

O Esporte além da Televisão: Redes Sociais podem gerar novos modelos de negócio?

PRISCILA EUGENIA TREVISAN CESTARI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
priscilacestari@yahoo.com.br

JOSÉ EDUARDO STOROPOLI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
storopoli@me.com



O ESPORTE ALÉM DA TELEVISÃO: REDES SOCIAIS PODEM GERAR NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO?

Resumo

O estudo tem como objetivo identificar como as redes sociais se relacionam com o modelo de negócio das empresas de mídia em canais por assinatura no segmento esportivo no Brasil e como usam as redes sociais como ferramentas de comunicação. Realizou-se estudo de caso múltiplo constituído por dois grupos de emissoras do segmento esportivo por assinatura (SporTV e ESPN) como forma de identificar a utilização das plataformas de redes sociais como ferramenta de comunicação e de interação e a relação com o modelo de negócio dessas TVs. Como principais resultados, verificou-se que na atual estrutura de modelo de negócio destes canais esportivos na TV por assinatura, voltado para um público segmentado, as redes sociais ainda não representam mudanças na atual estrutura, pois a monetização ainda ocorre por meio da publicidade tradicional, e não pelas redes sociais. E apesar de fazer parte da estratégia do canal, a receita com estas ainda é pequena. Ao relacionar a convergência das mídias e os modelos de negócios, conclui-se que o desafio das empresas de comunicação é definir qual o posicionamento dos seus canais frente às mudanças geradas pelas novas tecnologias e pelas redes sociais e ajustar seus modelos de negócios às necessidades dos clientes.

Palavras-chave: Esporte; Modelo de Negócio; Televisão, Redes Sociais

Abstract

The project has the purpose to identify how social networks is related to the business model of media companies in cable TV channels inside Brazilian sports segment, in this case SporTV and ESPN. It also describes how these broadcasters use social networks as communication's tools. A multiple case study between two groups of broadcaster's cable TV sports segment (SporTV and ESPN) was done and showed the use of social networking platforms as communication and interaction tools and the relationship with the business model of these TVs. The main result of this study showed that in the current business model structure of these sports channels in cable TV, aimed at a segmented public, social networks still don't represent changes in the current structure, because monetization still occurs through traditional advertising, not social networks yet. Although they are part of the channel's strategy, the income from these channels is small. By relating the convergence of media and business models, the conclusion is that the challenge of communication companies is to define the their channels positions in the face of the changes generated by new technologies, social networks and adjusting their business models to the customer's needs.

Keywords: Sport; Business Model; Television; Social Networks



Introdução

Os recentes avanços na tecnologia têm influenciado como os espectadores consomem as transmissões de eventos ao vivo como esportes e *reality shows*, não apenas em seus televisores, mas pela internet em computadores pessoais e em dispositivos móveis como *tablets* e *smartphones* (Jensen, Walsh, Cobbs & Turner, 2015). As empresas de mídia passam a produzir conteúdo sob demanda, oferecendo aos indivíduos escolher quando e onde eles gostariam de consumi-lo, uma tendência que traz mudanças ao atual modelo de negócios da mídia, que é alimentado principalmente pela publicidade e anunciantes (McPhillips & Merlo, 2008). No entanto, as redes sociais também são vistas como uma forma de transformar a indústria da televisão, que vão desde ações de marketing e promoção ao desenvolvimento do conteúdo (inovar na programação); proporcionar novas formas de audiência e avaliação e venda de audiências para os anunciantes (Napoli, 2013).

Osterwalder & Pigneur (2011) definem o modelo de negócio como um plano que descreve o valor que a empresa oferece, o modo como funciona e como ela destina seus recursos. Zott e Amit (2010) consideram que um modelo de negócios representa "o conteúdo, estrutura e governança de transações criadas para criar valor através da exploração de oportunidades de negócios" (Zott & Amit, 2010, p.219). Existem inúmeros modelos de negócios, mas com relação às emissoras de TV todos têm o foco voltado ao financiamento por intermédio do anunciante ou do assinante como forma de maximizar seus lucros (Cannito, 2010).

Por outro lado, com o desenvolvimento das novas tecnologias, as empresas de mídia passaram a avaliar novas possibilidades de complementar o modelo de negócio atual, que é baseado em atrair a audiência dos espectadores e oferecer esse retorno aos anunciantes (Cannito, 2010). Portanto, as plataformas de redes sociais criaram desafios para as indústrias de mídia, pois além de se tornarem mais uma maneira de interagir com os consumidores, as empresas deveriam incluí-las como parte da sua estratégia digital global (Albarran e Moellinger, 2013).

McPhillips e Merlo (2008) consideram que o conteúdo das empresas de mídia na era da convergência (Jenkins, 2009) se diferencia pela mobilidade e pela personalização de horários. A medida em que as novas tecnologias de informação alcançaram os meios de comunicação, a infraestrutura digital também permitiu que os indivíduos buscassem serviços de vídeo personalizado e conteúdo sob demanda da internet (Chan-Olmsted, 2006). Assim, a internet tornou um meio de distribuição de conteúdo e a maioria das empresas estão cada vez mais presentes nos meios digitais e nas plataformas de redes sociais.

Para esse estudo, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: como as plataformas de redes sociais e aplicativos de segunda tela influenciam na estratégia que define o modelo de negócio de emissoras esportivas? O objetivo desse estudo é identificar como as redes sociais se relacionam com o modelo de negócio das empresas de mídia em canais por assinatura no segmento esportivo no Brasil, no caso, SporTV e ESPN, canais controlados por um grupo de mídia nacional e outro por um grupo estrangeiro, respectivamente, e como essas emissoras também usam as redes sociais como ferramentas de comunicação.

Foi realizado estudo de caso múltiplo constituído por duas unidades de análise, sendo dois grupos de emissoras do segmento esportivo por assinatura (SporTV e ESPN). Para validação dos dados e reduzir possíveis vieses na análise dos dados, foi realizada triangulação das fontes (entrevistas semiestruturadas com colaboradores desses canais, pesquisa bibliográfica documental e observações *in loco*, além da análise de conteúdo das entrevistas, como forma de identificar como essas emissoras se utilizam das redes sociais como ferramenta de comunicação e interação com seu público e sua relação com o modelo de negócio das TVs por assinatura.



Os resultados identificaram que na atual estrutura de modelo de negócio dos canais esportivos na TV por assinatura no Brasil, voltado para um público segmentado, financiado pela publicidade e pelos assinantes, as redes sociais ainda não representam mudanças na atual estrutura. A principal monetização dos canais ainda ocorre por meio da publicidade tradicional e a receita com as redes sociais ainda é pequena. Além disso, observou-se que a internet e as plataformas de redes sociais são estrategicamente utilizadas pelas emissoras para divulgação e promoção de seus conteúdos, como forma de complementar o que é realizado e exibido pelos canais.

Referencial Teórico

1.1. Redes Sociais e Segunda Tela

Um conjunto de dois elementos definem as redes sociais: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais que ligam as pessoas) (Recuero, 2009). Com as novas tecnologias de informação, a Internet ofereceu bases para novas formas de comunicação e interação social, mas as redes sociais sempre existiram nas nossas vidas. Os sites de redes sociais (*social network sites*) foram definidos por Boyd e Ellison (2008) como “serviços baseados na *web* que permitem que indivíduos (1) construam um perfil público ou semi-público dentro de um sistema limitado; (2) articular uma lista de outros usuários com quem dividem uma conexão; e (3) ver suas listas de conexões e aquelas feitas por outros no sistema. A natureza e a nomenclatura dessas conexões podem variar de site para site” (Boyd & Ellison, 2008, p. 211).

A mídia social tem como característica principal, herdada das redes sociais, a interação social, mas com objetivo de gerar conteúdo de relevância social, diferentemente do que ocorre nas mídias tradicionais (Evans, 2008). Lima Junior (2009) chama a atenção para o termo “mídias sociais”, que é utilizado com frequência pelos profissionais da área de marketing para designar “redes sociais”, em um espaço para conversação ou inserção de informação ou interesses pessoais.

As plataformas de mídias sociais existem em vários formatos há décadas, mas ganharam destaque na primeira década do século XXI com o surgimento de sites como *MySpace*, *Facebook*, *YouTube*, que ganharam popularidade e acessos. Ao capturar atenção e interesse de consumidores, anunciantes e empresas, as mídias sociais passaram a fazer parte da estratégia global enquanto plataforma digital para envolver e interagir com as pessoas (Friedrichsen, 2013).

Entre as plataformas de redes sociais, este estudo destaca o Twitter enquanto ferramenta de publicação de micro mensagens e que geralmente está presente nas interações dos telespectadores nos programas de televisão, já que pelo *microblog* os usuários podem se expressar em até 140 caracteres (O'Reilly & Milstein, 2011). Criado por Evan Williams, Biz Stone, Noah Glass e Jack Dorsey, o Twitter permitia em seu início (2006) que as pessoas compartilhassem mensagens curtas (*tweets*) através do celular pelo envio de mensagens SMS, que suportam até 160 caracteres (Boyd, Golder, & Lontan, 2010).

No Twitter é possível construir uma página e “seguir” e ser “seguido” por outros “*Twitters*”. É possível também seguir outros usuários e acompanhar aquilo que publicam: os tópicos são indicados por meio da combinação de uma *hashtag* (#) e uma palavra-chave. A *hashtag* é um termo, prefixado pelo símbolo #, que ajuda as pessoas a categorizar mensagens no Twitter (O'Reilly & Milstein, 2011). A prática de usar palavras-chave para rotular os *tweets* é paralela ao uso de “*tags*” para categorizar livremente o conteúdo da web (Boyd et al., 2010). Embora seja possível interagir por meio do site na *web*, o Twitter também pode ser acessado por aplicativos em dispositivos móveis ou pelas TVs conectadas.

O Twitter tornou-se parte integrante dos espectadores que acompanham programas pela televisão em tempo real: enquanto o episódio ou o evento é transmitido, os



telespectadores interagem antes, durante e depois e se conectam como uma “festa virtual gigante” (Proulx & Shepatin, 2012, p. 23). O chamado *backchannel* – um canal atrás do canal, em tradução literal - é definido por Atkinson (2010) como uma linha de comunicação secundária criada por um público para se conectar com outras pessoas, dentro ou fora do espaço em que estão, com ou sem conhecimento de quem conduz a conversa. Normalmente facilitada pela internet e pelas novas tecnologias, “é espontânea, autogerida e limitada no tempo da duração de um evento ao vivo” (Atkinson, 2010, p. 17).

Com o uso cada vez mais frequente de dispositivos móveis que permitem que os usuários estejam em contato constante com as mídias sociais e buscando informações, o fenômeno da segunda tela é uma forma de usar novas tecnologias associadas ao conteúdo da televisão (Arnaut, 2014). A definição de segunda tela se refere “a toda e qualquer experiência que um consumidor se envolve em um conteúdo relevante por meio de um segundo dispositivo, como um “telefone inteligente, *tablet* ou *laptop* enquanto assiste algo na primeira tela (tipicamente uma televisão), mas que não se limita à sala de estar” (Second Screen Society, 2016). A *2nd Screen Society* (Sociedade da Segunda Tela) existe nos Estados Unidos e é uma instituição que apoia as iniciativas de produtoras e emissoras de televisão em segunda tela.

Atualmente, grande parte das emissoras de TV conta com aplicativos específicos tanto para os programas que fazem parte da grade de programação como para conteúdo que pode ser consumido a qualquer momento. Pode-se dizer que o comportamento do consumidor se altera a partir da era da convergência digital e da internet, nas comunidades virtuais ou no uso dos aplicativos, e também para um possível novo modelo de negócio que possa ser sustentável na era digital.

1.2. Modelo de Negócio

Um modelo de negócio é um plano que descreve o valor que a empresa oferece, o modo como funciona e como ela destina seus recursos, definido como a descrição da “lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 14). Além disso, descrevem como as peças de uma empresa se encaixam e devem ter uma boa lógica definindo quem são os clientes, o que valorizam, como a empresa pode ganhar dinheiro e gerar lucros (Magretta, 2002).

Com o crescimento da Internet, levantaram-se questões como as empresas fornecem valor ao cliente e como podem capturar o valor de entrega de novos serviços aos usuários. Com o avanço das novas tecnologias, as empresas devem repensar seus modelos de negócios (Teece, 2010). A Internet tornou-se um novo canal de distribuição e pode representar uma forma de inovação, pois a rede “cria tanto uma necessidade de trazer descobertas para o mercado como a oportunidade de satisfazer as necessidades dos clientes” (Teece, 2010, p. 176).

Como principal tecnologia da informação, a Internet também se tornou uma fonte de vantagem competitiva importante, fornecendo às empresas novas maneiras de superar os seus concorrentes e de gerar novos negócios (Chan-Olmsted & Ha, 2003). As tecnologias de informação são alavancas cada vez mais importantes à disposição das empresas como fontes para a criação de vantagem competitiva e para a disseminação de novos negócios, pois à medida que os concorrentes imitam as inovações estratégicas dos líderes, afetam sua estrutura, e, conseqüentemente, podem alterar os custos das empresas em qualquer parte da sua cadeia de valores (Porter, 1999).

As empresas necessitam ampliar suas estratégias inovadoras, entre elas, a interação entre seus espectadores/consumidores como forma de se conectarem com o seu público-alvo (Chan-Olmsted, 2006). Um exemplo são as empresas de TV por assinatura que priorizam o interesse do consumidor por pacotes de canais, isto é, o cliente paga para ter acesso a esse



conteúdo diferenciado da TV aberta, e garante a audiência pelos programas oferecidos (Cannito, 2010). Este atual modelo das emissoras de comunicação está passando pelo o que Chan-Olmsted (2006) chamou de “reorientação estratégica de negócios e novas oportunidades” (p. 16) a partir da ampliação do sistema de internet banda larga e o consumo de conteúdo por computadores e dispositivos móveis.

Na indústria dos meios de comunicação, observa-se que a convergência dos canais para outras plataformas resultou em mudança estrutural e que foi impulsionada pelo surgimento de serviços móveis e *e-services*. Além disso, a convergência possibilitou a introdução do termo modelo de negócio nos meios de comunicação (Zott et al., 2011). McPhillips e Merlo (2008) referem-se à convergência dos meios de comunicação como “a capacidade de fornecer diferentes canais de mídia por meio de uma plataforma digital [...] e uma tendência que traz mudanças radicais e complexas para o atual modelo de negócios da mídia” (p. 240).

O modelo de negócio das indústrias de mídia está focado na capacidade em atrair audiência e direcionar a mensagem publicitária aos consumidores (Chan-Olmsted, 2006). E a receita da publicidade depende da audiência desse público com potencial de compra de bens ou serviços que são oferecidos. A publicidade (propaganda, *merchandising* e patrocínio), por exemplo, gera cerca de 50% da receita de televisão (McPhillips & Merlo, 2008). No Brasil, a televisão é o principal destino da publicidade e atrai 70% dos investimentos em compra de espaços publicitários (Romero, 2016).

Existem inúmeros modelos de negócios, mas com relação às emissoras de TV eles têm o foco voltado ao financiamento por intermédio do anunciante. Cannito (2010) descreve que, no caso da TV aberta, o modelo de negócio é focado no padrão de comportamento de consumo do público para vender a audiência (*sell audience*); na produção de conteúdo para conquistar novos telespectadores (*get audience*); e na mistura entre a venda de anúncios e *merchandising* (transações). Ao contrário do que acontece em outros países, no Brasil as emissoras em canal aberto são as maiores produtoras de programas, distribuem seu conteúdo de forma gratuita, e tem como preocupação atingir um público cada vez maior para elevar os preços de seus espaços publicitários (Cannito, 2010, p. 112).

Por outro lado, o modelo de negócio da TV por assinatura enfatiza a qualidade dos programas oferecidos, muitas vezes de maneira segmentada, para conseguir audiência, que geralmente é mensurada pela fidelidade do espectador à determinados programas televisivos. Esse modelo organiza-se por pacotes de canais, mas muitas vezes o telespectador precisa adquirir um pacote inteiro mesmo se motivado pelo interesse em apenas alguns canais ou programas. Porém, “o sucesso de um pacote de programação está em conseguir ter inúmeros canais e programas que atraiam espectadores de gostos diferentes e os tornem assinantes” (Cannito, 2010, p. 111).

No ambiente da convergência digital há novas possibilidades de modelos de anúncios, como publicidades que aparecem na tela durante a transmissão dos jogos de futebol, por exemplo. Se considerarmos que o intervalo comercial perdeu espaço desde a chegada do controle remoto, e o conceito de grade de programação (estabelecido no final dos anos de 1950) perdeu força, a tendência é de que o um novo modelo de negócio considere a importância do cliente direto (o público) no pagamento direto para consumir uma programação específica, sem mediação de anunciantes (Cannito, 2010).

O modelo *pay-per-view*, utilizado pelos clientes de TV por assinatura e que garante mais faturamento para as operadoras, tem sido considerado desvantajoso em relação a outro tipo de serviço, o *video on demand* (VOD). Enquanto no *pay-per-view* os horários dos programas são pré-estabelecidos, já no serviço por demanda é o usuário quem determina qual horário irá assistir ou quando o programa termina (Cannito, 2010).



Com a influência das novas tecnologias de comunicação, nas transmissões em canal aberto ou por assinatura, o consumidor passa a buscar apenas o conteúdo que o interessa. Por isso, as emissoras de TV têm adotado estratégias utilizando a internet para criar experiências e interagir com seu público-alvo.

Metodologia

Para alcançar o objetivo proposto neste estudo, foi realizado estudo de caso múltiplo constituído por duas unidades de análise, sendo dois grupos de emissoras do segmento esportivo por assinatura (SporTV e ESPN). Para validação dos dados foi realizada triangulação das fontes (entrevistas semiestruturadas com colaboradores desses canais, pesquisa bibliográfica documental e observações *in loco*), além da análise de conteúdo das entrevistas como forma de identificar como essas emissoras se utilizam das redes sociais como ferramenta de comunicação e interação com seu público e sua relação com o modelo de negócio das TVs por assinatura.

Como metodologia de abordagem da pesquisa, o estudo de caso foi escolhido para investigar o fenômeno das novas tecnologias de informação relacionado com as emissoras de mídia e o seu modelo de negócio. Segundo Gerring (2007) o que distingue o formato de um estudo de caso é o número de casos que se enquadram na amostra – um ou muitos – e o rigor com que cada fenômeno é estudado, porém a unidade analisada não é uma representação fiel à sua população. Nesse estudo, optou-se pela análise intercaso, em que se analisa os casos comparando uns com os outros (Gerring, 2007). A amostra é composta pelos canais SporTV e ESPN, com a proposta de apresentar o modelo de negócio dessas emissoras do segmento esportivo que atuam no país. Neste caso, a população é caracterizada pela ocorrência do fenômeno, ou seja, as emissoras de televisão (por assinatura) de um segmento específico (o esporte) que contam com um modelo de negócios baseado no pagamento de assinatura mensal e de propaganda comercial e que, com a utilização das redes sociais (*Twitter*) e aplicativos de segunda tela atraem a atenção de “seguidores” e anunciantes.

Foram realizadas entrevistas com cinco colaboradores dos canais SporTV e ESPN, a partir de questionários semiestruturados elaborados com base no referencial teórico. As entrevistas foram realizadas presencialmente, nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, entre os meses de novembro e dezembro de 2016. Além da contribuição dos profissionais, que são os dados primários da pesquisa, para validação dos dados contou-se também com a observação dos ambientes *in loco* e a utilização de documentos e reportagens veiculadas na mídia e em veículos especializados como fonte de dados secundários.

As entrevistas semiestruturadas têm como base um roteiro de assuntos ou perguntas e o entrevistador tem a liberdade de fazer outras perguntas para precisar conceitos ou obter mais informações sobre os temas desejados (Sampieri et al., 2013). As entrevistas como ferramentas para coletar dados qualitativos são empregadas quando o problema de estudo não pode ser observado e permitem obter informação pessoal detalhada. A desvantagem desse procedimento é proporcionar informação “permeada” pelos pontos de vista dos participantes (Creswell, 2009).

1.1. Apresentação dos Casos: SporTV e ESPN

Os canais SporTV e ESPN foram escolhidos por se tratarem de emissoras controladas por dois grupos distintos: brasileiro e estrangeiro. Enquanto os canais ESPN são controlados pela *Walt Disney Company*, o SporTV é controlado pela Globosat, programadora de TV por assinatura líder de mercado no Brasil. Além de fazer parte do segmento esportivo, os canais também disponibilizam conteúdos em plataformas digitais, tanto em sites de internet ou aplicativos que podem ser acessados por computador e dispositivos móveis (*smartphones e*



tablets). E também contam com participação ativa nas redes sociais o que, de certa forma, tornam a utilização das ferramentas digitais úteis para a expansão do conteúdo produzido.

No ano de 2015, o canal SporTV ficou 79% do tempo? à frente dos outros canais de esporte (ESPN e Fox Sports), sendo o horário nobre, das 19h à 1h, líder de audiência, segundo o IBOPE (Leister Filho, 2016). “Entre os eventos transmitidos pelo SporTV e que se destacou na audiência foi a exclusividade da transmissão da Copa América, disputada no Chile” (se precisar cortar palavras, acho que essa informação está sobrando). Enquanto o SporTV registra a liderança de audiência entre os canais de esporte da TV por assinatura, a ESPN é líder na audiência na transmissão de esportes das ligas de basquete e futebol americano, assim como partidas do Campeonato Inglês (*Premier League*).

Quanto à transmissão dos Jogos Olímpicos (de 07 a 21/08/2017), em mais de 2.400 horas de transmissão ao vivo o SporTV alcançou 38 milhões de pessoas, 29% mais telespectadores do que o obtido em Londres 2012 e 27% a mais do que a soma do desempenho de todos os canais fechados concorrentes esportivos no mesmo período (em número de telespectadores impactados) (Levin, 2016). Em relação à ESPN, das quase 26 milhões de pessoas alcançadas com os canais esportivos durante os Jogos Olímpicos, 56% passaram pelos canais do grupo Disney que registraram o aumento na variedade do público espectador. O canal registrou 48% da audiência feminina, números que os executivos do canal registraram como o evento de maior audiência desde os Jogos Olímpicos de 2008, disputados em Beijing, na China (Levin, 2016).

Após o levantamento do referencial teórico e de pesquisa documental, foi elaborado roteiro semiestruturado para a realização das entrevistas com os profissionais que trabalham para os canais SporTV e ESPN, emissoras que compõem a amostra deste estudo. Nesse artigo os profissionais serão identificados como (A), (B), (C), (D) e (E). Feita a transcrição das entrevistas, e a validação por parte dos colaboradores entrevistados, foi realizada análise de conteúdo para o tratamento dos dados, para que fosse possível identificar o que está sendo pensado sobre o tema e de forma a alcançar o objetivo da pesquisa. Foram criadas categorias pertinentes ao processo e agrupadas de forma temática relacionadas ao referencial teórico e aos dados secundários levantados pela pesquisa.

Ao tratar os dados foi necessário codificá-los. Os códigos atribuem significado simbólico à informação descritiva ou inferencial compilada durante um estudo, frequentemente uma palavra ou frase curta que captura a essência dos dados captados visualmente ou baseados na linguagem (Miles, Huberman & Saldaña, 2014). A análise deste estudo considerou seis categorias: 1) Estratégia, 2) Mídia Tradicional; 3) Novas Mídias; 4) Telespectador; 5) Redes Sociais; 6) Segunda Tela. A tabela a seguir relaciona as categorias com os códigos que colaboraram para atribuir significado na análise:

Tabela 1:
Categorias e Códigos

CATEGORIAS	CÓDIGOS
Estratégia	Planejamento; Equipe; Concorrência; Receita/Lucro; Clientes (Anunciantes); Público-Alvo (Telespectadores); Jornalismo; Informação; Entretenimento
Mídia Tradicional	Televisão aberta; Televisão por assinatura
Novas Mídias	Internet; Convergência digital; Streaming WEB; Video on Demand; Dispositivos móveis; Interação; Experiência do Usuário (UX)
Telespectador	Perfil; Tipo de Esporte; Medição de Audiência; Consumo; Engajamento
Redes Sociais	Twitter; Facebook; Instagram; Snapchat; Periscope; Sites
Segunda Tela	Aplicativos; Comentários de usuários; Gamificação; Conteúdo

Nota: Fonte: Elaborado pela autora (2017)



A Estratégia é a maneira pela qual a empresa estrutura sua cadeia de valor a fim de obter vantagem competitiva e é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades (Porter, 1996; 1999). Por isso, na categoria Estratégia está compreendida a etapa de planejamento das atividades e ações organizadas para alcançar as metas, essencial à estratégia de concorrentes e clientes das empresas de mídia.

Em relação à Mídia Tradicional, foram considerados para essa pesquisa canais que fornecem conteúdo aos telespectadores, tanto na atuação no mercado em formato de TV aberta (sinal gratuito) ou TV por assinatura, quando os consumidores pagam uma taxa para ter acesso ao conteúdo. Enquanto a TV aberta se baseia no consumo de massa, exhibe conteúdos em formatos pré-estabelecidos para atrair os diversos perfis, a TV por assinatura oferece uma segmentação baseada nos nichos de interesse dos espectadores, como filmes, séries, variedades e esportes (ANCINE, 2016).

Quanto às Novas Mídias, a categoria se relaciona com o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação. A internet permite que o mundo se integre em uma rede global de informações instantâneas (Castells, 2003). Além disso, distribuição de conteúdo em múltiplas plataformas permitem que os programas sejam construídos para serem participativos por meio das redes sociais.

A categoria Telespectador se refere neste estudo como o indivíduo que acompanha eventos e programas esportivos. No caso dos canais de esporte da TV por assinatura, o público-alvo é predominantemente masculino e tem idade entre 18 a 49 anos (ESPN, 2016; SporTV, 2016). O telespectador é um público potencialmente consumidor e precisa ser alcançado tanto pelos programas que são produzidos como pelos anunciantes dos canais por assinatura (Becker, Gambaro & Souza Filho, 2015).

Em relação às Redes Sociais, a categoria considerou o papel e a função delas como ferramentas e como são usadas nos canais que transmitem esportes. Como as empresas contam com perfil ativo nas redes sociais, o interesse comercial está em divulgar a marca do canal além de impulsionar a presença de usuários na página e a interação com o seu conteúdo.

E quanto à Segunda Tela foram considerados aplicativos e outras formas de interação que fornecem informações contextualmente relevantes a uma narrativa principal. O que pode ser um programa de TV ou uma partida de futebol, e são desenvolvidos para um ou uma série de eventos, permitindo que os telespectadores interajam (De Meulenaere, Bleumers, & Van den Broeck, 2015).

Análise dos Resultados

Sobre o SporTV, a convergência para outras plataformas começou a ser adotada a partir de 2009, com o aplicativo chamado “Futebol”, lançado durante o sorteio dos grupos para a Copa do Mundo da África do Sul e disponível para iOS (Revista Tela Viva, 2009). Em 2014 foram lançados aplicativos com notícias e outros conteúdos do GloboEsporte.com., em que podem ser acessados o noticiário do clube, jogos em tempo real e as principais notícias do futebol internacional e de outros esportes, vídeos dos jogos mais importantes e dos programas esportivos da Globo, além de tabelas dos principais campeonatos do Brasil e do mundo (Globoesporte.com, 2014).

Para a cobertura dos Jogos Olímpicos a Globo lançou o “GE Rio 2016”, com notícias, vídeos, quadro de medalhas e agenda (Globoesporte.com, 2016). Um mês antes, o SporTV também lançou um aplicativo para as Olimpíadas, o SporTV Rio 2016. Assim como o aplicativo da Globo, era possível acompanhar todas as disputas, ao vivo, navegando entre esportes, oferecendo a programação das olimpíadas e alertas para os principais eventos. Quem não era assinante do canal, podia aproveitar 30 minutos de competições (SporTV.com, 2016).



A ESPN conta com o ESPNSync, que fornece por meio de aplicativo (disponível para iOS e Android) as informações mais atualizadas dos esportes, além do WatchESPN, que permite acesso *online* a conteúdo exclusivo e dos canais para o fã de esporte assistir, de qualquer lugar, a programação da emissora (Portal ESPN, 2016). Outro aplicativo disponível, mas oferecido apenas aos assinantes dos canais ESPN pela TV por assinatura é o WatchESPN. A plataforma possibilita acompanhamento da programação em tempo real, jogos e eventos ao vivo, além de vídeos sob demanda para aplicativos disponíveis nos sistemas iOS e Android. A cobertura do WatchESPN inclui modalidades como futebol, tênis, ESPN Films, programas dos canais (ESPN, ESPN Brasil e ESPN +) além de esporte radicais. O acesso também é permitido através do portal www.espn.com.br/watch (Portal ESPN, 2016).

Após essa breve contextualização das duas emissoras, o estudo prossegue com a análise de conteúdo tendo como base as entrevistas com cinco profissionais que trabalham para os canais SporTV e ESPN. Além disso, foram utilizados os dados secundários levantados pela autora e observações *in loco* realizadas pela pesquisadora. A tabela a seguir sintetiza os resultados da análise:

Tabela 2:

Relações entre categorias

CATEGORIAS	SPORTV	ESPN
Estratégia	Planejamento da cobertura diária e eventos especiais (Rio2016) Conteúdo em múltiplas telas Programação ao vivo ampliada // Campeonatos Nacionais e Internacionais (sem exclusividade)	Planejamento da cobertura diária e eventos especiais (Rio 2016, Finais NFL e NBA) Adaptação dos cenários (sem intervalos) Profissionais com perfis nas redes sociais // Exclusividade <i>Premier League</i> e transmissão esportes americanos (NFL, NBA)
Mídia Tradicional	TV por assinatura (SporTV, SporTV2 e SporTV3) // Ampliação do alcance (Rio2016) (mais pacotes HD) Sinal aberto durante os Jogos Olímpicos	TV por assinatura (ESPN Brasil, ESPN e ESPN+ // Sinal aberto durante os Jogos Olímpicos
Novas Mídias	Interação com conteúdo multiplataforma (site/redes sociais)	Interação com conteúdo multiplataforma (sites/redes sociais) // Entrada da emissora para banda larga (ESPN Extra)
Telespectador	Perfil seletivo // Conteúdo consumido em micro-momentos na era digital	Consome conteúdo e compartilha // Criar identificação com fã de esporte para atendê-lo em todas as plataformas (missão do canal)
Redes Sociais	Publicações voltadas para a divulgação do conteúdo do canal // Perfis e <i>hashtags</i> (monitoramento) // Twitter – interação com TV // Facebook – transmissões ao vivo // Snapchat (Rio2016)	Publicações voltadas para a divulgação do conteúdo do canal // Perfis e <i>hashtags</i> (monitoramento) // Twitter – interação com TV // Facebook (programas exclusivos) // Parceria portal UOL para troca de conteúdos
Segunda Tela	Aplicativos Rio2016 e GlobosatPlay (SporTV) Site SporTV e Globoesporte.com	Aplicativos ESPN Sync e WatchESPN Site WatchESPN (plataforma OnDemand)

Nota: Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Em relação à categoria Estratégia, o canal SporTV estendeu a programação ao vivo, sendo que no canal principal ele vai das 10h até a 0h, horário compreendido entre a exibição de programas e transmissões de eventos esportivos. Além disso, em relação às redes sociais,



no início o canal utilizava-as para se posicionar como marca. Depois da Copa do Mundo (2014) o conteúdo do canal também passou a ser compartilhado nas redes sociais, mas ainda sempre ligado à divulgação do canal. Até o final de 2016 o trabalho não era feito especificamente para as mídias sociais, como o entrevistado (A) explicou: “a gente não trabalha com uma divulgação de conteúdo para as mídias sociais, a gente coloca pitadas do que a gente faz para chamar as pessoas para a televisão” (Entrevista à autora, 2016). Nas redes sociais, o que é publicado na conta principal do canal no Twitter (@SporTV) são eventos que fazem parte da grade dos três canais (SporTV, SporTV 2 e SporTV3). Geralmente, essas publicações contam com *hashtags* específicas para que os telespectadores possam participar durante as transmissões e também para que sejam mensuradas as atividades e audiência dos seguidores para determinado conteúdo. Além disso, as postagens também contam com notícias com *links* que redirecionam o conteúdo para o site do Globoesporte.com. Para atender a todas as produções do canal, a equipe prepara conteúdos diferentes para cada programa conforme o perfil do programa. Segundo o entrevistado (A), a responsabilidade está em “levar as mídias sociais para a TV e a TV para as mídias sociais” (Entrevista à autora, 2016).

Outro exemplo de estratégia de planejamento, mas de coberturas especiais, foram os Jogos Olímpicos-Rio2016. Durante o evento, o SporTV passou de três para 16 canais disponíveis nos canais por assinatura. Além da cobertura da televisão, o canal disponibilizou outros 40 sinais ao vivo na internet para assinantes para que pudessem acompanhar a qualquer hora e em qualquer lugar, bastando estar conectado em qualquer plataforma (SporTV.com, 2016). Neste ponto, destaca-se a estratégia de que o conteúdo passa a ser pensado para várias telas e não apenas a da televisão: a cobertura fica em torno do consumidor com abordagens diferentes para perfis diferentes em cada plataforma (Vasquez, 2016). A variada cobertura *online* que o SporTV fez nos Jogos do Rio de Janeiro demonstra a força dos esportes na programação ao vivo. O período de maior demanda estava entre 9h da manhã e 18h e registrou 69% do consumo de conteúdo em outras telas. Entre as modalidades, futebol e vôlei foram as mais acessadas (Lauterjung, 2016).

Nos últimos anos a Mídia Tradicional está compartilhando a atenção do público com os meios digitais – e isso leva emissoras e os anunciantes a identificarem a estratégia de várias telas como algo inserido dentro do planejamento estratégico e não somente um diferencial. Por isso, quanto à categoria Mídia Tradicional, apesar de a TV aberta ainda ser a fonte predominante de entretenimento e informação para grande parte da população no país, disponível em nove a cada dez domicílios nacionais (Mizukami, 2014), a TV por assinatura (por cabo ou por satélite) no Brasil é o sétimo mercado no *ranking* global, com quase 19 milhões de domicílios assinantes, em uma estimativa de 60 milhões de pessoas (ABTA, 2016). O que se destaca, neste caso, é a ampliação dos canais segmentados em esportes no *line up* das operadoras de canais por assinatura (Band Sports, Fox Sports e Esporte Interativo) nos últimos anos e a concorrência quanto aos produtos (eventos esportivos exclusivos) que são exibidos em suas programações.

Em relação à categoria Novas Mídias, a convergência possibilitou que as mídias se integrassem e interagissem em um único ambiente, o digital, para que o conteúdo produzido pelas emissoras de televisão fosse distribuído em diversas plataformas, seja pelo computador ou dispositivos móveis. Dessa maneira, os indivíduos também podem participar de programas mesmo que eles ainda não tenham começado ou já terminado na TV, por meio das redes sociais. O entrevistado (A) considerou que a transmissão ao vivo no Facebook é algo que tem funcionado bastante e quando os *Lives* acontecem sempre há muita mensagem do público e isso também é levado para a televisão. No caso do SporTV, o conteúdo do canal também está no GloboEsporte.com, em forma de notícias ou vídeos. No site do SporTV há trechos em vídeo dos programas exibidos, além de textos informativos. Tanto no formato *mobile* quanto



pelo computador, a navegação pelo site é simplificada e o usuário tem espaço para comentários e também para compartilhar o conteúdo para as plataformas de redes sociais. Na versão *mobile*, os anúncios estão inseridos sempre no início dos vídeos.

Por ser um canal pago e voltado para esportes, a categoria Telespectador dos canais SporTV considerou os dados do público que é segmentado: são homens, de 18 a 49 anos, sendo que a maioria é casado, tem filhos, e 64% são das classes A e B (SporTV, 2014). Esse é o público-alvo do canal que é potencialmente consumidor e que precisa ser alcançado tanto pelos anunciantes como pelos programas que são produzidos pelo canal. E de alguma forma, manter esse telespectador seja pelas mídias tradicionais ou novas mídias é um desafio, pois como o colaborador (A) considera que “a grande mudança é que tem a TV e as pessoas ao redor da TV. E agora é a pessoa e tudo em volta dessa pessoa. Então a gente tá junto no meio, tem que ficar íntimo da pessoa” (Entrevista à autora, 2016). Ele ainda destaca que o conteúdo de uma emissora de TV é consumido em micro momentos: seja pela pessoa que não tem tempo para assistir um programa inteiro, seja por aquele indivíduo que está em um dispositivo móvel, mas acompanhando outras informações pelas redes sociais. Embora os números desses estudos não sejam divulgados por uma questão de estratégia do canal, o colaborador (A) considerou que as redes sociais trazem audiência para a emissora porque “no momento que você coloca alguma coisa na sua *timeline*, todos os seus amigos estão vendo que você tá falando de um assunto que tá acontecendo naquele momento” (Entrevista à autora, 2016).

Quanto às Redes Sociais, tanto para o SporTV, ou demais empresas que possuem perfil ativo nas redes sociais, o que mais interessa é impulsionar a presença de usuários na página da emissora e a interação do usuário com o seu conteúdo. Twitter e o Facebook, por exemplo, são plataformas utilizadas para que o usuário entre em contato com o conteúdo jornalístico produzido pelo canal através dos sites oficiais da emissora. No caso do SporTV, os conteúdos (vídeos, textos e fotos) estão hospedados no próprio site (www.sportv.globo.com) ou no site do Globoesporte.com (globoesporte.globo.com). E é através dos sites que as empresas também geram receita através de inserção de anúncios, *links* patrocinados ou qualquer outro tipo de parceria que se complementam na informação. O Twitter, no caso da TV, é utilizado também como forma de interação entre os programas e os telespectadores, que podem interagir com os debates e temas propostos.

Quanto à Segunda Tela, ao oferecer além de um conteúdo a mais e possibilidades de engajamentos, os aplicativos podem despertar a atenção para investimentos em publicidade, por exemplo. Durante os Jogos Olímpicos, o canal disponibilizou o SporTV Rio2016, aplicativo que possibilitava acompanhar os eventos, consultar a programação olímpica, assim como buscar as atividades por esportes. O hábito de acompanhar a TV por meio de uma segunda tela faz com que o telespectador esteja em busca de mais informações a respeito daquilo que ele acompanha. Como diferencial, o SporTV prepara conteúdos que podem ser expandidos para outras plataformas, seja em trechos de entrevistas de um determinado programa, o programa para ser assistido *on demand* ou de entrevistas coletivas de futebol, por exemplo.

Como segunda unidade de análise desse estudo, a ESPN, que conta com três canais por assinatura (ESPN, ESPN Brasil e ESPN+) e disponibiliza seu conteúdo multiplataforma, tem a estratégia de atingir um objetivo: atender o fã de esporte em qualquer lugar que ele esteja. O posicionamento reflete também a missão do grupo norte-americano: servir aos fãs de esporte onde quer que os esportes sejam assistidos, ouvidos, discutidos, debatidos, lidos ou praticados (ESPN, 2016). Além disso, na categoria Estratégia, a emissora está focada na exclusividade da transmissão das 38 rodadas do Campeonato Inglês (*Premier League*), com acordo válido por três temporadas (de 2016/2017 a 2018/2019) e detém os direitos de transmissão para a TV e demais plataformas (internet e dispositivos móveis). Além disso, a emissora aumentou o tempo dos programas ao vivo (entre 9h às 0h, intercalados com



transmissões de eventos esportivos) e também na continuidade das transmissões dos esportes americanos. A ESPN exibe a Liga de Basquete Norte-Americana (NBA) desde 1995 e detém os direitos de transmissão no Brasil até a temporada 2024/2025. (ESPN.com, 2015). Apesar de ser reconhecida pela transmissão dos esportes americanos, o futebol é o carro-chefe da emissora.

Em relação à Estratégia com as redes sociais, o canal atende as prioridades estabelecidas, principalmente aquelas relacionadas aos eventos esportivos com os quais a emissora tem os direitos de transmissão. Uma vez por semana, a equipe realiza reuniões com orientações do que deve ser realizado para conteúdos específicos, mas em paralelo também trabalham com os assuntos que se destacam no dia. Um fato a se ressaltar foi a cobertura dos Jogos Olímpicos- Rio2016. Apesar de o evento ter sido transmitido pelos três canais e simultaneamente para a plataforma *WatchESPN*, por meio do aplicativo e do site da ESPN, destaca-se que a ESPN tinha apenas os direitos de transmissão do evento esportivo pela TV e não pelas redes sociais. Dessa forma, isto também entrou no planejamento da produção de conteúdo ao redor do evento esportivo e a equipe buscou formas criativas de para interagir com o fã de esportes: falar sobre o evento esportivo, mas sem mostrar imagens.

Em relação à Mídia Tradicional, assim como o SporTV, os canais ESPN tiveram o sinal aberto durante os Jogos Olímpicos para todos os assinantes das operadoras NET e Claro. Como os canais da emissora fazem parte de um pacote por assinatura em que não está o SporTV, no caso da ESPN foi a oportunidade de os telespectadores conhecerem a programação durante o evento esportivo. Realizada em parceria com as operadoras, a abertura do sinal é uma estratégia das emissoras para que os assinantes conheçam a programação e solicitem a ampliação dos pacotes do conteúdo esportivo. No caso da ESPN, todos os canais também estão disponíveis em pacotes de alta definição (HD), sendo que o canal ESPN+ é exclusivo para assinantes deste tipo de pacote. Para se destacar entre os canais, o colaborador (E) disse que a diferenciação está no perfil de cada emissora além do “portfólio por eventos, porque a gente tem um exclusivo, o Esporte Interativo tem outros, a Fox tem outros” (Entrevista à autora, 2016).

Quanto à categoria Novas Mídias, percebe-se que não há mais distinção do que é conteúdo para TV e conteúdo para a internet. O que é produzido hoje pelas emissoras esportivas, segundo o colaborador (B), “dependendo do que você faz ele funciona igual a uma TV e vice-versa” (Entrevista à autora, 2016). Quanto à outras possibilidades da internet, destaca-se que a ESPN conta com uma experiência em *E-Games* e de Futebol Internacional em programas na internet, com transmissão semanal pelo Facebook. O consumo fiel à grade de programação não acontece com frequência, o usuário não é mais dependente do horário da exibição de um programa. Se ele não pode assistir ao vivo, o conteúdo é reprisado pelo canal e também fica disponível para acesso em outro horário.

No caso da ESPN, um novo modelo de negócio complementar ao da TV por assinatura - e que está inserido na estratégia que o canal vem adotando desde o ano passado - é também entregar conteúdo para operadoras de banda larga. O ESPN Extra é o quarto canal da emissora, tem boa parte da programação dos três canais - oferece uma seleção do arquivo de conteúdo dos canais ESPN, com transmissões de futebol, basquete, tênis, hóquei, além de programas jornalísticos - e é vendido para a banda larga. A comercialização é feita por meio de parceiros e não por comercialização direta da programadora e o acesso está disponível pela plataforma *WatchESPN* ou pela *EnterPlay* – plataforma que reúne em uma mesma interface, TV por assinatura, música, vídeos sob demanda, jogos e aplicativos, ao custo mensal de R\$ 19,90 (Lauterjung, 2016).

A categoria Telespectador se refere à ESPN a quem se identifica com esportes, como o indivíduo que acompanha futebol e é interativo. Esses dados são referentes a uma pesquisa realizada pelo canal em 2013 que identificou o comportamento do consumidor do esporte da



emissora, que é aquele que consome conteúdo e compartilha, além de buscar informação em sites, blogs e redes sociais. Mais do que apenas exibir um determinado esporte pelo canal, a ESPN trabalha para criar uma identificação com o telespectador (fã de esporte) durante as transmissões, seja pela TV ou demais plataformas.

Para a categoria Redes Sociais, o esporte é um fator de participação e de interesse nos assuntos virtuais. Segundo dados de 2015, o esporte foi o terceiro tema a ocupar a lista de *Trend Topics* no Twitter, ficando atrás de temas como música e televisão. No Brasil, a cada minuto são publicados, em média, 10 mil *tweets* relacionados aos esportes e em um ano, o volume chega a mais de 550 milhões de postagens (Doria, 2016). No caso da ESPN, o canal costuma compartilhar no crédito dos apresentadores, repórteres, narradores e comentaristas o *username* das redes sociais, além das *hashtags* específicas para cada programa ou transmissão esportiva, para que o fã de esporte participe, informe-se e interaja durante os eventos.

A última categoria desta análise é a Segunda Tela e neste estudo é considerada como a experiência em que um consumidor se envolve, de alguma maneira, em um conteúdo relevante por meio de um segundo dispositivo, seja um computador, *tablet* ou *smartphone*. Em 2013, a área de *Business Intelligence* dos canais ESPN realizou o estudo "Conteúdo da TV: o Trânsito das Plataformas", que identificou que o telespectador de eventos e programas esportivos é o que mais navega pelas segundas telas enquanto assiste à TV. Ainda, de acordo com a pesquisa, o televisor é insubstituível para eventos esportivos, mas o conteúdo é consumido e compartilhado entre as diferentes mídias (Portiolli, 2013). Apesar desse estudo ter sido base para o desenvolvimento do aplicativo ESPN Sync, que reunia os conceitos de segunda tela para o fã de esporte (sincronismo com a programação do canal, redes sociais, gamificação e interatividade, para acompanhar as informações durante os principais jogos de futebol transmitido pelo canal) (ESPN, 2013), percebe-se que apesar da proposta de interatividade, ele não é mais divulgado pelo canal. O colaborador (E) explicou que a percepção foi a de que o "fã de esportes na grande tela, se está satisfeito com a imagem, com a informação, ele vai procurar uma segunda tela quando ele quiser, quando ele tiver o interesse" (Entrevista à autora, 2016).

Portanto, os principais resultados identificados neste estudo de caso indicam que, na atual estrutura de modelo de negócio dessas duas emissoras esportivas na TV por assinatura, voltado para um público segmentado, as redes sociais ainda não representam mudanças na atual estrutura. A monetização ainda ocorre por meio da publicidade tradicional, e não pelas redes sociais. Apesar de fazerem parte da estratégia do canal, a receita com estas ainda é pequena. Porém, novas possibilidades se abrem como futuros modelos de negócios tais como a transmissão *online* por dispositivos móveis e o uso das mídias sociais associadas à promoção de eventos e anúncio de produtos.

Uma estratégia que poderá mudar o modelo de negócio da TV por assinatura é cobrar somente pelo o que for consumido e não pelos pacotes oferecidos. E também a possibilidade de complementar o modelo ao entregar conteúdo para as operadoras de banda larga e com um custo menor ao consumidor. Há uma oferta de uma nova cadeia de valores e serviços com novas possibilidades de audiência ou mesmo um perfil diferenciado de consumidores, abrindo margem para a discriminação de preços de maneira seletiva (McPhillips & Merlo, 2008).

Considerações finais

A partir dos resultados obtidos nessa análise, há uma percepção de que as novas tecnologias e a convergência digital, e nelas se incluem as plataformas de redes sociais e aplicativos de segunda tela, atraem há algum tempo um novo público e, consequentemente, uma nova audiência para os canais. Para atender a essa demanda, o conteúdo passa a ser planejado estrategicamente para quem o consome não somente pela mídia tradicional e sim para os usuários de computadores, tablets e dispositivos móveis.



Plataformas de redes sociais, como o Twitter, são ferramentas que oferecem às empresas de mídia e radiodifusão a possibilidade de identificar uma nova audiência, que vai além das abordagens convencionais (Harrington, Highfield & Bruns, 2013). A mídia tradicional precisa das plataformas de redes sociais para ter a continuidade e extensão de seu conteúdo, ou seja, não há concorrência e sim complementação da programação da TV. No caso da TV, as plataformas de rede sociais também têm sido utilizadas como ferramentas de segunda tela que contém informações complementares e uma forma de estimular a interatividade e testar a receptividade do conteúdo oferecido.

A análise indicou semelhanças entre as duas unidades estudadas na utilização das redes sociais: ambas emissoras iniciaram suas estratégias nas redes sociais para reforçar o valor da marca e atualmente, adotam planejamentos que promovem o engajamento e participação dos seguidores durante a programação esportiva, buscando manter a audiência dos telespectadores e atraindo possíveis novos consumidores de seus conteúdos. No caso deste estudo, SporTV e ESPN utilizam suas plataformas pela internet e as redes sociais estrategicamente para divulgação e promoção de seus conteúdos, como forma de complementar o que é realizado pelos canais (Chan-Olmsted & Ha, 2003). Relacionando a convergência das mídias e os modelos de negócios, percebe-se que o desafio das empresas de comunicação é definir qual o posicionamento dos seus canais frente às mudanças geradas pelas novas tecnologias e ajustar seus modelos de negócios às necessidades dos clientes. Custos diferenciados de produção e investimentos para a TV, internet e segunda tela, por exemplo, podem ser parâmetros para identificar de que maneira as empresas de mídia estão lidando com este cenário e como o modelo de negócio tradicional da TV, ao mesmo tempo em que promove a diversificação dos serviços, é impactado pela convergência digital.

Para a área da Gestão Esportiva, as redes sociais se tornam aliadas aos elementos de comunicação e de marketing, e não só para a indústria de mídia. As emissoras que transmitem eventos esportivos devem considerar as plataformas digitais como extensão de suas marcas, pelo fato de que essa pode ser uma alternativa para patrocinadores e clubes esportivos explorarem a imagem de seus eventos, aumentando o engajamento do público-alvo com a empresa, em um possível novo modelo de negócio a ser explorado.

A limitação do estudo deve-se ao pequeno número de colaboradores entrevistados nas emissoras de segmento esportivo por assinatura. Acredita-se que mais respondentes pudessem ampliar as discussões sobre o tema. Este estudo de caso não teve pretensão de se tornar conclusivo nas análises das áreas pesquisadas, já que contou com apenas duas unidades de análise. A proposta foi elaborar um estudo inicial para conhecimento de um momento relacionado ao modelo de negócio e sua relação com as plataformas de redes sociais de emissoras por assinatura do segmento esportivo, para identificar como podem ou não influenciar na estratégia dessas empresas.

Espera-se que, para estudos futuros, sejam feitas pesquisas com as demais emissoras do segmento esportivo com o objetivo de identificar o uso estratégico das plataformas de redes sociais como forma de propor a execução de ações para posicionamento da marca. Mapear o mercado de mídia e suas estratégias nas redes sociais pode colaborar para identificar possíveis novos modelos de negócios, já que o fortalecimento da televisão com segunda tela, assim como a conversação em tempo real por meio das mídias digitais é especialmente interessante para o esporte, um produto televisivo que geralmente se assiste ao vivo, no horário em que a transmissão acontece.

Referências

Albarran, A. B., & Moellinger, T. (2013). Traditional Media Companies in the US and Social Media: What's the Strategy? *Handbook of Social Media Management*, Springer Berlin Heidelberg, p. 09-24.



- ANCINE (2016). TV por Assinatura no Brasil: aspectos econômicos e estruturais. Disponível: http://icabrazil.org/2016/files/557corporateTwo/downloads/TV_por_Assinatura_no_Brasil_-_aspectos_economicos_e_estruturais.pdf - Acesso em 21/11/2016.
- Arnaut, Rodrigo (2014). Os impactos da segunda tela na Social TV. Disponível em: http://www.set.org.br/artigos/ed141/141_revistadaset_68.pdf - Acesso em 22/08/2016
- Atkinson, Cliff (2010). *The Backchannel: How Audiences are Using Twitter and Social Media and changing presentations forever*. Berkley: New Riders.
- Becker, Valdecir; Gambaro, Daniel; Souza Filho, Guido (2015). O impacto das mídias digitais na televisão brasileira: queda da audiência e aumento do faturamento. *Palavra Chave*, 18.2, p. 341-373.
- Boyd, Danah; Golder, Scott; & Lotan, Gilad. (2010). Tweet, tweet, retweet: Conversational aspects of retweeting on Twitter. In: *System Sciences (HICSS)*, 43rd Hawaii International Conference, p. 1-10.
- Boyd, Danah; Ellison, Nicole (2008). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, v.13, p.210–230.
- Cannito, N. (2010). *A Televisão na era digital*. São Paulo: Summus.
- Chan-Olmsted, Sylvia (2006). *Competitive strategy for media firms: Strategic and brand management in changing media markets*. Londres: Routledge.
- Chan-Olmsted, Sylvia; & Ha, Louise (2003). Internet business models for broadcasters: How television stations perceive and integrate the Internet. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 47(4), p. 597-616.
- De Meulenaere, J.; Bleumers, L.; & Van den Broeck, W. (2015). An Audience Perspective on the 2nd Screen Phenomenon. *The Journal of Media Innovations*, 2(2), p 1-6.
- Doria, Marcela (2016). Redes Sociais são fortes candidatas à medalha de ouro. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2016/05/25/rede-sociais-sao-fortes-candidatas-a-medalha-de-ouro.html> - acesso em 21/11/2016.
- ESPN.com (2013). ESPN lança aplicativo para o fã do esporte ir muito além do jogo. Disponível em: http://espn.uol.com.br/noticia/364976_espn-lanca-aplicativo-para-o-fa-do-esporte-ir-muito-alem-do-jogo - Acesso em 21/11/2016.
- Evans, Dave (2008). *Social Media Marketing - The Next Generation of Business Engagement*. Indiana: Wiley Publishing.
- Friedrichsen, Mike. (2013). Social Media in Companies. Integrated Approach for a Social Media Strategy. In: *Handbook of Social Media Management*. Springer Berlin Heidelberg, p. 25-47.
- Globoesporte.com (2016). Globoesporte.com lança aplicativo da Rio 2016 para Android e iOS. <http://globoesporte.globo.com/olimpiadas/noticia/2016/08/globoesportecom-lanca-aplicativo-da-rio-2016-para-android-e-ios.html> - Acesso em 22/08/2016
- Harrington, Stephen; Highfield, Tim; & Bruns, Axel. (2013). More than a backchannel: Twitter and television. *Journal of Audience & Reception Studies*, v. 10 (1), p.13-17.
- Jenkins, Henry (2009). *Cultura da Convergência*. 2ªed. São Paulo: Aleph.
- Jensen, J. A.; Walsh, P.; Cobbs, J.; & Turner, B. A. (2015). The effects of second screen use on sponsor brand awareness: a dual coding theory perspective. *Journal of Consumer Marketing*, 32(2), 71 – 84.
- Lauterjung, Fernando (2016). SporTV teve 6,8 milhões de horas consumidas via live streaming na Rio 2016. <http://convergecom.com.br/teletime/26/08/2016/sportv-contabilizou-68-milhoes-de-horas-consumidas-via-live-streaming-no-rio-2016/?noticiario=TT> – Acesso em 07/09/2016.
- Lima Junior, Walter T. (2009). Mídia social conectada: produção colaborativa de informação de relevância social em ambiente tecnológico digital. *Líbero*, v. 12 (24), p. 95-106.
- Magretta, John. (2002). Why business models matter. *Harvard business review*, 80(5), 86-92.



- McPhillips, S., & Merlo, O. (2008). Media convergence and the evolving media business model: an overview and strategic opportunities. *The Marketing Review*, 8(3), 237-253.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks, California.
- Mizukami, Pedro N. (2014). Mapeamento da mídia digital no Brasil. *Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getulio Vargas*.
- Napoli, Philip M. (2013). The Institutionally Effective Audience in Flux: Social Media and the Reassessment of the Audience Commodity." *Fordham University Schools of Business Research Paper*, p.01-35.
- O'Reilly, Tim; & Milstein, Sarah (2011). *The Twitter book*. California: O'Reilly Media, Inc.
- Osterwalder, A.; & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation – Inovação para modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Porter, Michel (1999). *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. 9a. Ed. Rio de Janeiro: Gulf Professional Publishing.
- _____ (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Portioli, Mirella (2013). Fãs de esportes lideram uso de segunda tela. Disponível em: <http://www.proxxima.com.br/home/proxxima/noticias/2013/11/27/f-s-de-esportes-lideram-uso-de-segunda-tela.html> - Acesso em 21/11/2016.
- Proulx, M.; Shepatin, S. (2012). *Social TV: how marketers can reach and engage audiences by connecting television to the web, social media, and mobile*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Recuero, Raquel (2009). *Mapeando Redes Sociais na Internet através da Conversação Mediada pelo Computador*. In: Tania Maria Hetkowski e Antonio Dias Nascimento. (Org.). Educação e Contemporaneidade: pesquisas científicas e tecnológicas. *EDUFBA*, p. 251-274.
- Revista Tela Viva (2009). SporTV lança aplicativo para Iphone e Ipod – <http://convergecom.com.br/telaviva/paytv/03/12/2009/sportv-lanca-aplicativo-para-iphone-e-ipod/?noticiario=TL> - Acesso em 22/08/2016
- Rheingold, Howard (1993). *The virtual community: Finding connection in a computerized world*. Addison-Wesley Longman Publishing.
- Romero, R. (2016). Investimentos publicitários no Brasil chegaram a 35 bilhões de reais. Disponível em: <http://br.kantar.com/m%C3%ADdia/marcas-e-propaganda/2016/abril-investimentos-publicit%C3%A1rios-no-brasil-chegaram-a-35-bilh%C3%B5es-de-reais> - acesso em 01/11/2016.
- SporTV.com (2016). Toda a Rio 2016 na sua mão: SporTV lança aplicativo com 56 canais ao vivo. <http://sportv.globo.com/site/programas/rio-2016/noticia/2016/07/toda-rio-2016-na-sua-mao-sportv-lanca-aplicativo-com-56-canais-ao-vivo.html> - Acesso em 22/08/2016
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.
- Vasquez, Rafael. (2016). Estratégia multitelas se torna essencial para marcas e veículos. Portal Propmak – Marketing & Propaganda. <http://propmark.com.br/digital/estrategia-multitelas-se-torna-essencial-para-marcas-e-veiculos> - Acesso em 22/08/2016
- Zott, C.; Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning*, 43(2), 216-226.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.