TV híbrida como uma oportunidade de negócios para a televisão no Brasil.

Essa pré-identificação decorre da metodologia exploratória utilizada até aqui, tendo por base Severino (2007) e Gil (2010), que nos permitiu, à luz dos autores e dados que embasam esta pesquisa, discutir e relacionar os assuntos necessários sobre tecnologia, convergência, televisão e identificação de oportunidades com a TV híbrida.

Entendemos, neste trabalho de pesquisa, que os avanços tecnológicos que impulsionaram a convergência das mídias e a cultura da convergência estabelecem, em conjunto com os novos hábitos de consumo de conteúdos segmentados e *on demand* dos telespectadores, uma oportunidade para a televisão brasileira aberta. Essa nova maneira de fazer e ver televisão, que une o mundo *broadcast* e *broadband* como o caso da TV híbrida (e em especial o *Hybridcast*), não é entendida como uma resposta precisa e absoluta para o futuro da televisão no Brasil, mas sim como uma

oportunidade que merece uma maior investigação e avaliação por apresentar características convergentes ao cenário que se apresenta nos dias de hoje.

Como visto no capítulo 3, na figura 1, com relação aos investimentos publicitários a televisão aberta está em primeiro lugar na escolha dos anunciantes com 58,5% do total do bolo publicitário, seguida pelo jornal em segundo lugar, com 11,4% e pela internet em terceiro lugar, com 7,6%. Em uma observação preliminar, a televisão e a internet somariam juntas 66,1% (um pouco mais de 3/5) dos investimentos publicitários realizados em 2014. Obviamente a internet está presente em diversos meios como *websites*, aplicativos, redes sociais, entre outros, o que dilui os investimentos na internet nos seus mais diversos meios e cria uma nebulosidade na pretensão de juntar a televisão e internet (na totalidade) para esta suposição. Todavia, essa análise, mesmo que rasa, serve apenas para elucidar que a reunião da televisão e da internet, sob um modelo híbrido, poderia incrementar os negócios da televisão brasileira aberta (em números) também sob o viés da publicidade; publicidade esta que financia majoritariamente o modelo de negócio da televisão aberta no Brasil.

Vale também resgatar o que já foi posto por Wolf (2015): a televisão, com relação a mercados internacionais, hoje extrai 50% da sua receita publicitária de outras fontes que não são diretamente da publicidade, sem ter perdido o bolo publicitário que sempre abocanhou, realidade que ainda não ocorre no Brasil. Com um modelo híbrido de televisão, a receita poderia ser maximizada a partir de novas possibilidades de negócio, tanto por parte da publicidade, como a partir de outras fontes.

Por parte da publicidade seria possível traçar com mais precisão, por meio dos algoritmos que mapeiam e registram o consumo de conteúdos e navegação, o perfil do telespectador-usuário e assim enviar anúncios publicitários direcionados. Seria possível mensurar com mais propriedade a audiência e apresentar para os anunciantes dados mais específicos e fidedignos acerca dos públicos e seus respectivos interesses. Por sua vez a segunda tela, como os *smartphones* e *tablets*, poderia ser melhor explorada com estratégias publicitárias que mesclam conteúdos extras, informações, *games*, redes sociais e aplicativos para interatividade, entre outros. E o principal: a emissora de televisão seria detentora de todas essas informações, úteis para novas e futuras estratégias de negócio da própria emissora.

Já por parte de outras fontes de receita seria possível a emissora veicular e/ou comercializar conteúdos e conteúdos exclusivos *on demand* sob uma única plataforma, que mescla o mundo *broadcast* e *broadband*, sem a necessidade de vender suas produções audiovisuais para serviços de *streaming*, como o *Netflix*, ou ainda criar uma plataforma paralela ao modelo de negócio principal (*broadcast*), como a Rede Globo faz com o a Globo Play. O modelo híbrido permitiria a emissora disponibilizar um catálogo com suas produções anteriores ao alcance do telespectador-usuário a qualquer momento. Permitiria também veicular programas em fluxo e ao mesmo tempo *on demand* para atender aos mais diversos públicos, bem como enviar informações de interesse específico dos públicos, na primeira ou na segunda tela.

A pré-identificação da TV híbrida como oportunidade de negócio para a televisão aberta no Brasil, feita até aqui, também decorre do método de identificação de oportunidade proposto Ardichvili e Cardozo (2000, apud HISRICH, PETERS E SHEPERD, 2014), apresentado no capítulo 4, figura 6. O acúmulo das experiências pessoais e profissionais do pesquisador já apresentadas anteriormente, com breve destaque também para a sua participação no 28º Congresso de Tecnologia SET Expo 2016<sup>25</sup> em 30 de agosto de 2016 em São Paulo/SP, colaborado com as experiências do orientador da pesquisa e somado principalmente aos estudos de pesquisa ao longo do Programa de Pós-Graduação (*stricto sensu*, mestrado) em Mídia e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru, mostraram que a união do mundo *broadcast* e *broadband* sob um modelo híbrido de televisão, como o caso do *Hybridcast*, se apresenta como uma oportunidade de negócio para a televisão no Brasil.

Esta identificação também se deu em função do conhecimento prévio do cenário (contexto que envolve tecnologia, convergência e televisão, entre outros assuntos adjacentes) que estudamos e que foi apresentado ao longo desta pesquisa. Como posto por Oliveira (2014) no capítulo 4, figura 2, entender os aspectos do passado e do presente colaboram para que se possa verificar as possibilidades que um futuro próximo, tal qual uma oportunidade, pode apresentar.

---

<sup>25</sup> O Congresso de Tecnologia da SET 2016 permitiu ao pesquisador participar de palestras sobre a engenharia da televisão e o futuro desta, realizar observações acerca das novas tecnologias televisivas, bem como visitar os estandes das empresas expositoras e participantes do congresso e da feira. Maiores informações: <http://www.setexpo.com.br/2016/>.

Assim sendo apontamos preliminarmente, como alerta empreendedor, e de acordo com o método proposto por Ardichvili e Cardozo (2000, apud HISRICH, PETERS E SHEPERD, 2014), a TV híbrida como uma oportunidade de negócio para a televisão aberta no Brasil. Todavia, este alerta empreendedor/apontamento preliminar, ainda que tenha por base toda a pesquisa até aqui realizada, organizada por uma metodologia delineada e não mera futurologia, necessita, de acordo com os autores supracitados, passar por uma outra etapa essencial: pela colaboração das redes empreendedoras.

Para esta pesquisa, como redes empreendedoras colaborativas escolhemos três profissionais que possuem conhecimentos e experiências na área da televisão, em especial com relação a TV híbrida. Por se tratar de um assunto novo e pouco discutido ainda no Brasil (a TV híbrida), a escolha desses três profissionais se deu de maneira intencional, levando em consideração seus currículos, conhecimentos e experiências (pessoais e profissionais) sobre a pesquisa, identificadas a partir do *networking* do orientador e do pesquisador deste trabalho de investigação científica.

A coleta de dados se deu por meio de um questionário que foi enviado por correio eletrônico para cada um dos três profissionais. O instrumento de pesquisa foi enviado para todos no dia 7 de março de 2017 e as respostas foram recebidas dentro do prazo estabelecido, previsto para o dia 20 de março de 2017.

O documento digital com o questionário para coleta de dados para a pesquisa foi organizado em quatro partes:

1. Instruções gerais acerca do instrumento de pesquisa, seus objetivos, uso e propósitos;
2. Autorização de identificação dos participantes na pesquisa bem como autorização da publicação dos dados coletados;
3. Breve texto para contextualização da temática da pesquisa;
4. Questionário composto por 8 questões abertas. Um modelo do questionário enviado pode ser verificado no Apêndice A desta pesquisa.

Neste capítulo apresentamos as perguntas, respostas e análises das 5 primeiras perguntas do questionário. Esta apresentação se dá mediante um quadro para cada uma das perguntas, que contará na sequência, dentro das mesmas perspectivas, com a resposta de cada um dos três profissionais entrevistados e, por

fim, uma breve análise do pesquisador acerca das respostas. Ao término dessa sistematização para análise dos dados coletados foram feitas algumas considerações sobre os resultados obtidos. As 3 últimas perguntas do questionário, suas respectivas respostas e análises, serão apresentadas no capítulo 6 deste trabalho de pesquisa. Optamos por manter as respostas na íntegra dos profissionais entrevistados neste estudo em face da relevância das informações e opiniões compartilhadas.

Estando estabelecidos e esclarecidos os critérios adotados nesta pesquisa para a análise dos dados coletados com o questionário, apresentamos a seguir um breve currículo de cada um dos profissionais. Por se tratar de uma pesquisa acerca de um assunto ainda pouco explorado, entendemos ser importante também destacar o currículo dos entrevistados para garantir que suas formações, experiências e conhecimentos estão em conformidade com a metodologia proposta. Os dados a seguir foram fornecidos pelos próprios entrevistados por meio do instrumento de pesquisa utilizado.

Claudio Marcio Magalhães<sup>26</sup> é graduado em Comunicação Social/Jornalismo pela UFMG (1986), possui aperfeiçoamento em *Public Relations*, *Principles of Marketing* e *Advertising* pela *Massachusetts Bay Community College* (1989-1990), especialização em Administração Mercadológica pela UNA (1993), mestrado em Comunicação Social pela UFMG (1999) e doutorado em Educação pela UFMG (2005). É professor/orientador do Programa de Pós-Graduação em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local e do Instituto de Comunicação e Artes do Centro Universitário UNA. É fundador, vice-presidente (2000-2008), presidente (2008-2012) e conselheiro eleito da Associação Brasileira de Televisão Universitária. Editor responsável da Revista ABTU. Coordenador do Estudar - Acompanhamento Educacional. Tem como linha de pesquisa e atuação acadêmica: comunicação, educação, TIC, mídia e criança, TV universitária, TV pública, TV digital, interatividade, novas mídias, tecnologia social e comportamento do consumidor.

Fabio Cardoso<sup>27</sup> é formado em Educação Artística pela UNESP e mestre em Televisão Digital também pela UNESP. Atua profissionalmente na TV UNESP como programador desde sua fundação em 2009.

---

<sup>26</sup> E-mails: claudio.marcio@prof.una.br e claudiomagalhaes@uol.com.br

<sup>27</sup> E-mail: fabio@tvu.unesp.br

Tom Jones Moreira<sup>28</sup> é formado em Gestão de Processos. Possui MBA em Gestão de Projetos Tecnólogo em Processamento de Dados, TI. Atua profissionalmente como gerente de projetos na Tecsys do Brasil. É responsável por elaborar projetos de Transmissão Digital Implementar novas soluções para sistema de IPTV, ISDBT, DVBS e CATV e coordenar equipes multidisciplinares de engenharia de aplicação, com suporte e treinamento de novos clientes. É membro do Fórum SBTVD (Sistema Brasileiro de TV Digital), e FOBTV (*Future of Broadcast TV*). Membro da Diretoria de Ensino da Sociedade de Engenharia de Televisão (SET). Desenvolvedor de *papers* técnicos científicos e painelista de eventos de tecnologia e novas mídias (Campus Party 2016, SET 2007, 2013, 2014, 2015 e FutureCom).

A seguir, apresentamos as tabelas com as perguntas, suas respectivas respostas coletadas e análises:

*Tabela 3 - Análise das respostas da pergunta 1 do questionário de pesquisa feito com as redes de colaboração empreendedora*

<p><b>Pergunta 1</b></p> <p>A TV híbrida é uma nova oportunidade de negócio para a indústria televisiva? Explique sua resposta.</p>
<p><b>Resposta de Cláudio Marcio Magalhães</b></p> <p>Sim, embora as emissoras ainda não saibam como. Se nem elas ainda o sabem, e são os principais interessados no negócio, imagina-se que o mesmo aconteça com a comunidade científica, mesmo tendo textos aqui e acolá que queiram adivinhar esse futuro. É uma resposta estranha, mas me parece a mais adequada para o atual momento. É algo inevitável, no entanto. As emissoras trabalham como quem sabe que terá que oferecer o serviço, sob risco de deixar ainda mais para a internet o espaço a ser ocupado por esse telespectador ativo, que quer, de alguma forma, continuar a sua experiência de programar sua própria vida de consumo de audiovisual, assim como obter mais informações e diversão no seu ato de consumo. A oportunidade de negócio da TV híbrida também terá que ser</p>

<sup>28</sup> E-mail: tvdigitalbr@gmail.com

híbrida: um pouco do que é a TV tradicional com como as empresas na internet estão capitalizando.

### **Resposta de Fábio Cardoso**

Sem dúvida. Nota-se, pelas medições do IBOPE e outros instrumentos de pesquisa, uma fragmentação da audiência entre várias fontes, coisa que não ocorria antes do advento da internet. Além de concorrer com outros canais abertos, hoje uma emissora de TV aberta também concorre por audiência com os canais fechados, com os sites de vídeos na Internet, e com outros tipos de mídia. É importante citar também que esta concorrência não vem apenas das tradicionais produtoras de conteúdo audiovisual, já que hoje qualquer pessoa pode produzir vídeos com certa facilidade.

Olhando o cenário citado, fica claro notar que a televisão “tradicional” tem uma concorrência que difere muito do que ela estava acostumada. E também se nota, principalmente quando se fala da internet, não necessariamente a indústria televisiva deveria temê-la, mas sim incorporá-la no seu modelo de negócios.

A TV híbrida oferece recursos tecnológicos cuja TV tradicional não era dotada, como conteúdo *on demand* e interatividade. Isso abre todo um leque de possibilidades de conteúdo que, naturalmente, reflete-se na cadeia de negócios da empresa. Exemplifico: A Globo usa o Globo Play, aplicativo, via assinatura, para exibir um conteúdo que já foi ao ar, gratuitamente, na TV. Parece absurdo, mas eu mesmo me peguei várias vezes assistindo programas que eu não vi na televisão pelo aplicativo. Cabe ressaltar que eu estava usando a versão presente na *Smart TV*, não no dispositivo móvel.

Desde a comercialização de anúncios dirigidos diretamente ao público e segmentados por região, até a monetização do próprio conteúdo de acesso por demanda, passando pela obtenção de métricas precisas sobre o espectador, há um leque enorme de possibilidades de negócio para as TVs no formato híbrido.

### **Resposta de Tom Jones Moreira**

Vejo a TV híbrida não só como uma oportunidade de negócio, mas como uma evolução natural do meio *broadcasting*. Tudo está se tornando IP e nossos telespectadores tornaram-se teleparticipantes, e requerem que todo o conteúdo

esteja interligado e disponível de alguma forma, seja pelo ar, seja por fibra, seja por satélite.

Na verdade, o meio por onde o conteúdo chega pouco importa para o teleparticipante, ele é leigo quanto a distribuição do conteúdo, e nesse momento é que as oportunidades de negócio aparecem. Quanto mais distribuidores existirem para o mesmo conteúdo mais remuneração esse pode gerar.

### **Análise da Repostas**

Os três profissionais concordam que a TV híbrida é uma nova oportunidade de negócios para a indústria televisiva, principalmente por conta da segmentação dos públicos e dos novos hábitos de consumo. Magalhães e Cardoso percebem que a internet reconfigurou o comportamento dos telespectadores, que passaram de uma condição de consumo passiva para mais ativa, em que estes podem escolher o que querem assistir, como querem assistir e quando querem assistir.

Magalhães destaca que apesar da indústria televisiva ainda não saber como empreender frente a essas novas oportunidades, e a comunidade científica ter poucas publicações que discutam o assunto, o fato é que o usuário já está imerso em um mundo com várias possibilidades para o consumo de conteúdo *on demand*, bem como na obtenção de mais informação e diversão por meio de produtos audiovisuais.

Moreira, por sua vez, entende que a TV híbrida é uma evolução natural do *broadcasting*, uma vez que tudo está se tornando IP. Assim, podemos entender que apesar da indústria televisiva ainda não saber como, a evolução do *broadcasting* em direção a internet, que vem se acentuando cada vez mais, é também um indício de como a TV híbrida se apresenta como oportunidade de negócios. Essa evolução natural do *broadcasting* em direção a internet é exemplificada por Cardoso no caso da Rede Globo e seu aplicativo Globo Play.

Por fim Moreira sinaliza que a oportunidade da TV híbrida não está em como o telespectador recebe o sinal, uma vez que para este isso é indiferente. O que se configura como real oportunidade na TV híbrida são as possibilidades de negócios para os distribuidores, pois, como apontado pelo entrevistado, quanto

mais distribuidores existirem para o mesmo conteúdo, mais receita esses podem ser capazes de gerar.

O que se observa, portanto, é que as opiniões dos profissionais que formam a rede empreendedora delimitada para esta pesquisa são convergentes com a identificação da TV híbrida como uma nova oportunidade de negócios para a televisão. Alguns aspectos discutidos neste estudo, como a segmentação dos públicos, os novos hábitos de consumo (principalmente com relação ao *on demand*) e aproximação cada vez mais acentuada entre a televisão e a internet, à luz dos autores que embasam a fundamentação teórica desta pesquisa, são reforçados pelas respostas obtidas por meio da investigação realizada junto aos profissionais ora apresentada.

Tudo isto aponta a validade da identificação da TV híbrida como oportunidade de negócios para a televisão que identificamos inicialmente a partir da metodologia adotada para este estudo e que agora é ratificada pela colaboração das redes empreendedoras pesquisadas.

Fonte: desenvolvido pelo autor.

*Tabela 4 - Análise das respostas da pergunta 2 do questionário de pesquisa feito com as redes de colaboração empreendedora.*

## **Pergunta 2**

E para a indústria televisiva brasileira, quais características apontam a TV híbrida como uma nova oportunidade de negócio?

## **Resposta de Cláudio Magalhães**

Ainda não enxergo esse apontamento. As TVs brasileiras têm apostado nos vídeos sob demanda (VOD), fazendo suas próprias plataformas a partir dos seus conteúdos, algumas cobrando assinatura, no estilo Netflix, outras apenas disponibilizando para o seu telespectador usual ou fortuito. Me parecem em compasso de espera, ver o que acontece lá fora para depois ver sua aplicabilidade por aqui. No entanto, na minha parca visão, há um certo desperdício em um olhar enviesado apenas para a comercialização de espaços e conteúdos, modelo originário da TV brasileira. A TV chega a praticamente todos os lares brasileiros, enquanto a internet ainda está longe de alcançar uma maioria, tanto em alcance

como em qualidade. A TV híbrida poderia oferecer uma ponte – que não seria perfeita, nem completa, mas suficiente – para o mundo digital de serviços públicos e privados. Ser uma espécie de internet possível. Mesmo porque, pelo andar da carruagem, haverá milhares de “pontos de sombra” pelo país no quesito cobertura de internet, além do que, ao que parece, ela estará longe de ser barata.

### **Resposta de Fábio Cardoso**

O Brasil sempre acaba acompanhando o exterior quando falamos em tendências tecnológicas. No entanto, cabe ressaltar algumas peculiaridades da TV brasileira, que terá uma transição um pouco distinta do cenário estrangeiro no caso da TV híbrida. Dentre estas, resalto:

A nossa alfabetização tecnológica é deficiente. O público da TV aberta no Brasil é amplo e diverso. Nota-se, no país, uma crescente adoção de tecnologias móveis, como o celular e os *tablets*, mas também se observa que nem todas as pessoas conseguem dominar esta tecnologia com eficiência. Tal peculiaridade deve dificultar a adoção plena da TV híbrida a curto prazo, porém tende a se diluir a médio prazo e não ser um problema a longo prazo.

Os preços dos aparelhos eletrônicos no Brasil são altos. A tecnologia da TV híbrida exige aparelhos compatíveis, cuja adoção no Brasil tende a ser mais lenta que em países mais desenvolvidos.

O padrão brasileiro que poderia ser usado pela TV híbrida, o Ginga, é deficiente, incompleto e problemático. Tende a ser abandonado também, depois da mudança de governo.

### **Resposta de Tom Jones Moreira**

Algumas características que apontam como oportunidade de negócio para os *broadcasters* são:

Publicidade: A TV híbrida pode trazer novamente parte da publicidade *online* para a receita das emissoras, como pode utilizar a publicidade segmentada e dirigida com base no perfil e histórico de consumo de cada usuário, por programas *on demand*, interatividade via aplicativos de Segunda Tela e promoções específicas de anunciantes para o conteúdo *broadband*.

Venda de Conteúdo: Com a TV híbrida as emissoras poderão oferecer serviços como Netflix. Comercializando a programação original da grade pelo sistema *on demand* ou programas independentes ou regionais produzidos especialmente para o sistema *broadband*.

Por meio de algoritmos inteligentes, ainda seria possível oferecer vídeos do Youtube, com bases no perfil e histórico de navegação do teleparticipante dentro do sistema *broadband* da TV híbrida. Sem falar nas possibilidades de levantamento da audiência com muito mais eficiência que qualquer Ibope atual.

Engajamento e TV Social: Com conteúdo cada vez mais direcionado e disponível a todo tempo o tempo todo pode-se manter e atrair um público diversificado.

Defendo ainda uma quebra de paradigma, onde os *broadcasters* precisam se tornar provedores de conteúdo. O que isso significa? Significa que eles precisam lutar para que o conteúdo produzido por eles esteja em todos os meios possíveis de reprodução (Netflix, TVs Conectadas, Consoles de Vídeo Games, Apps). Acabando assim com a ideia de canal consignado e fortalecendo a ideia de agregadores de conteúdo. Embora pareça contraditória a ideia, ela é o futuro de um mundo onde a TV híbrida vá buscar "conteúdo" onde quer que ele esteja e não mais nesse ou naquele canal. Assim como o Spotify que busca e responde com diversas bandas de diversas gravadoras diferentes, a uma pesquisa realizada pelo usuário por "Rock". Ele não pega só essa ou aquela banda de uma determinada gravadora, ele pega todas as bandas do segmento "Rock" de qualquer gravadora.

### **Análise da Repostas**

Apesar dos autores identificarem a TV híbrida como uma nova oportunidade de negócios para a televisão na pergunta 1 do questionário, apenas Moreira aponta características (três grupos precisamente) da TV híbrida como oportunidade de negócios para a indústria televisiva brasileira, sendo estas características acerca da publicidade, da venda de conteúdo e do engajamento e TV social.

Para Moreira, a TV híbrida pode explorar a publicidade de novas maneiras com base no perfil e no histórico de consumo de conteúdos de cada usuário, segmentando e direcionando assim as ações e estratégias publicitárias.

Esta identificação, apontada pelo entrevistado, vem de encontro com algumas das características que foram anteriormente apresentadas neste estudo, acerca das oportunidades de negócios que a TV híbrida apresenta no que tange a publicidade.

Com relação a venda de conteúdos, Moreira vê oportunidades de negócios na comercialização dos conteúdos produzidos para a grade, conteúdos independentes e ainda conteúdos regionais, que podem ser disponibilizados *on demand* para o telespectador. Com essas ações seria possível não apenas gerar receita, mas também mensurar com mais propriedade a audiência. Essas características também são convergentes com a investigação e identificação feitas neste estudo acerca das oportunidades de negócios que a TV híbrida apresenta sobre mensuração de audiência e comercialização e veiculação das produções audiovisuais.

Por fim, sobre o engajamento e TV social, Moreira indica que a TV híbrida tem a capacidade de manter e atrair um público diversificado justamente por dispor a todo tempo conteúdos para todos os segmentos de telespectadores. Esse apontamento também faz parte das características que estão encerradas nas oportunidades de negócios que a TV híbrida traz para a televisão identificadas e apontadas anteriormente, além de ser um dos assuntos que foram discutidos à luz dos autores que fundamentam esse estudo.

Magalhães e Cardoso, por sua vez, optaram por ao invés de fazer considerações acerca das características que apontam a TV híbrida como uma nova oportunidade negócios para a televisão brasileira, expor duas importantes e pertinentes observações.

A primeira é com relação a postura dos *broadcasters* brasileiros; ambos concordam que as emissoras brasileiras de televisão parecem aguardar como será o desenrolar dos modelos híbridos de televisão no exterior, para só então apostar internamente nas tendências observadas. Como visto anteriormente na tabela 3, apesar da TV híbrida se apresentar como uma nova oportunidade de negócios para a televisão, as emissoras ainda não sabem como empreender; portanto, uma maneira de estudar as possibilidades está sendo, por parte dos *broadcasters* brasileiros, esperar para ver o que outros países farão.

A segunda observação contemplada por ambos é com relação a infraestrutura. Para Magalhães a internet ainda é um entrave para TV híbrida por

conta da infraestrutura da rede de telecomunicações nacional. Ao contrário da TV que está presente em praticamente todos os lares, a internet ainda não é realidade em diversas regiões do país. Todavia, ao mesmo tempo que isso é um entrave é também para o entrevistado uma oportunidade. A TV híbrida poderia ser um meio para levar o mundo digital de serviços públicos e privados para todos os brasileiros.

Cardoso, por sua vez, salienta que os aparelhos convergentes com a TV híbrida no Brasil são caros, o que fará com que a adoção de um modelo híbrido aqui caminhe a passos lentos em comparação a outros países, sendo este também um entrave tecnológico. E mais: para o entrevistado, o domínio das tecnologias móveis que interagem com a TV híbrida, como *smartphones* e *tablets*, ainda não é plenamente difundido, o que dificultará também a adoção plena da TV híbrida no curto prazo.

Entendemos, com base nas respostas das redes empreendedoras acima pesquisadas, que, portanto, existem características publicitárias, de venda de conteúdo e de engajamento e TV social que apontam a TV híbrida como uma nova oportunidade de negócios para a televisão brasileira, e que corroboram com os apontamentos feitos anteriormente nesta pesquisa. Todavia, as dúvidas acerca do modelo ideal, os entraves de infraestrutura e uso da tecnologia se configuram como alguns dos grandes desafios que o Brasil deverá enfrentar para adoção de um modelo híbrido de televisão.

Fonte: desenvolvido pelo autor.

*Tabela 5 - Análise das respostas da pergunta 3 do questionário de pesquisa feito com as redes de colaboração empreendedora*

### **Pergunta 3**

A TV híbrida é uma oportunidade de negócio que atende/responde ao cenário de convergência das mídias? Por quê?

### **Resposta de Cláudio Magalhães**

Sim, de uma forma muito natural. Na realidade, a TV, historicamente, foi quem começou o desbravamento da tal convergência de mídias. Quando se instala um vídeo cassete, um videogame, até o antigo teletexto (puxa, esse é antigo!), já

se vê que a TV estava aberta e vocacionada a receber outras mídias. Inclusive como negócio, pois a novela e seus comerciais eram gravados e exibidos mais tarde, por exemplo. Se pensarmos, então, que nossa TV é quase uma rádio com imagem, assim como a TV norte-americana perseguiu o cinema como referência, percebe-se que convergência de mídia não é algo novo. As primeiras grandes obras audiovisuais, por exemplo, vieram de roteiros adaptados de romances. E por aí vai.

### **Resposta de Fábio Cardoso**

(Adoto, para responder, a visão de convergência do Jenkins)

Considerando hoje que uma *SmartTV* possui sistema operacional, possibilidade de instalação de aplicativos, suporte a *WebCam*, *browser* de internet, possibilidade de divisão de tela entre aplicativo e conteúdo, sem dúvida.

Realisticamente, o principal problema disso tudo é que nada disso se conversa. Os padrões proprietários tornam um problema enorme a comunicação desta *Smart TV* com o mundo de um modo customizável. Os recursos estão lá, mas o produtor de conteúdo não pode utilizá-los por falta de um padrão de comunicação adequado. Deveria ser o Ginga esse padrão, mas os problemas da plataforma minaram esta hipótese.

Deste modo, ela “atende e responde”, mas ao mesmo tempo, no mundo real, “não atende nem responde”.

### **Resposta de Tom Jones Moreira**

Ainda não temos um cenário completo que responda essa pergunta quanto ao modelo de negócios, mas qualquer que seja ele, a TV híbrida fará parte da solução, pois ela já responde a muitas necessidades e anseios do usuário que hoje tem seus hábitos transformados.

Em um recente artigo intitulado “O caminho para uma TV disruptiva”, eu discuto vários aspectos do cenário de convergência das mídias e como existe uma miopia da parte das emissoras em lidar com esse novo cenário.

Um trecho para exemplificar isso:

(...) muito se fala da arquitetura disruptiva das plataformas OTT, e sua força sobre o modelo de negócio atual das TVs, sejam abertas ou fechadas (cabo, satélite etc.).

O serviço de OTT (Over-the-Top) pode vir embarcado desde o Playstation Vue, Xbox One, TV conectadas ou Slingbox, até o Amazon Prime e o já famigerado Netflix. Estamos todos vendo uma nova parcela de ofertas que devem mudar a forma como vemos TV para sempre. No entanto, um olhar sobre esses novos serviços rapidamente revela uma lacuna no conhecimento e como, até agora, muitas empresas não conseguiram entender como o comportamento das pessoas e as suas expectativas mudaram. Isso significa uma enorme oportunidade perdida.

O comportamento contemporâneo não é consumir notícias diretamente de um editor – praticamente ninguém vai para a homepage dos jornais – esse tráfego continua seu declínio precipitado. Quantos de nós nos encontramos lendo uma revista em alguma plataforma esta semana? Nosso relacionamento não é mais com um editor, é com o artigo, ou como um agregador de notícias que nos levou até aquele artigo. Da mesma forma, na música nós não navegamos até o site da nossa gravadora favorita, isso porque nós amamos bandas ou músicas, não amamos gravadoras.

Usamos aplicativos como o “spotify” que puxam todas as músicas e nos deixam navegar por gênero, por banda ou o que nos é sugerido por um amigo ou novamente um algoritmo amigável.

O mesmo vale para a TV, com exceções de conteúdos notáveis não assistimos a canais, assistimos a espetáculos, a séries. O papel dos canais de televisão está se tornando totalmente irrelevante, embora sejam relevantes para o financiamento de programas que amamos.

Façamos uma analogia simples, hoje as gravadoras distribuem seus “artistas” para o número máximo de rádios que conseguirem e geram receita com isso. Dessa forma as gravadoras são geradoras de conteúdo para as rádios. E muitas rádios tocam as mesmas músicas.

Dito isso, porque a TV não pode usar esse mesmo modelo, e ter seu conteúdo distribuído em todas as plataformas possíveis? Sabemos que falta um modelo de negócio para sustentar isso, e neste sentido as tecnologias de TV híbridas podem ajudar em muito, uma vez que no caso do IBB, ou mesmo do *Hybridcast*, temos suporte de distribuição a conteúdo por IP e ferramentas de desenvolvimento de aplicativos (Apps) que podem permitir que o conteúdo da emissora seja aberto em qualquer dispositivo que suporte a instalação desses Apps.

Embora eu veja isso apenas como um primeiro passo, e não um fim. Mas vamos nos ater a resposta em si.

### **Análise da Repostas**

Os três entrevistados entendem, ainda que em níveis diferentes, que a TV híbrida é uma oportunidade de negócios que atende/responde ao cenário de convergência das mídias.

Para Magalhães essa convergência é natural e advém de situações anteriores, como o surgimento do videocassete, do videogame, etc., ou seja, das tecnologias do disponível e transitório como discutido à luz de Santaella (2003).

Cardoso, por sua vez, afirma que a TV híbrida permite ao produtor de conteúdos disponibilizar em um único padrão de comunicação as produções audiovisuais que hoje já são convergentes, mas apenas no cérebro das pessoas conforme já discutido anteriormente à luz de Jenkins (2009), autor cujo qual o entrevistado também referência. O cenário de convergência já existe, todavia, a grande oportunidade de negócio da TV híbrida está na reunião dessa convergência em uma plataforma padrão.

Moreira, por fim, afirma que ainda não há um cenário completo que responda à pergunta, mas entende que o conteúdo é o principal produto e que a veiculação deste deverá se dar por todas as plataformas possíveis. Assim, o entrevistado aponta que as tecnologias híbridas, e em especial a TV híbrida, se configuram como possíveis colaboradoras em potencial para essa nova maneira de veiculação de produções audiovisuais convergentes, o que para o entrevistado não é um aspecto fim da convergência das mídias, mas sim de início.

Entendemos, portanto, com base nas respostas obtidas, que a TV híbrida se configura como uma oportunidade de negócios que atende/responde ao cenário de convergência que se faz presente na atualidade e que foi discutido ao longo desta pesquisa à luz de Santaella (2003) e Jenkins (2009). A TV híbrida não soluciona todas as questões inerentes a convergência das mídias e da cultura da convergência, mas se apresenta como um potencial catalisador para uma plataforma que possibilite uma comunicação padrão para veiculação de conteúdos audiovisuais que una o *broadcast* e o *broadband*.

Fonte: desenvolvido pelo autor.

*Tabela 6 - Análise das respostas da pergunta 4 do questionário de pesquisa feito com as redes de colaboração empreendedora.*

#### **Pergunta 4**

A TV híbrida é uma oportunidade de negócio em potencial para os novos hábitos de segmentação de público? Por quê?

**Resposta de Cláudio Magalhães**

Na realidade, o mercado já está segmentado e, ao contrário, a TV híbrida e todos os demais novos veículos vêm atender essa característica. O mundo se complexou e não há mais espaço para dois modelos de família: aquela com pai e mãe e filhos para sempre, e os solteiros/celibatários/religiosos. Assim, se antes havia produtos de consumo, ou para as famílias, ou para aqueles sem família, só essa família encontra diversos novos formatos que precisam ser atendidos enquanto consumo. Se antes um Jornal Nacional atingia 80% daqueles com TV aberta, é porque 100% da família brasileira se informava pela TV. Um erro é imaginarmos que as novas tecnologias vêm criar novas segmentações e um novo consumidor, quando é exatamente o contrário.

**Resposta de Fábio Cardoso**

Talvez seja este o grande destaque da TV híbrida. Os recursos atuais permitem a segmentação de público de um modo extremamente preciso. Pense na hipótese do anúncio do intervalo da novela ser entregue ao espectador de modo dirigido: pode ser regionalizado, pode ser de acordo com o hábito de consumo, pode ser personalizado. O próprio conteúdo também pode ser individualizado.

**Resposta de Tom Jones Moreira**

A segmentação de público é o maior reflexo desse novo cenário de convergência de mídias. Antes nós tínhamos o telespectador clássico, preso a sua poltrona; mas, com a vinda do YouTube e principalmente com a melhoria da qualidade e da velocidade das redes começamos a ver esse público migrar lentamente de suas “alcovas analógicas” e passar a consumir conteúdo cada vez mais específico e segmentado, verdadeiros reflexos de uma calda longa do telespectador, até então desconhecida.

Hoje sabemos (mas ainda não utilizamos com sabedoria) que existe um público grande e fiel para todos os tipos de temas e que antes nem podíamos sonhar, pois não apareciam nas pesquisas do IBOPE como relevantes. Canais como “Porta dos Fundos”, “Manual do Mundo”, etc., sempre estiveram fora desse radar de audiência.

Dentro desse cenário, a TV híbrida mais uma vez pode beber na fonte dos dados de “navegação” e busca do telespectador e fornece estatísticas de consumo de mídia muito relevantes para as emissoras. Onde eu vislumbro que não só conteúdo específico poderia ser oferecido, mas também propagandas de produtos específicos também seriam possíveis, tornando a experiência de assistir televisão algo complementar ao hábito de compra.

Exemplo: Imagine que você gostou dos óculos que a personagem Tony Stark usa em Vingadores 2; imagine que legal seria receber no seu celular uma oferta relâmpago sobre esses mesmo óculos.

Apps do HbbTV podem permitir isso a medida que informam qual conteúdo está sendo assistido e por qual *login*, facilitando com isso o uso de propaganda e segunda tela.

Existe aqui margem para debater o sigilo de navegação; mas o quanto isso está longe do formato usado hoje pelo Google ou qualquer outro site para ofertar no seu *browser* ADS ESPECIFICOS, ou de onde você acha que vem os anúncios lembrando a você que esse ou aquele produto que você acabou de pesquisar agora está com um preço imperdível?

### **Análise da Repostas**

Mais uma vez os três entrevistados são unânimes com relação a TV híbrida: acerca dos novos hábitos de segmentação do público os profissionais entrevistados entendem que a TV híbrida apresenta oportunidades de negócios.

Para Cardoso este é o maior destaque da TV híbrida, ou seja, a possibilidade de atender a todos os públicos e ao mesmo tempo gerar receitas por meio de publicidades estratégicas e direcionadas.

Para Magalhães e Moreira os públicos já não são mais divididos em alguns poucos segmentos. A atualidade apresenta públicos diversificados, e ao invés da tecnologia estar criando estas segmentações, ambos entendem que a tecnologia está na verdade atendendo as essas novas configurações dos telespectadores que advém de momentos anteriores, como já discutidos com base em Santaella (2003).

Moreira também destaca, assim como Cardoso, que a publicidade pode ser explorada de novas formas, não apenas de maneira estratégica e direcionada, mas também nos dispositivos em segunda tela.

Assim, com base nas respostas, é possível verificar que a identificação da TV híbrida como oportunidade de negócios para a televisão é procedente ao abarcar também em específico a segmentação dos públicos, assunto anteriormente discutido e identificado nesta pesquisa.

Fonte: desenvolvido pelo autor.

*Tabela 7 - Análise das respostas da pergunta 5 do questionário de pesquisa feito com as redes de colaboração empreendedora.*

### **Pergunta 5**

A TV híbrida é uma oportunidade de negócio em potencial para os novos hábitos de interatividade da audiência? Por quê?

### **Resposta de Cláudio Magalhães**

Sim, é, mas não caminha para isso. Se antes era um sonho dos militantes da comunicação social o uso da TV como instrumento de inserção social, de acesso a informação pública e privada, como mobilização para a saúde, educação e demais abordagens sociais, a internet ultrapassou e deixou a TV comendo poeira. As emissoras tradicionais não querem saber de interatividade, exceto aquela que seja para a) escolher um menu de qual programa o telespectador vai consumir e b) enviar informações, voluntariamente ou involuntariamente, que possam ajudar a melhorar e fidelizar a permanência do consumo. Mas talvez isso seja bom. Não transformar a TV em um computador ligado a internet oferece a oportunidade de termos outro veículo com características diferentes. No caso da TV, que atenda um consumidor menos ativo, não afeito a estar sempre ligado, que espera da TV o envio das informações, que troque a direção do trem pela janela. Como negócio, é oportunidade para comercializar produtos que requeiram menos do consumidor e mais da criatividade do produtor.

### **Resposta de Fábio Cardoso**

Por experiência própria, creio que a interatividade diretamente pela televisão é algo que não chamou muito a atenção do espectador. Experiências na Europa e nos EUA, e até pelas minhas próprias experiências na TV Unesp e no GlobalTV, creio que a real interatividade se dará pelos dispositivos acessórios (leia-se *smartphones* e *tablets*).

Isso, claro, não deixa de ser uma oportunidade de negócio para as emissoras. A Globo, inclusive, já tem experiências na área, como o Superstar. Creio que estas experiências tenderão a aumentar.

### **Resposta de Tom Jones Moreira**

A interatividade precisa ser repensada.

A TV híbrida pode ajudar tanto quanto o Ginga, O IBB, ou qualquer outro *middleware* que exista hoje no mercado. Na verdade, não podemos nos enganar procurando um salvador para a interatividade da audiência na TV. Não é esse o caminho... A TV híbrida tem ferramentas que podem facilitar a interatividade uma vez que ela bebe dos dois mundos, o virtual e o físico. Mas, sem um modelo de usabilidade realmente eficaz, essas ferramentas falharam tanto quanto qualquer outra.

O que vejo como diferencial são os recursos de segunda tela que podem ser maximizados pela TV híbrida. Todavia, a interatividade da audiência vai depender sempre da boa usabilidade que criarmos para nossos aplicativos, se é que eles são necessários para essa interatividade.

Procure pensar que as pessoas realizam a interatividade sem a necessidade de aplicativos hoje. As pessoas compartilham esse ou aquele programa, postam fotos do gol do seu time ou do lutador de UFC que estavam torcendo, sem o menor suporte de um *app* que lhes dê “captura de tela”. Elas fazem isso na “raça” usando a câmera do celular, fotografando a tela da TV, ou coisas do gênero. Isso não deixa de ser interatividade, e melhor: uma criada pelo próprio usuário. Precisamos interpretar isso e fazer com essa experiência se torne mais orgânica, mais fácil.

Imagine receber na tela do seu tablete, celular dispositivo móvel, o exato momento do gol do seu time, com a leve sugestão: “Compartilhar”. Isso é muito mais

orgânico e incrível que qualquer *app* que possa ser desenvolvido para interatividade.

A TV híbrida pode facilitar esse envio (existe uma função chamada de *TROW*, que possibilita o compartilhamento de telas do dispositivo móvel) uma vez que tem a predisposição de estar sempre “*online*”, mas sem a usabilidade correta, qualquer interatividade está fadada ao fracasso.

### **Análise da Repostas**

Os três entrevistados não entendem a TV híbrida como uma oportunidade de negócios em potencial para os novos hábitos de interatividade da audiência por meio desta, mas sim maximizados e melhor explorados por esta.

Magalhães aponta que a expectativa de uma TV social, em que a interatividade entre as pessoas se daria por meio do televisor, não deram os resultados esperados – e entende isso como positivo. Para o entrevistado é importante que a televisão se mantenha como televisão e o computador como computador.

O que a TV híbrida pode, no entanto, é maximizar as experiências de interatividade, principalmente em segunda tela conforme defendido por Cardoso e Moreira. Para ambos os entrevistados as melhores oportunidades de negócios para interatividade na TV híbrida se darão por meio do uso da segunda tela. O desenvolvimento de aplicativos para *smartphones* e *tablets* convergentes com a TV híbrida trarão novas experiências de interatividade para os telespectadores-usuários (ou teleparticipantes como usado por Moreira).

Assim sendo, verificamos que as opiniões dos entrevistados acerca deste quinto questionamento também vêm de encontro com as identificações iniciais acerca da TV híbrida como oportunidade de negócios para a televisão brasileira, apresentadas nesta pesquisa, no que tange a interatividade em segunda tela. Como discutido anteriormente, a interatividade em segunda tela é outra característica que pode ser explorada enquanto oportunidade de negócios na TV híbrida e que abre várias possibilidades para geração de receita, seja por meio da publicidade, da comercialização de conteúdos e conteúdos extras, informações e entretenimento, entre outros.

A partir da pesquisa acima apresentada e analisada, e com todo o arcabouço teórico até aqui estabelecido, podemos constatar que o apontamento inicial que realizamos sobre a TV híbrida como uma oportunidade de negócios para a televisão aberta no Brasil, com base no método de reconhecimento de uma oportunidade proposto por Ardichvili e Cardozo (2000, apud HIRICH, PETERS E SHEPERD, 2014) e colaborado pela pesquisa exploratória de acordo com Severino (2007) e Gil (2010), se deu da maneira bem-sucedida.

Com o acúmulo das experiências pessoais e profissionais do pesquisador e do orientador, somadas aos estudos sobre o assunto em questão, e também em função do conhecimento prévio do cenário/contexto, podemos apontar a identificação da TV híbrida como oportunidade de negócios para a televisão brasileira e validar esse apontamento de maneira bem-sucedida. Essa validação, por sua vez, se deu em decorrência da colaboração das redes empreendedoras escolhidas para esta pesquisa, que fizeram considerações, em sua grande maioria, convergentes com os diálogos e as identificações que apresentamos ao longo desse estudo.

Assim, identificamos a TV híbrida como oportunidade para a televisão brasileira aberta com características de negócios possíveis para publicidade, comercialização de conteúdos, engajamento e TV social (por meio da interatividade em segunda-tela) e segmentação dos públicos, além de também a entendermos como um modelo que contribui com a convergência das mídias e a cultura da convergência dos dias atuais.

Esta pesquisa buscou reunir, até aqui, os elementos necessários para identificar de maneira substancial a TV híbrida como oportunidade de negócios para a televisão brasileira aberta. A partir deste ponto vamos, a seguir, avançar para o último capítulo desta pesquisa, em que apresentamos a TV híbrida como oportunidade de negócios para a televisão regional aberta no Brasil, com destaque para uso da segunda tela também como oportunidade de negócios neste contexto híbrido.

Todavia, antes de adentrarmos nesta etapa final, que consiste no objetivo desta pesquisa, discorreremos no capítulo a seguir sobre a televisão regional e a televisão regional no Brasil, bem como segunda tela. E aí sim, estando colocadas as conceituações necessárias faremos, por fim, a identificação objetivada neste estudo, seguindo a mesma metodologia já utilizada, detalhada e aplicada nesta pesquisa, em especial no presente capítulo.

## **6. A TV HÍBRIDA COMO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS PARA AS EMISSORAS REGIONAIS DE TELEVISÃO ABERTA NO BRASIL**

### **6.1 Televisão regional**

As principais emissoras de televisão aberta brasileira estão estruturadas a partir de um modelo de negócio que se estabelece por meio de uma programação diversificada de conteúdos produzidos e veiculados tanto pelas emissoras cabeça-de-rede, que possuem alcance nacional, como pelas suas afiliadas regionais, de alcance regional/local, em conformidade com as disposições do Código Brasileiro de Telecomunicações de 1962.

O Art. 32 da Lei Nº 4.117 de 27 de agosto de 1962 prevê que “Os serviços de radiodifusão, nos quais se compreendem os de televisão, serão executados diretamente pela União ou por meio de concessão, autorização ou permissão”. E o Decreto-Lei Nº 236, de 28 de fevereiro de 1967, que complementa e modifica a Lei Nº 4.117 de 27 de agosto de 1962, no Art. 12 prevê os limites que regulam a concessão ou permissão para a execução do serviço de radiodifusão em todo o Brasil.

Este modelo, adotado pelas principais emissoras, como a Rede Globo, a Record e o SBT, se concretiza por meio de contratos entre as cabeças-de-rede e as afiliadas e permite, entre outras oportunidades de negócio, reter a audiência em escala nacional com conteúdos de interesse de maior amplitude, bem como local com conteúdos de interesses mais delimitados por questões geográficas e culturais de uma região.

Os investimentos publicitários na televisão aberta brasileira, por sua vez, seguem a mesma lógica que organiza e articula a produção e veiculação de conteúdos em escala nacional e regional/local. Os anunciantes seguirão a audiência aonde ela for, e isso acontecerá também em função dos seus interesses comerciais. Assim, anunciantes que possuem interesses em escala nacional estabelecerão investimentos publicitários encabeçados na emissora cabeça-de-rede, enquanto que os de interesse regional/local, no modelo de negócio brasileiro da televisão aberta, estabelecerão essa relação com as emissoras afiliadas a cabeça-de-rede.

Este modelo, financiado pelo anunciante, similar ao modelo norte-americano de televisão, que surgiu no Brasil nos anos 50 e se consolidou ao longo da sua história, continua se mantendo em alta. Como visto no capítulo 3, 95% dos

brasileiros afirmam ver televisão, sendo que 73% têm o hábito de assistir todos os dias; Meneses (2015) acrescenta que o televisor está presente em 99% dos lares brasileiros. Esses dados preliminares e modelo de negócio apresentado, somados a qualidade das produções nacionais (como as telenovelas da Rede Globo, comercializadas, assistidas e reconhecidas em vários outros países), possivelmente se configuram como os principais elementos que justificam o sucesso do modelo de negócio da televisão aberta brasileira.

Esse cenário de otimismo da televisão brasileira se deve, provavelmente, da forte relação entre as emissoras de alcance nacional e as emissoras regionais afiliadas, que estabeleceram ao longo dos anos um modelo de negócio sólido, característica peculiar e marcante da televisão no Brasil. Todavia, o cenário da televisão regional é diferente em outras localidades, por exemplo no Reino Unido, e até mesmo nos EUA.

Para entender algumas semelhanças e alguns contrastes do modelo de afiliação da televisão regional no Brasil com relação a outras localidades, elegemos um texto que trata a respeito da BBC (*British Broadcasting Corporation*) e que faz breves comparações entre a televisão regional britânica e a norte-americana.

A BBC é uma emissora pública de rádio e televisão do Reino Unido que, de acordo com seu sítio eletrônico, tem como missão “*To enrich people's lives with programs and services that inform, educate and entertain*”<sup>29</sup>. Fundada em 1922 por John Reith (1889-1971) sob o nome “*British Broadcasting Company*” se tornou 1927, ainda sob a gerência de Reith, uma corporação pública<sup>30</sup>.

Em texto intitulado “*A Vision for Local Television*”<sup>31</sup> a *Networked Television*, organização inglesa sediada em Londres que produz e distribui programação de rede com o objetivo de potencializar a execução da televisão regional, esclarece que a BBC, tem realizado esforços para estar presente no nível regional, o que tem causado problemas para a emissora (de ordem política e financeira). Para a *Networked Television* essa tentativa é um erro, pois a BBC deveria focar seus esforços naquilo que faz de melhor, ou seja, na exibição em grande escala de conteúdos de esporte, drama, entretenimento, documentários, noticiários, entre outros. E as emissoras

---

<sup>29</sup> Informação obtida no site da BBC. Disponível em: <[http://www.bbc.co.uk/aboutthebbc/insidethebbc/whoweare/mission\\_and\\_values](http://www.bbc.co.uk/aboutthebbc/insidethebbc/whoweare/mission_and_values)>. Acesso em 12 abr. 2017.

<sup>30</sup> Informações obtidas no site da BBC. Disponível em:

<<http://www.bbc.co.uk/historyofthebbc/research/culture/reith-1>>. Acesso em 12 abr. 2017.

<sup>31</sup> Texto disponível em: <<http://networkedtelevision.com/blog/a-vision-for-local-television>>. Acesso em 10 mai. 2016.

regionais, por sua vez, devem continuar fazendo o que fazem de melhor: manter o foco no regional.

Todavia, antes de avançarmos nesta discussão, é preciso fazer duas ponderações. A primeira diz respeito ao conceito de regionalização da televisão que será utilizada nesta pesquisa para definir o que é televisão regional. Para esta definição recorreremos a Meneses (2015):

Televisão regional diz respeito às emissoras de televisão cujo sinal atende a localidades específicas, seja de um estado da federação ou uma região geográfica menor desse estado. Excepcionalmente, podem-se encontrar emissoras que agreguem vários municípios mesmo em estados diferentes. (MENESES, 2015, p. 91)

Mesmo com esta definição objetiva, a autora empenha esforços para diferenciar a televisão local da televisão regional. Para Meneses (2015), a televisão local se caracteriza pela produção e veiculação de programas locais. Por exemplo, uma televisão universitária que se propõe a produzir e veicular “programas” para aquela comunidade universitária específica que abrange se configura como uma televisão local. Já a televisão regional, por sua vez, agrega um conjunto de localidades que para a autora pode ser um estado da federação, uma região geográfica menor desse estado (resultante da reunião de um grupo de municípios), ou ainda um grupo de municípios de diferentes estados da federação. Por exemplo, a TV Tem, afiliada à Rede Globo e que cobre o interior do estado de São Paulo, abrange uma região reúne mais de 200 municípios do estado; conteúdos produzidos e veiculados para essa região por essa emissora a estabelecem, para este estudo, como uma televisão regional.

Meneses (2015) entende que “(...) o conceito de regionalização não implica a definição apenas do papel da emissora local, mas do próprio conceito de televisão regional” (MENESES, 2015, p. 25). Ou seja, mais do que precisar a diferença entre televisão local e regional por questões territoriais, o que a autora busca é estabelecer a regionalização da televisão como um conceito que contempla desde o modo de operação da televisão, por meio da sua divisão/abrangência geográfica, até o seu papel enquanto ator da comunicação social na região em que se estabelece como um agente de construção e reforço da identidade e cultura regional; basicamente entende-se, portanto, que a televisão regional tem o seu papel e sua relevância na sociedade, assim como a televisão nacional.

Feita esta primeira ponderação, acerca de uma definição precisa para a presente pesquisa sobre televisão regional, a segunda ponderação diz respeito a interpretação do termo “*Local Television*”. Apesar da tradução livre e literal ser “Uma Visão para a Televisão Local” o conceito do termo “*Local Television*” usado nos EUA e no Reino Unido, conforme empregado no texto da *Networked Television*, se refere as produções televisivas destinadas a uma determinada região composta por um conjunto de comunidades/localidades, sendo este termo equivalente, portanto, a definição de televisão regional estabelecida por Meneses (2015), adotada para esta pesquisa.

Postas ambas as ponderações, podemos retomar o diálogo anteriormente iniciado. Para compreender os gargalos da televisão regional no Reino Unido, o artigo faz uma comparação entre a TV britânica e um outro modelo de sucesso, que é a TV norte-americana, e estabelece três grandes diferenças: a primeira é que o modelo norte-americano permite a publicidade como forma de financiamento e o britânico não; a segunda é o *must-carry* com taxas de retransmissão, situação que não ocorre no modelo britânico; e a terceira é a natureza da afiliada da televisão regional, que no modelo norte-americano faz parte de uma das grandes emissoras (como ABC, CBS, NBC, etc.) e que com elas obtém programação nacional, fazendo *opt-out* (envio) por meio de estações locais.

O modelo brasileiro de televisão é muito parecido com modelo norte-americano, o que evidencia que alguns elementos presentes nesses dois formatos são essenciais para o sucesso. Um desses elementos é a televisão regional, e que acerca da do modelo brasileiro discutiremos mais adiante neste capítulo.

Ainda no artigo “*A Vision for Local Television*” a *Networked Television* explica que a televisão regional norte-americana tem obtido resultados bem-sucedidos porque as três situações anteriormente apresentadas (publicidade, *must-carry* com taxas de retransmissão e natureza de afiliação) então intimamente ligadas com um ponto central: custo. A parte mais essencial para uma televisão regional é permanecer regional, e para a *Networked Television* essa é a principal meta a ser mantida em vista. No entanto, atingir essa meta envolve outros dois pontos: conteúdo e mensuração de audiência, e ambos demandam custos, principalmente a produção de conteúdo.

No caso da televisão britânica, essas duas peças-chaves são o que a televisão regional parece não ter no momento. Isso porque o televisor é um

consumidor em potencial de conteúdos audiovisuais, e a sua produção tem custos bem mais elevados quando comparado a outros veículos, como o rádio por exemplo. Assim, para as emissoras regionais é árdua a tarefa produzir e veicular conteúdos de qualidade. Além disso, mesmo com toda a tecnologia que os televisores apresentam na atualidade, a mensuração da audiência regional, que é outra questão importante, ainda é insuficiente para mostrar com precisão os números dos telespectadores.

Como respostas parciais, com relação ao conteúdo a *Networked Television* apresenta duas possíveis soluções: a primeira seria consolidação das emissoras locais sob um único proprietário (modelo de afiliação com um mix de programação regional e nacional, como similar e fortemente presente no modelo norte-americano e brasileiro de televisão), que é a opção mais fácil e viável; e a segunda seria ignorar tudo e manter-se “hiperlocal”, o que na visão da *Networked Television* não funcionaria pelos motivos já explicitados anteriormente (conteúdo e mensuração de audiência em detrimento do custo).

Com relação a audiência, a *Networked Television* afirma que é necessário que as emissoras regionais tenham voz e vez junto a BARB (*The Broadcasters' Audience Research Board*), que é a principal organização que compila a medição de audiência e classificação da televisão no Reino Unido, e que acaba não contemplando com números precisos as emissoras regionais e suas programações.

A *Networked Television* define o modelo ideal de televisão regional como aquela liderada, relevante e focada regionalmente, e que carregue consigo também um toque do que todos querem ver (e que estão presentes na televisão de larga escala), que são os conteúdos sobre informação, educação e entretenimento. Se retomarmos as considerações de Jenkins (2009) e Machado Filho (2015), de que os públicos (audiência) vão a qualquer parte em busca dos conteúdos que lhes interessam, podemos entender que a televisão regional precisa ser cada vez mais estimulada a estar presente regionalmente, tanto nos modelos televisivos que estão enfrentando dificuldade, como é o caso da televisão britânica, como nos que estão obtendo resultados satisfatórios, como a televisão norte-americana e brasileira, mas que mesmo assim devem estar atentas as mudanças e oportunidades que as evoluções tecnológicas, a convergência das mídias e a cultura da convergência apresentam na atualidade.

Como uma possível oportunidade de negócios para os modelos de televisão regional, em especial neste estudo para o modelo brasileiro, identificamos a

TV híbrida. Todavia, antes apresentarmos as oportunidades de negócio que a TV híbrida apresenta, no que tange a regionalização da televisão brasileira, vamos discorrer brevemente a respeito da televisão regional no Brasil.

## 6.2 A televisão regional brasileira

De acordo com o Art. 38, alínea d) da Lei Nº 4.117 de 27 de agosto de 1962 “os serviços de informação, divertimento, propaganda e publicidade das empresas de radiodifusão estão subordinados às finalidades educativas e culturais inerentes à radiodifusão, visando aos superiores interesses do País”. A importância dessa previsão legal estabelecida em 1962 é reforçada na atualidade por Meneses (2015) por acreditar que “a televisão aberta tem presença efetiva no cotidiano da sociedade brasileira, constituindo-se em canal de mediação social e cultural cuja programação é vivida, atualizada e julgada pelas audiências” (MENESES, 2015, p. 23).

Se em âmbito nacional a televisão contribui como uma mediadora das discussões sociais e culturais cotidianas dos brasileiros, na televisão regional essa mediação intensifica as discussões locais, principalmente em decorrência da proximidade geográfica e cultural dos que congregam daquela região,

De acordo com o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a população brasileira já passa dos 207 milhões de habitantes em 2017<sup>32</sup>. Neste país, de dimensões continentais, formado por povos de raças, credos e culturas vindas de várias localidades do planeta ao longo dos seus mais de 500 anos de existência, é natural que existam identidades culturais que os unam enquanto uma só nação e também identidades culturais regionais que os unam em localidades menores. Assim, a televisão regional faz com que o telespectador se sinta mais próximo da sua realidade e das suas identidades culturais regionais, sem deixar de lado também questões de âmbito nacional. Regionalizar a televisão é trazer para a população local experiências televisivas que dialoguem com o seu cotidiano, intensificando assim os debates sociais e as informações pertinentes àquela comunidade.

Legalmente, a regionalização dos conteúdos se tornou oficial no Brasil com o capítulo V (Comunicação Social), título VIII (Ordem Social) da Constituição de 1988 e mais tarde, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2003), com a

---

<sup>32</sup> IBGE. Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>>. Acesso em: 24 mar. 2017.

reforma das telecomunicações e a promulgação da Lei Geral das Telecomunicações (Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997). Nos conta Meneses (2015) que, todavia, antes mesmo dessas legislações entrarem em vigor, as emissoras de televisão nacional, nos anos 80, já se organizavam para que o telejornalismo local fizesse parte das transmissões, uma vez que os conteúdos regionais eram tratados apenas pelo rádio e pelo jornal impresso.

As iniciativas dos anos 80 se intensificaram na década seguinte. A Rede Globo, por exemplo, lançou nos anos 90 o "Projeto Regional do Futuro", que tinha por objetivo dar maior autonomia as emissoras da própria Rede Globo, além de expandir a programação local e criar um vínculo de maior interação regional. De acordo com o diretor responsável pelas relações da emissora com suas afiliadas à época, Álvaro Moura, em reportagem para a Folha de S. Paulo<sup>33</sup> de 19 de outubro de 1998, a intenção era que fosse atingida nas afiliadas a mesma marca de 90 de minutos que a TV Globo da capital paulista dedicava a assuntos locais.

Além do telejornalismo, a proposta do "Projeto Regional do Futuro" era que programas de outros gêneros e de maior interesse de uma determinada região fossem inseridos na grade da programação. Os programas da emissora cabeça-de-rede, como as novelas, os telejornais de alcance nacional, os programas de auditório, entre outros, por sua vez, se manteriam normalmente na grade e em seus horários habituais.

O que o projeto buscava era, aos poucos, principalmente com relação aos programas os jornalísticos, que estes se tornassem produções locais dirigidas à comunidade de cada cidade. Esta afirmação, feita por Álvaro Moura em 1998 na reportagem para a Folha de S. Paulo, se configura como realidade nos dias atuais nas comunidades que contam com a cobertura das afiliadas da Rede Globo que participaram deste projeto.

Os avanços do sistema de afiliação da Rede Globo para regionalização da televisão criaram não apenas programas jornalísticos que cobrem várias cidades de uma determinada região, mas também prosperaram com programas de outros gêneros. Um exemplo de programa bem-sucedido é o "Revista de Sábado" que visita cidades do interior e mostra hábitos, costumes, personalidades, histórias, locais e

---

<sup>33</sup> Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrad/fq19109818.htm>>. Acesso em 17 mar. 2017.

culturas locais das mais de 200 cidades que fazem parte da área de cobertura da TV Tem, afiliada da Rede Globo.

Todavia, mesmo com estes avanços otimistas, a televisão regional no Brasil ainda possui gargalos que precisam ser discutidos. Meneses (2015) faz alguns apontamentos. O primeiro é com relação ao limite de tempo imposto pelas emissoras cabeça-de-rede. Uma vez que o sistema se organiza por modelo de afiliação, e a afiliada depende das estratégias e modelos de negócio adotados pela cabeça-de-rede, o tempo para os programas regionais serão determinados de acordo com os interesses da emissora mãe, não podendo a emissora afiliada utilizar o tempo da grade que lhe fosse de interesse. Ainda que a emissora local tivesse condições para produzir um alto volume de conteúdos, a transmissão destes estaria limitada pelas condições estabelecidas pela emissora cabeça-de-rede.

Um segundo ponto destacado por Meneses (2015) é a respeito do enquadramento dos padrões nacionais como temática e modos de expressão, quase que um “modelo a ser seguido”, e que acabam por inibir a criatividade e inovação de estéticas, maneiras e propostas dos programas regionais. Para a autora isso é facilmente percebido não apenas pelos programas jornalísticos, mas também por outras produções como os programas rurais, esportivos, de ação da sociedade civil, entre outros, em emissoras como a Rede Globo e a Record.

Por fim, uma última situação apontada por Meneses (2015), intimamente ligada com a primeira, são os horários para exibição dos programas. A cabeça-de-rede, muitas vezes, fica com os horários de maior audiência, restando as afiliadas os horários alternativos e de menor audiência. A Rede Globo reserva, por exemplo, o chamado “horário nobre” para transmitir de segunda à sábado alguns dos seus programas de maior audiência, como o telejornal de alcance nacional “Jornal Nacional” as novelas, produções encabeçadas pela rede mãe.

A limitação de tempo dos programas, e principalmente dos horários em que são exibidos se configuram, todavia, como uma estratégia mercadológica que traz benefícios para ambos os lados (afiliada e emissora cabeça-de-rede). De um lado os anunciantes de porte nacional, que seguem a audiência aonde ela for, encontram nestas reservas dos melhores horários da cabeça-de-rede um espaço mercadológico interessante para seu viés publicitário de alcance nacional (e para a emissora mãe uma valiosa fonte de receita); para o anunciante de porte regional o horário nobre, de maior audiência e durante a programação exibida pela emissora mãe, lhe reserva em

nível regional a possibilidade também de se fazer relevante localmente (e para a emissora cabeça-de-rede um nicho e uma receita a ser explorado por meio da sua afiliada).

Assim, Meneses (2015) afirma que

O interesse da grande mídia pelo local se dá, sobretudo, pela via mercadológica, mais do que pelo conteúdo, tendo em vista que a diferenciação local constitui um nicho de mercado. A relativa dependência das emissoras do capital externo promove a sustentabilidade para a maioria delas. (MENESES, 2015, p. 95).

É sob o viés econômico, portanto, que ainda se dão os ditames da regionalização da televisão. A produção e exibição de conteúdos regionais são importantes para a construção do debate e da cultura da sociedade de uma determinada região como visto anteriormente, no entanto, há que se considerar que o sistema de afiliação das principais emissoras de televisão aberta do país depende de um modelo de negócio em que o capital externo é provido pelo anunciante.

Meneses (2015) afirma que a aposta da televisão regional está nos pequenos anunciantes, pois “são os anunciantes que sustentam a maioria dos canais comerciais e a crescente proliferação dos canais locais, tendo em vista a demanda de pequenos anunciantes, que denotam a existência de um mercado regional e local possível” (MENESES, 2015, p. 96).

Assim, sob esta relação mercadológica estabelecida entre anunciantes e emissoras, esta última, por sua vez, organizada em sistema de afiliação, é que a regionalização da televisão está estabelecida no Brasil dos dias atuais. Mesmo com a presença de emissoras de televisão regional públicas, educativas e privadas que não utilizam este modelo de afiliação e financiamento, o que se percebe é que a força da regionalização da televisão brasileira das principais emissoras abertas do país se dá pela relação recíproca entre a emissora cabeça-de-rede e a afiliada. E Meneses (2015) explica essa reciprocidade:

Por um lado, as emissoras regionais afiliam-se às grandes redes de penetração nacional para garantir liderança e força local, negociando apenas brechas da grade com programação local e, sobretudo, o espaço publicitário, geralmente dividido meio a meio com a rede. Isso permite à emissora-mãe chegar a quase todo o território nacional, mas também, conforme analisamos, possibilita a formação de redes regionais mais fortes. (MENESES, 2015, p. 196)

Mesmo com esse modelo de negócio de sucesso que continua viabilizando a regionalização da televisão aberta das principais emissoras brasileiras, a autora aponta a necessidade de mudanças de estratégia pelas grandes emissoras em função tanto de questões de mercado como dos novos contextos socioculturais. Essa necessidade se dá mediante a fatores como: mudanças na regulação do setor, melhoria de renda da população (que garante a opção de consumir produtos culturais diferenciados), avanços e inovações tecnológicas, a difusão da internet, o sistema a cabo e, o que a autora projeta como futuro, as novas possibilidades oferecidas pela televisão digital.

Concordamos com Meneses (2015) que é em meio a esse contexto que a televisão regional está se organizando para construir novos modelos de transmissão, programação e interatividade para os telespectadores das localidades que abrange. E não apenas destes. Como visto nos capítulos 3 e 5 desta pesquisa, os avanços tecnológicos, a convergência das mídias, a cultura da convergência e a própria evolução da televisão, do seu modelo analógico e elitista para um modelo digital e popular, e que hoje divide espaço com as novas tecnologias, como a internet, apimentam as discussões em torno da necessidade de mudanças que a televisão regional deverá enfrentar pela frente.

A digitalização, como anteriormente discutido à luz de Santaella (2003), reconfigurou e ampliou a convergência das mídias, o que possibilitou ao telespectador maximizar suas experiências midiáticas, estimulando assim a cultura da convergência que se dá no cérebro das pessoas, defendida por Jenkins (2009). No que concerne a televisão, e em especial a televisão regional, Meneses (2015) compartilha do entendimento de que a digitalização se apresenta como uma força motriz que, alinhada a outros aspectos, apresenta possibilidades e oportunidades para uma nova maneira de fazer e se ver televisão.

Transformações mais efetivas da televisão ganham centralidade nos tempos atuais. Junto com processos tecnológicos – a digitalização do meio -, temas como a segmentação, a regionalização dos conteúdos e a interatividade passam a fazer parte do debate público, na abordagem de interesses, demandas e especificidades culturais de cada região, Estado ou cidade. O momento, portanto, é de possibilidades de mudanças efetivas na direção de um meio de comunicação mais plural e com uma nova postura em relação a seu público. (MENESES, 2015, p. 22).

A segmentação, a regionalização dos conteúdos e a interatividade alinhadas a digitalização se apresentam, portanto, como desafios e ao mesmo tempo oportunidades para a televisão regional no Brasil. Esses desafios e oportunidades, alinhados aos avanços tecnológicos, ao cenário de convergência e aos contextos mercadológicos e sociais impulsionam a necessidade da televisão regional repensar suas estratégias, a começar pela identificação de oportunidades.

Como visto no capítulo 4, a estratégia se dá mediante a análise de uma situação presente, sustentada também por uma análise da trajetória passada, com o intuito de traçar um caminho futuro. Uma das etapas pertinentes a estratégia é a de estabelecer um conjunto de objetivos e políticas que irão nortear o negócio para o futuro. Para realizar esta atividade é necessário analisar o ambiente para identificar, entre outros aspectos, as oportunidades que se apresentam. Uma vez que no capítulo 5 já identificamos a TV híbrida como uma oportunidade negócios para as emissoras de televisão brasileira aberta, a seguir trataremos agora da TV híbrida como oportunidade de negócios para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil.

### **6.3 A TV híbrida como oportunidade de negócios para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil**

Esta nova maneira de fazer e ver televisão permitirá, por exemplo, que o acervo de conteúdos já produzidos pela emissora nacional e suas afiliadas regionais esteja ao alcance do telespectador a qualquer momento, fazendo com que este possa decidir quais conteúdos, de acordo com seus interesses, irá assistir, e não de acordo com as decisões da emissora de transmiti-los e/ou retransmiti-los na relação de partilha da grade programação entre a emissora-mãe e afiliada.

Muitas emissoras britânicas e norte-americanas regionais, por exemplo, acabam inserindo, para cobrir buracos em suas grades de programação, reprises, tele vendas, entre outros, o que a *Networked Television* entende e aponta como sendo um erro. A TV híbrida, neste sentido, ao invés de impor aos telespectadores esse tipo de conteúdo, permitirá que estes escolham os programas de acordo com seus interesses, seja de conteúdos de âmbito nacional ou regional/local. E neste ponto, vale lembrar o que Machado Filho (2015) afirma acerca da audiência: é ela quem move os investimentos; quanto mais público, maiores são as possibilidades de geração de receita.

A TV híbrida, por estar diretamente conectada com o sinal por IP, também ampliaria as oportunidades tecnológicas para mensuração da audiência, outro ponto fundamental para o desenvolvimento da televisão regional. O pequeno anunciante, que com frequência financia o modelo de negócio da televisão regional, nem sempre pode realizar altos investimentos publicitários. Com a TV híbrida, o direcionamento da publicidade, estabelecida mercadologicamente entre o anunciante e a emissora, poderia ser mais direcionado, mais segmentado, e mais preciso, buscando o público real e potencial do interesse do anunciante, similar ao que já é feito na web.

Da mesma forma que a *Networked Television* entende que “o conteúdo rei”, e que a mensuração da audiência é a ferramenta indispensável para o aprimoramento e desenvolvimento das emissoras regionais, assim também entendemos, e é por isso que acreditamos que a TV híbrida apresenta, dentre outras características, interessantes oportunidades para a televisão regional.

A disponibilização de conteúdos *on demand* dos programas regionais e nacionais, as novas oportunidades para mensuração da audiência regional (considerando características regionais como perfil, interesses, hábitos de consumo, costumes, poder aquisitivo, nichos, entre outros) e as novas formas de interatividade por meio de produtos desenvolvidos especialmente para a segunda tela, são as oportunidades que podem maximizar a audiência, e consecutivamente as receitas das emissoras locais, por meio da TV híbrida.

Todas essas vantagens, somadas com as possíveis soluções apresentadas pela *Networked Television*, colaboram para que se possa pensar uma televisão regional mais forte neste cenário de convergência que o século XXI apresenta. Assim, com base na metodologia estabelecida para esta pesquisa, pré-identificamos a TV híbrida como uma oportunidade de negócios para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil.

No entanto, para que essa identificação inicial possa ser considerada bem-sucedida, é importante averiguar o que as redes empreendedoras, (profissionais entrevistados anteriormente já apresentados), entendem, opinam e percebem sobre essa identificação. O delineamento metodológico dessa verificação seguiu o mesmo padrão do capítulo 5. A seguir, apresentamos a tabela com a pergunta, suas respectivas respostas coletadas e análise:

Tabela 8 - Análise das respostas da pergunta 6 do questionário de pesquisa feito com as redes de colaboração empreendedora.

**Pergunta 6**

Quais as principais características que a TV Híbrida pode apresentar como oportunidades de negócio para as emissoras brasileiras regionais de televisão aberta (em geral aquelas que são afiliadas a cabeça-de-rede das principais emissoras brasileiras)?

**Resposta de Cláudio Magalhães**

Os pequenos e médios comerciais das cidades nunca tiveram oportunidade de aparecerem e se venderem nas suas TVs locais. Com bases nos preços das grandes redes, assim como a necessidade das grandes empresas entrarem nos pequenos mercados, o açougue local não tinha recursos para bancar um comercial no mesmo patamar que o Carrefour. Os grandes comerciais não querem mais aceitar a justificativa de que o tiro de canhão dado pela TV – e o alto custo que ele tem – será recompensado por acertar, mesmo que aleatoriamente e com um pouco de sorte, o seu público-alvo. Novas mídias têm feito com que essas grandes empresas centrem naquelas mídias em que ele pode, finalmente, colocar o custo benefício de forma clara: quantas pessoas os viram e quantas compraram.

**Resposta de Fábio Cardoso**

Hoje o sinal de uma emissora afiliada é, a meu ver, bastante comprometido. Boa parte dos programas já vem prontos, as lacunas para programação própria são escassas, e geralmente preenchidas com conteúdo jornalístico.

Tecnicamente, a possibilidade de transmissão de conteúdo *on demand* é um ganho substancial para estas emissoras, vejo eu. É a possibilidade do espectador assistir os programas veiculados em horários específicos em horários mais propícios.

Também há o ganho do jornalismo regional com a interatividade. Tradicionalmente o jornalismo regional é muito mais ligado a comunidade ao seu redor do que o jornalismo “nacional”. A possibilidade de feedback, troca de conteúdo

e participação do público por meio de interatividade aproxima ainda mais a audiência.

Há a possibilidade também da regionalização segmentada do marketing, mas isso causa conflitos com a emissora geradora e eu não sei como que a “emissora mãe” lidará com o assunto.

### **Resposta de Tom Jones Moreira**

Oportunidades de negócio são difíceis de vislumbrar, mas eu vejo como características da TV híbrida que possam tornar o engajamento da audiência um diferencial e a partir disso evoluir para propagandas direcionadas ou segmentadas entregues no próprio dispositivo móvel da audiência:

EPG SMART

ACESSIBILIDADE

SINC MEDIA

ENGAJAMENTO

### **Análise da Repostas**

Os três entrevistados fazem apontamentos distintos entre si, mas que convergem com as características anteriormente identificadas nesta pesquisa acerca da TV híbrida como oportunidade de negócios para as emissoras de televisão regional aberta no Brasil.

Magalhães se concentra na abordagem sobre as possibilidades que a segmentação da publicidade traria para os anunciantes regionais e também nas novas formas para trabalhar, de maneira estratégica e direcionada, os anúncios publicitários.

Cardoso, por sua vez, observa de maneira breve a segmentação do marketing, mas avança para as possibilidades acerca da veiculação de conteúdos de maneira mais ampla para a afiliada sob o formato *on demand*. O entrevistado também sugere que a TV híbrida poderia fortalecer o telejornalismo regional, principalmente por meio da interatividade.

Moreira, por fim, mesmo pontuando a dificuldade de vislumbrar neste momento as oportunidades da TV híbrida para a televisão regional aberta, indica

que a interatividade e o engajamento são características que podem ser exploradas pela TV híbrida, e que podem ser convertidas também produtos publicitários segmentados e direcionados, entregues na segunda tela.

Com base nos dados coletados com as redes empreendedoras delimitadas para este estudo é possível observar, portanto, que as características pontuadas por cada um dos três, ainda que diferentes entre si, são convergentes com a identificação e características da TV híbrida como uma nova oportunidade de negócios para as emissoras brasileiras regionais de televisão aberta.

Fonte: desenvolvido pelo autor.

À luz da metodologia empregada para este estudo podemos constatar que o apontamento inicial que realizamos sobre a TV híbrida como oportunidade de negócios para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil é corroborado pelos entrevistados.

Identificamos, por meio deste estudo, que a TV híbrida apresenta para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil possibilidades para veiculação e comercialização de conteúdos *on demand* de produções regionais (e também nacionais), o que traria para esta uma maior amplitude da oferta das suas produções na relação do espaço de grade partilhado entre a emissora cabeça-de-rede e a afiliada.

Também seria possível, para as emissoras regionais, aferir melhor a mensuração da audiência e, com efeito, compreender a segmentação dos públicos, afim de adotar estratégias publicitárias regionais direcionadas e que sejam do interesse do anunciante e dos telespectadores. Isso aperfeiçoaria a publicidade em si para o anunciante e justificaria o potencial do investimento com maior propriedade, atos que beneficiam, por exemplo, o pequeno anunciante regional/local.

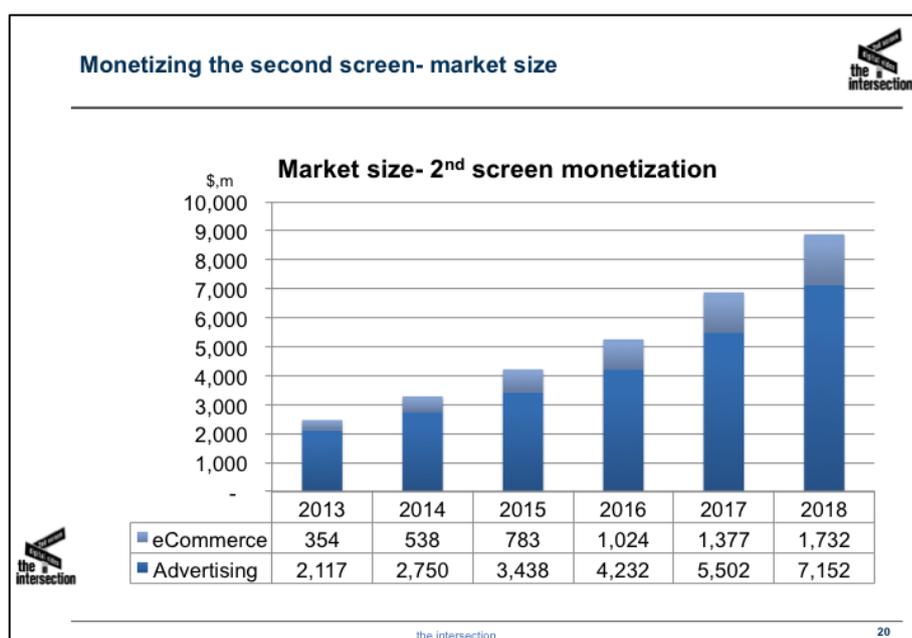
Por fim, o engajamento e a interatividade, principalmente por meio da segunda tela, também se configuram como oportunidades de negócios para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil em um modelo de TV híbrida. Essas oportunidades em segunda tela advêm de um fenômeno que começou com os notebooks, e atualmente com os *tablets* e *smartphones* (devido a profusão dessas tecnologias), que é a utilização desses aparelhos, conectados à internet, pela audiência, ao mesmo tempo em que assistem aos conteúdos veiculados pelas emissoras de televisão.

Dentre as oportunidades identificadas que a TV híbrida apresenta para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil, uma que nos chamou a atenção desde os primórdios dos estudos de investigação foi a segunda-tela. Essa curiosidade partiu justamente na comparação do uso da segunda-tela em outros países como os EUA.

No Brasil, iniciativas para segunda tela surgiram em algumas emissoras cabeça-de-rede de televisão aberta, como a Rede Globo, Band, SBT e TV Cultura, por exemplo, em programas como “SuperStar”, “Tomara Que Caia” e “Master Chef Brasil” entre outros, seja por aplicativos específicos ou por meio das redes sociais. No entanto, essas ações quando comparadas com os EUA mostram que o Brasil está muito atraso neste quesito.

O blog *The Intersection: where digital video meets the 2nd Screen*<sup>34</sup> realizou um levantamento acerca da evolução da monetização do mercado da segunda-tela nos EUA que saltou dos aproximados 2,5 bilhões de dólares em 2013 para aproximados 5,3 bilhões em 2016 e com projeção de chegar em 9 bilhões de dólares em 2018 entre publicidade e comércio eletrônico em segunda tela conforme indica a figura 12.

Figura 12 - Monetização do tamanho do mercado da segunda tela



Fonte: The Intersection.

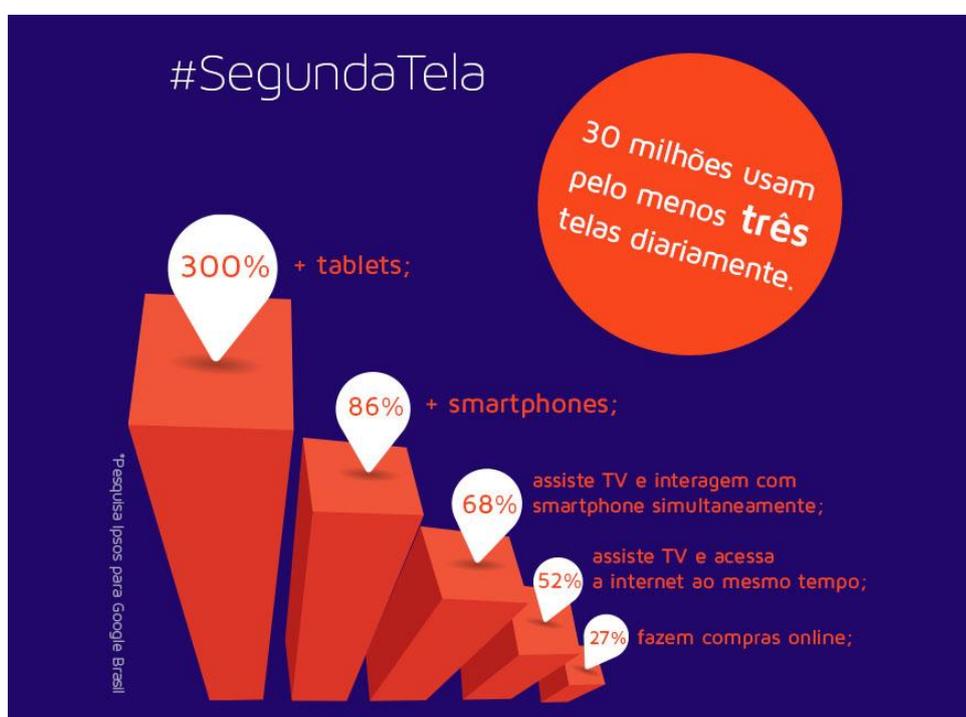
<sup>34</sup> The Intersection. Disponível em: <<http://digitalvideospace.blogspot.com.br/2014/01/monetizing-2nd-screen-business-models.html>>. Acesso em: 26 mar. 2017.

Ainda de acordo com a mesma publicação do *The Intersection*, uma outra prova de que a segunda tela está crescendo de maneira significativa é o surgimento cada vez maior de companhias ao redor do mundo que desenvolvem aplicativos para a segunda tela:

Another proof of the generalization of second screen is the multiplication of companion screen applications: over the course of 2013 they have become widespread in new geographies including the Middle East, Eastern Europe and Latin America, where they had little presence only 12 months before. Comparing the space with 2012, it is clear that no TV players can ignore it. (THE INTERSECTION, 2014).

Para o blog, as emissoras de televisão não podem mais ignorar a popularização e expansão do mercado, e consecutivamente de oportunidade negócios, para a segunda tela. No Brasil especificamente, a Pesquisa Ipsos para a Google Brasil<sup>35</sup> sobre a segunda tela apontou que 30 milhões de brasileiros usam pelo menos três telas diariamente, sendo que 62% afirmam assistir televisão e interagir simultaneamente pelo smartphone e 52% assistir televisão e acessar a internet simultaneamente conforme indicado na figura 13.

Figura 13 - Pesquisa Ipsos para a Google Brasil sobre a segunda tela



Fonte: D/Araujo. Disponível em: <<https://daraujo.com/segunda-tela/>>. Acesso em 26 mar. 2017

<sup>35</sup> D/Araujo. Disponível em: <<https://daraujo.com/segunda-tela/>>. Acesso em 26 mar. 2017.

Ora, o que se pode observar com os dados apresentados é que a expansão do uso da segunda tela como oportunidade de negócios pelas emissoras de televisão é uma realidade em países como os EUA, e se configura também como uma forte tendência para países da América Latina, principalmente para o Brasil em que claramente existe um mercado para ser explorado dentro de um modelo de televisão aberta que ainda possui altos índices de audiência. Todavia, mesmo com um mercado tão promissor, as experiências em segunda tela como oportunidades de negócios no Brasil são ainda muito tímidas.

Assim, como último item desta pesquisa, apresentamos, a seguir, de que forma a segunda-tela pode ser explorada, enquanto oportunidade de negócio (estratégias e serviços), pela TV híbrida e pelas emissoras regionais de televisão aberta no Brasil neste modelo híbrido.

#### **6.4 A TV híbrida como oportunidade de negócios em segunda tela para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil**

De acordo com Guy Finley, diretor executivo da *MESA – Media & Entertainment Services Alliance* – e da *2nd Screen Society* (organização que tem por função promover e incentivar o uso da segunda tela nos EUA), em texto por Machado Filho (2013)<sup>36</sup>, segunda tela é toda e qualquer “experiência de engajamento da audiência, que inclui a TV Social como um elemento integrante”. Portanto entendemos de maneira objetiva que segunda tela (ou *second screen*) é a atividade do usuário consumir conteúdo televisivo (primeira tela) utilizando simultaneamente outra tecnologia, como um *tablet* ou *smartphone* por exemplo, estando esses *gadgets* conectados à internet, considerando uma máxima apresentada por Magalhães (2013) e que vem de encontro com a definição de Guy Finley: não há segunda tela sem a primeira. A TV e a internet não são elementos prejudiciais um ao outro, mas complementares, sendo o produto desta relação o próprio fortalecimento de ambas plataformas. “Assim, no eventual desaparecimento ou minoração dessa que é, então, a primeira tela, desapareceria também a razão da existência da segunda” (MAGALHÃES, 2013, p. 7).

---

<sup>36</sup> Segunda Tela: você ainda vai ter uma. Revista da SET, ed. 133, mai.-jun. 2013. Disponível em: <<http://www.set.org.br/revista-da-set/voce-ainda-vai-ter-uma/>>. Acesso em: 08 abr. 2017.

Assim, para esta pesquisa entende-se que a segunda tela se dará sempre em função da primeira tela. Sentar simplesmente em frente à TV para conversar com um amigo pelo *smartphone* sobre os acontecimentos do final de semana, assistindo a novela do horário nobre, por exemplo, não significa estar em segunda tela. Para estar em segunda tela é necessário que haja interatividade entre o conteúdo que está sendo transmitido pela TV e o *gadget* manuseado pelo usuário, promovendo assim a integração das duas plataformas e propiciando a experiência de interatividade em segunda tela em função da primeira. Exemplificando, é sentar em frente à TV assistindo a novela do horário nobre e comentando com um amigo pelo *smartphone* sobre os desdobramentos daquele episódio e em um aplicativo ou perfil oficial em uma rede social.

Pesquisa apresentada pela *2nd Screen Society* aponta que 63% dos consumidores que acessam o conteúdo sincronizado na segunda tela afirmam sentirem-se mais conectados com os programas que estão assistindo.

Machado Filho e Bevilaqua (2014) afirmam que o comportamento desses usuários constitui novo mercado:

Esse novo hábito está formando um mercado para os investimentos publicitários. Nos EUA, em 2018, a segunda tela irá movimentar US\$ 8 bilhões de dólares. No Brasil, a realidade está muito distante desses números, mas as emissoras de televisão vêm realizando experiências com aplicativos de segunda tela na tentativa de fidelizar, mesmo que ainda insipiente, a audiência que faz uso dos dispositivos móveis durante o consumo da programação televisiva. (MACHADO FILHO e BEVILAQUA, 2014, p. 4).

Como já visto anteriormente, e agora novamente pontuado pelos autores, o uso de segunda tela no Brasil quando comparado aos EUA é tímido. No entanto, a convergência entre a TV e os *gadgets*, que permitem a interatividade em segunda tela, não é questão exclusivamente tecnológica ou de modelo de negócios por parte das emissoras de TV e/ou dos criadores de aplicativos para navegação na internet, mas também comportamental. Mesmo a passos tímidos, é significativo no Brasil, como apontado pela Pesquisa Ipsos para o Google Brasil<sup>37</sup>, o número de usuários que utilizam os dispositivos móveis para interagir socialmente em função dos conteúdos que estão sendo transmitidos pela TV.

---

<sup>37</sup> Ver figura 13.

Mediante toda a pesquisa até aqui realizada, no entanto, entendemos que apesar da interatividade em segunda tela já acontecer por parte dos usuários mesmo sem modelo padronizado por parte das emissoras de TV e/ou dos criadores de aplicativos para navegação na internet, existem oportunidades que podem ser exploradas pelas emissoras de televisão para maximizar as experiências televisivas dos telespectadores com o uso segunda tela, e que ao mesmo tempo gerem receitas para as emissoras. Para esta pesquisa, identificamos mais uma vez como oportunidade a TV híbrida.

Como visto no capítulo 5, a TV híbrida, por meio de um *set-top-box*, recebe ambos os sinais (*broadcast* e *broadband*) que são decodificados sem que o usuário perceba os diferentes sinais enviados. Esse mesmo *set-top-box* também pode transmitir conteúdos sincronizados e exclusivos para segunda tela, que são enviados pela emissora diretamente para o telespectador.

O exemplo apresentado no capítulo 5, na tabela 6, por Tom Jones Moreira, que é uma das redes empreendedoras colaborativas pesquisadas neste estudo, elucida a contento o que estamos falando. “Imagine que você gostou dos óculos que a personagem Tony Stark usa em Vingadores 2; imagine que legal seria receber no seu celular uma oferta relâmpago sobre esses mesmo óculos”.

A principal diferença entre o modelo de interatividade atual e o proposto pela TV híbrida, é que a interligação entre a primeira e a segunda tela não se dá apenas pela vontade do telespectador-usuário, mas também por uma mediação gerenciada pela própria emissora. Essa mediação, por sua vez, pode ser convertida em oportunidades de negócios e fontes de receitas. Assim, apresentamos adiante, na tabela 9, a identificação de oportunidades de negócios possíveis para segunda tela na TV híbrida, mas antes salientamos que as oportunidades reconhecidas são produtos da metodologia empregada neste estudo.

À luz de Oliveira (2014) recordamos que a estratégia empresarial contempla situações passadas, presentes e possibilidades futuras, e que neste estudo foram subsidiadas pelos conceitos de tecnologia e convergência, bem como de televisão, sua evolução até os dias atuais e as novas possibilidades que o futuro apresenta para esta, como a TV híbrida e a segunda tela, também corroboradas pelas redes empreendedoras entrevistadas.

A análise ambiental, que faz parte da estratégia empresarial, permite verificar possíveis oportunidades que o ambiente apresenta, ambiente este que de

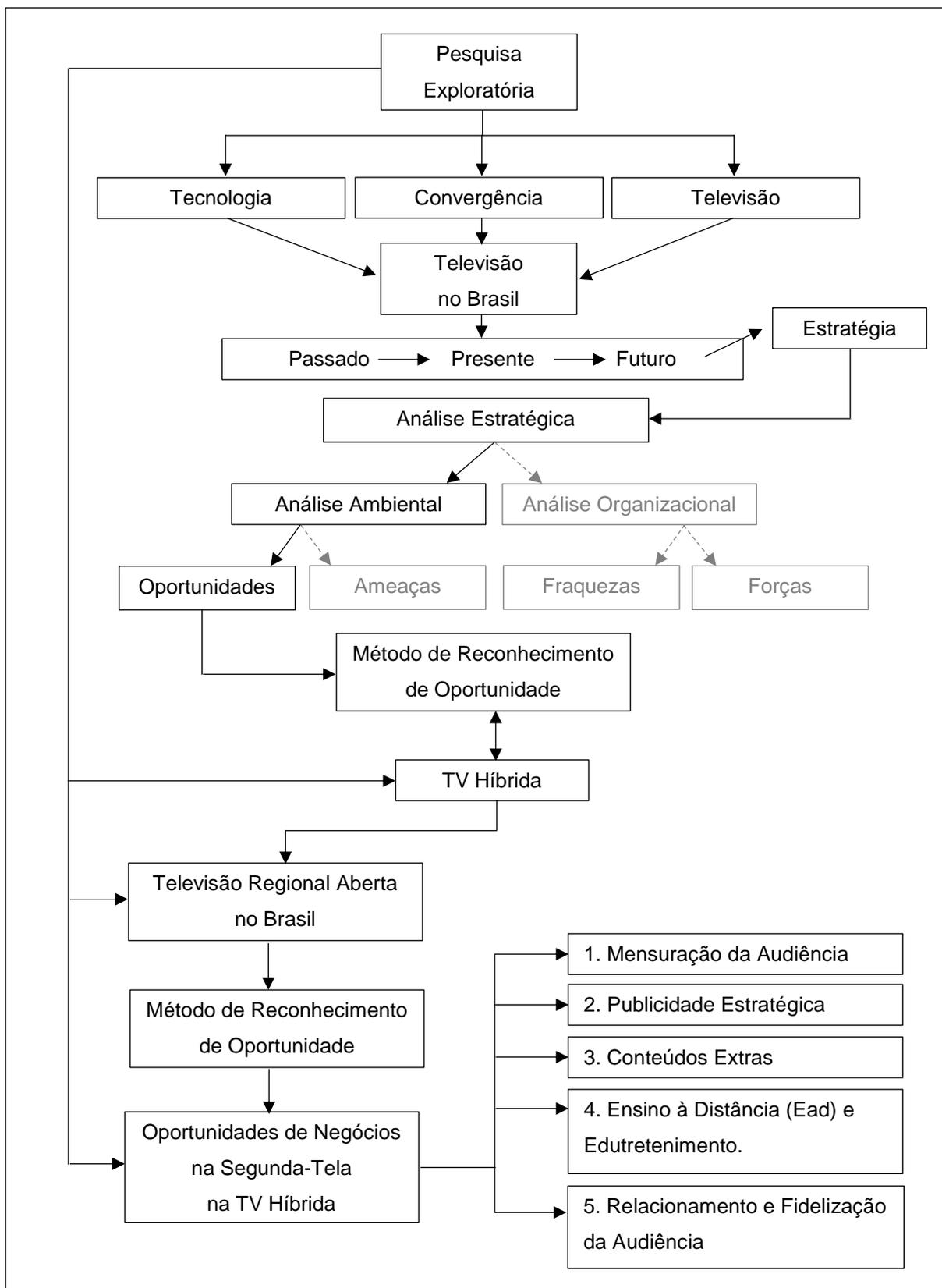
acordo com Daniel (2006 apud CHIAVENATO 2014) apresenta tendências paradigmáticas como a globalização, o dinamismo, a convergência, a efemerização e a complexidade, dentre outras, e que induzem, em nosso ponto de vista, a indústria televisiva a pensar e repensar nas estratégias atuais e futuras.

O Netflix é um exemplo do paradigma da globalização, pois se apresenta como um concorrente, ainda que indireto, das emissoras de televisão no Brasil. A digitalização e a internet, como já discutido à luz de Santaella (2003), fomentam os paradigmas do dinamismo e da convergência, que fazem parte do cenário que ora vivemos e que desafia a televisão na atualidade. O paradigma da efemerização, por sua vez, pode ser entendido também a partir de Santaella (2003), pois o surgimento de novas tecnologias intensifica a cultura do disponível e do transitório, por exemplo (dentre outras possibilidades que a TV híbrida apresenta), o *on demand*. E por fim o paradigma da complexidade, que pode ser compreendido a partir das novas demandas e hábitos dos telespectadores que impulsionam o aprimoramento e sofisticação e produtos e serviços da indústria televisiva, por exemplo a o uso da segunda-tela.

Este estudo considera, portanto, a compreensão dessas tendências paradigmáticas, apresentadas por Daniel (2006 apud CHIAVENATO, 2014), para que a identificação das oportunidades de negócios para segunda tela na TV híbrida fosse feita de maneira metodológica, de acordo com os preceitos da Ciência da Administração, corroborada pela pesquisa exploratória e viabilizada pelo modelo de reconhecimento de oportunidade. Além desses paradigmas, recordamos também que Hisrich, Peters e Sheperd (2014) elucidam uma outra tendência, denominada “Web”, que para os autores abre oportunidades com relação as novas formas de comunicação e consumo.

Assim, tendo por base todo o estudo até aqui realizado, apresentamos na figura 14 o caminho metodologicamente percorrido que nos levaram a identificação de cinco oportunidades de negócios que a TV híbrida apresenta, com relação a segunda tela, para a televisão regional no Brasil, e na sequência, na tabela 9, o descritivo dessas cinco oportunidades.

Figura 14 - Caminho metodologicamente percorrido para identificação de cinco oportunidades de negócios que a TV híbrida apresenta, com relação a segunda tela, para a televisão regional no Brasil



Fonte: desenvolvido pelo autor.

*Tabela 9 - Identificação de oportunidades de negócios que a TV híbrida apresenta, com relação a segunda tela, para a televisão regional no Brasil*

### **1. Mensuração da Audiência**

Uma primeira oportunidade de negócio seria a captação com mais precisão do perfil do telespectador regional, e conseqüentemente da audiência regional, otimizando assim dados estratégicos para a emissora a respeito dos seus públicos e seus respectivos interesses. Isso facilitaria, por exemplo, na apresentação de dados mais consistentes, estratégicos e convincentes para o anunciante local acerca dos públicos.

### **2. Publicidade Estratégica**

Com um modelo de TV híbrida, a primeira tela poderia também se concentrar em transmitir mais conteúdos e menos publicidade “tiro de canhão”, e a segunda tela poderia ser usada para explorar uma publicidade mais direcionada ao ponto de entregar, por exemplo, o link para aquisição do produto ofertado pelo anunciante regional, estimulando a compra com apenas “um clique”.

### **3. Conteúdos Extras**

Uma outra oportunidade seria explorar a comercialização de conteúdos exclusivos para a segunda tela com informações, *games* ou outros produtos digitais acerca dos programas veiculados em primeira tela. Seria possível a emissora regional comercializar esses conteúdos ou ainda vender espaços publicitários, fortalecendo assim a sua audiência com relação a sua produção audiovisual regional (por meio desses conteúdos extras) e apresentar aos anunciantes regionais novas formas publicitárias para atingir essas audiências ao patrocinar esses conteúdos.

### **4. Ensino à Distância (EaD) e Edutretenimento**

Seria possível também maximizar as experiências de ensino a distância (EaD) e edutretenimento, e ao mesmo tempo gerar receita. Utilizamos o conceito de Walddén (2004, apud Américo 2010, p. 79) que define edutretenimento ou edutenimento como “programas que utilizam diversas mídias para incorporar

mensagens educativas em formatos de entretenimento, ou seja, educam com métodos de entretenimento” Walddén (2004, apud Américo 2010, p. 79).

De acordo com Américo (2010), a utilização do gênero edutretenimento é uma maneira integrar o Ensino de Ciências com as Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC. O autor ressalta que as TIC guardam uma relação muito próxima com o cotidiano das novas gerações, que se socializam cada vez mais de maneira audiovisual, encontrando nos videogames, na TV digital interativa e na internet um novo espaço para o entretenimento e porque não para o edutretenimento.

Assim, em um cenário de TV híbrida, por exemplo, um telespectador-usuário poderia assistir teleaulas e receber simultaneamente na segunda tela conteúdos extras sobre a aula, questionários, *quizzes*, exercícios, resoluções, entre outros, o que poderia tornar a experiência mais engajadora e ao mesmo tempo se converter receita por parte das emissoras, que poderiam cobrar por esses serviços ou comercializar espaços publicitários.

Programas regionais poderiam fazer uso dessas possibilidades para fomentar a aprendizagem de assuntos de caráter mais local/regional, como a cultura e valores de uma comunidade ou região, usando a segunda tela.

## **5. Relacionamento e Fidelização da Audiência**

A relação entre emissora e telespectador-usuário, a fidelização da audiência e o reforço da marca também fazem parte das oportunidades que a TV híbrida apresenta com relação a segunda tela. Para as emissoras regionais seria possível estabelecer um canal de comunicação mais direto com o telespectador, como para serviços de S.A.C. (serviços de atendimento ao consumidor), assinaturas, compras, reclamações, sugestões, colaborações, entre outras.

Fonte: desenvolvido pelo autor.

Todos esses apontamentos nos levam a perceber que a TV híbrida oferece oportunidades de negócios em segunda tela para as emissoras de televisão e, em especial neste estudo, para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil. Todavia, para que essa identificação também possa ser considerada bem-sucedida, recorreremos mais uma vez a colaboração das redes empreendedoras para verificar o que elas pensam e entendem a respeito. O delineamento metodológico dessa

verificação seguiu os mesmos padrões já utilizados. Sendo assim, apresentamos adiante as tabelas com as duas últimas perguntas do questionário enviado aos profissionais entrevistados, suas respectivas respostas e análises:

*Tabela 10 - Análise das respostas da pergunta 7 do questionário de pesquisa feito com as redes de colaboração empreendedora.*

<p><b>Pergunta 7</b></p> <p>De que forma a segunda-tela pode ser explorada, enquanto oportunidade de negócio (estratégias e serviços), pela TV Híbrida?</p>
<p><b>Resposta de Cláudio Magalhães</b></p> <p>Desde que não imaginemos que a oportunidade de negócio se restrinja apenas a direta comercialização, há algumas possibilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. É difícil se medir audiência da TV, e geralmente é de forma aleatória. A partir do momento que o telespectador aciona a segunda tela e começa a interagir, pode-se utilizar ferramentas de mensuração.</li><li>2. “Limpar” a tela principal dos anúncios secundários (por exemplo, em jogos e shows), deixando essa ingrata situação para a segunda tela. O telespectador irá ver o conteúdo com mais satisfação e o anunciante poderá ter sua visualização mensurada.</li><li>3. Os links dos patrocinadores poderão estar na segunda tela, e a emissora poderá quantificar quantos dos <i>views</i> deve-se a sua publicidade.</li><li>4. Acordos com setores públicos para campanhas que necessitam de interação com o cidadão, como na área de saúde e educação.</li><li>5. Terceirização com projetos de EaD.</li><li>6. Reforço na marca da emissora, oferecendo conteúdos coadjuvantes.</li><li>7. Maximização dos conteúdos, anteriormente deixados em arquivos inacessíveis para o telespectador.</li><li>8. Contato imediato com a emissora, um mecanismo de relações públicas imediato.</li></ol>

**Resposta de Fábio Cardoso**

Focado em negócios, a segunda tela abre três focos de ação, penso eu:

1. A captação de dados estatísticos avançados do espectador, possibilitando a individualização de anúncios, melhoria da programação e outros.
2. A venda direta de produtos relacionados ao conteúdo audiovisual em questão. Você, como emissora, pode criar mecanismos onde oferece o vestido que a moça da novela está usando para aquisição na segunda tela ao toque de um botão, por exemplo.
3. Fidelização de audiência. Se o espectador está assistindo seu programa, e consumindo seu conteúdo focado nele em uma segunda tela, você tem uma espécie de “espectador 200%”. O que dobra a sua efetividade de marketing. Hoje em dia, penso eu, não é plausível classificar o espectador como “um só”: consumimos várias mídias ao mesmo tempo. Ter a atenção do espectador em mais de uma mídia, desfragmentando-o, é um ganho substancial.

**Resposta de Tom Jones Moreira**

Existem sim uma gama de facilidades propostas pelas tecnologias de TV híbrida para a segunda tela, uma vez que o ambiente *broadband* faz parte de seu universo. A TV híbrida pode tanto gerar, enviar e requisitar dados para, com isso, realizar sincronismo de tela e aplicação de uma forma muito mais imersiva do que as tecnologias atuais. Desde que o dispositivo do usuário tenha um App IBB, ele pode utilizar algumas das funções disponibilizadas pela API do sistema, por exemplo TROW, que possibilita compartilhar telas de programas, dicas e fotos, nas principais redes sociais e com amigos que esteja na mesma rede. É possível também fazer sincronismo com a programação e receber dados complementares pela internet.

Dessa forma, pode-se oferecer ao usuário uma experiência imersiva e complementar a programação que está assistindo.

**Análise da Repostas**

Os três entrevistados indicam oportunidades em segunda tela que podem ser exploradas pela TV híbrida, sendo que dois deles destacaram principalmente as oportunidades de negócios.

Magalhães e Cardoso apontam em comum a mensuração da audiência com mais precisão e a fidelização do telespectador com a emissora por meio de conteúdos coadjuvantes que potencializariam em até “200%” a atenção do telespectador, uma vez que este estará consumindo conteúdos da emissora na primeira e na segunda tela.

Cardoso também comenta a possibilidade de comercialização de produtos por meio de publicidade direcionada e com a opção de compra por meio de um toque de botão. Magalhães, ainda com relação a publicidade direcionada, elucida que seria possível a emissora quantificar o número de *views* de uma ação publicitária por meio dos cliques nos links dos anunciantes enviados em segunda tela.

Outras oportunidades de negócios apontada por Magalhães é a possibilidade de “limpar” a primeira tela e deixar a maior parte dos anúncios publicitários para a segunda tela, otimizando as experiências de consumo de conteúdo em primeira tela e direcionando uma publicidade estratégica na segunda tela.

O entrevistado ainda indica que acordos com setores públicos em situações ou campanhas específicas e que sejam de interesse coletivo, como questões de saúde, educação, entre outras, poderão ser feitas de maneira mais efetiva, assim como faz o modelo japonês *Hybridcast* que permite, por exemplo, a emissora enviar aos telespectadores alertas de terremoto e tsunamis.

A TV híbrida também permitiria, na visão de Magalhães, possibilidades de negócios para EaD, acesso aos conteúdos arquivados pela emissora por meio de um catálogo de programas para serem assistidos *on demand*, além de um relacionamento mais direto entre emissora e telespectador.

Moreira, por sua vez, sintetiza as oportunidades que a TV híbrida traz para a segunda tela por meio das possibilidades de gerar, enviar e requisitar dados que sincronizam a segunda tela e permitem ao telespectador uma experiência interativa muito mais imersiva.

Portanto, a partir das colaborações das redes empreendedoras, é possível verificar que de fato a TV híbrida abre um leque de novas oportunidades de negócios que podem ser utilizadas como estratégias e serviços para com os telespectadores.

Fonte: desenvolvido pelo autor.

*Tabela 11 - Análise das respostas da pergunta 8 do questionário de pesquisa feito com as redes de colaboração empreendedora.*

### **Pergunta 8**

E para as emissoras brasileiras regionais de televisão aberta, de que forma a segunda-tela pode ser explorada, enquanto oportunidade de negócio (estratégias e serviços), pela TV Híbrida?

### **Resposta de Cláudio Magalhães**

Além das possibilidades elencadas, fomentar o comércio local, trazer os pequenos e médios que nunca tiveram oportunidade, fazer de sua tela talvez o “site” principal daquela empresa.

### **Resposta de Fábio Cardoso**

Numa espécie de soma das respostas acima. Lembrando que o foco das televisões regionais é muito mais pessoal do que o das televisões “cabeça-de-rede”.

### **Resposta de Tom Jones Moreira**

Infelizmente as emissoras brasileiras ainda estão em um cenário muito experimental da exploração do uso da segunda tela (apenas Globo, SBT, TV Cultura e Band tem alguma coisa nessa área). Fora alguns aplicativos de “Quiz” e acompanhamento de conteúdos complementar, muito pouco se vê no uso de ferramentas de engajamento do público, ou mesmo fortalecimento da marca.

Existem países, como Reino Unido, Coréia, ou o próprio EUA, com campanhas reais engajamento de marcas, gameficação, etc., que chegam a gerar uma receita expressiva por segunda tela.

### **Análise da Repostas**

Magalhães e Cardoso entendem que as oportunidades de negócios apontadas na tabela 10 (anterior) basicamente são as mesmas para as emissoras regionais de televisão aberta, todavia com ações e formatos focados no local/regional.

Moreira, por sua vez, salienta que as emissoras brasileiras fazem o uso da segunda tela de maneira muito incipiente, ao contrário de outros países que já fazem da segunda tela uma oportunidade efetiva de negócios e que gera receitas significativas para as emissoras.

Assim, entendemos que as oportunidades de negócios em segunda tela na TV híbrida são basicamente as mesmas para as emissoras cabeça-de-rede e suas afiliadas, sendo a diferença apenas no foco das ações: as emissoras regionais terão foco no local/regional e a rede mãe no nacional.

*Fonte: desenvolvido pelo autor.*

Com base em todo o estudo realizado, e à luz da metodologia empregada, apontamos que a TV híbrida apresenta oportunidades de negócios em segunda tela para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil como mensuração da audiência regional com mais precisão, publicidade estratégica pensada para o regional/local, disponibilização e até comercialização, em formato *on demand*, de conteúdos arquivados pela emissora regional, venda de produtos e serviços dos anunciantes em links enviados para a segunda tela, fortalecimento da marca da emissora e sua relação com os telespectadores, novas opções para o EaD e o edutretenimento, e serviços de utilidade pública, tudo isso por meio de uma experiência em segunda tela mais imersiva em que apenas a TV híbrida pode proporcionar, por hora, no que refere a união do mundo *broadcast* e *broadband*.

Tais indícios não nos permitem responder se a TV híbrida seria uma solução para uma evolução a passos mais largos da segunda tela em terras brasileiras, uma vez que existem diversas outras questões políticas, econômicas, culturais e sociais que permeiam essa resposta. Todavia, o que podemos indicar é que o modelo híbrido de televisão abre diversas oportunidades para serem exploradas pelas emissoras regionais, principalmente com relação ao uso da segunda tela,

tendência que se acentua cada vez mais nesses tempos de convergência das mídias e cultura da convergência.

Como visto, demanda há e tendência existe. O que falta, pelo que se pode observar, é uma maneira para que o uso da segunda tela, principalmente pelas emissoras regionais de televisão aberta, possa se dar de maneira mais efetiva. Assim, identificamos nesta pesquisa, por meio da metodologia delineada para esse estudo, a TV híbrida como uma oportunidade possível para negócios em segunda tela das emissoras regionais de televisão aberta no Brasil.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo buscamos identificar a TV híbrida como oportunidade de negócios para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil. Essa identificação foi possível mediante a combinação de dois métodos, articulados entre si, e que se deram de maneira conjunta: a pesquisa exploratória e o modelo de reconhecimento de uma oportunidade.

Tal metodologia explorou, entre outros pontos, a combinação do *background* do pesquisador, da área da Administração, com o *background* do orientador desta pesquisa, da área da Comunicação, o que resultou em um estudo que colabora com a gestão de ambientes midiáticos e tecnológicos, linha de pesquisa deste programa de pós-graduação e da qual participam o pesquisador e o orientador.

Com essa pesquisa pudemos aprimorar os conhecimentos acerca da articulação entre a Ciência da Administração e da Comunicação que circundam a temática proposta, obtendo como resultado um estudo que contorna apontamentos meramente futuroológicos e identifica, por bases teóricas e metodológicas, as oportunidades de negócios em segunda tela que a TV híbrida apresenta para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil.

A gestão estratégica no presente com olhar para as possibilidades futuras é uma atividade importante para a saúde administrativa, financeira e mercadológica das organizações. A indústria televisiva no Brasil, similar ao modelo norte-americano e diferentemente do britânico, é majoritariamente composta por empresas privadas que têm entre outras finalidades as de gerar lucro para seus *shareholders* e permitir a longevidade dos negócios. Assim, é razoável sugerirmos que a não há como as organizações do ramo da comunicação estarem dissociadas dos conhecimentos administrativos, e nem há como administrar uma organização do ramo citado sem possuir conhecimentos da área da comunicação.

Com esta pesquisa pudemos estudar um dos possíveis pontos de intersecção entre duas áreas do conhecimento distintas, a Administração e a Comunicação, que foi o reconhecimento da TV híbrida como oportunidade de negócios para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil, e em especial com relação as oportunidades em segunda tela, valorizando, portanto, o estudo interdisciplinar, área cuja qual se encontra este programa de pós-graduação. E foi esta interdisciplinaridade que nos permitiu aprimorar os conhecimentos e experiências

sobre as duas áreas estudadas, proporcionando, consecutivamente, a obtenção dos resultados ora apresentados neste trabalho.

Ao longo da pesquisa verificamos que, ao mesmo tempo em que a televisão aberta no Brasil segue como um modelo sólido e lucrativo, as novas tecnologias audiovisuais, a convergência e os novos hábitos dos telespectadores desafiam a indústria televisiva a identificar no ambiente externo das organizações possíveis oportunidades para atender as essas novas demandas que o início do século XXI apresenta. E foi a partir deste cenário que recorremos as metodologias utilizadas para identificar a TV híbrida como oportunidade de negócios para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil, principalmente com relação a segunda tela.

Os números apresentados pela Pesquisa Ipsos para o Google Brasil<sup>38</sup>, somados ao crescimento do mercado da segunda tela nos EUA, bem como dos desenvolvedores de aplicativos para este fim ao redor do mundo apontam para uma tendência do uso da segunda tela que encontra potencial de resposta positiva no Brasil. Este potencial se encerra, primeiramente, no modelo brasileiro de televisão aberta, que continua com elevado nível de audiência e abocanha a maior fatia dos investimentos publicitários, sob um sistema de operação articulado entre afiliadas e cabeças-de-rede.

Um segundo fator que demonstra esse potencial é a própria convergência, tanto das mídias (Santaella, 2003) como da cultura da convergência (Jenkins, 2009) e que fizeram com que a televisão e a internet se aproximassem nessas duas últimas décadas. Quando Wolf (2015) afirma que a convergência digital se dá quando se leva mais televisão para sua televisão, o que podemos perceber é que a reunião do *broadcast* e do *broadband* na TV híbrida, catalisada pela segunda tela, criam, de acordo com um dos entrevistados, Fabio Cardoso, uma espécie de telespectador-usuário 200%, levando para este uma experiência televisiva diferente do habitual, maximizada e de maior imersão.

Diferente do habitual, maximizada e de maior imersão, pois o telespectador-usuário poderá: assistir conteúdos em grade ou *on demand* de emissoras regionais ou nacionais de acordo com seus interesses e nos horários que lhe convir (e não mais de acordo com a partilha estabelecida entre cabeça-de-rede e afiliada); interagir em segunda tela por meio de *apps* e outras funcionalidades

---

<sup>38</sup> Ver figura 13.

pensadas estrategicamente para a TV híbrida, com conteúdos regionais ou nacionais; receber publicidade direcionada aos seus interesses (em primeira ou segunda tela) e efetuar compras com apenas um clique (na segunda tela), trazendo novas oportunidades para os pequenos e grandes anunciantes; estabelecer uma relação mais próxima com a emissora de televisão, seja a afiliada ou a cabeça-de-rede, bem como receber informações de utilidade pública de âmbito regional ou nacional. Tudo isso mediante a reunião do *broadcast* e do *broadband* em um único sistema híbrido.

Este estudo nos revelou que a interligação entre a TV e a internet, conforme colocado por Machado Filho (2005), já é realidade, pois como observado pelo autor as gerações atuais já fazem uso de ambas simultaneamente, e a Pesquisa Ipsos para a Google Brasil<sup>39</sup> exemplifica e quantifica esse novo hábito com relação a segunda tela. Assim, como colocado pelo autor, nós também acreditamos que agora cabe aos produtores de conteúdo, gestores e engenheiros da indústria televisiva criarem mecanismos que maximizem a realidade das gerações atuais e, principalmente, agarrarem as oportunidades de negócios que se apresentam.

Como objetivado nesta pesquisa, entendemos e identificamos a TV híbrida como uma plataforma capaz de proporcionar para televisão brasileira aberta, e em especial a televisão regional brasileira aberta, novas possibilidades e experiências para seus telespectadores, mediante a integração da TV e da internet, e que se constituem, neste estudo, como oportunidades de negócios para geração de receita.

A NHK, emissora que desenvolveu o *Hybridcast*, aponta que o modelo híbrido visa, entre outras coisas, agregar as vantagens do sistema *broadcasting* com as vantagens do *broadband*. Dentre as possibilidades e vantagens apresentadas ao longo deste estudo, mediante a reunião do *broadcast* e *broadband* na TV híbrida, identificamos e destacamos a segunda tela. Como visto, as emissoras cabeça-de-rede de televisão aberta no Brasil já começaram com algumas experiências em segunda tela, todavia estão longe do que países como os EUA está fazendo e movimentando em cifras. Se as emissoras cabeça-de-rede ainda estão longe de agarrar as oportunidades que se apresentam, ainda mais longe estão as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil.

O que a TV híbrida oferece nesse sentido, e aqui reside uma das principais constatações obtidas com este estudo, é uma plataforma capaz de proporcionar para

---

<sup>39</sup> Ver figura 13.

as emissoras regionais de televisão aberta oportunidades de negócios, em especial em segunda tela, que por hora ou são exploradas de maneira limitada, ou ainda não podem ser exploradas.

Meneses (2015) apontou que é sob o viés econômico que se dão que os ditames da regionalização da televisão no Brasil, e que os pequenos anunciantes são as apostas da televisão regional, uma vez que são estes que majoritariamente a financiam. A TV híbrida permite que as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil possam ampliar a sua expressividade, tanto enquanto veículos de comunicação, como enquanto empresas de negócios, fortalecendo cada vez mais suas audiências e seus anunciantes, mediante uma plataforma que abre um leque de novas oportunidades de negócios.

Assim, este estudo nos permitiu identificar que para a emissora regional será possível melhorar sua relação com o pequeno anunciante, ao lhe oferecer dados mais específicos e detalhados dos públicos regionais, mensurar com mais precisão a audiência e viabilizar formas estratégicas e direcionadas de publicidade. Ao mesmo tempo, será possível oferecer para a audiência novas experiências televisivas, comercializadas ou patrocinadas, com conteúdos extras, de EaD e edutretenimento, e manter o relacionamento emissora-telespectador mais próximo, o que colabora com a fidelização da audiência. Tudo isso mediante a combinação entre a primeira e a segunda tela na TV híbrida.

Como implicações em futuras pesquisas entendemos que a metodologia elaborada para este estudo, que integrou a Ciência da Administração e da Comunicação, pode servir como base para outras pesquisas que queiram investigar oportunidades de negócios na área de mídia e tecnologia. Além disto, este trabalho é um dos pioneiros no Brasil na pesquisa sobre a TV híbrida e as oportunidades de negócios que esta encerra, o que cria uma base teórica para que outros pesquisadores possam, a partir das discussões aqui apresentadas, investigar e estudar a TV híbrida e outras possibilidades e oportunidades que esta apresenta para a indústria televisiva no Brasil.

A identificação da TV híbrida como oportunidade de negócios para as emissoras regionais de televisão aberta no Brasil também implica em pesquisas futuras que estudem e avaliem as oportunidades aqui identificadas, bem como possibilidades e maneiras mercadológicas, técnicas, tecnológicas, econômicas e legislativas para empreendê-las. Assim, este trabalho se apresenta, portanto, como

uma espécie de “pontapé” para várias outras pesquisas e estudos que possam ampliar a discussão para a viabilização de uma TV híbrida no Brasil.

Cardoso (2013) explica que “o evoluir da apropriação social das tecnologias de comunicação e informação apresenta-nos um mundo social cada vez mais povoado de múltiplos ecrãs nos quais a mediação ocorre sustentada num processo de interação em rede” (CARDOSO, 2013, p. 15). Com efeito, para o autor, o elemento físico comum a mediação parece ser a tela, que como visto ao longo desta pesquisa se encontra em um cenário convergente.

A convergência entre a primeira e a segunda tela no Brasil já ocorre no cérebro das pessoas, como posto por Jenkins (2015) e já faz parte dos hábitos das atuais gerações, como colocado por Machado Filho (2015) e quantificado pela Pesquisa Ipsos para a Google Brasil. A convergência das mídias, por Santaella (2003), que começou lá atrás com as tecnologias do disponível e transitório, se acentuou com a digitalização e apresenta na atualidade novas possibilidades para se fazer e se ver televisão. Para nós, a TV híbrida surge, portanto, não como uma solução para a televisão brasileira aberta e para televisão regional aberta no Brasil neste cenário de convergência, mas sim como uma oportunidade de negócios.

Esta oportunidade, que ora identificamos, colabora para a ampliação do debate acerca das mudanças que a televisão no Brasil precisará enfrentar nos próximos anos, no que se refere aos novos hábitos de consumo dos telespectadores, as novas tecnologias audiovisuais, a convergência, a televisão regional aberta e a segunda tela. A partir deste estudo esperamos que novas pesquisas e investigações científicas surjam e, em paralelo, que as emissoras, gestores e engenheiros de televisão criem melhores condições para o uso de uma TV que, em um futuro, poderá vir a ser híbrida.

## REFERÊNCIAS

AMERICO, Marcos. **Propostas para Desenvolvimento de Conteúdos em Animação para o Ensino de Ciências**. 2010. Tese (Doutorado) – Faculdade de Ciências, UNESP, Bauru.

AMORIM, Paulo Henrique. **Os planos da Netflix e do Youtube para fechar a Globo**. Disponível em: <<http://www.conversaafiada.com.br/pig/os-planos-da-netflix-e-do-youtube-para-fechar-a-globo>>. Acesso em: 14 jan. 2016.

ANDRADE, W. M.; TOLEDO, G. M.; CORRÊA, D. A. **Problemas na definição legal brasileira de TV sob demanda via internet**. Revista Geminis, São Paulo, v.4, n.1, p.108-126, 2013.

ARDICHVILI, A.; CARODOZO, R.; RAY, S. (2003). **A theory of entrepreneurial opportunity identification and development**. Journal of Business Venturing, 18(1),105-123. doi: 10.1016/S0883-9026(01)00068-4. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/222825976\\_A\\_Theory\\_of\\_Entrepreneurial\\_Opportunity\\_Identification\\_and\\_Development\\_Journal\\_of\\_Business\\_Venturing\\_Jg\\_18\\_S\\_105-123](https://www.researchgate.net/publication/222825976_A_Theory_of_Entrepreneurial_Opportunity_Identification_and_Development_Journal_of_Business_Venturing_Jg_18_S_105-123)>. Acesso em: 17 abr. 2017.

BRASIL. **DECRETO Nº. 4.901**, DE 26 DE NOVEMBRO DE 2003. Institui o Sistema Brasileiro de Televisão Digital - SBTVD, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2003/D4901.htm#art3p](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4901.htm#art3p)>. Acesso em: 11 jan. 2016.

BRASIL. **DECRETO-LEI Nº 236**, DE 28 DE FEVEREIRO DE 1967. Complementa e modifica a Lei número 4.117 de 27 de agosto de 1962. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/De10236.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De10236.htm)>. Acesso em: 8 abr. 2017.

BRASIL. **LEI Nº. 12.485**, DE 12 DE SETEMBRO DE 2011. Dispõe sobre a comunicação audiovisual de acesso condicionado; altera a Medida Provisória no 2.228-1, de 6 de setembro de 2001, e as Leis nos 11.437, de 28 de dezembro de 2006, 5.070, de 7 de julho de 1966, 8.977, de 6 de janeiro de 1995, e 9.472, de 16 de julho de 1997; e dá outras providências. Diário Oficial da União. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12485.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12485.htm)>. Acesso em: 11 jan. 2016.

BRASIL. **LEI Nº. 4.117**, DE 27 DE AGOSTO DE 1962. Institui o Código Brasileiro de Telecomunicações. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4117.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4117.htm)>. Acesso em: 16 jan. 2016.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Comunicação Social. Pesquisa brasileira de mídia 2015: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira. – Brasília : Secom, 2014. Disponível em: <<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwimqY3jhqrTAhXCxpAKHTKqDhMQFggiMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.secom.gov.br%2Fatuacao%2Fpesquisa%2Flista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais%2Fpesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf&usq=AFQjCNHFFxlZP3xo2obMyzBsMpt-CY7LPw>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

CARDOSO, Gustavo et al (Org.). **A Sociedade dos Ecrãs: Sociologia dos ecrãs, economia da mediação**. Lisboa: Tinta-da-china, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri: Manoele, 2014.

CIRIACO, Douglas. **O que é IPTV?** 2009. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/conexao/1529-o-que-e-iptv-.htm>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6 ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

FAIA, Valter da Silva; ROSA, Marco Aurélio Garcia; MACHADO, Hilka Pelizza Vier. **Alerta Empreendedor e as abordagens causation e effectuation sobre empreendedorismo**. Rev. adm. contemp. [online]. 2014, vol.18, n.2, pp.196-216. ISSN 1982-7849. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552014000200006>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HISRICH, R. D.; Peters, M. P.; Sheperd, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

IPTV FORUM JAPAN. **System concept of Hybridcast**. Disponível em: <<http://www.iptvforum.jp/en/hybridcast/about/system.html>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

IPTV FORUM JAPAN. \_\_\_\_\_. **The spread of Hybridcast**. Disponível em: <<http://www.iptvforum.jp/en/hybridcast/about/spread.html>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

LAUTERJUNG, Fernando. **Sob demanda não canibaliza o linear, apontam programadores e operadores**. Disponível em: <[http://convergecom.com.br/telaviva/paytv/01/07/2016/sob-demanda-nao-canibaliza-o-linear-apontam-programadores-e-operadores/?noticiario=TL&\\_akacao=3436240&\\_akcnt=3acb4ae1&\\_akvkey=2b8d&utm\\_source=akna&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=TELA+VIVA+News+-+04%2F07%2F2016+22%3A23](http://convergecom.com.br/telaviva/paytv/01/07/2016/sob-demanda-nao-canibaliza-o-linear-apontam-programadores-e-operadores/?noticiario=TL&_akacao=3436240&_akcnt=3acb4ae1&_akvkey=2b8d&utm_source=akna&utm_medium=email&utm_campaign=TELA+VIVA+News+-+04%2F07%2F2016+22%3A23)>. Acesso em: 17 ago. 2016.

MACHADO FILHO, Francisco. **A TV híbrida e o impacto no modelo de negócios da TV aberta no Brasil**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 38., 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** São Paulo, 2015.

MACHADO FILHO, Francisco; BEVILAQUA, Leire Mara. **Pré-requisitos para produção de conteúdo em segunda tela para televisão aberta**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 37., 2014, Foz do Iguaçu. **Anais...** São Paulo, 2014.

MAGALHÃES, Cláudio Marcio \_\_\_\_\_. **E a TV Híbrida?**. Disponível em: <<http://claudiovisual.blogspot.com.br/2015/08/e-tv-hibrida.html>>. Acesso em: 28 out. 2015.

MAGALHÃES, Cláudio Marcio. **Não há Segunda Tela sem a Primeira: 7 razões porque a TV não vai desaparecer**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 35., 2013, Manaus. **Anais...** São Paulo, 2013.

MATTOS, Sergio Augusto Soares. **História da televisão brasileira: uma visão econômica, social e política**. 4 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.

MENESES, Verônica Dantas. **O Brasil e os brasis na televisão regional aberta**. Palmas: EDUFT, 2015.

MOREIRA, Tom Jones. **O HYBRIDCAST: A aproximação do broadcast com o broadband pode salvar o negócio chamado TV Aberta?**. 2014. Disponível em: <<http://tvdigitalbr2010>>

.blogspot.com.br/2014/03/o-hybridcast-aproximacao-do-broadcast.html?m=1>. Acesso em: 05 fev. 2017.

NETWORKED TELEVISION. **A Vision for Local Television**. 22 jun. 2015. Disponível em: <<http://networkedtelevision.com/blog/a-vision-for-local-television>>. Acesso em: 10 mai. 2016.

NHK CORPORATE INFO. **History**. Disponível em: <<https://www.nhk.or.jp/corporateinfo/english/history/index.html>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de P. de R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

RIBEIRO, Igor. **Mercado cresce 1,5% em 2014**. 27 abr. 2015. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/noticias/2015/04/27/Mercado-cresce-1-5-porcento-em-2014.html>>. Acesso em: 16 jan. 2016.

SANTAELLA, Lucia. **Culturas e artes do pós-humano: da cultura das mídias à cibercultura**. São Paulo: Paulus, 2003.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TELA VIVA. **Globo lança minissérie antes na Globo Play**. Disponível em: <[http://convergecom.com.br/telaviva/paytv/18/08/2016/globo-lanca-minisserie-antes-na-globo-play/?noticiario=TL&\\_\\_akacao=3619205&\\_\\_akcnt=3acb4ae1&\\_\\_akvkey=b6c3&utm\\_source=akna&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=TELA+VIVA+News+-+18%2F08%2F2016+21%3A44](http://convergecom.com.br/telaviva/paytv/18/08/2016/globo-lanca-minisserie-antes-na-globo-play/?noticiario=TL&__akacao=3619205&__akcnt=3acb4ae1&__akvkey=b6c3&utm_source=akna&utm_medium=email&utm_campaign=TELA+VIVA+News+-+18%2F08%2F2016+21%3A44)>. Acesso em: 17 ago. 2016.

VALIM, Mauricio; COSTA, Soraya. **A história da televisão: da sua invenção ao início das transmissões em cores**. Disponível em: <<http://www.tudosobretv.com.br>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

VIEIRA PINTO, Álvaro. **O conceito de Tecnologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005.

WOLF, Michael. **Televisão é a nova televisão**. 1. ed. São Paulo: Globo, 2015.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Instrumento de Pesquisa com instruções



#### Instrumento de Pesquisa

##### Instruções

Prezado colaborador,

Este instrumento de pesquisa tem por objetivo buscar respostas qualitativas acerca dos seus conhecimentos e opiniões a respeito da temática apresentada. Pedimos, gentilmente, que colabore com o maior detalhamento possível em cada uma das questões.

Todo o conteúdo será utilizado para dissertação a ser defendida no Programa de Pós-graduação em Mídia e Tecnologia da UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” Campus de Bauru/SP. O teor das respostas será utilizado somente para fins acadêmicos.

##### Identificação e Autorização de Publicação

1. Você autoriza a sua identificação nos relatos da pesquisa na dissertação?

- SIM  
 NÃO

2. Você autoriza a publicação dos seus relatos (parciais ou totais) coletados neste instrumento de pesquisa na dissertação?

- SIM  
 NÃO

3. Por gentileza, apresente um breve currículo sobre a sua formação acadêmica e principais experiências profissionais.

##### Temática da Pesquisa

Os avanços tecnológicos da atualidade instigam possíveis novas maneiras de fazer e ver televisão. O advento da TV Digital e das SmartTVs, entre outras, que permitem o acesso de conteúdos *broadband* (sinal por IP – *internet protocol*), em conjunto com a tradicional transmissão *broadcast* (sinal por ar) apresentam uma tendência de convergência tecnológica e comportamental que uni o *broadcast* e o *broadband* denominada “TV híbrida”. A TV híbrida surge não apenas como uma possível convergência natural da cultura da sociedade atual, mas também como uma possível solução para uma nova maneira de fazer e ver televisão. E neste contexto de convergência, incluímos mais um ator: os “*gadgets*”, como *tablets* e *smatphones*, entre outros, que permitem a interatividade em segunda tela (*second screen*), que é a atividade do usuário consumir conteúdo televisivo (primeira tela) utilizando simultaneamente outra tecnologia, como um *tablet* por exemplo, estando esse conectado à

internet. O uso da segunda tela no Brasil, mesmo com algumas experiências já realizadas por algumas emissoras, ainda é tímido, e o futuro da TV híbrida em terras brasileiras ainda uma incógnita. Todavia, a TV híbrida já é realidade em países da Europa (com o modelo híbrido *HbbTV*), no Japão (com o modelo híbrido *Hybridcast*) e em 2016 os EUA também começaram algumas experiências. O uso da segunda tela, por sua vez, também é muito expressivo nesses e outros países.

A partir desta breve contextualização, apresentamos a seguir o questionário:

### Questionário

1. A TV Híbrida é uma nova oportunidade de negócio para a indústria televisiva? Explique sua resposta.
2. E para a indústria televisiva brasileira, quais características apontam a TV Híbrida como uma nova oportunidade de negócio?
3. A TV Híbrida é uma oportunidade de negócio que atende/responde ao cenário de convergência das mídias? Por quê?
4. A TV Híbrida é uma oportunidade de negócio em potencial para os novos hábitos de segmentação de público? Por quê?
5. A TV Híbrida é uma oportunidade de negócio em potencial para os novos hábitos de interatividade da audiência? Por quê?
6. Quais as principais características que a TV Híbrida pode apresentar como oportunidades de negócio para as emissoras brasileiras regionais de televisão aberta (em geral aquelas que são afiliadas a cabeça-de-rede das principais emissoras brasileiras)?
7. De que forma a segunda-tela pode ser explorada, enquanto oportunidade de negócio (estratégias e serviços), pela TV Híbrida?
8. E para as emissoras brasileiras regionais de televisão aberta, de que forma a segunda-tela pode ser explorada, enquanto oportunidade de negócio (estratégias e serviços), pela TV Híbrida?

Agradecemos pela valiosa colaboração!

Peterson de Santis Silva<sup>1</sup>  
Francisco Machado Filho<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Discente. Mestrando no Programa de Pós-graduação em Mídia e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP). Bacharel em Administração pela Faculdade de Agudos (FAAG). Correio eletrônico: pssilva@eei.com.br.

<sup>2</sup> Orientador. Docente da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP). Doutor em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP). Correio eletrônico: francisco.machadofilho@gmail.com.