

A estratégia digital da EBC e seus impactos de audiência: como evoluem seus modelos de negócios

Adriano Adoryan¹

RESUMO:

A EBC foi fundada sobre o modelo tradicional de radiodifusão, herdeira de uma variada estrutura de veículos, todos com uma longa história de atuação no território nacional. Desde sua criação desenvolveu diversas ações em direção ao digital, fosse do ponto de vista de seus processos internos, fosse quanto a sua distribuição de conteúdo em novas mídias. A partir de 2018 que este processo ganhou novo impulso consolidando-se em 2019 em uma nova estratégia digital que vem sendo implantada desde então. O presente artigo procura apresentar algumas iniciativas dessa estratégia digital da EBC e seus impactos na audiência.

PALAVRAS-CHAVE:

EBC, mídia digital, audiência, televisão, internet.

ABSTRACT:

EBC was founded on the traditional model of broadcasting, heir to a varied vehicle structure, all with a long history of operation in the national territory. Since its creation, it has developed several actions toward digital, whether from the point of view of its internal processes, or its distribution of content in new media. In 2018 this process gained new momentum consolidating in 2019 in a new digital strategy that has been implemented since then. This article seeks to present some initiatives to the digital strategy of the EBC and its impacts on the audience.

KEYWORDS:

EBC, digital media, audience, television, internet.

APRESENTAÇÃO

Os projetos de comunicação pública em execução no Brasil foram constituídos sobre o cenário de comunicação de massa do século XX, incorporando a primeira onda de mudanças proporcionadas pelas novas tecnologias digitais, notadamente aquelas relativas a ampliação de canais, fosse pela

regulamentação dos sistemas de TV a cabo (Lei do Cabo²) fosse pela digitalização do espectro de radiodifusão terrestre.³ Mas o século XXI reservava uma mudança muito mais profunda e a partir da difusão de tecnologias de acesso a vídeos em alta qualidade via internet em suas variadas plataformas (YouTube, Vimeo,

¹Doutor em meios e processos audiovisuais - adriano.adoryan@gmail.com

²Lei nº 8.977, de 6 de janeiro de 1995

³Decreto nº 5820/2006

Netflix etc) e das Redes Sociais, os meios de comunicação de massa perderam sua hegemonia junto à audiência e a reserva de espectro nos meios tradicionais perdeu hegemonia na definição estratégica para a consolidação de um sistema de comunicação pública. Nas plataformas digitais não existem as limitações físicas de espectro das mídias tradicionais e a relevância da comunicação pública depende de sua capacidade de se produzir para essas mídias, de financiar suas operações e de ser capaz de construir audiências.

Foi neste cenário de consolidação das mídias digitais como altamente relevantes na disputa pelas audiências nacionais que a Empresa Brasil de Comunicação (EBC), ao longo de 2019, reviu seu posicionamento digital e elaborou uma nova estratégia que, desde então vem sendo refinada e expandida. O autor deste artigo trabalhou como gestor de diferentes áreas de tecnologia da EBC, de 2010 a 2022, envolvendo-se em diversas discussões sobre as estratégias da empresa, começando pelo planejamento estratégico 2012/2022 e pelos principais projetos digitais ao longo desse período. Dado o espaço limitado, este artigo não pretende adentrar a discussão sobre a definição ou os papéis de uma mídia ou um sistema público de comunicação. Outrossim, busca contribuir com o debate, recentes sob a ótica exclusiva das estratégias de gestão de empresas de mídia, apresentando um registro acadêmico de alguns dos passos que, no seu entender, marcaram uma mudança importante de presença digital e abriram espaço para diversas outras ações posteriores. Portanto, além do relato em si desses projetos e de algumas das discussões que os nortearam, o

artigo utiliza-se dos referenciais teóricos para o estudo de modelos de negócios de televisão desenvolvidos pelo autor em sua tese de doutorado,⁴ na expectativa de que este relato possa contribuir com futuras discussões estratégicas de gestão de mídias ou servir de referência para outros pesquisadores que desejem se debruçar sobre os fatos a seguir relatados como exemplos de análise para aprofundar a discussão quanto ao papel da comunicação pública e o impacto das decisões de gestão em relação a sua função social.

Do ponto de vista histórico, importa destacar que os casos apresentados neste artigo se referem ao atual ciclo presidencial (2019-2022), que deu continuidade a um clima de questionamento do papel da EBC em que se discutia cotidianamente a possibilidade de fechamento da empresa – inclusive a empresa foi inscrita no Programa de Desestatização do Ministério da Economia e, atualmente está em produção um estudo financiado pelo BNDES sobre o tema. Importa ainda ressaltar que esta discussão se iniciou ainda em 2016, após o *impeachment* da ex-presidente Dilma Rousseff. As constantes afirmações de que a empresa gerava muitas despesas e nenhum resultado – a TV Brasil passou anos sendo chamada pela crítica especializada de televisão e adversários políticos do projeto de comunicação pública de “TV traço” – levaram os gestores que passaram comandaram a empresa neste período a priorizar a eficiência de gestão e a busca por resultados que afastassem as principais críticas e a buscar demonstrar relevância para o governo federal.

⁴<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27161/tde-18052015-152355/pt-br.php>

O QUE É MODELO DE NEGÓCIO?

O conceito de negócio está altamente vinculado a questão do financiamento, de modo que o termo “negócio” encontra-se carregado do sentido de comércio sendo, portanto, colocado em oposição às atividades públicas. Esta oposição de sentidos cria uma lacuna conceitual em que as discussões sobre as estratégias públicas encontram dificuldade em se estruturar e, principalmente, se sustentar. Em geral a definição do negócio pode ser aquela que responde às seguintes questões: qual sua atividade principal, a quem ela se destina, qual o meio de relacionamento, quem são seus fornecedores e como sua atividade é financiada? Percebe-se que financiamento é

apenas um aspecto do negócio, de modo que se torna possível a utilização do termo negócio tanto em atividades de natureza comercial quanto públicas. Da mesma forma, o arcabouço de análise a seguir apresentado e utilizado pode ser aplicado a qualquer iniciativa da mídia televisiva seja ela classificada como comercial, institucional, governamental, pública ou qualquer outra classificação que se pretenda aplicar. O que está em análise não é a natureza em si de determinada empreitada, mas os seus elementos constituintes e que devem ser considerados em sua gestão, seja qual for o contexto.

OS PILARES DO NEGÓCIO TELEVISÃO

A tipificação deste modelo não é tarefa simples, nem tampouco exata. Adoryan (2014) oferece uma visão sistematizada sobre o tema numa estrutura de modelagem que pretende atender a maior parte dos cenários de análise do fazer televisivo, inclusive com a capacidade de incorporar sua própria evolução, ampliando as definições possíveis. Giansante et. al (2004) define que um negócio é composto de seis elementos que, embora possam receber diferentes terminologias, referem-se aos mesmos aspectos: Criação de Conteúdo; Financiamento; Recursos Humanos; Fabricantes e Produtoras de Conteúdo; Produção e Programação e; Distribuição. No entanto, o fato de a atividade de conteúdo estar enquadrada em diferentes etapas, a ausência de referência ao público ou mesmo do conflito ideológico das discussões sobre o campo público são fatores que foram revistos por Adoryan (2014) que sistematizou os elementos constituintes de um negócio de televisão num que busca apresentar o conjunto dos elementos

definidores do negócio de uma televisão, independentemente da tecnologia utilizada ou qualquer outro aspecto que possa levar a uma singularidade. Também busca utilizar-se dos termos comumente aplicados, tanto pelos profissionais quanto pelos estudiosos de televisão ao invés de reproduzir a terminologia característica das ferramentas de gestão. As características decorrentes de cada elemento de análise buscam seguir conceitos já discutidos e difundidos sobre televisão, ao mesmo tempo em que se acredita serem suficientemente flexíveis para abarcar tanto as novidades tecnológicas quanto as criações de gestão ou mudanças de arranjos institucionais que possam acontecer. Esse modelo está representado na Figura 1, na próxima página.

No primeiro nível da figura 1 identificamos os oito elementos constituintes de um modelo de negócios de televisão: (1) Objetivos; (2) Público-alvo; (3) Financiamento; (4) Programação; (5) Canal; (6) Conteúdo; (7) Infraestrutura e; (8) Pessoal

(recursos humanos). Como pode ser visto nos níveis seguintes presentes na figura 1, cada um destes elementos pode ter diferentes características, as quais podem ser combinadas numa imensa variedade de arranjos.⁵ São essas diferentes combinações que irão determinar as características únicas do modelo negócio adotado por cada televisão, permitindo classifica-las e compará-las nos seus mais diferentes aspectos. Por fim, importa destacar que estes oito elementos básicos podem ser agrupados em duas estruturas ou dimensões: uma conceitual e outra operacional. Na **dimensão conceitual** estão todos os elementos formados de características intangíveis, aquelas que pertencem ao mundo das ideias e do discurso. São aqueles que dão todas as diretrizes do negócio: **objetivo, público-alvo, programação e financiamento**. Geralmente

as discussões que definem as características de uma mídia pública operam neste conjunto de características. Já na **estrutura operacional**, estão todos os elementos cujas características são compostas de elementos tangíveis, que constituem a operação em si de determinada televisão e que são aqueles através dos quais as características do primeiro grupo são percebidas: **canal, conteúdo, infraestrutura e pessoal**. São também elementos que, embora sejam tanto dependentes quanto alavancadores da dimensão conceitual podem ser mais facilmente intercambiados e comparados entre emissoras tanto públicas quanto privadas, pois são tipicamente elementos de gestão. São estes elementos descritos e organizados que diferenciam ou assemelham as televisões.

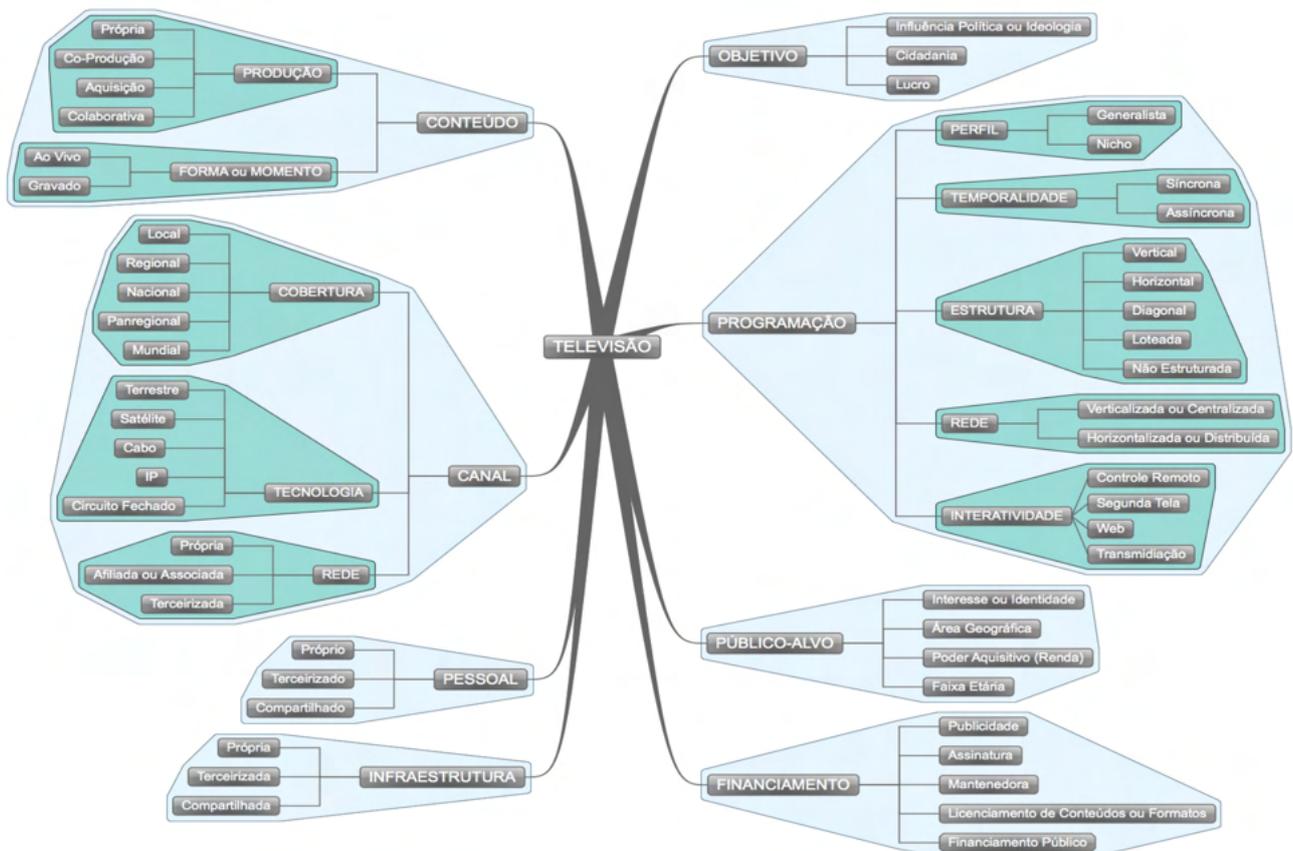


FIGURA 1: Mapa Mental - Elementos do Negócio de Televisão (ADORYAN,2014)

⁵Para mais detalhes sobre as diferentes combinações possíveis dos elementos que constituem o modelo de negócios de televisão, ver Adoryan, Adriano. Modelos de negócios de televisão. 2014

A ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA DA AGÊNCIA BRASIL E O REPOSICIONAMENTO DE SEU MODELO DE NEGÓCIO

Antes de tratar da Agência Brasil em si é importante diferenciar, do ponto de vista de modelos de negócios, uma agência de notícias de um Jornal. Enquanto o segundo tem como público alvo um indivíduo da sociedade (com todas as classificações e diferenciações que podem ser feitas quanto ao perfil desse indivíduo), a primeira é voltada as próprias redações dos jornais. Assim, enquanto o jornal está enquadrado como um negócio B2C (Business to Consumer), a agência é um negócio B2B (Business to Business).⁶ Do ponto de vista de cadeia de valor ambos os negócios estão em pontos diferentes, com a agência a montante e o jornal a jusante.

Fundada em 1990, a Agência Brasil⁷ se dedica a produzir informação para ser distribuída a todos os jornais do país. Diariamente emitia boletins de notícias, enviados via fax para as redações cadastradas. Nos dias seguintes esse material era republicado, ou servia de fonte para as notícias estampadas nas bancas de jornais. Não havia relação direta com a população. Já em 1996 a agência estreou sua cobertura na web, ao publicar o Serviço de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente, um boletim semanal

distribuído a assinantes por e-mail. Em fevereiro de 2002 foi sua estreia na web, com o lançamento da **primeira versão do site**, onde encontramos uma notícia de tecnologia "**Brasil Telecom pode investir em telefonia celular**". Esse visual de jornal impresso durou até 2015, quando o site da agência ganhou novo visual, ainda voltada aos jornalistas trabalhando nas redações mundo afora (sim, a Agência Brasil também mantém um serviço em **inglês e espanhol**). Nesse mesmo ano foi reformulado o Portal EBC, quando ele atingiu a maior audiência *on line* da EBC até então, com cerca de 50 milhões de visualizações no ano, este sim voltado a diretamente a internautas e lançado em 2012. Um dos principais pontos que se registra dessa evolução da Agência Brasil ao longo dos anos foi justamente a mudança de seu modelo de negócios que deixou de ser exclusivamente B2B e passou a atuar também com o B2C, o que, a partir de 2020 tornou-se seu negócio prioritário com as mudanças descritas a seguir.

⁶em tradução livre B2C – Negócio para o Consumidor, ou seja o fornecedor é uma empresa e o cliente é um indivíduo enquanto que o B2B – Negócio para Negócio, o fornecedor e o cliente são empresas.

⁷<https://agenciabrasil.ebc.com.br/>



Figura 2: Capa da Agência Brasil em janeiro de 2014

Em 10 de fevereiro de 2020, o site atual entrou no ar e desde então seguiu recebendo sucessivas melhorias. Esta atualização da plataforma, contemplou um novo *Design System*, com base na nova marca da empresa, reestruturação dos sites com foco em SEO⁸, aumento da pontuação de acessibilidade dos sites e diminuição no tempo de carregamento das páginas. Como resultado, esse conjunto de ações levou a um aumento de mais de 8 vezes da audiência do site da Agência Brasil em apenas 1 semestre, totalizando 8,4 milhões de usuários entre fevereiro e setembro de 2019.

Com o apoio da tecnologia, o serviço pode se reinventar e multiplicar quase dez vezes sua audiência em 2020, sendo responsável por mais de 15% de todas as notícias veiculadas nos sites de notícias nacionais.

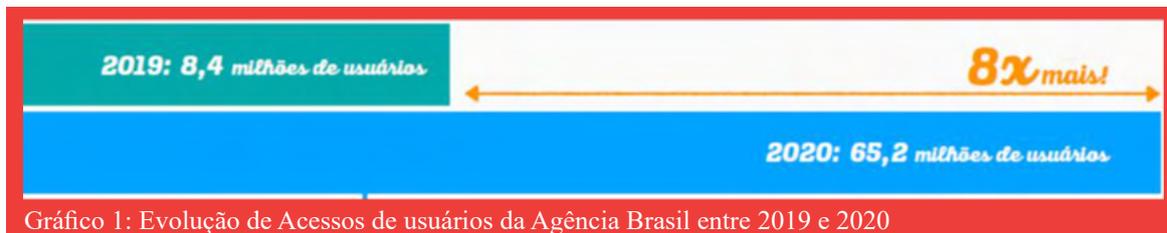


Gráfico 1: Evolução de Acessos de usuários da Agência Brasil entre 2019 e 2020

Em 2020 a Agência Brasil já atingia a marca de 170 milhões de visualizações e 95 milhões de usuários únicos.⁹

A internet mudou o mercado de comunicação radicalmente e com a Agência Brasil não foi diferente. Embora a audiência própria seja a métrica mais clara quando se analisa qualquer site, precisamos lembrar que a Agência Brasil não nasceu como um site de notícias, entregando seu conteúdo diretamente

para o cidadão conectado, nem foi um jornal impresso que migrou para internet. Ela focava exclusivamente nos jornalistas das redações dos jornais. A Agência Brasil era mais uma fonte de notícias, assim como Reuters, AFP, AP e outras. Assim, o site surgiu como uma atualização tecnológica do *fax*, como um meio digital para facilitar a seleção cópia e reprodução de suas notícias nos outros jornais. Somente em 2019 após uma série de discussões

⁸Search Engine Optimization – Otimização para ferramentas de busca

⁹<https://tvbrasil.ebc.com.br/reporter-brasil/2021/04/agencia-brasil-jornalismo-publico-para-o-brasil-e-o-mundo>

para reformular a estratégia de sites de toda a EBC discutiu-se qual o sentido de seguir produzindo apenas para a reprodução de outros jornais se o conteúdo poderia ser disponibilizado diretamente ao cidadão? E como se poderia medir a relevância de um serviço que é gratuito sabendo muito pouco sobre quem reproduz ou que audiência a reprodução gera? Foi a partir dessas (e outras) perguntas que se chegou a uma mudança estratégica sobre o posicionamento da Agência Brasil, que passaria a produzir também para o público em geral, falando diretamente com o cidadão. E na tecnologia isso significou uma série de mudanças.

A primeira coisa foi mudar o perfil de dispositivo. Até 2019 mais de 80% de toda a audiência da Agência Brasil vinha de dispositivos *desktop*. Ou seja, do jornalista sentado em frente a sua estação de trabalho. Mas o consumo de notícias no Brasil já há alguns anos é em sua maioria em dispositivos móveis que passaram a ser tratados como prioritários na nova plataforma. O segundo ponto foi melhorar a indexação. Além da maior parte da audiência ser orgânica, hoje há uma grande participação dos agregadores de notícias, onde a Agência Brasil inexistia. Além da estrutura do código e dos elementos de *design* foi necessário ajudar dezenas de jornalistas a editarem seus textos seguindo as melhores práticas de SEO o que ocorreu com a incorporação ao sistema de edição de um de apoio, que faz a pré-análise dos elementos relevantes para uma boa indexação e apresenta as sugestões de melhoria, ponto a ponto e

classifica cada publicação numa escala de 1 a 3. Além disso, houve especial atenção as questões de acessibilidade e incorporação de recursos como o VLibras,¹⁰ que faz a tradução das páginas para a linguagem brasileira de sinais e é a ferramenta oficial de todo o Governo Federal. Outro ponto foi ampliar a automação na produção de certos tipos de conteúdo, como a geração de tabelas esportivas de dezenas de competições.

Ao longo da discussão também se perguntou qual a taxa de reprodução da Agência Brasil em outros veículos? Qual sua importância como fonte de informação? Qual a audiência de suas notícias em outros sites? Foi desenvolvida então uma solução própria de rastreamento dessas reproduções que permitiu identificar que a audiência simplesmente DOBRA quando somamos os acessos às reproduções. Assim, no segundo semestre de 2020 a média foi de 20 milhões de acessos mês, 10 milhões na Agência Brasil e 10 milhões em suas matérias reproduzidas em outros sites. Descobriu-se ainda que vários sites famosos reproduzem 100% do conteúdo, de forma automatizada (e ganham dinheiro com publicidade *on line*) e que considerado um universo de cerca de 1.500 sites analisados, a Agência Brasil representa mais de 15% de todas as notícias publicadas.

¹⁰ Solução gratuita, desenvolvida pela equipe do LAVID lá na Universidade Federal da Paraíba e com patrocínio da Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia



Figura3: Site da Agência Brasil visualizado em aparelho celular

Como se constata neste relato, as mudanças tecnológicas promovidas no site da Agência Brasil foram viabilizadoras de uma mudança em seu modelo de negócios para um de relação direta com a população, em lugar de uma relação exclusivamente media da pela republicação em outros sites e jornais o que trouxe visibilidade ao veículo. Além disso, a métrica audiência, consolidada para o negócio de jornais é muito mais fácil de ser compreendida do que a métrica de republicações, utilizada para o negócio de agência, permitindo mais facilmente demonstrar tanto para agentes políticos, burocratas e a sociedade em geral a relevância do veículo do ponto de vista do seu alcance.

Entretanto, tal discussão não diz nada sobre a função social do veículo ou as escolhas editoriais realizadas que tanto podem estar alinhadas a uma missão pública quanto de publicidade de governo a depender de outros mecanismos que não os que se pretendeu aqui apresentar.

TV BRASIL PLAY - A JORNADA DIGITAL

Na internet, via *streaming* a TV Brasil está há uns 10 anos. Mas no vídeo sob demanda a história é um pouco diferente. Começou em 2018, com um par de protótipos lançados em pleno Carnaval, um para a TV Brasil e outro para a NBR. Virou EBC Play, lançado em agosto do mesmo ano. E finalmente TV Brasil Play, exatos 2 anos depois, em agosto de 2020 em plena pandemia. Em abril de 2021 o catálogo contabiliza quase 4 mil vídeos disponibilizados e crescendo.

Em meio a toda uma discussão sobre o papel de uma TV Pública, seus custos e seus resultados, o avanço tecnológico permitiu oferecer mais este serviço à população brasileira. No protótipo havia apenas o streaming da TV Brasil e a programação. Mas em maio a EBC teve um novo presidente

(diplomata Alexandre Parola), que priorizou o lançamento de um aplicativo de vídeo em sua gestão após diversas discussões e análises decidiu-se começar com os streamings da TV Brasil e da NBR e com um pequeno catálogo de vídeos produzidos pela própria EBC, com destaque para episódios da premiada série Caminhos da Reportagem. A proposta era iniciar a operação, montar uma vitrine do acervo da empresa e descobrir como fazer. Em 2019 o aplicativo ficou entre os 3 finalistas do Prêmio HDI - Iniciativa de TI ao cidadão de 2019.



Figura 4: versão web da *home* do aplicativo TV Brasil Play

Após o lançamento do aplicativo o verdadeiro desafio foi ampliar a oferta de conteúdo. Para isso adotou-se uma diretriz de aquisição de conteúdos somente com direitos para o VoD (Vídeo sob demanda). Ao longo de 2019 conforme era ampliado o catálogo também era identificado o crescimento da audiência. Em 2020, com o mundo trancado em casa e a explosão de atividades *on line* esse investimento mostrou-se acertado e essencial. Com uma ampla oferta de conteúdos para serem incluídos foi a hora de consolidar a marca TV Brasil e em agosto o EBC Play, virou TV Brasil Play, com um novo catálogo com atrações internacionais como as séries *Sherlock* e *Os Mosqueteiros*, ambas da BBC. Mas o grande destaque mesmo é a programação infantil. Na TV aberta a TV pública é a única a manter **programas infantis**, atendendo a maior parcela das residências brasileiras com crianças e sem TV por assinatura. E desde o 2020 também no *streaming* as crianças contam com uma opção de qualidade e totalmente gratuita.

No início de abril de 2021 a TV Brasil estreou uma nova grade programação e ampliou o catálogo do aplicativo, o que

impactou o consumo *on line* que contabilizou na primeira semana uma evolução de **53%** no tempo de exibição, puxadas pela entrada da novela *Os Dez Mandamentos* que obteve o dobro de exibições do segundo lugar, *O Brasil Visto de Cima*. Verificamos ainda um **crescimento de 34,6% em novos usuários e um aumento de 54,6% em visualizações**. Dos 15 programas mais assistidos na história da plataforma (até abril de 2021), 7 deles eram infantis. Completavam essa lista programas musicais como *Brasil Caipira* e *Todas as Bossas* e reportagens sobre o país, como *Brasil Visto de Cima*, *Caminhos da Reportagem* e *Fortes do Brasil*. Para além dos dados de audiência da TV aberta, o aplicativo pode trazer informações valiosas sobre em quais programas investir e sobre como a oferta de conteúdo audiovisual gratuito também é uma política pública importante.

Destaca-se, novamente, que o presente artigo não pretende discutir as opções de programação realizadas quanto a sua adequação a função social da comunicação pública no Brasil, mas apenas relatar as experiências de evolução tecnológica dos modelos de negócios adotados pela televisão,

no caso evoluindo de uma distribuição exclusivamente centrada na radiodifusão para uma distribuição também por *streaming* e sob demanda, ampliando e complementando sua

CONCLUSÃO

Modelos de negócio não são permanentes. Mudanças no contexto social e a introdução de novas tecnologias estão entre as razões que podem levar a sua revisão. E o século XXI tem sido de rápidas mudanças tecnológicas. Assim, diferente de políticas públicas que geralmente são mais perenes, no caso da comunicação pública é preciso que haja uma permanente discussão estratégica de seus modelos de negócio como forma de gerar resultados a política pública a que serve. A adoção de ferramentas de gestão modernas, com a oferta de sistemas que facilitem a organização de dados para análise e suporte a decisões é um caminho possível e que demonstra grande potencial de resultado, conforme os relatados pela EBC em anos recentes.

De acordo com o Relatório da Administração e Demonstrações Financeiras de 2021 da Empresa Brasil de Comunicação (EBC) divulgado no Diário Oficial da União de 19 de abril de 2022, em 2021 a Agência Brasil teve 127,3 milhões de visualizações de página, 78,4 milhões de usuários únicos e 71,5 mil downloads de fotografias de forma acessível e gratuita no ano passado. A Radioagência Nacional - que foi incorporada como parte da

estratégia para, potencialmente, atingir diferentes públicos.

própria Agência Brasil ao final de 2019- registrou 7,8 milhões de visualizações, 7,9 mil publicações e mais de 452 mil downloads de material. O aplicativo TV Brasil Play apresentou em 2021 um crescimento de 1.048% no tempo de consumo de vídeos e alcançou 431 mil usuários. A ampliação da presença digital também se deu com o lançamento de novos perfis em redes sociais e o desenvolvimento de conteúdos próprios, resultando em 77 mil publicações e mais de 220 milhões de visualizações no YouTube da TV Brasil e TV Brasil Gov.¹¹

A despeito de qualquer discussão que se possa – e deva – fazer quanto a adequação dos conteúdos produzidos e veiculados pela empresa em seus mais diversos veículos para o cumprimento de sua missão institucional enquanto operadora de uma política de comunicação pública, existem dados que demonstram claramente que as iniciativas na esfera digital apresentaram resultados relevantes e representam uma modernização de relação da EBC com a população, como também apontam a adoção de uma cultura de dados mais completos para balizar futuras decisões de programação.

¹¹<https://www.istoedinheiro.com.br/ebc-divulga-relatorio-da-administracao-e-demonstracoes-financeiras/>

REFERÊNCIAS

ADORYAN, Adriano. **Modelos de negócios de televisão**. 2014. Tese (Doutorado em Meios e Processos Audiovisuais) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. doi:10.11606/T.27.2014.tde-18052015-152355. Acesso em: 2022-08-15.

CASTRO, C.; TAKASHI, T. (Orgs). **Mídias Digitais. Convergência Tecnológica e Inclusão Digital**. São Paulo: Paulinas, 2005. p.51-84.

DOGANOVA, L. & Eyquem-Renault, M.: **What do business models do?** Research Policy, 38(10), pp.1559–1570, 2009.

FARINA, E.M.; FURQUIN DE AZEVEDO, P. ; MACCHIONE SAES, M., **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**, Ed. Singular, (Fapesp/Pensa), São Paulo, 1997.

GIANSANTE et al: Cadeia de Valor – Projeto Sistema Brasileiro de Televisão Digital – Modelo de Implantação. Campinas, CPqD, 2004.

GOBBI, Maria Cristina; KERBAUY, Maria Teresa Miceli. **Televisão digital: informação e conhecimento**. 2010.

GROSS, Lynne; GROSS, Brian; PEREBINOSSOFF, Philippe. **Programming for TV, radio & the Internet: Strategy, development & evaluation**. Taylor & Francis, 2005.

MOTA, R. E.; TOME, T. **Uma nova onda no ar**. In: BARBOSA FILHO, A.; VARIAN, Hal R.; FARRELL, Joseph V. **The economics of information technology: An introduction**. Cambridge University Press, 2004.

ULIN, Jeff. **The business of media distribution: Monetizing film, TV and video content in an online world**. CRC Press, 2013.

WALLACH, Joe: **Meu Capítulo na TV Globo**. Ed. Topbooks, Rio de Janeiro, 2011.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo. The business model: recent developments and future research. **Journal of management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

Revista Época Negócios, edição 43: O Segredo dos Inovadores. Ed. Globo. pág. 100-103. setembro de 2004.

BRASIL. DECRETO Nº 5.820. Presidência da República Dispõe sobre a implantação do SBTVD-T. Brasília, 29 de junho de 2006.

BRASIL. DECRETO nº. 4.901: instituiu o Sistema Brasileiro de Televisão Digital (SBTVD), Brasília, 2003.

BRASIL. LEI 8.977: Lei do Cabo. Brasília, 6 de janeiro de 1995.

BRASIL. LEI FEDERAL 10.973. Brasília, 2004.