



TV ABERTA E INTERNET: A REALIDADE E TENDÊNCIAS DESSA  
ASSOCIAÇÃO NO BRASIL

Priscila de Jesus Freitas Pinto

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Marcus Vinícius de Araújo Fonseca

Rio de Janeiro  
Agosto de 2012

TV ABERTA E INTERNET: A REALIDADE E TENDÊNCIAS DESSA  
ASSOCIAÇÃO NO BRASIL

Priscila de Jesus Freitas Pinto

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO  
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA  
(COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE  
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE  
EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

---

Prof. Marcus Vinícius de Araújo Fonseca, D.Sc.

---

Prof<sup>a</sup> Rosângela Lopes Lima, D.Sc.

---

Prof<sup>a</sup> Carla Martins Cipolla, Ph.D.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL  
AGOSTO DE 2012

Pinto, Priscila de Jesus Freitas

TV Aberta e Internet: A realidade e tendências dessa associação no Brasil/ Priscila de Jesus Freitas Pinto. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2012.

XI, 94 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Marcus Vinicius de Araújo Fonseca

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2012.

Referências Bibliográficas: p. 90-94.

1. TV Aberta. 2. Internet. 3. Convergência de mídias. 4. Narrativa transmídia. I. Fonseca, Marcus Vinicius de Araújo. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

## DEDICATÓRIA

Ao meu pai Raul,  
pelos ensinamentos, luta e exemplo de vencedor.

A minha mãe Terezinha,  
pela doçura, mostrando sempre o lado positivo da vida e amor incondicional.

A Rodrigo,  
por confiar.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por alcançar mais esta etapa,  
Ao meu orientador Marcus Vinicius, por acreditar no tema e pela dedicação para que  
não só o trabalho evoluísse, como também eu enquanto pesquisadora.

A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.

Albert Einstein

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.SC.)

TV ABERTA E INTERNET: A REALIDADE E TENDÊNCIAS DESSA  
ASSOCIAÇÃO NO BRASIL

Priscila de Jesus Freitas Pinto

Agosto / 2012

Orientador: Marcus Vinícius de Araújo Fonseca

Programa: Engenharia de Produção

Esta dissertação tem como objetivo discutir a associação da TV aberta e Internet no Brasil, buscando esclarecer sua realidade e respectivas tendências. Trata-se de um assunto recorrente na atual Era da Informação – ou Era do Conhecimento. Os avanços tecnológicos alteram cotidianamente a vida das pessoas, sejam elas jovens ou não. No primeiro caso, uma nova geração surge neste contexto, aquela que não aceita mais consumir o que oferecem a ela, mas, sim, fazem suas buscas em um nicho imenso de opções. Esta pesquisa apresenta os avanços da Internet no Brasil, sua rápida evolução e seu novo alcance nos lares. A TV não deve encará-la como concorrente; ao contrário, deve vê-la como aliada, no objetivo de fidelizar os consumidores-espectadores. Em meio a esse ambiente de transformação e disputa do tempo e olhar do consumidor, as grandes organizações de mídia precisam reunir esforços para se adaptar à nova realidade e conseguir manter e gerar receitas. Será abordada, também, a convergência de mídias como oportunidade de novos modelos de negócio através da produção de conteúdo em narrativa transmídia, ou seja, pensado, desde sua concepção, na integração de todas as plataformas de mídia. Sobretudo, este estudo propõe usar a convergência de mídias como forma de agregar a nova cultura participativa em novos modelos de negócio e, também, como forma de trazer valor para a sociedade.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

BROADCAST AND INTERNET: THE REALITY OF THIS ASSOCIATION AND  
TRENDS IN BRAZIL

Priscila de Jesus Freitas Pinto

August / 2012

Advisor: Marcus Vinícius de Araújo Fonseca

Department: Production Engineering

This dissertation aims to discuss the association of broadcast TV and Internet in Brazil, seeking to clarify the realities and trends of this association. This is a recurring theme in the current Information Age or the Knowledge Age. Technological advances leap day-to-day lives of people, whether young or not. In the case of young people, a new generation arises in this context, a generation that no longer accepts consume the offering to it, a generation that seeks what he wants to consume a lot of niche options. The paper presents the advances of the Internet in Brazil that evolves and new homes attainest strides, the TV should not regard it as a competitor but as an ally in order to retain viewers-consumers. Amid this environment of change and strife of the time and look at the consumer, the big media organizations need to wrap your head to fit the new reality and to maintain and generate revenue. The paper presents the convergence of media as an opportunity for new business models through the production of content in transmedia storytelling, integrating all media platforms in a content thought this way since its inception. Overall, the paper proposes to use the media convergence as a way of adding the new participatory culture in new business models, and also as a way to bring value to society.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	1
1.1 MOTIVAÇÕES PARA A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO	2
1.2 OBJETIVO GERAL	3
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	4
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	6
<b>2 A ERA DA INFORMAÇÃO</b>	8
2.1 A SOCIEDADE BASEADA NO CONHECIMENTO	9
2.2 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO: UM CONTEXTO E UM CENÁRIO	11
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO	18
2.4 A ERA DE CONSUMIDORES EM REDE	21
<b>3 MÉTODO</b>	24
3.1 NATUREZA DO ESTUDO	24
3.2 MÉTODO EMPREGADO	25
<b>4 A TV ABERTA E A INTERNET NO MUNDO</b>	26
4.1 AS MÍDIAS TV E INTERNET: MODELOS QUE RESPONDEM PELO CUSTO DE CRIAR, MANTER E DISTRIBUIR	26
4.2 TV ABERTA NO MUNDO: UMA TENDÊNCIA QUE INSTIGA À MUDANÇA	31
4.3 A INTERNET NO MUNDO	36
<b>4.3.1 Internet Grátis</b>	36
<b>4.3.2 O Caso Google</b>	41
<b>5 A TV ABERTA E A INTERNET NO BRASIL</b>	45
5.1 A TV ABERTA NO BRASIL	46

5.2 A INTERNET NO BRASIL	51
<b>5.2.1 O Plano Nacional de Banda Larga</b>	56
<b>6 ANÁLISE DOS IMPACTOS TECNOLÓGICOS</b>	58
6.1 A MUDANÇA MIDIÁTICA	60
6.2 O PODER DOS <i>REALITIES SHOWS</i> NA AMPLIAÇÃO DO ALCANCE DA TV	61
6.3 A MUDANÇA NA FORMA DE GERAR LUCRO	65
<b>6.3.1 Você paga pelo que recebe?</b>	67
6.4 A NOVA GERAÇÃO E A EVOLUÇÃO DO INTERATIVO PARA O PARTICIPATIVO	69
6.5 A NARRATIVA TRANSMÍDIA	74
<b>7 DISCUSSÃO</b>	78
7.1 UTILIZANDO A CONVERGÊNCIA COMO UM NOVO MODELO DE NEGÓCIO	78
7.2 COMO UTILIZAR A CONVERGÊNCIA A FAVOR DA SOCIEDADE	82
<b>CONCLUSÕES</b>	85
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	90

**INDÍCE DE FIGURAS**

FIGURA 1 – PROBLEMAS E OBSTÁCULOS APRESENTADOS PELAS EMPRESAS NO BRASIL – 2006 A 2008	15
FIGURA 2 – USO GERAL DE TV, INTERNET E CELULAR NOS EUA POR NÚMERO DE USUÁRIOS	34
FIGURA 3 – PESSOAS QUE ASSITEM À TV E À INTERNET AO MESMO TEMPO, AO MENOS UMA VEZ AO MÊS NOS EUA	34
FIGURA 4 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE TRANSISTORES EM 1 CHIP DE PROCESSAMENTO AO LONGO DOS ANOS	39
FIGURA 5 – CARACTERÍSTICAS DA POPULAÇÃO COM TV: DISTRIBUIÇÃO POR SEXO E IDADE NA GRANDE SÃO PAULO - 1979 A 1997	47
FIGURA 6 – POPULAÇÃO COM TV NA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO - 1979 A 2004	47
FIGURA 7 – AUDIÊNCIA DOMICILIAR DAS 18 ÀS 20 HORAS - GRANDE SÃO PAULO DE 1971 A 1997	48
FIGURA 8 – AUDIÊNCIA DOMICILIAR DAS 20 ÀS 22 HORAS - GRANDE SÃO PAULO DE 1971 A 1997	48
FIGURA 9 – EVOLUÇÃO DAS NOVELAS DAS 19 HORAS DA TV GLOBO	50
FIGURA 10 – EVOLUÇÃO DO PROGRAMA “MAIS VOCÊ” DA TV GLOBO	51
FIGURA 11 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE INTERNAUTAS E TEMPO DE NAVEGAÇÃO NO BRASIL DE 2000 A 2011	53

## 1 INTRODUÇÃO

Na Era da Informação, o capital humano deve ser utilizado de forma eficiente. Empresas baseadas no conhecimento não terão sucesso se o seu mais importante recurso estiver trancado a *sete chaves* (STEWART, 1998).

Constantes mudanças tecnológicas estão ocorrendo na chamada Era da Informação. Os saltos em tecnologias são vivenciados na rotina diária. Quando se fala de grandes metrópoles, percebe-se que celular e Internet são, atualmente, companheiros inseparáveis de consumidores em rede. Uma nova geração que já nasceu com a Internet surge – como conquistá-la é o desafio para as grandes emissoras de TV aberta.

Os meios de comunicação perseguem a novidade. No entanto, as emissoras de rádio e a televisão do pós-guerra, que emergiam como algo inédito, estão perdendo seus espaços na mídia. Os grandes sucessos, por incrível que pareça, já não surtem os efeitos de tempos atrás. O campeão é ainda campeão, mas as vendas daí resultantes perderam o viço do passado (ANDERSON, 2006).

Todos os anos, as grandes redes de televisão perdem cada vez mais audiência para as dezenas de canais a cabo que se concentram em nichos do mercado. O grupo que está na faixa etária de 18 a 34 anos – o público mais almejado pelos anunciantes – está começando a desligar de vez a televisão, dedicando parcelas cada vez maiores do tempo que passam diante de telas eletrônicas, da Internet e de videogames. A única grande área em crescimento acelerado é a Internet, mas, nesse caso, trata-se de um oceano sem categoria própria, com milhões de destinos, cada um a sua maneira, fora da lógica convencional da mídia e do *marketing* (ANDERSON, 2006).

Dessa forma, este trabalho propõe relacionar o que vem acontecendo, nos EUA e no mundo, em relação às TVs abertas e à Internet, e analisar o que está acontecendo no Brasil, mostrar o que é verdade e a realidade no cenário deste país e apresentar as tendências para a TV Aberta, principalmente, no que toca à associação destas duas mídias no Brasil.

## 1.1 MOTIVAÇÕES PARA A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

Em 2008, me formei em Administração Industrial pelo Centro Federal de Educação Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ). Desde meu 3º período, já estagiava e, pelas duas empresas em que passei como estagiária, fui efetivada como funcionária. A primeira foi o Banco Santander; a segunda, a TV Globo, empresa na qual trabalho até hoje. Embora houvesse o desejo de tornar-me professora, trabalhar em uma empresa de entretenimento, ou melhor, em um veículo de comunicação de massa, como a TV aberta, me motiva muito. O ritmo de trabalho é bastante intenso e depende muito da execução em equipe para dar certo. Tudo produzido nessa indústria é dinâmico, fruto da ideia de um autor, que um produtor artístico deve entender e explicar para quem vai produzir. Quando digo dinâmico, refiro-me ao fato de que, mesmo concebido de uma forma, o produto pode mudar, de acordo com a resposta de quem o assiste.

Nesse mesmo ano em que me formava, conheci o professor Marcos Cavalcanti, por intermédio de meu irmão, que cursava engenharia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Expliquei ao docente sobre meu interesse em fazer mestrado, a fim de que, um dia, pudesse me tornar professora e que, ao mesmo tempo, gostaria de conciliar esse ofício com a empresa onde atuava, pesquisando sobre algo relacionado à TV aberta. No ano seguinte, fui aconselhada a assistir a algumas aulas no Programa de Engenharia de Produção, para ver se me identificava com o mestrado nessa área e se encontrava um tema para pesquisa envolvendo a TV aberta. Foi então que, em 2009, conheci o meu orientador, Professor Marcus Vinicius de Araujo Fonseca, ao qual expliquei que, apesar de sempre ter trabalhado com Planejamento e Controle da Produção na Central Globo de Produções (CGP), o tema *convergência de TV com Internet* me interessava e, ao mesmo tempo, despertava curiosidade, pois o que sentia na empresa era que os dois canais de comunicação eram concorrentes e que a Internet roubaria a atenção do telespectador e, conseqüentemente, sua audiência. Aquele pensamento soava como muito antigo e antiquado e, após muitas conversas, cheguei ao meu tema de pesquisa junto ao Professor Marcus Vinicius. Em 2010, já estava matriculada no mestrado de Engenharia de Produção, conciliando as aulas e a pesquisa com meu trabalho.

Ressalto a importância deste estudo pela pouca existência de literatura que trate da convergência desses dois veículos de comunicação em massa, TV aberta e Internet. Sua construção se deu mediante pesquisa em bancos de teses, por meio de palavras-chave em *sites* de busca na Internet e pela utilização de autores norte-americanos, responsáveis por estudos relacionados ao tema nos EUA.

Em 2012, indo ao encontro de meu objeto de investigação, a empresa onde trabalho criou uma diretoria para Internet de Entretenimento, que já conta com receita que pague sua operação. As mesmas pessoas que usavam o discurso apocalíptico de que uma iria conquistar a audiência da outra, hoje acreditam que se deva utilizar a Internet como aliada, como, por exemplo, atrair audiência para produtos veiculados na TV aberta. Não acredito no fim da TV aberta no Brasil, faz parte da cultura popular. A audiência em percentual da TV Globo é uma das maiores do mundo; quando comparada a países desenvolvidos é a maior. O que deve ocorrer é uma mudança na produção do conteúdo. Os autores não poderão mais impor o que assistir. Seu produto deve ser pensado, desde o início, de uma forma participativa: o uso da Internet como novo modelo de negócio, gerador de lucro, torna-se primordial para a continuidade do sucesso.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta dissertação é apresentar os efeitos das mudanças tecnológicas relativas à TV aberta no Brasil. E, com isso, contribuir para o estudo desse mercado consumidor, através de uma combinação do que o cliente deseja (ainda que não tenha expressado) com o que o capital humano é capaz de produzir nesse meio, que é o conteúdo. Este último pode ser traduzido em muitas inovações no atual modelo de TV aberta, com novos formatos e gestão de negócio que utilizem a Internet.

Portanto, o presente estudo propõe analisar a conciliação das mudanças tecnológicas à TV. Para tal, foram levantadas e discutidas questões que podem apoiar empresários, gestores, executivos, pesquisadores e demais estudiosos na busca por novos formatos e modelos de negócio que possam representar vantagem competitiva, considerando a TV aberta no Brasil, que hoje é o veículo de mídia mais visto no País e baseando-se no fato de que essas organizações visam permanecer no topo.

Dessa forma, o objetivo é olhar a TV Aberta sob a ótica do Ambiente XXI, “contexto contemporâneo caracterizado pela aceleração das mudanças tecnológicas, de mercado e de valores” (ARARIPE, 2005, p. 26). Ou seja, antecipando cenários, semeando ideias e colhendo desenvolvimento.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que o objetivo geral da pesquisa seja atingido, outros, mais específicos, devem ser alcançados, a saber:

- apresentação da sociedade do conhecimento e a era dos consumidores em rede;
- caracterização da TV aberta e da Internet no mundo e no Brasil;
- análise dos impactos tecnológicos;
- contextualização da convergência de mídias;
- formatos e modelos de negócio mediante convergência de mídias.

O objetivo do trabalho é sugerir uma combinação do que as pessoas desejam com o que o capital humano é capaz de produzir em termos de conteúdo midiático. O conteúdo deve correr por vários canais de distribuição em uma verdadeira cultura participativa. Em suma, criar novos modelos de negócio a partir da convergência de mídias, que gerem lucro para as empresas.

### 1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A época atual é marcada pelo avanço da microeletrônica, pela explosão da Internet e pelas transformações tecnológicas na área da comunicação e da informação. Um mundo de abundância está disponível em prateleiras infinitas. A respeito dessa constatação, aparece a expressão *Cauda Longa*, que, embora seja comum em textos

estatísticos, teve seu uso popularizado por Chris Anderson. Em 2004, o autor utilizou o termo na revista *Wired* para se referir, sob uma perspectiva genérica, à economia de abundância (ANDERSON, 2006).

Anderson (2006) acredita que, de todos os setores da mídia tradicional, a televisão é hoje o que mais mostra potencial de transformação pelas forças da *Cauda Longa*. Eis o porquê:

- A TV gera mais conteúdo do que qualquer outra mídia ou setor de entretenimento. Produzem-se, por ano, cerca de 31 milhões de horas de conteúdo original para televisão. Embora esse valor ainda não alcance o mesmo volume da produção para o rádio, boa parte do conteúdo deste último é de bate-papo ou de música gravada, disponível em qualquer outro lugar, ou seja, não haveria parâmetro de comparação. Além disso, vendem-se, por ano, 115 milhões de fitas de câmeras de vídeo pessoais. A quantidade de vídeos produzidos por ano é espantosa, mas pouco há em qualidade técnica de áudio e imagem.
- Apenas uma fração minúscula desse total está disponível para o público. São centenas de milhares de horas por ano de transmissões de vídeo para os domicílios e, se neles não houver um Digital Vídeo Recorder (DVR) – o que ocorre em mais de 90% dos casos – e se alguém não passar boa parte de seu tempo livre programando as gravações, quase a totalidade dessas transmissões se perderá. E quando não se vê um programa de televisão, dificilmente se tem outra oportunidade. Apenas uma pequena parte dos programas pertence a uma rede de emissoras e somente uma parcela ainda menor chega aos DVDs ou está disponível para ser assistido na Internet.
- Assim, o conteúdo disponível como porcentagem do que é produzido é mais baixo do que em qualquer outro setor, alguns dos quais talvez produzam mais conteúdo, como a imprensa escrita e a indústria editorial, mas, nesses casos, a disponibilidade é muito maior. Apenas a televisão trata seu melhor acervo como descartável. Na verdade, muita coisa de fato é lixo, mas nem tudo, e de modo algum deveria ser jogado fora, depois de poucos momentos de exibição na TV.

A inovação bem-sucedida sempre foi uma defesa excepcional contra a redução das margens de lucro. Sendo um produto do capital humano, ela também tem um componente de capital do cliente. Esse ponto é importante e, geralmente, esquecido: independente de quem seja o seu comprador, ele também deseja obter o máximo de seus próprios clientes (STEWART, 1998). Ou seja, uma empresa que produza matéria-prima para uma outra e que com ela gere um bem de consumo, pode lograr uma inovação em conjunto, em que o cliente – o comprador – é o primeiro a se beneficiar e experimentá-la.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em sete capítulos: neste capítulo 1, expõe-se a introdução da dissertação, seus objetivos, justificativas e sua forma.

No capítulo 2, é apresentada uma introdução à atual Era da Informação, destacando-se sua importância na construção do trabalho, além de mostrar o trágico cenário da Inovação no Brasil, em que se faz necessário muito investimento para que o País se torne competitivo no assunto, através de informação e conhecimento.

O capítulo 3 é dedicado aos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa para atingir seus objetivos.

No capítulo 4, é apresentado o panorama da TV aberta e da Internet no mundo, a tendência do que acontece fora do País e como esses fatores instigam uma mudança no Brasil. Pode-se observar, pelas pesquisas, que a audiência da TV segue caindo ano após ano e, como ela, a receita também apresenta sua queda. Em contrapartida, a Internet cresce e disputa espaço com a televisão. Não que a Internet induza a que as pessoas desliguem suas TVs, mas elas passam a usá-las simultaneamente. A Internet, que nasceu como algo grátis, traz desafios para os que tentam monetizá-la e gerar lucro a partir dela.

No capítulo 5, é a vez de mostrar a realidade brasileira no campo da TV aberta e Internet. Não muito diferente do cenário mundial, as emissoras nacionais perdem pontos de audiência, o que representa menos TVs ligadas. Em contrapartida, a Internet cresce

exponencialmente em um País que tenta se modernizar no assunto, uma vez que receberá uma Copa do Mundo, e tem o objetivo de fazer dela uma forma de divulgar sua cultura e tentar alavancar o turismo. Este cenário faz os executivos pensarem em como utilizar as duas mídias a seu favor e manter suas receitas.

Após a contextualização da TV aberta no mundo e no Brasil, no capítulo 6, são analisados os impactos das mudanças tecnológicas nas duas plataformas de mídia estudadas. Há uma mudança midiática em curso: não são somente as grandes emissoras e seus respectivos produtores que criam conteúdo. Milhares de vídeos são postados no *YouTube* diariamente; muitos deles explodem e são vistos por outros milhares de usuários. Esse é um processo que acontece diariamente e explica, em parte, o sucesso dos *realities shows*, pois estes são feitos de usuários que postam seus vídeos na *Web*, são feitos por pessoas comuns. Porém, como ganhar dinheiro e gerar lucro com esse fenômeno é uma pergunta, ainda, sem resposta. O *Google*, por exemplo, não ganha dinheiro com o *YouTube* a ponto de sustentá-lo e ter lucro. É uma tarefa difícil monetizar algo que já nasceu grátis para a nova geração. Ela não aceitaria pagar por algo essencialmente livre. É esse grupo que movimenta uma mudança midiática ainda maior, uma evolução do interativo para o participativo, em que a convergência de mídias permite, cada dia mais, a participação de pessoas comuns. Por fim, surge a narrativa transmídia, uma forma de pensar o conteúdo desde sua concepção, a fim de que ele circule por múltiplas plataformas de mídia. Esta é uma nova forma de pensar o conteúdo e explorá-lo como uma franquia, seja na TV, Internet, cinema, história em quadrinhos ou qualquer outro.

No capítulo 7, propõe-se discutir a convergência de mídias como ponto de partida para novos modelos de negócios, principalmente através da exploração de conteúdos com narrativa transmídia, como se fosse uma franquia. Tal convergência também será pensada como forma de agregar maior valor para a sociedade, abandonando de vez a visão de que as mídias levam as pessoas à passividade. Neste caso, saber produzir e divulgar conteúdo de qualidade é chave para o sucesso.

Nas conclusões, destacam-se os principais achados da dissertação, buscando verificar se os objetivos foram atingidos. Apontam-se algumas tendências e as possibilidades de desdobramentos do tema no futuro.

## 2 A ERA DA INFORMAÇÃO

Já é consenso que a humanidade está vivendo na Era da Informação – também chamada Era do Conhecimento ou Era do Capital Intelectual. As organizações enfrentam um cenário global de competitividade acentuada, a demanda por educação de níveis cada vez mais elevados e as habilidades das pessoas são um pré-requisito para a conquista de melhores posições no mercado. O conhecimento é, portanto, o recurso essencial para alavancar o sucesso.

Anderson (2009) compara a informação com o sistema binário digital e afirma que tudo é uma sequência infinda de *bits*. A informação é a forma como as pessoas se comunicam, como cada telefonema se transforma em dados no momento em que as palavras são proferidas. É a televisão e os filmes a que assistimos e a música que ouvimos – nascidos na forma digital – que se transformam, como todo o restante, no mundo dos *bits*, mudando como são feitos e como o consumimos. Até a eletricidade se torna, cada vez mais, uma indústria de informação, tanto no núcleo emissor da rede como em seus limites, à medida que *smart grids* – as redes inteligentes – transformam redes unilaterais em interativas, que logo regularão a demanda e tanto enviarão quanto receberão elétrons de painéis solares e carros elétricos.

O mesmo autor afirma que tudo o que os *bits* tocam também é tocado por suas propriedades econômicas únicas – mais barato, melhor, mais rápido. Sugere que, se, por exemplo, um alarme contra ladrões é transformado em uma tecnologia digital, ele passa a ser apenas mais um ponto sensor e de comunicação na Internet, com abundante armazenamento, largura de banda e processamento, acrescentados, praticamente, de graça. Afirma ser por isso que existe um incentivo tão grande para digitalizar as coisas: de repente, elas podem passar a integrar algo maior – que não apenas funciona mais rápido, como acelera e dá lucro.

## 2.1 A SOCIEDADE BASEADA NO CONHECIMENTO

Hoje, a riqueza mundial advém do conhecimento e dos denominados bens ou produtos intangíveis, como *softwares*, patentes, *royalties*, serviços de consultoria e bens culturais como filmes, música e entretenimento em geral. Além da economia, essas mudanças afetam o dia a dia da sociedade, sua cultura, seus hábitos e comportamentos.

Mesmo antes da Internet, autores e gurus da administração contemporânea vinham alertando para a crescente importância da geração, retenção e utilização do conhecimento nas empresas. Peter Drucker (2005) já começava a falar dessa sociedade atual em 1971. Dizia que as empresas que produzissem ou distribuíssem bens e produtos intangíveis estariam ocupando o lugar central entre as organizações que geram maior riqueza. Acreditava que esse lugar seria, provavelmente, ocupado por empresas que produzissem e distribuíssem informação e conhecimento. Nessa nova sociedade, a riqueza seria gerada pela inovação, e esta, pela capacidade de agregar conhecimento aos produtos e serviços oferecidos.

O mesmo autor afirma que o conhecimento teve, ao longo da história, diferentes significados e funções. Durante a antiguidade clássica, era usado para o crescimento pessoal e para aumentar a satisfação e sabedoria individual.

Em meados do século XVIII, essa concepção parece ter sofrido uma inflexão, justificada, em parte, pelo advento da Revolução Industrial. A partir de então, o conhecimento passou a voltar-se para sua aplicação na sociedade, deixando de servir, exclusivamente, à satisfação pessoal. Essa modificação foi acompanhada por outra, que atingiu a organização econômica da sociedade. O padrão artesanal, manual e dependente do homem foi substituído por outro, de cunho industrial, tecnológico, dependente da máquina. A vida rural, que dispersava geograficamente as pessoas, foi substituída pela vida urbana, que concentrou centenas de indivíduos em torno de fábricas e grandes cidades (CAVALCANTI *et al.*, 2001).

Em fins do século XIX e início do XX, era evidente a crescente alienação do homem em relação ao seu trabalho. Como exemplo, Cavalcanti *et al.* (2001), citam o filme *Tempos Modernos*, protagonizado por Charles Chaplin, que ironiza e critica o trabalho repetitivo, dependente do ritmo da máquina. O que importava ao trabalhador

eram os músculos – e não o cérebro, pois sua atividade dispensava a criatividade e a inteligência.

Ainda, segundo os autores, na sociedade do conhecimento, a realidade é bem diferente. O conhecimento passou a ser o novo motor da economia e se transformou no principal fator de produção. O termo *economia do conhecimento (knowledge-based economy)*, segundo a *Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)*, pode ser definido como uma economia na qual a criação e o uso do conhecimento são os aspectos centrais das decisões e do crescimento econômico (OECD, 1998). O valor de produtos e serviços depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporado.

Na sociedade do conhecimento, o trabalho intelectual, as habilidades e o saber têm mais valor. Um estudo da *A.T. Kearney* e do *Institute for The Future*, apresentado por Aldrich, mostra que as empresas que produzem bens intangíveis geram 65% mais valor para seus acionistas, por dólar investido, que as empresas de bens tangíveis. A diferença entre esses dois tipos de empresa era praticamente zero até o ano de 1990, a partir do qual o retorno sobre o investimento em ativos intangíveis aumentou significativamente, sendo quase o dobro do realizado em ativos tangíveis (ALDRICH, 2000).

Para Cavalcanti *et al.* (2001), os bens intangíveis possuem características aparentemente contraditórias. Eles podem ser efêmeros e perenes, únicos e reproduzíveis de forma infinita. Um *software* pode atender a uma demanda específica de um cliente, enquanto outro satisfaz às necessidades de um grande número de consumidores. Os bens intangíveis podem fortalecer a presença das grandes empresas que já controlam enormes fatias de mercado, como pode favorecer a criação e emergência de novos empreendimentos. A nova economia pode levar a humanidade de volta a uma grande feira livre, onde tudo pode ser negociado, a qualquer momento, em qualquer lugar. Só que esta feira é planetária e digital.

A constatação de que o conhecimento é, hoje, o principal fator de produção tem consequências nas atividades econômicas. Isso é um fato. Mas um dos maiores impulsionadores dessas grandes mudanças é a confluência de diferentes tecnologias – incluindo o desenvolvimento de semicondutores, computação, *softwares* e telecomunicação (OCDE, 1998). Essa convergência é um traço essencial da nova

economia e é a responsável pela criação de diversos produtos e serviços inovadores que estão modificando de modo irreversível a maneira como os negócios são concebidos e gerenciados.

Os mesmos autores observam que a lucrativa indústria de jogos de computador surgiu da interação da indústria de conteúdo e de informática. A TV a cabo, outro exemplo da nova indústria, surgiu da convergência das telecomunicações e da indústria cultural/conteúdo. Praticamente, toda grande fusão entre empresas ocorrida nos últimos três anos pode ser interpretada como uma tentativa de seu posicionamento na nova realidade, que deve surgir com a fusão das indústrias de telecomunicações, informática e conteúdo.

Diante do exposto podemos concluir que em uma Era onde o capital humano desponta como fator de sucesso, fator de produção, podemos dizer que a sociedade de hoje é baseada no conhecimento, criatividade e inovação, obrigatoriamente para que sejam levadas a sério e dê certo, devem estar alinhadas estrategicamente dentro das organizações. Contudo, acontece que o cenário da Inovação no Brasil não é dos melhores, a seguir será visto que o atual cenário brasileiro implora por mudanças, da filosofia ao investimento. Sobretudo, o mais importante é que os líderes entendam a importância da inovação e arquem com seus riscos para desta forma aproveitarem oportunidades.

## 2.2 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO: UM CONTEXTO E UM CENÁRIO

Corporações que, no passado, foram construídas para durar como pirâmides, hoje se parecem mais com tendas. A tecnologia está mudando muito rapidamente, assim como os mercados e estruturas. Sociedade, comunidade e família são instituições conservadoras. Elas procuram manter a estabilidade e evitar, ou pelo menos desacelerar, as mudanças. Mas as organizações modernas são desestabilizadoras. Elas precisam ser estruturadas para a inovação – e a inovação, como disse o grande economista austro-americano Joseph Schumpeter, é “destruição criativa”. As organizações devem se preparar para o abandono sistemático de tudo aquilo que é estabelecido, costumeiro, conhecido e confortável – quer se trate de um produto, um serviço ou um processo, um

conjunto de aptidões, relações humanas e sociais ou a própria instituição. Em resumo, elas precisam estar preparadas para mudanças constantes. A função da organização é colocar o conhecimento para trabalhar em ferramentas, produtos e processos, na concepção do trabalho, no próprio conhecimento e que, por sua natureza, muda rapidamente: as certezas de hoje sempre se tornam os absurdos de amanhã (DRUCKER, 1995).

E não somente a ciência ou a tecnologia criam novos conhecimentos, tornando obsoletos os antigos. A inovação social é tão importante – e com mais frequência – quanto a inovação científica.

Como exemplo, pode-se citar Cavalcanti *et al.* (2001): há trinta anos, ficava-se maravilhado vendo alguém abrir uma lata com um abridor manual. O tempo gasto para realizar essa tarefa era considerado mínimo. Hoje, abre-se uma lata de refrigerante, feita por uma lâmina finíssima, em menos de 1 segundo. Esse gesto banal era impensável há menos de trinta anos! As latas, hoje, também consomem menos energia para serem fabricadas, são feitas com material reciclável e são 80% mais finas que aquelas produzidas antigamente. Falando de outra forma: as latas de refrigerante são 80% tecnologia e 20% metal.

Porém, a inovação pressupõe certa dose de incerteza, uma vez que os resultados do esforço inovador dificilmente podem ser conhecidos de antemão. Tal incerteza não abrange apenas a falta de informação relevante sobre a ocorrência de eventos conhecidos, mas, fundamentalmente, envolve a existência de problemas técnico-econômicos, cuja solução é desconhecida, bem como a impossibilidade de prever consequências para ações.

Inovação é todo novo conhecimento incorporado em produtos, processos e serviços. Ela sempre existiu; a diferença é a velocidade com que ocorre. A pessoa não chuta uma pedra e tem uma ideia que resultará em diferencial competitivo. Inovar é redesenhar para diferenciar. Mais do que isso, inovar é atingir resultados – e não, apenas, ter ideias, pois inovação é a invenção que conquista o mercado.

A visão de Cavusgil *et al.* (2003) também reforça o entendimento da inovação como um fenômeno vinculado ao conhecimento tácito – tipo de conhecimento pessoal, enraizado na experiência individual e que envolve crenças pessoais, perspectivas e

valores dos indivíduos dentro da organização – presente em uma organização. Dessa forma, esses autores acreditam que organizações com alta capacidade de inovação empregam métodos de “aprender-fazendo”, que são muito difíceis de serem copiados pela concorrência.

Seguindo Nonaka e Toyama (2003), o conhecimento é criado em uma espiral que passa por conceitos aparentemente contraditórios, como a ordem e o caos, micro e macro, a parte e o todo, a mente e o corpo, tácito e explícito, o eu e o outro, a dedução e a indução, criatividade e eficiência.

Já em 2005, os mesmos autores, quando tratam dos bens intangíveis, advogam a expansão do foco para além dos bens intangíveis atuais (o conhecimento criado). Eles incluem, em bens intangíveis, o constructo radical humanista da potencialidade, quando adicionam o conhecimento para criar conhecimento, tal como a capacidade organizacional para a inovação.

Segundo Drejer (2004), a inovação depende de processos de aprendizagem e codificação de conhecimentos – em outras palavras: socialização, externalização, comunicação e internalização de conhecimentos.

A inovação é um processo sistêmico, que envolve inúmeros atores que atuam segundo lógicas e prioridades distintas e que só se realiza em um ambiente estimulante e catalisador de competências e iniciativas de cada um. As ideias devem agregar valor, ter um alinhamento estratégico. Todos na empresa são *designers* e precisam saber o curso atual dos acontecimentos e o que tem que mudar. Mas, muitas vezes, restrições jurídicas e a indecisão administrativa podem colocar por terra uma boa proposta.

Para o empresário brasileiro, tem sido difícil acompanhar as inovações tecnológicas mundiais. Além da escassez de capital e da cultura não inovadora, ainda observa-se juros elevados e burocracia, que dificultam desde a simples transformação da inovação em produto ou serviços até as licenças de instalação ou produção. Com isso, a presença e, em alguns casos, a liderança, de empresas brasileiras em certos mercados é explicável muito mais pela questão de custos do que por uma atitude inovadora. A inovação, no Brasil, revela carências em todos os seus possíveis campos de ação – desde a formação de recursos humanos, infraestrutura de tecnologia básica (TIB) até a atitude dos agentes. Entretanto, não é cada componente, individualmente, que inibe a

inovação, mas a ausência de articulação entre eles e de um ambiente que estimule esse processo (SBRAGIA *et al.*, 2005).

Nesse contexto, não se deve deixar de mencionar outro ponto importante, revelado pela Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (PINTEC, 2008), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Nela, consta que o perfil do empresário ou executivo determina a capacitação tecnológica das organizações. Muitas empresas, principalmente aquelas de capital estrangeiro, só investem em inovação no Brasil em razão do engajamento pessoal de seus líderes. Esse deveria ser o ponto de partida para mudar o quadro até então esboçado, complementando-se esta motivação com ações das universidades e do governo.

Com relação aos obstáculos para a inovação nas organizações, ainda segundo a PINTEC (2008), custos elevados da inovação, a escassez de fontes apropriadas de financiamento e riscos econômicos excessivos são os principais entraves para o crescimento da inovação no Brasil. Logo, é necessário que as condições do mercado melhorem e, principalmente, que o Governo apoie, de fato, a inovação no Brasil.

Para ilustrar essa realidade da inovação no Brasil, observe a Figura 1 a seguir, que demonstra as organizações divididas em atividades da indústria, serviços selecionados e P&D e quais foram os principais obstáculos e problemas para inovação apontados por elas.



Figura 1 - Problemas e Obstáculos apresentados pelas empresas no Brasil – 2006 a 2008  
 Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Indústria, Pesquisa de Inovação Tecnológica 2008

A partir da Figura 1, é possível perceber que a área principal de inovação de P&D apresenta: 1º- custos elevados da inovação (73,3%); 2º- a escassez de fontes apropriadas de financiamento (70%); 3º- riscos econômicos excessivos (63,3%); 4º- falta de pessoal qualificado (46,7%) como principais entraves à inovação.

Introduzido pelo consultor canadense Gifford Pinchot, em 1985, e conceituado como o processo de instigar a inovação dentro das organizações, o intraempreendedorismo está cada vez mais presente na realidade brasileira (SBRAGIA *et al.*, 2005).

Dentro desse conceito, a inovação pode ocorrer dentro do âmbito de atuação de cada funcionário, dependendo apenas de seu perfil e das condições que a empresa oferece para que isso ocorra. Quem já não escutou aquela história do funcionário de *chão de fábrica* que teve uma grande ideia, lutou para levá-la adiante e, após ser implantada, rendeu grandes lucros para a empresa?

Os mesmos autores afirmam que, para o intraempreendedorismo florescer em uma organização, é preciso, antes de mais nada, superar algumas barreiras. A primeira delas é a intolerância da empresa em relação a riscos e fracassos. Imagine um funcionário cujo colega tenha sido demitido porque um projeto que ele propôs acabou sem êxito. A probabilidade de que esse funcionário proponha um projeto inovador é praticamente nula. Afinal, é muito mais seguro ficar no “feijão com arroz” e, quando muito, sugerir uma inovação.

Os autores afirmam, ainda, que outra barreira é a autonomia para os funcionários desenvolverem seus próprios projetos. A regra dos 15% da 3M, na qual seus empregados podem empregar até 15% do seu tempo no desenvolvimento de projetos de sua escolha, é um bom exemplo, muito embora a própria 3M não a aplique indiscriminadamente, já que está restrita a algumas áreas e certa seleção nos tipos de projetos. Tal regra faz com que a empresa comercialize produtos tão diversos quanto esponja de lavar louça, retroprojetores e removedor de óleo facial ou um inovador sistema de iluminação para piscinas, entre muitos outros.

Por fim, os autores colocam a questão do financiamento de novas ideias como outra barreira a ser vencida. Se a organização puder utilizar parte dos ganhos advindos de novas ideias para financiar outras, cria-se um círculo virtuoso que poderá proporcionar altos retornos a longo prazo. Segundo os autores, algumas empresas estão criando fundos especificamente destinados a apoiar novos empreendimentos internos.

Os autores destacam que empreender internamente tem suas vantagens, tanto para o empreendedor como para a empresa. Com a intensificação da concorrência, verificada na última década, aliada ao aumento das exigências dos consumidores e os cada vez menores ciclos de vida dos produtos, acabam tornando bem mais difícil a introdução de novos produtos no mercado, se comparada há 20 anos. Nesse contexto, o investimento interno pode ser uma opção interessante, pois o empreendedor conta com toda uma gama de recursos da organização – recursos humanos, financeiros e técnicos,

além de uma marca conhecida –, que acaba fazendo a diferença na hora de tomar uma iniciativa no âmbito da realização.

Para a empresa, o intraempreendedorismo, certamente, traz vantagens, pois permite que ela aumente sua competitividade frente às rivais, tanto nos produtos tradicionais quanto em novas áreas de atuação. Outro benefício é que a inovação reflète-se em diversas áreas da organização. Se, antes, a inovação ficava restrita à área de P&D, hoje a tendência é que ela se mescle com outras áreas – *marketing*, produção e engenharia –, aumentando sua eficácia e, muito importante, reduzindo o tempo de introdução de novos produtos no mercado (SBRAGIA *et al.*, 2005).

Certamente, desvantagens existem; a principal delas, para o empreendedor, é que a maior parte do lucro fica para a empresa – e não, para ele. Nesse sentido, Hamel (2002) traz uma contribuição importante, afirmando que não há inovação em empresas em que haja uma correlação perfeita entre salário e hierarquia. Ou seja, se a empresa quer incentivar a inovação, deve bonificar espetacularmente bem as boas ideias de seus funcionários. Embora não haja muito consenso sobre como essa remuneração deve ser feita – individual, grupal, dinheiro, prêmio etc. –, uma coisa é certa: se a empresa quiser ser competitiva nesses novos tempos, é fundamental reconhecer e incentivar seus mestres da inovação.

SBRAGIA *et al.* (2005) citam a Xerox como exemplo de caso bem-sucedido de inovação, que criou um fundo de US\$ 30 milhões para apoiar novos projetos. Porém, tal iniciativa se deu apenas depois de a empresa perder uma série de oportunidades e quase fechar as portas em uma grave crise. Para se ter uma ideia das chances perdidas, seus laboratórios inventaram, só para ficar nos exemplos mais clássicos, o *mouse* e uma rede interna de comunicação que muito se assemelhava à intranet de hoje – e isso, décadas atrás! Muitos desses produtos, por não estarem aliados às estratégias da empresa, acabaram tendo suas licenças comercializadas para outras empresas. No Brasil, a Votorantim criou um fundo semelhante que, até o momento, propiciou o desenvolvimento de várias empresas ligadas ao grupo, atuando em setores de tecnologia de ponta como a *Allelyx*, a *CanaVialis* e a *Scylla*.

Citam também o caso da *Odebrecht* e o seu sistema de gestão descentralizado. Com 81% do seu faturamento advindo do exterior, a empresa baseia sua competitividade na atitude empreendedora de seus gerentes, responsáveis por sua

expansão pelo mundo, os denominados “empresários-parceiros”. Tais funcionários são muito bem remunerados por suas iniciativas empreendedoras, já que a empresa distribui mais de 20% de seus lucros entre eles.

Por fim, os autores colocam que ideias simples e eficientes podem ser desenvolvidas no que toca ao intraempreendedorismo, como o programa de *trainee* da Siemens, onde todos os participantes devem, ao final, apresentar uma proposta de um novo produto ou processos em um evento prestigiado pela alta direção da empresa. Outro exemplo é a Serasa, que possui dois diretores para cada área: um para processos atuais e outro preocupado com novos projetos. No grupo Algar, cujos funcionários são chamados de “associados”, há apenas três níveis hierárquicos e o orçamento é construído com base nas sugestões dos empregados. Por fim, vale ressaltar o exemplo da Brasilata, que adotou um sistema de captação de ideias dos funcionários. Tal política fez saltar o número de sugestões, por funcionário / ano, de 0,93, em 1999 para 31,77, em 2003.

Em uma linguagem informal, pode-se dizer que uma pessoa não chuta uma pedra e tem uma ideia; é necessário conhecimento, informação e o saber-fazer. A inovação, para dar certo, como já foi dito anteriormente, precisa estar alinhada ao plano estratégico da organização. É necessário que haja estruturação e organização. Por esse motivo, será abordado o tema *Gestão do Conhecimento* – é por meio dela que a inovação pode dar certo. Todo o capital intelectual e bens intangíveis que a organização possui estarão organizados e geridos para serem utilizados da maneira mais eficiente no alcance do objetivo organizacional.

## 2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Mais do que um fenômeno global, a gestão do conhecimento se consolidou, em fins do século passado, como fator crítico de sucesso para a criação eficaz de vantagens competitivas nas organizações, uma vez que o papel central de seus dirigentes (de todos os níveis) é, fundamentalmente, definido como gestor do conhecimento de equipes e times. Estruturas funcionais rígidas são cada vez menos observadas; por sua vez, modelos flexíveis de gestão, que incorporam a gestão de projetos, unidades estratégicas

de negócio e estruturas matriciais são formas cada vez mais adotadas por CEOs como estímulo à produção e aplicação prática de todo o conhecimento gerado. A gestão adequada do conhecimento torna-se, portanto, fator fundamental para a diferenciação estratégica e construção de vantagens competitivas na empresa.

Sobretudo a gestão do conhecimento surge como forma de disciplinar a informação como novo fator de poder. Castro (2011), em sua dissertação no curso de mestrado em Engenharia de Produção pela COPPE, afirma que a gestão do conhecimento surgiu para lidar com as análises dos cenários e a retenção do conhecimento relevante, como uma disciplina de gestão. Acrescenta-se, aqui, que dentro dessa linha, poder-se-ia afirmar que a gestão do conhecimento deveria estar presente como cadeira efetiva na carreira de gestão e negócios.

A mudança de um paradigma baseado em bens tangíveis para uma lógica ancorada em ativos intangíveis, em um cenário global inovador e dinâmico, pode levar as organizações a enfrentar uma série de situações inesperadas (BHATT, 2001). Nestas últimas, até mesmo o conhecimento tácito, considerado como uma das bases para a competitividade, pode se tornar obsoleto (AMBROSINI; BOWMAN, 2001).

Nesse contexto, a ruptura de rotinas individuais e organizacionais possibilita a ocorrência de conflitos cognitivos (STEVENS; DIMITRIADIS, 2005). Nesse cenário, o arcabouço teórico e prático oferecido pela Gestão do Conhecimento é de grande valia. Como descreve Bhatt (2001), uma das formas de trabalhar essas situações inesperadas é coordenar os padrões de interação nas organizações. Essa inter-relação entre seus membros, tecnologias e cultura pode gerar uma situação nova e complexa.

A definição de Gestão do Conhecimento, dada por Sveiby (1998), estaria na arte de criar valor, alavancando os ativos intangíveis. Essa perspectiva deveria prevalecer sobre a gestão da empresa como um todo, abrangendo atividades em todas as áreas relevantes de gestão.

Com relação aos ativos intangíveis, o mesmo autor os classifica em três categorias – competência dos funcionários, estrutura interna e estrutura externa – e as define como:

- A competência dos profissionais refere-se à competência daquelas pessoas que planejam, produzem, processam ou apresentam os produtos ou soluções;

- A estrutura interna refere-se aos funcionários de suporte, ou seja, aqueles que trabalham nos setores de gerenciamento geral, administração, contabilidade, pessoal, recepção, departamentos burocráticos etc. Além deles, podem ser incluídos nessa categoria aquelas pessoas que desempenham atividades como manutenção de rotina, de sistemas de computadores e bancos de dados;
- A estrutura externa é composta pelas marcas, imagens e relacionamentos com os fornecedores, além de – e o mais importante – relacionamento com os clientes.

Desse modo, é sensato dizer que o desempenho organizacional é função direta da gestão adequada de seu capital intelectual. Segundo Nonaka e Toyama (2003), para que haja vantagem competitiva sustentável em uma empresa, o conhecimento tornou-se seu recurso mais importante. Ainda assim, as organizações sabem que é arriscado supor que todos os conhecimentos necessários estão no lugar certo, e nem tampouco de que se trata do conhecimento "certo" (HENDRIKS; VRIENS, 1999. p. 3). Apesar de extensa pesquisa sobre o desenvolvimento de métodos, técnicas e ferramentas para gerenciar o conhecimento, as organizações ainda não sabem onde e como começar (EKIONEA; SWAIN, 2008).

Desta forma, a partir de todo o contexto apresentado por diferentes autores podemos dizer que chamar a atenção dos consumidores e conseqüentemente atingi-los hoje em dia é tarefa cada dia mais difícil. Não é mais possível impor serviços e produtos aos consumidores, que tem vontade e força para ditar mudanças. Atualmente é impossível ter sucesso caso você não ouça e entenda o que os consumidores querem. Mais do que nunca é necessário Gestão e alinhamento estratégico. Os consumidores estão conectados em rede e conversam, houve uma mudança no *como* eles consomem seus serviços. No próximo tópico será abordado o tema de como o consumidor vem se comportando frente às mudanças midiáticas.

## 2.4 A ERA DE CONSUMIDORES EM REDE

A fim de contextualizar a era de consumidores em rede, será relatada uma história escrita por Chris Anderson no livro *A Cauda Longa* (2006). Nela, o autor compara sua adolescência com a de Ben, garoto de 16 anos, que cresceu com a Internet. Este último é filho único de pais ricos e reside na elegante *North Berkeley Hills*. Nessas condições, tem um *Mac* em seu quarto, um *iPod* sofisticado, uma verba semanal para baixar música pela *iTunes* e relaciona-se com pessoas que têm os mesmos privilégios. Como o restante de seus amigos adolescentes, nunca conheceu o mundo sem banda larga, telefones celulares, MP3, TiVo (marca popular de gravador de vídeo digital), DVR e compras *on line*.

O principal efeito de toda essa conectividade é acesso ilimitado e sem restrições a culturas e a conteúdos de todas as espécies, desde a tendência dominante até os veios mais remotos dos movimentos subterrâneos. Ben está crescendo em um mundo diferente daquele em que Anderson foi criado, um mundo menos dominado por qualquer dos meios de comunicação e das indústrias de entretenimento tradicionais.

Sob a perspectiva de Ben, o panorama cultural é contínuo, sem fronteiras de alto a baixo, com conteúdo amador e profissional competindo em igualdade de condições pela atenção dele. Ele, simplesmente, não distingue entre os *hits* populares e os nichos subterrâneos – apenas escolhe aquilo de que gosta mais em um *menu* infinito, no qual os filmes de *Hollywood* e os vídeos domésticos aparecem lado a lado, nas mesmas listas.

Conforme matéria publicada no Jornal *O Globo*, em 18 de maio de 2009, Marc Prensky, pensador e criador de *games*, cunha, em 2001, a expressão *Nativos Digitais*, termo que define os nascidos depois dos anos 80. Em uma pequena descrição desse grupo, pode-se dizer que eles são capazes de fazer múltiplas tarefas, como ver TV, ouvir música, teclar no celular e usar o *notebook* – tudo ao mesmo tempo. Adoram experimentar novos aplicativos, têm facilidade em *blogs* e lidam com diversos *links*, pulando de *site* em *site*, sem se perder. Interagem mais uns com os outros; “acessam-se” mutuamente, para depois conhecerem-se pessoalmente. Opondo-se a eles, estão os *Imigrantes Digitais*, outra terminologia recente, que engloba as pessoas que não nasceram na era digital, mas que estão aprendendo a lidar com a tecnologia – ou, em

alguns acasos, até mesmo se recusam a aceitá-la. Dessa forma, pode-se perceber que Ben é um nativo digital e Anderson, um imigrante, que está sempre aprendendo a lidar com essa situação.

Segundo Anderson (2006), o novo mercado de nichos não está apenas substituindo o tradicional mercado de *hits*; pela primeira vez, os dois estão dividindo o palco. Durante um século, a triagem era muito seletiva e só passava o que tinha condições de se transformar em campeão de venda, para utilizar da maneira mais eficiente possível as dispendiosas prateleiras, telas, canais e atenção. Agora, em uma era de consumidores em rede, na qual tudo é digital, a economia da distribuição está mudando de forma radical, à medida que a Internet absorve quase tudo, transmutando-se em loja, teatro e difusora, por uma fração mínima do custo tradicional.

Não é segredo que ocorreu uma mudança de paradigma no modo como o mundo consome as mídias. Houve um discurso apocalíptico de que o comércio de 30 segundos e a indústria fonográfica havia morrido. De que as crianças não assistem mais à televisão; que as velhas mídias estão na UTI. Mas a verdade é que continuam produzindo música, veiculando o comercial de 30 segundos, um novo lote de programas de TV está prestes a estrear – muitos direcionados a adolescentes. As velhas mídias não morreram. A relação com elas é que foi resignificada. Vive-se uma época de grandes transformações e todos têm três opções: temê-las, ignorá-las ou aceitá-las (JENKINS, 2009).

A partir da nova forma de encarar as mídias, Henry Jenkins (2009) apresenta sua convergência como o fluxo de conteúdos que circula através de múltiplas plataformas de mídia, como cooperação entre diversos mercados midiáticos e, por fim, como o comportamento migratório dos públicos pelos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejem ter. Para ele, convergência é uma palavra que consegue definir transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais, dependendo de quem está falando e do que imaginam dizer.

Em suma, por meio desse novo cenário podemos afirmar que as pessoas que fazem uso das novas tecnologias estão deixando de serem consumidores e tornando-se detentoras do que consomem, por consequência a inovação e a diversidade é estimulada a crescer. Não há espaço para o amadorismo entre os líderes midiáticos – tudo deve ser

feito através da gestão do conhecimento. O presente trabalho tratará da realidade e do panorama de dois dos principais veículos de mídia – a TV aberta e a Internet – e apresentará o que acredita serem as tendências dentro desses meios, discutindo como toda essa convergência pode trazer às organizações, através de novos modelos de negócio e como a convergência pode trazer valor à sociedade, visto que hoje a cultura quem faz somos nós. Deste modo, tomo a liberdade de apresentar um novo termo que retrata a realidade do consumidor de mídias atual, o termo “*usuário de conteúdo*”.

### 3 MÉTODO

O tema deste trabalho – TV Aberta e Internet: realidade e tendências dessa associação no Brasil – é emergente. Trata-se de uma realidade bastante atual e dinâmica. Para sua execução, a bibliografia fundamentadora aqui utilizada não poderia ter surgido antes do ano de 2005, devido ao dinamismo do tema. Portanto, ao longo do período de execução desta pesquisa, fez-se necessária uma atualização permanente da rápida evolução e alterações do contexto.

Segundo Popper *apud* Vergara (2000, p. 13), toda discussão científica deve surgir com base em um problema ao qual se ofereça uma solução provisória a que se deve criticar, de modo a eliminar o erro. O problema em questão é como reagir à mudança na realidade das mídias TV aberta e Internet – em que a primeira, a cada dia, perde mais audiência, enquanto a segunda cresce exponencialmente e chega a mais lares – e como utilizar as duas mídias, simultaneamente, e gerar receita com ambas.

Vergara (2000) afirma que algo só pode ser entendido a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas no processo, ou seja, aquelas que estão vivendo e experimentando a realidade em questão. O abandono, pelo pesquisador, de ideias preconcebidas é próprio do método. Porém, as crenças, suposições, paradigmas e valores estão presentes no olhar de quem estuda um fenômeno. Com base na sua história de vida, se busca entender a realidade, interpretá-la e perceber seu significado.

#### 3.1 NATUREZA DO ESTUDO

Segundo Rudio (2003), o método é o caminho a ser percorrido, demarcado, do começo ao fim, por fases e etapas. Logo, pode-se dizer que compreende a construção de diversos procedimentos que orientam a realização da pesquisa científica. Toda pesquisa proporciona a descoberta de conhecimentos.

Considerando o critério de classificação proposto por Vergara (2000), quanto aos fins e aos meios, serão expostas, a seguir, as metodologias empregadas neste estudo.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, uma vez que este tipo de método não busca estabelecer relações de causa e efeito em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Também é caracterizada como exploratória por buscar investigar a realidade e tendências da associação da TV e Internet, com o objetivo de entender como ocorre esse fenômeno de junção destas duas mídias e seus reflexos.

Quanto aos meios de investigação, utilizou-se pesquisa bibliográfica. Ainda, segundo a mesma autora, esta pesquisa é caracterizada pelo estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, *sites* e *blogs* eletrônicos, ou seja, material acessível a todos. Tais documentos fornecem instrumental analítico para qualquer tipo de investigação.

### 3.2 MÉTODO EMPREGADO

O tema deste trabalho é pouco estudado, havendo incipiente oferta de referência bibliográfica. Também, é uma proposição nova e dinâmica, o que gera constantes mudanças à medida que, a cada nova teoria que surge, alguns conceitos antigos tornam-se obsoletos. Como exemplo, pode-se citar o fato de que muitos acreditam que a Internet é uma concorrente da TV e de que a harmonia entre as duas mídias seria incompatível. Este estudo demonstra, por meio da pesquisa bibliográfica, que a convergência das duas mídias é possível, já aplicada e fornece nova fonte de receita para as emissoras de TV.

Por se tratar de um tema atual e dinâmico, as pesquisas e levantamentos utilizados podem tornar-se defasados com muita rapidez – como dito anteriormente. Portanto, o fator *dinamismo* justifica a utilização de informações e conhecimento disponíveis em *sites*, *blogs*, matérias de jornais disponíveis na Internet – esta, responsável pelo que há de mais novo em discussões sobre o assunto. Por fim, a utilização dos autores americanos Anderson e Jenkins é justificada pela pouca literatura sobre o assunto.

## 4 A TV ABERTA E A INTERNET NO MUNDO

Em 1925, despontava a indústria comercial do rádio. A moda do *sem fio* varreu os Estados Unidos, reunindo famílias ao redor da lareira eletrônica e criando “maníacos por distância”, ouvintes maravilhados com a possibilidade de escutar transmissões de cidades separadas por centenas ou milhares de quilômetros. A milagrosa capacidade de atingir milhões de pessoas simultaneamente estava forçando as estações de rádio a inventar o que viria a se tornar a mídia de massa – entretenimento, notícias e informações com o mais amplo apelo possível. Era o início da cultura *pop* do século XX, do chamado modelo de mídia para o *Grátis*: um terceiro (o anunciante) subsidia o conteúdo, de modo que uma das partes (o ouvinte ou espectador) possa recebê-lo gratuitamente (ANDERSON, 2009).

O mesmo autor afirma que nunca, no decorrer da história humana, os insumos primários e uma economia industrial tiveram os preços reduzidos tão rapidamente e por tanto tempo. A largura de banda, barata demais para ser medida, foi trazida pelo *YouTube*, que está rapidamente revolucionando a indústria televisiva tradicional.

### 4.1 AS MÍDIAS TV E INTERNET: MODELOS QUE RESPONDEM PELO CUSTO DE CRIAR, MANTER E DISTRIBUIR

No modelo tradicional de mídia da TV aberta, o produto é fornecido de graça para os consumidores e os anunciantes pagam para se vincular a ele. O modelo baseia-se na distribuição em escala para atingir a uma massa indiscriminada de pessoas. No caso de jornais e revistas, seus editores estão longe de cobrar aos leitores o custo efetivo de criar, imprimir e distribuir seus produtos. Eles não estão vendendo jornais e revistas aos leitores; estão vendendo leitores aos anunciantes.

Esse é um modelo trilateral, que não apenas apoia-se na mídia gratuita, como a transmissão tradicional pelo ar, mas também subsidia a maior parte da mídia paga, dos jornais e revistas à TV a cabo, permitindo que ela seja muito mais barata do que seria de

outra forma. Porém, com a Internet, a mídia tradicional não tem posição privilegiada, este modelo já não sustenta mais nada.

Quando se fala em Internet, a natureza da propaganda se diferencia neste veículo. O antigo modelo de transmissão irritava os 90% de seu público que não estava interessado em seu produto para atingir os 10% que poderiam desejá-lo. Já o modelo do *Google* faz justamente o contrário: utiliza o *software* para exibir o anúncio apenas para as pessoas que nele estão interessadas. Perturbar apenas os 10% do público que não está interessado para atingir os 90% que estão.

Porém, nem sempre funciona assim, e, sem dúvida, há muitos anúncios irritantes exibidos pelo *Google*. Mas, à medida que a maior oferta de anúncios direcionados atende à maior demanda por conteúdo direcionado, a correspondência fica cada vez mais apurada. A lógica do *Google* funciona – e é melhor.

Anderson (2009) destaca que um dos aspectos interessantes do modelo *Grátis*, pago pela propaganda, é que ele estava em queda no negócio da mídia tradicional. À medida que a televisão passou da transmissão gratuita para a TV a cabo, paga, o conteúdo foi cada vez mais sustentado por uma mistura de fluxos de receita, incluindo direitos de retransmissão e taxas de licença que têm pouca relação com a propaganda. Até o rádio, em sua forma via satélite, estava passando para um *mix* de assinaturas diretas e propaganda. Ele estava começando a se assemelhar mais com o negócio da mídia impressa, que mistura assinaturas e vendas em bancas de revistas com faturamento proveniente de propaganda. Porém, a ascensão da Internet reverteu esse processo. Depois de alguns anos de experimentos *on line*, pedindo às pessoas para pagarem pelo conteúdo, ficou claro para quase todo mundo que lutar contra a economia digital não funcionaria – e o *Grátis* saiu vitorioso.

Os jornais perceberam que a geração do *Google* podia não adotar o hábito dos pais de pagar diariamente por um jornal impresso e lançaram jornais gratuitos a jovens adultos e começaram a distribuí-los em esquinas e estações de metrô. O jornal *Destak* já é distribuído gratuitamente em sinais de trânsito e estações de metrô desde julho de 2010 em São Paulo. Na mesma cidade, em outubro de 2010, outro periódico, o *Metro* começou a adotar a mesma estratégia. Em contrapartida, outros jornais mantiveram o preço, mas incorporaram brindes – desde prataria a celulares.

O que se vê hoje, no caso dos jornais, é uma tentativa de inverter e começar a cobrar novamente pelo conteúdo. O Jornal *O Globo*, em 28 de março de 2011, veiculou a notícia de que o *site* jornalístico mais acessado e respeitado do mundo, *The New York Times*, naquela data, deixava de ser gratuito. Quem não for assinante do *Times* poderá ler apenas 20 artigos gratuitos, por mês, no *site*. Para se ter acesso ilimitado às notícias na Internet e no aplicativo para celulares, será preciso pagar US\$ 15 por mês ou US\$ 195 por ano. A decisão de cobrar pelo conteúdo digital deve-se a uma crise financeira do periódico em questão, que, por anos, acompanhou suas receitas com publicidade minguarem. Logo após a decisão do jornal americano, no Brasil, o Jornal *O Globo* decidiu cobrar, inclusive, dos assinantes da versão impressa para acessar a todo o seu conteúdo digital. Cobrar por algo que antes era gratuito pode não ser uma decisão acertada. Diante do exposto neste trabalho não é, mas apenas os resultados darão a resposta.

Nesse contexto de crise nos periódicos impressos, acrescenta-se que, no Brasil, o jornal impresso carioca *Jornal do Brasil*, um dos mais antigos do país, que teve sua primeira edição impressa em 1891, deixou de circular no dia 1º de setembro de 2010. Com dívidas, na época estimadas em 100 milhões de reais, e vendo a circulação despencar, o referido periódico, hoje, tem apenas versão na Internet (O GLOBO, 2010).

Anderson (2009) acredita que a propaganda pode não valer tanto nos espaços *on line* quanto nos *off line*. A explicação para isso se baseia, mais uma vez, na escassez e na abundância. Como diria Scott Karp *apud* Anderson (2009, p. 144), fundador da *Publish2*, uma empresa de análise e notícias:

A propaganda na mídia tradicional, seja em jornais, revistas ou televisão se resume à venda de um recurso escasso – o espaço. O problema é que, na Internet, temos espaço praticamente infinito. Então, quando as empresas de mídia tradicional tentam vender espaço *on line* da mesma forma que vendem espaço *off line*, elas descobrem que só tem uma fração do poder de determinar os preços.

Observe o exemplo de Anderson (2009): uma revista impressa de alta qualidade pode cobrar de um anunciante mais de 100 dólares por um de seus milhares de leitores, mas teria sorte de ganhar mais de 20 dólares por cada leitor *on line*. A concorrência *on line* é mais intensa, os anunciantes têm mais escolhas e o preço cai para o nível que o mercado suporta.

Existe, também, outro tipo de propaganda, consagrada pelos anúncios de texto que o *Google* exhibe com os resultados de suas buscas e em *sites* de terceiros. Os anunciantes só pagam quando os leitores clicam no anúncio. O referido portal não vende espaço. Ele vende intenções dos usuários, em que eles indicam ter interesse, por meio de uma busca.

É por isso que o modelo pago pela propaganda (modelo tradicional de remuneração, baseado em três agentes – anunciante, produtor e consumidor –, em que o produtor vende consumidores aos anunciantes) se estendeu muito além da mídia *on line*. É uma questão de onde o dinheiro está. Fred Wilson *apud* Anderson (2009, p. 145), *venture capitalist*<sup>1</sup> de Nova York, acredita que

A maioria das aplicações da Internet será monetizada com algum tipo de modelo de mídia. Não pense em anúncios em banners quando eu digo isso. Pense em todas as várias formas como um público que está prestando atenção a seu serviço pode ser pago por empresas e pessoas que querem um pouco dessa atenção.

A Internet é um processo ativo, que promove o processamento profundo do conhecimento. Por seu intermédio, torna-se mais simples o desenvolvimento de uma grande variedade de habilidades sociais, técnicas e de solução de problemas. Com ela, é possível a representação do conhecimento em uma grande variedade de plataformas de mídia. Pode ser vista como a extensão do modelo de negócios da mídia a uma variedade ilimitada de outras indústrias. Ela proporciona um mundo de opções de novos modelos de negócios, pois, através dela, é possível conectar-se a diversas plataformas (LUCENA, 2000).

Os exemplos de *Google* e *Facebook* confirmam essa teoria, pois são empresas de *softwares* que lucram, também, como empresa de mídia. O *Google* não é uma empresa de mídia em qualquer definição tradicional da palavra, mas ganha seus milhões com o modelo de negócios da mídia. E o mesmo se aplica aos *sites* de relacionamento. Todas são empresas de *software* em sua essência. Algumas organizam o conteúdo das pessoas, outras proporcionam um lugar para que elas o criem. Mas elas não geram ou distribuem conteúdo como uma empresa tradicional de mídia.

---

<sup>1</sup> Trata-se de um investidor institucional que tem como atividade principal a administração de fundos de *Venture Capital*, que significa financiamento de capitais próprios fornecido, normalmente, a empresas jovens e não cotadas para permitir que comecem a se desenvolver ou se expandir.

Porém, quando as pessoas pensam em “modelo de negócios da mídia”, o que lhes vêm à mente, normalmente, é a propaganda, que constitui uma grande parte, mas, no negócio da mídia, sabe-se que a ideia vai muito além disso.

Anderson (2009) acredita que a extensão da propaganda ao ambiente *on line* criou várias novas formas de anúncios, além do modelo tradicional de “impressões”, que distribui o preço a ser pago por milhares de espectadores ou ouvintes, conhecido como “custo por mil” (CPM). As variantes *on line* incluem “custo por cliente” (CPC), que o *Google* utiliza, e “custo por transação” (CPT), no qual os anunciantes só pagam quando a pessoa se torna um cliente pagante. Também existe a “identificação de clientes potenciais”, em que os anunciantes pagam pelos nomes e endereços de *e-mail* de pessoas que foram atraídas ao conteúdo grátis ou pelas informações sobre esses consumidores. Os anunciantes podem patrocinar todo um *site* ou departamento por um valor fixo, não determinado pelo tráfego. Eles podem pagar para serem incluídos em resultado de buscas, um serviço que o *Google* e outros oferecem. Ou podem se voltar ao bom e velho *merchandising* de produtos e pagar para incluir sua marca ou produtos em um vídeo ou jogo. Acrescente-se versões em texto, vídeos, animação, áudio e mundo virtual (*videogame*) de tudo isso e é possível ver o quanto o universo da propaganda mudou quando passou para o ambiente *on line*. Há vinte anos, a propaganda podia ser dividida em cinco grandes categorias: mídia impressa (anúncios e classificados), televisão, rádio, *outdoors* e brochuras (panfletos, folhetos etc.). Hoje em dia, existem pelo menos 50 modelos diferentes *on line* – e cada um deles evolui a cada dia. É uma indústria que se reinventa diante de um novo meio.

Deste modo, afirma-se com base em todo o conteúdo dito que o modelo tradicional de sustentação das mídias vem se transformando nos últimos anos, principalmente reflexo da entrada da Internet como uma mídia de massa. Os consumidores não pagam pelo custo de criar e distribuir, quem paga são os anunciantes que desejam a atenção dos consumidores, porém mais do que nunca é necessário repensar esses modelos uma vez que o espaço nas mídias deixa de ser escasso devido ao imenso nicho de opções, que por exemplo a Internet oferece. Logo, com o objetivo de contextualizar a TV aberta e a Internet no mundo e no Brasil, nos próximos capítulos serão apresentadas a realidade e as tendências de evolução desses dois veículos de mídia, através de estudos, pesquisas e matérias sobre o comportamento dessas mídias.

## 4.2 TV ABERTA NO MUNDO: UMA TENDÊNCIA QUE INSTIGA À MUDANÇA

Uma pesquisa com mais de 770 jornalistas, em 15 países, foi realizada pela *Oriella PR Network*, com o objetivo de descobrir como a mídia digital mudou a natureza da captação de notícias. A empresa entrevistou profissionais da Europa Ocidental e Oriental, dos EUA e do Brasil. Tal pesquisa recebeu o nome de *Estudo do Jornalismo 2010*. Em seus resultados, mais da metade dos entrevistados acreditam que os canais de mídia “tradicionalis” (impressos, rádio ou televisão) podem ser superados e retirados do mercado pela mídia digital. Desse grupo, 44% afirmaram que a mídia impressa irá encolher dramaticamente (ORIELLA, 2010).

No entanto, o mesmo estudo também rende algumas ideias mais positivas. Apenas 14% acreditam que os meios de comunicação total diminuiriam – o que salienta que o caminho de sobrevivência para a mídia de hoje é o mundo *on line*. Além disso, 40% consideram que o número emergente de “novas mídias”, como *blogs*, vai criar um novo panorama. O otimismo foi ainda maior no Reino Unido, Espanha, EUA, Brasil e Europa Oriental, onde mais da metade dos entrevistados defende essa tese.

Segundo pesquisa realizada pela *Associação Europeia de Publicidade Interativa* (EIAA, na sigla em inglês), publicada em 12 de novembro de 2007, a Internet ultrapassou a TV na lista dos meios de comunicação preferidos pelos europeus. Foi a primeira vez que a TV ficou relegada ao segundo lugar no estudo, realizado anualmente desde 2003. A pesquisa, conduzida com mais de sete mil pessoas em dez países europeus, mostra que os jovens de 16 a 24 anos passam 10% a mais do seu tempo conectados à Internet do que em frente à TV. O levantamento ainda mostrou que 96% dos entrevistados disseram ter reduzido a utilização de outros meios de comunicação por causa da Internet. A TV foi a mais prejudicada: 40% dos europeus assistem menos à TV e 28% leem menos jornais. Outros 21% afirmaram que chegam a dormir menos porque estão conectados à Internet. Ao mesmo tempo, o estudo indica que a TV *on line* está se tornando mais popular. Atualmente, 30% dos usuários de Internet assistem a algum tipo de vídeo pela rede. Houve um aumento de 150%, desde 2006, do número de pessoas que assistem à TV, a filmes ou a *videoclipes on line*, pelo menos uma vez por mês. Esse evento foi acelerado pela democratização da banda larga, tipo de conexão usada por 81% de todos os usuários de Internet.

Segundo matéria publicada no Jornal *The New York Times*, por Tim Arango, em 27 de fevereiro de 2009, a TV aberta nos EUA luta para se manter viável. Ao longo das décadas de 70 a 90, a televisão foi o grande fator de unificação dos Estados Unidos. Porém, à medida que os anos 90 chegavam ao fim, com grandes redes se refestelando no sucesso comercial, a audiência das TVs começou a cair.

As grandes redes de TV americanas operaram, por décadas, com o mesmo plano: investir milhões para desenvolver e produzir programas roteirizados e dirigidos a um público de massa e anunciantes de alcance nacional, com prazo de validade de anos – ou até décadas – em reprises e redistribuição. Qualquer semelhança com o cenário brasileiro não é mera coincidência. Entretanto, esse plano norte-americano já não parece tão viável: os programas custam US\$ 3 milhões por hora. Diante do cenário descrito, as grandes redes de TV vêm tentando pensar em soluções que gerem receita, como a ideia de transformar os canais abertos em pagos. Essa ideia ainda é discutida, mas ganha impulso (ARANGO, 2009).

Tanto na TV americana, quanto na brasileira, cada dia mais *realities shows*, notícias e programas de entrevista são incluídos na grade de exibição das emissoras, uma vez que todos têm em comum o baixo custo de produção. Se a audiência cai, como explicar o custo elevado do seu tempo publicitário? As redes de TV, hoje, dependem quase inteiramente de publicidade.

Particularmente, os *realities shows* exercem um poder maior sobre quem assiste. Geralmente, o programa forma uma legião de fãs; por isso, o tema será abordado mais detalhadamente na seção 6.2 desta dissertação.

A partir desse cenário, segundo Arango (2009), a rede NBC tomou a decisão de transferir o apresentador Jay Leno (humorista satírico norte-americano, ganhador de um *Prêmio Emmy* e apresentador de televisão) para o horário das 22h, de segunda a sexta, o que elimina a possibilidade de que a empresa venha a desenvolver um novo “ER” (série de TV americana, chamada no Brasil de *Plantão Médico*) para aquele horário, mas que representará dezenas de milhões de dólares de sucesso.

O autor afirma que, no quarto trimestre de 2008, a receita operacional do segmento TV da CBS caiu 40%, ainda que ela fosse, de longe, a rede mais assistida. A *News Corporation*, que controla a Fox, reportou receita operacional de US\$ 18 milhões

em sua divisão de TV aberta, ante US\$ 245 milhões em 2007. E as operações da TV aberta da Disney registraram queda de 60% em sua receita operacional.

Ainda, segundo a matéria, o autor afirma que as grandes redes de TV passaram anos aumentando os preços da publicidade, a despeito da queda na audiência, porque ainda ofereciam aos anunciantes benefícios maiores que as de outros veículos. Gay Carr, diretor de serviços de TV da *TargetCast*, empresa de mídia e *marketing*, disse: “Há mais dólares em busca de menos espectadores”. Contudo, o setor de TV, nos EUA, cortou os preços dos anúncios exibidos no horário nobre das redes abertas. No quarto trimestre de 2008, o custo médio de um comercial de 30 segundos, no horário nobre, caiu 15%, para US\$ 122 mil.

Para o autor, o impasse segue com uma crise de identidade entre os executivos das grandes redes quanto ao futuro do negócio. Jeff Zucker, que comanda a NBC Universal, tem uma visão pessimista. Para ele, a TV aberta encontra-se em um momento de séria transição e, se não tentar mudar o modelo agora, estará em perigo de se transformar em uma indústria automobilística. Lembrando que Jeff Zucker se refere à indústria automobilística norte-americana, que enfrenta uma crise, a exemplo da Chevrolet – que teve de ser resgatada pelo governo para que não fosse à falência. Por outro lado, Leslie Moonves, presidente da CBS, tem uma visão otimista sobre as redes de TV aberta e, em uma conferência, a defendeu, dizendo que estava ali para afirmar que o modelo não havia deixado de funcionar.

Por fim, o autor destaca, na matéria, que as redes de TV aberta ainda conquistam as maiores audiências, mas que, nos últimos anos, estão enfrentando uma profunda recessão publicitária. As redes a cabo também foram afetadas pela queda na publicidade, mas contam com a base oferecida pelas taxas de assinatura.

Segundo relatório da Nielsen, *Three Screen Report* (2009), em 2009, o uso da Internet nos EUA aumentou, em média, 18,2% – em comparação ao mesmo período de 2008. Em contrapartida, no ano de 2009, assistir à TV teve uma média de uso 0,5% maior em comparação ao mesmo período de 2008, conforme ilustra a Figura 2 a seguir.

Uso Geral nos Estados Unidos da América				
Número de Usuários em milhares - Alcance Mensal				
	4º Trimestre de 2009	3º Trimestre de 2009	4º Trimestre de 2008	Diferença % de 1 ano para outro
Assistir à TV em casa	286.945	283.539	285.394	+ 0,5%
Assistir à TV em outro fuso horário	90.768	85.857	74.196	+ 22,3%
Usar Internet	190.885	190.481	161.525	+ 18,2%
Assistir vídeos na Internet	138.135	138.162	123.195	+ 12,1%
Usar Celular	241.626	237.411	228.921	+ 5,5%
Assistir vídeos no celular	17.583	15.743	11.198	+ 57%

Figura 2 – Uso Geral de TV, Internet e Celular nos EUA por número de usuários  
Fonte: Adaptado de THE NILSEN COMPANY (2009)

Tome nota para o fato de que pouco mais da metade dos americanos, 57%, assistem TV e usam a Internet ao mesmo tempo, conforme mostra a Figura 1. Isso demonstra que a Internet – mesmo com um tempo menor de existência se comparada à TV – já tem um certo poder, pois alcança enorme fatia do mercado.

Ainda, segundo o relatório, quando se trata de assistir à TV e usar a Internet ao mesmo tempo, houve um aumento de 35% de 2008 para 2009, representado por 3,5 horas a mais fazendo as duas ações (Figura 3).

Pessoas que assistem à TV e usam a Internet simultaneamente, pelo menos 1 vez em casa nos Estados Unidos da América				
	dez/09	jun/09	dez/08	Diferença % de dez/2008 para dez/2009
Porcentagem de pessoas que usam TV e Internet simultaneamente	59%	56,9%	57,5%	2,7%
Número estimado de pessoas que usam TV e Internet (em milhares)	134.056	128.047	128.167	4,6%
Tempo gasto por pessoa usando TV e Internet simultaneamente (em horas)	3,5	2,67	2,60	34,5%
Porcentagem média de tempo gasto com TV enquanto usa a Internet	3,1%	2,7%	2,4%	29,7%
Porcentagem média de tempo gasto com Internet enquanto assiste à TV	34%	27,9%	29,9%	13,9%

Figura 3 – Pessoas que assistem à TV e à Internet ao mesmo tempo, ao menos uma vez ao mês, nos EUA Fonte: Adaptado de THE NILSEN COMPANY, 2009.

A afirmação não é de que as pessoas passam mais tempo navegando na *Web* do que assistindo TV. A TV continua a ser líder em número de horas, segundo dados do

relatório, porém o tempo gasto na Internet vem aumentando consideravelmente nos últimos anos (NIELSEN, 2009).

Todavia, verifica-se como são instáveis esses novos tempos, em recente estudo de Jackie Rousseau-Anderson, publicado nos EUA pela *Forrester Research*, em 13 de dezembro de 2010. Foi constatado que o consumidor americano comum agora passa tanto tempo na Internet quanto assistindo à televisão.

O resultado do estudo surpreendeu os EUA, pois representa uma grande mudança. Este é o primeiro ano da pesquisa em que as pessoas têm relatado gastar quantias iguais de tempo nas duas atividades: 13 horas por semana, 52 horas mensais.

No entanto, para a autora, isso não significa que as pessoas estão usando menos tempo assistindo à TV, pois esses números se mantiveram praticamente os mesmos. Mas significa que o uso da Internet tem crescido de forma drástica – 121% nos últimos cinco anos. Logo, lança-se a pergunta: O que as pessoas estão fazendo? Segundo a pesquisa, ouvir rádio e ler revistas e jornais impressos.

Na pesquisa, o *e-commerce* e as redes sociais tiveram o maior aumento de popularidade desde 2007, período em que apenas cerca de um terço dos norte-americanos compravam *on line* e, agora, quase dois terços já aderiram à moda. Nas redes sociais, a porcentagem de pessoas que entravam regularmente em *sites* como o *Facebook* era de 15% – e, agora, passou para 35%.

Por fim, Jackie Rousseau-Anderson afirma que os serviços de rádio *streaming* – como o Pandora – ou *microblog* – como o *Twitter* – ainda não atingiram a massa. Até mesmo a leitura de *blogs* é feita por uma pequena parcela da sociedade – cerca de 18% das pessoas entrevistadas. A autora conclui que esse tipo de atividade nunca terá o apelo de massa como o *e-mail*, que é usado por 92% das pessoas. A teoria da autora é que as pessoas têm mais probabilidade de adotar uma tecnologia que atende a uma necessidade geral, e se adapte facilmente com outras coisas que estavam fazendo, do que com inovações.

Em suma, a partir das pesquisas da Nielsen e Oriella e reportagens de Jackie-Rousseau-Anderson e Tim Arango podemos afirmar que a TV continuará a fazer parte da vida das pessoas, isso não muda, o que muda é que os campeões de vendas já não fazem mais o mesmo sucesso. Os índices de audiência estão caindo porque menos TVs

estão ligadas, as pessoas estão escolhendo o que consumir. Mais à frente será visto que, no Brasil, o cenário não é diferente. Em uma pesquisa realizada pelo *Ibope Nielsen*, a média de horas que os brasileiros gastam na Internet só vem aumentando. Em fevereiro de 2010, o estudo indicava que os brasileiros passavam 44 horas mensais navegando na *Web* e em junho do mesmo ano, esse número avançou para 45 horas, ou seja, a mudança no consumo também acontece em terras brasileiras.

### 4.3 A INTERNET NO MUNDO

A Internet é o primeiro sistema de distribuição da história tão apropriado para nichos quanto para as massas, tanto para o obscuro quanto para a tendência dominante. O resultado foi o nascimento de uma nova cultura radicalmente diversificada e uma ameaça às instituições da cultura existente, da mídia até então vigente às gravadoras (ANDERSON, 2009).

O milagre da Internet atual é o maior repositório de conhecimento, experiência e expressão humana que o mundo já viu. Traduzindo em números, há como exemplo o caso do *YouTube*, que publicou, em seu *blog* oficial, em 10 de novembro de 2010, que, a cada minuto, o *site* recebe 35 horas de vídeo. Esse número vem crescendo incrivelmente, mais de 100% nos últimos dois anos. As 35 horas por minuto são o mesmo que 50.400 horas por dia. Em uma comparação com os filmes de *Hollywood*, que duram em média 120 minutos, representaria cerca de 176 mil longas-metragens por semana.

#### 4.3.1 Internet Grátis

A Internet surgiu como um veículo cuja finalidade não é comercial e foi popularizada por forças econômicas, sociais e tecnológicas. Sem dúvida, hoje proporciona inovações que permitem o avanço da tecnologia.

Atualmente, existem três outras tecnologias que influenciam a economia quase tanto quanto a eletricidade: poder de processamento de computadores, armazenamento digital e largura de banda. E todos esses três elementos realmente estão ficando baratos demais para serem medidos (ANDERSON, 2009).

O consumo tornou-se um processo coletivo. Nenhum de nós pode saber tudo; cada um de nós sabe alguma coisa; e as peças podem ser juntadas se recursos e habilidades forem associados e unidos. Esse consumo como processo coletivo pode ser visto como uma fonte alternativa de poder midiático. As pessoas ainda estão aprendendo a usar esse poder nas interações diárias dentro da cultura da convergência (JENKINS, 2009).

Segundo Anderson (2009), a velocidade na qual a tecnologia avança e é disponibilizada às pessoas é altíssima, mesmo quase meio século depois de Gordon Moore ter identificado, pela primeira vez, a linha de tendência hoje chamada de Lei de Moore (em 1965, o então presidente da Intel, Gordon E. Moore, fez sua profecia, na qual o número de transistores dos *chips* teria um aumento de 100%, pelo mesmo custo, a cada período de 18 meses). Ainda mais espantoso: na verdade, o poder de processamento – o que Moore acompanhou – é o elemento que está melhorando no ritmo mais lento dos três. Os *chips* semicondutores praticamente dobram o número de transistores que são capazes de manter a cada 18 meses. É por isso que, pelo mesmo preço, mais ou menos a cada dois anos, é possível comprar um *iPod* capaz de armazenar o dobro das músicas que o último. O armazenamento de disco rígido está melhorando ainda mais rapidamente: o número de *bytes* que podem ser salvos em determinada área de um disco rígido dobra mais ou menos a cada ano. Isso explica porque agora se armazenam centenas de horas de vídeo tanto em um *DVD Recorder* como em um *TiVo*. No entanto, o mais rápido dos três é a largura de banda: a velocidade com que os dados podem ser transferidos por um cabo de fibra óptica dobra a cada nove meses. E nesse caso, não é necessário mais do que um *DVD Recorder*. Pode-se assistir a toda programação que quiser, quando quiser, com serviços de *streaming on line*<sup>2</sup> de vídeo – como o *Hulu*<sup>3</sup> ou *Mundofox do Brasil*.

---

<sup>2</sup> Tecnologia que envia informações multimídia, através da transferência de dados, utilizando a Internet.

<sup>3</sup> Trata-se de um *site* gratuito de vídeo sob demanda, que também oferece serviços de hospedagem de arquivos. O *site* é uma *Joint Venture* da NBC Universal, News Corporation, Providence Equity Partners e The Walt Disney Company.

Ainda, segundo o autor, cada uma dessas tecnologias se faz acompanhar por uma conclusão econômica que é, no mínimo, ainda mais poderosa: os custos caem pela metade, na mesma velocidade que a capacidade dessas tecnologias dobram. Então, isso significa que, se o poder de processamento por determinado preço dobra a cada dois anos, uma dada capacidade de medida terá uma redução de 50% no mesmo período. Em 1961, por exemplo, um único transistor custava 10 dólares. Dois anos mais tarde, seu valor era de 5 dólares. Dois anos depois, quando Moore publicou sua previsão na edição de abril de 1965, da Revista *Electronics*, ele custava 2,50 dólares. Em 1968, o preço do transistor caíra para 1 dólar. Passados sete anos, ele custava 0,10 *cents*. Mais sete anos e ele passou a custar 0,01 *cents*, e assim por diante, ou seja, eles dobravam a cada dois anos. Atualmente, os mais recentes *chips* de processamento da Intel contêm cerca de dois bilhões de transistores e custam por volta de 300 dólares. Isso significa que cada transistor custa aproximadamente 0,000015 *cents*. A Figura 4 mostra a evolução na quantidade de transistores ao longo dos anos.

---

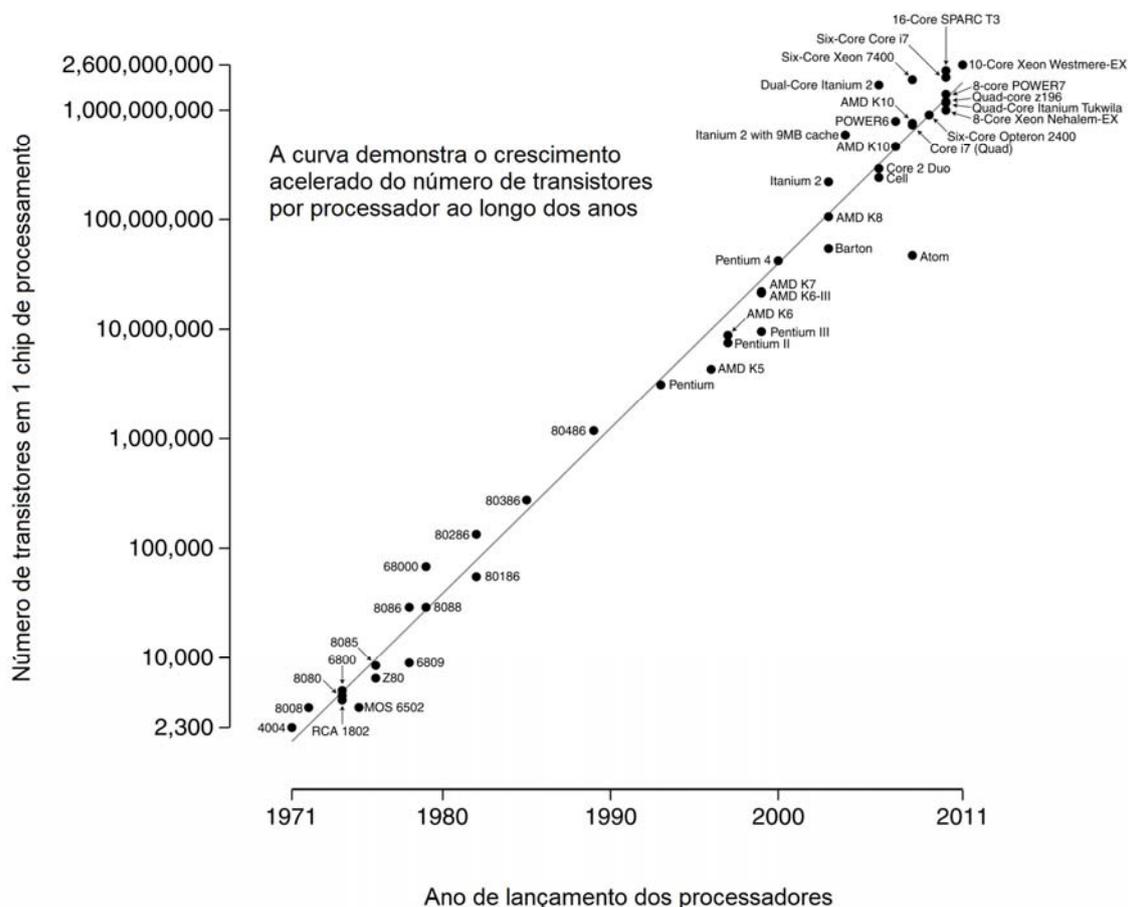


Figura 4 – Evolução do número de transistores em 1 *chip* de processamento ao longo dos anos  
 Fonte: Adaptado de THE UNINTENDED CONSEQUENCES OF MOORE'S LAW, disponível em: <<http://thinkwinemarketing.wordpress.com/>>

Graças ao pilar, composto de tecnologias mais rápidas, melhores e mais baratas (no que se refere ao processamento, ao armazenamento e à largura de banda respectivamente), serviços como o *YouTube* são oferecidos de graça e com qualidade cada dia melhor.

Anderson (2009) cita, também, o caso do navegador *Firefox*, que vem recebendo, todos os dias, usuários que, antes, utilizavam o *Internet Explorer*, da *Microsoft* (ele agora tem cerca de 30% do mercado). A *Mozilla*, empresa sem fins lucrativos que o desenvolve, financia o desenvolvimento do navegador quase totalmente com uma parcela do faturamento dos anúncios do *Google*. Quando as pessoas usam a barra de buscas do *Firefox*, este as remete à página de resultados de busca do *Google*. A equipe do *Mozilla* tem menos de 100 pessoas, mas está ganhando fácil da equipe do

navegador da *Microsoft*. É outro negócio construído ao redor do *Grátis*, não vinculado a qualquer sistema operacional.

Enquanto isso, a maioria dos grandes *sites* da Internet, do *Google* à *Amazon*, está rodando, principalmente, com *software* livre. Até nas empresas mais tradicionais, o código está se infiltrando com linguagens como o Java. É um mundo híbrido, com o gratuito e o pago coexistindo. Em geral, pensa-se em liquidez apenas como um termo financeiro, mas, na verdade, ele se aplica a qualquer sistema de partes conectadas.

Para o mesmo autor, na tecnologia, isso é chamado de “escala”. Quanto mais gente pensando, mais rápido se terá um resultado. A Internet permite isso, milhões de pessoas contribuindo para diferentes fins ao mesmo tempo. Se apenas 1% das centenas de pessoas em alguma turma de escolas se oferece para ajudar a fazer o anuário, o anuário nunca sairá. Mas se apenas 1% dos visitantes da Wikipédia decidir criar uma entrada, haverá o maior repositório de informações que o mundo já viu (cerca de 1 em cada 10 mil visitantes do Wikipédia colabora ativamente). Mas isso é diferente, no sentido de que permite que pequenas porcentagens tenham um grande impacto. E isso faz com que o mais seja melhor.

A ideia é que a Internet, ao proporcionar acesso grátis a um mercado de centenas de milhões de pessoas no mundo todo, é uma máquina de liquidez. Pelo fato de atingir tantos indivíduos, ela pode trabalhar com taxas de participação que seriam desastrosas no mundo tradicional dos custos marginais acima de zero. O *YouTube* funciona apenas com um em cada mil usuários fazendo o *upload*<sup>4</sup> dos próprios vídeos. Os *spammers*<sup>5</sup> podem ganhar uma fortuna com taxas de respostas de um em um milhão (ANDERSON, 2009).

Além de todas as vantagens em termos de fazer as coisas *on line*, os benefícios de liquidez são ainda maiores. Há enormes bancos de oferta subexplorados, bons produtos e serviços que não são tão populares quanto deveriam ser e, igualmente, enormes bancos de demanda não satisfeita, desejos e necessidades que as pessoas têm, mas não conseguem satisfazer – ou nem sabem que têm.

---

<sup>4</sup> É o contrário de um *download*, ou seja, é o ato de enviar um arquivo para a Internet.

<sup>5</sup> Refere-se àquele que envia *spams* (propaganda eletrônica não solicitada).

Tudo isso é traduzido, segundo Jenkins (2009), pelas transformações que a convergência tem feito dentro dos mesmos aparelhos de TV, PC e celular, dentro das mesmas franquias (novelas, seriados e programas de TV em geral), dentro das mesmas empresas e dentro do cérebro do consumidor. Para ele, a convergência envolve uma transformação tanto na forma de produzir quanto na de consumir os meios de comunicação.

Em suma, podemos concluir que nesta linha do *Grátis*, indústrias de bilhões de dólares podem se transformar a qualquer momento em indústrias de milhões de dólares, por conta de uma possível fragmentação. No mercado da Internet atual, em que as barreiras à entrada são baixas, é fácil surgirem novos potenciais concorrentes, é comum que empresas com menos de 20 anos de existência figurem entre as 20 mais valiosas do mundo, o *Facebook* pode comprovar a teoria. O Brasil é líder global do *software* livre. Neste país, foi construída a primeira rede de caixas eletrônicos do mundo, baseada no *Linux*. Potencial de capital intelectual não nos falta, o que falta é a cultura da inovação valorizada, incentivada e viva dentro das organizações.

#### **4.3.2 O Caso Google**

Com sede em uma garagem, em 4 de setembro de 1998, Larry Page e Sergey Brin fundaram a empresa *Google Inc.*, que deixara de atender à universidade de Stanford, nos Estados Unidos, para atender a 10.000 requisições de busca no final daquele ano.

Hoje em dia, o *Google* oferece quase 100 produtos, de *softwares* de edição de fotos a aplicativos de processamento de textos e planilhas eletrônicas – e quase todos são gratuitos. E é uma atração turística: 1600 *Amphitheatre Parkway, Mountain View, California* – a Fortaleza do *Grátis*. É o *Googleplex*, a matriz da maior empresa da história, desenvolvida em torno do conceito de distribuir informações gratuitamente. Do lado de fora, engenheiros em surpreendente forma física, jogam vôlei de praia e andam em *mountain bikes*. Do lado de dentro, eles voltam a colocar as camisas e planejam novas formas de utilizar as extraordinárias vantagens do custo marginal de seus enormes

bancos de dados para penetrar em novas indústrias e expandir o alcance da gigante das buscas (ANDERSON, 2009).

Anderson (2009) resume a evolução da história do *Google* em três fases:

1. 1999-2001: Inventar uma forma de realizar buscas que melhoram, e não pioram, à medida que a *Web* cresce (diferentemente de todas as ferramentas de busca anteriores);
2. 2001-2003: Adotar uma forma de autosserviço para os anunciantes criarem anúncios que correspondam à palavra-chave ou conteúdo e fazê-los darem lances uns contra os outros pelas posições de maior visibilidade nas páginas;
3. 2003-atual: Criar inúmeros outros serviços e produtos para estender o alcance do *Google*, aumentando o apego do consumidor à empresa. Quando fizer sentido, estender a propaganda a esses produtos, mas não fazer isso em detrimento da experiência do consumidor.

Atualmente, 14 anos após sua fundação, o *Google* é uma empresa de US\$20 bilhões, que ganha mais em lucros (mais de US\$4 bilhões em 2008) do que todas as companhias aéreas e empresas automobilísticas dos Estados Unidos combinadas. Entretanto, na atual Era da Informação, faz sentido que uma empresa que “venda” conhecimento lucre mais que uma outra, que venda bens tangíveis. Anderson (2009) destaca que a empresa não somente foi a pioneira de um modelo de negócios construído em torno de oferecer o serviço sem cobrá-los. Ela está inventando uma forma totalmente nova de usar a computação, transferindo cada vez mais funções que costumavam rodar nos computadores para a “nuvem”, isto é, processa essas operações em centros de dados remotos e acessados *on line* – por meio de navegadores da *Web* e, de preferência, no do próprio *Google*, o *Chrome*.

Para o autor, a nuvem está em um dos endereços, semissecreto, de um centro de dados do *Google* – que fica em The Dalles, Oregon. Um enorme prédio, do tamanho de uma fábrica, repleto de dezenas de milhares de placas de computador e discos rígidos instalados em gabinetes portáteis em prateleiras, todos conectados entre si com fios de rede que convergem em um grosso emaranhado de cabos de fibra óptica, que conectam o prédio à Internet. Esses centros de dados são a incorporação do tripé da tecnologia – processamento, largura de banda e armazenamento. À medida que o *Google* abre mais dessas fábricas de informação ao redor do mundo, elas não ficam mais baratas, porém,

mais potentes. Os computadores de cada novo centro de dados são mais rápidos do que os anteriores e seus discos rígidos comportam mais informações. Em consequência, esses centros de dados precisam de canais mais largos, que os conectem ao mundo externo. Some toda essa capacidade e será possível constatar porque cada fábrica de dados construída pelo *Google* é capaz de fazer o dobro, pelo mesmo preço que uma fábrica construída mais recentemente.

Como resultado, a cada 18 meses, o custo do *Google* para oferecer uma caixa de entrada do *Gmail* cai mais ou menos pela metade. No começo, custava apenas alguns centavos, mas, a cada ano, o número de centavos diminui. O mesmo se aplica às orientações do *Google Maps*, à manchete exibida no *Google News* e aos vídeos de 3 minutos no *Youtube*. O *Google* continua construindo esses centros de dados ao custo de centenas de milhões de dólares, mas, como o tráfego que cada um deles comporta cresce ainda mais rapidamente do que os gastos com infraestrutura, o custo por *bytes* para a empresa de atender às suas necessidades cai todos os dias. Estima-se que, atualmente, o *Google* tenha meio milhão de servidores espalhados em mais de 36 centros de dados, em sua maioria, localizados em pontos nos quais a eletricidade é barata, perto de usinas hidroelétricas no Noroeste do Pacífico. Ironicamente, esse item é um dos poucos recursos do *Google* que não é barato demais para medir; com efeito, agora, a eletricidade consumida por um servidor custa mais ao longo de sua vida do que o próprio servidor. Por isso, a empresa investe em programas de energia renovável, com intuito de inventar fontes alternativas mais baratas e com utilização menos intensiva de carbono (ANDERSON, 2009).

Ele afirma que nenhuma outra empresa no mundo tem uma infraestrutura tão grande, embora a *Microsoft*, *Yahoo!*, *IBM*, *HP*, *Amazon* e algumas outras se aproximem. Apesar de os dados de outras empresas poderem ser baratos, os do *Google* são ainda mais econômicos, e os preços caem ainda mais rapidamente, graças à economia de escala da empresa. Em função do volume, o *Google* pode negociar os melhores preços para *hardware*, largura de banda e, até mesmo, eletricidade.

Por fim, Anderson (2009) afirma que, pelo fato de o negócio essencial do *Google* ser tão lucrativo e se basear em uma infraestrutura de computação tão boa, a empresa pode fazer todo o resto de forma mais barata e eficaz. Para ele, é mais fácil para o *Google* desenvolver novos produtos, considerando que eles podem basear-se no

trabalho que já foi realizado. Assim, quando eles forem lançados, a chance de sucesso é maior, graças ao fato de o *Google* conseguir chamar a atenção do mundo todo. A empresa pode lançar produtos antes de serem finalizados (“versões beta”) e, rapidamente, saber se vale a pena dar prosseguimento ao projeto. Até seus “fracassos”, como a rede de relacionamento *Orkut* ou o bate-papo *Google Chat*, têm milhões de usuários. Para o *Google*, o fracasso é barato, de modo que a empresa não tem medo de arriscar.

No próximo capítulo, será apresentado o panorama no Brasil da TV aberta e Internet. Para tanto, foram utilizados estudos, pesquisas e matérias sobre o comportamento dessas mídias. Poder-se-á perceber que o cenário nacional não é muito diferente do que acontece no mundo, as tendências de fora são seguidas por aqui, com certo atraso, mas não por falta de capacidade técnica e público, sim por interesse dos líderes midiáticos de retardar ao máximo que puderem a cultura participativa deste meio.

## 5 A TV ABERTA E A INTERNET NO BRASIL

A trajetória da TV no Brasil começou em 18 de setembro de 1950, trazida por Assis Chateaubriand – que fundou o primeiro canal de televisão no País, a TV Tupi, em São Paulo. No dia 20 de janeiro de 1951, a programação iniciava a ser transmitida, também, para o Rio de Janeiro. A partir de então, a TV cresceu no País e passou a fazer parte da cultura popular, influenciando a opinião pública. Neste capítulo, será visto que o panorama está mudando. Hoje, pode-se dizer que a TV perdeu um pouco do espaço, representado pela perda de audiência. Porém, em 1995, a Internet no Brasil deixou de ser privilégio de poucos para se tornar de acesso ao público em geral, ficando seu lugar no universo midiático e dividindo a atenção das pessoas com a TV.

Na América Latina, a *Oriella PR Network* é representada pela *Vianews Comunicação Integrada*, que divulgou os resultados do estudo sobre Jornalismo Digital 2010 no Brasil, resultado de entrevistas a 108 jornalistas brasileiros.

Pode-se perceber, na referida pesquisa, a pouca preocupação por parte dos grandes veículos de comunicação, no que diz respeito ao treinamento. Segundo os dados, a maioria dos jornalistas brasileiros (63,3%) não teve qualquer investimento em capacitação para trabalhar com as novas formas de conteúdo. Do total, 26,7% foram qualificados para uso da escrita na *Web* e poucos – 14,4% – tiveram treinamento para atuar com áudio, *blog* – 12,2% – ou câmera – 11,1% (ORIELLA, 2010).

Segundo a pesquisa, essa tendência de novas mídias e a sua convergência com as antigas é um modelo que ainda encontra resistência de aceitação para muitos jornalistas. O estudo constata que as restrições econômicas na redação e a transição para o sistema *on line*, segundo a maioria dos jornalistas (60,6%), vão gerar o desenvolvimento de um número crescente de “novas mídias” (como *blogs*) e conduzirá a uma nova paisagem midiática. Outra previsão feita por um grupo menor de jornalistas (45,5%) é que, nesse novo cenário, a audiência voltará para “marcas de confiança na mídia”. Mas muitos ainda acreditam que as mídias *on line* ainda estão longe de serem modelos de negócio rentáveis (33,3%).

Logo, pode-se concluir que para muitos jornalistas, utilizar o modelo de convergência de mídias como um novo modelo de negócio capaz de gerar receita, é algo

distante e difícil de acontecer. Os jornalistas são peças fundamentais no processo de geração do conteúdo midiático e sua visão pessimista poderia fazer com que o modelo de convergência de mídias no Brasil estivesse longe de ser implementado. Contudo, o que será visto é que esse pessimismo muda rapidamente e todos os envolvidos na indústria midiática já sabem o valor da convergência e seu potencial.

### 5.1 A TV ABERTA NO BRASIL

Em uma análise da TV aberta no Brasil, a realidade não é muito diferente da vivida pelos EUA, onde a maior rede desse tipo repete uma fórmula que fez sucesso nos anos 70, 80 e 90.

Houve uma expansão significativa de acesso a aparelhos de TV pelos brasileiros nas décadas de 70 a 90. Para isso, será utilizado, a partir de agora, artigos do Seminário Cebrap – que discutiu o projeto *Caracterização do perfil sociodemográfico da audiência de televisão na Região Metropolitana de São Paulo - 1970-1997*, em 2005. O endereço de disponibilidade consta nas Referências Bibliográficas.

Segundo estimativas do Ibope, a população da Grande São Paulo residente em domicílios com TV cresceu de 10.404.970, em 1979, para 15.442.000, em 1997. Houve uma variação de 33% em um período de 18 anos, sendo que a população total aumentou 26%, de 1980 a 1997. Esta diferença de 7 pontos percentuais reflete que o acesso aos aparelhos cresceu mais do que o número de habitantes. As Figuras 5 e 6 mostram a relação de pessoas com aparelhos de TV com a evolução da população na região metropolitana de São Paulo, de 1979 a 2004.

Ano	Distribuição (%) segundo idade												% por sexo pop. 2 +	
	Homens						Mulheres							
	2-12	13-18	19-29	30-39	40 e +	2+	2-12	13-18	19-29	30-39	40 e +	2+	H	M
1979	26	13	22	15	24	100	25	13	22	15	25	100	50	50
1980	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1981	27	12	22	15	24	100	26	13	22	15	24	100	50	50
1983	27	12	22	15	24	100	25	14	22	15	24	100	50	50
1984	25	12	25	15	22	100	24	13	24	15	24	100	49	51
1985	25	12	25	15	22	100	24	13	24	15	24	100	49	51
	2-13	15-24	25-39	40+	15+		2-13	15-24	25-39	40+	15+			
1986	-	29	-	32	39	100	-	30	-	35	35	100	48	52
1987	-	29	-	32	39	100	-	30	-	26	44	100	48	53
1988	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1989	-	27	-	34	38	100	-	26	-	36	38	100	47	53
1990	-	27	-	34	38	100	-	26	-	36	38	100	47	53
1991	-	27	-	34	38	100	-	26	-	36	38	100	47	53
1992	-	32	-	34	34	100	-	32	-	32	36	100	49	51
1993	-	27	-	34	38	100	-	26	-	36	38	100	47	53
1994	-	27	-	34	38	100	-	26	-	36	38	100	47	53
1995	-	26	-	37	37	100	-	24	-	38	38	100	48	52
1996	-	26	-	37	37	100	-	24	-	38	38	100	48	52
1997	-	29	-	33	38	100	-	27	-	33	40	100	47	53

Figura 5 - Características da população com TV: distribuição por sexo e idade na Grande São Paulo - 1979 a 1997 Fonte: Ibope - AEL

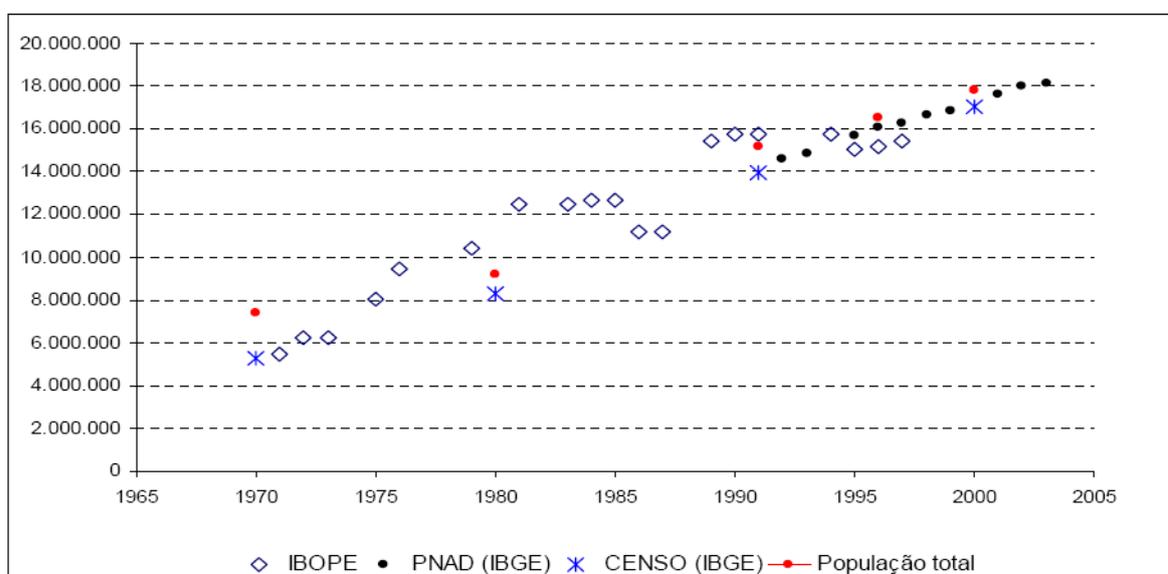


Figura 6 - População com TV na Região Metropolitana de São Paulo - 1979 a 2004  
Fonte: Ibope - AEL

Nos anos 2000, o acesso à televisão está mais do que consolidado na realidade brasileira. A seguir, será observado como evoluiu a audiência na TV Aberta no Brasil e a constatação de que, há muitas décadas, a emissora TV Globo obtém a maior fatia do mercado.

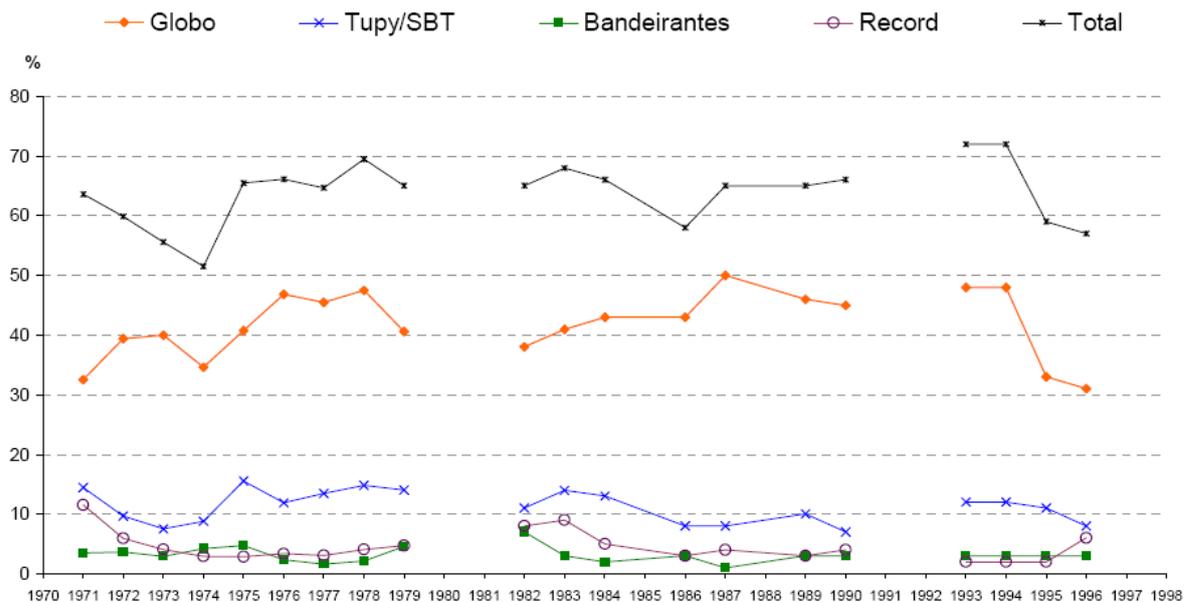


Figura 7 – Audiência Domiciliar das 18 às 20 horas - Grande São Paulo de 1971 a 1997  
Fonte: Ibope - AEL

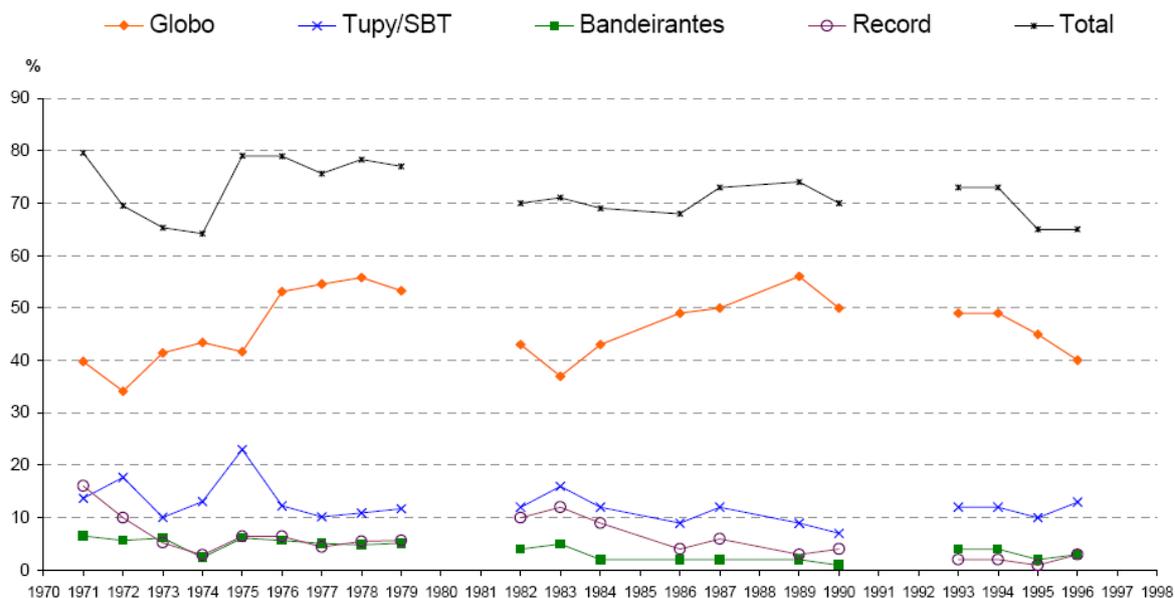


Figura 8 - Audiência Domiciliar das 20 às 22 horas - Grande São Paulo de 1971 a 1997  
Fonte: Ibope - AEL

Em linhas gerais, os gráficos apresentados nas Figuras 7 e 8 demonstram que a TV Globo teve, nos horários e períodos em questão, 66% da audiência geral, seguida pelas emissoras SBT (TV Tupi até 1980), com 17%, Record, com 8%, Bandeirantes, com 5%, além das emissoras *Manchete e Cultura* e *TV Gazeta* que, no gráfico, não aparecem, mas, segundo o Ibope, tiveram 3% e 1%, respectivamente.

Contudo, o retrato do cenário mudou nos anos 2000. Atualmente, o número de TVs ligadas cada dia são menores para todas as emissoras, incluindo a TV Globo, que é líder em audiência. Sua principal concorrente é a Internet. A melhoria do PIB (principalmente nos últimos sete anos) – e consequente melhor renda da população – também tem proporcionado mais opções de lazer – tais como ir ao *shopping center*, reunir-se com os amigos, sair para jantar, ir à praia, ao cinema e eventos culturais –, o que contribui para que a televisão seja desligada.

Pesquisa Ibope, divulgada pelo *blog* Epocaestado Brasil, em junho de 2010, comprova que os números e índices não são mais os mesmos. Nos anos 90, era comum a TV Globo obter 60 pontos de audiência com suas novelas. Segundo o referido instituto, cada ponto representa 60 mil telespectadores, ou seja, a emissora conseguia ser assistida por 3,6 milhões de pessoas. Hoje, no entanto, as novelas mal chegam aos seus 40 pontos de audiência, uma queda de 35%.

O quadro é ainda pior se for considerada uma determinada faixa de horário da emissora – no caso, a da novela das 19 horas. Segundo o Ibope, em matéria divulgada pelo *blog* Audiência de TV, em setembro de 2008, desde o ano 2000 os pontos de audiência variaram de 27 a 43 pontos, este último representado por uma novela fora da linha, *Da cor do pecado*. Observe essa realidade na Figura 9 a seguir.



Figura 9 – Evolução das novelas das 19 horas da TV Globo  
Fonte: Blog Audienciadstv

Ainda, segundo matéria do *blog* Epocaestado Brasil, o *Jornal Nacional* – importante telejornal brasileiro – registrava, no ano 2000, 39,2 pontos. Já em 2009, esse valor era de 31 pontos, o que representa uma queda de 20%. Outro programa da emissora, o *Mais Você*, amargou perda de 44% de audiência de 2000 a 2009. A Figura 10 traz informações do Ibope em uma média de exibição de janeiro a outubro.

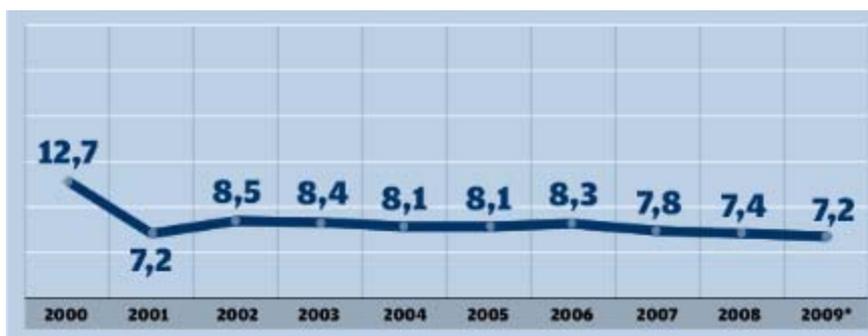


Figura 10 – Evolução do programa *Mais Você* da TV Globo  
 Fonte: Blog Epocaestado Brasil

O Jornal *Folha de São Paulo*, publicado em março de 2011, trouxe o cenário do domingo para a emissora. Segundo a notícia, o *Domingão do Faustão*, principal programa do referido dia, também atravessa um fase de baixa de audiência. Em 2000, registrou média de 21 pontos, chegou a 22,4, em 2006, caindo, no primeiro trimestre de 2011, para 15,5 pontos. A medição representa a audiência da grande São Paulo, lembrando que cada ponto equivale a 60 mil telespectadores.

Em um Brasil que evoluiu, não só economicamente – com o aumento do PIB –, como também no acesso à informação, existem mais opções de entretenimento, e como consequência as TVs ficam desligadas gerando índices menores de audiência. Assim como existem mais opções de entretenimento existem mais opções de acesso à informação, ela circula rapidamente pela Internet, em uma verdadeira cultura participativa. No próximo item, será apresentado o cenário atual da Internet no Brasil e seus índices exponenciais de crescimento.

## 5.2 A INTERNET NO BRASIL

Segundo matéria publicada no portal de notícias UOL, em 09 de fevereiro de 2011, o Brasil ocupa o oitavo lugar da audiência mundial da Internet. No país, há 40 milhões de visitas únicas, feitas por pessoas com mais de 15 anos, que acessam a Internet ao menos uma vez por semana. A matéria utiliza o levantamento *Estado da*

*Internet*, também publicado em 09 de fevereiro de 2011, pela mundial de pesquisas *comScore*.

Ainda, segundo a matéria, a audiência do país passou de 33,3 milhões de usuários, em dezembro de 2009, para 40 milhões em 2010, um crescimento de quase 20%. Segundo Alex Banks, gerente geral da *comScore* Brasil, o país, nos últimos três meses do ano, passou o Reino Unido. “Nos próximos anos, Brasil e Índia devem ultrapassar a França no número de usuários acessando a *Web*.”

Os dez primeiros países, em ordem, com o maior número de visitantes únicos são: China (291,54 milhões), Estados Unidos (180,92 milhões), Japão (73 milhões), Alemanha (49,3 milhões), Rússia (46,1 milhões), França (41,9 milhões), Índia (41,5 milhões), Brasil (39,96 milhões), Reino Unido (38,6 milhões) e Coreia do Sul (30,2 milhões).

“Estamos falando de um grande grupo de usuários (da Internet no Brasil), maior que de vários países da Europa”, comentou Banks sobre a quantidade de internautas do país. O crescimento da rede foi maior que a média global (8%) e superior a da América Latina (15%) (UOL, 2011).

Por fim, a matéria demonstra que, no caso da categoria de *blogs*, também houve aumento de audiência, com crescimento de 34% em relação ao ano passado. Essa categoria teve o pico do ano tanto em porcentagem de alcance – 74% de toda a população *on line* brasileira –, como em total de visitas, que foi de 383 milhões. Comparando com outros países latino-americanos, o Brasil teve quase mais visitantes únicos que México (17,8 milhões), Argentina (12,8 milhões) e Colômbia (12,3 milhões) juntos.

A Internet cresce – e cresce muito no Brasil –, de acordo com o Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação (CETIC.BR), que disponibiliza um painel com informações do Ibope/NetRatings. Segundo tal instituição, o número de internautas domiciliares ativos, em dezembro do ano 2000, era de, aproximadamente, 4,9 milhões. Em dezembro de 2011, esse quantitativo atingiu a marca de 38,2 milhões, uma diferença de 33,3 milhões distribuídos por dez anos. Em percentual, essa evolução representaria absurdos 679% de aumento. A Figura 11 ilustra

esse processo em internautas e horas. O fator horas não deve ser levado em consideração, pois o avanço da tecnologia acarretou conexões cada dia mais rápidas.

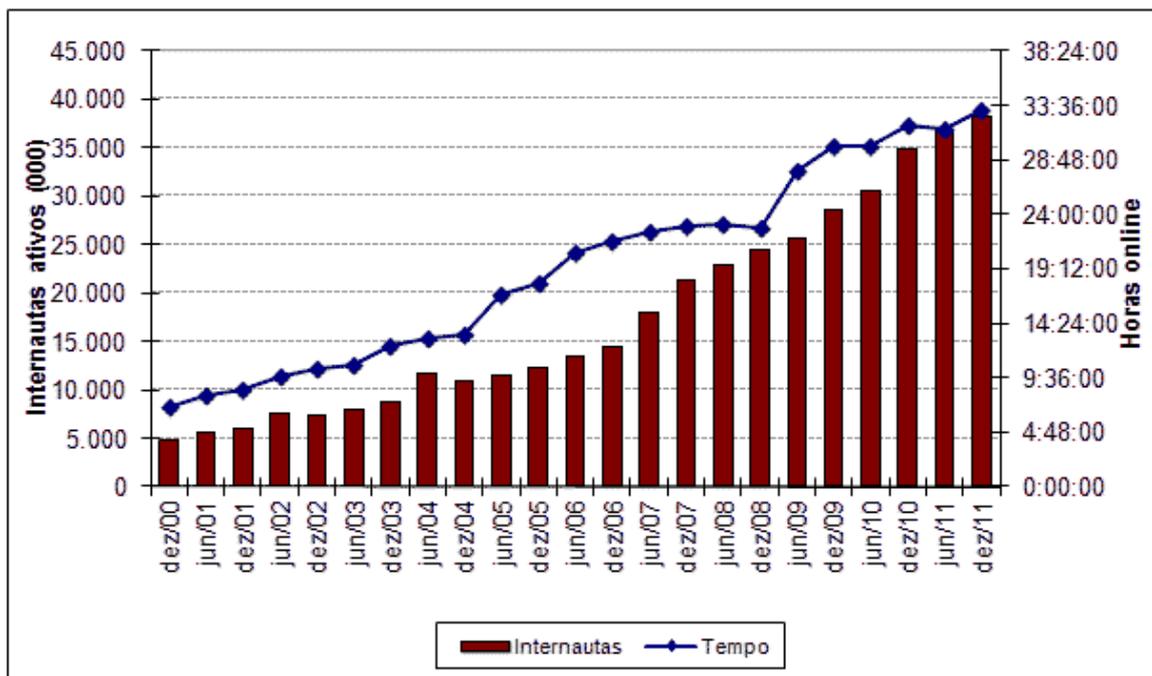


Figura 11 – Evolução do número de internautas e tempo de navegação no Brasil de 2000 a 2011 Fonte: NetView - Ibope/NetRatings

\* Pessoas com 2 anos ou mais que navegaram na internet através de computadores no domicílio no mês

\*\*Tempo médio de uso do computador pelos internautas brasileiros ativos no mês

O portal de notícias G1 publicou, em 20 de agosto de 2009, que o Brasil, em julho daquele mesmo ano, liderou, entre os países que participaram da pesquisa, o tempo de navegação em ambientes doméstico e residencial. Em um *ranking* de nove países, o tempo mensal (em horas e segundos) de cada um deles foi: o Brasil ficou com média de 48 horas e 56 minutos por internauta, seguido pelos Estados Unidos – 42h 19min; Reino Unido – 36h 30min; França – 33h 22min; Japão – 31h 55min; Espanha – 31h 45min; Alemanha – 30h 25min; Itália – 28h 15min e Austrália – 23h 45 minutos (IBOPE NIELSEN ONLINE *apud* G1, 2009).

Conforme a 20ª Pesquisa Anual do Uso de Informática, realizada, em 2009, pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), existem 60 milhões de computadores no Brasil – um para cada três pessoas. Essa informação significa muito em relação à inclusão digital. De acordo com Fernando S. Meirelles, professor titular e fundador do Centro de Tecnologia de Informação Aplicada da Fundação Getúlio Vargas (FGV), a previsão é

que, até 2012, o País tenha 100 milhões de computadores corporativos e domésticos, o que representa novos recordes de internautas e tempo de navegação.

Estudo da IDC Brasil (2010) mostrou que, no ano de 2009, mais de três milhões de novas conexões em banda larga foram comercializadas no País, somando um total de 15,06 milhões de acessos, número que aponta um crescimento de 26,4% ante a base instalada no primeiro trimestre do mesmo ano. Para o analista do mercado de Telecom da IDC Brasil, Samuel Rodrigues: “A tecnologia de maior destaque foi, sem dúvida, a banda larga móvel, somando mais de 1,6 milhões de acessos e superando as expectativas durante o ano, já que o crescimento foi de 82% em relação a 2008” (RODRIGUES *apud* IDC Brasil, 2010). O estudo concluiu que, em 2009, a inclusão digital, a banda larga móvel e os preços oferecidos foram os principais motivadores para o crescimento do mercado de banda larga.

O primeiro deve-se à queda nos preços de PCs e *notebooks*, que proporcionou o aumento na comercialização e criou um acelerador de vendas de conexões, principalmente nas velocidades entrantes. O Governo também incentivou esse movimento de inclusão com a implantação das cidades digitais. Já a expansão da cobertura 3G e a questão dessa tecnologia ser encarada como uma nova e interessante opção de acesso, ajudaram a impulsionar o ganho de base da banda larga no cenário nacional. E, por fim, a oferta de velocidade cada vez maior pelo mesmo preço tem atraído usuários que podem, inclusive, migrar da internet discada para as velocidades entrantes (RODRIGUES *apud* IDC Brasil, 2010).

Com base nesses dados, pode-se considerar que, hoje, a Internet seria a segunda maior mídia de massa do Brasil. O consumidor, no caso o antigo telespectador, impõe que a indústria de mídia tradicional se reinvente.

Por fim, pode-se dizer que a audiência da TV aberta no Brasil tem caído pontos e mais pontos percentuais, principalmente, nos grandes centros, o que preocupa, pois os anunciantes mais vultosos investem de acordo com o que esses centros estão assistindo e consumindo. Na lógica de menos televisores ligados, o preço do anúncio tende a cair, assim como acontece nos EUA.

Em notícia veiculada no portal de notícias G1, no dia 19 de abril de 2011, foi informado que a banda larga teve um avanço de 51,5% no primeiro trimestre de 2011, em relação ao ano anterior. Com o objetivo de massificar o serviço nos municípios do País até o ano de 2014, o Governo promete um Plano Nacional para Banda Larga.

Ainda, de acordo com o portal, que apresenta os dados da Associação Brasileira de Telecomunicações (Telebrasil), na banda larga fixa, os acessos alcançaram 14 milhões ao fim do trimestre, um crescimento de 20,5% em relação a março de 2010. Já as conexões em banda larga móvel – por meio de *modems* portáteis, *smartphones* e outros dispositivos móveis de terceira geração (3G) – tiveram uma evolução de 77,7%, saltando de 13,7 milhões para 24,4 milhões no mesmo período. Entre os acessos em banda larga fixa, a adoção de planos com velocidades inferiores a 1 *Megabit* por segundo (Mbps) estão em declínio, enquanto as conexões superiores a 2Mbps representam 20% dos acessos e apresentam o maior ritmo de crescimento.

Esse crescimento coloca o Brasil, de acordo com empresas internacionais consultadas pela Telebrasil, na oitava posição no mercado mundial de banda larga móvel e em nono lugar entre os países com maior número de acessos fixos (G1, 2011).

A notícia também veicula dados consolidados pela consultoria *Informa* e pela organização *4G Americas* para a Telebrasil. Relata que, no final de 2010, o País teve 25 novos acessos em banda larga por minuto, se posicionando como o país latino-americano com maior crescimento na banda larga móvel. O Brasil lidera, com 59%, o *ranking* de acessos a esse serviço na região, seguido por Argentina, com 10%; México, com 6%; e Colômbia, com 5% (G1, 2011).

Ainda, segundo dados da Telebrasil, mais de oito em cada dez conexões no Brasil estão em residências. Uma das consequências dessa expansão, de acordo com o levantamento da associação, é que 79% dos domicílios que têm computador já navegam na Internet em alta velocidade (G1, 2011).

Em suma, podemos dizer que temos potencial de crescimento da Internet tanto em Banda Larga quanto em acesso por dispositivos móveis. Nossos índices de acesso a Internet mostram que esta é a segunda mídia de massa no Brasil, portanto enxerga-la como aliada é fator de sucesso. Além dos índices que aumentam devido ao avanço da tecnologia o país sediará dois importantes eventos mundiais, Copa do Mundo (2014) e Olimpíadas (2016), de olho nesses eventos o Governo Federal pretende alavancar ainda mais o crescimento deste setor através de um Plano Nacional de Banda Larga que será apresentado no próximo item.

### 5.2.1 O Plano Nacional de Banda Larga

O Plano Nacional de Banda Larga (PNBL) está oferecendo, a partir de 35 reais por mês, planos de velocidade de 1Mbps (*Megabit* por segundo) em algumas cidades do País. Porém, a banda larga nacional está no controle de poucas empresas. Mais de 80% dos assinantes pertencem a apenas três empresas (Telefônica, Oi e Embratel). Comparado com os EUA, que também tem monopólio das *Comcast* e *Time Warner* em várias cidades, percebe-se que lá a concentração não é tão grande: as três maiores empresas detêm 57% do mercado.

Segundo o Ministério das Comunicações do Brasil, o plano básico de banda larga (PNBL) é oferecido com velocidade de 1Mbps – a partir de R\$35,00 ou R\$29,80 – em regiões onde o serviço tenha isenção de ICMS. Milhares de cidades, caso tenham acesso à banda larga, dependem de um só provedor que, com seu poder de monopólio, cobram preços bem altos.

O PNBL foi lançado, oficialmente, pelo Ministro de Comunicações Paulo Bernardo, no dia 30 de junho de 2011, e cinco concessionárias (Oi, Telefônica, CTBC, Sercomtel e TIM Participações) aderiram ao programa federal e começaram a fazer ofertas comerciais um mês após o lançamento. A expectativa do Governo é disponibilizar o serviço, passando de 11,9 milhões de domicílios para quase 40 milhões até 2014.

Segundo reportagem do Jornal *O Globo*, publicada em 30 de junho de 2011, na avaliação do ministro, o acordo do PNBL com as empresas é um "grande negócio", pois o preço é a metade da média adotada no País. "Achamos que isso vai ser muito atraente, claro que se fosse mais barato seria melhor, mas não conseguiríamos fazer isso sem subsídio e não optamos por isso neste momento. Este plano não terá recursos públicos", disse Bernardo.

Já o presidente da Telefônica, Antonio Carlos Valente, disse que, por não ter subsídios do governo, as empresas terão que "usar técnicas criativas" para atender aos termos do acordo. "Esses novos valores vão possibilitar que novas famílias possam ter acesso a esse serviço, e esse é o principal objetivo" (JORNAL O GLOBO, 2011).

Desta forma, o Plano está a pleno vapor, a facilidade no acesso à Internet e seus índices de crescimento fazem os líderes das grandes emissoras do País repensarem seu modelo de produção e pensarem em novos modelos de negócios, pois a cada dia a mídia tradicional perde mais espaço e seus índices de audiência ficam menores. É a partir do panorama atual de TV aberta e Internet que será apresentada, no próximo capítulo, uma análise dos impactos tecnológicos e seus reflexos nestas duas mídias de massa.

## 6 ANÁLISE DOS IMPACTOS TECNOLÓGICOS

Devido aos impactos tecnológicos, a relação com as mídias mudou muito nos últimos anos, seja para com um fã que usa as mídias para assistir aos seus programas favoritos – ou um anunciante que quer vender seus serviços ou um artista que busca as mídias para distribuir os seus conteúdos. A força desse ou de qualquer outro relacionamento é determinada pelo modo como as partes envolvidas lidam com as mudanças, posto que, nessa nova Era, há uma multiplicidade de transformações em curso (JENKINS, 2009).

Dentro desse escopo, Oliveira (2009), em sua dissertação no curso de mestrado em Engenharia de Produção da COPPE, afirma que o consumo se tornou um processo coletivo. Para ela, não se deve falar de produtores de mídia e consumidores de mídias em papéis separados – e sim, como participantes que interagem entre si, de acordo com regras não conhecidas totalmente.

Dentro dessa linha de impactos, Anderson (2009) acredita que a audiência da televisão transmitida nos EUA parece estar chegando ao seu máximo, principalmente entre os espectadores da faixa dos 18 aos 24 anos, que estão, cada vez mais, assistindo a seriados e filmes pela Internet. O autor acredita que essa mudança faz parte de uma maior desvalorização do conteúdo, motivada não apenas pelo câmbio de preferências de uma nova geração, mas também pelos impactos tecnológicos. Jonathan Handel *apud* Anderson (2009), advogado especializado em indústria do entretenimento (e ex-cientista da computação) de Los Angeles, relaciona seis razões para essa migração, como se segue:

- *Oferta de demanda.* A oferta do conteúdo cresceu milhões de vezes, mas a demanda, não: o dia continua tendo as mesmas 24 horas. Os conteúdos passam por diferentes processos de criação e as páginas do *Facebook* não podem ser comparadas aos melhores jornais do mundo – a menos que aquela seja de seu amigo; nesse caso, ela pode ser muito mais interessante do que o periódico (mas isso seria uma opinião muito individual). A diferença é que existem muito mais páginas de *sites* de

relacionamento do que de jornais importantes – e elas são criadas sem qualquer expectativa de pagamento.

- *Perda do formato físico.* Não há como evitar: os átomos são mais valorizados do que os *bits*. À medida que o conteúdo passava de discos em caixas a arquivos voando através de nuvens, ele se tornou intangível, até mesmo abstrato. Além disso, roubar um objeto físico deixa uma pessoa sem ele e custa dinheiro real a alguém – o mesmo não se aplica a um arquivo digital.
- *Facilidade de acesso.* Costuma ser mais fácil fazer o *download* do conteúdo do que encontrá-lo e comprá-lo em uma loja. À medida que esses “custos de procura” caem, diminui a vontade de pagar por eles.
- *A transmissão para o conteúdo pago pela propaganda.* Os hábitos desenvolvidos na Internet se mantêm pelo resto da vida. Se o conteúdo for grátis e *on line*, ele também não deveria ser grátis quando *off line*?
- *A indústria de computadores quer que o conteúdo seja livre.* A *Apple* não ganha seus bilhões vendendo arquivos de música, mas vendendo *iPods*.
- *A nova geração.* A geração que cresceu com banda larga tem a economia digital, de certa forma, incorporada ao DNA. Eles podem ou não ter ouvido falar de “custo marginal próximo ao zero”, mas, intuitivamente, entendem o conceito. Por isso, eles são indiferentes ou hostis aos direitos autorais. Eles não veem razão para isso.

Diante dos motivos expostos, é necessário entender a mudança no processo de distribuição e consumo de conteúdo pelas mídias e suas respectivas plataformas de exibição, uma vez que o modelo tradicional de produção torna-se defasado. Mudar é preponderante para continuar a alcançar sucesso.

## 6.1 A MUDANÇA MIDIÁTICA

As sociedades modernas são, por definição, sociedades em mudança constante, rápida e permanente. Esta é a principal distinção entre as sociedades tradicionais e modernas. Naquelas, o passado é venerado e os símbolos são valorizados porque contêm e perpetuam a experiência de gerações. A tradição é um meio de lidar com o tempo e espaço, inserindo qualquer atividade particular na continuidade do passado, presente e futuro, os quais são estruturados por práticas sociais recorrentes. (HALL, 2006, 14)

Anderson (2009) cita o exemplo de *Guerra nas Estrelas*. Para seus filhos, e muitas crianças como eles, não interessa muito o filme, criado por George Lucas. Eles estão mais interessados no *Guerra nas Estrelas* criado por outras crianças, a despeito das câmeras tremidas e dos dedos no enquadramento. Na infância do autor, muitos produtos inteligentes eram criados para estender a franquia do filme a crianças, de brinquedos a lancheiras, porém ninguém havia pensado em uma animação em *stop motion* de bonequinhos Lego criada para crianças.

O autor afirma ser provável que a demanda por esse tipo de encenação sempre tenha existido, mas ninguém havia pensado em oferecer esse produto. Com o advento do *YouTube*, já não era necessária a permissão de um profissional de *marketing* para fazer as coisas – e um mercado, antes invisível, surgiu subitamente. Juntas, essas pessoas encontraram uma categoria que os profissionais de *marketing* haviam deixado de ver. Existem dezenas de outros mercados com base no *Guerra nas Estrelas*, de ficção, criados por fãs da 501ª Legião. São adultos que elaboram as próprias fantasias e se reúnem para realizar encenações.

Todas essas reproduções de imagem aleatórias, que circulam no *YouTube*, são como sementes, que necessitam de solo fértil sobre o qual pousar. Em certo sentido, há “desperdícios de vídeo”, em busca de um outro melhor, explorando o espaço potencial do que um filme pode ser. O *YouTube* é um amplo experimento coletivo para inventar o futuro da televisão, um *upload* irrefletido e esbanjado. Mais cedo ou mais tarde, por meio do referido *site* e de outros similares, todos que queiram fazer um vídeo o farão – bem como poderão tornar-se cineastas. Todos os nichos possíveis serão examinados. Se houver redução dos custos de exploração de um espaço, o consumidor pode ser menos exigente em relação à qualidade do que assiste (ANDERSON, 2009).

Por fim, para o autor, ninguém está decidindo se um vídeo é bom o suficiente para justificar o espaço escasso que ele ocupa, porque não há limites de ocupação. A distribuição agora está tão perto do *Grátis* que, praticamente, pode ser arredondada a zero. Hoje em dia, enviar uma hora de vídeo a uma pessoa custa menos de 0,01 *cents*. É por isso que os fundadores do *YouTube* decidiram dá-lo, tanto no sentido da gratuidade quanto da liberdade. O resultado é caótico e se opõe a todos os instintos de um profissional da televisão, mas é isso que a abundância requer e demanda. Se não fosse o *YouTube*, haveria outro recurso para ocupar seu lugar.

Tudo isso se resume à diferença entre a mentalidade da abundância e da escassez. Se um produtor quer controlar recursos escassos como, por exemplo, o horário nobre na programação da televisão, ele precisa ser seletivo e apresentar uma programação de qualidade. Há custos reais associados a esses curtos períodos de tempo. Se o telespectador deixa de assistir à TV e usa esse horário para conectar-se ao computador, a penalidade por deixar de atingir dezenas de milhões de pessoas é calculada em tinta vermelha e em função de carreiras perdidas. Não é de se espantar que os executivos das redes recorram a fórmulas batidas de comédias de situações e celebridades, uma aposta segura em um jogo caro. Mas se os recursos são abundantes, pode-se arriscar, já que o custo do fracasso é tão baixo. Ninguém será demitido se seu vídeo no *YouTube* não for visto por ninguém.

As mudanças em ritmo acelerado implicam em novas configurações para a indústria midiática. Nos anos 80, os *players* da mídia de massa tradicional estavam no controle: TV, jornais e rádio. Atualmente, o cenário de mídia é outro: totalmente fragmentado, onde as informações estão em toda parte, nos celulares, nos elevadores. Novos competidores surgiram graças aos avanços tecnológicos. Qualquer pessoa com acesso à Internet pode se tornar um produtor (STONE; BIERHOFF, 2002).

## 6.2 O PODER DOS *REALITIES SHOWS* NA AMPLIAÇÃO DO ALCANCE DA TV

A era da convergência de mídias permite modos de audiência comunitários, em vez de individualistas. Isso não significa que o consumidor de mídia interaja sempre no interior de uma comunidade virtual. Eles podem discutir o que veem com amigos, com

a família e com os colegas de trabalho. Uma coisa é certa: poucos assistem à televisão em total silêncio e isolamento. Para quase todos, a televisão fornece material para a chamada conversa na *hora do cafezinho*. Porém, na era da convergência, cada dia um número maior de pessoas tem esse momento descontraído de alguma forma digital. Por exemplo, os fóruns *on line* oferecem uma oportunidade para os participantes compartilharem conhecimento e opiniões (JENKINS, 2009).

Dentro do contexto atual, Bauman (2001) afirma que as pessoas buscam exemplos – e não mais líderes. Ele explica o sucesso dos *realities shows*, protagonizados por indivíduos comuns, através dessa relação de busca de exemplos atrelada à necessidade geral de consumismo. O consumo está ligado ao querer, ao desejo.

Os *realities shows* são televisão para a era da Internet – feitos para serem discutidos, dissecados, debatidos, previstos e criticados. Quem teria previsto que esses programas seriam a primeira aplicação bem-sucedida da convergência midiática – a grande novidade que demonstrou o poder existente na intersecção entre as velhas e novas mídias? Experimentos iniciais com televisão interativa, em meados da década de 90, foram descartados como fracassos. Quase ninguém queria parar de ver televisão nos EUA para comprar o que um dos amigos de *Friends* (1994) usava. Poucos se interessavam pelo jogo de perguntas que aparecia no rodapé da tela durante a transmissão de esportes ou filmes de James Bond. Os críticos argumentavam que o que as pessoas queriam era reclinar-se no sofá e assistir à televisão, em vez de interagir com ela. O atual sucesso da *reality television* está forçando a indústria dos meios de comunicação a repensarem algumas dessas suposições. O que houve foi o deslocamento da interação em tempo real para a participação assíncrona (JENKINS, 2009).

Pierre Lévy *apud* Jenkins (2009, p.56), filósofo especialista em cibercultura, argumenta que, na Internet, as pessoas subordinam sua *expertise* individual a objetivos e fins comuns. “Ninguém sabe tudo. Todo o conhecimento reside na humanidade”. A inteligência coletiva refere-se a essa capacidade das comunidades virtuais de alavancar a *expertise* combinada de seus membros. O que não se pode saber ou fazer sozinho, agora se pode fazer coletivamente. E a organização de espectadores no que Pierre Lévy chama de “comunidades de conhecimento” permite-lhes exercer maior poder agregado em suas negociações com produtores de mídia. A emergente cultura do conhecimento

jamais escapará completamente da influência da cultura de massa. A inteligência coletiva irá, gradualmente, alterar o modo como a cultura de massa opera. Ele considera míope o pânico da indústria com a participação do público: “Evitando que a cultura do conhecimento se torne autônoma, eles privam os circuitos do espaço massificado... de uma extraordinária fonte de energia”. A cultura do conhecimento, sugere ele, serve de “motor invisível e intangível” para a circulação e a troca de produtos de massa (LÉVY *apud* JENKINS, 2009, p.56).

A Rede Globo, dona dos direitos para explorar a franquia mundial *Big Brother*, viu a Internet como uma dimensão importante da sua estratégia de produção e promoção. No ano de 2011, o *site* do *Big Brother Brasil*, em sua 11ª edição, atraiu 1,3 milhão de visitantes únicos em seu primeiro dia de exibição na TV. Segundo informações da própria emissora, a média do programa fechou em 3,8 milhões de visitantes por dia. Os fãs mais aficionados do programa pagam para assistir, em casa, à evolução da série 24 horas por dia, sete dias por semana, durante a temporada inteira, com múltiplas câmeras mostrando interações em diferentes cômodos da casa, na versão *pay-per-view*. Os fãs consideram a versão transmitida na TV um resumo “família” do conteúdo mais picante e provocativo veiculado pela Internet e pelo *pay-per-view*, e acabam discutindo sobre coisas que eles sabem terem sido omitidas das pessoas que assistem ao programa apenas pela televisão aberta. É nesse momento que surgem os fãs-clubes.

Segundo Jenkins (2009), pode-se considerar essas comunidades fundamentais no processo de convergência de mídias alternativas. Os produtores queriam direcionar o deslocamento do programa da televisão para a Internet e para outros veículos de acesso à franquia. Os diversos pontos de contato tornaram-se oportunidades de promover tanto a série quanto seus patrocinadores, em uma nova oportunidade de modelo de negócio. Porém, os fãs também exploraram a convergência para criar seus próprios instrumentos de relacionamento. Buscaram meios de prolongar seu prazeroso envolvimento com um programa favorito e foram levados à produção e à avaliação cooperativas de conhecimento, através dos muitos *blogs* e páginas na Internet sobre o entretenimento X ou Y. Esse fenômeno às avessas gerou, potencialmente, um maior interesse em determinada programação, ampliando o investimento dos fãs no material transmitido pela televisão. Porém, quando o processo passou a interferir ou remodelar a economia

informativa em torno do programa, a capacidade do produtor de controlar a reação do público foi ameaçada.

Os interesses de produtores e consumidores não são mais os mesmos. Às vezes eles se sobrepõem. Às vezes entram em conflito. As comunidades de fãs que, por vezes, são os melhores aliados do produtor, podem ser, em outro nível, seus piores inimigos.

Para entender o sucesso dos *realities*, é necessário compreender melhor o atual contexto em que a TV Aberta está operando e o atual modelo de comportamento do consumidor, que está moldando as estratégias de programação e *marketing*. Jenkins (2009) explica esse sucesso através de um termo que ele chama de “economia afetiva”. Tal expressão refere-se a uma nova configuração da teoria de *marketing*, ainda incipiente, mas que vem ganhando terreno dentro da indústria das mídias, que procura entender os fundamentos emocionais da tomada de decisão do consumidor como uma força motriz por trás das decisões de audiência e de compra. Ela representa uma tentativa de atualizar-se com os estudos culturais feitos nas últimas décadas sobre comunidades de fãs e o envolvimento dos espectadores. Entretanto, há uma diferença crucial: o trabalho dos estudos culturais procurava entender o consumo de mídia do ponto de vista do fã, articulando desejos e fantasias mal servidos pelas mídias atuais; o novo discurso de *marketing* procura moldar os desejos dos consumidores para direcionar as decisões de compra. Embora haja um crescente interesse pela qualidade da experiência do público, as empresas de mídia e de *marketing* ainda se debatem com o lado econômico da economia afetiva – a necessidade de quantificar o desejo, de mensurar as relações e de modificar o envolvimento para um padrão sem emoção – e, o mais importante, a necessidade de transformar tudo o que foi mencionado em retorno financeiro, em um novo modelo de negócio na indústria midiática. As pressões pragmáticas, muitas vezes, afastam as tentativas de compreender a complexidade do comportamento do público, mesmo sendo esse conhecimento fundamental às empresas que queiram sobreviver nas próximas décadas.

Em vista disso, podemos afirmar que atualmente, as empresas se deparam com um cenário que traduzindo em números o seu alcance, não é mais possível demonstrar seu grau de importância, há uma mudança de consumo em curso e se entender isso é tarefa difícil, traduzir em uma linguagem econômica torna-se tarefa quase impossível.

### 6.3 A MUDANÇA NA FORMA DE GERAR LUCRO

Apesar de todo o sucesso do *Youtube*, o *Google*, até hoje, não conseguiu ganhar qualquer dinheiro com ele. A empresa ainda não descobriu como relacionar anúncios com o conteúdo dos vídeos, da mesma forma que já vem fazendo com o espaço destinado aos textos de pesquisa que se digita na página do *Google*. Na verdade, a empresa não tem como saber sobre o quê é o vídeo que foi carregado e, mesmo que tivesse, provavelmente não teria um anúncio relevante para relacionar a ele. Além disso, os anunciantes dificilmente anunciariam sua marca em um conteúdo gerado por usuários comuns.

Para Anderson (2009), as redes de televisão nos EUA viram uma oportunidade nesse fracasso – e criaram um serviço de vídeo concorrente, o *Hulu*. Ele oferece, prioritariamente, vídeos comerciais, retirados, em sua maioria, da televisão, mas é tão prático e acessível quanto o *YouTube*.

O *Hulu*, um portal de vídeos *on line* oferecido apenas nos EUA, de propriedade da Walt Disney, News Corp. e NBC Universal, foi lançado em 2008, com objetivo de veicular, através da Internet, episódios de séries da TV americana após terem sido exibidas na TV tradicional. Através do *Hulu*, diferente do *YouTube*, o consumidor assiste a intervalos comerciais - com duração bem menor que os da TV tradicional -, porém pode escolher qual intervalo quer assistir.

Como esse conteúdo é conhecido – e já pagaram por ele na televisão –, os anunciantes ficam satisfeitos em inserir seus comerciais antes, depois ou até como interrupções na programação. É grátis, mas, diferentemente do *YouTube*, ele é “pago” com o tempo e irritação do cliente, exatamente como na televisão.

Atualmente, o portal também oferece taxas de assinatura pela locação virtual, funcionando como o *Netflix*, ou seja, sua receita, hoje, é proveniente tanto da publicidade como das taxas de assinatura. Este serviço permite que o consumidor assista, pelo computador, *tablet* ou *smartphone* às temporadas completas dos seriados da TV americana e a episódios exclusivos. O pacote de assinatura, chamado de *Hulu Plus*, conta com cerca de 1,5 milhão de assinantes. O concorrente *Netflix*, que oferece o mesmo serviço, alcança 20 milhões de assinantes, ambos referentes apenas aos EUA.

Porém, o que vale destacar no caso do *Hulu* é que, diferentemente do *Netflix*, fundado por Marc Randolph e Reed Hastings – pessoas que não são ligadas à TV tradicional –, ele surgiu como uma tentativa dos donos dos direitos à exploração da TV tradicional de se introduzirem no mercado *on line*, reconhecendo a importância da Internet e sua possibilidade de gerar receita. Em 2011, o *Hulu* investiu 200 milhões de dólares em conteúdo e gerou, no mesmo ano, receita de 420 milhões de dólares. Afinal, é ou não um bom novo modelo de negócio para os donos da exploração da TV aberta no Brasil?

O modelo do *YouTube* é grátis – tanto para assistir como para fazer o *upload* de seu próprio vídeo – e sem intervalos comerciais. Mas não ganha dinheiro. O *Hulu* só é gratuito para assistir, e é preciso pagar com paciência, pois seus anúncios podem ou não lhe interessar. No entanto, ele gera um bom faturamento. Os dois *sites* de vídeo ilustram a tensão entre diferentes modelos de gratuidade (quer dizer, em ambos não se paga assinatura, mas em um deles, há a imposição de se ver anunciantes antes do vídeo). Embora os consumidores talvez prefiram o formato 100% grátis (sem assinatura e sem publicidade), colocar anunciantes no vídeo é a melhor forma de ganhar dinheiro (ANDERSON, 2009).

Baseado nessa luta de fazer o negócio popular do *YouTube* gerar lucro, o *Google* anunciou, em 07 de abril de 2011, que planeja 20 canais especiais com programação inédita para a Internet. Para isso, gastará 100 milhões de dólares.

Matéria publicada no *The Wall Street Journal*, em 07 de abril de 2011, anunciou que o *Google* quer criar os seus próprios programas, que serão transmitidos por *streaming* e concorrerão com grandes emissoras de TV. Porém, a programação será de baixo custo e desenhada especialmente para a Internet. O auxílio aos vídeos será feito por meio da publicidade. O jornal diz que ainda não está claro quando o *Google* começará a despender o dinheiro na criação dos novos programas. No entanto, segundo as fontes do jornal, o *Google* já teria visitado grandes agências de talento em Hollywood, em busca de ideias e parcerias.

A empresa não para por aí, na tentativa de gerar mais receita. O *Google* anunciou, no dia 13 de março de 2012, que patenteou o famoso “tuu”, chamado de tom de *ringback*, que se ouve ao esperar alguém atender ao telefone. O objetivo da patente é fazer a pessoa escutar anúncios ao invés do “tuu”. Segundo o *blog Blue Bus*, mediante tal patente, o *Google* conseguiria saber para quem a pessoa está ligando e, a partir dessa

informação, ofereceria um anúncio customizado – por exemplo, se for um homem ligando para sua namorada, ouviria o anúncio de uma floricultura. Já os anunciantes seriam cobrados proporcionalmente ao tempo que o cliente esperou na linha: se demorarem a atender e a pessoa escutar o comercial inteiro, a cobrança seria integral; do contrário, proporcional.

A partir do ponto que a forma de consumir está em transformação, a forma de ganhar dinheiro também. Pode-se dizer que a forma de gerar lucro através das novas mídias está dando muita dor de cabeça aos líderes midiáticos, entender as novas mídias tornou-se chave para o sucesso, não entender para o fracasso. Dentro da linha já apresentada no trabalho que o consumidor não paga pelo custo de criar no próximo item será mostrado que o cliente não paga pelo conteúdo, mas, sim, pela sua transmissão.

### **6.3.1 Você paga pelo que recebe?**

A seguir, será analisado como a Internet chega à sua casa. Nesse contexto, algumas perguntas surgem: Você paga pelo que recebe? O valor que se paga para a operadora que fornece o serviço é correspondente ao seu valor real? Sob a perspectiva de Anderson (2009), será abordado o tema. O autor analisa o assunto no ambiente dos EUA, porém é possível a analogia com o Brasil – que segue modelo muito similar.

Anderson (2009) afirma ser um erro comum, em sua realidade norte-americana, achar que, de alguma forma, os 30 ou 40 dólares que se gasta todos os meses para acessar a Internet a subsidia em toda a sua extensão. Isso, de fato, ajuda a pagar pela infraestrutura de transmissão, mas nada tem a ver com o que viaja por essa estrutura. Da mesma forma que o número de minutos de utilização de telefone celular não revela nada sobre o valor do que é dito nesses minutos, o usuário paga pelos *bits* que lhe serão entregues, mas não pelo valor que esses *bits* contêm. Essa é a diferença entre “conteúdo” e “transmissão”, que são dois mercados separados. A transmissão não é grátis, mas o conteúdo, muitas vezes, é. O que o provedor cobra, mensalmente, supre a entrega desse conteúdo, mas a criação do conteúdo é controlada por um modelo econômico totalmente diferente.

O autor afirma ser fácil ver o motivo pelo qual as pessoas se confundem com isso, porque, de fato, existem alguns mercados em que a transmissão também subsidia o conteúdo. Na TV a cabo, por exemplo, a empresa de cabo local paga uma taxa de licença para grande parte do vídeo que envia pelos cabos, e essa taxa é paga com o dinheiro da conta mensal do usuário. Mas a Internet não funciona assim: o provedor não controla ou paga pelos *bits* que transmite. Em termos legais, trata-se de uma “operadora comum”, como uma companhia telefônica.

Na prática, esse erro também resulta de medir o valor de algo usando as unidades erradas, ou seja, em termos de seu conteúdo mineral. Confundir o custo de transmitir os *megabits* com o de fazê-los e o que eles valem para o destinatário é não ver direito onde o valor, de fato, reside. E tal indicador não está na rede, está na produção e no consumo, quando os *bits* são transformados em significado.

Segundo o blog Cinem (ação) , durante o evento da Associação Brasileira de TV por Assinatura, ABTA 2010, que ocorreu em agosto de 2010 em São Paulo, considerado o maior evento de TV por assinatura e banda larga da América Latina, no painel intitulado *A revolução da Internet*, foi discutida a questão da TV ser uma transportadora de *bits* e se ver tentando achar um meio de monetizar isso. Nessa linha, o líder global de mídia e entretenimento da *PriceWaterhouseCoopers*, Marcel Fenez, falou sobre como as TVs devem fazer para recuperar o faturamento publicitário. Segundo ele, as marcas devem achar novos meios de chegar ao consumidor para cobrar por seu conteúdo. Além disso, deve haver uma equação de valor na qual os consumidores só paguem pelo que queiram, e não pelos produtos que as empresas empurram.

Já o diretor geral da Globosat, Alberto Pecegheiro, usou o termo "evolução dos modelos" em lugar de "novos modelos" – expressão usada no mercado –, talvez ainda no pensamento de não ruptura aos antigos processos e quebra de paradigmas. Para ele, o mercado nacional tem um grande potencial de se adequar aos momentos e evoluiu no empacotamento de conteúdo e flexibilização da oferta. A manutenção da receita média por assinante (ARPU) pressupõe, por exemplo, oferecer ao cliente *high end* tecnologias como HD e oferta de *pay-per-view* mais diversificada. Ele também citou serviços que poderiam ser oferecidos em um futuro próximo como o *video on demand* – a programação não linear que foge à tradicional grade dos canais e pode ser feita conforme a demanda do assinante – e o “3D”.

Deste modo podemos dizer que hoje, dois anos após o evento da ABTA, algumas “evoluções de modelo” são vistas, embora ainda muito tímidas. A Rede Globo colocou no ar um *site* de *video on demand*, diferente do norte-americano Hulu, que você paga pelo tempo obrigado a assistir o anúncio, no brasileiro [globomarcasdigital.com.br](http://globomarcasdigital.com.br), é possível comprar apenas o que é de seu interesse, através de *download* do conteúdo para seu PC ou alugar o conteúdo para assistir por *streaming* de vídeo.

#### 6.4 A NOVA GERAÇÃO E A EVOLUÇÃO DO INTERATIVO PARA O PARTICIPATIVO

A nova geração de crianças e adolescentes já nasceu conectada. A forma como eles estão lidando com toda essa tecnologia está afetando o modelo de negócios das empresas. Eles gastam períodos mais longos na Internet, os serviços *on line* fazem parte do seu dia a dia. Acreditam que as redes sociais, por exemplo, são uma forma natural de obter informações, entreter-se, compartilhar e conversar com os amigos. Para eles, é natural escolher as informações que querem consumir.

Segundo essa geração que não valoriza o que lhe é imposto, pois valor para eles é momentâneo e circunstancial. O escritor e consultor de negócios Alex Iskold *apud* Anderson (2009, p. 234) afirma que

Apenas algumas décadas atrás, as pessoas tinham poucas expectativas e trabalhavam duro para ganhar a vida. Elas não conheciam o grátis e nunca o esperavam. Agora, a tendência oposta prevalece, com o grátis passando a ser esperado on-line. Será que a nova geração, a que espera algo por nada, trabalhará tão duro para manter os altos padrões de vida que criamos?

Cada geração deixa de valorizar algumas coisas que, para seus pais, eram dignas de consideração, mas isso não significa que essa geração dá menos valor a tudo. Em vez disso, as pessoas dão importância a coisas diferentes.

Esse grupo – formado por indivíduos que, em sua maioria, têm menos de 20 anos – também espera que as informações sejam infinitas e imediatas. Ele também é conhecido como a *Geração Google* e está cada vez menos disposto a pagar pelo conteúdo e outras formas de entretenimento, por ter tantas alternativas livres de

pagamento. Essa é a geração que não pensaria em cometer pequenos furtos em lojas, mas que não pensa duas vezes antes de fazer o *download* de músicas em *sites* de compartilhamento de arquivos. Essas pessoas, intuitivamente, entendem os fatores econômicos dos átomos *versus bits* e percebem que o primeiro tem custos reais que devem ser pagos, mas o segundo, normalmente, não. Desse ponto de vista, furtar em uma loja é roubo, mas compartilhar arquivos é crime sem vítimas (ANDERSON, 2009).

Essa geração, que não gosta de controle de direitos autorais e não conhece suas regras, usa o conteúdo conforme sua conveniência. Ela já nasceu nessa experiência, é usuária de conteúdo.

Dentro desse contexto, ocorre uma evolução do interativo para o participativo: as pessoas não mais interagem, elas participam. A imposição está caindo por terra, todos querem participar do que consomem.

O homem é a resultante da dinâmica interação entre a natureza e o contexto, entre genética e cultura, entre o universal e o particular. (OLIVETO, 2007, p.341)

O ser humano compartilha com outros ao que assiste nos meios de comunicação. Ele demonstra sua paixão por um conteúdo, postando mensagens em *blogs* de discussão, criando um vídeo com uma sátira àquele conteúdo – o que pode, inclusive, virar febre na Internet –, ou, até mesmo, criando um fã-clubes sobre aquele conteúdo – seja um programa de TV, uma celebridade *on line*, ou algo do gênero.

A participação em massa, agora, ocorre sem controle – e modifica os modos de criação, produção, comercialização e distribuição. A forma de distribuir conteúdo tornou-se mais dinâmica e produtiva (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007).

No prefácio do livro *Cultura da Convergência*, Fábio Yakob diz que as mídias estão em todo lugar no mundo ocidental. Para ele, as pessoas passam mais tempo consumindo do que, até, dormindo. A partir disso, cita Arthur Schopenhauer, filósofo alemão, que disse: “A tarefa não é tanto ver o que ninguém viu ainda, mas pensar o que ninguém pensou sobre algo que todos vêem”. Yakob quer, com a frase, atrelar o que Jenkins desenvolveu em seu livro: pensar no que ninguém pensou sobre alguns dos artefatos culturais mais populares dos últimos anos como, por exemplo, Guerra nas Estrelas e Harry Potter (JENKINS, 2009, p. 16).

Há duas décadas, a revolução digital preconizava que os novos meios de comunicação eliminariam os antigos, que a Internet substituiria a radiodifusão e que tudo isso permitiria aos consumidores acessar mais facilmente o conteúdo que mais lhes interessasse. Hoje, já se pode perceber que a lógica apocalíptica não é verdadeira – e que tradição e tecnologia caminham juntas na cultura da convergência.

Conforme Jenkins (2009) afirma, o estouro da bolha *pontocom* jogou água fria nessa conversa apocalíptica sobre revolução digital – e a tendência foi imaginar que as novas mídias não haviam mudado nada. A convergência ressurgiu como um importante ponto de referência, à medida que velhas e novas empresas tentam imaginar o futuro da indústria de entretenimento, com formas de interação cada vez mais complexas. O paradigma da revolução digital alegava que os novos meios de comunicação digital mudariam tudo. Como muitas outras coisas, o atual ambiente de mídia, na verdade, está no meio-termo. Cada vez mais líderes da indústria midiática estão retornando à convergência como uma forma de encontrar sentido em um momento de confusas transformações. A convergência é, nesse sentido, um conceito antigo assumindo novos significados.

Segundo o autor, a convergência das mídias é muito mais que apenas uma mudança tecnológica; ela altera a relação entre as tecnologias existentes, indústrias, mercados, gêneros e públicos. Modifica a lógica pela qual a indústria das mídias opera e pela qual os consumidores processam a notícia e o entretenimento. Graças à portabilidade das novas tecnologias de informática e telecomunicações, inaugura-se uma Era em que haverá mídias em todos os lugares. A convergência não é algo que vai acontecer um dia, quando houver banda larga suficiente ou quando a configuração correta dos aparelhos for descoberta. Esta cultura já é manifesta, esteja-se ou não preparado a vivenciá-la.

Os telefones celulares de hoje não são apenas aparelhos com função de receber e efetuar chamadas; eles também permitem jogar, baixar informações da Internet, tirar e compartilhar fotografias ou mensagens de texto, ler notícias. Cada vez mais, é permitido assistir a *trailer* de filmes, baixar capítulos de novelas e seriados.

A convergência dos meios de comunicação impacta o modo como esses meios são consumidos. Um adolescente, ao fazer a lição de casa, pode trabalhar, ao mesmo tempo, em quatro ou cinco janelas no computador: navegar na Internet, ouvir e baixar

arquivos MP3, bater papo com amigos, digitar um trabalho e responder *e-mails*, alternando rapidamente as tarefas. E fãs de um popular seriado de televisão podem resumir episódios, discutir sobre roteiros, gravar suas próprias trilhas sonoras, fazer seus próprios filmes e, o mais importante, distribuir tudo isso ao mundo inteiro pela Internet (JENKINS, 2009).

A convergência é tanto um processo corporativo, de cima para baixo, quanto um processo do consumidor, de baixo para cima. A convergência corporativa coexiste com a alternativa. Empresas de mídia que visam durar estão aprendendo a acelerar o fluxo de conteúdo de mídia pelos vários canais de distribuição para aumentar as receitas, conquistar novos mercados e consolidar seus compromissos com o público. Os consumidores estão aprendendo a utilizar as diferentes tecnologias para ter um controle mais completo sobre o fluxo da mídia e para interagir com outros consumidores.

É necessário que as empresas de mídia repensem o que significa, na verdade, consumir mídias, com o intuito de tomar melhores decisões com relação à programação e *marketing*. Os novos consumidores são volúveis e migram entre os meios de comunicação que melhor lhes convenha. Se os antigos consumidores eram indivíduos isolados, os novos são mais conectados socialmente, barulhentos e públicos. Os autores e produtores de conteúdo midiático estão reagindo a esses novos e poderosos consumidores de formas contraditórias: às vezes, encorajam a mudança; outras, resistem ao que consideram um comportamento que não perdurará.

Dentro desse contexto, pode-se citar a evolução das redes sociais – que devem ser encaradas como ferramentas comerciais – e sua importância na migração do interativo para o participativo. A presença cotidiana de tais redes torna aqueles que já eram famosos por meio de mídias mais convencionais, como a TV, ainda mais influentes na Internet. Além disso, outras pessoas são alçadas a um patamar de celebridades por meio das redes sociais. A maioria alcança esse sucesso por expor suas opiniões para todo mundo a respeito dos mais variados assuntos. E, assim, tanto as celebridades provenientes dos meios convencionais como as que surgem na Internet influenciam no processo de tomada de decisão de compra dos seus respectivos espectadores.

A cultura participativa chega até à exposição da vida pessoal na *Web*. A questão da privacidade e liberdade fica em segundo plano quando se fala de redes sociais.

Alguns usuários postam em seus perfis, para quem quiser ver, informações indiscriminadas, sem um filtro muito preciso. Muitos deles contam o que estão fazendo ou deixam de fazer, quem são seus parceiros afetivos, como estão se sentindo, entre várias outras declarações que, até pouco tempo, só aqueles de conhecimento estreito com o indivíduo teriam acesso. As TVs estão, aos poucos, atentando para a influência desses usuários-celebridades na *Web*. Em geral, eles conquistam certos nichos de audiência na Internet e, por isso, tornam-se importantes para os produtores de TV. Porém, nada disso irá retirar, por completo, as pessoas da frente da TV. O que está ocorrendo é uma divisão entre os dois: hoje, já existe comunicação integrada por múltiplas plataformas.

Jenkins (2009) define bem esse medo dos autores e produtores, que os fazem tomar as tais decisões contraditórias supracitadas. Ele acredita que, por um lado, a convergência representa uma oportunidade de expansão aos conglomerados das mídias, já que o conteúdo bem-sucedido em um setor pode se espalhar por outras plataformas. Por outro, implica um risco, já que a maioria dessas empresas teme uma fragmentação ou erosão em seus mercados. Cada vez que tomam a decisão de encorajar a mudança, por exemplo, da televisão para a Internet, há risco do consumidor não voltar mais.

O mesmo autor afirma que o pessoal da indústria usa o termo “extensão” para se referir à tentativa de expandir mercados potenciais por meio do movimento de conteúdos por diferentes sistemas de distribuição; “sinergia”, para indicar as oportunidades econômicas representadas pela capacidade de possuir e controlar todas essas manifestações; e “franquia”, quando se trata do empenho coordenado em imprimir uma marca e um mercado a conteúdos ficcionais. Extensão, sinergia e franquias estão forçando a indústria dos meios de comunicação a aceitar a convergência. Pode-se citar como franquias de sucesso na história midiática recente, o *Big Brother*, de 1999, oriundo da televisão; *Guerra nas Estrelas*, de 1977, do cinema; *Harry Potter*, de 1998, de livros; *The Sims*, de 2000, de *games*; e todas se estendem além de seu meio original para influenciar muitos outros terrenos da produção cultural. Cada uma delas oferece um ponto de vista diferente a partir do qual se pode compreender como a convergência está remodelando a relação entre consumidores e autores/produtores de conteúdo midiático.

Por fim, o autor afirma que não se deve esperar que as incertezas em torno da convergência sejam resolvidas em futuro próximo. Essa é uma era de longa transição e de transformação no modo como os meios de comunicação operam. Não haverá nenhuma *caixa preta* mágica que colocará tudo em ordem novamente. Os produtores de mídia só encontrarão a solução de seus problemas atuais readequando o relacionamento com seus consumidores.

Deste modo, a partir do termo apresentado neste trabalho, “*usuário de conteúdo*”, acredito que este novo consumidor ganhou poder com as novas tecnologias e vem ocupando um espaço na convergência do tradicional com o novo, neste cenário midiático. Ele participa intimamente do conteúdo, em uma verdadeira cultura participativa. Os produtores que não conseguirem fazer as pazes com esta nova cultura enfrentarão uma clientela ainda mais promíscua e por consequência terão que lidar com a diminuição dos lucros. Na próxima seção, será possível compreender como alcançar a participação do público utilizando a narrativa transmídia.

## 6.5 A NARRATIVA TRANSMÍDIA

É imprescindível abrir mão da visão cartesiana e compartimentada e entender que gerir conhecimento é mais do que fazer elementos isolados atuarem em conjunto. Deve-se trabalhar com uma percepção sistêmica: estimular sinergias entre os elementos que integram o conjunto dinâmico de produção de conhecimento e, acima de tudo, integrar o conjunto dinâmico da própria realidade em que a organização está inserida (CAVALCANTI; NEPOMUCENO, 2007).

Em entrevista à *IstoÉ Dinheiro*, em 30 de abril de 2010, Jeff Gomez, fundador da *Starlight Runner* – e que tem, entre seus clientes, gigantes como *Disney*, *Coca-Cola*, *Microsoft*, *Fox* e *Mattel* –, define a narrativa transmídia como elo que está sempre comunicando mensagens, conceitos, histórias. Assim, cada uma das diversas plataformas consegue contribuir com algo novo para uma narrativa principal. Tal instrumento permite que o público participe de alguma forma – ou, em algum momento, do conteúdo ou da história. Para ele, uma boa narrativa transmídia é aquela que se espalha por diferentes meios, sendo que, uma delas, é a dominante. Por esses meios, a

maioria das pessoas vai acompanhá-la e se divertir, sem a necessidade de seguir o todo, mas quem o fizer terá uma experiência mais intensa.

A expressão *narrativa transmídia* foi criada por Henry Jenkins em seu livro *Cultura da Convergência*, no ano de 2006, embora este tipo de narrativa já fosse feito desde meados da década de 90, principalmente por Jeff Gomez. Quando o termo surgiu, foi amplamente aceito pelos que já a praticavam e, desde então, esta é a forma que se define a arte de criar conteúdo que se desenrole por múltiplas plataformas de mídia, com cada novo contexto contribuindo de maneira distinta e valiosa para o todo.

Na forma ideal deste tipo de narrativa, cada meio faz o que há de melhor – a fim de que uma história possa ser introduzida em um filme, ser expandida pela televisão, romances e quadrinhos; seu universo possa ser explorado em *games* ou experimentado como atração de um parque de diversões. Cada acesso à franquia deve ser autônomo, para que não seja necessário assistir ao filme para gostar do *game* – e vice-versa. Cada produto determinado é um ponto de acesso à franquia como um todo. A compreensão obtida por meio de diversas mídias sustenta uma profundidade de experiência que motiva mais consumo. A redundância acaba com o interesse do fã e provoca o fracasso da franquia. Oferecer novos níveis de revelação e experiência renova a franquia e sustenta a fidelidade do consumidor (JENKINS, 2009).

A lógica econômica de uma indústria de entretenimento integrada horizontalmente – isto é, uma indústria na qual uma única empresa pode ter raízes em vários diferentes setores de mídia – dita o fluxo de conteúdos pelas mídias. Mídias diferentes atraem nichos de mercados diferentes. Filmes e televisão, provavelmente, têm os públicos mais diversificados; quadrinhos e *games*, os mais restritos. Uma boa franquia transmídia trabalha para atrair múltiplas clientelas, alterando um pouco o tom do conteúdo de acordo com a mídia. Porém, se houver material suficiente para sustentar as diferentes clientelas – e se cada obra oferecer experiências novas -, é possível contar com um mercado de intersecção que irá expandir o potencial de toda franquia (JENKINS, 2009).

Observa-se que existem fortes motivações econômicas por trás da narrativa transmídia. A convergência das mídias, como dito anteriormente, torna inevitável o fluxo de conteúdo por suas múltiplas plataformas. Na era dos efeitos digitais e das imagens de alta resolução, o universo dos *games* e o dos filmes pode ter quase a mesma

aparência, pois utilizam muitos dos mesmos recursos. Tudo sobre a estrutura da moderna e gananciosa indústria do entretenimento foi planejado com uma única ideia: a de que a construção e expansão de franquias de entretenimento pode gerar lucro.

Ressalta-se, também, que, embora a infraestrutura tecnológica esteja pronta, as perspectivas econômicas sejam promissoras e o público esteja preparado, a indústria não tem colaborado muito para a produção de experiências transmídia atraente. Mesmo nos maiores conglomerados de mídia, existe uma agressiva competição entre as unidades, em vez de colaboração.

Por fim, o autor acredita que, cada vez mais, as narrativas estão se tornando a arte da construção de universos, à medida que os autores criam ambientes atraentes, que não podem ser completamente explorados ou esgotados em uma única obra, ou mesmo em uma única mídia. O universo é maior do que a história, maior, até, do que a franquia, já que as especulações e elaborações dos fãs também o expandem em várias direções. Jenkins (2009) cita, em sua obra, o depoimento de um experiente roteirista, não identificado:

Quando comecei, era preciso elaborar uma história, porque, sem uma boa história, não havia um filme de verdade. Depois, quando as sequências começaram a decolar, era preciso elaborar um personagem, porque um bom personagem poderia sustentar múltiplas histórias. Hoje, é preciso elaborar um universo, porque um universo pode sustentar múltiplos personagens e múltiplas histórias, em múltiplas mídias (JENKINS, 2009, p. 162).

Como discorrido ao longo de toda a dissertação, cada dia mais a TV aberta está perdendo audiência porque a nova geração consome menos as mídias tradicionais, as TVs fica desligadas, por conta da Internet, *videogames* e, celulares – plataformas de mídias nada tradicionais. O desafio está em trazer esse público de volta para a TV utilizando a convergência a seu favor. Descobrir novas formas de gerar receita utilizando outras plataformas de mídias é fator de sucesso para as emissoras de TV tradicionais. Portanto, é necessário pensar o conteúdo de forma que ele possa fluir por diferentes plataformas de mídia, sua narrativa principal esteja atrelada a TV, mas novas informações e segredos sejam apresentados por outros meios. Feito isso, é possível fortalecer marcas, conquistar fãs e vender muito mais. Uma história em quadrinhos que se desenrola para uma série *on line*, um filme que vira um jogo de *videogames*, um programa televisivo que se transforma em filme são exemplos de adaptações e

transformações factíveis de acontecer, todos explorando o conceito de franquia de entretenimento através da narrativa transmídia, um conteúdo tão forte que é capaz de circular por qualquer plataforma.

Será discutido agora, a utilização da convergência dessas duas mídias – TV aberta e Internet – como novo modelo de negócio e, sobretudo, como instrumento a favor da sociedade – e consequente agregação de valor.

## 7 DISCUSSÃO

### 7.1 UTILIZANDO A CONVERGÊNCIA COMO UM NOVO MODELO DE NEGÓCIO

Castro (2011, p.17) apresentou o processo de conexão em um ambiente organizacional muito dinâmico, o que chamou de “ambientes de cultura muito arraigada”, como aquele que se divide em três etapas: 1- Comunicação, no que respeita a competência em dialogar; 2- Compartilhamento de valores, capacidade de demonstrar utilidades e benefícios; 3- Compartilhamento de visão, sendo este o resultado do diálogo com a demonstração de utilidades e benefícios.

Tais ambientes estão em um contexto de mudanças constantes, de consumidores conectados em rede, tecnologias em transformação contínua e de uma nova fonte de poder: o conhecimento. A TV Aberta se vê em uma posição de não mais ditar o querer das pessoas, que têm desejos, são exigentes e seu poder é capaz de destruir impérios da indústria de radiodifusão. Mais do que nunca, a Internet, advento que surgiu como a eletricidade – e não se sabe mais viver sem ela –, é vista, hoje, como grande aliada; talvez, como única forma de atrair a atenção de volta à *telinha*.

Empresas e setores da indústria brasileira têm condições para iniciar uma expansão em níveis globais. É compreensível que isso ocorra, pois as empresas de escala mundial e a grande massa de consumidores – especialmente oriundos de uma classe média poderosa –, que ditam as tendências e os padrões tecnológicos de produção e os de consumo, encontram-se nos países desenvolvidos (SBRAGIA *et al.*, 2005).

Segundo Cavalcanti (2001), a sociedade do conhecimento guarda enorme potencial de súbita criação de fortuna e liderança. Este momento, de mudanças tão profundas, gera ameaças e cria oportunidades para todos os participantes do mercado. Empresas que detinham primazia em um segmento podem perder sua posição em um piscar de olhos. Para as que fizeram uso inovador de tecnologias – e inexistiam há menos de seis anos –, podem se transformar em líderes de mercado.

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

Já Anderson (2009) observa que, ao se falar em mídia, pensa-se em rádio, televisão, revistas, jornais e *sites* de notícias. Mas, na verdade, a mídia não passa de conteúdo de qualquer natureza e a melhor maneira de mensurar seu impacto na sociedade é em função de quanto tempo as pessoas passam com ela. Vistas sob esse aspecto, poucas das opções citadas são capazes de competir com outras – raramente consideradas como mídia –, embora concorram, diretamente, por atenção. Essa forma de conteúdo são os *videogames*, de jogos de tiro do *Xbox 360* e *Playstation* a mundos virtuais *on line* do PC. E a indústria dos jogos não somente cresceu para competir com os filmes de *Hollywood* – em termos de venda – e com a televisão – em termos de tempo de consumo –, como também está se transformando em um ritmo muito maior, na velocidade de sua evolução.

Percebe-se que, atualmente, os anunciantes estão perdendo a capacidade de invadir o lar e a mente dos consumidores como sempre fizeram com a TV Aberta. Hoje, eles são obrigados a esperar um convite do consumidor para entender que tipos de conteúdo publicitário os clientes estão dispostos a procurar e a receber e, principalmente, onde os consumidores vão assisti-lo.

Nessa nova lógica, os consumidores não apenas assistem aos meios de comunicação. Eles também compartilham entre si as informações que recebem, seja usando uma camiseta que proclame sua paixão por determinado produto, seja postando mensagens em um fórum de discussão, seja recomendando um produto a um amigo ou, até mesmo, criando um vídeo sobre um conteúdo publicitário na Internet (JENKINS, 2009). Para o autor, a expressão pode ser vista como um investimento na marca, e não simplesmente uma exposição a ela.

Os anunciantes estão percebendo que é melhor investir seu dinheiro em programas com mais chance de se tornarem favoritos do que naqueles com maior audiência. Prova disso acontece com o *reality Big Brother Brasil*. A cada ano de exibição, seus índices de audiência são menores, embora continuem altos para os

padrões de TV Aberta. Mesmo com índices mais baixos, os anunciantes pagam mais caro para ter seu nome veiculado ao programa, ou seja, permanecem investindo em um programa que tem seus milhões de fãs, pessoas que têm o programa como seu favorito. Os consumidores aceitam mais o *merchandising* em *realities* do que em qualquer outro gênero de programas. Eles não gostam é de propaganda em dramas, noticiários e programas infantis.

A participação das comunidades não apenas reafirma a preferência por uma marca, mas também permite a esses grupos fazer suas próprias exigências à empresa. Os consumidores fiéis estão definindo seus gostos juntos, como em uma comunidade. É uma mudança revolucionária, *on line*. Os consumidores avaliam e discutem padrões de qualidade e a compartilham. Moderando os significados do produto, criam e recriam o conceito da marca, juntos. Indivíduos dão grande importância ao julgamento dos membros da comunidade de consumo. As reações coletivas ajustam a recepção individual das comunicações de *marketing*. Organizações de consumidores podem fazer, com êxito, exigências que consumidores individuais não podem.

A Internet representa um lugar de experimentação e inovação, na qual os amadores sondam o terreno, desenvolvendo novos métodos e temas e criando materiais que podem atrair seguidores, que criam suas próprias condições. Os métodos mais viáveis comercialmente são absorvidos pela mídia comercial, seja diretamente, por meio da contratação de novos talentos e do desenvolvimento de trabalhos para a televisão, vídeo e cinema com base nesses materiais, seja indiretamente, por meio da imitação da mesma qualidade estética e temática. Em compensação, a mídia comercial pode fornecer inspiração para empreendimentos amadores subsequentes, o que impulsiona a cultura popular a novas direções. Nesse contexto, os trabalhos dos fãs não podem mais ser encarados como simples derivados de materiais comerciais, mas, sim, como sendo eles próprios passíveis de apropriação e reformulação pelas indústrias midiáticas.

Os consumidores veem a Internet como um veículo para ações coletivas, solução de problemas, deliberação pública e criatividade alternativa. O modelo transmídia está intimamente ligado às grandes mudanças no modo como a indústria televisiva percebe seus consumidores. O modelo baseado em hora marcada dá lugar a um outro, com base na televisão de envolvimento. As redes buscavam telespectadores comprometidos em organizar a vida de modo a estar em casa no horário certo para assistir aos seus

programas favoritos. Hoje, novas formas permitem aos consumidores acessar o conteúdo da televisão no horário que lhes convém, principalmente por meio da Internet.

Pode-se citar algumas estratégias com narrativa transmídia que grandes redes tomaram. Jenkins (2009) cita a NBC em 2006 e 2007, que lançou a estratégia de *entretenimento 360°*, a ABC, de *TV Expandida*. A estratégia mais comum foi o desenvolvimento de cenas curtas adicionais para consumo via plataformas móveis, como a série de *mobisodes (mobile episodes)*, desenvolvida em torno de personagens secundários em *The Office*, ou uma trama altamente compactada para *24 Horas*, a utilização de jogos de realidade alternativa em séries como *Lost*, livros derivados incorporados à ficção, como *Bad Twin*, de *Lost*, e perfis em *sites* de relacionamento, permitindo aos fãs expressar suas afinidades com personagens específicos, como os criados em torno de *Veronica Mars* e *Gossip Girl*, ambos seriados da TV americana.

Para o drama de super-heróis *Heroes*, uma série em quadrinhos foi lançada a cada semana. Inicialmente concebida para o conteúdo televisivo, a nova plataforma fornecia um veículo ideal para mostrar os antecedentes dos personagens. O produtor do seriado, Jesse Alexander, relatou:

Tínhamos tantas histórias para contar, e havia tão pouco espaço no programa de TV, que decidimos contar essas histórias alternativas nos quadrinhos. As histórias em quadrinhos poderiam ser mais profundas, mais abrangentes e revelar mais segredos sobre nossos personagens. (...) Temos que atender à audiência da TV primeiro e nos certificar de que eles estão entendendo o que se passa, de que podem sintonizar o programa e entendê-lo. Mas queremos agregar valor aos fãs mais dedicados, que desejam se aprofundar no seriado. Quase sempre nos debatemos sobre o que revelar on-line e o que revelar na TV. É um desafio interessante, pois temos a transmídia para expandir nossas histórias (JESSE ALEXANDER apud JENKINS, 2009, p.170).

Essa íntima colaboração entre produtores de programas, gurus de marcas e empresas de novas mídias sugere um rápido aumento do interesse da indústria no entretenimento com narrativa transmídia nos últimos anos: esse é um novo modelo de negócio.

Por fim, consideramos que as organizações midiáticas devem utilizar essa convergência como uma forma de expansão das franquias de entretenimento, criando conteúdos concebidos em forma de narrativa transmídia, para que possam circular por múltiplas plataformas e expandir seu alcance fidelizando os consumidores, tornando-os fãs. Temer a convergência e fingir que ela não existe, não se movendo em direção

alguma, é algo que pode custar muito caro, o fracasso de grandes impérios. A convergência já está presente na realidade brasileira, é mandatário entendê-la e aprender com ela para não perder mais mercado e audiência.

## 7.2 COMO UTILIZAR A CONVERGÊNCIA A FAVOR DA SOCIEDADE

Por que não utilizar toda essa convergência a favor da sociedade? Para tal, há múltiplas plataformas – como *blogs*, redes sociais, *Wikis*, *YouTube* etc. – que permitem um processo comunicativo mais amplo, com interações nas quais prevalece um olhar crítico e consciente. Aprender a criar produtos construtivos à sociedade pode ser o grande diferencial em uma Era que a cada dia faz o intangível ter mais valor.

A *Wikipédia* não ganha dinheiro algum, mas, pelo fato de uma incomparável fonte de informações agora estar disponível a todos a custo zero, a capacidade de qualquer pessoa ganhar dinheiro, munida de mais conhecimento, aumentou. Por ser gratuita e de fácil acesso, enorme e mais útil para as pessoas, está aumentando muito a produtividade de um número maior de trabalhadores. Em outras palavras, ela está reduzindo o valor que se pode medir, o faturamento direto, mesmo enquanto o que não é possível mensurar é exponencialmente valorado – o conhecimento coletivo (ANDERSON, 2009).

Oliveira (2009) cita que, dentro dessa linha de utilização da convergência para criação de conteúdo de valor, a sociedade deveria buscar a aprendizagem generativa, no que define como a capacidade de construir o futuro e não apenas sobreviver ou se adaptar, uma vez que a inteligência coletiva está consolidada, principalmente no ambiente virtual.

O momento atual de transformação midiática proporciona que pessoas comuns contribuam e construam ativamente sua própria cultura. Quando os consumidores assumem o controle das mídias, existe uma ampla participação coletiva. Todos são participantes na formação da cultura, mesmo que tenham diferentes graus de *status* e influência.

A convergência promove a combinação dos conhecimentos explícitos e, também, a socialização, além de facilitar a interconexão entre pessoas. Sobretudo, a Internet proporciona a formação de trabalho em rede para compartilhamento de experiências. Permite que as pessoas possam acessar o conhecimento explícito, apropriar-se dele e personalizá-lo, de acordo com as necessidades de cada um. Admite, ainda, que se criem grupos de discussão virtual sobre esses conhecimentos, facilitando a externalização de experiências.

Segundo Jenkins (2009), o computador, a princípio, ofereceu amplas oportunidades de interação com o conteúdo das mídias e, enquanto operou nesse nível, foi relativamente fácil para as empresas de mídia controlar o que ocorria. Porém, cada vez mais a Internet tem se tornado um local de participação do consumidor, que inclui muitas maneiras não autorizadas e não previstas de relação com o conteúdo de mídia. Embora a nova cultura participativa tenha raízes em práticas que, no século 20, ocorriam logo abaixo do radar da indústria das mídias, a Internet empurrou essa camada oculta da atividade cultural para o primeiro plano, obrigando as indústrias a enfrentarem as implicações em seus interesses comerciais. Que os consumidores interajam com as mídias sob circunstâncias controladas é uma coisa; que participem na produção e distribuição de bens culturais, seguindo as próprias regras, é outra. As grandes empresas de mídia imaginam a participação como algo que podem iniciar e parar, canalizar e redirecionar, transformar em mercadoria e vender. Empresas proibicionistas tentam impedir a participação não autorizada. Já as cooperativistas estão tentando conquistar para si esses criadores alternativos. Mesmo aquelas que adotam uma lógica mais cooperativa ainda têm muito a aprender a respeito da criação e manutenção de um relacionamento significativo e recíproco com seus consumidores. Estes, por outro lado, estão reivindicando o direito de compartilhar da cultura, sob suas próprias condições, quando e onde desejem. Esse cliente, mais poderoso, enfrenta uma série de batalhas para preservar e expandir seu direito de participar.

O autor cita, ainda, o *Youtube*, peça fundamental para a produção e distribuição da mídia alternativa, ao fornecer um canal de distribuição de conteúdo de mídia amador, semiprofissional e profissional, que estimula novas atividades de expressão. Ter um *site* compartilhado evidencia que essas produções obtêm uma visibilidade muito maior do que teriam se fossem distribuídas por portais separados e isolados. Significa, também, a exposição e expressão recíprocas das atividades, gerando um rápido aprendizado a partir

de novas ideias e novos projetos. Outras vezes, gera colaboração imprevisível entre as pessoas. É através do *Youtube* que caça-talentos procuram conteúdos significativos, trazendo-os a um público maior. Por fim, o conteúdo do *Youtube* espalha-se por diversos *blogs* e redes sociais, onde é recomposto para públicos diferentes e se torna mídia disseminável. Este fenômeno evidencia a importância da distribuição na criação de valor e a reformulação de sentido da cultura gerada por meio deste veículo.

Gordon (2003) lê a convergência como algo que transformará radicalmente as relações de consumidores e produtores. Para ele, novas exigências profissionais e oportunidades surgirão a cada dia, tanto nas organizações que empregam quanto nas escolas e universidades, principalmente no que tange à formação das próximas gerações.

Deste modo, podemos dizer que é necessário enfrentar os protocolos sociais, culturais e políticos que existem em torno da tecnologia e definir como utilizá-los. Na atual Era, já se aprendeu a viver em meio a múltiplos sistemas de mídia. As batalhas cruciais estão sendo travadas agora. Concentrar-se apenas na tecnologia significa perder a batalha antes mesmo de começar a lutar. A técnica, sem a ética – e sem a construção coletiva –, inibe a oportunidade de utilizar a convergência a favor da sociedade, gerando conhecimento e produzindo cultura.

Mais do que isso, não há mais espaço para encarar os meios de comunicação como ameaças, no sentido de eles terem o poder de mobilizar multidões. Os meios de comunicação – as plataformas – são recursos na construção da cultura. Destaca-se a facilidade do acesso ao conhecimento como causa de um possível “*emburrecimento*” do indivíduo, e deixa-se de enxergar o mais importante que são as possibilidades de participação das pessoas na produção da própria cultura, no aprendizado que se transforma em conhecimento. Desligar a TV ou proibir o uso do *Google* não é solução. É necessário expandir horizontes e passar a utilizar as mídias para seus próprios fins, reescrevendo a forma de pensar. As pessoas tem o poder em suas mãos podem se transformar em produtores e participantes culturais e não mais apenas consumidores do que os outros ditam. O poder do consumidor de ser um produtor é o que permite construção da cultura através da convergência.

## CONCLUSÕES

A inovação é todo novo conhecimento incorporado em produtos, serviços ou processos. Logo, é a partir dela que o novo deve ser explorado. O conhecimento, recurso mais valorizado na atual Era da Informação, é chave para o sucesso ou fracasso de qualquer organização. Em suma, é a partir da inovação que as mudanças devem ser feitas.

Sendo assim, o objetivo do trabalho foi sugerir uma combinação do que o cliente deseja (ainda que não tenha expressado) com o que o capital humano é capaz de produzir nesse meio, que é o conteúdo. Essa parceria é traduzida em muitas inovações a partir do atual modelo de TV aberta, com novos formatos e modelos de negócio utilizando a convergência de mídias, uma vez que o consumo deixa de ser individualizado e passa a ser em rede. Logo, algumas sugestões, listadas a seguir, apresentam-se para desenvolvimento:

- Novas plataformas devem ser criadas, com produção de conteúdos específicos para a mídia Internet e utilização do conteúdo do passado, através da exibição de reprises devidamente editadas e customizadas, com o emprego da inovação para a apresentação desses novos formatos e distribuição de conteúdo. Uma abordagem de excelência competitiva nas dimensões tecnológica, de processos, de pessoas, de conexões, de parcerias e de mercado – com base no tripé Sociedade, Organização e Indivíduos – deve estar alinhada às demandas por CONHECIMENTO, EMPREENDEDORISMO e INOVAÇÃO.
- Criação de *games* que possam ser jogados pela Internet, via PC ou celular, com foco, principalmente, no público infantil.
- Criação de conteúdo jornalístico, para todos os públicos, de forma que atenda a vários nichos; nesse caso, também seriam usadas reprises, visando à viabilidade financeira do projeto.

- Criação de conteúdo de entretenimento, para todos os públicos, utilizando a narrativa transmídia, em uma verdadeira expansão das franquias de entretenimento.
- Criação de conteúdos educativos participativos, que visem oferecer valor para sociedade.

Note que todas as propostas sugerem a tal convergência de mídias. Esse seria o caminho da geração de receita para as atuais mídias tradicionais. O jornalismo da *Cauda Longa* e o entretenimento interativo, aliados à venda de publicidade, seja antes, depois ou durante a exibição dos vídeos, pode se caracterizar por uma fonte de lucro para este novo modelo de negócio.

Tais sugestões se justificam porque a convergência significa muito mais que uma transformação cultural. Ela representa a criação de novos modelos de negócio que aliem e utilizem as múltiplas plataformas. É necessário, no caso do Brasil, parar de pensar que a inovação só acontece fora do País. O consumidor brasileiro já faz conexões com os diversos conteúdos espalhados pelas múltiplas plataformas de mídia, sejam elas TV ou Internet (redes sociais, *blogs*, vídeos), derrubando obstáculos à entrada de novas ideias no mercado.

A Internet deu acesso a qualquer pessoa a fontes ilimitadas de conhecimento, disponíveis para todo o mundo. Compartilhar o conhecimento, as experiências, habilidades, pensamentos é algo simples. O que não falta são insumos para o aprendizado.

Os “*usuários de conteúdo*” da nova geração não são mais apenas espectadores. Fazem uso desses acervos de acordo com sua conveniência e, por vezes, tornam-se participativos a ponto de serem produtores ou coprodutores de conteúdo, estimulando a inovação e a diversidade.

A convergência reflete uma mudança de paradigma; ela não depende de um mecanismo de distribuição específico. O conteúdo corre por canais diversos, em uma verdadeira cultura participativa. Na visão corporativa, a indústria midiática está adotando a convergência de mídias, pois ela cria diversas formas de vender conteúdos

aos consumidores, torna firme a fidelização do consumidor (o caso do fã) e pode ser encarada como uma forma de moldar o comportamento do consumidor. A convergência oferece vantagem corporativa em uma Era marcada pela fragmentação do mercado e o aumento da troca de arquivos. Por outro lado, através da convergência, os consumidores exigem que a indústria midiática seja mais sensível a seus gostos, desejos e interesses. Nesse momento, as empresas são obrigadas a rever sua relação com os consumidores. A convergência está mudando a maneira das pessoas comuns encararem suas relações com os meios de comunicação, despertando sentimentos diversos, como ódio ou admiração.

É necessário monitorar o ambiente e acompanhar os avanços tecnológicos, reinventando-se no mesmo ritmo que eles, não temendo se arriscar, inovando cada dia mais. A Internet é uma mídia que transmite textos, imagens, sons e filmes. Sem dúvida, trata-se de uma tecnologia que está sempre influenciando a maneira de pensar e de comunicar-se.

Não basta apenas integrar a TV aberta com a Internet; é preciso entender que o produto deve ser pensado em uma narrativa transmídia desde a sua concepção mais embrionária. Ele deve ser escrito e produzido para atingir a todas as plataformas disponíveis.

A utilização da Internet, seja como ferramenta de apoio em narrativas transmídia ou em *realities* participativos, trará consumidores de volta para a televisão. É possível uma real existência de um conteúdo, originariamente da TV, na Internet – única tecnologia que as pessoas podem carregar o dia todo, usando-a no trabalho, na vida pessoal, para entretenimento e comunicação.

Ressignificar o uso de novas tecnologias não é tarefa tão fácil. A indústria de radiodifusão, por exemplo, está lutando para compreender e, principalmente, reagir ao declínio da audiência televisiva, o mais valorizado (publicitariamente) para o público com faixa etária de 18 a 27 anos. A cada dia, mais gente abandona a televisão para se dedicar a canais de mídia mais interativos e participativos. Esses espectadores mais jovens esperam exercer maior influência sobre a mídia que consomem. Eles querem ter o poder de buscar o conteúdo do seu interesse e recomendá-los a seus amigos.

Os donos de concessões televisivas devem notar que uma pessoa, apenas com um aparelho de TV em casa, está condenada ao isolamento, porém com uma TV e um computador (conectado), está livre para participar do conteúdo que quiser.

Criar novos modelos de negócio a partir da convergência de mídias, que gerem receita, é um desafio para as grandes emissoras do País. Esta dissertação apresentou o tema da narrativa transmídia como um caminho, através da exploração do conteúdo como franquia, circulando por múltiplas plataformas de mídia.

No que toca à criação de valor para a sociedade, através da convergência, o trabalho propõe a criação de conteúdos participativos educacionais voltados para a aprendizagem, criação e disseminação do conhecimento.

Agora é a hora de os empreendedores inovarem, não somente com novos produtos e serviços, mas também com novos modelos de negócios. Usar a imaginação, e dar voz a quem quer falar; é preponderante para o sucesso. As ideias devem estar alinhadas estrategicamente com os objetivos da organização, traduzido em processos estruturados, políticas e incentivos certos.

## **Trabalhos Futuros**

Conforme visto ao longo de todo o trabalho o tema é amplo e muito dinâmico, por conta disso muitos questionamentos não se esgotam e muitos surgem. Novas tendências e repostas a esses questionamentos podem ser abordadas em outros trabalhos de pesquisa. Dentro desse contexto, alguns questionamentos são feitos, são eles:

A audiência da TV aberta continuará caindo e, conseqüentemente, as pessoas assistirão menos à TV?

A Internet se tornaria aliada dos donos de emissoras e estes passariam a lucrar mais com *Web* do que com a TV?

Grandes impérios e conglomerados de emissoras de TV aberta quebrariam, dando lugar à fragmentação do mercado em diversas produtoras de pequeno porte, que produziriam conteúdo para os nichos?

A tentativa de narrativa transmídia, de fato, trará de volta o consumidor para frente da TV?

As empresas conseguirão construir novos modelos sólidos de negócio?

As pessoas conseguirão usar, a favor da sociedade, a convergência de mídias, divulgando e distribuindo por múltiplas plataformas o conteúdo que gerará o Conhecimento?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, D. F. *Dominando o mercado digital*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. *Tacit knowledge: some suggestions for operationalization*, 2001. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00260/abstract>>. Acesso em: 25 mar. 2011.
- ANDERSON, C. *A Cauda longa (The Long Tail)*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ANDERSON, C. *Free: o futuro dos preços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ARANGO, T. Broadcast TV faces struggle to stay viable. *The New York Times*. New York, 27 fev. 2009. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2009/02/28/business/media/28network.html?pagewanted=all>>. Acesso em: 29 jul. 2010.
- ARARIPE, G. P. F. *Proposta de um modelo de comunicação para um ambiente universitário do século XXI*. 2005. 224 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Engenharia de Produção) – Coordenação de Pós-Graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.
- ASSOCIAÇÃO EUROPEIA DE PUBLICIDADE INTERATIVA. *Troca de Tendências*. 12 nov. 2007. Disponível em: <<http://www.eiaa.net/news/eiaa-articles-details.asp?lang=1&id=154>>. Acesso em: 12 ago. 2010.
- AUDIÊNCIA DE TV. *Gráficos mostram que a audiência das novelas das 19 horas varia de novela a novela desde 2000*. 19 set. 2008. Disponível em: <<http://audienciadetv.blogspot.com/2008/09/graficos-mostra-que-audincia-das.html>>. Acesso em: 10 mar. 2012.
- BAUMAN, Z. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BHATT, G. D. *Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people*. 2001. Disponível em: <<http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/knowledge-management-in-organizations-examining-the-interaction-J11XWouC31>>. Acesso em: 25 mar. 2011.
- BLUE BUS. *Google patenteia tecnologia de ringback, quer trocar 'tuu' da chamada por 1 anúncio*. 13 mar. 2012. Disponível em: <[http://www.bluebus.com.br/show/2/109104/google\\_patenteia\\_tecnologia\\_de\\_ringback\\_quer\\_trocar\\_tuu\\_da\\_chamada\\_por\\_1\\_an\\_ncio](http://www.bluebus.com.br/show/2/109104/google_patenteia_tecnologia_de_ringback_quer_trocar_tuu_da_chamada_por_1_an_ncio)> Acesso em: 16 mar. 2012.
- CASTRO, B. C. *A influência da cultura corporativa em uma abordagem de gestão do conhecimento: o caso de uma produtora de entretenimento áudio-visual*. 2011. 183f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Engenharia de Produção) – Coordenação de Pós-Graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. *Gestão de empresas na Sociedade do Conhecimento: um roteiro para a ação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CAVALCANTI, M.; NEPOMUCENO, C. *O conhecimento em rede*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2007.

CAVUSGIL, S.; CALANTONE, R.; ZHAO, Y. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2003. Disponível em: <<http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/tacit-knowledge-transfer-and-firm-innovation-capability-9NMqIpsaM>>. Acesso em 21 mar. 2011.

CEBRAP. *Seminário Cebrap: perfil sócio-demográfico da audiência de televisão, 1970-1997*. Disponível em: <[http://www.centrodametropole.org.br/v1/diversidade/numero7/Textos\\_Semin\\_rio\\_Cebrap.pdf](http://www.centrodametropole.org.br/v1/diversidade/numero7/Textos_Semin_rio_Cebrap.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2010.

CENTRO DE ESTUDOS SOBRE AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO. *Painel IBOPE/NetRatings*. Disponível em: <<http://www.cetic.br/usuarios/ibope/tab02-01-cons.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

CINEM (AÇÃO). *TV paga busca novos modelos de negócios*. 13 ago. 2010. Disponível em: <<http://testearinelli.wordpress.com/category/noticias/page/8/>> Acesso em: 16 mar. 2012.

DREJER, I. Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*. Elsevier, 2004. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/rooteranalysis/articulo-8-innovacionservicios>>. Acesso em: 21 mar. 2011.

DRUCKER, P. *Administração em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.

EKIONEA, J. B.; SWAIN, D. E. *Developing and aligning a knowledge management strategy: towards a taxonomy and a framework*. 2008. Disponível em: <<http://www.igi-global.com/bookstore/article.aspx?titleid=2719>>. Acesso em: 25 mar. 2011.

EPOCAESTADO BRASIL. *Globo e SBT perdem audiência para Internet e TV paga de forma monumental*. 30 jun. 2010. Disponível em: <<http://epocaestadobrasil.wordpress.com/2010/06/30/exclusivo-globo-e-sbt-perdem-audiencia-para-internet-e-tv-paga-de-forma-monumental-grafico/>> Acesso em: 10 mar. 2012.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. *20ª Pesquisa anual do uso de TI, 2009*. Disponível em: <<http://www.eaesp.fgvsp.br/subportais/interna/relacionad/gvciapesq2009.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2010.

G1. *Acessos em banda larga somam 38,5 milhões no país no 1º trimestre*. 19 abr. 2011. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2011/04/aceessos-em-banda-larga-somam-385-milhoes-no-pais-no-1-trimestre1.html>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

G1. *Internet brasileira cresce 10% e chega a 36,4 milhões de usuários*. 20 ago. 2009. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia/0,,MUL1274233-6174,00.html>>. Acesso em: 26 ago. 2010.

GORDON, R. Convergence Defined. *Online Journalism Review*, USC Annenberg, 2003. Disponível em: <<http://www.ojr.org/ojr/business/1068686368.php>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Trad.: Thomas Tadeu da Silva, Guarcira Lopes Louro, 11a ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HAMEL. *Entrevista de Gary Hamel à Globo News*, 2002.

HENDRIKS, P.; VRIENS, D. *Knowledge-based systems and knowledge management: friends or foes?* 1999. Disponível em: <[http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6VD0-3VJ2W5W-4&\\_user=10&\\_coverDate=02%2F08%2F1999&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=gateway&\\_origin=gateway&\\_sort=d&\\_docanchor=&view=c&\\_searchStrId=1705014165&\\_rerunOrigin=google&\\_acct=C000050221&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=10&md5=f24f9c04b04b720a506c69a27b22c705&searchtype=a](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VD0-3VJ2W5W-4&_user=10&_coverDate=02%2F08%2F1999&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=gateway&_origin=gateway&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1705014165&_rerunOrigin=google&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=f24f9c04b04b720a506c69a27b22c705&searchtype=a)>. Acesso em: 25 mar. 2011.

IDC BRASIL. *Brazil quarterly fixed & mobile broadband database 2010*. Disponível em: <[http://www.idclatin.com/news.asp?ctr=bra&id\\_release=1665](http://www.idclatin.com/news.asp?ctr=bra&id_release=1665)>. Acesso em: 26 ago. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *PINTEC, 2008: Pesquisa industrial de inovação tecnológica*. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em <<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/Publicacao%20PINTEC%202008.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

ISTOÉ DINHEIRO. *O poder da narrativa transmídia*. 30 de abr. 2010. Disponível em: <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/21622\\_O+PODER+DA+NARRATIVA+TRANS+MIDIA](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/21622_O+PODER+DA+NARRATIVA+TRANS+MIDIA)>. Acesso em: 24 mar. 2012.

JENKINS, H. *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph, 2a ed., 2009.

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO. *Com baixa audiência, “Domingão do Faustão” perde outro diretor*. 14 mar. 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/888317-com-baixa-audiencia-domingao-do-faustao-perde-outro-diretor.shtml>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

JORNAL O GLOBO. *Banda larga a R\$ 35 estará disponível em três meses, diz ministro*. 30 jun. 2011. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/tecnologia/mat/2011/06/30/banda-larga-r-35-estara-disponivel-em-tres-meses-diz-ministro-924810874.asp#ixzz1QsV1KDeq>>. Acesso em: 01 jul. 2011.

JORNAL O GLOBO. *Fim da linha*. 12 jul. 2010. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2010/07/12/jornal-do-brasil-deixara-de-circular-tera- apenas-versao-na-internet-917133730.asp>>. Acesso em: 23 ago. 2010.

JORNAL O GLOBO. *Nativos digitais*. 18 maio 2009. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/tecnologia/mat/2009/05/18/nativos-digitais-ja-estao-dominando-mundo-transformando-forma-como-ser-humano-se-comunica-755911408.asp>>. Acesso em: 18 mai. 2009.

JORNAL O GLOBO. *‘New York Times’ começa a cobrar por conteúdo digital e deve ditar um novo padrão para a mídia*. 28 mar. 2011. Disponível em:

<<http://oglobo.globo.com/tecnologia/mat/2011/03/28/new-york-times-comeca-cobrar-por-conteudo-digital-deve-ditar-um-novo-padrao-para-midia-924100857.asp>>. Acesso em: 28 mar. 2011.

JORNAL THE WALL STREET JOURNAL. *YouTube recasts for new viewers*. 07 abr. 2011. Disponível em: <<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704013604576247060940913104.html>>. Acesso em: 07 abr. 2011.

LUCENA, C. *A educação na era da Internet: professores e aprendizes na web*. Rio de Janeiro: Clube do Futuro, 2000.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. *Um plano nacional para banda larga: o Brasil em alta velocidade*. Disponível em: <<http://www.mc.gov.br/images/pnbl/o-brasil-em-alta-velocidade1.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2011.

NIELSEN. *Three screen report*. Volume 7, 4th Quarter 2009. Disponível em: <[http://in.nielsen.com/site/documents/3Screens\\_4Q09\\_US\\_rpt.pdf](http://in.nielsen.com/site/documents/3Screens_4Q09_US_rpt.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2010.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*. 2003. Disponível em: <[http://www.iwp.jku.at/born/mpwfst/05/0505Nonaka\\_u\\_Toyama.pdf](http://www.iwp.jku.at/born/mpwfst/05/0505Nonaka_u_Toyama.pdf)>. Acesso em: 23 mar. 2011.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*. 2005. Disponível em: <<http://icc.oxfordjournals.org/content/14/3/419.short>>. Acesso em: 23 mar. 2011.

OLIVEIRA, F. P. B. *Reagindo à revolução online: a busca dos jornais por novos modelos de atuação diante da convergência de mídias*. 2009. 102f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Engenharia de Produção) – Coordenação de Pós-Graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

OLIVETO, G. *El futuro ya llegó: tiempos de libertad y angustia en la sociedad híbrida*. 1 ed. Buenos Aires: Atlantida, 2007.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Structural policies the labour market in knowledge-based economy*. Paris: OECD, 1998.

ORIELLA PR NETWORK. *Estudo do jornalismo digital 2010*. Disponível em: <<http://www.vianews.com.br/oriella/final/ESTUDO-FINAL.pdf>>. Acesso em: 09 ago. 2010.

ROUSSEAU-ANDERSON, J. US Consumers now report spending equal time with TV and the Internet. *FORRESTER*. 13 dez. 2010. Disponível em: <[http://blogs.forrester.com/jackie\\_rousseau\\_anderson/10-12-13-us\\_consumers\\_now\\_report\\_spending\\_equal\\_time\\_with\\_tv\\_and\\_the\\_internet](http://blogs.forrester.com/jackie_rousseau_anderson/10-12-13-us_consumers_now_report_spending_equal_time_with_tv_and_the_internet)>. Acesso em: 15 dez. 2010.

RUDIO, F. *Introdução ao projeto de pesquisa*. 31a ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

SBRAGIA, R.; STAL, E.; CAMPANÁRIO, M. A.; ANDREASSI, T. *Inovação: como vencer esse desafio empresarial*. São Paulo: Editora Clio, 2005.

STEVENS, E.; DIMITRIADIS, S. *Managing the new service development process: towards a systemic model*, 2005. Disponível em: <<http://www.ingentaconnect.com/content/mcb/007/2005/00000039/F0020001/art00001>>. Acesso em: 25 mar. 2011.

STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

STONE, M.; BIERHOFF, J. *The state of multimedia newsrooms in Europe*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 2002.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. 3a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. *Wikinomics: how mass collaboration changes everything*. 2a ed. New York: Portfolio-Penguin Group, 2007.

UOL. *Brasil ocupa oitavo lugar da audiência mundial da internet, diz comScore*. 09 fev. 2011. Disponível em: <<http://tecnologia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2011/02/09/brasil-ocupa-oitavo-lugar-da-audiencia-mundial-da-internet-diz-comscore.jhtm>>. Acesso em: 09 fev. 2011.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2000.