

A TV híbrida e o impacto no modelo de negócios da TV aberta no Brasil¹

Francisco MACHADO FILHO²

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Bauru, SP

Resumo

Ao longo de sua história no Brasil, a televisão se tornou o veículo de maior penetração e destino das verbas publicitárias. Contudo, com o surgimento de novos provedores de conteúdo audiovisual, inovações nos aparelhos de TV e dispositivos móveis a indústria televisiva privada tem sido desafiada a manter seu modelo de negócios frente ao novo comportamento da audiência. O presente texto analisa esta conjuntura no Brasil e como a televisão híbrida pode ser uma plataforma que alie a as possibilidades de transmissão, segmentação e interatividade que a internet permite com fluxo da programação da TV aberta, mantendo assim, seu modelo de negócios e seu papel social.

Palavras-chave: modelo de negócios; televisão; TV híbrida.

Introdução

A TV Digital aberta no Brasil pode estar vivenciando dois momentos distintos. O fim de uma estabilidade nos negócios devido a novos concorrentes na distribuição de conteúdo como YouTube e Netflix e ao mesmo tempo estar iniciando uma nova fase em sua história deixando para o passado a transmissão apenas pelo ar de sua programação. A TV híbrida, já disponível em alguns países, tem chamando a atenção de radiodifusores brasileiros e poderá ser a plataforma que irá fazer frente aos desafios que concorrentes e outras tecnologias estão impondo a transmissão aberta de televisão Brasil e no mundo. Mas, os desafios à televisão brasileira não se dão apenas pelo surgimento de novos *players* e o consumo de novas tecnologias. O contexto social, político e econômico em que se encontra boa parte da sociedade global está se mostrando um componente ainda mais significativo nos números da audiência televisiva de sinal aberto do que novos dispositivos tecnológicos. Os hábitos de consumo das pessoas estão mudando a forma como a televisão esteve presente na vida das pessoas na era analógica. A velocidade dessas mudanças não possui paralelos na

¹ Trabalho apresentado no GP Televisão e Vídeo do XV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutor do Curso de Jornalismo da UNESP-Bauru, e-mail: fmachado@faac.unesp.br

história, principalmente para os veículos de comunicação generalistas e a indústria televisiva não ficaria incólume a estas mudanças. A televisão comercial, em boa parte dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, está sendo desafiada a manter seu modelo de negócios frente às novas plataformas de distribuição de conteúdo. No Brasil, a situação da TV aberta, comercial e gratuita ainda se diferencia positivamente da maioria das emissoras do mercado internacional, apresentando sucessivos índices de faturamento e lucratividade com publicidade mesmo com a queda nos números de audiência. Quais são as causas desse fenômeno? Quanto tempo irá perdurar esta posição confortável? Qual o futuro da TV aberta digital no Brasil? São perguntas importantes que devem ser analisadas agora, enquanto as ondas de mudanças são ainda pequenas e identificáveis. Contudo, em uma sociedade em que as transformações se dão a uma velocidade assustadora, o que afirmamos hoje, certamente mudará amanhã.

Este artigo tem por objetivo analisar as transformações que estão colocando em xeque o modelo de negócios da TV aberta brasileira que veio se consolidando a mais de 60 anos e atualmente se configura em um dos mais importantes mercados televisivos do mundo. O texto pretende demonstrar quanto o desenvolvimento econômico e social do país é ao mesmo tempo responsável, bem como ameaça ao modelo de negócios praticados mesmo com a digitalização da transmissão do sinal. Analisa suas implicações para a indústria televisiva do país enquanto as emissoras brasileiras se encontram em sua zona de conforto e aponta possíveis caminhos para o futuro da TV aberta digital brasileira, em especial, a TV híbrida, uma tecnologia que uni o mundo Broadcast e o mundo Broadband, ou seja, a TV aberta utiliza uma plataforma IP (internet protocol) para ofertar conteúdo diferenciado, personalizado e para múltiplas telas. Algo que se pensava improvável para um veículo de massa. Mas a TV híbrida pode apresentar um futuro favorável para que a televisão brasileira mantenha seu padrão e qualidade como uma das melhores do mundo, inclusive se tornando um exemplo a ser seguido pelos países da América Latina e aqueles que adotaram o padrão digital brasileiro de televisão terrestre.

O modelo de negócios da TV brasileira

Qual é o negócio das emissoras de TV aberta? Produzir programas, educar, entreter, distribuir conteúdo? TV aberta no Brasil, por determinação da Lei 4.117, de 27 de agosto de 1962, em seu artigo 6º, deve ser ofertada de forma direta e livremente para o público. Com

isso, cria-se a necessidade de um modelo de negócios que possibilite às emissoras se manterem economicamente viáveis. Assim o uso da propaganda entre os intervalos da programação veio se consolidando como modelo de negócios ao longo de sua história, e esse modelo perdura até hoje. Desta forma, quanto menor a audiência, menor o investimento em publicidade na televisão por parte dos anunciantes. Estes, por sua vez, seguirão a audiência aonde ela for e onde a relação custo/benefício for mais eficaz, ou seja, um número menor de espectadores diante da programação televisiva gera um espaço de veiculação de comerciais com um valor comercial menor.

Esta estrutura de produção e distribuição de conteúdo das emissoras de TV foi formada para atender a demanda da audiência nascida na Era Industrial, que se baseava - e ainda se baseia - no número de espectadores sintonizados no programa ou canal simultaneamente. Naquela época, os excedentes produzidos nas fábricas encontraram na publicidade e propaganda uma forma muito eficaz de chegar ao público consumidor, e a indústria midiática se estruturou dentro desse modelo de negócios com vistas a atingir o público com mensagens publicitárias, alcançando um número cada vez maior de (tele)espectadores, leitores, ou ouvintes. Hoje, as fábricas continuam produzindo produtos e necessitam de veículos que propaguem seus produtos, mas agora a televisão mundial não reina absoluta na oferta de uma audiência para as mensagens publicitárias. Porém, no Brasil a TV ainda é o principal destino das verbas publicitárias com 69,1% em 2014. Índice que vem crescendo desde 2008. (ver quadro abaixo)

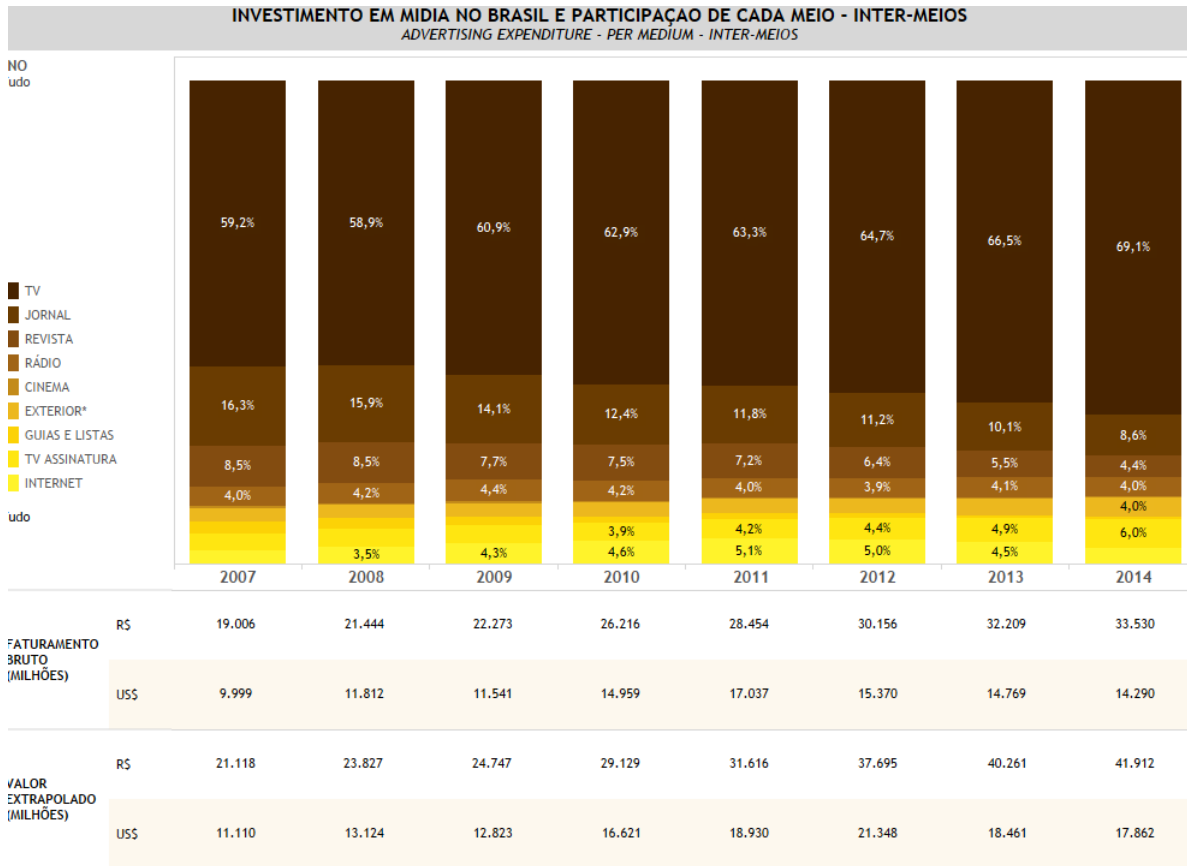


Figura 1

Mattos (2002) analisa a chegada da televisão no Brasil juntamente com o período pós-guerra, o início do processo de industrialização e o aumento demográfico das áreas urbanas nas principais cidades brasileiras. Em 1950, 20% da população viviam em área urbana. Já em 1975, esse número saltou para 60% e, em 2000, para 80%. (MATTOS, 2002, p. 26). Em 2008, o percentual da população que vivia em área urbana subiu para 83,8%.³ Nesse contexto, o consumo de produtos industrializados e o crescente aumento do mercado consumidor possibilitaram a entrada da televisão na sociedade brasileira, utilizando o modelo de negócios já praticado nos EUA. A publicidade, já consagrada no rádio, aos poucos foi se transferindo para a televisão à medida que mais pessoas adquiriam o aparelho.

Mattos (2002) divide a história da TV no Brasil em seis fases distintas:

1 – a fase elitista (1950-1964): quando apenas poucas famílias de melhor condição financeira podiam arcar com o alto custo do aparelho;

³Informação disponível em: <<http://midiadados.digitalpages.com.br/home.aspx>>. Acesso em: 06 set. 2010, 06:25.

2 – a fase populista (1964-1975): quando a televisão começou a alcançar a camada mais popular da sociedade e quando o governo militar passa a utilizar a televisão como forma de integrar o Brasil;

3 – a fase do desenvolvimento tecnológico (1975-1985): quando as emissoras investiram em tecnologia e profissionalismo, aumentando a produção de programas nacionais;

4 – a fase da transição e da expansão internacional (1985-1990): período que coincide com o fim do período da ditadura militar;

5 – a fase da globalização e da TV paga (1990-2000): a modernização do país segue a tendência da globalização dos meios de comunicação;

6 – a fase da convergência e da qualidade digital (2000): fase que ainda está em construção, visto à introdução de novas tecnologias digitais e consolidação da TV aberta digital.

Contudo, as novas tecnologias de informação estão proporcionando profundas alterações em nossa sociedade. O trabalho organizado nas fábricas levou o indivíduo industrializado a um convívio social característico daquela época, e sua forma de consumir os produtos de mídia era bem similar e propenso a predições. Mas, iniciado o século XXI, as bases que forjaram o indivíduo da fase industrial não são as mesmas que forjam o indivíduo pós-revolução industrial, pois o emprego já não é o mesmo. O trabalho especializado deu lugar ao desempenho de papéis (MCLUHAN; STAINES, 2005): o indivíduo passou a desempenhar várias funções em maior ou menor grau. O receptor também passou a ser emissor de mensagens e um fenômeno passou a desafiar o sistema implantado na Era industrial: a fragmentação da audiência.

Apesar de estarmos em um novo século, o período transicional que as tecnologias digitais estão promovendo em todas as sociedades, direta ou indiretamente ligadas a estas, originou-se entre o fim da década de 60 e meados dos anos 70 pela conjunção de três fatores, apontados por Castells (1999): a revolução tecnológica da informação, a crise econômica do capitalismo e do estatismo - e a consequente reestruturação de ambos - e o apogeu dos movimentos sociais. Castells (1999) afirma que a chamada Revolução da Informação não começou com o satélite e com a internet, mas foi expandida por essas tecnologias, alcançando dimensão global. Contudo as alterações no indivíduo e na sociedade são anteriores a elas. A internet e a comunicação em rede somente permitiram que a velocidade das transformações fosse ainda maior e se tornaram um terreno fértil para

que as duas principais características dessa Nova Era proliferassem e impactassem ainda mais a sociedade: a flexibilidade e o envolvimento. Características que estão norteando as produções televisivas e as estratégias de programação e distribuição de conteúdo sejam em dispositivos móveis, de segunda tela, TV conectada ou IPTV, na tentativa de atingir a audiência fragmentada, consequência da desindustrialização e das novas formas de trabalho e emprego. Assim, como a sociedade veio se alterando a partir do desenvolvimento tecnológico e se estruturando em algo novo e distinto da sociedade industrial a comunicação também teve um percurso histórico evidentemente ligado a esse contexto social e político que, atualmente, é caracterizado pela comunicação em rede.

A comunicação em rede propiciada pela internet está alterando a forma de comunicação entre os indivíduos e a forma e hábitos de consumo de mídia. Assim, as estratégias de produção, comercialização, distribuição de conteúdo e engajamento da audiência que vigoravam para a comunicação de massa da Era Industrial não encontram espaço na comunicação em rede. O grande desafio dos veículos de comunicação hoje é: enquanto durar esse estado transicional, continuar sendo um veículo estruturado dentro dos paradigmas da Era Industrial e ao mesmo tempo, atender a uma demanda crescente de produtos segmentados para um público que não consome televisão da mesma forma que 20 anos atrás e que ainda pertence à massa consumidora e receptora de mensagens publicitárias, mas que ao mesmo tempo se inter-relaciona e consome produtos comunicacionais por meio das redes sociais e pelas novas plataformas de distribuição de conteúdo altamente personalizantes e individualizantes. Vilches (2003), também reconhece essa característica presente na comunicação em rede via computadores e a incapacidade das grandes mídias tradicionais em atender a essa nova realidade, pois, ele afirma que a mídia tradicional sempre foi grandes centrais de produção e difusão estáveis de mensagens para grandes grupos, com uma grande infraestrutura física que impedia uma comunicação mais segmentada. “Entretanto, as audiências foram-se convertendo em grandes massas migratórias: hoje de um canal para outro; amanhã, de uma rede para outra.” (VILCHES, 2003. p. 41). As emissoras de televisão em todo o mundo perceberam essa mudança, não só as emissoras abertas, mas também as por cabos. Neste contexto é que a TV híbrida se mostra como tecnologia capaz de atender a estes dois públicos.

Jenkins (2008) traz uma importante análise sobre o comportamento de parte da audiência nesta configuração da comunicação em rede. O autor cita a necessidade das empresas em “transformar as marcas naquilo que uma pessoa do meio da indústria chama de *lovemarks*”

(JENKINS, 2008, p. 46). *Lovermarks* são aqueles que amam a marca, tornam-se fiéis ou, no caso de um programa de televisão, fãs. O sucesso dos programas de TV está intrinsecamente ligado à comunicação em rede e à interação das redes sociais, pois o programa não é sucesso apenas na televisão, mas também fora dela. Essa convergência só foi possível devido à internet e ao perfil do novo consumidor de mídia: autônomo, colaborativo e veloz, tanto no consumo, quanto na produção de mensagens. Jenkins (2008) afirma que isso não é mera suposição; antes, é um fato possível de ser verificado, igualmente quando a “substituição de espectadores rurais por espectadores urbanos transformou o conteúdo da televisão nos anos 1960.” (JENKINS 2008, p. 95).

TV aberta ainda é um negócio viável no Brasil?

De acordo com Castells (2003), a partir da popularização do vídeo-cassete, a audiência da televisão começou a se fragmentar. A possibilidade de gravar um programa e assisti-lo em qualquer outro horário começou a mudar a relação da audiência com o aparelho (display). Soma-se, ainda, a multiplicação de canais por cabos e profusão de imagens particulares, permitindo a milhares de pessoas gravarem em vídeo seus eventos domésticos, produzindo suas próprias imagens e utilizando o aparelho de TV de outra forma além do que apenas receber uma programação verticalizada. É bom lembrar ainda do constante crescimento da indústria dos games. Dizard (2000) descreve as transformações pelas quais a mídia americana vem passando com a introdução da internet e de outras tecnologias de ponta. O autor cita que:

Os anos 90 foram uma década problemática para as três grandes redes de televisão americana – NBC, ABC e CBS. Pela primeira vez desde que começaram a registrar dados sobre o assunto, a audiência combinada das três redes somou menos de 50%. Foi um grande choque para um negócio que havia atraído uma assistência de mais de 90% dos lares americanos por mais de 40 anos. (DIZARD, 2000, p. 19).

Entretanto, no Brasil, este cenário aparenta estar ainda muito distante. O Painel Nacional de Televisão (PNT) demonstra que a televisão no Brasil ainda não está sendo impactada pelas novas plataformas de distribuição de conteúdo e dispositivos móveis como nos mercados internacionais. A amostra é obtida na soma de quinze mercados divididos pelo país criando uma amostragem que representa 21 milhões de lares no Brasil. Os números da audiência nacional vêm crescendo de 2008 até o momento, reflexo do aumento da

população, dos números de televisores nos lares e, conseqüentemente, dos aparelhos ligados. “É o que chamamos de bônus demográfico”, afirmou Roberto Franco no Congresso da Sociedade Brasileira de Engenharia de Televisão (informação verbal)⁴. Corrobora este cenário o grande consumo da mídia TV frente a outras plataformas, 93% da população assiste TV apenas no formato tradicional.

O mercado de TV brasileiro vem se mostrando muito lucrativo, se comparado a outros países. As projeções para os investimentos em publicidade na indústria de entretenimento e mídia para os próximos cinco anos deverão crescer 10,2% até 2018, enquanto o mercado global é de 5%. Já a publicidade na TV deverá crescer 9.1%, com previsão de faturamento de U\$ 9 bilhões apenas na TV aberta⁵. O caso brasileiro pode ser explicado pelo seu processo de industrialização e os momentos favoráveis da economia que permitiram a uma considerável parcela da população acender à classe consumidora que, conseqüentemente, incentiva o investimento publicitário.

A TV híbrida

Atualmente dois sistemas já estão em uso: o Hybridcast, no Japão e o HbbTV em alguns países da Comunidade Europeia. Os dois sistemas utilizam a codificação Html 5 mas possuem propósitos diferentes de acordo com a característica de cada mercado televisivo. A TV híbrida japonesa possui mais conteúdos voltados para serviços, principalmente alerta de catástrofes e diferenciação do público adulto e jovem (o sistema permite o envio de dois sinais diferentes da mesma programação para públicos distintos). Já o HbbTV se concentra em vídeos sob demanda, oferecendo até sete dias de programação anteriores à grade de programação veiculada no dia, além de conteúdo para segunda tela comum nos dois sistemas. É vislumbrando todo este potencial que radiodifusores brasileiros apontam ser este um sistema adequado para a realidade brasileira. Na opinião de David Britto, membro da SET e CEO da empresa TQTVD, a TV híbrida proporciona a união da “robustez de entrega de conteúdo de forma simultânea, de alta qualidade, a um custo de transmissão fixo para milhões com a flexibilidade de acessar o conteúdo individualizado que o mundo IP

⁴ Fornecida por Roberto Campos no Congresso SET 2014 na sessão Cenários & Tendências: o futuro da mídia. Hábitos de consumo. Em 26 de agosto de 2014, São Paulo/SP.

⁵ Global E&M Outlook – Overview 2014-2018 / Cenários Brasil, América Latina e Global. Disponível em <<http://www.pwc.com/gx/en/global-entertainment-media-outlook/>> Acesso em 10 de jul. de 2015, 16:00

permite”. (informação verbal)⁶. A individualização do conteúdo é o ponto central que envolve a TV híbrida. Assistir televisão realizando outras tarefas simultaneamente foi se tornando um hábito muito comum para grande parte dos espectadores. A internet potencializou esse hábito e assistir à televisão conectado a internet é hoje um comportamento natural para muitos espectadores. Em recente estudo divulgado pela Ericsson⁷, mais de 60% da audiência nos Estados Unidos navega na internet enquanto assiste à televisão. 40% navegam nas redes sociais e pouco mais de 20% jogam online. No Brasil 73% da população conectada utiliza a TV enquanto acessa a internet ao mesmo tempo. Portanto, a TV Híbrida já possui um nicho de mercado altamente fidelizado e com um hábito já estabelecido. Isto é algo que não pode ser ignorado, pois proporciona uma enorme gama de possibilidades de interação com este público que a televisão pelo ar nunca conseguirá estabelecer, principalmente na questão da publicidade dirigida. A pesquisa também apontou que o público jovem, denominado Mileniais, de 18 a 34 anos divide mais a atenção entre a TV tradicional e outros dispositivos do que os demais públicos.

É quase certo de que cada vez mais o percentual das outras faixas etárias diminua quando os jovens se tornarem adultos e idosos. Se hoje temos 84% das pessoas com maior atenção para a TV tradicional na faixa dos 35 a 54 anos é muito provável que este percentual caia consideravelmente se os jovens de hoje mantiverem os mesmos hábitos de consumo televisivo. Os Estados Unidos também estão investindo na TV híbrida. O sistema híbrido americano estará disponível para o público em 2016. Este sistema integra a emissão tradicional pelo ar com a conectividade via rede, trazendo benefícios tanto para o emissor, quanto para o telespectador, principalmente pela personalização dos serviços oferecidos pela transmissão. Ao iniciar o sistema híbrido o usuário é convidado a informar seu gênero, idade e o CEP de seu endereço. Desta forma ele recebe publicidade direcionada para sua região, bem como alertas do serviço meteorológico.

De olho no sistema em Ultra Definição de imagem, o sistema 4K e 8K a emissora japonesa já está fazendo testes na utilização do sistema Broadband com o sinal terrestre em Ultra Definição (ver figura 2). O tamanho das grandes telas atuais permite uma integração entre imagem e texto que poderá oferecer informações e serviços simultâneos.

⁶ Fornecida em palestra no Congresso SET 2014 na sessão As novas tendências de exibição e consumo de mídia. Em 27 de agosto de 2014, São Paulo/SP.

⁷ Disponível em < <http://iq.videonuze.com/article/comscore-millennials-spend-1-3-of-their-tv-time-watching-on-digital-platforms>> Acesso em 10 de jul. de 2015, 17:19.



Figura 2 - fonte: Revista da SET / Abril de 2015

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Machado Filho (2015) a TV híbrida não tem como ponto positivo apenas alcançar um público que está deixando de assistir televisão tradicional. Os pontos convergentes entre os dois sistemas são mais amplos e alteram o modo como a TV tradicional se relaciona com a audiência. Alguns pontos podem ser listados a princípio, mas é certo que o verdadeiro impacto e as reais possibilidades da plataforma ainda serão identificadas e adequadas à realidade brasileira.

- **Publicidade** – Estudo realizado pela PwC⁸ aponta que a publicidade na TV aberta no Brasil deverá crescer 9,1% entre 2014-2018, enquanto o crescimento na internet será de 16,9%. Apesar dos investimentos publicitários no Brasil serem majoritariamente dirigidos para a TV aberta, especialistas afirmam que a internet poderá aumentar consideravelmente sua fatia no bolo publicitário quando 70% da população possuir acesso à internet em suas residências. A TV híbrida não apenas trará novamente parte desta publicidade online para a receita das emissoras, como poderá utilizar a publicidade segmentada e dirigida (comum na internet atualmente) baseada no perfil e histórico de consumo de cada usuário, nos programas sob demanda, na interatividade via aplicativos de Segunda Tela e promoções específicas de anunciantes para o conteúdo Broadband.

⁸ Disponível em < <http://www.pwc.com/gx/en/global-entertainment-media-outlook/> > Acesso em 10 de jul. de 2015, 18:00.

Na reprodução, o radiodifusor pode escolher incluir anúncios que não possam ser pulados.

- T-Commerce – Comercialização de produtos, merchandising, canais de compra, teste de produtos etc.

- Over-The-Top – De acordo com a GFK (empresa de medição de audiência) o número de usuários de conteúdo Over-The-Top (OTT) praticamente dobrou desde 2010. Com a TV Híbrida as emissoras poderão fazer concorrência a serviços como NetFlix oferecendo a programação original da grade pelo sistema sob demanda ou programas independentes, regionais, de arquivo, produzidos especialmente para o sistema Broadband e até mesmo uma curadoria do conteúdo disponibilizado na rede pelos milhões de usuários em agregadores de vídeo como Youtube também baseado no perfil histórico e preferências do usuário do sistema Broadband.

- TV Social – A Social TV nos Estados Unidos vem aumentando consideravelmente a audiência da TV aberta. TV Social é a habilidade de compartilhar e conversar com a sua comunidade digital enquanto assiste à televisão. Os programas ao vivo vem demonstrando serem aqueles que mais geram compartilhamentos online. Estudo do Ibope no Brasil aponta que a cada 17 pontos de audiência, cada 5 mil tweets adicionais sobre um determinado programa geram 1 novo ponto de audiência no Ibope do canal.

- Padrão para a América Latina – A televisão aberta na América Latina é o meio de maior penetração e liderança do *share* publicitário e de acordo com estudo da Deloitte, 40 milhões de pessoas serão incluídas na audiência televisiva até o final de 2015. Com a integração com o sistema Broadband a TV aberta não perde sua relevância e nem penetração nos mercados onde é líder. Além disso, o Brasil já exportou o padrão brasileiro de TVD para 15 países. O Ginga permite que os componentes da TV híbrida possam ser implementados como uma *App*. O sinal híbrido via TV permite uma sincronização com menor latência do que aplicativos para Segunda Tela baseados apenas na internet ou sincronização via áudio.

- Gamificação – Estratégia que pode ser utilizada tanto na primeira ou na Segunda Tela, em programas ou comerciais. A Gamificação é o uso de mecânicas dos jogos, com o objetivo de incrementar a participação e gerar engajamento e comprometimento por parte dos usuários. Estima-se que em 2016 o mercado de gamificação movimente US\$ 2.8 bi.

Contudo, o grande motivador da implantação da TV híbrida é na verdade o controle que ela representa para o radiodifusor. Em sistemas que utilizam a internet como um recurso para engajamento da audiência, como os aplicativos de Segunda Tela ou redes sociais como Twitter e Facebook, as emissoras não controlam todas as etapas da distribuição e principalmente das informações que estes serviços conseguem adquirir de seus usuários. Mas na TV híbrida as emissoras possuem total controle na programação e consumo do conteúdo. A figura abaixo demonstra em esquema como a emissora japonesa NHK utiliza o sistema híbrido.

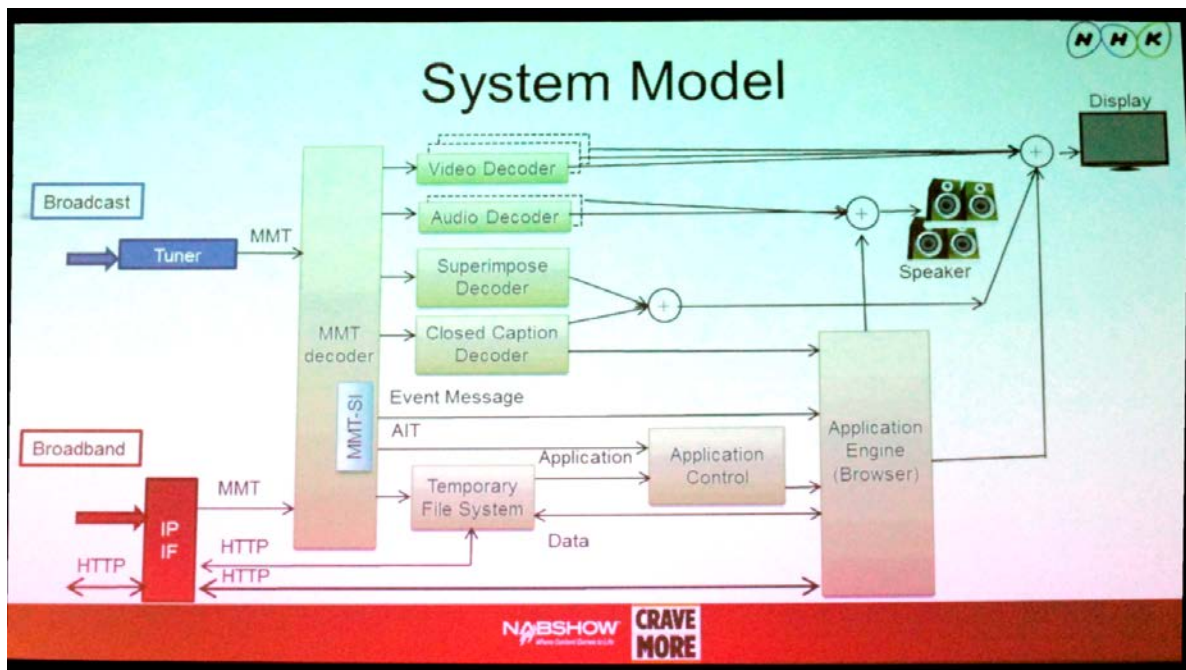


Figura 3 - fonte: Revista da SET / Abril 2015.

Os dois sinais (radiofrequência e dados) são enviados simultaneamente, decodificados e entregues para os espectadores sem mesmo que ele perceba alguma diferença ou interferência de um sistema para com o outro.

O Hybridcast é o sistema que vem chamando a atenção dos radiodifusores no Brasil, pois seu sistema é compatível com a transmissão do ISDB-T japonês (também adotado pelo Brasil). Na verdade, a TV e a internet já estão integradas. As novas gerações já fazem uso dos dois sistemas simultaneamente no dia-a-dia. Cabe aos produtores de conteúdo, gestores e engenheiros criarem as melhores condições de uso e melhor experiência na TV híbrida. Pelo menos até agora, este parece ser um caminho natural para as emissoras de TV aberta. Ao se tornarem híbridas mantém a relevância para a audiência, mantém seu modelo de

negócios e cria novas oportunidades de receita. Só não podemos demorar a tomar este caminho, pois poderá ser tarde demais.

Referências

DIZARD, Wilson. **A nova mídia**. Tradução Antonio Queiroga e Edmond Jorge. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**, vol. 3, São Paulo: Paz e terra, 1999, p. 411-439.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. Tradução Susana Alexandria. São Paulo: Aleph, 2008.

MACHADO FILHO, Francisco. **O futuro da TV no Brasil? Ser híbrida**. Revista da SET. São Paulo. Número 149, pág. 86-90. Março de 2015.

_____. **TV híbrida também no mercado americano**. Revista da SET. São Paulo. Número 150, pág. 30-36. Abril/Maio de 2015.

MATTOS, Sérgio. **A história da televisão brasileira: uma visão social, econômica e política**. 2 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

MCLUHAN, Marshall. STAINES, David. **McLuhan por McLuhan: entrevistas e conferências inéditas do profeta da globalização**. Ediouro: Rio de Janeiro, 2005.

VILCHES, Lorenzo. **A migração digital**. Tradução Maria I. V. de Lopes. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2003.