



## Globo Play: comodidade e mobilidade como novos conceitos de valor para maior TV do Brasil<sup>1</sup>

Edson Capoano<sup>2</sup>

ESPM-SP

### Resumo

Este artigo apresentará a evolução no conceito de valor e de receita da TV Globo sobre seu novo produto, a plataforma Globo Play. O foco do artigo se dará na análise de um tópico do modelo de negócios da nova plataforma, especificamente nas estratégias para criação da proposta de valor e nas fontes de receita com o modelo *freemium*. Os conceitos teóricos utilizados serão o de criação de valor da informação e suas classificações. A metodologia principal foi a entrevista semi-estruturada com representante da diretoria comercial do Grupo Globo. Além desse método, houve pesquisa bibliográfica, estudando os conceitos teóricos e a cobertura da imprensa sobre a plataforma e análise exploratória, utilizando a ferramenta digital Globo Play. A conclusão aponta que a proposta de valor foi composta pela a comodidade do acesso de conteúdo em qualquer dispositivo móvel e a universalidade da transmissão streaming em todo o território brasileiro, que ainda tem restrições de acesso ao sinal da TV digital.

**Palavras-chave:** Rede Globo de TV; Globo Play; valor; comodidade; mobilidade.

### Introdução

A Rede Globo de Televisão nasceu em 1965, provinda do jornal O Globo e na Rádio Globo, ambas da família Marinho, no Rio de Janeiro. Conseguiu a liderança na audiência brasileira três anos depois, graças às hoje famosas telenovelas brasileiras e aos telejornais, os primeiros com links ao vivo no Brasil; à instalação de antenas em todo o país, alcançando hoje incríveis 99,6% de alcance de transmissão no território brasileiro; ao apoio dos governos militares dos anos 60 e 70 do século XX, como a

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho 2: Comunicação, Consumo e Identidade, do 6º Encontro de GTs de Pós-Graduação - Comunicon, realizado nos dias 14 e 15 de outubro de 2016.

<sup>2</sup> Doutor pelo PROLAM-USP, Mestre e Bacharel em Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e Pós-doutorando pela Universidade de Navarra (Espanha). Professor pesquisador do Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado da ESPM-SP. [Edson.capoano@espm.br](mailto:Edson.capoano@espm.br)



permissão da parceria com a estadunidense Time-Life, o que garantiu à Globo capital estrangeiro - o que era ilegal na época -, equipamentos e treinamento profissional.

Desde o fim dos anos 60, portanto, a TV Globo é líder de audiência no Brasil, com o dobro de telespectadores que a somatória de todas as outras TVs de sinal aberto juntas. Transmissões como jogos da seleção brasileira de futebol chegaram a alcançar 75 pontos de audiência<sup>3</sup> e episódios de telenovelas, 70 pontos<sup>4</sup>.

Desde os anos 90, porém, a audiência tem caído, graças à concorrência com outras emissoras e a dispersão do público para outras plataformas de audiovisual. De 2002 a 2012, a Globo perdeu 22% de sua audiência em rede nacional<sup>5</sup>. De fato, a variedade de acesso à informação do brasileiro mudou graças à internet. Dos 204 milhões de brasileiros, 115 milhões tem acesso à internet, no trabalho ou em casa. Deste total, 38% têm acesso à banda larga e 80 milhões, a smartphones<sup>6</sup>.

Por isso, o grupo Globo aposta em uma estratégia multimídia (graças aos seus canais da TV a cabo Globosat) e multiplataforma para manter sua receita e seus telespectadores<sup>7</sup>. Uma das iniciativas é o *Globo Play*, lançado em novembro de 2015.

Trata-se de uma plataforma com a programação da TV Globo disponível online, graças ao site para PCs e TVs conectadas e um aplicativo disponível para

---

<sup>3</sup> Um ponto equivale a 1% do universo pesquisado. No caso da Grande São Paulo, representa 60.204 lares” (fonte: Ibope)

<sup>4</sup> Telenovela “América”, em 11/4/1995.

<sup>5</sup> De 2002 a 2012, a Globo perdeu 22% de sua audiência em rede nacional. Em 2002, no Painel Nacional de Televisão (PNT), a média diária da emissora, entre 7h à 0h, era de 22,2 pontos. De janeiro a agosto de 2012, a média diária foi de 17,4 pontos. Cada ponto equivale a 191 mil domicílios no país. (Painel Nacional de Televisão (PNT).

<sup>6</sup> Na América Latina, o streaming supera o consumo de TV aberta. 70% da população vê TV e 81%, vídeos em streaming. (fonte: IMS)

<sup>7</sup> Apesar da crise na economia brasileira que afetou os anúncios publicitários na TV, que caíram 8.5% no primeiro semestre de 2015, a receita do Grupo Globo em 2015 foi de R\$ 16,2 bilhões (US\$ 4 billion), com lucro líquido de R\$ 2,35 bilhões (US\$ 585 million) no mesmo ano. (Ricardo Feltrin - <http://celebridades.uol.com.br/ooops/ultimas-noticias/2015/03/26/receita-cresce-mas-cai-lucro-do-grupo-globo.htm>)



smartphones e tablets. Oferece transmissão em *streaming* dos programas ao vivo da TV ou “*simulcasting*” (seção “Agora na Globo”) e a possibilidade de assistir trechos de programas (“cach-ups”) já exibidos de graça ou na íntegra (seção “Replay”), para assinantes do serviço Globo.com. O conteúdo está dividido nas seções “Mais Vistos”, “Novelas e séries”, “Humor”, “Variedades”, “Realites”, “Jornalismo” e “Esportes”. Começa a haver conteúdos exclusivos da plataforma, como episódios zero ou “digital only”, como a da novela “Totalmente demais”(2016). O Globo Play também oferece a antecipação de alguns programas, como a série “Verdades Secretas”(2015), que teve um episódio exibido um dia antes na plataforma em comparação com a TV. O conteúdo é transmitido em qualidade 4K e o cadastro no site e o serviço de geolocalização permitem a exibição de programação regional e propagandas customizadas. Até a conclusão deste artigo, esses serviços só estão disponíveis no Rio de Janeiro e em São Paulo.

Estatísticas oficiais do Globo Play ainda não estão disponíveis, mas foi divulgado que a plataforma quadruplicou o número de usuários conectados à Rede Globo, e que em quatro meses de existência, as estratégias de receita *Freemium* (R\$12,90 ou US\$3,00 por mês para assinantes) e propagandas em *pre-roll* já sustentam financeiramente a operação, com uma equipe exclusiva de 30 pessoas e cerca de 50 envolvidas no projeto.

## **Marco Teórico**

Na criação de um modelo de negócio, uma das etapas mais difíceis a serem realizadas é compor a proposta de valor do produto, serviço ou processo oferecido ao cliente. O próprio conceito de *valor* deve ser retomado em uma época de digitalização dos bens comercializáveis.

No ramo da comunicação e do jornalismo, o valor do conhecimento, da informação e da verdade é um desafio, dado que hoje há oferta gratuita em quaisquer dispositivo de dados:

*O fluxo de informação tem características únicas se comparado com outros recursos porque só existe através da percepção humana, é facilmente*



*transportado, é difusível e compartilhável e o fluxo livre maximiza o seu uso. Além disso, a dinâmica dos negócios de produtos dos media difere da de outros produtos por causa das diferenças da parte da oferta e da procura que afetam as características mercadológicas, financeiras e operacionais, e produzem ambientes de negócios e relações de troca exclusivos para os media. (2013: p. 56)*

Nota-se que a estratégia de composição de valor da plataforma Globo Play é uma combinação dos diferentes âmbitos de valor conhecidos, já que a empresa reconhece o público que atende como diverso e complexo. A seguir, será feita a apresentação dos conceitos de valor social, individual, intrínseco, instrumental e econômico, e como o Globo Play os utiliza e os adapta à realidade brasileira.

PICARD (2013) retoma a interpretação do valor como *intrínseco*, com qualidades inerentes às relações com outros bens. A veracidade, o conhecimento e o saber tem valores implícitos, dado que são concretamente bons, se corretos; mas produtos jornalísticos que portam tais fatores tem valores relativamente implícitos, dado que precisam alterar – para melhor, espera-se – a vida dos consumidores de informação (2013, p. 55).

Além do valor intrínseco, o *valor social* se refere ao funcionamento da comunidade, à cultura e ao conhecimento e entendimentos coletivos: “*O valor social é aquele que apoia interesses e propósitos coletivos mais amplos, que são essenciais aos consumidores individuais* (2013, p. 60)”. Tal valor social se combina com o valor *individual*, que varia entre as pessoas, determinado pelos “*desejos e necessidades dos indivíduos e pelas decisões distintas sobre se e como satisfazê-las* (2013, p. 60)”.

Finalmente, valor *instrumental* envolve valores funcionais e utilitários, fatores que suportam e aceleram o cumprimento de objetivos e desejos. Portanto, através do valor instrumental, chega-se a outro tipo de valor, o intrínseco. Este último exige envolvimento mental intencional, ao contrário dos benefícios a partir do valor instrumental, que pode trazer benefícios sem o conhecimento dos fatos.

Os conceitos anteriores permitem chegar ao conceito de valor *econômico*, que se refere a excelência do que se oferece ao consumidor, como sua importância,



beleza, praticidade ou luxo, e pode ser utilizado em uma relação de troca (2013, p. 56). Esta última característica é alterada no processo de composição de valor, no caso de análise deste artigo, de vídeos oferecidos em uma plataforma digital.

PICARD classifica os tipos de valores e suas intersecções:

- *Valor social e intrínseco: verdade, honestidade, identidade, comunidade, entendimento;*
- *Valor social e instrumental: entendimento, interação social, compromisso, participação democrática, correção de erros, resolução de conflitos;*
- *Valor individual e intrínseco: conhecimento e entendimento, pertença, segurança, auto-significação;*
- *Valor individual e instrumental: sensibilização, aprendizado, tomada de decisão, aviso de perigo, melhoria de vida, expressão, conveniência, satisfação pessoal.*

Figura 1: “Valores selecionados e resultados na grade de valor conceitual”  
(2013, p. 61)

Como um dos principais valores identificados neste artigo é a conveniência de se consumir conteúdos da Globo em qualquer lugar com mídias mobile, faz-se necessário apresentar o conceito de *mobilidade da informação*:

*Define-se mobilidade como o movimento do corpo entre espaços, entre localidades, entre espaços privados e públicos. Parece que novas práticas do espaço urbano surgem com a interface entre mobilidade, espaço físico e ciberespaço, como veremos adiante. As consequências devem interessar os estudiosos da comunicação, do urbanismo e da sociologia, sem falar no desenvolvimento técnico dos aparelhos. (2004, p. 3)*

### **Metodologia**

A metodologia principal foi a entrevista semi-estruturada com representante comercial da diretoria do Grupo Globo e responsável pelo Globo Play, Julia Gutnik. A entrevista foi realizada durante o período da tarde na sede da TV Globo São Paulo. A entrevista seguiu o seguinte roteiro de perguntas:



- *Defina o Globo Play.*
- *Quais e quanto de conteúdo da Globo há no GP? Há uma porcentagem do total da programação?*
- *Quem é o seu cliente? Quais são as necessidades do seu cliente?*
- *Por que ele vai pagar pelo GP? Existem pesquisas que comprovem esse interesse?*
- *Qual a proposição de valor do GP?*
- *Qual o custo estimado do GP (ao menos, em comparação com outras operações da Globo)?*
- *Qual foi o investimento? Capital, recursos, profissionais;*
- *Qual previsão de receita? Ao menos, proporcionalmente com os custos.*
- *Quando será possível manter o GP apenas com os ingressos provindos do aplicativo?*
- *A penetração de novas tecnologias e desenvolvimentos em métodos de produção de mídia: O GP requer da Globo outra forma de trabalhar?*
- *As questões políticas e questões que têm uma influência sobre a mídia indústria de desenvolvimento e meios de comunicação práticas de gestão na região. A TV Globo se baseou em crescimento de uso de smartphones ou de 4G para apostar no GP?*
- *Quais perspectivas de crescimento e projeções de público para o GP?*
- *Qual estratégia multi-plataforma da TV Globo? Se há barreiras que historicamente divididos plataformas diminuir, onde elas persistem?*
- *Quais tendências no consumo audiovisual no novo contexto multimídia?*
- *Quais tendências e monetização de conteúdo de vídeo das operadoras de TV?*

A entrevista semi-estruturada reúne perguntas abertas e fechadas, onde o interlocutor/entrevistado é estimulado a responder sobre o tema proposto de forma longa. O entrevistador/pesquisador segue uma relação de perguntas previamente definidas, mas o aplica de forma a que o conteúdo se torne uma conversa informal, a fim de estimular o fluxo de raciocínio.

Em certos momentos, a entrevista semi-estruturada pede do arguidor correções de rota do diálogo, para que as perguntas iniciais sejam respondidas, bem como retornar a temas que não ficaram claros, ou ainda recompor o texto da entrevista, auxiliando o interlocutor a esclarecer as declarações realizadas.

O objetivo de utilizar a entrevista semi-estruturada foi delimitar o volume de informações; a dificuldade de agendamento com os profissionais da TV Globo; à agenda restrita dos responsáveis do Globo Play; ao interesse de se alcançar os objetivos da pesquisa em pouco tempo.



Além desse método, houve pesquisa bibliográfica, estudando os conceitos teóricos e a cobertura da imprensa sobre a plataforma e análise exploratória, utilizando a ferramenta digital Globo Play.

### **Análise**

No valor de troca, o comprador define o que está disposto a pagar; já no valor de uso, a utilidade do bem para o consumidor. Ambos valores, segundo PICARD (2015, p. 61), são baixos no mercado de notícias e informação, dado que as variáveis *exclusividade, escassez, necessidade e disponibilidade* estão cada vez mais desvalorizadas. Afinal, é cada vez maior a disponibilidade de informações, inclusive de forma gratuita; diante da grande oferta de informação, ela é cada vez menos exclusiva e escassa, e sua quantidade não faz crescer a necessidade por informação. Em uma relação simples de oferta e procura, a primeira grandeza explodiu numericamente, mas não necessariamente alavanca o crescimento da segunda grandeza.

O Grupo Globo entende que se tais variáveis estão em transformação, é preciso investir em outras funcionalidades do produto que oferece pelo Globo Play. Por isso, investem na ideia da mobilidade e na acessibilidade do conteúdo em qualquer tempo e espaço. Isso gera proposição de *valor de comodidade*, como comprovado na pesquisa qualitativa:

*O streaming irrestrito de toda a programação ao vivo da TV Globo, o que chamamos de simulcasting, é outro ponto forte do Globo Play. Assim, se alguém chegou a casa depois da novela preferida ou perdeu o telejornal, pode assisti-lo sem restrições. O valor vem da comodidade de assistir a TV Globo qualquer conteúdo em qualquer lugar. (2016)*

PICARD (2013, p. 138) chama comodidade de *conveniência*, proporcionada quando as empresas de comunicação reconhecem que os utilizadores tem diferentes necessidades e diferentes capacidades para dedicar tempo às informações ao longo do dia. Tipos de conteúdo, de formas e de tempos diferentes, para distintos espectadores, com oportunidades diferentes para recepção e consumo: *Agrega-se valor aos produtos tornando-os mais fáceis e mais convenientes de utilizar. (...) As*





*organizações noticiosas podem agregar valor ao dar atenção aos fatores relacionados com a agregação, disponibilidade e uso do seu conteúdo. (2013, p. 137)*

A comodidade ou conveniência também estão nos formatos e apresentações do material. A simplicidade e robustez do aplicativo mobile do Globo Play pode atrair utilizadores, usando-o no lugar de outras plataformas menos funcionais ou amigáveis, como o Youtube ou sites ilegais. Não é por acaso que o aplicativo tenha sido baixado por seis milhões de pessoas em três meses:

*A facilidade de uso e a conveniência criam um valor instrumental, o que torna os produtos mais desejáveis, além de lhes conferir valor de troca. Os benefícios emocionais e funcionais associados à facilidade de uso e à conveniência podem conduzir a uma maior lealdade no consumo, que produz não apenas maior valor de troca, mas também suporta o valor intrínseco do consumo de notícias. (2013: 138)*

Apesar do conteúdo audiovisual do Globo Play ter valor intrínseco, já que a dramaturgia da TV Globo é a melhor do Brasil e o jornalismo, tecnicamente de alto nível, a relação de troca se inicia na permanência do consumidor na plataforma, e termina na monetização do processo, pelo formato *Freemium*<sup>8</sup>. Em outras palavras, a composição de valor do Globo Play se inicia pelo valor intrínseco, passa pelo valor social e individual, e finaliza no valor econômico.

Em entrevista semi-estruturada, a direção comercial do Grupo Globo afirmou que a função social do jornalismo e da dramaturgia pede acesso irrestrito dos conteúdos do Globo Play. Logo, utiliza o valor social para qualificar seu produto:

*A TV Globo tem uma concessão pública, que a permite transmitir informações através do seu jornalismo. Essa mesma função social deve estar presente nas plataformas digitais. Por isso, acreditamos ser obrigatório manter totalmente liberado o consumo de programas jornalísticos no Globo Play. Com a dramaturgia, não é diferente. As*

<sup>8</sup> “O modelo Freemium sugere um modelo de negócios que disponibilize um serviço básico e gratuito (“free”), ao mesmo tempo que coloque um catálogo de serviços e produtos que, pelo valor que tem, podem ser cobrados (“premium”).





*novelas da TV Globo tradicionalmente prestam serviços à sociedade, como quando estimulam doação de sangue ou de órgãos. A participação de personagens que compõem casais homossexuais acontece em nossas novelas há mais de 20 anos. Por isso, também achamos necessários que esses conteúdos sejam irrestritos. (2016)*

Essa parece ser a grande aposta do Grupo Globo com o Globo Play. Não se trata de transferir a gigantesca operação comercial televisiva para as mídias móveis, mas fazer com que o valor que há no consumo digital e em rede circule e retroalimente o valor que se dá à televisão. *“Queremos uma sinergia com a televisão. Nossas pesquisas apontam que o telespectador comenta os programas que assistem na TV, ao vivo, mas depois vai para as mídias digitais e esse consumo de produtos Globo se estende”.* (2016)

Outra característica a que se deve o sucesso do Globo Play é a manutenção das características da marca TV Globo para a plataforma, entre elas, a qualidade técnica e estética dos produtos audiovisuais e a gratuidade do consumo de quase todos os vídeos, assim como na TV aberta. Assim, o Grupo Globo adota a estratégia de atrair o telespectador brasileiro através do conteúdo grátis, organizado e tecnicamente perfeito, criando disposição para que o consumidor se mantenha na plataforma oficial da TV. É o caminho para consolidar uma estratégia *Freemium*<sup>9</sup> de capitalização.

*A disposição dos consumidores em pagar mais – mas, às vezes, menos – do que os custos totais do produtor depende de suas percepções do valor do produto ou serviço – e da sua marca – em termos econômicos e outros. Assim, a capacidade de aumentar o valor na mente dos consumidores leva*

---

<sup>9</sup> “(...) free information that could only be used if the consumer bought the product (...) Thus was born one of the most powerful marketing tools of the twentieth century: giving away one thing to create demand for another... “Free” is a word with an extraordinary ability to reset consumer psychology, create new markets, break old ones, and make almost any product more attractive. He also figured out that “free” didn’t mean profitless. It just meant that the route from product to revenue was indirect, something that would become enshrined in the retail playbook as the concept of a “loss leader.” (2009, pp. 9 & 10).”



*ao crescimento das vendas, a preços e lucros mais elevados e ao aumento do valor da empresa. As percepções de valor dos consumidores são cruciais porque o valor econômico é mais contingente do que determinante e os indivíduos avaliam os fatores de contingência no processo de determinação do valor. (2009)*

Como mencionado anteriormente, a equipe que projetou o Globo Play reconhece que o seu público é diverso: “Entendemos que não há público online e offline, mas tudo ao mesmo tempo. Por isso, nossa operação em plataformas mobile deve acrescentar novas experiências ao consumo dos produtos Globo, não fazê-las competir entre si. O mobile reforça valor da nossa operação na TV” (2016). Percebe-se que as características de personalidade híbridas dos telespectadores e sua forma de consumo combinado de mídias também faz combinar os tipos de valor que ressalta PICARD:

*Os tipos de valor não são mutuamente exclusivos porque os indivíduos têm tanto desejos e necessidades individuais quanto sociais, e as sociedades democráticas não buscam apenas satisfazer as amplas necessidades sociais, mas sim auxiliar os indivíduos a atingir seus desejos e necessidades pessoais. (2013, p. 13)*

Uma forma de atingir tal especificidade do público é encantar e surpreender o consumidor, o que promove atitudes e emoções individuais e culminam em novas percepções de valor. No caso do Globo Play, estão sendo oferecidos conteúdos exclusivos aos assinantes, como exibição 24h do reality show Big Brother Brasil, a disponibilização antecipada de episódios de minisséries e de capítulos piloto ou capítulos zero que não serão exibidos na TV aberta. Tais fatores parecem gerar valores individuais e sociais, como a satisfação de consumir um conteúdo especial e a segurança que a plataforma tem o compromisso de oferecer novidades que justifiquem o valor de uma assinatura: R\$12,90 por mês (US\$ 3,00).

### **Conclusões**

O compromisso estabelecido entre o Grupo Globo e o consumidor do Globo Play, portanto, é que este continue com o padrão de qualidade técnico, estético, dramaturgicamente e informativo que a TV Globo oferece. Apesar de diversificar a forma



de consumir seus produtos audiovisuais, a plataforma atende a várias necessidades dos espectadores a cada momento. Dessa forma, a empresa brasileira oferece o Globo Play como a principal e fonte de conteúdo audiovisual de si mesmo, diferente do modelo de negócios de Netflix, que diversifica seus fornecedores de conteúdo. Isso gera confiança e relacionamento com o público, o que culmina em manutenção de valor da marca TV Globo para a plataforma Globo Play.

*A marca das organizações noticiosas não é apenas um nome, mas sim toda a abordagem das notícias e informações para que os consumidores compreendam claramente os valores por detrás da apresentação, independentemente da plataforma. Embora as apresentações reais variem entre plataformas, os valores subjacentes não podem variar, ou nenhuma marca terá uma identidade certa. (2013, p. 139).*

O valor econômico da Globo Play pode se dar pelo acesso ao conteúdo exclusivo, mas não é a única relação de troca existente entre empresa e consumidor, já que a plataforma permite livre consumo da maioria dos vídeos oferecidos. Na forma de consumo gratuito, a composição de valor se transfere do valor econômico para os âmbitos individual, coletivo e intrínseco, valorizando a marca Grupo Globo e retroalimentando o valor que o telespectador percebe na TV, que originalmente produz o conteúdo que é disponibilizado nas mídias digitais através da plataforma.

Da mesma forma, a composição de valor nos produtos do Globo Play, portanto, parece se dar na combinação de tipos de valor, provindos dos recursos de comunicação da plataforma digital com a tradicional qualidade da produção audiovisual que a TV produz e oferece na plataforma. O resultado da proposição de valor é a comodidade, a customização do consumo e a liberdade de uso em qualquer dispositivo digital.

Além das combinações de valor que produtos como o Globo Play pode realizar, as questões econômicas de troca de valor e de opinião dos consumidores sobre o grau de desejo pelos produtos que a plataforma oferece devem ter uma precificação. Nesse aspecto, valor de troca e valor de uso são consequências do processo.



O Globo Play parece estar conseguindo manter o valor da TV Globo no ambiente digital. A transmissão streaming irrestrita da programação ao vivo gera segurança que a filosofia da TV aberta e gratuita está mantida na internet. Já a mobilidade de assistir à programação da Globo em qualquer mídia digital gera valores individuais, como conveniência, satisfação emocional e pertença. A conclusão é que mobilidade e a conveniência geram sensibilização e satisfação emocional no público, que tem sua programação preferida à disposição a qualquer momento gera tomada de decisão, no caso, a de se manter na plataforma da Globo, ao invés de utilizar sites paralelos.

Já os comentários sobre programas de entretenimento como telenovelas e reality shows, cujos vídeos podem ser compartilhados nas redes sociais através da própria plataforma, valores instrumentais, como interação social, sensação de comunidade e de participação interativa.

Finalmente, o modelo *Freemium*, com uma oferta gigantesca de conteúdos grátis, gera confiança e segurança de que o conteúdo necessário dos vídeos de jornalismo seguirão à disposição, pois prestam um serviço à sociedade, gerando valor social e intrínseco.

## Referências

- ANDERSON, C. **Free: the future of a radical price**. 1ª ed. Hyperion; June 24, 2009
- BORELLI, S. & Priolli, G. (org.). **A Deusa Ferida: Por que a rede Globo não é mais campeã absoluta de audiência**. São Paulo. Summus Editorial, 2000.
- GUTNIK, Julia. **Estratégias de criação de valor do Globo Play**. Entrevista semi estruturada realizada em 12/02/2016. São Paulo, Brasil, 2016.
- LEMONS, A. & JOSGRILBERG, F. **Comunicação e mobilidade: aspectos socioculturais das tecnologias móveis de comunicação no Brasil**. Salvador: EDUFBA, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Cibercultura e Mobilidade: a Era da Conexão**. Revista Razón y Palabra 41. Cidade do México, 2014.



MENDES, A. **Novos Modelos De Negócio para a Imprensa Online**: O Modelo Freemium no Publico.pt, Elpais.com e Nytimes.com. Dissertação De Mestrado, Escola Superior de Educação de Porto Alegre, 2012.

PICARD, R. **Criação de Valor e o Futuro das Organizações Jornalísticas**. Editora Mídia XXI, 1ª edição. Lisboa, 2013.

WILSON, F. **My Favorite Business Model**. In [http://avc.com/2006/03/my\\_favorite\\_bus/](http://avc.com/2006/03/my_favorite_bus/). 03/23/2006. Acessado em 02/14/2016.