

A Implantação da TV Digital no Brasil e o Desafio Estratégico das Novas Tecnologias na Indústria da Televisão Aberta: Um Estudo de Casos

Autoria: Luiza Curi de Mattos, Paula Castro Pires de Souza Chimentí, Antonio Roberto Ramos Nogueira

Resumo:

A Indústria de Televisão Aberta encontra-se hoje no meio de um processo de transformação, devido a tecnologias emergentes que transformam o cenário constantemente. O presente estudo buscou compreender como as redes de televisão aberta brasileiras estão percebendo as mudanças que estão acontecendo na indústria, e como se preparam para um posicionamento no futuro que permita o aproveitamento de novas oportunidades estratégicas. Para atingir esse objetivo, foi realizado um estudo de múltiplos casos, com entrevistas em profundidade com executivos-chave das cinco maiores redes de televisão aberta no país. Os resultados encontrados evidenciaram que as incumbentes possuem visão estreita sobre as tecnologias emergentes que podem impactar a indústria a qual pertencem, como TV Digital e IPTV. Preferem apoiar-se na questão econômica nacional como fator que impede a adoção de novas tecnologias e garante que o modelo de televisão aberta brasileira seja, pelo menos no curto prazo, imbatível.

1. Introdução

O mundo vive hoje um quadro de mudanças sem precedentes, com novas tecnologias surgindo a todo momento e transformando o modo como as pessoas trabalham, interagem e vivem. Diante das inovações, as pessoas se dividem. Algumas adotam uma postura apocalíptica, advogando o final dos tempos e o término do jeito tradicional de fazer as coisas. Outras adotam uma visão messiânica, como se a nova tecnologia fosse, sozinha, capaz de resolver todas as mazelas humanas.

Como as tecnologias são desprovidas de ética e ético (ou não) será o uso que for dado a elas, não cabe julgar se uma inovação, por si só, é boa ou ruim. Independente de qualquer avaliação, as novas tecnologias estão aí, e seu efeito na sociedade é inegável. Internet, banda larga, telefonia móvel, TV Digital, TV a Cabo, TV em cores, computadores pessoais, laptops, câmeras digitais, CDs e DVDs são apenas algumas das invenções que mudaram o mundo nos últimos 40 anos. Wi-fi, Wimax, HDTV, RSS, HTML, HTTP, POP, SMTP, FTP, GSM, 3G, CDMA, RFID são alguns elementos de uma sopa de letras que não pára de crescer. Mais do que descrever o que cada sigla significa ou explicar detalhadamente cada tecnologia, é importante compreender os usos e benefícios de alguns elementos-chave na nova ordem das coisas.

Quando uma nova ordem é mencionada, é importante compreender a amplitude desta afirmação. Não se trata apenas da revolução da internet, com seus 32,9 milhões de usuários, mas de uma revolução que já atinge a maior mídia do Brasil, a TV aberta, com 183,4 milhões de usuários, 49,7 milhões de domicílios atingidos e R\$10,4 bilhões de faturamento publicitário em 2006 (Mídia Dados, 2007). Isto é, a revolução já está batendo na porta de 97% dos lares brasileiros, e pode ser apenas o começo.

Bill Gates, o terceiro homem mais rico do mundo e dono do império Microsoft, anunciou em 2007 que a internet revolucionará a televisão em cinco anos, por causa da explosão do conteúdo de vídeo on-line e da fusão dos computadores com os aparelhos de TV (Adnews, 2007). Scott Donaton, editor da revista americana Advertising Age, declarou, em recente visita ao Brasil, que o país é o paraíso dos saudosistas dos anos de glória da mídia de massa, quando esta conseguia atingir 40% da população com um comercial

de 30 segundos veiculado numa grande rede. Entretanto, para ele, os sinais de que a fragmentação das mídias acontecerá no Brasil como aconteceu nos EUA são evidentes e, em dois anos, a hegemonia da TV aberta estará ameaçada (Donaton, 2007).

Por outro lado, para o diretor de marketing da Rede Globo, “a TV aberta continua sendo a mídia de massa mais rentável e eficiente do mercado brasileiro. Em 2007, mais uma vez teve um desempenho positivo, manteve a sua participação em níveis elevados, em torno de 60%, e apresentou crescimento relevante. Para 2008, espera-se uma economia aquecida, o que certamente ajudará o mercado a crescer”. O mercado publicitário corrobora este otimismo. Segundo o relatório Inter-Meios 2007, a televisão aberta é responsável por 59,2% do total das verbas investidas em mídia e cresceu 8,7% no ano, em números absolutos. O faturamento das redes de TV alcançou a cifra de R\$ 11,2 bilhões, resultado que ficou dentro do previsto, na opinião de profissionais do meio (Pereira, 2008).

Na perspectiva global, Burghin (2004), afirma que a reação das empresas de televisão à redução de receitas publicitárias oriundas do modelo tradicional já pode ser sentida. Tais empresas têm iniciado a utilização de interatividades com aparelhos celulares, via SMS (*short message services*), para gerar novas fontes de receita e criar uma audiência mais engajada, permitindo formas não tradicionais de publicidade.

Opiniões tão díspares e contundentes como as apresentadas aqui ressaltam dois fatos: o primeiro é a importância da TV aberta no mercado brasileiro e mundial, como a grande líder entre as mídias, seja em faturamento ou em alcance (Mídia Dados, 2007). O segundo é a transformação sofrida pelo meio, que já é um fato em alguns países e traz incertezas quanto à magnitude e velocidade.

Diversos autores destacam uma tendência mundial que emergiu nos últimos anos: o fortalecimento do consumidor (Balasubramanian et al, 2006; Ahlers e Hessen, 2005; Court et al, 2005; Grant, 2005; Wind e Mahajam, 2002). O mundo vive um processo de mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, desencadeado pelo desenvolvimento e implementação de tecnologias de informação. Essas mudanças afetam os negócios, as empresas, os processos de trabalho, os consumidores, fornecedores, profissionais e cidadãos como um todo e, em especial, têm liderado uma verdadeira revolução na indústria de entretenimento, que afeta diretamente a TV aberta. O avanço da internet é outra tendência, que já provoca uma evasão da audiência de mídias tradicionais, como jornais e mesmo a TV (Bradley e Bartlett, 2007; Jepsen, 2006; Blackshaw, 2006; Court et al, 2005; Dimmick et al, 2004; Kaye e Johnson, 2003). Mudanças em modelos de negócios tradicionais como o das agências de propaganda já podem ser sentidas e o cenário é de ebulição e muita discussão sobre os rumos futuros.

No Brasil, o cenário é bastante peculiar e está intimamente ligado às diferenças de acesso aos meios. Segundo uma pesquisa do Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.BR, 2007), 59% dos brasileiros nunca acessaram a internet e 47% dos brasileiros nunca usaram um computador, equipamento que existe na casa em apenas 24% dos domicílios brasileiros. Esta exclusão digital afeta outros meios: apenas 7% dos domicílios possuem TV a cabo e 18%, antena parabólica. A pesquisa mostra ainda um verdadeiro “apartheid digital”, com uma grande parcela excluída e uma pequena parcela com um consumo bastante elevado. O Brasil possui a décima população de internautas do mundo, e superou em horas médias de navegação na internet países desenvolvidos como França, Japão, Estados Unidos, Espanha e Alemanha.

Entretanto, pesquisas mais recentes mostram que o acesso das classes C e D à internet já é uma realidade no Brasil, com 22 milhões de pessoas acessando a internet de casa e 39 milhões acessando de seja em qualquer ambiente, seja de *lan-houses*, bibliotecas, do trabalho ou mesmo de casa (Folha Online, 2008).

A definição do padrão japonês para a implantação da TV Digital no Brasil incorpora novas questões à discussão, como a possibilidade de transmissão em alta definição, a

mobilidade da TV e a interatividade. Hoje, a competição no setor não se limita às redes de TV, incluindo novos entrantes potenciais, como empresas de telecomunicações e empresas da internet, além da troca de conteúdos de forma gratuita entre usuários.

O objetivo deste trabalho é explorar como as redes de televisão aberta que atuam no Brasil estão percebendo as mudanças no negócio causadas pelas novas tecnologias, especialmente em relação à implantação da TV Digital e como estão atuando para responder a elas.

2. Revisão de Literatura

Nos últimos anos, a emergência de novas tecnologias tem transformado uma série de indústrias. Estas tecnologias são denominadas disruptivas (*disruptive*) pois resultam na criação de novos mercados e modelos de negócio (Christensen et al., 2002). Day, Schoemaker e Gunther (2000) caracterizam as tecnologias emergentes (*emerging technologies*) como inovações científicas com o potencial de criar novas indústrias ou transformar as existentes, tornando obsoletas as estratégias estabelecidas. Para estes autores, poucas empresas escapam do impacto transformador destas forças, especialmente as empresas já estabelecidas, para as quais as tecnologias emergentes são muitas vezes traumáticas. Os fenômenos causados pela maior velocidade, conectividade e presença de elementos intangíveis trazem o fim das fronteiras e das soluções estáveis, pois tudo está mudando e se aprimorando constantemente. Este novo cenário é caracterizado pelo crescente poder do consumidor e por ofertas em qualquer hora e qualquer lugar, em tempo real, interativas e customizadas (Davis e Meyer, 1998).

A inovação estratégica é um caminho para responder a novas questões, caracterizado pela mudança nas regras do jogo. Muitas empresas têm obtido sucesso pensando de forma inovadora e redefinido seus negócios, modelos mentais, produtos e consumidores (Markides, 1997). Muitas têm focado na criação de novas demandas, fugindo da competição acirrada dos mercados existentes e buscando os chamados “oceanos azuis”, indústrias completamente novas ou criadas pela expansão das fronteiras de indústrias existentes (Kim e Mauborgne, 2004).

As mídias experimentam, atualmente, todo o impacto transformador das novas tecnologias. Fenômenos como a fragmentação, polarização ou queda de audiência das mídias tradicionais (Court et al., 2005; Ahlers e Hessen, 2005; Briggs et al., 2005), aliados às mudanças na forma como o consumidor interage com elas (Loges e Jung, 2001; Court et al., 2005; Mathwick, 2002) e com o surgimento de novas mídias e oportunidades (Saxton, 2001) apontam para a necessidade de os profissionais de marketing adotarem novas estratégias (Briggs et al., 2005; Blackshaw, 2006; Vargo e Lusch, 2004; Raganswamy e Bruggen, 2005; Ranchhod, 2004).

As novas tecnologias podem criar novas oportunidades nas mídias existentes ou, ainda, criar novas mídias. A internet, por exemplo, é uma nova mídia criada por uma inovação tecnológica que traz uma série de oportunidades para a comunicação com o consumidor. Shapiro e Varian (1999) declaram que a internet permite aos anunciantes evoluir da radiodifusão à comunicação de um para um, e que a vantagem será de quem souber explorar a segmentação.

Ranchhod (2004) destaca a internet como uma mídia ativa, que necessita de novas estratégias de marketing, também ativas, ao invés de passivas. O marketing móvel (*mobile marketing*) também é uma nova possibilidade explorada pelo autor, para quem o CRM (*Customer Relationship Management*) está mudando com a emergência das comunicações móveis, gerando transformações radicais e rápidas na forma como as estratégias de marketing

são implementadas. Para Marchegiani (2004), a convergência entre comunicações móveis e aplicações de internet inicia uma nova era. Após as décadas dos PCs (anos 80) e da internet (anos 90), essa é a era dos computadores móveis e *m-commerce*. Barwise e Strong (2002) realizaram um estudo no Reino Unido, no qual os consumidores reagiram de forma positiva ao recebimento de propaganda via SMS (mensagens de texto) em seus celulares. Sultan e Rohm (2005) utilizam o termo “*brand in the hand*” (marca na mão) para designar o potencial de comunicação que as empresas podem explorar para captar a atenção dos consumidores em qualquer local. As mídias tradicionais apresentam um nível baixo de interatividade e as pessoas desejam estar conectadas. Portanto, o uso de celulares e demais aparelhos móveis tornou-se um hábito diário. A conclusão do estudo é que o celular é a melhor mídia pois é a única que reúne um nível alto de interatividade com a possibilidade de determinar a localização do usuário.

A televisão vem sendo a principal mídia em termos de alcance e utilização pela propaganda, o que garante seu modelo de receita. No entanto, com o surgimento do *digital video recorder* (DVR) e da TV digital são esperadas mudanças. Fortunato e Windels (2005) analisam as ameaças e oportunidades trazidas pelo DVR, aparelho que permite ao usuário gravar longas horas de programação de TV e depois, ao assistir, pular os comerciais com o simples toque de um botão. Um anúncio de 30 segundos atinge um número cada vez menor de pessoas. No entanto, o preço que se paga para anunciar é cada vez maior. As empresas de mídia não parecem muito preocupadas, já que acreditam que para os anunciantes esta ainda é a melhor alternativa. Mas é esperado pelos autores um aumento do número de patrocínios e “*merchandising*” (*product placement*), que são formas dos anunciantes serem notados no meio de um programa.

Para Reid e King (2000), mídias diferentes oferecem acessos diferentes a diferentes tipos de audiência. Novas mídias que emergem e respondem às mesmas necessidades vão competir com as existentes. Dimmick et al. (2000) corroboram esta visão de que as novas mídias vão competir com as existentes pela satisfação, tempo e dólares dos consumidores, mostrando que uma nova mídia prospera oferecendo utilidade ou gratificação. Para os profissionais de comunicação, cada mídia possui características únicas e a utilização de múltiplos veículos visa criar sinergia para maior efeito persuasivo (Chang e Thorson, 2004).

O marketing está mudando de estratégias passivas de comunicação para estratégias ativas, integradas, com múltiplos canais e interativas (Briggs et al, 2005). Vargo e Lusch (2004) também propõem uma nova lógica para o marketing, na qual o papel do consumidor muda para o de um co-produtor do serviço. Marketing passa a ser o processo de fazer as coisas com a interação do consumidor. Snyder-Duch (2001) realiza outro estudo que aponta para as possibilidades de interação do consumidor, que assume parte do controle, com as novas tecnologias permitindo a entrega de mensagens mais personalizadas e customizadas. Para a autora, como as tecnologias evoluem, tornando-se mais interativas, pessoais e sofisticadas, a propaganda está sendo forçada a evoluir também.

Atingir este “novo” consumidor e conquistar sua atenção está cada vez mais difícil. Para Shapiro e Varian (1999), a riqueza da informação gera a pobreza de atenção e o valor está em localizar, filtrar e comunicar o que é útil para o consumidor. Webster (2005) realizou estudo em que constatou os fenômenos da fragmentação e da polarização. A fragmentação decorre do fato que os espectadores têm hoje muito mais opções de canais de televisão do que há 20 anos atrás. O processo de polarização se dá uma vez que a audiência passa a se concentrar de acordo com grupos de pessoas com interesses em comum. Pesquisas internacionais recentes mostram que o consumidor utiliza múltiplos canais (*multichannel*) e consome várias mídias ao mesmo tempo (*multitasking*) (Ahlers e Hessen, 2005). O consumidor atua em múltiplos canais, quer customização e participa de comunidades, virtuais ou físicas (Wind e Mahajam, 2002). Há ainda uma tendência dos consumidores para bloquear

as propagandas (Court et al, 2005). Para Grant (2005), o entusiasmo e credibilidade dos jovens são afetados por problemas criados pela crescente agressividade dos esforços de marketing *on-line*. Balasubramanian, Karrh e Patwardhan (2006) mostram que os consumidores parecem aceitar melhor as imagens de marca em mídias livres de comerciais (*commercial free*), o que incentivaria a integração da propaganda com o conteúdo.

Um outro aspecto é que os clientes buscam cada vez mais uma solução integrada, já que o marketing em múltiplos canais (*multichannel marketing*) permite a construção de relacionamentos duradouros com o consumidor e tem como necessidade fundamental a operação integrada e coerente (Rangaswamy e Bruggen, 2005). Day (2006) sugere que estruturas organizadas por funções ou produtos, como é o caso de muitas empresas de mídia, são fracas em compreender a experiência total do cliente. Reid e King (2000) sugerem que profissionais de comunicação tendem a colocar as mídias em certas caixas ao considerá-las. Sheth e Sisodia (2001) mostram que, apesar das possibilidades, o marketing ainda não é realmente centrado no consumidor e que as ferramentas disponíveis como internet e CRM não alteraram de fato o cenário.

O modelo de receita das mídias parece ser um dos principais empecilhos à exploração das oportunidades criadas pelas novas tecnologias. Shen (2002) realizou pesquisa com diretores de mídia de agências de propaganda interativa, considerando três modelos de medição do retorno de um *banner* (espaço de propaganda em sites de internet): (1) o modelo baseado em exposição, que segue o mesmo modelo dos anúncios para a televisão; (2) o modelo baseado em interação, que sugere que o retorno deve ser medido de acordo com o número de cliques no banner; e (3) o modelo baseado em resultado, em que o anunciante paga de acordo com o desempenho, como o acréscimo nas vendas, por exemplo. O modelo baseado em exposição inclui tarifa fixa e custo por mil (CPM). A tarifa fixa, ou seja, cobrar um preço fixo por um período determinado, foi o primeiro método de cobrança adotado na internet. O CPM é popular porque é comumente utilizado na mídia tradicional e assim facilita a comparação entre mídias. A pesquisa indicou que o CPM é o método favorito tanto para comprar quanto para vender anúncios em *banners*. A medição por cliques ficou em um distante segundo lugar. O estudo aponta ainda para a disparidade entre a forma como as agências compram mídia *on-line* (CPM) e o que consideram boas medidas de eficiência (número de cliques), o que, entre outros motivos, pode ser causado por uma acomodação com formas mais tradicionais de compra de mídia (Shen, 2002).

Em relação à percepção sobre as mudanças, Christensen (1997) mostra no Dilema do Inovador (*Innovator's Dilemma*) que as empresas tendem a rejeitar idéias disruptivas, sem grande apelo aos consumidores e mercados estabelecidos, em favor de ações incrementais com resultados menores, porém mais previsíveis. Chandy, Prabhu e Antia (2003) destacam três tipos de expectativas em relação ao efeito das novas tecnologias sobre produtos existentes: melhoria de eficiência, obsolescência ou influência mínima ou inexistente. Expectativas diferentes resultam em diferentes investimentos na tecnologia radical, sendo o medo da obsolescência o maior incentivador à adoção, enquanto que a expectativa de melhoria torna o investimento menos agressivo.

Diversos autores mostram que o impacto das novas tecnologias gera oportunidades e ameaças, tendo o potencial de reconfigurar a cadeia de valor das indústrias. Hagel e Singer (1999) estudam novas possibilidades para as cadeias de valor das empresas, mostrando que estas podem ser divididas em três negócios: relacionamento com os clientes, inovação de produto e infra-estrutura. Estas estruturas podem ser desagregadas (*unbundling*) e reagregadas, formando empresas de atendimento ao cliente e de inovação separadas, mais ágeis e flexíveis. Wirtz (2001) trata também da reconfiguração das cadeias de valor, propondo uma nova cadeia de valor multimídia para uma nova indústria convergente, chamada de mídia e comunicação (*media and communication market*). Para o autor, esta convergência dos

mercados de mídia, telecomunicações e tecnologia da informação foi causada pela desregulamentação, mudanças nas preferências dos consumidores e pelas inovações tecnológicas. O modelo Delta (Hax e Wilde, 1999) apresenta três opções de posicionamento estratégico, acrescentando novas opções às possibilidades de liderança de custo e diferenciação desenvolvidas por Porter (1985). Além do vértice de Melhor Produto (*Best Product*), os autores apresentam os vértices de Solução para o Consumidor (*Customer Solutions*) e Aprisionamento Sistemático (*System Lock-in*). Desta forma, o escopo estratégico é ampliado para responder aos desafios de um mundo em mudança pois, além da competição baseada na economia do produto, pode-se ter uma competição baseada na economia do consumidor, ou da própria plataforma de negócios.

Em resumo, pesquisas realizadas identificam que:

- A indústria de mídias está passando por um processo de transformação global, com fragmentação, queda de audiências e surgimento de novas mídias.
- As tecnologias disruptivas podem reconfigurar negócios existentes, ocasionando mudanças nas cadeias de valor, nos modelos de negócio e nos mercados estabelecidos.
- Há uma tendência ao fortalecimento do consumidor frente às mídias, que reflete na forma como este interage com elas.

Em função disto, e da incorporação de novas questões com a implantação da TV Digital o Brasil, o estudo buscará responder às seguintes perguntas, como forma de atingir seus objetivos:

- 1. Qual a percepção das redes de televisão aberta que atuam no Brasil em relação às mudanças trazidas pelas novas tecnologias na indústria, especialmente em relação à implantação da TV digital?**
- 2. Como as redes de televisão aberta que atuam no Brasil estão percebendo as oportunidades geradas pelas novas tecnologias?**
- 3. Como as redes de televisão aberta que atuam no Brasil estão explorando tais oportunidades?**

3. Método

Para responder as perguntas da pesquisa, optou-se pela utilização de um método qualitativo, já que o método adotado deve ser coerente com o objetivo proposto para a pesquisa (Malhotra, 1999) e o método qualitativo dá ênfase aos processos e significados que não são examinados ou medidos em termos de quantidade, intensidade ou frequência, buscando análises em profundidade, com as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse (Garcia e Quek, 1997). A opção por um método qualitativo também se deve ao fato da pesquisa explorar um fenômeno pouco conhecido, com pouca base teórica existente na literatura, constituindo um estudo de natureza exploratória, no qual há necessidade de familiarização com um fenômeno, sobre o qual conhecimentos adicionais são desejados (Selltiz, 1974; Yin, 1989). Outro argumento a favor da abordagem qualitativa é a necessidade de abordagem profunda de poucos objetos sociais, para se obter um amplo conhecimento dos mesmos (Gil, 1987).

Dentro dos métodos qualitativos existentes, o trabalho utiliza o estudo de casos, com a análise de múltiplos casos, com foco nas questões específicas em estudo, pois, de acordo com Yin (1989), o estudo de casos investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são evidentemente claros. É indicado para pesquisas nas quais as perguntas são “como” ou

“porquê”, e quando a pesquisa trata de eventos contemporâneos nos quais os comportamentos não podem ser controlados.

Foram realizadas entrevistas em profundidade (Snow e Thomas, 1994; Selltitz, 1974) com executivos-chave, responsáveis pelas escolhas e implementações tecnológicas nas cinco grandes redes de TV aberta do Brasil, que, juntas detinham 90% da audiência em 2003 (Lima, 2003 *apud* Reis, 2004). As entrevistas foram realizadas entre junho e julho de 2006 e analisadas à luz do quadro conceitual oriundo da revisão bibliográfica.

Após as entrevistas, foi possível perceber uma similaridade dos discursos, não se julgando necessária a marcação de novas entrevistas. Esta decisão está de acordo com as recomendações de Yin (1989), já que o estudo de múltiplos casos utiliza a lógica de replicação e não de amostragem, e tem como estratégia-chave a procura por padrões entre os dados para fornecer validade aos resultados. Para Eisenhardt (1989), um número entre 4 e 10 casos é indicado para este tipo de pesquisa e deve-se parar de adicionar casos quando há saturação teórica, ou quando a melhoria incremental é mínima.

Todas as redes de televisão aberta participantes da pesquisa são de grande porte, atuam nacionalmente e estão posicionadas entre as cinco maiores em atuação no Brasil. O perfil das empresas é o seguinte:

Rede 1: Fundada nos anos 60, além de estar posicionada entre as cinco maiores redes de televisão em atuação no Brasil, é uma das maiores produtoras mundiais de programas próprios e é composta por 121 emissoras, entre geradoras e retransmissoras.

Rede 2: Atuando desde a década de 70, é uma das cinco maiores redes de televisão aberta do Brasil, composta por 107 emissoras, entre geradoras e retransmissoras.

Rede 3: Empresa de grande porte, posicionada entre as cinco maiores redes de televisão brasileiras, foi fundada na década de 60 e possui 79 emissoras.

Rede 4: Fundada nos anos 50, foi uma das primeiras redes brasileiras. Está posicionada entre as cinco maiores redes de televisão em atuação no Brasil, sendo composta por 102 emissoras, entre geradoras e retransmissoras.

Rede 5: Empresa brasileira de grande porte, posicionada entre as cinco maiores redes de televisão aberta em atuação no país. Possui mais de oito anos de experiência e 40 emissoras em sua rede.

4. Resultados e Discussão

4.1. Percepção das mudanças no mercado de TV aberta

De forma homogênea, todos os entrevistados acreditam que o setor de televisão aberta está consolidado, com seu modelo de negócio baseado na venda de espaço publicitário. Para eles, os motivos para o sucesso da televisão aberta são: uma produção de qualidade do ponto de vista técnico, oferta de conteúdo de identificação nacional e a situação econômica da população que impede a aquisição de novas tecnologias.

“O conteúdo da televisão brasileira tem uma grande identidade com a população brasileira. A televisão brasileira tem uma leitura muito clara do gosto, os “wants and needs” do mercado são muito bem identificados e conseguem fazer um produto de valor alto, desejado pela população.” (Rede 2)

“O que eu vejo no panorama brasileiro atual é que o Brasil tem um modelo próprio de televisão muito bem estabelecido e exercitado, há mais de 50 anos a televisão tem muito

sucesso, o público está bem satisfeito, o espectador explora satisfatoriamente o serviço, e o mercado se utiliza dos serviços da TV para divulgar seus negócios.” (Rede 2)

As empresas não vêem a televisão a cabo e nem a internet como uma concorrência justificando que a grande abrangência da televisão aberta reflete em maior audiência e, conseqüentemente, maior parcela da verba publicitária nacional. Neste contexto, a situação brasileira é classificada como atípica, quando comparada com o cenário internacional.

“A TV fechada, a gente entende que é um mercado muito segmentado e que tem dinheiro para pagar. Mas ainda assim, muita gente que paga a TV fechada é para ver a TV aberta. Então a gente não vê a TV fechada como um competidor.” (Rede 4)

Outra peculiaridade encontrada no mercado brasileiro é o próprio posicionamento da empresa líder no setor, que mesmo detendo 50% da audiência ainda é capaz de captar 80% das verbas publicitárias, tornando o mercado ainda mais competitivo para as empresas concorrentes.

“Há 20 anos atrás a Globo detinha 80% da audiência e conseqüentemente a verba publicitária era destinado para esta empresa. O questionamento que nós temos é ... passado os 20 anos a audiência média da Globo por dia não é mais de 80%, as outras redes juntas detêm hoje na média 50% da audiência. Mas há uma questão que até agora nós não conseguimos responder é porque até agora 80% das verbas publicitárias vão para a Globo. Porque em qualquer outro lugar do mundo o anunciante faz a distribuição pelo share de audiência que a rede tem. No mundo é assim, no Brasil não. Este modelo de mercado do Brasil tem algo que ainda é obscuro.” (Rede 5)

“Outro aspecto que impacta o cenário brasileiro é que existe a TV Globo. Ela tem uma capacidade de produção nacional que atende e supre as necessidades do mercado, ela ocupou este espaço e ela tem um modelo que passou a ser o padrão.” (Rede 1)

Com relação ao impacto das novas tecnologias, foi interessante observar que mesmo quando questionados, os entrevistados só apontaram questões relativas à televisão digital, especialmente em relação ao início das transmissões em alta definição. Os executivos compartilham a opinião de que o período de adoção será longo, uma vez que há custos de mudança para o telespectador (compra do *set-top box*), que poderiam ser aliviados por meio de subsídios ou até mesmo com o surgimento de uma nova tecnologia.

“Analisando sobre o ponto de vista do impacto da TV digital no povo brasileiro, isso é um negócio de no mínimo 10 a 12 anos de implantação.” (Rede 1)

“E ainda tem um tempo de maturação para essas tecnologias. Em nenhum lugar do mundo isso decola da forma como previsto. Porque é caro para o usuário. O cabo está estagnado não é porque é caro para passar um cabo na casa de uma pessoa, mas é porque o serviço é caro, o aparelhinho e a assinatura são caros.” (Rede 3)

Não houve menção a tecnologias emergentes com potencial disruptivo, como IPTV, que permite a transmissão de TV pela internet, o que indica que as empresas não estão gerenciando as tecnologias emergentes, o que pode ser perigoso para sua permanência no mercado, como alertam Day e Schoemaker (2000).

4.2. Percepção das Oportunidades da Indústria e Convergência.

A pesquisa mostrou que o padrão japonês com melhorias brasileiras, que foi escolhido para as transmissões digitais abertas no Brasil apresenta quatro possibilidades de inovação em relação ao sistema anterior: permite a transmissão em alta definição, a multiprogramação, a transmissão para dispositivos móveis e a interatividade. O grande foco da TV digital para os entrevistados está na transmissão em alta definição (chamada *high definition*, ou HD). Ela é considerada pelos entrevistados a grande alavancadora da TV digital, mesmo sendo enquadrada por eles como uma inovação incremental (Christensen *et al.*, 2002). Todos os entrevistados foram unânimes ao dizer que a primeira característica a ser percebida pela população será a qualidade de imagem e som, enquanto a interatividade e a mobilidade demorarão mais tempo para serem difundidos.

“O high-definition representa um passo como aquele dado da TV preto-e-branco para a TV colorida ... representa um salto de qualidade extraordinário.” (Rede 1)

A multiprogramação, uma possibilidade da TV Digital, que permitiria a transmissão de vários canais para cada rede, é desconsiderada uma vez que os entrevistados acreditam que sua utilização somente pulverizaria a verba publicitária entre os canais.

“Se a emissora resolver que vai dobrar a capacidade de produção ela pode fazer isso. Não é questão de competência tecnológica não é questão de competência de se fazer conteúdo. Mas é a questão da viabilização econômica de se fazer conteúdo. O problema é você ter a capacidade produtiva para ocupar dois canais. Não apenas se haverá público, mas também se vai ter algum anunciante interessado em anunciar naquele programa. Ou se vai ter aquele público disposto a pagar por aquilo.” (Rede 1)

Apesar do potencial disruptivo das transmissões com interatividade e da possibilidade de geração de novas receitas com a transmissão móvel, com novos “horários nobres” (como as horas de deslocamento para o trabalho), estas inovações praticamente não são consideradas. A interatividade será muito facilitada com a introdução da televisão digital, mas ainda dependerá de algum outro setor para fazer o caminho de volta ou canal de retorno, isto é, o envio das informações dos telespectadores para a emissora. Isto confirma a idéia de Galvão (1998) de que a dinâmica da indústria do audiovisual está ligada não só às evoluções internas do setor, mas também a tecnologias provenientes de outros setores, como o de telecomunicações. O grande valor visto pelas redes de televisão aberta na interatividade é a oportunidade de conhecer melhor o telespectador e os seus interesses.

“Na TV aberta, o telespectador não tem como influir no andamento no programa. Há uma tendência hoje de se chamar de interatividade um canal que te apresenta mais dados.” (Rede 1)

“A interatividade só ocorrerá utilizando o recurso de telefonia. Não dá pra dissociar, porque se eu mandar uma pergunta para você na televisão digital, como eu faço hoje na televisão analógica, eu não tenho caminho de volta. Diferente da TV a cabo, que você está conectado fisicamente a ele e ele a você.” (Rede 5)

“Esse [conhecimento do telespectador] é um ponto falho da TV aberta hoje e que eu acredito que pode melhorar consideravelmente com a TV digital. Medir isso pela interatividade, tentando mapear a percepção que o telespectador tem do programa, opinião pública, consigo gerar entretenimento. Então você consegue através da interatividade também medir participação que algumas vezes surpreende.” (Rede 3)

“Até hoje eu nunca vi uma ação de interatividade pagar o espaço que ela consome. Se fizer uma continha, ela não se fecha, mas você tem outros benefícios.” (Rede 3)

Quando questionados sobre a convergência digital e a potencial reconfiguração da indústria, é notável a importância dada pelos entrevistados às dimensões tecnológicas e de demanda (Wirtz, 2001), ignorando a visão mais abrangente do ambiente, com outros possíveis competidores e seus movimentos. Mesmo com os recentes movimentos das empresas de telefonia frente às redes de televisão a cabo e da própria internet, os incumbentes não se sentem ameaçados, pois acreditam que as características do mercado brasileiro sustentam e protegem o modelo de televisão aberta. A abrangência da TV aberta no Brasil, especialmente em comparação com a TV fechada, é apontada como uma grande vantagem para o modelo, que chega a ser citado como imbatível. O diferencial está na produção do conteúdo, fator chave para atrair a audiência, mesmo tendo consciência que as empresas de telecomunicações possuem posição privilegiada com relação ao contato direto com o cliente.

“Quando você aumenta a oferta de IPTV, TV por satélite, TV a cabo, você continua disputando [apenas] os mesmos 4 milhões de lares.” (Rede 1)

A escolha do padrão japonês com melhorias brasileiras é apontado pelos entrevistados como uma vitória das redes de TV sobre a telefonia, já que este padrão permite a portabilidade, isto é, a transmissão do conteúdos de TV aberta nos aparelhos de celular.

“A grande discussão da TV digital se era o sistema japonês, americano ou europeu, escondia uma discussão que não era técnica. A solução técnica é a japonesa por ser a mais nova, pois melhorou o americano e o europeu. A grande discussão se deu em relação a quem ficaria com o conteúdo. Se fosse adotado o modelo europeu, as redes não poderiam colocar o seu conteúdo na telefonia celular, trazendo o que nós chamamos de portabilidade. Sendo o japonês, as empresas de telefonia têm que ter o nosso sinal. (Rede 5)

4.3. Exploração das oportunidades e novos modelos de receita.

Com relação aos modelos de receita, não é percebida uma mudança significativa nos modelos tradicionais. As redes percebem a fragilidade do modelo dos “30 segundos” e buscam opções em modelos já utilizados pela indústria, como a inserção de propaganda dentro do conteúdo (o chamado “*merchandising*”), e a venda de conteúdos e de formatos. A indústria de televisão tem sofrido no mundo diversos abalos no seu modelo de negócios com o surgimento de tecnologias como o DVR. O *time-shift* do Tivo, um DVR já disponível no mercado americano, que permite ao consumidor assistir os programas no momento que quiser, pulando os comerciais.

“Já existe no mercado americano uma tendência para que esse modelo de 30 segundos desapareça. Ou você vai vender estas coisas dentro do tempo de programa ou você vai ter que criar um novo conceito de marca dentro do programa. Porque este negócio de 30 segundos, depois que surgiram os gravadores DVR, há uma tendência de se pular os comerciais.” (Rede 4)

“A TV em cores entrou no Brasil na década de 70 e hoje vive basicamente de receita publicitária e também hoje um novo modelo de receita que é você vender propaganda para dentro dos seus programas que é o merchandising. Eu diria que 90% vêm da venda do comercial e o restante seria merchandising.” (Rede 4)

As redes de televisão aberta não acreditam que a convergência digital vá impactar o seu negócio no futuro. Elas se sentem protegidas pela tradição, pela audiência, pelo modelo estabelecido e pelo conteúdo. Por tudo já apresentado no referencial teórico e já ocorrido em outras indústrias, como a da música e do cinema, essa parece ser uma visão míope da realidade.

“Será que a televisão, que sempre fez comunicação para todos, vai abandonar isso para fazer comunicação 1 para 1? Vai abandonar o mercado publicitário que se baseia ainda no mercado de massa e vai migrar totalmente? É claro que eles já trabalham com segmentação, mas isso ainda é um embrião. Essa migração falada é muita falácia. É claro que com mais oferta as pessoas vão interagir mais, mas isso não quer dizer que elas vão passar totalmente de uma posição passiva para uma posição ativa. Essa comunicação contemplativa vai continuar existindo, competindo cada vez mais com conteúdos que lhe convidam para interagir.” (Rede 2)

“Uma coisa que é muito clara para nós é que nós não seremos uma operadora de celular, uma empresa de telecomunicações. Mas fazer produtos para essas novas mídias pode gerar receita. Nós entendemos hoje que nós não podemos produzir conteúdo simplesmente para a TV aberta. Aquele conteúdo exclusivo, como por exemplo, o jornal que passa hoje integralmente na TV aberta. No celular você vai pegar spots, ou coisas que você não viu na televisão. Hoje para produzir um jornal da noite, você passa o dia inteiro preparando conteúdo. Tem uma carga de coisas que você não usa na TV por causa do tempo restrito, que serviria muito bem para um portal de conteúdo ou num acesso celular.” (Rede 4)

“Quem tem o poder de barganha é quem tem acesso ao cliente. Mas tem uma coisa. Nós temos o produto que o cliente quer. Quando você tem opção, você tem que estar totalmente alinhado com o seu cliente. Somos reconhecidos hoje por tentar equilibrar isso: ganhar dinheiro e atender o que o cliente quer.” (Rede 1)

5. Conclusões, Limitações do Estudo e Oportunidades para Pesquisas Futuras

A pesquisa levantou questões relativas ao posicionamento das redes de televisão aberta diante das mudanças ocorridas no mercado mundial. Apesar das potenciais oportunidades, as redes parecem não atuar para aproveitar as novas possibilidades, preferindo uma postura reativa, de proteção ao modelo tradicional de negócio e à forma tradicional de trabalhar. Portanto, respondendo às perguntas da pesquisa, as seguintes proposições podem ser enunciadas:

Proposição 1: As novas tecnologias mudam o cenário da televisão aberta, criando novas formas de relacionamento com o meio, novas mídias e novas oportunidades.

Proposição 2: As redes de televisão aberta não exploram as oportunidades geradas pelas novas tecnologias.

Analisando a literatura e os fatos relacionados à televisão no mundo, percebe-se a difusão de tecnologias disruptivas, como TV digital, DVRs, internet e IPTV, que têm transformado a indústria e seus modelos de negócio (Ahlers e Hessen, 2005; Fortunato e Windels, 2005; Webster, 2005). É interessante, portanto, identificar que, no Brasil, as principais redes de TV não percebem potencial disruptivo (Christensen, 2002) nas novas tecnologias, acreditando que as melhorias serão incrementais ou que as mudanças no negócio acontecerão somente no longo prazo. Confrontando as entrevistas com a literatura, é

estabelecido um cenário de potencial ameaça para as redes de televisão aberta, agravado pelo fato de estas se perceberem numa posição estável e confortável. As redes de TV parecem estar abrindo mão de se posicionar estrategicamente para aproveitar estas oportunidades, preferindo apagar-se aos modelos de remuneração e funcionamento tradicionais.

A discussão dos resultados da pesquisa à luz da literatura de estratégia e inovação aponta caminhos interessantes. Em relação à TV digital, o processo de migração do é capitaneado por áreas técnicas e não de negócios, produzindo uma ênfase nos processos e não nas estratégicas e a uma percepção da mudança como evolutiva ao invés de disruptiva. Assim, oportunidades são perdidas, como a utilização de todo o potencial de comunicação com os clientes, com iniciativas mais customizadas e interativas. A interatividade, que é a funcionalidade com potencial disruptivo da TV Digital, é praticamente ignorada, pelo fato de não estar disponível um canal de retorno, ao invés de ser tratada como uma inovação que pode trazer oportunidades de receita e relacionamento com o consumidor, e que transforma toda a forma tradicional de fazer TV, tornando TV e internet mídias mais parecidas e convergentes. Neste sentido, é importante ressaltar que, ao pensar na indústria de entretenimento de forma ampla, analisando todo o ecossistema e os *players* envolvidos, a interatividade já é uma realidade na vida do consumidor, algo que ele utiliza constantemente e até exige em mídias como a internet. Este é um quadro de potencial ameaça, já que a interatividade está sendo deixada de lado nas novas transmissões digitais abertas.

Outra consequência da visão técnica e pouco estratégica pode ser percebida com a aplicação do modelo Delta (Hax e Wilde, 1999). As redes de TV parecem adotar a estratégia de *Best Product* (Melhor Produto), enquanto potenciais novos entrantes, como as empresas de telecomunicações, já se posicionam no mercado com a estratégia de *Total Customer Solutions* (Soluções Completas para o Consumidor). Há uma ênfase excessiva no produto e um distanciamento das necessidades e mudanças do consumidor. A preparação para o futuro deve estar fortemente baseada na capacidade de se compreender as necessidades latentes do consumidor.

As grandes redes de TV atuam de forma muito homogênea, competindo pelos mesmos clientes, inclusive com grades de programação muito similares. Há possibilidades de expansão desta atuação tanto em tecnologias (especialização em transmissões interativas, por exemplo), quanto em ofertas ao cliente (oferecer uma solução integral de informação em um determinado tipo de conteúdo, como esporte, notícias ou novelas, por exemplo). Esta ampliação da visão das redes de televisão aberta permitiria posicionamentos diferenciados e a criação de estratégias de oceanos azuis (*Blue Ocean Strategy*), descritas por Kim e Maubourgne (2004).

A adoção da TV Digital no Brasil tem ocorrido de acordo com um fenômeno descrito por Gupta, Jain e Sawhney (1999) como externalidade de rede indireta, que ocorre quando a demanda por um determinado serviço é mediada. As redes precisam esperar que os fornecedores de aparelhos ofereçam um produto economicamente atraente para o consumidor. Por outro lado, os produtores de aparelhos precisam de conteúdo para que a oferta seja atraente para os consumidores e que uma massa crítica seja gerada para baixar o preço do equipamento. Assim, pode-se dizer que a TV Digital, apesar de já estar no ar em São Paulo, ainda não se difundiu no país. Esta estratégia de “esperar para ver” pode funcionar em alguns casos, mas também pode acarretar na perda de oportunidades únicas e num posicionamento tardio (Day et al., 2000).

Do ponto de vista do relacionamento com os clientes, as redes de TV poderiam aproveitar a interatividade da TV Digital para conhecer melhor seus clientes e melhorar o relacionamento com eles, o que não ocorre. Elas concentram sua atenção defensivamente, na definição das fronteiras do negócio com as empresas de telecomunicações, e na regulamentação do setor, que hoje protege as incumbentes.

Entre as limitações deste estudo, podemos destacar o fato de que o método de estudo de casos não permite generalizações para o universo, independentemente do número de casos estudados. Yin (1989) observa os estudos de casos são generalizáveis para proposições teóricas e não para populações ou universos. Outra limitação decorre da subjetividade na coleta e análise das informações obtidas nas entrevistas em profundidade, tanto em relação ao papel do pesquisador quanto em relação à percepção dos entrevistados. Além disso, trata-se de uma pesquisa para a qual foi encontrada pouca base teórica e que trata de um campo muito novo e de ponta em estratégia, caracterizado pela busca da compreensão dos efeitos das novas tecnologias sobre a estratégia das empresas e sobre as indústrias como um todo. Neste sentido, tornou-se necessário recorrer a novos modelos acadêmicos e teorias, que permitem explicar melhor o fenômeno pesquisado, apesar de ainda não terem sido aplicados anteriormente a este fenômeno. A utilização do estudo de caso para uma pesquisa eminentemente exploratória visa responder estes desafios, abrindo espaço para novos questionamentos e para estudos futuros. Como já foi dito, este é um estudo exploratório que, portanto, não se propõe a esgotar o tema, mas a auxiliar na compreensão do impacto das novas tecnologias sobre o negócio das redes de televisão aberta no Brasil, levantando algumas oportunidades estratégicas.

Assim, estudos futuros serão fundamentais para investigar melhor algumas questões levantadas neste artigo. Uma oportunidade para pesquisa é entender como os telespectadores enxergam as redes de televisão aberta. Qual o nível de satisfação com os serviços oferecidos? O que esperam que elas ofereçam?

A contribuição acadêmica principal do estudo é a análise da indústria de TV no Brasil, acrescentando conhecimento a um campo de estudo pouco explorado. Contribui ainda para a renovação da pesquisa em estratégia, mostrando a contribuição de novos modelos que auxiliam no estudo de algumas indústrias em transformação. Do ponto de vista empresarial, o estudo é importante para as redes de TV e seus clientes, já que lança novas luzes sobre a implantação da TV digital no Brasil e aponta possibilidades para o futuro, para o seu reposicionamento e para novos modelos de negócio.

Podemos concluir que as possibilidades estratégicas para as redes de televisão aberta no Brasil são inúmeras, mas que têm se perdido, principalmente devido à resistência ao novo e ao apego aos modelos de negócio do passado. Cabe, então, aos criativos profissionais de TV a tarefa de reinventar sua indústria, profissão e assim garantir o futuro dos seus negócios.

Referências Bibliográficas

- ABELL, D. F. Defining the business: the starting point of strategic planning. Prentice-Hall, New York. 1980.
- ADNEWS. Magnatas da "velha mídia" exibem novo otimismo em Davos. Pub. em 29/01/2007. Disponível em <http://www.adnews.com.br>. Consultado em 30/01/2007.
- AHLERS, Douglas; HESSEN, John. Traditional Media in the Digital Age. Nieman Reports. Cambridge. Vol.59, Num. 3; pg. 65, 4 pgs. Fall 2005.
- BALASUBRAMANIAN, Siva K.; KARRH, James A.; PATWARDHAN, Hemant. Audience response to product placements: an Integrative Framework and Future Research Agenda. Journal of Advertising. Provo. Vol.35, Num. 3; pg.115, 27 pgs. Fall 2006.
- BARWISE, P.; STRONG, C. Permission-based mobile advertising. Journal of Interactive Marketing. Vol. 16, Num. 1, pg. 14, 2002.
- BLACKSHAW, Pete. Stay Tuned. Marketing Management. Chicago. Vol. 15, Num. 3, pg. 40. May/June 2006.

- BRADLEY, S.; BARTLETT, N. How media choices are changing online advertising. Harvard Business School Publishing, Boston. 2007.
- BRIGGS, Rex; KRISHNAN, R.; BORIN, Norm. Integrated multichannel communication strategies: Evaluating the return on marketing objectives-the case of the 2004 Ford F-150 launch. *Journal of Interactive Marketing*. Hoboken. Vol.19, Num.3; pg.81. Summer 2005.
- BURGHIN, Jacques R. *The McKinsey Quarterly*, 2004, Number 3.
- CGI. BR. Comitê Gestor da Internet no Brasil – Pesquisa TIC Domicílios 2007. Pub. em dezembro de 2007. Disponível em: <http://www.cetic.br/pesquisas/2007/index.htm>. Consultado em 22/04/2008.
- CHANDY, Rajesh K.; PRABHU, Jaideep C.; ANTIA, Kersi D.. What will the future bring? Dominance, technology expectations, and radical innovation. *Journal of Marketing*. Chicago. Vol.67, Num. 3, pg. 1, Jul 2003.
- CHANG, Yuhmiin; THORSON, Esther. Television and web advertising synergies. *Journal of Advertising*. Vol.33, Num. 2; pg. 75, 10 pgs. Summer 2004.
- CHRISTENSEN, C.M. *The Innovator's Dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press, Boston. 1997.
- CHRISTENSEN, C.M.; JOHNSON, M.W.; RIGBY, D.K. Foundations for growth: how to identify and build disruptive new businesses. *Sloan Management Review*. pgs. 22-31. Spring 2002.
- COURT, David C.; GORDON, Jonathan W.; PERREY, Jesko. Boosting returns on marketing investment. *The McKinsey Quarterly*. New York. Num. 2; pg. 36. 2005.
- CRESWELL, J.W. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, 2ed., Thousand Oaks. Sage. 2003.
- DAVIS, S.; MEYER, C. Blur: the speed of change in the connected economy. Cap. 1-3, pg. 1-76. Reading, MA, Addison-Wesley, 1998.
- DAY, George S. Aligning the Organization with the Market. *MIT Sloan Management Review*. Cambridge. Vol.48, Num. 1, pg. 41. Fall 2006.
- DAY, George; SCHOEMAKER, P. J. H., GUNTHER, R.E. *Wharton on Managing Emerging Technologies*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken. 2000.
- DIMMICK, J.; Kline, S.; Stafford, L. The gratification niches of personal e-mail and the telephone: competition, displacement, and complementarity. *Communication Research*. Vol. 27, Num 2, pgs 227-249. Abril, 2000.
- DIMMICK, J.; Chen, Y.; Li, Z. Competition between the internet and traditional news media: the gratification-opportunities niche dimension. *Journal of Media Economics*. Vol 17, Num 1, pgs 19-33. 2004.
- DONATON, S. Mass Media is Alive and Well. Pub. em 04/10/2007. Disponível em <http://adage.com/datacenter/article>. Consultado em 05/10/2007.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. Vol. 14, Num.4. 1989.
- FORTUNATO, J. A.; WINDELS, D. M. Adoption of Digital Video Rede 4ers and Advertising: Threats or Opportunities. *Journal of Interactive Advertising*. Vol.6, Num.1, 2005
- FOLHA ONLINE. Número de internautas residenciais sobe para 22 milhões no Brasil. Pub. em 26/03/2008. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u385946.shtml>. Consultado em 22/04/2008.
- GALVÃO, A. P. Da convergência tecnológica à convergência empresarial: o audiovisual como espaço de acumulação na era da digitalização. 175 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

- GARCIA; L.; QUEK, F. Qualitative research in information systems: time to be subjective? In: LEE, A. S.; LIEBENAU, J.; DEGROSS, J. I. (ed.) Information systems and qualitative research. London, UK: Chapman & Hall, 1997. p.444-465.
- GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 2ª ed.; Atlas, São Paulo. 1987.
- GRANT, Ian C..Young Peoples' Relationships with Online Marketing Practices: An Intrusion Too Far? Journal of Marketing Management. Helensburg. Vol.21, Num. 5, pg. 607. Jun 2005.
- GUPTA, S.; JAIN, D.C.; SAWHNEY, M.S. Modeling the evolution of markets with indirect network externalities: an application to digital television. Marketing Science. Vol. 18, Num. 3, pg. 396-416. 1999.
- HAGEL III, J; SINGER, M. Unbundling the corporation. Harvard Business Review. pgs. 133-141. Mar/Apr 1999.
- HAX, A.C.; WILDE II, D.L. The delta model: adaptative management for a changing world. Sloan Management Review. Vol. 40, Num. 2, pgs. 11-28. Winter 1999.
- JEPSEN, A.L. Information searchin virtual communities: is it replacing use of off-line communication? Journal of Marketing Communications. Vol. 12, Num 4, pgs 247-261. Dezembro, 2006.
- KAYE, B.; JOHNSON, T. From here to obscurity?: media substitution theory and traditional media in an on-line world. Journal of the American Society for Information Science and Technology. Vol 54, Num 3, pgs 260-273. 2003.
- KIM, W.C; MAUBORGNE, R. Blue ocean strategy. Harvard Business Review. Vol. 82, Num. 10. Oct 2004.
- LEE, Ruby P.; GREWAL, Rajdeep. Strategic Responses to New Technologies and Their Impact of Firm Performance. Journal of Marketing. Chicago.Vol.68, Num.4, pg.157. Oct 2004.
- LOGES, William E.; JUNG, Joo-Young. Exploring the digital divide: Internet connectedness and age. Communication Research. Beverly Hills. Vol.28, Num. 4; pg. 536, 29 pgs. Aug 2001.
- MALHOTRA, N. K. Marketing research: an applied orientation. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.
- MARCHEGANI, L. Mobile telecommunications at the dawn of a new era: How new mobile technologies drive innovative business models. School of management Luiss Guido Carli. Roma. 2004.
- MARKIDES, C. Strategic innovation. Sloan management review, v. 38, n. 3, p. 9-23. Spring, 1997.
- MATHWICK, Charla. Understanding the online consumer: A typology of online relational norms and behavior. Journal of Interactive Marketing. Hoboken. Vol.16, Num. 1. pg. 40. Winter 2002.
- MIDIA DADOS 2007. Grupo de Mídia de São Paulo, 2007.
- PEREIRA, E. Inter-Meios aponta crescimento do mercado publicitário. Pub. em 03/03/2004. Disponível em: http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?Inter_Meios_aponta_crescimento_do_mercado_publicitario. Consultado em 22/04/2008.
- PORTER, M.E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWANY, Venkat. Cocreation experiences: the next practice in value creation. Journal of interactive Marketing. Hoboken. Vol. 18 Num. 3 pg 5. Summer 2004.
- RANCHHOD, Ashok. The changing nature of cyber-marketing strategies. Business Process Management Journal. Bradford. Vol.10, Num. 3, pg. 262. 2004.

- RANGASWAMY, Arvind; VAN BRUGGEN, Gerrit H. Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*. Hoboken. Vol.19, Num. 2, pg. 5, 7 pgs. Spring 2005.
- REID, Leonard N.; KING, Karen Whitehill. A demand-side view of media substitutability in national advertising: A study of advertiser opinions about traditional media options. *Journalism and Mass Communication Quarterly*. Columbia. Vol.77, Num. 2, pg. 292. Summer 2000.
- REIS, S. D. Sustentação ou Ruptura? Mudanças tecnológicas na Indústria de Televisão: considerações sobre seu impacto à luz das transformações nos Modelos de Negócio. 143 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – COPPE, Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2004.
- SAXTON, Joe. The growth of the Internet, digital television and mobile telephony and the implications for not-for-profit marketing. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. London. Vol.6, Num. 4, pg. 347, 17 pgs. Nov 2001.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo: E.P.U. 1974.
- SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. Information Rules: a strategic guide to the network economy. Harvard School Press. Boston. 1999.
- SHEN, F. Banner Advertisement Pricing, Measurement, and Pretesting Practices: Perspectives from Interactive Agencies, *Journal of Advertising*, Vol. 31, n. 3, p. 59, 2002.
- SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S.. High performance marketing. *Marketing Management*. Chicago. Vol.10, Num. 3, pg. 18. Sep/Oct 2001.
- SNOW, C.; THOMAS, J. “Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to Theory Building and Testing”. *Journal of Management Studies*, 31. 1994.
- SNYDER-DUCH, Jennifer. Interactive Advertising and Presence: a Framework. *Journal of Interactive Marketing*. Hoboken. Spring 2001.
- SRINIVASAN, Raji; LILIEN, Gary L.; RANGASWAMY, Arvind. Technological opportunism and radical technology adoption: An application to e-business. *Journal of Marketing*. Chicago. Vol.66, Num. 3, pg. 47, 14 pgs. Jul 2002.
- SULTAN, F.; ROHM, A. The Coming Era of “Brand in the Hand” Marketing, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, n. 1, p. 83, 2005.
- VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. Chicago. Vol.68, Num. 1, pg. 1. Jan 2004.
- VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. C. Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review*. pgs. 33-48. Fall, 1998.
- WEBSTER, J. G. Beneath the Veneer of Fragmentation: Television Audience Polarization in a Multichannel World, *Journal of Communication*, Vol. 55, Num. 2, pg. 366, 2005.
- WIND, Yoram; MAHAJAN, Vijay. Convergence marketing”. *Journal of Interactive Marketing*. New York. Vol.16, Num. 2; pg. 64. Spring 2002.
- WIRTZ, B.W. Reconfiguration of value chains in converging media and communications markets. *Long range planning*, Vol.34, Num.4. Aug. 2001.
- YIN, Robert K. Case study research: design and methods. Sage Publications, Inc., California. 1989.
- YIN, Robert K. Applications of case study research. Sage Publications, Inc., California, 1993.