



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO - DECOM
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

HÉLIO HENRIQUE BERNARDINO DE ANDRADE

**UMA SÓ GLOBO: O PROGRAMA QUE TRANSFORMOU O MODELO DE NEGÓCIO
DA MAIOR EMISSORA DO PAÍS**

CAMPINA GRANDE

2023

HÉLIO HENRIQUE BERNARDINO DE ANDRADE

**UMA SÓ GLOBO: O PROGRAMA QUE TRANSFORMOU O MODELO DE NEGÓCIO
DA MAIOR EMISSORA DO PAÍS**

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado ao Curso de Bacharelado em Jornalismo da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Jornalismo.

Orientador: Prof. Me. Rafael de Araújo Melo

CAMPINA GRANDE

2023

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A553u Andrade, Helio Henrique Bernardino de.
Uma só Globo: o programa que transformou o modelo de
negócio da maior emissora do país. [manuscrito] / Helio
Henrique Bernardino de Andrade. - 2023.

24 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Jornalismo) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, 2023.

"Orientação : Prof. Me. Rafael de Araújo Melo,
Coordenação do Curso de Jornalismo - CCSA. "

1. Comunicação. 2. Gestão de empresas. 3. Modelo de
negócio. 4. Uma só Globo. I. Título

21. ed. CDD 070.4

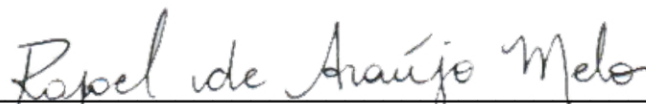
HÉLIO HENRIQUE BERNARDINO DE ANDRADE

UMA SÓ GLOBO: O PROGRAMA QUE TRANSFORMOU O MODELO DE NEGÓCIO DA
MAIOR EMISSORA DO PAÍS

Artigo apresentado ao Curso de Bacharelado
em Jornalismo da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Jornalismo.

Aprovada em: 27 / 06 / 2023.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Rafael de Araújo Melo (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra. Ada Kesea Guedes Bezerra
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Leonardo Da Silva Alves
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
2 O INÍCIO DA HISTÓRIA.....	8
3 UM NOVO MODELO DE NEGÓCIO.....	9
3.1 O modelo de negócio.....	12
3.2 Reorganização operacional e Cultura organizacional.....	12
4 SOLUÇÕES CUSTOMIZADAS	16
4.1 Globoplay: Um novo elemento na cadeia de valor da Globo; Uma nova forma de distribuir e monetizar conteúdo.....	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21
7 AGRADECIMENTOS.....	23

UMA SÓ GLOBO: O PROGRAMA QUE TRANSFORMOU O MODELO DE NEGÓCIO DA MAIOR EMISSORA DO PAÍS

Hélio Henrique Bernardino de Andrade¹

Rafael de Araújo Melo²

RESUMO

Essa pesquisa tem como intuito analisar as modificações e estratégias adotadas na TV Globo com a implantação do programa Uma Só Globo. Realizamos um estudo de caso por meio de uma revisão bibliográfica considerando artigos e teses de autores que estudam modelos de negócios de televisão e relação do streaming com a TV aberta. Abordamos o impacto dos novos hábitos de consumo de informação e entretenimento da sociedade derivados do crescimento das redes sociais e plataformas de streaming. Como resultado de estudo, foi compreendido as mutações estruturais e reconfiguração do modelo de negócio da TV Globo.

Palavras-chave: Comunicação. Gestão de empresas. Modelo de negócio. Uma só Globo.

ABSTRACT

This research aims to analyze the changes and strategies adopted by TV Globo with the implementation of the program "Uma Só Globo". We carried out a case study through a bibliographic review considering articles and theses by authors who study television business models and the relationship between streaming and free-to-air TV. We address the impact of society's new information and entertainment consumption habits derived from the growth of social networks and streaming platforms. As a result of the study, the structural mutations and reconfiguration of TV Globo's business model were understood.

Keywords: Communication. Business management. Business model. Uma só Globo.

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa busca analisar as modificações e estratégias que foram adotadas pela TV Globo (Globo Comunicações e Participações S.A) através do programa Uma só Globo, a fim de reformular o seu modelo de negócios. Esta abordagem parte da necessidade de estudar as ações inovadoras de uma empresa

¹ Graduando em jornalismo pela Universidade Estadual da Paraíba, Campus I. Email: helioandrade10000@gmail.com

² Orientador. Prof. Me. do Departamento de Comunicação Social da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Email: rafael@servidor.uepb.edu.br

tradicional de comunicação diante das constantes transformações do mercado de mídia perante uma sociedade digitalizada. Conforme Pereira e Adghirni (2011):

Jornalistas e empresas também têm enfrentado pressões para trabalharem dentro do que Mark Deuze (2004) chama de “multimedia logic”, um processo de convergência que envolve empresas (que se fundem, descompartmentalizam operações, criam produtos em multiplataformas), redações (e os diferentes modelos de redação multimídia), conteúdos e habilidades. (Pereira, F. H., e Z. L. Adghirni, 2011, p. 46)

O surgimento e a popularização de novos canais e empresas, nas mais diversas telas e plataformas, como os serviços de streaming Netflix e Spotify, reformularam o hábito de consumo de entretenimento e informação das pessoas. E as novas formas de pagamento de anúncio propiciadas pelas *big techs* Google e Facebook implicaram também nas questões de financiamento dos veículos tradicionais, que possuíam a publicidade como elemento majoritário de sustentabilidade econômica e se viram na necessidade de adaptar sua estrutura e traçar estratégias para conseguir novas formas de receita. Como observa Maurício (2018):

A apresentação da informação e a monetização do conteúdo (venda de publicidade), além do relacionamento com a audiência, estão nas mãos de empresas de tecnologia. De acordo com a Pew Research, em 2016 mais de 65% da receita publicitária foi para Verizon (empresa de telecomunicações), Twitter, Yahoo, Google e Facebook. Vale lembrar que o Facebook comprou o Instagram em 2012 e o WhatsApp em 2014. Mais de 62% da população dos EUA recebem notícias por algum tipo de rede social, predominantemente pelo Facebook. (MAURÍCIO, Patrícia, 2018, p, 125)

Em virtude dessas situações também ocorre uma proliferação maior dos estudos e interesses em pesquisas direcionados à gestão de empresas de mídia, o que demonstra a importância de se acompanhar o mercado da comunicação nas esferas acadêmica e profissional. Rodrigues e Caprano (2018) em um meta estudo sobre decisões estratégicas em gestão de empresas destacam que pesquisadores de comunicação estão se debruçando sobre conceitos de administração – e vice-versa. E citando (Sanchez, 2017, p.2) observam que “pesquisadores multidisciplinares refletem sobre as mudanças irreversíveis do setor e os desafios para manter as empresas informativas abertas e operantes”.

A reconfiguração do mercado da comunicação nos mostra a necessidade indispensável que empresas jornalísticas têm em reformular seus modelos de negócio. São exemplos deste cenário as mudanças de gestão e na cadeia de valor,

bem como o emprego de novos procedimentos de criação e distribuição de conteúdo. Como exemplificam Spinelli e Saad (2016):

No ecossistema digital, parte da receita da publicidade passa a ser dividida com outros canais fora da cadeia de valor tradicional. No caso dos veículos nativos impressos, além de terem que migrar para o on-line e desenvolverem novos modelos de negócio em plataformas digitais, enfrentam a concorrência da venda publicitária com buscadores como Google e com redes sociais como Facebook e Twitter, além das agências de publicidade digital e da indústria de telecomunicação. As TVs abertas, que já enfrentavam a perda de audiência com a entrada de outros canais provenientes das TVs por assinatura na primeira década nos anos 1990, passaram a concorrer agora com grandes players como Netflix e iTunes, que estabelecem um novo tipo de negócio no setor audiovisual, com a venda de assinaturas on-line, produção e comercialização de conteúdo e publicidade. (SPINELLI e SAAD, 2016, p. 75)

Sob o ponto de vista técnico, a radiodifusão foi ofuscada pelas tecnologias digitais da informação e comunicação (TDICs); o broadcast perdeu espaço para o vídeo on demand (vídeo por demanda); a receita proveniente da publicidade decaiu e a arrecadação derivada de assinatura, crowdfunding e financiamento coletivo obtiveram crescimento.

Perante esses reajustes e adequações mencionados, empresas tradicionais de comunicação, para se manterem relevantes e sustentáveis economicamente, tiveram que alterar suas estratégias, estruturas e seu modelo de negócio. Como exemplo dessas transformações, em 2018, o Grupo Globo (Organizações Globo Participações S.A), maior organização de comunicação da América Latina, anunciou o programa Uma Só Globo, que consistia na unificação das empresas TV Globo, Globosat, Globoplay, Globo.com e DGC Corp. Essa reestruturação foi concluída no final de 2021 e inaugurou no mercado da comunicação de massa do Brasil o modelo *MediaTech*, em que a tecnologia tem função preponderante na estrutura e no escoamento da produção de conteúdo da empresa e na comercialização de anúncios viabilizando a publicidade direcionada/segmentada.

É importante destacar que o Grupo Globo é um conglomerado de comunicação brasileiro. Possui em seu portfólio quatro empresas que atuam em todas as plataformas midiáticas, do impresso ao digital, do radiofônico ao audiovisual. Conforme descrição em seu site³:

³ Disponível em: <https://grupoglobo.globo.com/> . Acesso em 16/06/2023

Formado por um conjunto de empresas que cria, produz e distribui conteúdos de qualidade, em todas as plataformas. Sua produção nas áreas de Jornalismo, Esporte e Entretenimento atinge 99,6% da população e a programação de seus canais lineares fala com mais de 100 milhões de brasileiros todos os dias. O Grupo Globo (Organizações Globo Participações S.A) é composto pelas empresas Globo (Globo Comunicações e Participações S.A.), Editora Globo, Sistema Globo de Rádio e Globo Ventures e mantenedor da Fundação Roberto Marinho, que forma, em parceria com instituições públicas e privadas, uma rede de cooperação em prol da educação. (GLOBO, 2023, ONLINE)

Em face das remodelações, disrupções e dos impactos no universo da comunicação citados anteriormente, “a empresa precisa estar disposta a experimentar uma ou mais variações do modelo de negócio e investir recursos financeiros e atenção gerencial para lucrar a partir da inovação” (SPINELLI e SAAD, 2016, p,85). Por isso, em nossa perspectiva, é necessário e urgente questionar: como a TV Globo reformulou seu modelo de negócio através do programa Uma Só Globo?

Por observarmos a crescente busca por estudos de modelos de negócios e gestão de empresas de mídia, decorridos das constantes mutações no mercado da comunicação e, ao mesmo tempo, percebemos uma carência e lacuna de pesquisas elaboradas exclusivamente pelo campo dos estudos da comunicação, esse trabalho visa fomentar a análise mais aprofundada dessa área, aproximar a academia de comunicação do mercado, além de auxiliar estudantes e pesquisadores a encontrar uma fonte de pesquisa relativa a gestão de empresas de comunicação e seus respectivos modelos de negócio.

Pretendemos, portanto, analisar as mudanças e estratégias nos processos de inovação na reformulação do modelo de negócio da TV Globo, implementadas pelo programa Uma Só Globo; compreender as motivações que levaram a marca Globo a se transformar em uma empresa MediaTech e também identificar as soluções em inovação e tecnologias que foram adotadas no programa, bem como entender a definição de modelo de negócio de uma empresa de televisão. Além disso, visamos explorar conceitos de gestão de empresas de mídia e comunicação.

Essa pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso através de uma pesquisa bibliográfica e de caráter exploratório e descritivo. Pretendemos utilizar falas de personalidades relacionadas ao nosso objeto de estudo presentes em entrevistas ou reportagens, além de trazer definições e conceitos sobre modelos de negócios e dados a respeito do nosso fenômeno investigado: a reformulação do

modelo de negócio da Globo. Para tanto, recorremos a autores que analisam a relação entre o streaming e a TV aberta, a estudos relacionados à gestão de empresas de comunicação e inovações no mercado audiovisual e pesquisas que explicam as estratégias de veículos de comunicação perante ao crescimento de plataformas online, como redes sociais, e o uso da tecnologia para o aperfeiçoamento do modelo de negócio da televisão.

2 O INÍCIO DA HISTÓRIA

Nos prenúncios de completar um século de existência, o Grupo Globo é reflexo das adaptações que o mercado de comunicação de massa do Brasil enfrentou ao longo da história. Com origem no jornalismo impresso, a organização expandiu suas atividades para o rádio, posteriormente amplificou seu trabalho para a televisão, e em meados dos anos 2000, iniciou no universo digital. Verifica-se, portanto, que o grupo atua em diversos veículos para vários públicos.

Em relação às estruturas corporativas, cada empresa continha organização administrativa própria e metas a serem atingidas. No entanto, o desenvolvimento da internet e o aparecimento das redes sociais e plataformas de conteúdo, além de novos hábitos e tendências de consumo do público, exigiram que as empresas de comunicação de massa estabelecessem reconfigurações administrativas e realizassem uma revisão de estratégias para atender as demandas atuais do público consumidor.

Para compreendermos o processo de adaptação de modelo de negócio e o estabelecimento do Grupo Globo como principal conglomerado de mídia do Brasil e um dos maiores do mundo, é preciso retroagir à gênese da empresa. Em 29 de julho de 1925, o jornal O Globo é inaugurado no Rio de Janeiro, nascendo assim as Organizações Globo. Quase 20 anos mais tarde, a Rádio Globo é lançada. Em 1965, no Rio de Janeiro, durante a ditadura militar no Brasil, a TV Globo entrou no ar. Sobre esse percurso das inaugurações das empresas que consolidou a formação do grupo, Roberto Marinho declarou quando O Globo completou 70 anos⁴:

Essa história esperaria até 1944 para dar seu primeiro passo fora do âmbito da comunicação impressa, quando decidi fundar a Rádio Globo do Rio de

⁴ Disponível em: <http://www.centralcomunicacao.com.br/Revistas/Globo/globo.htm> . Acesso em: 05/07/2023

Janeiro, num momento em que o rádio ganhava importância graças aos noticiários sobre a Segunda Guerra Mundial. Somente comecei a pensar em televisão em 1960 e resolvi colocar no ar a TV Globo do Rio de Janeiro, em 1965. (MARINHO, Roberto)

Com o decorrer dos anos, as Organizações Globo expandem suas atividades para a TV a Cabo, criando a Globosat, e para o universo digital, com o advento do globo.com, g1 e ge. E a TV Globo transformou-se na maior empresa das organizações. Consolidou-se como líder no mercado de televisão do país, a ponto de concentrar imensa fatia do bolo publicitário e ser considerada uma das maiores emissoras de televisão do mundo. Expandiu suas atividades para o exterior, exportando grande quantidade de novelas, ficando atrás apenas da Televisa, do México. Estabeleceu um modelo de grade de programação que durante muitos anos lhe garantiu a manutenção de audiência. Conseguiu o feito de estar em todo território nacional com mais de 120 emissoras, entre próprias e afiliadas, cobrindo mais de 5 mil municípios, atingindo mais de 98,47% da população. Toda essa grandeza lhe garantiu ‘poder e hegemonia’⁵.

3 UM NOVO MODELO DE NEGÓCIO

De acordo com Spinelli e Saad (2017), os modelos de negócios são as maneiras pelas quais as empresas geram receitas com suas ideias, recursos e tecnologias. Adoryan (2014) recorre a definições de outros campos de estudos, como administração e marketing, e encontra em Zott, Amit e Massa (2011) o conceito de que o modelo de negócio é apresentado como parte de um quadro abrangente para pensar uma mudança sistêmica.

Desde a instalação da televisão no Brasil, em 1950, com a inauguração da TV TUPI, a TV aberta privada foi constituída como um veículo de comercialização de anúncios. Empresas contratavam agências de publicidade, que estabeleciam contratos com as emissoras para promover um produto ou serviço de seus clientes. Sobre a forma de financiamento da TV Globo nos seus primeiros anos, José Bonifácio de Oliveira Sobrinho (Boni), ex-vice-presidente de operações da Globo e um dos mais importantes executivos responsáveis pela consolidação da Globo como

⁵ Expressão presente no livro “Rede Globo - 40 Anos De Poder E Hegemonia”. Elaborado por Valério Cruz Brittos, reúne artigos e observações de vários pesquisadores do campo da comunicação sobre a influência da Rede Globo.

líder no mercado de televisão, destacou numa entrevista alusiva ao aniversário de cinquenta anos da TV brasileira⁶:

Nós precisávamos de dinheiro. **E as duas únicas fontes eram: primeiro, mercado publicitário; segundo, investimento dos empresários** (grifo nosso). Os empresários vinham do rádio. Ganharam a concessão de televisão e já eram concessionários de rádio. E não estavam interessados em investir o volume de dinheiro para desenvolver essa linguagem. Então, nós tínhamos que pensar no anunciante, no veículo publicitário, para poder ter a fonte de recurso para executar um projeto. (BONI, Online, 2000).

Destaca-se que esse modelo de negócio da televisão no Brasil, que ainda permanece, é reflexo da legislação em que ela está inserida e da distribuição de seu conteúdo através da rede de transmissão formada por uma emissora cabeça de rede e emissoras afiliadas e repetidoras. No Brasil, o artigo 21, inciso XII, da Constituição Federal dispõe que compete à união “explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão”; o artigo 220 determina que os meios de comunicação social não podem, direta ou indiretamente, ser objeto de monopólio ou oligopólio; o artigo 221 estabelece os princípios de produção que as emissoras de rádio e televisão devem seguir; mais pra frente, o artigo 222 restringe a propriedade de empresas jornalísticas e de comunicação exclusivamente para brasileiros natos ou naturalizados há mais de dez anos; no primeiro parágrafo do mesmo artigo afirma que pelo menos setenta por cento do capital total e do capital votante das empresas jornalísticas e de radiodifusão sonora e de sons e imagens deverá pertencer, direta ou indiretamente, a brasileiros natos ou naturalizados há mais de dez anos, que exercerão obrigatoriamente a gestão das atividades e estabelecerão o conteúdo da programação.

Esse formato da televisão brasileira foi inspirado nos moldes estadunidenses, onde um empresário ou organização detém uma concessão do governo para explorar comercialmente durante um determinado período.

Esse é o modelo que perdura até hoje, com maior ênfase, nas emissoras de TV aberta tanto nos EUA como aqui no Brasil e também na televisão por cabos e via satélite, porém em menor grau, já que estas duas modalidades de TV contam com o pagamento de mensalidades por parte dos assinantes. Portanto, o negócio dessas empresas, na verdade, é a comercialização do espaço entre os programas para a exibição dos anúncios publicitários das diversas marcas, nacionais e estrangeiras, e não a produção de programas noticiosos, educativos ou de entretenimento. Esses programas são utilizados

⁶ Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=T_trElqp2W0 . TV ANO 50 — A VISÃO DE BONI (Inédito — 2000). Acesso em: 15/05/2023

para atrair a audiência e expô-la às mensagens publicitárias. É bem verdade que existem outras formas de renda, como venda de programas para outros países, mas, basicamente, a viabilidade econômica de uma emissora de TV aberta e gratuita vem da publicidade e propaganda. (FILHO MACHADO, 2011, p.40)

Esse foi o modelo de negócio que perdurou por vários anos na TV até a chegada da internet, que acarretou na necessidade de realizar a convergência entre diversos veículos do mesmo grupo de comunicação e concorrer com o mecanismo de publicidade direcionada propiciada pelas redes sociais e seus algoritmos. Pereira e Adghirni (2011, p. 44) definem esse período como tempo de mudanças estruturais “marcado pelas pressões exercidas pela lógica comercial de uma hiperconcorrência entre publicações, suportes e mensagens.”

Nesta etapa turbulenta da indústria de mídia, novos modelos de negócio são testados, novos arranjos são estabelecidos na cadeia de valor, empresas tradicionalmente voltadas para o universo off-line estabelecem transições, mais ou menos abruptas, para a lógica digital; novos players já nascem digitais e independentes das empresas tradicionais de mídia (legacy companies), os chamados nativos digitais. Movimentos e mudanças são parte ativa desta indústria, catalisados por decisões de natureza estratégica. Decisões estas para a sobrevivência, manutenção ou exploração de novos caminhos - tanto na forma de fazer negócios, na priorização de segmentos, na maneira de lidar com audiência existente ou latente, na estrutura organizacional que envolve rápidas adaptações, como também nos novos arranjos entre os elos da cadeia de valor pós-industrial. (RODRIGUES, Fabiano, 2018, p.2)

Compreendendo essas alterações, em 2018, o Grupo Globo anunciou a unificação de suas empresas, transformou-se numa *mediatech* com mais de 15 mil funcionários, atuando desde a tv aberta ao streaming e adotou o modelo de negócio direto para consumidor (D2C), “materializada na entrega de conteúdo audiovisual específico via vídeo sob demanda ou streaming” (MARTINS e VALENTE, 2019, p.12). Esse processo exemplifica que “o que está em ascensão é a lógica multiplataforma, onde uma cartela de conteúdo televisivo é oferecida ao público que vai da ‘massa’ ao ‘nicho’” (SOUZA, 2022).

O processo de reorganização da Globo foi idealizado em Dublin, na Irlanda, em parceria com a consultoria Accenture, e contou com a participação ativa dos acionistas, diz Nóbrega. A estratégia central foi simplificar a estrutura e transformar o grupo numa “media tech”. É esse formato híbrido que se tornou dominante na indústria global de entretenimento. De um lado estão companhias de tecnologia que ingressaram na produção de conteúdo, como Amazon e Netflix; de outro, grupos de mídia que passaram a investir

fortemente na digitalização, a exemplo da Disney e da própria Globo. (VALOR, 2018, Online)

Essa remodelação estrutural, tecnológica e organizacional foi constituída em três eixos, conforme divulgação da Accenture, empresa de consultoria que auxiliou a Globo a desenhar o projeto “Uma Só Globo”.

3.1 O modelo de negócio

Analisando os novos hábitos de consumo, o primeiro passo da Globo foi alterar o modelo de negócio. A empresa implementou a estratégia direta ao consumidor (D2C)⁷ e desfez do conceito empresa para empresa (B2B)⁸, que dependia de publicidade e TV paga. O modelo D2C, nesse caso, pode ser compreendido através da cobrança de assinaturas para acessar conteúdo. Para Moura (2017), a assinatura tem um custo para o assinante, o que monetiza um sinal que até hoje só era possível monetizar com a publicidade colocada no ar. Ou seja, a Globo percebeu que era necessário ter uma conexão maior e conhecimento do seu consumidor final, o telespectador, que deixou de ser um mero receptor de conteúdo e passou a ser usuário e ter experiências consumindo esse conteúdo.

Nessa perspectiva, a Globo, em um sociedade com a Tornak Holding, inaugurou em março de 2022 o *gexperience* em um shopping em São Paulo, um ambiente imersivo e interativo que faz alusão às produções realizadas pela emissora, seja lançamento de novelas, reality shows e outros programas. Nas palavras da empresa, é um espaço “que permite ao público vivenciar os conteúdos da marca de maneira única e completamente nova”⁹. Essa iniciativa da Globo representa um serviço de valor agregado¹⁰, que visa oportunizar ao consumidor uma experiência e aproximação do conteúdo da emissora.

3.2 Reorganização operacional e Cultura organizacional

⁷ Direct to consumer (direto para o consumidor): modelo de negócio com venda direta ao consumidor final, no caso pessoa física.

⁸ Business to business (empresa para empresa): modelo de negócio cujo cliente é outra empresa.

⁹ <https://gexperience.com.br/about>

¹⁰ Conforme definição do Serasa, o valor agregado é um benefício que extrapola a necessidade básica do cliente, que vai além daquilo que o usuário esperava receber quando procurou pelo serviço ou produto. Disponível em: <https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/produto-com-valor-agregado/>. Acesso em: 01/06/2023

Antes as empresas do Grupo Globo eram separadas. Havia cinco empresas separadas, cada uma com estrutura e CEO próprios, mas que estavam ficando extremamente dependentes entre si, conforme disse Jorge Nóbrega, executivo que comandou o processo de unificação das empresas. Com a implementação do conceito *mediatech*, a empresa uniu os setores de tecnologia e negócios.

Esse processo de transformação de uma empresa de mídia tradicional - o Grupo Globo, para Media Tech Companies, é condicionado por algoritmos, técnicas de monitoramento e de inteligência artificial, que provocam mudanças na cadeia de produção, distribuição, recepção e nas dinâmicas de circulação e consumo. (MASSAROLO e MESQUITA, 2020, p. 48)

De acordo com a divulgação da Accenture, com essa unificação a Globo tem uma “hub de inovação” que pretende ser a “fábrica” de onde se originam todos os produtos digitais em um modelo "data-driven". Esse modelo data-driven significa que as decisões da empresa são baseadas em dados de informações dos hábitos de seus consumidores.

Primeira mudança organizacional durante a primeira fase do Uma Só Globo

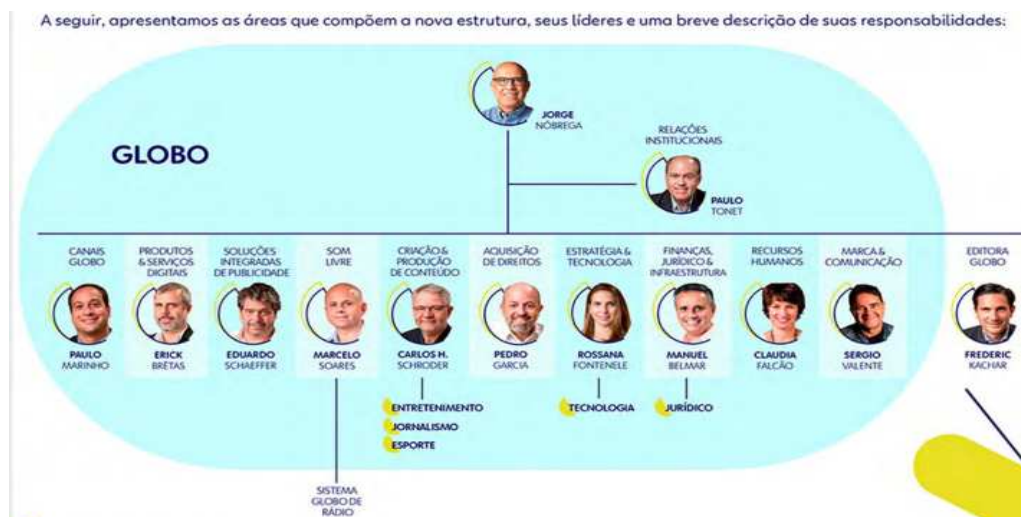


Figura 1: retirada do comunicado da Globo disponível no site Teletime¹¹

Com a integração das equipes e o surgimento de uma nova empresa, com novas rotinas produtivas e novas demandas e objetivos, a Globo também teve que implementar um novo posicionamento cultural em seus colaboradores. De acordo

¹¹ Disponível em:

<https://teletime.com.br/08/11/2019/globo-anuncia-nova-estrutura-e-avanca-na-estrategia-de-integracao/?amp> . Acesso em: 18/06/2023

com o Valor (2018), esse processo ocorreu com várias reuniões ao longo de dois anos através da criação dos PODs (grupos interdisciplinares de profissionais de várias áreas e níveis hierárquicos). O objetivo desses encontros, realizado virtualmente, destaca-se, era esclarecer as mudanças que estavam sendo implementadas.

Experiências de convergência multimídia têm requerido o aporte de recursos financeiros pelas empresas para a montagem de estações de trabalho integradas. Envolvem ainda mudanças na cultura organizacional dessas instituições, que se veem obrigadas a mudar uma estrutura que é geralmente departamentalizada. (Pereira, F. H., e Z. L. Adghirni, p.47).

Considerando esses processos e adaptações mencionados, podemos inferir que o modelo de negócio da Globo enquadra-se naquilo que Saad e Spinelli (2017) denominaram de “modelo de negócio integrado” (SAAD e SPINELLI, 2017, p.83).

O modelo de negócio é compreendido por diferentes áreas funcionais dentro e fora da empresa. Os clientes e fornecedores estão envolvidos em múltiplos níveis organizacionais e funcionais para ideias de inovação. A empresa investe em recursos para entender as demandas dos clientes e conhecer as necessidades e oportunidades do mercado. A inovação é conectada ao modelo de negócio. (SAAD e SPINELLI, 2017, p. 83)

Uma das primeiras decisões desse processo de transformação da Globo foi o advento da Diretoria Integrada de Negócios¹² em março de 2019, que unificava as equipes de negócio da TV aberta com todo o setor digital do Grupo.

A Globo acaba de anunciar a criação da sua Diretoria Integrada de Negócios: todas as áreas de negócios da TV aberta e das operações digitais do Grupo Globo passam a atuar de forma integrada, oferecendo soluções completas em uma única proposta de valor ao mercado anunciante. As equipes comerciais, até aqui divididas em digital e tradicional, foram unificadas e passam a atuar sob comando único. A mudança é um movimento fundamental na transformação da Globo em empresa *MediaTech*, para oferecer uma melhor experiência às pessoas e melhores resultados aos anunciantes. (GLOBO, 2019, Online)

O comunicado ainda detalhou:

Três iniciativas cross, transversais a diversas empresas do Grupo, já estão sendo concluídas com sucesso: a integração da área de Esporte, no modelo de gestão e na geração de conteúdos para a TV Globo, globoesporte.com e Globosat; a unificação da área de Tecnologia, na qual 4.000 profissionais, antes divididos em várias empresas, passaram a atuar de forma conjunta

¹² A criação da diretoria integrada de negócio. Disponível em: https://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=375140 . Acesso em: 10/06/2023

para todas elas; e a criação de uma área central de inteligência e comercialização dos ativos digitais produzidos pela TV Globo, Globosat e Som Livre, (GLOBO, 2019, Online)

Nessa travessia, as mudanças foram implementadas para transformar numa empresa de soluções de negócios. Essa transformação impactou o setor comercial da empresa, que foi dividido em cinco núcleos: Serviços & Telecom, Bens de Consumo, Financeiro & Auto, Comércio e Governo. Essa adaptação é inspirada nos modelos consolidados das empresas de tecnologia, como Google e Facebook, que consideram as necessidades de seus clientes.

A necessidade de desenvolver estratégias inovadoras que redesenhem modelos de negócio, uma tarefa que deve sempre ser continuada e adaptada ao ambiente competitivo, pois nas indústrias da informação, os modelos de negócios precisam desenvolver e criar produtos e serviços qualificados que sejam primordiais para que os consumidores gerem receitas ou valores. (SAAD e SPINELLI, 2017, p. 79)

Sob a ótica administrativa, a implementação do programa Uma Só Globo e alterações decorrentes dela são decisões estratégicas que consideram a sobrevivência da organização. Rodrigues e Capoano (2018), destacam que:

Uma decisão estratégica pode ser caracterizada como não rotineira, feita por altos executivos de uma organização e que pode afetar de forma crítica a saúde e sobrevivência organizacional (Eisenhardt e Zbaracki, 1992). Possuem, em geral, alta complexidade analítica e organizacional (Parnell e outros, 2013). (RODRIGUES, Fabiano, 2018, p. 3)

Outra decisão relevante nessa transição do modelo de negócio da Globo foi a venda da gravadora Som Livre, que estava no portfólio de empresas das organizações desde 1969, para a Sony Music, em 2021. Esse desinvestimento exemplificou uma significativa redefinição na estratégia da Globo (Globo, Globoplay, Globosat, Globo.com e DGCorp). Conforme Jorge Nóbrega, em uma matéria do G1¹³, essa decisão derivou de uma “análise detalhada do valor estratégico dos seus ativos, com foco nos negócios que mais atendem à sua estratégia principal”. Com isso, a Globo prioriza o seu negócio fundamental - a criação de conteúdo - em vez de negócios paralelos. Isso demonstra também que o negócio se torna aberto e adaptativo às mudanças de mercado.

¹³ Disponível em:

<https://g1.globo.com/pop-arte/musica/noticia/2021/04/01/som-livre-e-vendida-pela-globo-para-a-sony-music-entertainment.ghm%20I> . Acesso em: 30/05/2023

4 SOLUÇÕES CUSTOMIZADAS

Ainda na perspectiva comercial, a Globo lançou plataformas com o objetivo de facilitar empresas a anunciarem na sua programação de televisão e streaming. São elas: O *Globo Sim*, ferramenta para pequenos e médios empreendedores comparem anúncios sem a necessidade de intermédio das agências de publicidade, e o *Globo Ads*, a plataforma que oferece dois tipos de perfis: um para agência, que possibilita acompanhar clientes e campanhas; outro para os anunciantes, que mantém as campanhas da marca divididas por cada agência. A plataforma é disponibilizada nas versões desktop e mobile e notifica os clientes com antecedência quando os comerciais serão veiculados. Essa iniciativa da Globo configura uma nova forma de geração de receita.

Outra ferramenta voltada também para os negócios de publicidade da empresa foi lançada em setembro de 2022. Concebida em parceria com a Xandr, empresa americana de tecnologia, a *Gama DSP*¹⁴ é um “marketplace” da Globo para anunciantes e agências em busca de conteúdo “premium”. Segundo o Valor (2022) ela prevê a venda de espaços publicitários de maneira automatizada, com o auxílio de algoritmos. Em suma, é uma plataforma de mídia programada. Ela se fundamenta na valorização do conteúdo premium, na tecnologia e na base de dados construída pela Globo.

Nesse contexto, os dados provenientes do cadastro de assinantes no serviço de streaming Globoplay e outras plataformas possibilitam à empresa ter um volume de negociação com seus anunciantes extraordinário. A emissora detém acesso e controle a mais de 100 milhões de identidades digitais que trafegam por suas diversas plataformas, o que lhe garante monitorar o comportamento, saber os gostos, preferências e hábitos de pesquisa de cada cliente.

As decisões estratégicas e implementações de ferramentas tecnológicas da Globo evidenciam que o modelo de negócio da empresa deixa de ser baseado na venda de publicidade e começa a ser ancorado na comercialização de informação detalhada de seus usuários. Contendo o conhecimento sobre seu

¹⁴ Globo lança ‘marketplace’ para anunciantes e agências. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2022/10/28/globo-lanca-marketplace-para-anunciantes-e-agencias-sembarreira.ghtml>

usuário/telespectador/consumidor, a emissora oferece ao seu anunciante mais que um espaço na grade de programação, proporciona vantagens inteligentes para atingir seus clientes com seu produto ou serviço, assim como as *BigTechs*.

O modelo de negócio das Big Techs consiste na exposição de comunicações pagas por empresas interessadas a clientes em potencial, enquanto estes consomem as informações divulgadas por outros usuários e páginas de seu interesse. [...] O engajamento do usuário, com as postagens de outros usuários e de perfis de seu interesse, tem como finalidade aumentar o seu uso e mantê-lo navegando na plataforma. Por sua vez, o crescimento, por meio do incentivo ao convite de amigos, e de amigos destes, serve para aumentar a base de dados e de possíveis clientes público-alvo para as empresas anunciantes. Por último, o objetivo de publicidade é garantir que, enquanto a empresa de tecnologia exerce a sua atividade, ela esteja monetizando o máximo possível com o tratamento dos dados de sua base. (CARDOZO E GARCIA, 2022, P.19)

Martins e Valente (2019) em uma análise sobre a transição do Grupo Globo do modelo tradicional de financiamento para a datificação (uso, coleta e armazenamento de dados) mostram como as métricas de dados ensejam mudanças e decisões.

Além dessas aplicações, o grupo criou unidades de negócios voltadas ao desenvolvimento de iniciativas no ambiente digital e passou a travar uma disputa discursiva em torno de sua adaptação a ele e, inclusive, à datificação que tem causado alterações na lógica publicitária. Mostra de mudanças na organização empresarial, criou, no fim de 2017, a VIU Hub, unidade de negócios especialista em conteúdo digital e apresentada como braço digital da Globosat. Em setembro de 2018, o Grupo Globo criou uma nova unidade de inteligência digital. Seis meses depois, o grupo promoveu nova reestruturação de suas equipes comerciais e criou uma diretoria integrada de negócios, reunindo todas as áreas relacionadas da TV aberta e digital. Em comunicado sobre a mudança, Carlos Henrique Schroder, diretor-geral da Globo, afirmou que “o que estamos fazendo é a integração definitiva do tradicional ao digital, do BI à inteligência criativa, da inteligência artificial à criatividade humana”. (MARTINS E VALENTE, 2019, p.95)

Observa-se, nessa lógica, que a decisão estratégica da administração da Globo em fundir os setores comercial e tecnologia realizada durante a primeira fase do programa “Uma Só Globo” oferece novas modalidades de venda de anúncios e mensuração e leitura do comportamento da audiência digital.

4.1 GLOBOPLAY: UM NOVO ELEMENTO NA CADEIA DE VALOR DA GLOBO; UMA NOVA FORMA DE DISTRIBUIR E MONETIZAR CONTEÚDO

Lançado em 2015, o Globoplay inicialmente era uma plataforma dedicada a hospedar os conteúdos exibidos da TV aberta. Alguns eram disponibilizados gratuitamente, sendo obrigatória a realização de um cadastro, e para outros tipos de conteúdo (programas de humor e novelas), era preciso ter uma assinatura para acessar o material. Posteriormente, a transmissão ao vivo do sinal da TV aberta também foi inserida. Recentemente, também passaram a ser ofertados novelas antigas e outros conteúdos de arquivos da emissora na plataforma. Atualmente, a ferramenta ocupa um espaço importantíssimo no modelo de negócio e na cadeia de valor da Globo, seja na forma de distribuição de seu conteúdo, seja na possibilidade de monetizar seu material e adquirir mais informações sobre seu consumidor.

Massarollo e Mesquita (2020) observam que através do Globoplay, a emissora construiu um novo modelo para distribuição de conteúdos, ampliando a oferta de serviços de forma convergente entre telas.

A decisão do Grupo Globo de inaugurar o streaming em seu portfólio de empresas é reflexo dos novos hábitos do consumidor, da amplificação do uso dos dispositivos móveis para consumir informação, da proliferação das *smart tvs*, do crescimento exponencial do *streaming* derivado do sucesso da Netflix e do avanço e emprego das tecnologias digitais de comunicação e informação nas empresas tradicionais de mídia. Sobre as mutações dos novos hábitos das pessoas, em 2015, a pesquisa brasileira de mídia verificava que o brasileiro ficava mais tempo na internet que na frente da televisão.

76% das pessoas acessam a internet todos os dias, com uma exposição média diária de 4h59 de 2ª a 6ª-feira e de 4h24 nos finais de semana. Eles estão em busca, principalmente, de informações (67%) – sejam elas notícias sobre temas diversos ou informações de um modo geral –, de diversão e entretenimento (67%), de uma forma de passar o tempo livre (38%) e de estudo e aprendizagem (24%). (BRASIL, 2015, p. 38)

Convergingo as funções de vídeo-on-demand e over-the-top, o Globoplay evidencia que o broadcast não contém mais o monopólio da transmissão do conteúdo audiovisual e que o telespectador não é mais obrigado a acompanhar a programação de uma emissora para consumir conteúdo. O indivíduo, hoje, possui a escolha de acompanhar a programação de qualquer lugar através de seu dispositivo e assistir quando quiser o material de sua preferência. O Globoplay é um exemplo

do avanço do consumo não linear da televisão. É a televisão sendo oferecida em outras telas, em diversos lugares.

O GloboPlay é um ponto de inflexão no modelo de TV aberta no país, porque por meio dele é possível assistir à programação da emissora – jornalismo, esporte e entretenimento – por meio do computador, de smartphones, tablets e TV conectada. Este oferece acesso gratuito a trechos de novelas, séries e minisséries, assim como a programas jornalísticos e telejornais esportivos. Já os assinantes terão acesso à íntegra de novelas, séries, programas de humor, câmeras exclusivas do BBB e acervo de programas jornalísticos, novelas, séries e minisséries. A assinatura tem um custo para o assinante, o que monetiza um sinal que até hoje só era possível monetizar com a publicidade colocada no ar. (MOURA, Fernando Carlos, 2017, p.27)

Com sete anos de história, a plataforma sofreu alterações relevantes, quer no conteúdo oferecido, quer no seu posicionamento dentro do Grupo Globo. Souza (2021) realiza um retrospecto histórico e categoriza as mudanças do Globoplay e subdivide em três fases: a primeira de implantação (2015 a 2018), consiste na disponibilização apenas do conteúdo elaborado da TV aberta; a segunda de plataformização (2018 a 2020) caracteriza-se pelo reposicionamento da marca e pela transformação em um serviço de streaming e VoD; a terceira de hipertelevisão (2020 aos dias atuais), os 21 canais fechados da globosat são vinculados ao Globoplay e são feitas parcerias com outras empresas, como Disney e Deezer, para aumentar a quantidade de conteúdo presente na plataforma. Esses acordos são denominados como parcerias-chaves.

Massarolo, Mesquita, Fischer, Erthal (2021) dizem que as plataformas são capazes de agregar diferentes modos de comunicação e modelos de negócio. Nessa perspectiva, o Globoplay obteve mais investimentos e passou a ter uma função preponderante na nova estrutura da empresa, favorecendo à Globo a capacidade de ofertar aos seus anunciantes a publicidade direcionada, isto é, vender para os usuários com o perfil de ser um potencial consumidor do produto e serviço divulgado.

A Globo sabia que precisava se adaptar às mudanças nos hábitos de consumo de mídia. O Globoplay, serviço de streaming digital, era um negócio em crescimento, mas faltava investimento e agilidade para competir em escala. [...]O Globoplay se tornou uma estrela brilhante – tão popular quanto o conteúdo exclusivo e culturalmente relevante que atrai o público para a plataforma inovadora. Sua estratégia de publicidade segmentada, que aproveita as informações do perfil do usuário, tem feito tanto sucesso que a Globo está aplicando a abordagem em todos os negócios. Agora a Globo pode atingir audiências e mercados de forma mais direcionada com seus negócios de publicidade, seja na TV paga ou digital. (ACCENTURE, 2022, Online)

Observamos que o Globoplay passa a ser uma ferramenta que garante à Globo uma nova forma de proferir o escoamento de seus produtos. Portanto, nesse breve período de existência, o Globoplay torna-se um elemento imprescindível na cadeia de valor da Globo. Conforme a Ancine (2015), a cadeia de valor de uma emissora de televisão pode ser segmentada em quatro etapas: produção de conteúdo, programação, transmissão de sinais e consumo.

Além disso, transformou-se numa outra alternativa de financiamento da empresa, mesclando a oferta de assinaturas e veiculação de publicidade. Outrossim, possibilita à empresa obter dados de comportamento e pesquisa de seus usuários, o que auxilia na entrega de um produto personalizado para seus assinantes e anunciantes, na elaboração e adoção de estratégias em projetos futuros.

As novas estratégias de produção e entrega de conteúdo audiovisual, envolvendo o uso coordenado de mídias e plataformas, incorporam a participação do público como fator crucial para o seu funcionamento – o que gera dados para a tomada de decisões que retroalimentam a cadeia de conteúdo audiovisual, a exemplo do processo de curadoria automatizada em serviços de vídeo sob demanda. (Massarolo, Mesquita, Fischer, Erthal, 2021, p.225)

O Globoplay hoje é considerado uma das maiores plataformas de streaming do país. Conforme análise de mercado realizada pelo Comscore¹⁵, ele é o segundo serviço de streaming mais consumido do Brasil, atrás apenas da Netflix. Segundo o instituto de pesquisa, a plataforma tem mais de 18 milhões de acessos por mês.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os tempos mudaram no mercado da comunicação de massa e adaptações foram exigidas. Com as pressões econômicas advindas da alteração do modo de consumo do público, expansão das plataformas de streaming e a consolidação do modelo de negócio das Big Techs, adaptar o modelo de negócio deixou de ser uma necessidade e passou a ser obrigação para as empresas tradicionais de mídia. E

¹⁵ Disponível em:

<https://tecnoblog.net/noticias/2023/05/29/netflix-e-spotify-dominam-streaming-no-brasil-globoplay-e-segundo-mais-assistindo/#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20estudo,mais%20assistidos%20do%20Brasil%2C%20respectivamente.> Acesso em: 05/07/2023

observando, vivendo e sendo impactada por essas mudanças, a Globo reformulou o modelo de negócio.

Essa pesquisa verificou que o processo de transformação da maior empresa de comunicação do Brasil percorreu três caminhos: (1) unificação de cinco empresas do grupo, reforçando a marca Globo; (2) reorganização administrativa, criando novas diretorias e unindo setores anteriormente separados; (3) investimento e empregando a tecnologia em toda infraestrutura e cadeia de valor da empresa, concebendo ferramentas digitais para o fomento de anúncios publicitários nas várias plataformas – como Globo Sim, Globo Ads e Gama DSP e transformando o Globoplay em um canal excepcional para distribuir, transmitir e monetizar o conteúdo da emissora.

No tangente ao modelo de negócio, analisamos que o programa Uma Só Globo modificou a empresa, tornando-a em uma MediaTech. Com isso, a Globo não é somente uma empresa de televisão cuja sustentabilidade era realizada pela comercialização de espaço na grade de programação, agora é uma empresa de conteúdo e tecnologia.

No decorrer do nosso estudo ficou perceptível que a captação de recursos e implantação de estratégias agora é baseada em dados, não em audiência mensurada por institutos de pesquisa. A publicidade deixou de ser a única fonte de capitalização. Com o streaming Globoplay conectado comercialmente à televisão, a empresa passa a ter na modalidade de assinatura uma outra possibilidade de sustentabilidade e também obtém dados de seus usuários, o que possibilita ciência sobre seu público consumidor.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCENTURE, online, 2022 - **O próximo episódio de uma emissora:**

Transformar-se em uma mediatech. Disponível

em:<<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/communication-s-and-media/document/Accenture-Globo-O-Proximo-Episodio-De-Uma-Emissora.pdf>>

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.

BRASIL. Presidência da República. **Secretaria de Comunicação Social. Pesquisa brasileira de mídia 2015: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira.** Brasília : Secom, 2014.

CARDOZO, Gabriel Rache; GARCIA, Ricardo Lupion. **As Big Techs e o princípio da autodeterminação informativa: Do tratamento dos dados pessoais pelas Big Techs a partir do princípio da autodeterminação informativa.** Disponível em: <https://www.pucrs.br/direito/wp-content/uploads/sites/11/2022/02/gabriel_cardozo.pdf> . Acesso em: 31/05/2023

GLOBO, online. 2018 - **Lançamento do programa Uma Só Globo.** Disponível em <<https://historia.globo.com/historia-grupo-globo/2015-2024/noticia/2018-lancamento-de-uma-so-globo.ghtml>> . Acesso: 26/06/22

MACHADO FILHO, Francisco. **TV Digital aberta no Brasil: Perspectivas para a implantação de um novo modelo de negócios.** Universidade Metodista de São Paulo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social São Bernardo do Campo, 2011

MASSAROLO, João Carlos; MESQUITA, Dario. **TV online no Brasil: estratégias dos serviços de distribuição da Rede Globo.** Produção de conteúdo [recurso eletrônico] : audiovisual multiplataforma / organizado por João Carlos Massarolo, Dario Mesquita. - São Paulo, SP : Soul, 2020. Disponível em: <https://ateve.com.br/wp-content/uploads/2021/04/LIVRO_Producao-de-Conteudo-2021.pdf>

MAURÍCIO, Patrícia. **Estratégias do Grupo Globo na disrupção do Modelo de negócios do jornalismo.** Revista eletrônica do Programa de Mestrado em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero. ANO XXI - No 41 JAN. / JUN.. 2018. Disponível em: <<https://seer.casperlibero.edu.br/index.php/libero/article/download/922/955>>

MASSAROLO, João; MESQUITA, Dario; FISCHER, André; ERTHAL, Cláudia. **Plataformização dos festivais de cinema e audiovisual: a experiência do MixBrasil.** REBECA- Revista Brasileira de Estudos de Cinema e Audiovisual. ANO 10. N. 2 – REBECA 20 | JULHO - DEZEMBRO 2021

MARTINS, Helena. VALENTE, Jonas. **Datificação da economia e impactos nos mercados das comunicações: uma análise do Google e do Grupo Globo.** Revista Eptic. VOL. 21, Nº 3, SET.-DEZ. 2019

MEIO & MENSAGEM. **Globo integra comercial e cria divisões por segmentos.** Disponível em:<<https://www.meioemensagem.com.br/midia/globo-integra-comercial-e-cria-divisoes-por-segmentos>> . Acesso: 08/12/2022.

MEIO & MENSAGEM. **Como os IDs pautam as estratégias de conteúdo da Globo.** Disponível em:<https://www.meioemensagem.com.br/midia/como-os-ids-pautam-as-estrategias-d-e-conteudo-da-globo>. Acesso: 08/12/22

MOURA, Fernando Carlos. **Tv brasileira: novo século, novos modelos de negócio**. Revista GEMInIS, São Carlos, UFSCar, v. 8, n. 2, pp.16-31, mai. / ago. 2017.

PEREIRA, F. H., e Z. L. ADGHIRNI. **O Jornalismo Em Tempo De Mudanças Estruturais**. *Intexto*, nº 24, julho de 2011, p. 38-57,

RODRIGUES, Fabiano. **Gestão de Negócios de Mídia: um meta-estudo sobre decisões estratégicas**. Revista Famecos, Porto Alegre, v. 25, n. 3, p. 1-23, setembro, outubro, novembro e dezembro de 2018: Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15448/1980-3729.2018.3.29188> .

SAAD Corrêa, Elisabeth; MÜLLER SPINELLI, Egle. **Reinventar, valorar e fortalecer: estratégias de inovações em modelos de negócio nas organizações jornalísticas**. *Comunicação & Inovação, PPGCOM/USCS* v. 18, n. 36 (73-88) jan-abr 2017.

SOUZA, Rafael. **O ‘plim’ e o ‘play’: uma sistematização das estratégias do Grupo Globo no entrelaçamento da TV aberta com o streaming**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação 45º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UFPB – 5 a 9/9/2022

VALOR ECONÔMICO. **Unificada, Globo estuda novos modelos de negócio**. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/07/30/unificada-globo-estuda-novos-modelos-de-negocio-sembarreira.ghtml> . Acesso: 03/12/2022.

VALOR ECONÔMICO. **Globo lança ‘marketplace’ para anunciantes e agências**. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2022/10/28/globo-lanca-marketplace-para-anunciantes-e-agencias-sembarreira.ghtml> . Acesso: 08/12/2022

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, ao meu sonho, que despertou em mim a vontade de escolher o jornalismo como profissão. É o sonho, como disse Ariano Suassuna, que leva a gente pra frente.

Gratidão à minha família, sobretudo aos meus pais, Hélio José e Nadjane Bernardino, que, apesar de todos os pesares, souberam me dar a criação que me manteve em linha reta nessa vida.

A minha avó Maria do Carmo (in memoriam), ser humano fundamental na formação do meu caráter e cuja saudade é eterna.

Gratidão também a meu irmão, João Pedro, minha primeira responsabilidade da vida.

As minhas tias Rosa Maria e Rosilene, ou, respectivamente, Lia e Lena (como são chamadas na nossa família). Ambas foram e são personalidades extremamente importantes para mim.

Ao professor, orientador e poeta Rafael de Araújo Melo pelo auxílio e incentivo durante a elaboração deste trabalho.

Aos professores que compõem a banca deste TCC. Ada Guedes (uma das principais referências intelectuais que tenho desde o início do curso) e Leonardo Alves, por quem tenho a eterna gratidão por ter sido a pessoa que intermediou a conquista do meu primeiro estágio.

A todos os professores que já tive na minha vida. Todos eles foram importantes na minha trajetória.

Gratidão à Escola Ana Nery e à Escola Álvaro Gaudêncio De Queiroz, locais onde pude adquirir os primeiros conhecimentos.

Ao curso de jornalismo da Universidade Estadual da Paraíba.

Aos meus companheiros e colegas da TV Paraíba. Se a formação no curso de jornalismo da Universidade Estadual da Paraíba me deu régua, a TV Paraíba me deu um compasso.