UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM MEIOS E PROCESSOS AUDIOVISUAIS

ADRIANO ADORYAN
Modelos de negócios de televisão
(v. 2)

SÃO PAULO 2014

ADRIANO ADORYAN

Modelos de Negócios de Televisão

V.2 (corrigida)

Tese de Doutorado apresentada para o programa:
MEIOS E PROCESSOS AUDIOVISUAIS na área de
concentração de **MEIOS E PROCESSOS AUDIOVISUAIS** da
Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São
Paulo sob orientação do Prof. Dr. Gilson Schwartz.

São Paulo 2014

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho,
por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa,
desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Adoryan, Adriano
Modelos de negócios de televisão / Adriano Adoryan. --
São Paulo: A. Adoryan, 2014.
176 p.: il.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Meios e
Processos Audiovisuais - Escola de Comunicações e Artes /
Universidade de São Paulo.
Orientador: Gilson Schwartz
Bibliografia

1. televisão (meio de comunicação) 2. novas tecnologias
da comunicação 3. informação 4. negócios 5. redes I. Schwartz,
Gilson II. Título.

CDD 21.ed. - 302.23

Nome: Adriano Adoryan

Título: Modelos de Negócios de Televisão

Tese apresentada à Escola de Comunicações e Artes da
Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Comunicação.

Aprovado em: 08 de Dezembro de 2014.

Presidente da Banca: Prof. Dr. Gilson Schwartz

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Marília Silva Franco

Instituição: Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Davi Noburo Nakano

Instituição: Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Cláudio Márcio Magalhães

Instituição: UNA

Prof. Dr. Rogério Brandão

Instituição: EBC

À Helena, por iluminar nossa vida com seu sorriso e me
fazer querer ser uma pessoa melhor.

AGRADECIMENTOS

A Fernanda, namorada, companheira, amiga, cúmplice, parceira, crítica, mãe e maior incentivadora deste doutorado. Sem suas provocações esta etapa dos meus estudos ainda estaria esperando uma oportunidade. Com seu amor, nossa vida mudou completamente e este projeto também se realizou.

A minha família, Carlos, Keila, Karla e Henrique, por sempre acreditar, apoiar e abraçar meus passos.

Ao meu orientador, Gilson, pelo apoio irrestrito e confiança plena.

A Marília Franco, minha madrinha acadêmica, sempre pronta a tranquilizar e a acender um farol sobre os caminhos.

Aos amigos queridos (Paschoal, Cláudio Magalhães, Hélio Solha, Botesi, Gabriel Priolli, Cláudia Lago, Carlos Lemos, Carol Medina, Luciana Maeyama, Luís Martins, Gabriela Freitas, Dalt's, Rafael e Lia Sato, Renata Mequita, Pedro Colanieri) por acreditarem e acarinharem.

Aos companheiros de pesquisa, Regina Melo Silveira e Reinaldo Matushima, pelo apoio, pelas trocas, pelas oportunidades. Reinaldo, nossas reuniões semanais, suas críticas e referências foram essenciais para que esta tese fosse estruturada e concluída.

Aos parceiros na EBC, pelas trocas de ideias, pelas experiências compartilhadas, essenciais para o amadurecimento deste projeto. Em particular ao Alexandre Brandão, pelos esclarecimentos preciosos sobre financiamento público e pela troca acadêmica e; ao Alberto Adler, pelos papos, trocas de referências e análises compartilhadas sobre o mercado de televisão.

Ao João, sempre companheiro.

“A televisão brasileira, portanto, nasceu local e assim permaneceu por uma década, antes que a evolução técnica a projetasse para além das fronteiras municipais.”

GABRIEL PRIOLLI

ADORYAN, Adriano. (2014). *Modelos de Negócios de Televisão*. Tese de Doutorado. PPGMPA – Escola de Comunicação e Artes – Universidade de São Paulo, São Paulo.

RESUMO

Se na infância da convergência digital a indústria da música lutou para manter seu modelo de negócios, sofrendo severas perdas, hoje a televisão movimenta-se para compreender os novos caminhos e incorporá-los às suas estratégias. Mas como são formadas estas estratégias? Quais as características comuns e diferenciais de cada uma? Quais as ferramentas de análise objetiva existentes?

Em que pese a ampla cobertura de mídia especializada e análises de pesquisadores, o mapeamento metódico, a tipificação e as avaliações de desempenho, impacto e retorno de investimentos em novos modelos de programação e monetização das grades nas redes de TV são predominantemente subjetivas, impressionistas e fragmentadas. Como em quase tudo o que se refere ao processo histórico de convergência digital, as opiniões são baseadas numa coleta casuística ou pouco sistemática de informações, são raras as análises comparadas.

O presente trabalho busca explorar as principais características do negócio de televisão, da formação de redes, num esforço interdisciplinar em busca de organizar um quadro com os diversos aspectos dos modelos de negócios de cada segmento e gerar critérios de análise e estruturas de coleta de informações do setor.

Palavras-chave: Televisão (meio de comunicação); Novas tecnologias da comunicação; Informação; Negócios; Redes.

ADORYAN, Adriano. (2014). Television Business Models. Tese de Doutorado. PPGMPA – Escola de Comunicação e Artes – Universidade de São Paulo, São Paulo.

ABSTRACT

In the beginning of the digital convergence the music industry fought to keep its business model, suffering severe losses. Today television moves to understand the new ways and incorporate them into their strategies. But how these are formed? What are the common features and differences of each? What tools exist for objective analysis?

Despite the wide coverage of specialized media and researchers' analyzes, the methodical mapping, classification and performance evaluations, impact and return on investment in new programming and monetization strategies at TV networks are predominantly subjective, impressionistic and fragmented. As with almost everything that refers to the historical process of digital convergence, the opinions are based on an individual or unsystematic collection of information, being rare an objective comparative analyzes.

This study aims to explore the main features of the television business, the formation of networks in an interdisciplinary effort to achieve a framework to organize the various aspects of the business models of each segment and generate analysis criteria and structures for collecting information sector.

Keywords: Television (media); New communication technologies; Information, Business, Networking.

TABELA DE FIGURAS

FIGURA 1: REDES LOCAIS, ESTADUAIS OU REGIONAIS.....	54
FIGURA 2: REDE NACIONAL	55
FIGURA 3: ETAPAS E PAPÉIS DA CADEIA DE VALOR (REPRODUZIDO DE CPQD: "CADEIA DE VALOR - PROJETO SISTEMA BRASILEIRO DE TELEVISÃO DIGITAL - MODELO DE IMPLANTAÇÃO").....	59
FIGURA 4: ETAPAS E PAPÉIS NA CADEIA DE VALOR DIGITAL (REPRODUZIDO DE CPQD: "CADEIA DE VALOR - PROJETO SISTEMA BRASILEIRO DE TELEVISÃO DIGITAL - MODELO DE IMPLANTAÇÃO").....	60
FIGURA 5: REPRODUÇÃO DA FIGURA 18 - FLUXO DE RECEITAS (CPQD, 2004).....	62
FIGURA 6: CADEIA DE FINANCIAMENTO DA TV COMERCIAL	64
FIGURA 7: COMPOSIÇÃO DE RECEITAS DAS EMISSORAS DE TV NO BRASIL. FONTE: ABERT/FGV	65
FIGURA 8: CADEIA DE FINANCIAMENTO NA TV POR ASSINATURA	67
FIGURA 9: MAPA CONCEITUAL DA EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO (FORMULADO DURANTE SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2012/2022).....	75
FIGURA 10: MAPA CONCEITUAL DE NEGÓCIOS DE COMUNICAÇÃO ELETRÔNICA	76
FIGURA 11: MAPA MENTAL - ELEMENTOS DE TELEVISÃO	82
FIGURA 12: MAPA MENTAL - ELEMENTOS DE TELEVISÃO (2 NÍVEIS)	83
FIGURA 13: MAPA MENTAL - ELEMENTOS DO NEGÓCIO DE TELEVISÃO	86
FIGURA 14: MAPA MENTAL - MODELO DE NEGÓCIO DE TELEVISÃO: DIMENSÃO CONCEITUAL.....	88
FIGURA 15: MAPA MENTAL - MODELO DE NEGÓCIO DE TELEVISÃO: OBJETIVO.....	88
FIGURA 16: MAPA MENTAL - MODELO DE NEGÓCIO DE TELEVISÃO: PROGRAMAÇÃO	92
FIGURA 17: MAPA MENTAL - MODELO DE NEGÓCIO DE TELEVISÃO: PÚBLICO-ALVO	99
FIGURA 18: MAPA MENTAL - MODELO DE NEGÓCIO DE TELEVISÃO: FINANCIAMENTO	101
FIGURA 19: MAPA MENTAL - MODELO DE NEGÓCIO DE TELEVISÃO: OPERACIONAL	106
FIGURA 20: MAPA MENTAL - MODELO DE NEGÓCIO DE TELEVISÃO: CONTEÚDO	107
FIGURA 21: MAPA MENTAL - MODELO DE NEGÓCIOS DE TELEVISÃO: CANAL	111
FIGURA 22: MAPA MENTAL - MODELO DE NEGÓCIOS DE TELEVISÃO: INFRAESTRUTURA.....	120
FIGURA 23: MAPA MENTAL - MODELO DE NEGÓCIO DE TELEVISÃO: PESSOAL	122
FIGURA 24: EXEMPLO DE VISÃO MULTIDIMENSIONAL DA FORÇA RELATIVA DAS CARACTERÍSTICAS DE UMA TELEVISÃO	144
FIGURA 25: EXEMPLO DE COMPARAÇÃO MULTIDIMENSIONAL ENTRE TELEVISÕES.....	145
FIGURA 26: EXEMPLO DE VISUALIZAÇÃO EM GRÁFICO DE REGIÕES.....	145
FIGURA 27: EXEMPLO DE VISUALIZAÇÃO POR CONJUNTOS COMBINANTES	146
FIGURA 28: ÁRVORE DE ATRIBUTOS DE VALOR DE MÍDIA EM DIFERENTES CONTEXTOS E MERCADOS	160

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ELEMENTOS CHAVE DOS NEGÓCIOS APLICADOS À CADEIA DE VALOR DE TELEVISÃO DO CPQD (2004)	61
TABELA 2 - ELEMENTOS CHAVE DOS NEGÓCIOS APLICADOS À CADEIA DE VALOR DE TELEVISÃO DE GIANANTE E OUTROS PARA O CPQD (2004) INCLUINDO FINANÇAS	63
TABELA 3: ELEMENTOS CHAVE DOS NEGÓCIOS APLICADOS À CADEIA DE VALOR DE TELEVISÃO PROPOSTA PELO GIANANTE <i>ET. AL</i> (2004), REVISTA POR ADORYAN (2014)	68
TABELA 4: ELEMENTOS DO NEGÓCIO DE TELEVISÃO - ESTUDO	84
TABELA 5: GABARITO PARA O LEVANTAMENTO DE UM MODELO DE NEGÓCIO DE TELEVISÃO	125
TABELA 6: ESTUDO DO MODELO DE NEGÓCIO DA TV GLOBO	127
TABELA 7: ESTUDO DO MODELO DE NEGÓCIO DA TV BRASIL	128
TABELA 8: ESTUDO DO MODELO DE NEGÓCIO DA MTV BRASIL	129
TABELA 9: ESTUDO DO MODELO DE NEGÓCIO DO CNU-SP	131
TABELA 10: ESTUDO DO MODELO DE NEGÓCIO DO ESPORTE INTERATIVO	132
TABELA 11: ESTUDO DO MODELO DE NEGÓCIO DO TELECINE	133
TABELA 12: FATORES DE COMBINAÇÃO EM CADA ELEMENTO E RESPECTIVOS TIPOS DE RECORTE	137
TABELA 13: ANÁLISE COMPARATIVA DE MODELOS DE NEGÓCIOS UTILIZANDO <i>BALANCED SCORED CARD</i>	143

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	5
RESUMO	7
ABSTRACT	8
TABELA DE FIGURAS	9
LISTA DE TABELAS	10
SUMÁRIO	11
APRESENTAÇÃO	15
INTRODUÇÃO	20
1. CONTEXTO	23
1.1. O que é Televisão?	23
1.2. Entretenimento comercial ou educação pública?.....	24
1.3. Redes e parcerias	25
1.4. O que está errado?	27
1.5. Antiga e nova televisão.....	27
1.6. E o que é negócio?.....	28
1.7. Academia, Mercado e Governo	29
1.8. A quem recorremos neste estudo?	33
2. CONCEITOS NECESSÁRIOS	36
2.1. Bens públicos e privados	36
2.2. Custos de Transação	37
2.3. Valor e Preço	38
2.4. Modelo de Negócios	39
2.5. Sobre Inovação	41
2.6. Redes	45
2.7. Governança de Rede	46
3. A TELEVISÃO COMO NEGÓCIO	48
3.1. Afinal, como funciona o Negócio de Televisão.....	48
3.2. Formação das Redes Nacionais de Televisão e seus impactos para a produção de conteúdo.....	50
3.3. Composição das Redes de Televisão abertas	53
3.3.1. Uma Rede diferente	56
3.4. Cadeia de Valor de Televisão	57
3.4.1. Financiamento da Cadeia Audiovisual Televisiva.....	61
3.5. Alguns Negócios da Televisão Brasileira	69
3.5.1. Rede Globo	70
3.5.2. SBT.....	71
3.5.3. TV Bandeirantes	72
3.6. A organização da empresa Televisão para o seu Negócio	74
4. ELEMENTOS DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DE TELEVISÃO	79
4.1. Modelos de Negócios e Televisão	79
4.2. Os Pilares do Negócio Televisão	81
4.3. Dimensão Conceitual dos Modelos de Negócios de Televisão	88
4.3.1. Objetivo	88
4.3.1.1. Influência Política ou Ideológica	89
4.3.1.2. Cidadania	90
4.3.1.3. Lucro.....	91
4.3.2. Programação	91
4.3.2.1. Perfil	92
4.3.2.1.1. Generalista	92
4.3.2.1.2. Nicho.....	94

4.3.2.2.	Temporalidade	95
4.3.2.2.1.	Síncrona	95
4.3.2.2.2.	Assíncrona.....	95
4.3.2.3.	Estrutura.....	96
4.3.2.3.1.	Vertical / Horizontal / Diagonal	96
4.3.2.3.2.	Loteada.....	96
4.3.2.3.3.	Não Estruturada.....	97
4.3.2.4.	Participação da Rede.....	97
4.3.2.4.1.	Verticalizada (Cabeça de Rede Comanda)	97
4.3.2.4.2.	Horizontalizada (várias Cabeças de Rede)	97
4.3.2.5.	Interatividade	98
4.3.3.	Público-alvo.....	99
4.3.3.1.	Interesse ou Identidade	99
4.3.3.2.	Área Geográfica	99
4.3.3.3.	Poder Aquisitivo (Classe socioeconômica)	100
4.3.3.4.	Faixa Etária	100
4.3.4.	Financiamento	101
4.3.4.1.	Publicidade.....	101
4.3.4.1.1.	Anúncio.....	101
4.3.4.1.2.	Patrocínio	102
4.3.4.1.3.	Posicionamento de Produtos (Product Placement)	102
4.3.4.2.	Assinatura	103
4.3.4.3.	Mantenedora	103
4.3.4.4.	Licenciamento de Conteúdos e Formatos	103
4.3.4.5.	Financiamento Público.....	104
4.3.4.5.1.	Orçamento fiscal - Fonte tesouro	104
4.3.4.5.2.	Contribuições ou Impostos Vinculados.....	105
4.3.4.5.3.	Taxas	105
4.4.	Estrutura Operacional dos Modelos de Negócios de Televisão.....	106
4.4.1.	Conteúdo.....	106
4.4.1.1.	Produção	107
4.4.1.1.1.	Própria.....	107
4.4.1.1.2.	Co-Produção.....	108
4.4.1.1.3.	Aquisição	108
4.4.1.1.4.	Colaborativa	109
4.4.1.2.	Forma ou Momento	110
4.4.1.2.1.	Ao Vivo.....	110
4.4.1.2.2.	Gravada	111
4.4.2.	Canal.....	111
4.4.2.1.	Cobertura	112
4.4.2.1.1.	Local	112
4.4.2.1.2.	Regional	112
4.4.2.1.3.	Nacional	113
4.4.2.1.4.	Panregional.....	113
4.4.2.1.5.	Mundial	114
4.4.3.	Tecnologia	114
4.4.3.1.	Terrestre	114
4.4.3.2.	Satélite	114
4.4.3.3.	Cabo	115
4.4.3.4.	Circuito Fechado	116
4.4.3.5.	Sobre IP	116
4.4.3.5.1.	IPTV.....	117
4.4.3.5.2.	Sob Demanda (VOD)	118
4.4.3.1.	Rede	118
4.4.3.1.1.	Propriedade da Rede	119
4.4.3.1.1.1.	Própria.....	119
4.4.3.1.1.2.	Afiliada	119
4.4.3.1.1.3.	Terceirizada.....	119
4.4.4.	Infraestrutura	120
4.4.4.1.	Própria.....	120

4.4.4.2.	Terceirizada	120
4.4.4.3.	Compartilhada.....	121
4.4.5.	Pessoal	122
4.4.5.1.	Próprio	122
4.4.5.2.	Terceirizado	123
4.4.5.3.	Compartilhado	123
4.5.	Relações entre os Elementos do Modelos de Negócios de Televisão	123
4.6.	Identificando Modelos de Negócios de Televisão	125
4.6.1.	O Modelo de Negócios da TV GLOBO	127
4.6.2.	O Modelo de Negócios da TV BRASIL	128
4.6.3.	O Modelo de Negócios da MTV BRASIL	129
4.6.4.	O Modelo de Negócios do CNU-SP	131
4.6.5.	O Modelo de Negócios do ESPORTE INTERATIVO	132
4.6.6.	O Modelo de Negócios do TELECINE	133
4.7.	Considerações sobre os Modelos de Negócios e Televisão	134
5.	ANÁLISE E MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE TELEVISÃO	136
5.1.	Quantos Modelos de Negócios podemos construir?	136
5.1.1.	Combinações Simples.....	137
5.1.1.1.	Combinação Simples Considerando todos os Tipos de Recortes.....	138
5.1.1.2.	Combinação Simples Excluindo Interatividade	138
5.1.1.3.	Combinação Simples Excluindo Rede e Participação da Rede.....	139
5.1.2.	Combinações com Subcombinações.....	139
5.1.2.1.	Combinação Considerando Duas Características em todos os Tipos de Recortes	139
5.1.2.2.	Combinação Considerando Uma ou Duas Características em todos os Tipos de Recortes	140
5.1.3.	Considerações sobre as Combinações	141
5.2.	Comparações e Visualizações de Modelos de Negócios	141
5.2.1.	Gráfico multidimensional	144
5.2.2.	Gráfico de Regiões	145
5.2.3.	Gráfico de Conjuntos Combinantes.....	146
5.2.4.	Índices e Indicadores dos Modelos de Negócios de Televisão	146
5.2.5.	Jogos.....	148
5.3.	Construção de Modelos de Negócios de Televisão	148
	CONCLUSÃO.....	150
	REFERÊNCIAS	153
	BIBLIOGRAFIA	153
	SITIOGRAFIA	157
	LEGISLAÇÃO	158
	APÊNDICE A - Construção de Valor nas mídias	159
	Atributos de Valor.....	159
	1. Valor de mídia (B2B)	160
	1.1. Custo	160
	1.2. Publicidade.....	161
	1.2.1. Audiência.....	161
	1.2.1.1. Qualificação	161
	1.2.1.1.1. Socioeconômica	161
	1.2.1.2. Porcentagem ou Participação	161
	1.2.1.3. Participação.....	162
	1.2.2. Credibilidade.....	162
	1.2.3. Oferta / Concorrência.....	162
	1.3. Licenciamento.....	162
	1.3.1. Padrões de Mercado.....	163
	1.3.2. B2C – Negócios com o consumidor final	163
	1.3.2.1. Aquisição (home vídeo)	163
	1.3.2.2. Acesso	163
	1.3.2.2.1. Sessão de cinema.....	163
	1.3.2.2.2. Sessão de streaming.....	164
	1.3.2.3. Valor	164
	1.3.2.3.1. Necessidade/Utilidade	164

1.3.2.3.2.	Comodidade	164
1.3.2.3.3.	Participação/Pertencimento	165
1.3.2.3.3.1.	Status	165
1.3.2.3.4.	Concorrência	165
1.3.2.3.4.1.	Opções.....	165
1.3.2.3.4.2.	Preço.....	166
Parâmetros para a definição de valor e preço.....		167
Métricas		168
Avaliação do Conteúdo.....		171
Modelos de qualificação de conteúdo		172
Outras Métricas para definir valor		175

APRESENTAÇÃO

A televisão, enquanto veículo de comunicação de massa e concessão pública, mostrou-se sempre sedutora em suas possibilidades de afirmação de diferenças, identidades, pontos de vista e prestação dos mais variados serviços. A configuração brasileira, baseada na prevalência histórica do modelo comercial, associada às diversas experiências públicas, com todas as suas dificuldades de continuidade e consolidação de audiência, constitui um cenário completamente diferente das realidades encontradas na Europa e nos Estados Unidos da América e sugere, ao mesmo tempo, a importância de viabilizar a comunicação pública, como também a necessidade de buscar-se um modelo de sustentação novo, diferente daqueles experimentados até hoje.

Esta visão, formulada ao longo de quase 20 anos de observação, estudo e discussão do negócio de televisão, comercial e pública, é a motivadora do presente projeto de pesquisa. Minha graduação em Rádio e Televisão foi realizada num momento particularmente estimulante para a televisão brasileira. Vivíamos a chegada da televisão por assinatura, nas modalidades de cabo e DTH (*Direct to Home*), trazendo consigo a televisão segmentada; a ampliação da oferta de canais públicos (universitário, comunitário, legislativos, educativo, da justiça, etc.) com suas diversas tentativas de organização em redes; a migração dos equipamentos de produção do padrão analógico para o digital e; o início da implantação de sistemas de transmissão digital nos Estados Unidos, Europa e Japão, aquecendo a discussão sobre os rumos a serem seguidos no Brasil. Não demorou muito para este cenário ser novamente modificado pela expansão da Internet, tanto em penetração quanto em velocidade, ofertando uma nova gama de serviços, a possibilidade de acessar áudio e vídeo em qualidades cada vez melhores, modificando e ameaçando negócios há muito estabelecidos, como a indústria fonográfica, o mercado de vídeo doméstico e a própria radiodifusão. Olhando de forma mais ampla para o audiovisual, também o cinema passou por profundas transformações com a ampliação dos multiplexes, instalações com 5 ou mais salas de exibição, a introdução de tecnologias digitais de produção e manipulação de áudio e vídeo, introduzindo o áudio 5.1 e resgatando a fantasia de forma extremamente realista, passando pela reinvenção dos filmes catástrofe e de super heróis. Não só a imagem em movimento, mas todo o campo da informação e da produção imaterial sofreu mudanças.

Jornais e revistas deixaram o ramo da mídia impressa, reinventando-se como editores e distribuidores de conteúdos, em meio impresso ou digital, onde enfrentaram a concorrência dos blogs e da diversidade de oferta de provedores de informação. No Brasil, até a profissão de jornalista passou a ser questionada¹. A expansão vertiginosa das empresas ponto com obrigou profissionais e pesquisadores a reverem conceitos, chegando-se a declarar que uma nova economia estava sendo fundada, com regras totalmente novas, desconexas daquelas que até então haviam regido o capitalismo. Vieram as crises das bolsas de valores, a quebra de empresas fundadas e capitalizadas sob estas novas regras. Hoje vivemos um cenário de aparente acomodação, com o capitalismo mantido no mundo digital, exatamente como afirmaram Shapiro e Varian em “A Economia da Informação” em 1999 (antes do estouro da bolha da Internet em 2000²). Vemos sim novos negócios, baseados em redes, recomendação, personalização e grandes volumes de transações.

Ainda durante a graduação em radialismo, envolvi-me com a televisão universitária, na própria USP, onde tive a oportunidade de, ao longo de mais de 10 anos, participar do Canal Universitário de São Paulo, CNU-SP, e da formação e consolidação da Associação Brasileira de Televisão Universitária, ABTU. Foi nesta fase que realizei meu mestrado, também na ECA (Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo), dissertando sobre todo o processo de criação da TV USP, suas interfaces dentro e fora da universidade e o contexto histórico de sua criação, considerando-se tanto a televisão educativa no Brasil, quanto as iniciativas audiovisuais da Universidade de São Paulo. Na direção da TV USP pude implantar a primeira experiência de *website* com transmissão de vídeo daquele veículo, num momento em que as conexões discadas ainda eram a regra para a maioria dos internautas brasileiros. Em 2007 participei da criação e desenvolvimento do IPTVUSP, primeira plataforma universitária nacional de distribuição e gerência de vídeos, a ser alimentado pela produção audiovisual cotidiana da universidade, à qual esperava se também fomentar e ampliar. Também participei do projeto de criação de Centros de Produção Digital, inclusive desenvolvendo e ministrando oficinas de realização audiovisual e de operação de sua estrutura para

¹ Um breve histórico dessa polêmica e seus desdobramentos pode ser obtido em <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/COMUNICACAO/472526-CONSELHO-DE-COMUNICACAO-APROVA-EXIGENCIA-DO-DIPLOMA-DE-JORNALISTA.html>, acessado em 21 de dezembro de 2014.

² Este episódio pode ser conhecido em: <http://www.infomoney.com.br/mercados/acoes-e-indices/noticia/2698151/anos-bolha-internet-comecava-explodir-nos-eua-veja-como-foi>, acessado em 21 de dezembro de 2014.

profissionais, docentes e discentes da USP e; finalmente, em 2010 da implantação da operação para a produção e distribuição de videoaulas dos primeiros cursos da USP para a UNIVESP, Universidade Virtual do Estado de São Paulo. Pela ABTU, tive a oportunidade de gerenciar o projeto piloto da Rede de Intercâmbio de Televisão Universitária, depois de acompanhar as diversas tentativas anteriores baseadas em tecnologias tradicionais. Dessa experiência derivaram outras redes: ITVRP, Intercâmbio de Televisão e Rádios Públicas, mantido e operado pela EBC, Empresa Brasil de Comunicação, e seus parceiros de rádio e televisão; ICD, Intercâmbio de Conteúdos Digitais, interligando a Cinemateca com diversos Pontos de Cultura do país; Rede IFES, Rede das Instituições Federais de Ensino Superior; parte da RUTE, Rede Universitária de Telemedicina e; experiências sul americanas no Chile e na Argentina, através de parcerias na Rede Clara³. Estive presente nos dois Fóruns Nacionais de Televisão Pública, que geraram e confirmaram a criação da EBC com a missão de realizar tanto a comunicação pública quanto a de governo no Brasil. Hoje exerço a Gerência Executiva de Inovação desta empresa, com o objetivo de trazer a experiência de minha vivência universitária para dentro desta empresa criada a partir da Radiobrás e da ACERP, Associação Cultural Roquete Pinto que, através de convênio com o MEC, Ministério da Educação, realizava as TVEs do Rio de Janeiro e de São Luís do Maranhão, além da TV Escola. Atualmente a empresa mantém diversos veículos, como as TVs Brasil e NBR, e as Rádios Nacional de Brasília, da Amazônia e do Rio de Janeiro, além de trabalhar para consolidar da Rede Pública de Rádio e Televisão, e enfrenta o desafio de desligar-se das estruturas ultrapassadas das empresas de onde originou-se para tornar-se referência em Comunicação Pública, tendo justamente a inovação como um de seus pilares⁴.

Em todas essas experiências a formação de parcerias e redes de colaboração foi parte fundamental das estratégias de sucesso. Em todas essas experiências as soluções tecnológicas, que pareciam ser os grandes desafios, por custo e complexidade, foram superadas. Em todas essas experiências a mobilização de colaboradores foi difícil e instável. Foi o constante questionamento sobre o porquê das dificuldades em formar e

³ A RedCLARA, Cooperação Latino Americana de Redes Avançadas é uma Organização de Direito Internacional sem fins lucrativos, cuja existência legal data de 23 de dezembro de 2003, quando foi reconhecida como tal pela legislação da República Oriental do Uruguai. Seu objetivo é ser um sistema latino-americano de colaboração mediante redes avançadas de telecomunicações para a pesquisa, a inovação e a educação. A RedCLARA é integrada por 15 países latino-americanos e sua Assembléia e opera a rede de Internet avançada da América Latina, criada para a interconexão regional em 2004, ligado ao GÉANT2 (rede avançada paneuropea), através do Projeto ALICE, que - até março de 2008 - foi co-financiado pela Comissão Européia, mediante seu Programa @LIS. Mais informações em: http://www.redclara.net/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=387&lang=pt

⁴O planejamento estratégico da EBC foi publicado internamente, ao final de 2012.

consolidar redes que pareciam tão essenciais, cujas vantagens podiam ser tão facilmente listadas, que me levou a questionar a centralidade da tecnologia nesses processos. Foi a observação do sucesso de iniciativas em rede, dirigidas pela lógica comercial que me levou a formular a hipótese de que a grande falha estava em dissociar as iniciativas de redes públicas dos fundamentos do negócio de televisão praticados pelas emissoras comerciais.

No final de 2011 e ao longo de 2012 participei junto com a Prof.a. Regina Melo Silveira e outros pesquisadores do LARC, Laboratório de Arquitetura de Redes, da Escola Politécnica, de um Grupo de Trabalho da RNP, Rede Nacional de Pesquisa. O GT-IMAV - Grupo de Trabalho em Instrumentação e Monitoração para Aplicações de Vídeo, teve como objetivo principal criar um protótipo que mostrasse o uso de um conjunto de ferramentas que cobrisse toda a gama de monitorações de consumo de vídeo através da rede, onde foi usado como ambiente de validação um cenário de consumo de vídeo em atividade de ensino. Minha principal contribuição para este grupo foi no levantamento de aspectos a serem monitorados e na identificação de como eles poderiam ser ponderados na avaliação da eficiência de determinado vídeo. Este trabalho atingiu seus objetivos e foi continuado em 2013, numa segunda fase que propôs a evolução e implantação deste protótipo como serviço piloto, integrado ao serviço já existente na RNP, o vídeo@RNP. Além disso, propôs a continuidade da verificação do uso destas ferramentas no ambiente de ensino com a inclusão de vídeo 3D para a avaliação de seu impacto na percepção e absorção da informação. A participação neste grupo permitiu refletir sobre modelagens de ponderação de valor para conteúdos de mídia disponibilizados em determinadas redes.

Finalmente a experiência na EBC onde atuo desde o início deste doutoramento, viabilizou a vivência que me faltava, de um ambiente de emissora aberta, cabeça de uma rede nacional. Mais do que vivenciar os desafios do dia a dia, foi uma oportunidade fundamental para a execução desta pesquisa por me colocar em contato com diversos profissionais tarimbados de televisão, pública e comercial, validando minhas impressões sobre diversos aspectos deste negócio e ampliando minha visão sobre áreas ainda pouco exploradas. Neste sentido foi importantíssima e apropriada minha participação no grupo que discutiu o Planejamento Estratégico 2012-2022, bem como nos de redesenho de estrutura e processos. Ao longo de 2012 estive cotidianamente em contato com

profissionais experientes de todas as áreas da empresa, discutindo em detalhes todo o seu funcionamento e as conexões entre suas diversas áreas o que em muito contribuiu para o amadurecimento desta pesquisa.

O resultado desta história é a realização deste projeto de pesquisa. Ele nasceu da busca por uma metodologia formal para a atribuição de valor a conteúdos compartilhados em rede, desafio que me era muito presente no trabalho com a RITU (Rede de Intercâmbio de Televisão Universitária). Ao longo dos estudos percebi que precisava de parâmetros de análise e que estes parâmetros poderiam variar conforme o contexto e o modelo de negócios de cada televisão. A inexistência de uma bibliografia específica sobre o tema levaram-me a alterar um pouco os rumos do trabalho e focar na discussão justamente dos modelos de negócios de televisão, o que considero como a base para qualquer discussão sobre valor de mídia. Desta forma, o trabalho que segue é a organização dos conceitos buscados ao longo da pesquisa e, a partir de sua base daqueles que desenvolvi para a descrição e análise de modelos de negócios de televisão.

INTRODUÇÃO

Ao longo da história identificamos uma série de revoluções tecnológicas que alteraram a economia e nosso modo de vida. Foi assim com a agricultura, que permitiu ao homem se fixar, deixando de ser nômade e alimentar uma população muito maior. No século XIX a eletricidade, através da máquina a vapor, trouxe uma série de novas invenções eletromecânicas que permitiram o desenvolvimento de um novo arsenal de máquinas capazes das mais variadas atividades, antes exclusivas de homens e animais, naquilo que chamamos de revolução industrial. A mesma eletricidade viu surgir a eletrônica, no princípio analógica, graças à qual existem o rádio e a televisão, veículos de comunicação de massa que marcaram a história do século XX. Finalmente, já no final do século XX veio a revolução do digital. Não só toda a eletrônica analógica passou a digital, como a evolução dos computadores e sua entrada nas telecomunicações trouxeram novas possibilidades.

Além da revolução da Internet e a retomada da ideia de aldeia global, vieram a multimídia, ou seja, a possibilidade de ter rádio, TV, jornal e todos os tipos de mídia em uma única interface. A partir deste ponto, vivemos ciclos marcados pelas mudanças radicais de negócios formados e consolidados no século XX. A primeira indústria afetada foi a da música. Seu negócio baseada numa economia de escassez e de propriedade, em que ela dominava os meios de produção (primeiro dos discos e depois dos CDs), de promoção e de distribuição foi afetado pela ampliação do acesso à Internet e as ferramentas digitais. A batalha em torno de ferramentas como o Napster deixou claro que o modelo de negócios das gravadoras não mais atendia aos interesses do público e que as tecnologias digitais permitiam novas formas de consumo. Foi a Apple, uma empresa reconhecida à época por produzir computadores, a responsável por mudar o pilar da indústria fonográfica: o modelo de negócios. Com o lançamento de seu tocador de música, o iPod (em 2001), veio também uma loja virtual (em 2003), onde tornou-se possível adquirir músicas individualmente, por download, ao invés de somente os álbuns completos. Este foi um dos episódios que contribuiu, e muito, para que as discussões sobre modelo de negócios, voltassem à pauta.

No caso da televisão, vimos a explosão de canais com a evolução e ampliação das tecnologias de distribuição por assinatura. Vimos também uma desregulamentação de mercados antes muito restritos, como o europeu⁵, e a multiplicação de audiências internacionais. Os executivos dessa indústria, atentos ao que aconteceu com a indústria fonográfica, perceberam que precisariam antecipar as tendências e mudar seus modelos de negócios para mante-los⁶.

A revolução da era da informação, ou da economia da informação (SHAPIRO, 1999), consiste justamente na mudança de uma economia da escassez e do material, para uma economia cujos negócios baseiam-se no imaterial, na clonagem virtualmente infinita e no acesso. Embora conceitos e estratégias como lei da oferta e da procura, potencial de mercado, diferenciação de produto, distribuição, entre tantos outros permaneçam válidos, seus arranjos mudaram. Também mudaram o investimento e o tempo necessários para lançar novos produtos e modelos de negócios alternativos.

A história da indústria da televisão é recente. Vários de seus pioneiros ainda estão vivos, trabalhando. O conhecimento deste negócio não está sistematizado e documentado. Está na mente criativa e na vivência de seus executivos. Qualquer um que queira conhecer este mercado tem basicamente a opção de estudar as poucas biografias de seus profissionais e acompanhar as notícias do setor, pouco a pouco juntando os pontos e construindo seu próprio arcabouço de conhecimento. Mas o próprio mercado ressen-te-se da falta de profissionais preparados para lidar com estas discussões. No início dos anos 2000, em Congressos, Simpósios e Seminários, muito se falou sobre a importância dos novos profissionais para a evolução do setor, pois os antigos, sabiam fazer a televisão analógica. Daí a importância em produzir um trabalho como este. Contribuir com os profissionais que já atuam, com a sistematização de conhecimentos adquiridos na prática, e com a formação de novos profissionais, que conheçam os pilares deste negócio e possam propor novos arranjos.

Esta tese é, portanto, uma sistematização de conhecimentos e práticas do mercado de televisão, para a formação de um arcabouço teórico comum, a partir do qual

⁵ Na Europa, a radiodifusão surgiu como atividade de Estado, operada por emissoras estatais na maior parte dos países. Apenas da década de 1990, principalmente após o fim da Guerra Fria, as legislações foram modificadas, surgindo emissoras comerciais em radiodifusão terrestre e, principalmente, operações de televisão por assinatura.

⁶ Em 2011 foi criado o FOBTv (*Future of Broadcast Television*), associação que congrega executivos de televisão de todo o planeta, com o objetivo de discutir a evolução tecnológica, legal e negocial da televisão. <http://www.nercdtv.org/fobtv2012/en/aboutus.html>, acessado em 21 de dezembro de 2014.

possam ser desenvolvidas discussões objetivas sobre estratégias e modelos de negócios de televisão, independentemente do contexto tecnológico que se apresente.

1. CONTEXTO

1.1. O que é Televisão?

Mas afinal, o que é televisão? Uma caixa de imagens? Uma produtora de vídeos? Uma distribuidora de conteúdos? Uma grade de programação? Uma empresa de comunicação? Um espaço público virtual? Um negócio? Uma concessão pública? Uma tecnologia? Um sistema de influenciar a sociedade? Uma janela para o mundo? Uma ferramenta de entretenimento? De informação? De educação? Uma fábrica? Uma forma de expressão e arte? Tudo isso? Nada disso?

Não faltam definições possíveis sobre o que é a televisão. Em cada texto consultado ela será explícita ou implicitamente definida de uma forma um pouco diferente. Em cada contexto um aspecto diferente sobressairá para a discussão que se quiser fazer. Em todos os contextos e definições estaremos falando da mesma coisa: televisão.

E neste trabalho? O que é televisão? Um sistema de transmissão, aquele eletrodoméstico que ocupa um local de destaque em nossa sala de estar uma linguagem? Atrevo-me a dizer que é simplesmente um meio de comunicação de massa que se utiliza um sistema de transmissão que pode ser acessado através de aparelhos específicos e que, em função das características tecnológicas destes, apresenta narrativas audiovisuais organizadas segundo características próprias, que compõem sua linguagem. Aqui tentaremos passar por várias facetas da televisão, para entender como elas se articulam e influenciam e como todas elas são importantes de compreender para aqueles profissionais que trabalham nela, particularmente seus gestores. É impossível avançar nos debates sobre o futuro da televisão se não houver a clareza de sua multidimensionalidade e, portanto, de seus diferentes potenciais em cada arranjo. Ignorar sua multiplicidade de sentidos significa arriscar-se a um debate polarizado, que tenta afirmar aquilo que ela pode ou não ser quando a história tem mostrado que ela pode ser muitas coisas, em muitos contextos.

Acredito que, para ser um gestor de televisão é preciso compreender este universo de possibilidades, dominá-las e estar disposto a reorganizá-las, reinventar cotidianamente o negócio de televisão.

1.2. Entretenimento comercial ou educação pública?

A comunicação de massa no Brasil nasceu educativa, com a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro que, fundada por Roquete Pinto, tinha por objetivo difundir educação e cultura a todos os povos. Funcionou de 1923 a 1936 quando foi doada ao governo federal, passando a se chamar Rádio Ministério da Educação, a atual Rádio MEC. Já a televisão, ao contrário do que ocorreu na maior parte da Europa, surgiu comercial como nos Estados Unidos da América, com a estreia da TV TUPÍ em 1950, fundada pelo proprietário dos Diários Associados, Assis Chateaubriand. Voltada ao entretenimento, consolidou-se como a principal fonte de informação do brasileiro, presente em 95,13% (IBGE, 2009) dos lares brasileiros. Ao longo desses mais de 60 anos de história e convivência proliferaram iniciativas de caráter educativo, objetivando utilizar a televisão como ferramenta capaz de levar educação de qualidade a todos os cantos do país. Apesar dos vários sucessos contabilizados, houve sempre problemas de continuidade nos trabalhos e no acesso aos recursos necessários à produção. Muito da diversidade de iniciativas deveu-se justamente pela degeneração ou falência do projeto anterior, sendo então necessário refundá-la, sobre novas bases, mais atualizadas, gerando fôlego para mais um ciclo. Da mesma forma as audiências sempre oscilaram, embora as emissoras comerciais consistentemente tenham concentrado, ao longo dos anos, os maiores índices⁷.

Mais recentemente, no Brasil, convencionou-se uma discussão que separa as emissoras em 3 diferentes naturezas: pública, privada e estatal. Profissionais e pesquisadores estrangeiros tem manifestado estranhamento a esta terminologia, defendendo que a divisão correta seria em estatal, governamental e privada, mas esta é outra discussão. De qualquer forma, a separação busca expressar as diferenças de objetivos que existem quanto à origem do financiamento e à influência deste nos rumos da programação.

Nas emissoras privadas, ou comerciais, o negócio é a venda de audiência qualificada. As grades de programação são montadas buscando concentrar a maior audiência possível de determinado perfil socioeconômico, para então oferecer aos

⁷ Cabe considerar que os índices de audiência foram criados para atender a uma demanda do Mercado anunciante e que são medidos em algumas cidades do país. Atualmente o painel nacional do IBOPE conta com medições em cerca de 15 capitais.

anunciantes espaços na programação, na esperança de que aqueles telespectadores comprem os produtos ofertados.

Emissoras de governo, as chamadas estatais, são aquelas cujo objetivo principal é o de publicizar os atos do governo, bem como seu ponto de vista sobre os assuntos em discussão na agenda política. Já para ser pública, uma radiodifusora deve ter acesso garantido a verbas predefinidas, viabilizando sua independência editorial de quaisquer interesses senão aqueles da população, para quem deve trabalhar oferecendo cultura, educação e acesso à cidadania.

Seja qual for a natureza, em todos os casos a produção de conteúdos de qualidade é custosa e a audiência finita, devendo ser disputada por todos, sendo a única razão e justificativa para os investimentos realizados na programação. Maximizar estes investimentos públicos é um dos principais motivos para viabilizar o funcionamento dessas redes de cooperação.

1.3. Redes e parcerias

Desde o início a televisão buscou organizar-se em redes, primeiro compartilhando programas enviados via correio de uma emissora para outra (operação que, além de criar um intervalo variado na exibição de determinada peça audiovisual entre as várias praças, também extraviou parte da memória de nossa televisão), depois através das rotas de microondas, criando coberturas síncronas regionais e finalmente via satélite, com cobertura nacional. O financiamento baseado na publicidade, os custos altos e sempre crescentes de produção, o projeto político de construir uma identidade nacional utilizando-se da TV, o uso político da TV redundando no “coronelismo eletrônico”⁸, a vontade de pertencer aos grandes centros urbanos, todos estes fatores contribuíram para enfraquecer as iniciativas locais, enquanto fortaleciam-se as cabeças das redes nacionais, com grades comuns na maior parte do dia e alguns poucos horários reservados à produção local. Resultado disto é também a concentração de verbas nas

⁸ “Emissoras de rádio e televisão, que são mantidas em boa parte pela publicidade oficial e estão articuladas com as redes nacionais dominantes, dão origem a um tipo de poder agora não mais coercitivo, mas criador de consensos políticos. São esses consensos que facilitam (mas não garantem) a eleição (e a reeleição) de representantes – em nível federal, deputados e senadores – que, por sua vez, permitem circularmente a permanência do coronelismo como sistema.

Ao controlar as concessões, o novo “coronel” promove a si mesmo e aos seus aliados, hostiliza e cerceia a expressão dos adversários políticos e é fator importante na construção da opinião pública cujo apoio é disputado tanto no plano estadual como no federal.

(...)

O estudo acadêmico pioneiro foi o de Stadnik (1991), seguido por Motter (1994) Capparelli e Santos (2002), Santos e Capparelli (2005), Lima (2001, 2004a, 2004b, 2006).” (LIMA, 2007)

cabeças, em detrimento das regionais, cuja capacidade técnica e operacional permanece sempre aquém das cabeças.

Em 1995 a promulgação da Lei do Cabo marcou o início da mudança neste cenário. Trouxe com ela o conceito de canais de acesso público, permitindo que não só as iniciativas comerciais fossem expandidas, pela possibilidade e necessidade da oferta de muitos mais canais, mas também gerando todo um novo conjunto de canais de caráter público: comunitário, universitário, do governo federal, legislativo e, mais tarde, da justiça. Foi como se a televisão estivesse novamente sendo instalada no país. Aos poucos foram surgindo iniciativas locais e, ato contínuo, começaram os contatos em busca da formação de redes. Os elevados custos para fazê-lo via satélite, como as emissoras abertas, frente a falta de um modelo eficiente de financiamento, fez com que o modelo de compartilhamento de programas fosse o mais utilizado por diversas emissoras de acesso público. Também iniciativas privadas, como FUTURA e SESC TV, além de produtores que têm nesse conjunto de canais seus principais parceiros de exibição, como é o caso do Itaú Cultural, todos passaram a utilizar-se do envio de programas por correio. Embora persista, este formato não é satisfatório: exige uma estrutura dedicada a copiar e remeter cada programa, não havendo como controlar ou auditar a utilização do material enviado, possui custos marginais altos, crescendo aritmeticamente a cada novo parceiro e ainda possui a complexidade de ser necessário lidar com diferentes formatos de mídia para atender a cada parceiro.

As redes digitais de comunicação, com crescentes capacidades de transferência de dados, pareceram a solução para este compartilhamento, num primeiro momento. No caso do Futura houve a tentativa de trabalhar via *torrent*, com a criação do FuturaTec. O acesso ocorre via cadastro, fica disponibilizado para instituições e traz, além dos programas, modelos de capas e fichas técnicas, permitindo a criação de uma biblioteca em DVDs. São mais de 4 mil usuários cadastrados, mas, ainda assim, é difícil dizer que este modelo seja um sucesso. O fato é que as emissoras continuam engatinhando na formulação de suas redes, em geral enfraquecidas em suas presenças meramente locais, frente à força das redes nacionais.

1.4. O que está errado?

Mais do que identificar o que está errado nas estratégias de emissoras brasileiras, particularmente as públicas que ainda buscam seus caminhos, o objetivo deste trabalho é o de organizar uma estrutura conceitual e criar ferramentas que ajudem a construir uma proposta de como estas redes poderiam prosperar. Para isto nos propomos a entender a cadeia produtiva da televisão, identificando os pilares de seus modelos de negócios e suas principais apresentações. Entendendo as relações de poder que se estabelecem a cada elo da cadeia será possível estabelecer forças e fraquezas, riscos e oportunidades que contribuam na formulação de estratégias de negócios para o crescimento do segmento como um modelo de organização em rede para entes desta natureza.

1.5. Antiga e nova televisão

Analisar o negócio da televisão em tempos de convergência e acelerada evolução tecnológica traz um desafio a mais. Não basta olhar para o passado e para as experiências acumuladas num momento em que se discute se a TV permanecerá ou se tornar-se-á algo novo. Trata-se de um período em que o risco de ruptura com as principais condições e modelos desenvolvidos até aqui é tal que radiodifusores do mundo todo se uniram em torno da iniciativa FoB, *Future of Broadcast*. Trata-se de uma organização em que se discute sobre o futuro da radiodifusão, sobre como será este negócio, que tecnologias incorporará, como se relacionará com seus espectadores e com os parceiros. Stowe Boyd realizou o estudo *Social TV and The Second Screen* (TV Social e a Segunda Tela), onde apresenta o quadro comparativo abaixo sobre algumas das principais características da Antiga e da Nova TV:

Antiga TV	Nova TV
Stand Alone	Multiplicidade de Dispositivos
Monopólios Centralizados	Social e Participativa
Radiodifusão	Mercados distribuídos
Economia da Escassez	Economia da Abundância
Centrada no Conteúdo (Qualidade do Conteúdo)	Centrada na experiência do Usuário

Fonte: Stowe Boyd – Future of TV Webinar, 4 de setembro de 2012.⁹

⁹ Disponível em:

<https://dl.dropbox.com/u/202285/social%20tv%20and%20the%20second%20screen%20w%20foreword.pdf#pub>

As características tecnológicas ajudaram a definir a televisão que conhecemos no século XX, moldando sua história e toda a construção do ecossistema de negócios de que participa. As novas tecnologias já começam a definir a televisão que veremos no século XXI, e apontar caminhos para os negócios que serão estabelecidos adiante. Neste trabalho, buscamos atentar a ambos os cenários, entendendo que ele foi produzido num momento de transição e que deve estar alicerçado em conceitos suficientemente sólidos para serem aplicados em ambos os contextos tecnológicos da indústria da televisão.

1.6. E o que é negócio?

O conceito de negócio está altamente vinculado a questão do financiamento, de modo que o termo “negócio” encontra-se carregado do sentido de comércio sendo, portanto, colocado em oposição às atividades públicas. Esta oposição de sentidos cria uma lacuna conceitual em que as discussões sobre as estratégias públicas encontram dificuldade em se estruturar e, principalmente, se sustentar. Neste contexto, acredito que a questão de fundo a ser discutida é se trata-se de uma atividade comercial ou não comercial, ou ainda pode-se dizer onerosa ou não onerosa. Assim, em ambos os casos, ainda assim será possível a discussão sobre qual, ou quais os negócios envolvidos em determinada atividade (no contexto deste trabalho, quais os negócios das televisões públicas).

Do ponto de vista da economia, da administração e do *marketing*, negócio refere-se muito mais à definição da atividade que caracteriza a atuação de determinada instituição e a forma que estabelece para se relacionar com seu cliente, consumidor ou público¹⁰. Assim, ao mesmo tempo em que podemos dizer que o negócio de uma padaria é vender pãezinhos, podemos dizer que o negócio de um hospital público é promover o restabelecimento da saúde de indivíduos enfermos, ou que o negócio de uma prefeitura é gerir o município. Em geral a definição do negócio pode ser aquela que responde à seguinte questão: qual sua atividade principal? Isto permite perceber claramente a

lic também apresentado em: http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=Z_SjYeU39m8. Acessados em setembro de 2012.

¹⁰ Embora as três palavras possuam acepções muito diferentes: cliente é atendido por um fornecedor de produto ou serviço, consumidor é aquele que adquire um produto ou serviço e o público é aquele a quem algo se destina; seu uso é inicialmente indiferente para a discussão de negócio que se quer fazer aqui. A diferenciação entre elas decorrerá justamente da estratégia de negócio e, portanto, da relação que se estabelecerá entre as partes, tornando cada uma das definições mais ou menos adequada.

separação entre os conceitos de negócio e financiamento, permitindo a utilização de ambos os termos tanto em atividades de natureza comercial quanto públicas.

Desta forma, para o desenvolvimento da presente tese, a discussão de modelos de negócios de televisão, a primeira definição necessária será a de qual é o negócio de uma televisão.

1.7. Academia, Mercado e Governo

Para entender as discussões que serão apresentadas ao longo deste trabalho, vale a pena lembrar um pouco do contexto em que os conhecimentos sobre televisão se desenvolvem. Historicamente as carreiras de estudos, de atuação de governo ou de mercado são completamente segmentadas. Deste modo, pesquisadores não trabalharam em emissoras, profissionais não debateram com a academia e os gestores públicos não se formaram em nenhum desses espaços. Claro, esta é uma generalização. Eu mesmo tenho tentado equilibrar uma atuação nas três esferas, buscando integrar visões e conhecimentos de diferentes origens, mas sou exceção.

Os estudos de comunicação no Brasil foram influenciados a partir da década de 60, em sua maioria, pela Escola de Frankfurt e pelos Estudos Culturais. Estas linhas apresentaram um viés politizado, em que os meios de comunicação de massa eram vistos como detratores da arte ou mecanismos de dominação política de governos sobre suas populações. Verdadeiras máquinas de lavagem cerebral, operadas para promover versões oficiais, de manutenção do *status quo*. A leitura crítica da mídia e os movimentos de apropriação de suas técnicas com cineclubes e o vídeo independente foram, neste contexto, alguns dos movimentos de resistência a esta dominação.

Já nos Estados Unidos da América, prosperou a tradição funcionalista, iniciada por Marshall McLuhan, também na década de 1960. Seu pragmatismo para tratar do negócio da radiodifusão, bem como do entretenimento em geral, produziu muitos trabalhos sobre a presença dos meios de comunicação de massa no cotidiano social e sobre os impactos de seus conteúdos sobre as pessoas. Os radiodifusores organizaram-se em torno da NAB – *National Association of Broadcasters*¹¹, conhecida internacionalmente pela organização dos maiores congresso e feira de equipamentos de radiodifusão e produção de conteúdos para rádio e televisão, a *NAB Show*, realizada

¹¹ Fundada em 1922 conforme: http://en.wikipedia.org/wiki/National_Association_of_Broadcasters#Founding acessado em 01/06/2014.

anualmente em abril, na cidade de Las Vegas, no estado norte-americano de Nevada, com a presença de profissionais de todas as partes dos EUA e do mundo. A Associação, entre outros papéis, cumpre o de promover a constante profissionalização do segmento e a difusão de novas ideias sobre os rumos do negócio e das tecnologias que o suportam. Além disso possui uma entidade específica para auxiliar na capacitação de novos profissionais, a *National Association of Broadcasters Education Foundation*,

The National Association of Broadcasters Education Foundation is a non-profit organization dedicated to reinforcing the future of broadcasting through a commitment to education and to advancing excellence in the diversity and community service efforts of our industry.

The foundation offers a number of professional development programs and initiatives to achieve this mission, including the Broadcast Leadership Training Program, Media Sales Institute, Leadership Development Institute and many more¹². (trecho extraído do sítio web da fundação)

No Brasil a SET – Sociedade de Engenharia de Televisão, realiza um trabalho semelhante, embora com muito menos recursos e em muito menor escala do que a sociedade americana. Embora seja responsável por organizar os principais congresso e feira de equipamentos de radiodifusão do Brasil e tenha contribuído enormemente para as discussões sobre a digitalização do espectro de televisão no mundo - ao organizar o primeiro estudo comparativo das 3 tecnologias existentes até então - ainda não consegue avançar muito mais na formação de novos profissionais. Ainda assim, conta com associados e participantes de várias áreas do conhecimento, não apenas engenheiros, e colabora para a apresentação aos profissionais brasileiros das tendências do negócio da radiodifusão.

Do ponto de vista da comunicação, não existe um grupo organizado com expressão ou atuação semelhantes às da SET, que congregue todos os pesquisadores da área de comunicação preocupados com as várias questões da produção de conteúdos para a radiodifusão. A Intercom, Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da

¹² “A Fundação Educacional da Associação Nacional de Radiodifusores é uma organização sem fins lucrativos dedicada a reforçar o futuro da radiodifusão através de um compromisso com a educação e no avanço com a excelência nos esforços de diversidade e da comunidade de serviços da nossa indústria. A fundação oferece uma série de programas de desenvolvimento profissional e iniciativas para atingir esta missão, incluindo o Programa de Formação em Liderança na Radiodifusão, Instituto de Vendas de Mídia, Instituto de Desenvolvimento de Liderança e muitos mais.”

Comunicação¹³ talvez seja a instituição que mais congregue pesquisadores da área de comunicação, mas seu escopo amplo impede um avanço maior nas discussões específicas do negócio. Aliás, sequer nas universidades os estudos da radiodifusão eram voltados para a produção ou os negócios, focando-se principalmente na crítica aos meios ou, quando muito, à concentração dos veículos de mídia e estruturas produtivas em torno de alguns poucos grupos de comunicação no país.

No Brasil, a linha de pesquisas que trata da produção e dos negócios de comunicação começou a amadurecer na década de 1990, tomando impulso dos anos 2000 em diante, já no contexto das discussões de um sistema brasileiro de televisão digital (TVD). Outro ponto importante a destacar-se, no cenário da comunicação, trata da ampliação na oferta de cursos de graduação, com foco na produção em cinema, audiovisual, rádio e televisão e em outras mídias digitais (como animações e jogos)¹⁴. Talvez pela ausência de uma entidade que fosse mais atuante nas discussões de TVD, os profissionais e pesquisadores interessados no que mudaria com a migração para o digital tornaram-se frequentadores dos encontros promovidos pelos engenheiros e começaram a produzir os primeiros trabalhos sobre o assunto na comunicação.

A maioria desses trabalhos caracteriza-se por ter-se desenvolvido na seguinte trajetória: uma tentativa de interpretar, resumir e apresentar as características técnicas dos sistemas digitais para a comunidade de comunicação¹⁵; uma leitura e extrapolação das possibilidades dos sistemas digitais do ponto de vista da comunicação; uma tentativa de propor modelos de roteiro e de trabalho para lidar com narrativas interativas digitais e, finalmente; um esforço de apropriação das novas ferramentas para propor formatos narrativos que explorassem os recursos digitais. Ainda que haja um interesse generalizado no assunto ainda são poucos os pesquisadores preocupados com essas questões, concentrando-se essa investigação nos níveis de graduação, especialização e mestrado, com volume muito menor ainda em nível de doutorado. Da

¹³ A Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - Intercom - é uma associação científica sem fins lucrativos, fundada em São Paulo, a 12 de dezembro de 1977. Instituição de utilidade pública reconhecida pela Lei Municipal nº 28.135/89, participa da rede nacional de sociedades científicas capitaneada pela SPBC – Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência. Está integrada às redes internacionais de ciências da comunicação como entidade associada à ALAIC - Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación, à IAMCR - International Association for Mass Communication Research, IFCA - International Federation of Mass Communication Associations e à Lusocom - Federação Lusófona de Ciências da Comunicação.

¹⁴ Em consulta do dia 01/7/11 ao portal do MEC (<http://emec.mec.gov.br/>) foi possível contabilizar 113 cursos em atividade, dentre os citados, em todas as regiões do país.

¹⁵ Exemplo da tese: “Televisão digital terrestre: sistemas, padrões e modelos”, disponível em: <http://www.univerciencia.org/index.php/record/view/16445>, acessado em 24 de outubro de 2012.

mesma forma, os aspectos negociais da radiodifusão não possuem um tratamento específico, sendo periféricamente abordados em trabalhos sobre concentração de grupos de mídia ou de ampliação das janelas para exibição do cinema nacional.

Do lado do mercado, outra fonte constante de informação e análise sobre os negócios de comunicação são publicações do mercado publicitário, como *Meio e Mensagem* ou, há cerca de 2 décadas, as revistas *Tela Viva* e *Produção Profissional*. São iniciativas importantes, que têm contribuído para o avanço e a profissionalização do negócio, bem como se constituído em importante fonte de informações sobre um setor que ainda não é totalmente reconhecido como um segmento da indústria, como podemos perceber, por exemplo, através da leitura do Anuário 360º Época Negócios, publicado em outubro de 2012 e que não traz, dentre as categorias analisadas o segmento de comunicação, apesar de a listagem das 500 maiores empresas trazer Globo em 37º e Abril em 127º.

Em 2010, a 1ª Conferência Nacional de Comunicação, CONFECOM, cujo objetivo era o de reunir a sociedade civil, o Governo e o empresariado para discutir os rumos e as responsabilidades da Comunicação no país foi boicotada por grande parte das empresas privadas de comunicação no Brasil e amplamente atacada em vários de seus veículos, ao contrário da cobertura de outras conferências setoriais organizadas no mesmo período, como as de Saúde e da Defesa Civil. O Conselho de Comunicação Social, órgão assessor do Senado federal, previsto na constituição de 1988 contou com apenas um mandato, no primeiro governo Lula e está desativado pela ausência de indicação de novos membros há anos.

É comum, conversando com profissionais de mercado, tanto os de nível mais operacional quanto muitos dirigentes, ouvir comentários como: “na teoria tudo é lindo, mas a prática é bem diferente” ou “teoria só funciona na academia, no mercado vale a experiência de quem faz isto há anos”. Embora não seja o único discurso, e o fato de empresas como as Organizações Globo manterem uma área de inovação e diversos tipos de parcerias com universidades e centros de pesquisa, sua ocorrência é comum e indica a baixa maturidade destes profissionais e também a distância dos acadêmicos brasileiros da realidade do mercado.

Da mesma forma a universidade ainda apresenta resistências à aproximação de empresas privadas. Por exemplo, na ECA-USP, a criação de um curso em parceria com a Folha de S. Paulo, enfrentou grandes resistências de alunos e professores, sob a preocupação de que a formação independente dos alunos pudesse ser prejudicada.

Não se trata aqui de realizar um amplo estudo sobre os espaços de discussão da televisão, mas de destacar a percepção sobre sua grande fragmentação, ao menos no Brasil, dos diversos segmentos da sociedade envolvidos em discutir, teorizar e fazer televisão. Neste distanciamento, florescem tensões e, o mais importante, deixam de circular ideias e pesquisas que poderiam contribuir para o avanço da televisão no Brasil.

1.8. A quem recorreremos neste estudo?

A comunicação social, nos seus mais variados suportes, é uma disciplina transdisciplinar. Lida com aspectos da cognição, das relações sociais, das interações com a tecnologia. Em seus campos mais ligados ao mercado, lida ainda com conceitos da administração e da economia. Quando refletimos sobre as empresas de comunicação tratamos de uma engenharia de produção que viabiliza seu caráter industrial. Ao analisar questões concorrenciais e de impactos sociais, além do campo da cultura, tratamos do direito e de políticas públicas. Desta forma é muito difícil abordar temas mais amplos da comunicação sem recorrer ao suporte do pensamento desenvolvido em outras esferas do conhecimento. Este trabalho não é diferente. Com o objetivo de tratar de um negócio e, em particular, da cadeia produtiva de televisão, mesmo aquela que está fora do circuito comercial estabelecido, faz-se necessário mobilizar uma ampla gama de disciplinas que permitam uma melhor compreensão do contexto em que este projeto se desenvolve e dos conceitos que deverão ser tratados.

A história de nossos meios de comunicação de massa nunca foi bem documentada no Brasil. Este cenário mudou um pouco a partir do ano 2000, quando a televisão brasileira completou seus 50 anos de operação e tornou-se objeto de várias publicações. O próprio crescimento do mercado do entretenimento, particularmente o audiovisual, e as mudanças que passou a enfrentar a partir de meados da década de 1990, favoreceu a publicação de reflexões acerca do setor.

Desta forma, o referencial histórico, comumente baseado na coleta de depoimentos e consultas a acervos jornalísticos e pessoais, passou a contar com o apoio

de outras publicações, como as biografias de dois de seus principais personagens, Boni e Joe Wallach, junto a de Walter Clark, publicada quase uma década antes. Do aspecto público, Eugênio Bucci, Laurindo Leal Filho, Murilo Ramos e Gabriel Priolli produziram uma série de artigos e outras publicações, como autores, organizadores ou colaboradores. Todos eles contribuíram para a própria formação deste autor e portanto para a visão que perpassa as reflexões deste projeto.

A cadeia de produção de televisão no Brasil estabeleceu-se ainda na década de 60, com a formação das primeiras redes nacionais e somente no início dos anos 2000 tornou-se objeto de reflexão na forma de textos e discussões acadêmicas, em parte provocados pelo avanço das novas tecnologias de produção e distribuição e, particularmente, pelas pesquisas para introdução da televisão digital no país. Neste contexto agentes políticos e pesquisadores, como Takashi Tome, Ricardo Benneton, Marcelo Zuffo, André Barbosa Filho, Cosette Castro, José Paschoal Dias Filho, Cláudio Márcio Magalhães, João Caldeira Brant, Guido Lemos, Suzigan assim como trabalhos coordenados pelo Ministério das Comunicações, IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) e Ministério da Cultura oferecem importantes reflexões sobre o potencial das novas tecnologias, seus impactos sociais, culturais e econômicos. Autores como João Amato Neto, Sérgio Batista Zaccarelli, Burt, Dobles, Starling, Giansante, Jensen, Johnson, Bengt e Ramalho oferecem modelos conceituais para a análise destas cadeias de valor, identificando os pontos críticos de sua sustentação e com isso permitindo uma reflexão mais madura e consciente dos impactos e da viabilidade de dado negócio em determinado ponto desta cadeia.

O estudo da cadeia de televisão e de seus pilares, parte importante deste trabalho se propõe, consideram também as reflexões de alguns autores sobre redes. Como destaca Sanjeev Goyal (2007):

Networks have been studied extensively in mathematics in the theory of graphs, and they have also been applied in a number of different subjects such as sociology, computer science, and statistical physics. (GOYAL, 2007)¹⁶

¹⁶ Redes têm sido estudadas extensivamente na matemática na teoria de gráficos, e eles também foram aplicados em uma série de temas diferentes, tais como sociologia, ciência da computação e física estatística.

O próprio crescimento da Internet e da aproximação das distâncias físicas pelas TIC (Tecnologias da Informação e da Comunicação), tornou o estudo de redes imperativo em várias outras áreas do conhecimento. Entre aqueles cujos trabalhos contribuem para este estudo estão, Castells, Granovetter, Coleman, Goyal, Benkler. Há ainda a questão da cooperação, que conta com importantes contribuições de Ostrom, Sen e Amato Neto e da economia institucional que oferece os modelos de direito a propriedade e de constituição de instituições, formulados por North, Williamson e Hirschman.

A quase totalidade destes autores, emprestados de outras disciplinas que não a comunicação social, foram apresentados ao longo das disciplinas realizadas no início do doutorado. Alguns, particularmente os que tratam especificamente das relações entre negócios e comunicação ou redes, foram descobertos pesquisando sobre livros que tratassem destes temas.

Esta tese faz um esforço transdisciplinar. Foi essencial o contato com autores de áreas que, muitas vezes, nunca produziram especificamente sobre televisão, mas que estabeleceram arcabouços conceituais que em muito ajudam a encarar os desafios da televisão quando observada sob outros prismas que não os da estética e da política. Para facilitar a compreensão das discussões apresentadas ao longo do texto serão apresentados os principais conceitos utilizados, estabelecendo uma base comum para o debate a seguir.

2. CONCEITOS NECESSÁRIOS

Embora desenvolvido na Escola de Comunicação e Artes este trabalho possui caráter transdisciplinar, dialogando intensamente com a Economia, a Administração e a Engenharia de Produção. Torna-se necessário então apresentar alguns conceitos que serão emprestados da bibliografia destas outras áreas de modo a garantir o perfeito entendimento das discussões desenvolvidas ao longo do trabalho ou que decorram das discussões por ele provocadas.

2.1. Bens públicos e privados

Buchanan (1975) apresenta uma discussão interessante sobre os tipos de bens. Parte de dois tipos de bens: privados, aqueles que são rivais no consumo, ou seja, não podem ser consumidos simultaneamente ou mesmo sucessivamente por mais de um agente e; bens públicos, aqueles não rivais no consumo. Exemplos que ajudam a entender estes conceitos são metais preciosos, no primeiro caso e o ar, no segundo. O metal possuído por um agente somente será possuído por este, dependendo portanto de uma ação deste para transferir esta propriedade a outrem. Grande parte dos bens materiais, aqueles que podemos possuir, enquadram-se nesta categoria. Já o ar é respirado por todos simultaneamente em qualquer situação natural. Obviamente que não se trata das mesmas partículas de ar sendo compartilhadas, mas sua abundância garante que não haja rivalidade no acesso.

Bens públicos pertencem a uma sociedade ou à própria humanidade como um todo, como é o caso da cultura e de muitos bens imateriais. Um bom exemplo é a língua, que é partilhada por toda uma sociedade e transformada pela interação dos indivíduos que a utilizam em seu cotidiano. O acesso a ela não pode ser restringido ou controlado, a não ser pela ausência de comunicação entre indivíduos e portanto, em última análise, ausência de sociedade.

As negociações de bens privados são relativamente simples, podem ser feitas sempre entre dois agentes, aquele que detém os direitos ou a propriedade do bem e aquele que deseja adquirir parcial ou totalmente estes direitos ou propriedade. Desta forma sempre haverá um custo envolvido na obtenção do bem desejado. No entanto, para os bens públicos torna-se impossível realizar uma transação somente entre dois

agentes. Neste caso surge um incentivo para as pessoas tornarem-se “caronas”, ou seja obterem acesso ao bem sem nenhum custo o que traz o risco de nem todos os ganhos potenciais da troca serem obtidos. Coleman (1990) propõe que para as normas serem efetivas, faz-se então necessária a definição e aplicação de sanções que, embora representem em si um custo, serão cabíveis se este custo for menor que aquele do problema original.

2.2. Custos de Transação

O conceito de custos de transação foi bastante discutido por Williamson no texto de 1985 “The Economic Institutions of Capitalism”, onde apresenta a definição de Kenneth Arrow de que “custos de transação são aqueles que fazem funcionar o sistema econômico e devem ser distinguidos dos custos de produção... Custos de transação são o equivalente econômico da fricção nos sistemas da física”¹⁷. Ou seja, desconsiderar os custos de transação equivale a pensar num “sistema perfeito”, como na física, portanto irreal. Os modelos econômicos tradicionais, no entanto, desconsideram estes custos.

No texto “Competitividade: Mercado, Estado e Organizações”, Farina et al (1997) trata da questão dos impactos dos custos de transação (CT) que podem ser de vários tipos:

- Informação – ou seja, os custos da aquisição de informações necessárias ou estratégicas para o negócio. Exemplo disto, no contexto de televisão são os dados de audiência, auferidos e negociados no Brasil pelo IBOPE;
- Negociação – referentes a toda a estrutura e despesas necessários para realizar uma negociação, seja de aquisição de insumos e contratação de fornecedores, seja de venda de produtos;
- Monitoramento – referente aos esforços despendidos na garantia do cumprimento do acordo selado.

¹⁷ “Kenneth Arrow has defined transaction costs as the “costs of running the economic system” (1969, p. 48). Such costs are to be distinguished from production costs, which is the cost category with which neoclassical analysis generally-in transaction cost economizing is central to the study of economic organization quite and noncapitalist economies alike has been preoccupied. Transaction costs are the economic equivalent of friction in physical systems.” (WILLIAMSON, 1985, pg. 19).

Em todos os casos estes custos de transação pressupõem o direito à propriedade e são compostos dos seguintes elementos:

- Racionalidade Limitada – conceito de economia segundo o qual o indivíduo é incapaz de racionalizar sobre todas as variáveis implicadas numa decisão;
- Oportunismo – qualquer contrato, explícito ou tácito, está sujeito a um comportamento oportunista, onde um agente tente obter vantagem em relação aos demais;
- Especificidade dos Ativos – que são aqueles que não podem ser reempregados sem perdas de valor;
- Frequência – em que aquela determinada transação acontece, impacta na definição da estrutura de governança¹⁸ e modelo de diluição de custos e construção de reputação e;
- Incerteza – diz respeito ao risco e à “impossibilidade de definição de uma distribuição de probabilidades” (FARINA et al, 1997)

Williamson (1985), em seu trabalho, destaca a importância dos contratos e da governança como forma de reduzir os custos de transação que são considerados na tomada de decisão de produzir ou comprar. A análise de qualquer modelo de negócios deve considerar as implicações dos custos de transação em sua consecução. Ao longo deste trabalho faremos referência a ocorrência destes custos.

Dentro da Nova Economia Institucional, que forma todo um campo de pesquisas e discussões dentro da Economia, existe uma série de trabalhos a respeito dos custos de transação e suas implicações tanto para os negócios quanto para a atividade econômica como um todo. Para o desenvolvimento desta tese esta breve apresentação traz subsídios suficientes para as discussões que virão adiante.

2.3. Valor e Preço

No contexto da economia e das finanças, bem como em alguns domínios da comunicação, como o marketing, o valor pode sempre ser expresso na moeda corrente e, neste caso, trata-se pois do valor de mercado de dada coisa, aquilo que Marx (2013)

¹⁸ O Conceito de governança e suas implicações para este trabalho são tratados adiante em Governança de Rede.

identificou como valor de troca. Neste mesmo trabalho Marx (2013) diferencia-o do valor de uso, que é uma percepção particular que se refere apenas a utilidade da coisa. O valor de troca, considera outros elementos, como oferta, demanda e direitos de propriedade.

Outra definição importante é a de preço que, embora no cotidiano do senso comum, confunda-se com o de valor, não se tratam de conceitos idênticos. O preço é a expressão financeira do valor, sua representação, uma simbologia, realizada através de uma moeda. Esta separação entre preço e valor é um dos elementos que permite a conversão entre diferentes moedas, com diferentes escalas de atribuição de valor.

Ao discutir os modelos de negócios de televisão, ambos os conceitos serão utilizados e devem ser entendidos nas acepções aqui apresentadas. Se por um lado os fluxos financeiros são importantes para a continuidade do negócio e a efetivação de suas estratégias, também a percepção de valor que cada negócio construirá, deverá interagir para a construção desses fluxos. Esta diferenciação é particularmente importante ao tratarmos de televisões públicas, ou de forma mais ampla, de televisões não comerciais e de todo o tipo de interação não monetária desenvolvido na construção e manutenção do negócio televisão. Desta forma, quando tratarmos de questões acerca de atribuir um valor a determinada coisa, não tratamos necessariamente de um valor monetário, mas de adotar uma métrica que permita realizar comparações onde não existam valores monetários pré-estabelecidos. Seria o caso, por exemplo, de tratar de diferentes produtos audiovisuais dentro de redes públicas, atribuindo-lhes diferentes valores de modo a regular suas trocas.

Estabelecer parâmetros objetivos de comparação, através de sua valoração, mesmo que não monetária, apresenta-se como um dos desafios para uma análise mais objetiva dos diferentes atores do negócio de televisão e de suas variadas transações. A própria regulação das interações e o estabelecimento de contratos poderão se beneficiar através deste tipo de parametrização.

2.4. Modelo de Negócios

Em 2011, Zott, Amit e Massa, publicaram uma revisão das pesquisas sobre modelo de negócios. A partir de uma extensa revisão da produção sobre o tema, identificaram que ele é tratado desde 1975, ficando em seguida um pouco de lado frente

as discussões sobre plano de negócios. A partir do final dos anos 1990 houve um resgate e grande crescimento de artigos sobre o assunto, quando a expansão da Internet permitiu alterações radicais nas indústrias até então estabelecidas. A forte influência dos negócios digitais gerou inclusive uma concentração das pesquisas em torno deste contexto, embora essas tratem também de outros tipos de mercado. Além disso, os autores constataram que os acadêmicos ainda não concordam numa definição única para o termo, com a literatura a respeito desenvolvendo-se em silos. Mesmo assim puderam identificar uma série de temas comuns a esses trabalhos, como o fato de o modelo de negócios ser uma unidade de análise emergente, diferente daquelas de produto, da firma, da indústria ou da rede; enfatizam o nível sistêmico, numa aproximação que busca explicar como as empresas fazem negócios; a importância das atividades da empresa nos vários conceitos de modelo de negócios e; que tentam explicar como criar valor. Especificamente na indústria da mídia, identificaram autores¹⁹ que notaram que a convergência de diversos canais em uma única plataforma resultou numa mudança estrutural desta indústria, que ainda teria sido dirigida pelo advento de novos canais de comunicação, como os baseados em dispositivos móveis.

Na investigação sobre o significado do termo, Zott, Amit e Massa (2011) citam diversos autores e conceitos encontrados. O modelo de negócios seria importante para a performance da empresa, representando uma fonte potencial de vantagem competitiva. Modelos novos e mais eficientes teriam como resultado uma criação de valor superior, capaz de substituir os métodos anteriores de fazer as coisas e capazes de tornar-se o padrão da geração seguinte. Referem-se ainda ao trabalho de Afuah e Tucci, que propõem o modelo de negócios como um construto unificador capaz de explicar as vantagens competitivas e a performance de uma firma, definindo este método como a maneira pela qual a firma constrói ou utiliza recursos para faturar, oferecendo aos seus clientes mais valor. Na literatura sobre modelos de negócios e gerenciamento de tecnologias, concluíram que é considerado como um mecanismo que conecta uma tecnologia inovativa da firma às necessidades dos clientes ou aos recursos de outra firma, estando conceitualizado entre a entrada de recursos na firma e a entrega de produtos ao mercado, incorporando a arquitetura financeira e organizacional do negócio.

¹⁹ Zott, Amit e Massa destacam Fidle (2011), McPhillips e Merlo (2008).

Para Johnson e Suskewicz (2009) o modelo de negócios "é a chave para mudar o foco do desenvolvimento de tecnologias individuais para a criação de novos sistemas inteiros. O modelo de negócio é apresentado como parte de um quadro abrangente para pensar uma mudança sistêmica (...) já que a tecnologia por si só não tem valor inerente (CHESBROUGH, 2007a, 2007b citado por Zott et al, 2011). Além de incorporar a tecnologia em produtos e serviços atraentes, a empresa precisa criar um modelo de negócio único para realizar plenamente o seu potencial comercial"²⁰.

Citam ainda o trabalho de Giesen, Berman, Bell e Blitz (2007) sobre inovações em modelos de negócios e a performance da firma, que identifica três tipos: modelos industriais (com inovações na cadeia de suprimentos), modelos de receita (sobre como as empresas geram valor) e modelos empresariais (sobre o papel da empresa nas cadeias de valor).

Em outro artigo, Doganova e Eyquem-Renault (2009), argumenta que um modelo de negócios funciona como um dispositivo narrativo e calculativo que permite aos empreendedores explorar o mercado para trazer sua inovação, seja um novo produto, empreendimento, bem como a rede para suportá-los. A combinação flexível de narrativas e cálculos permite que o modelo de negócios circule por diferentes atores que, por sua vez, ao circulá-lo constroem a rede de novos empreendedores. É esta narrativa que procura demonstrar como se pode gerar valor.

2.5. Sobre Inovação

O termo "inovação" é muito utilizado atualmente, em diferentes contextos, particularmente no tecnológico onde a rápida obsolescência garante um fluxo constante de consumo e segue financiando o seu rápido avanço. Como este conceito faz parte também deste trabalho, far-se-á uma breve apresentação de seu sentido.

O termo "inovação" foi introduzido primeiramente na literatura econômica, por Joseph Schumpeter, em 1934 (OCDE, 2004). Ele argumentou que a expansão da economia e a modificação do estado de equilíbrio dos mercados se daria através da força inovadora dentro do processo e "destruição criativa":

²⁰ Tradução do autor. No original: "the key is to shift the focus from developing individual Technologies to creating whole new systems. The business model is introduced as part of a comprehensive framework for thinking about systemic change... because technology per se has no inherent value (CHESBROUGH, 2007a, 2007b). Besides embedding technology in attractive products and services, a firm needs to design a unique business model to fully realize its commercial potential"

“A história do aparelho produtivo de uma fazenda típica, do início da racionalização da rotação das lavouras, da lavradura e da engorda, até a mecanização atual em que se usam elevadores e estradas de ferro, é uma história e revoluções. O mesmo ocorre com a história do aparelho produtivo na indústria do ferro e do aço – do forno a carvão ao nosso tipo de forno atual, ou com a evolução da produção de energia – da roda d’água à moderna hidrelétrica – ou com a história do transporte – da carroça ao avião.

A abertura de novos mercados, estrangeiros ou domésticos, e o desenvolvimento organizacional da oficina artesanal aos conglomerados como a U.S. Steel, ilustram o mesmo processo de mutação industrial, se me permitem o uso do termo biológico, que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente a velha, e criando uma nova estrutura. Esse processo de destruição criativa é o fato essencial acerca do capitalismo.” (SCHUMPETER, 1984)

Desde então o conceito de inovação vem sendo continuamente explorado e discutido por diversos autores, na busca de formas de controlar este processo, garantindo às economias (das empresas ou das nações) vantagens competitivas nos seus mercados de atuação.

No Brasil, a Lei de Inovação²¹ define-a como a “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços”. Ou ainda, de acordo com os pesquisadores do C.E.S.A.R. (Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife, 2009):

“Inovação é a mudança de comportamento de agentes, no mercado, como produtores e consumidores. De qualquer coisa: podem ser processos, métodos, dispositivos, produtos ou serviços.” (C.E.S.A.R., 2009)

Como se vê nessas definições, a inovação diferencia-se da invenção pelo fato de, diferentemente da segunda, chegar à sociedade sob a forma de produtos, processos ou serviços.

²¹ Lei 10.973/04 disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm

Goffin e Mitchel²² (2005) sugerem ainda como definições para inovação a abertura de novos mercados; o uso de novas fontes de suprimentos e a introdução de novas formas de competição que levem a uma reestruturação do mercado. A OCDE (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico) em seu “Manual de Oslo”²³ utiliza a seguinte definição:

"Inovação consiste de todos os passos científicos, tecnológicos, comerciais e financeiros necessários para o sucesso no desenvolvimento e venda de novos ou melhorados produtos manufaturados, o uso comercial de novos ou melhorados processos ou equipamentos ou a introdução de uma nova abordagem para um serviço à sociedade. Pesquisa e Desenvolvimento é apenas um desses passos." (OCDE, 2004)

Este mesmo documento da OCDE (2004) busca normatizar alguns outros conceitos relativos à inovação e segue, citando Schumpeter:

"Segundo Schumpeter, inovações 'radicais' engendram rupturas mais intensas, enquanto inovações "incrementais" dão continuidade ao processo de mudança. Schumpeter (1934) propôs uma lista de cinco tipos de inovação:

- i) introdução de novos produtos;*
- ii) introdução de novos métodos de produção;*
- iii) abertura de novos mercados;*
- iv) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos;*
- v) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria" (OCDE, 2004)*

No trabalho “O Dilema do Inovador”, de 1997, Christensen afirma que *“disruptive technologies typically enable new markets to emerge”*²⁴. Lá faz uma longa discussão, a partir de estudos de caso, para mostrar que abordagens originais da tecnologia, focadas em produtos baratos que atendam exclusivamente a determinada

²² *Innovation Management: Strategy and Implementation Using the Pentathlon Framework*

²³ O Manual de Oslo é uma publicação com o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados. Seu antecessor, o Manual Frascati, editado em 1962, originou a série de publicações da OCDE que ficou conhecida como Família Frascati. Cada conferência de seus países membros para a atualização de dados toma o nome da cidade em que se realiza. São 28 os países membros da OCDE. A primeira edição do Manual de Oslo data de 1990. A primeira tradução para o português foi produzida e divulgada pela FINEP em meio eletrônico, em 2004.

²⁴ *Tecnologias disruptivas tipicamente habilitam o surgimento de novos mercados.* Tradução do autor.

demanda, sem incluir diferenciações percebidas como desnecessárias por esta população, podem criar novos mercados ou incluir consumidores de baixa renda. Embora inicialmente esses produtos possam apresentar baixa rentabilidade, podem atingir um volume que torne os rendimentos atraentes. Muitas vezes, associada a uma nova abordagem tecnológica, será necessário também um novo modelo de negócios. Corroborando o trabalho de Christensen, pesquisa realizada pela A.T. Kearney com 120 empresas brasileiras para o prêmio “*As empresas mais inovadoras do Brasil / Best Innovator*”, promovida pela revista Época Negócios e cujos resultados foram publicados na edição 43, de setembro de 2010 demonstra que entre as empresas que mais inovam no Brasil atualmente, constata-se uma grande participação em seu faturamento em função de novos produtos, variando entre 21% (Rhodia) e 75% (Embraco).

Cabe ainda destacar que o processo de inovação ocorre sempre seguindo uma lógica de funil. Conforme apontado por Goffin e Mitchel (2005), basicamente demonstra que este processo ocorre segundo uma lógica em que várias ideias são geradas, mas apenas algumas chegam ao mercado, sendo descartadas ao longo das várias etapas intermediárias (pesquisa, prototipação, testes, avaliação de mercado, etc.). Ou seja, é necessário haver uma grande massa de ideias sendo geradas e investigadas para que se chegue à inovação. Daí também a importância das redes de colaboração, como forma de ampliar a geração de ideias na base desta cadeia.

Todas estas iniciativas precisam estar estruturadas numa ampla política de inovação que perpassasse toda a empresa. Considerando-se a tipologia de dois modelos ideais de aprendizado e inovação, pode-se dizer que do ponto de vista tecnológico a engenharia de televisão contou com uma forte mobilização de Ciência, Tecnologia e Inovação (STI) e que ainda conta com uma grande organização para a difusão do conhecimento baseada na experiência do tipo Fazendo, Usando e Interagindo (DUI)²⁵. No caso da comunicação observa-se um movimento recente na adoção do modelo STI e uma prática muito informal do modelo DUI. Em estudo com mais de 1.600 firmas dinamarquesas Jensen e outros (2007) demonstraram que a aplicação destes modelos traz sim ganhos significativos de resultados (dependendo da metodologia de análise empregada, os autores constataram resultados de 2 a 8 vezes superiores das empresas com metodologias de inovação frente aquelas sem nenhuma).

²⁵ Do inglês: *STI-mode - Science, Technology and Innovation e; DUI-mode - Doing, Using and Interacting*.

No Brasil são poucos os grandes grupos de comunicação e é muito desigual a distribuição de recursos, num mercado caracterizado pela baixa concorrência, enormes barreiras de entrada e verticalização das atividades da cadeia produtiva de conteúdos. Além disso, esses grupos possuem uma rede cujos programas tem sua produção altamente concentrada nas cabeças de rede²⁶, o que pode reduzir a diversidade de ideias pela homogeneização cultural e concentra os investimentos em formação, capacitação e desenvolvimento, ampliando ainda mais as diferenças de preparação entre as equipes do país. A grade concentrada na cabeça de rede, mantém os recursos publicitários nelas, tornando as afiliadas extremamente dependentes, da programação e dos recursos das cabeças.

2.6. Redes

O estudo de redes está presente em diversos campos do conhecimento. Embora este trabalho pudesse ser inteiramente desenvolvido explorando estes aspectos, não é este o objetivo. No contexto da discussão dos modelos de negócios de televisão, recorreremos aos estudos da economia em que Granovetter (2005) oferece uma série de perspectivas em seu *The Impact of Social Structure on Economic Outcomes*, onde aponta 3 formas pelas quais as redes sociais afetam os resultados econômicos:

- No fluxo e na quantidade de informação;
- Como fontes de recompensa e punição, especialmente quando vêm de alguém conhecido pessoalmente;
- Na construção de confiança, que emerge num contexto de redes sociais.

Discute ainda que quanto mais densa uma rede social maior a facilidade de fazer cumprir as normas que seriam ideias partilhadas sobre a maneira apropriada de comportamento naquele dado grupo. Formula ainda sobre a densidade de uma rede que é composta por n nódulos, onde sua densidade é $n(n-1) / 2$. A importância da densidade de um rede diz respeito à força dessas normas, onde uma alta densidade torna as ideias sobre o comportamento adequado mais provável de ser encontrada repetitivamente, debatida e fixada. Em seu trabalho identificou o que chamou de força dos laços fracos, pois as informações mais novas chegam aos indivíduos através de laços fracos, pelo

²⁶ As redes de televisão são compostas por um conjunto de emissoras, que se filiam à outra, que é a geradora e "cabeça" dessa rede.

seguinte mecanismo: conhecidos conhecem pessoas que não conhecemos, então nos conectam a um mundo mais amplo. Como resultado grupos são conectados uns aos outros através destes laços fracos, permitindo a circulação de ideias e comportamentos entre diferentes grupos. No entanto, Granovetter (2005) também observa que a forma como se estabelecem as pontes entre grupos é mais importante do que a qualidade do laço, com uma vantagem estratégica de indivíduos com laços em múltiplas redes que são largamente separadas, uma vez que se constituem nas únicas vias através das quais a informação pode fluir. Todas estas características influenciam a ação econômica e não econômica, no que o autor chama de “*encapsulamento*” social da economia, ou seja, a extensão na qual a atividade econômica está ligada ou depende de ações ou instituições que são não-econômicas nos seus objetivos ou processos como é o caso da cultura da corrupção (que gera perdas), ou da alocação de mão de obra através de laços de parentesco ou amizade (que pode gerar ganhos).

2.7. Governança de Rede

“Governança é o conjunto de regras ou instituições que governam uma determinada transação.”
(FARINA et al, 1997)

Já Humphrey e Schmitz (2000) definem Governança como qualquer coordenação de atividades econômicas através de relações não ligadas ao mercado (privada, pública ou público-privada) que podem acontecer em diferentes pontos da Cadeia de Valor, correspondendo diferentes tipos de coordenação:

- Mercado: pelas variações de preço, resultado da interação de múltiplos compradores e vendedores, ou seja, da variação da demanda;
- Rede: através de relações em situações de igualdade ou quase-hierarquias;
- Hierarquia: onde ocorra a subordinação dos entes, por exemplo, numa cadeia de valor.

Farina e outros (1997) afirmam que a Governança se justifica e é necessária na medida em que ações institucionais reduzem o risco de ações oportunistas e, portanto, os custos de transação. Destaca ainda que redes de cooperação baseiam-se em intensas transações entre as empresas participantes e que conhecer estes conceitos e perceber os

impactos que trazem nos resultados da rede é importantíssimo para o desenvolvimento de qualquer trabalho do tema.

A estrutura de governança, segundo Humphrey e Schmitz (2000) é definida pelas relações de autoridade e poder determinando a alocação de recursos na cadeia de valor. Desta forma, a firma líder é quem pode ocupar-se do desenvolvimento da cadeia: quando atrai e seleciona novos membros; realiza gestão de conflitos e aprendizado; opera um reposicionamento de mercado; ou atua para a construção de cultura.

A governança de rede apenas surge no contexto de transações recorrentes, que têm especificidade tal que não se apoia em governança de mercado, não justifica integração vertical e requer mecanismos de coordenação na estrutura de rede. A quase hierarquia ocorre quando o comprador é exposto a riscos no caso de falha do fornecedor, sendo comum em produtos complexos. Neste tipo de contexto representantes internacionais e convenções de qualidade tem papel no funcionamento de certos mercados. A governança tem custo, mas a aquisição de novas competências reduz sua necessidade, redes quase-hierárquicas são benéficas num primeiro momento, produtores locais podem ser bloqueados o que, para ser evitado, depende do poder da firma líder e da intenção estratégica do produtor local. O domínio da cadeia (governança) pode acontecer pelo domínio de marca ou de cadeia varejista. Na ausência destes uma associação pode assumir.

No negócio de televisão, as redes estão presentes tanto localmente, quando pensamos nas respectivas cadeias de valor, quanto no relacionamento com outras emissoras, entendidas como uma rede, um conjunto de televisões de uma região, ou como um segmento. Em cada um desses contextos sobressairá uma forma de governança e em todos eles ela será importante para compreender os rumos do desenvolvimento do modelo de negócios.

3. A TELEVISÃO COMO NEGÓCIO

3.1. Afinal, como funciona o Negócio de Televisão

A televisão é uma tecnologia do início do século XX. Produzir, programar e transmitir televisão são atividades que requerem grandes investimentos e cujo conhecimento foi construído sobre a prática cotidiana. Entender a diversidade de modelos de negócios praticados pode parecer, a princípio, uma tarefa simples, dada a pouca variação entre eles durante boa parte de sua história. Até o final da década de 1970, nos Estados Unidos, existiam emissoras abertas e emissoras a cabo, todas analógicas, numa quantidade bastante limitada. A mudança começou com a chegada do HBO (Home Box Office), distribuindo filmes, via satélite, às operadoras locais de cabo. Na década de 1980 surgiram, ainda nos EUA, as primeiras redes via cabo, como CNN e ESPN e na década de 1990 novas redes abertas, voltadas a nichos de audiência, como FOX Broadcasting Company (1987), The WB (1990), Universal-Paramount Network (UPN, 1995) e PAX (1998) (GROSS, Lynne; GROSS, Brian; PEREBINOSSOFF, Philippe, 2005). Um dos fatores que contribui para o surgimento das novas emissoras, com diferentes modelos de negócios, foi a evolução técnica dos sistemas de transmissão, permitindo a distribuição de mais canais ainda no sistema analógico e, mais tarde a digitalização dos sistemas fez multiplicar ainda mais sua capacidade.

No Brasil, principalmente nos últimos 20 anos, uma série de mudanças institucionais, além das evoluções tecnológicas, trouxe novas possibilidades para este segmento e permitem hoje um olhar mais complexo sobre o tema. A publicação da Lei do Cabo (Lei nº 8.977 de 6 de janeiro de 1995) é um marco importante, por trazer entre as contrapartidas sociais da atividade, a obrigatoriedade da reserva e carregamento gratuito de um conjunto de canais definidos como de acesso público. Posteriormente o conceito foi incorporado no Decreto nº 5820 (2006) que dispôs sobre a implantação do Sistema Brasileiro de TV digital, que reservou à União a exploração dos canais do Poder Executivo, de Educação, de Cultura e de Cidadania. Recentemente a Lei nº 12.485 de 2011 (Lei da TV Paga) ao dispor sobre a comunicação audiovisual de acesso

condicionado²⁷, além de normatizar uma série de definições, determinou cotas de canais e produções nacionais ou independentes a serem incluídas nestes serviços.

Foi neste contexto que floresceu o debate sobre os modelos de televisão, ainda comumente agrupadas apenas em comerciais ou governamentais. Na Europa utiliza-se a terminologia “Estatais”, para designar as emissoras mantidas pelo Estado para atender aos interesses de sua população. Aqui a experiência da TV Cultura de São Paulo, uma emissora Educativa, gerida por uma Fundação e financiada pelo Governo do Estado de São Paulo, contribuiu, na década de 1990, para a construção da definição de um terceiro modelo, o público, mantido pelo governo, mas gerido pela sociedade. A ideia é de separar as emissoras conforme seus compromissos de gestão, ou seja, aquelas que buscam atender a interesses privados daquelas comprometidas com interesses de Governo e, finalmente, das emissoras voltadas ao interesse público.

O ápice deste debate deu-se na realização do I Fórum Nacional de TVs Públicas, em Brasília em 2007²⁸. Organizado com o apoio do Ministério da Cultura, à época gerido pelo então ministro Gilberto Gil, surgiu da organização das associações de televisões Legislativas (ASTRAL), universitárias (ABTU), educativas e culturais (ABEPEC) e comunitárias (ABCCOM), autointituladas representantes do campo público da televisão, além de entidades ligadas à defesa da democratização das comunicações, como FNDC (Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação²⁹) e da Radiobrás e da TVE/Rede Brasil. Em três dias de debates com a participação de executivos de emissoras nacionais e estrangeiras como BBC (British Broadcast Corporation) e DW (Deutsche Welle), tratou-se dos diversos aspectos de diferenciação e manutenção dos modelos comercial, governamental e público. Foi comum a fala dos estrangeiros (europeus) em estranhar esta divisão. A história da radiodifusão na Europa é calcada em emissoras estatais que cumpriam todo o tipo de função (educação, informação e entretenimento), algumas atuando como empresas públicas, com gestão independente do Governo.

No Brasil, que possui diversos exemplos de emissoras educativas subordinadas à instâncias de governo e onde o desenvolvimento da radiodifusão ocorreu baseado na

²⁷ Acesso Condicionado é o termo utilizado para agrupar todas as modalidades tecnológicas de prestação de serviço de televisão por assinatura no Brasil, conforme o seu próprio Art. 2º.: “VI - Comunicação Audiovisual de Acesso Condicionado: complexo de atividades que permite a emissão, transmissão e recepção, por meios eletrônicos quaisquer, de imagens, acompanhadas ou não de sons, que resulta na entrega de conteúdo audiovisual exclusivamente a assinantes”.

²⁸ <http://www2.cultura.gov.br/site/categoria/encontros-e-foruns/forum-nacional-de-tvs-publicas/>

²⁹ <http://www.fndc.org.br/forum/quem-somos/>

iniciativa privada, ganhou força a divisão das três modalidades mencionadas acima: comerciais, governamentais e públicas. Nesta divisão as emissoras comerciais são financiadas através da publicidade e outros recursos privados; as governamentais respondem aos poderes do Estado em suas várias instâncias de representação devendo divulgar suas atividades; enquanto que as públicas visam a complementar o sistema, produzindo e difundindo conteúdos de interesse público, mesmo que sem valor comercial, mas realizando a crítica da realidade, sem a preocupação de compromissos comerciais ou político-partidários. Desta forma, cada um dos três tipos de televisão terá seu próprio conjunto de modelos de negócios possíveis, mas este simples enquadramento não é, em si, o que define seus modelos de negócios.

3.2. Formação das Redes Nacionais de Televisão e seus impactos para a produção de conteúdo

Antes da televisão, imagens em movimento sonorizadas apenas existiam no cinema. As pessoas precisavam deslocar-se às salas onde os filmes eram exibidos. Era lá que se divertiam com diversos tipos de histórias, onde sabiam as notícias, onde visitavam outros lugares. Em casa a opção ficava por conta das ondas do rádio que, desde a virada para o século XX, podia levar às residências os sons das músicas, histórias e informação. A televisão proporcionou a junção dessas coisas, assistir imagens em movimento, no conforto do lar, inclusive ao vivo. No começo era preciso empreender para viabilizar todas as etapas da cadeia: produzir os programas, captá-los em estúdios, transmiti-los e viabilizar os televisores para que as pessoas pudessem assistir o que estava sendo transmitido. Logo o encanto tomou conta da população e os mais abastados puderam comprar seus próprios aparelhos, receber amigos e parentes para assistirem juntos aos seus programas favoritos. A esta altura já não havia apenas um canal de televisão, mas vários, disputando a atenção dos poucos telespectadores e disputando as verbas da publicidade interessada em vender seus produtos para esta parcela da sociedade. A programação, ao vivo, limitava-se a alguns horários, em geral no começo da noite, quando as famílias podiam reunir-se em torno da telinha. Os sinais tinham pouca cobertura e não existiam redes.

Logo havia a disponibilidade de programas filmados e depois gravados³⁰, feitos na própria emissora, ou adquiridos de emissoras estrangeiras. No mercado norte-americano, os estúdios de cinema produziam para as emissoras de televisão e ambos licenciavam suas produções para emissoras de todas as partes. No Brasil chamávamos esses programas de “enlatados”, já que chegavam aqui em latas de filmes, para serem dublados e exibidos. Como já estavam pagos e prontos, eram muito mais baratos que qualquer produção original e logo passaram a ocupar grandes parcelas das programações de emissoras por todo o país. As emissoras nacionais não contavam com estúdios com qualidade e quantidade de produção capaz de abastecer suas grades, então compravam programas prontos. Mas também forneciam suas produções originais para outras emissoras, de outras localidades, permitindo que um programa feito em determinado local, pudesse ser posteriormente assistido em outro. As expressões regionais – ao menos as das capitais e grandes cidades que contavam com emissoras de televisão – corriam o país. Empresários com emissoras em diferentes cidades tinham-nas como negócios quase independentes: “quando cheguei ao Brasil, os Diários Associados, cujo dono era Assis Chateaubriand, estavam espalhados pelo país, com estações de televisão em 16 cidades. (...) No entanto os diretores das cidades importantes dirigiam suas emissoras como se fossem centros independentes de produção.” (WALLACH, 2011, p. 88). Cada operação era única, podiam compartilhar programas, roteiros, profissionais, mas eram cada qual uma emissora. Concorrentes em determinada cidade poderiam ser parceiros de negócios (fornecedor e comprador de programas) em outra, onde apenas um deles possuísse emissora. Não havia esse tipo de exclusividade, o importante era preencher as grades ao menor custo, trazendo a maior audiência e viabilizando os maiores faturamentos publicitários.

“De setembro de 1950, quando se inaugurou a TV Tupi de São Paulo – primeira emissora do país e do hemisfério Sul do planeta -, até abril de 1960, quando foi introduzida aqui a tecnologia do videoteipe, a televisão só existiu onde estavam erguidas as antenas de transmissão. Os telespectadores podiam captá-la num raio máximo de

³⁰ Aqui a distinção entre filmados e gravados faz-se pelas diferentes tecnologias de registro de som e imagem: filme ou película e; fita magnética, respectivamente.

100 quilômetros em torno do transmissor que gerava as imagens. E, posto que não havia fitas de vídeo para copiar os programas e transportá-los entre as regiões, cada estação de TV tinha que prover a sua própria programação. Parte, é claro, era constituída de filmes, em geral norte-americanos. Mas a maioria dos programas – musicais, teleteatros, telenovelas, humorísticos, jogos, noticiários, infantis – era produzida na própria emissora. A televisão brasileira, portanto, nasceu local e assim permaneceu por uma década, antes que a evolução técnica a projetasse para além das fronteiras municipais.”
(PRIOLLI, in BUCCI, 2003)

Aos poucos se estabeleceram rotas terrestres de retransmissão e repetição de sinal³¹, permitindo que a programação de determinada emissora chegasse simultaneamente a diversas localidades, conectadas por estas torres. Não era mais possível compartilhar programas com emissoras concorrentes, sob pena de competir com o próprio negócio. As identidades das emissoras começaram a ser reforçadas em toda a sua cobertura. “Para ‘afiliar-se’ a uma rede, as estações regionais firmaram o compromisso de só exibir programas adquiridos da geradora da programação, a chamada ‘cabeça de rede’. E isso reduziu o número de provedores de programação a pouquíssimas empresas: Tupi, Globo, Bandeirantes, Record” (PRIOLLI, in BUCCI, 2003).

Vieram as comunicações via satélite – em 1985 com os satélites Brasilsat - e os sinais podiam chegar a qualquer lugar do país, sem que fosse necessária uma linha contínua de cobertura formada por torres terrestres. Não era mais necessário produzir todo o próprio conteúdo, poder-se-ia preencher a programação filiando-se a uma rede, retransmitindo seu conteúdo. Algumas regiões passam a concentrar a força produtiva, tornando-se fornecedores para os parceiros da rede em todo o território nacional. Aumentam as verbas publicitárias, conforme avançam as audiências e o tempo da

³¹ Em 1969 o Ministério das Comunicações, através da Embratel, “inaugurou a Rede Básica de Microondas, interligando as diversas regiões do país por sistemas confiáveis de telefonia e transmissão de TV, rádio e dados. As microondas permitiam a transmissão de programas ao vivo, em tempo real, para muitas cidades, tornando desnecessário o envio das fitas por avião ou outros meios.” (PRIOLLI, in BUCCI 2003)

programação. As produções locais, com menos recursos devido aos seus mercados publicitários menos desenvolvidos, tornam-se menos interessantes e não conseguem entregar a mesma qualidade e sofisticação daquelas produzidas nos dois principais centros: São Paulo e Rio de Janeiro. Não conseguem mais acompanhar os salários oferecidos aos principais artistas e profissionais pelas emissoras do Sudeste: “como São Paulo e Rio concentravam o melhor do talento artístico e técnico disponível na TV brasileira da época, evidentemente qualificaram-se melhor para a conquista desse novo mercado” (PRIOLLI, in BUCCI, 2003). Há um esvaziamento da produção local, pouco a pouco limitada aos mínimos legalmente exigidos. Se no início os telespectadores podiam ver o que acontecia no mundo e na sua cidade, passaram a ter cada vez menos espaços para os assuntos de sua região, em favor daqueles de interesse nacional. Maior exemplo disto é o *Jornal Nacional*. “... lançado para competir com o *Repórter Esso*, da TV Tupi (...) era parte estratégica de um ambicioso projeto de Walter Clark e José Bonifácio de Oliveira Sobrinho, Boni, para transformar a Globo na primeira rede de televisão do Brasil. O objetivo era gerar uma programação uniforme para todo o país, diluindo assim, os custos de produção dos programas” (MEMÓRIA GLOBO, 2004). O que no início fora uma verticalização local tornou-se uma verticalização em rede, nacional.

3.3. Composição das Redes de Televisão abertas

Tipicamente uma rede de televisão aberta no Brasil, comercial ou pública é composta dos seguintes participantes:

- Geradora: concessão que permite à emissora gerar conteúdo próprio e assumir o papel de cabeça de rede numa composição com outras geradoras. Há uma limitação na concessão de licenças geradoras para cada região;
- Retransmissora: concessão que permite reproduzir de forma simultânea ou não a programação originalmente emitida pela geradora da rede à qual faça parte;

- Repetidora: concessão cujo objetivo é dar cobertura de sinal, podendo apenas repetir um sinal de uma geradora ou retransmissora para outra repetidora, geradora ou retransmissora.³²

Com isto as geradoras buscam compor suas redes com os demais concessionários de modo a ampliar sua cobertura e, portanto seu potencial publicitário. Desde o início das operações de televisão no Brasil houve a busca pela formação de redes. No princípio alguns programas eram filmados nas geradoras e depois de exibidos enviados por correio para serem exibidos em outra localidade. A introdução do videotape aumentou a oferta de programas, mas manteve esta sistemática em que era comum a perda de mídias e a exibição de episódios fora de ordem em produções seriadas. Algumas regiões contavam com o sistema de repetidoras para aumentar a cobertura do sinal, criando redes locais, estaduais ou regionais. A figura 1 traz uma representação conceitual da utilização dessas diferentes modalidades de emissora para ampliar a cobertura

FIGURA 1: Redes Locais, Estaduais ou Regionais

O advento do satélite foi o que tornou possível a constituição de redes efetivamente nacionais, pois tornou desnecessária a instalação de linhas de antenas

³² Todos os tipos de emissoras de televisão e demais conceitos correlatos pertencem ao DECRETO Nº 5.371 DE 17 DE FEVEREIRO DE 2005 e são praticamente os mesmos originalmente estabelecidos pelo CÓDIGO BRASILEIRO DE TELECOMUNICAÇÕES (CBT), em 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/D5371compilado.htm

repetidoras de sinal, permitindo que localidades distantes recebessem a mesma programação simultaneamente.

No desenho regional é comum encontrar geradoras mantendo estruturas próprias de repetidoras e retransmissoras para aumentar a cobertura de seu sinal. Já no caso das redes nacionais a cobertura acontece através de parcerias entre diversos concessionários. Estas diferenças nas montagens das redes impactam não só nos custos da operação e na quantidade de pessoas atendidas pelo sinal, como também na distribuição dos recursos provenientes dos anúncios de veiculação nacional, sendo que o maior montante fica na cabeça da rede que é também quem negocia tais inserções.

Em ambos os casos tratam-se de redes hierarquicamente verticalizadas. Configuram-se por um ou dois centros produtores e empacotadores de conteúdo (as

FIGURA 2: Rede Nacional

cabeças de rede) que o distribuem através do maior número possível de afiliadas, buscando a totalidade da população falante do idioma e partilhadora de uma mesma identidade. Neste modelo, apesar de as retransmissoras negociarem inserções locais de publicidade, estas possuem uma menor geração de receitas de modo que o investimento de recursos fica concentrado nas cabeças de rede, geralmente instaladas em grandes centros econômicos, que contam com parcela considerável da população e do PIB gerado no país. Desta forma reservam para si os horários mais nobres da programação. Às

afiliadas restam migalhas de horários e recursos para permitir o funcionamento da operação de distribuição do sinal para sua área de cobertura e manter equipes mínimas de produção, em geral apenas capazes de gerar alguns poucos minutos diários de conteúdo local (principalmente notícias e entretenimento regionais), eventualmente emplasando alguma matéria nas produções da cabeça de rede. Aquelas que estiverem em centros regionais, com interesse cotidiano para a programação da rede poderão receber uma parcela maior de investimento. As menores, com participação eventual, ficam sujeitas a não receber investimento nenhum, sendo preferível enviar uma equipe da cabeça de rede, se for necessária alguma captação no local a manter uma equipe lá. Ocorre um círculo vicioso em que as afiliadas apresentam, em geral, um nível técnico cada vez menor que o da cabeça de rede, recebendo cada vez menos recursos e participando menos da grade da nacional, tornando-se cada vez mais sucateadas e dependentes das cabeças. Além das questões econômicas, este modelo carrega questões como desconhecimento da diversidade cultural da população, padronização de sotaques, falares, vestimentas e comportamentos, num movimento de pasteurização não só da programação como também da população.

3.3.1. Uma Rede diferente

O desafio de uma rede não vertical, hierarquicamente horizontal, onde todos os pontos atuam igualmente como afiliadas e como cabeças de rede na medida em que participam ativamente do fluxo de oferta e recebimento de programação, porém com autonomia total na constituição de suas grades de programação está em permitir o crescimento cooperativo. Nele, nenhum ponto da rede é institucionalmente mais importante que os demais e, seu valor está na sua capacidade de manter ativos os mais variados nós de interconexão, potencializando públicos, repercussões e trocas. Esta circulação multidirecional de produções, aliada à liberdade de programação pautada pelos hábitos, valores e necessidades locais, traz ganhos não só pelo desenvolvimento da cultura comunicativa local, mas também pela possibilidade de maior acesso ao mosaico cultural que constitui a nação, pela possibilidade de autoafirmação dessas populações, empoderadas para preservar seus próprios patrimônios culturais e capazes de contribuir para novas visões de mundo. Do conhecimento da diversidade vem a tolerância, o respeito pelo outro, valores fundamentais na formação da identidade

brasileira e que são sempre ameaçados pelo isolamento midiático, ou seja, pelo desconhecimento do Brasil, sobre o Brasil.

Neste cenário o papel dos egressos das escolas de comunicação no desenvolvimento dos mercados locais poderá ser potencializado pela participação em redes, ao permitir que as produções da região sejam incubadas pelas TVs Universitárias e vistas em todo o país. A ampliação da janela televisa constituir-se-á num importante instrumento da revelação de talentos, de potencialização de oportunidades de financiamento e de geração de novas produtoras. A profissionalização definitiva e a ampliação do mercado de comunicação trarão vantagens sociais e econômicas para todo o país que já é considerado um grande centro internacional de produção televisiva (há anos a Rede Globo aparece em vários rankings como a quarta maior emissora do mundo, à frente de BBC, CNN e Televisa e logo atrás das norte-americanas ABC, CBS e NBC).

Uma proposta deste tipo, precisará unir sob um mesmo projeto instituições com diferentes características (comerciais, confessionais, comunitárias, federais, estaduais e municipais) suscitando algumas questões como: o que é lucro numa instituição pública? E numa rede pública? É possível uma rede pública composta de entidades de diferentes naturezas jurídicas e objetivos?

3.4. Cadeia de Valor de Televisão

Burt, Dobles e Starling (2004) citam seis funções chave para o sucesso dos negócios na gestão de uma cadeia: Criação (design, P&D); Finanças (aquisição de capital); Recursos Humanos; Suprimentos (aquisição de materiais, serviços e equipamentos); Produção (conversão de materiais em bens e serviços); Distribuição (marketing e vendas). O negócio de televisão, como qualquer outro, insere-se em uma cadeia de valor fazendo-se necessário o entendimento de como ela se articula nas suas várias relações bem como a posição da televisão nela. Na literatura brasileira a oferta de publicações que tratem da televisão enquanto negócio é bastante reduzida. Na área de comunicação encontramos muitos trabalhos que discutem o conteúdo, seja do ponto de vista estético ou de inserção social, a legislação do setor e as relações de concentração de poder, ou o mercado consumidor de televisão e as formas de fazer publicidade neste veículo. Já o processo produtivo em si somente com as discussões de implantação da TV Digital passou a ser tratado. Nos principais cursos de Televisão do país, pouco ou nada se discute sobre tal processo que acaba por se constituir, para o brasileiro, num

conhecimento exclusivamente tácito que somente pode ser aprendido através da inserção nos processos produtivos existentes³³.

O projeto “Cadeia de Valor – Projeto Sistema Brasileiro de Televisão Digital – Modelo de Implantação”, produzido por GIANSANTE e outros para o CPqD em 2004 como parte dos trabalhos de assessoramento das pesquisas para o SBTVD (Sistema Brasileiro de Televisão Digital), constitui-se na principal fonte organizada de informações e análises do mercado nacional e será recorrentemente referenciada neste artigo. Este trabalho produziu uma apresentação das cadeias de valor das televisões analógica e digital abertas. Baseados neste documento, discorreremos sobre a cadeia de valor da televisão analógica, como forma de apresentar os conceitos básicos, partindo depois a apresentação das possíveis alterações no cenário digital.

No mercado analógico quatro fases foram identificadas: produção de conteúdo; programação; distribuição e entrega e; consumo. Cada uma destas etapas pode ainda ser subdividida em outras etapas e papéis específicos, os quais comentamos abaixo:

- Produção de conteúdo: criação, produção ou realização e finalização (processamento);
- Programação: armazenamento ou arquivamento e organização;
- Distribuição e entrega: para este trabalho utilizaremos o termo difusão, referindo-se às fases de distribuição para as afiliadas e de entrega para os telespectadores através da radiodifusão;
- Consumo: síncrono (ao vivo) ou assíncrono (gravado).

Este mesmo estudo, indica ainda os papéis e atores de cada fase: produtora de conteúdo, programadora, distribuidora (responsável pela distribuição entre as praças) e radiodifusora (responsável pela entrega ao telespectador). Preocupado principalmente com as questões tecnológicas o estudo procede contextualizando ainda os diversos segmentos de fornecedores de tecnologias para cada etapa da cadeia de valor conforme podemos ver na FIGURA 3.

³³ Jensen et al (2007), bem como Fleury e Fleury (1995) e Nakano (2005) in AMATO Jr (2009) são alguns dos autores que discutem as formas de aprendizado dentro das empresas e tratam da questão do conhecimento tácito.

FIGURA 3: Etapas e Papéis da Cadeia de Valor (reproduzido de CPqD: "Cadeia de Valor - Projeto Sistema Brasileiro de Televisão Digital - Modelo de Implantação")

Destaque-se ainda que no caso brasileiro, como o próprio estudo do CPqD também destaca, esta cadeia é altamente verticalizada, com as principais concessionárias de televisão do país assumindo todas as etapas e papéis da cadeia. Esta concentração garante-lhes um enorme controle sobre todo o processo produtivo e de negócios e ainda limita a entrada de novos atores, dado o alto investimento necessário para operar toda a cadeia. Vale considerar que o mercado norte-americano estava configurado desta mesma forma no início da década de 60, com um grau de integração que abarcava também os estúdios de cinema e as salas de projeção. Em 1970 o FCC (*Federal Communications Commission*) instituiu o *fyn-syn* (*financial interest and domestic syndication*), uma regulação que limitava a quantidade de programação que poderia ser produzida pelas próprias redes de televisão e impedia que, ao financiar produções independentes, as redes pudessem receber com o licenciamento destas produções a outras emissoras (GROSS, Lynne; GROSS, Brian; PEREBINOSSOFF, Philippe, 2005). Esta ação foi uma forma de fomentar o mercado e reduzir a concentração existente àquele momento.

Nos diversos cenários avaliados pela equipe do CPqD para a introdução da Televisão digital não houve nenhuma mudança radical na montagem da cadeia de valor, havendo no entanto a adição de alguns atores e papéis ao longo dela:

- **Produtor de Metaconteúdo:** ou seja, informações complementares ou descritivas do conteúdo produzido visando gerar novas utilizações;

- **Empacotamento/Agregadora:** esta nova etapa seria responsável por novas organizações do conteúdo, considerando a agregação de serviços interativos e em outras mídias, diferentes do vídeo propriamente dito;
- **Acesso:** trata-se de uma etapa de telecomunicações a ser agregada, que permitiria a identificação dos usuários para a adição de serviços personalizados;
- **Provedor de Interatividade / SVA (Serviço de Valor Adicionado):** parte da etapa de acesso, seria o ator responsável por manter os serviços de interatividade agregados ao conteúdo;
- **Operador de Rede:** cenário que não se concretizou como regra para as transmissões de TVD, mas que está em discussão para estender o conjunto de televisões públicas em sinal aberto. Trata-se de ator especializado em operar a transmissão de sinais de televisão aberta, podendo atender diferentes emissoras numa mesma localidade.

FIGURA 4: Etapas e Papéis na Cadeia de Valor Digital (reproduzido de CPqD: "Cadeia de Valor - Projeto Sistema Brasileiro de Televisão Digital - Modelo de Implantação")

Se tentarmos identificar a correspondência das seis Funções básicas dos negócios listadas por Burt, Dobles e Starling (2004), no Negócio de Televisão, tomando por base as atividades que compõem a cadeia produtiva de televisão identificados pelo GIANANTE e outros (2004) para o CPqD, teríamos a seguinte tabela de correspondências:

Burt, Dobles e Starling (2004)	GIANSANTE e outros (2004)
Criação (design, P&D)	Produção de conteúdo
Finanças (aquisição de capital)	---
Recursos Humanos	---
Suprimentos (aquisição de materiais, serviços e equipamentos)	Fabricantes e Produtoras de Conteúdo
Produção (conversão de materiais em bens e serviços)	Produção de conteúdo
Distribuição (marketing e vendas)	Programação, Distribuição e Entrega

TABELA 1 - Elementos chave dos negócios aplicados à Cadeia de Valor de Televisão do CPqD (2004)

A equivalência de Produção de conteúdo em dois elementos ocorre justamente pela subdivisão dela, contendo tanto a pesquisa e criação dos conteúdos (autoria) quanto a sua execução (Produção). Os suprimentos comportam tanto fabricantes e outros fornecedores de serviços mais ligados à operação, mas também merecem destaque as produtoras de conteúdo que, em muitos casos, fornecem programas. Já a etapa de Distribuição poderia incluir também a Programação que, conforme descrito por GIANSANTE e outros (2004), lida com a “esteira” de entrega do conteúdo. Ficam faltando duas funções, Finanças e Recursos Humanos.

3.4.1. Financiamento da Cadeia Audiovisual Televisiva

Um aspecto importante em qualquer cadeia de valor, também tratado no trabalho de GIANSANTE e outros (2004) é o do financiamento da cadeia, sobre o qual traz um diagrama sobre os fluxos de receitas dentro da cadeia e como eles estabelecem as conexões entre os diversos atores e papéis, conforme pode ser visto na FIGURA 5.

Embora não haja uma análise mais detalhada destes fluxos, do ponto de vista de sua inserção na cadeia, percebe-se uma centralidade das atividades verticalizadas pelas emissoras, recebendo recursos de Anunciantes e Governo e utilizando-os junto aos demais atores representados.

FIGURA 5: Reprodução da Figura 18 - Fluxo de Receitas (CPqD, 2004)

Com estas contribuições podemos ampliar a TABELA 1 - Elementos chave dos negócios aplicados à Cadeia de Valor de Televisão do CPqD (2004) - e ampliar a identificação das seis funções básicas dos negócios listadas por Burt, Dobles e Starling (2004), ao que teríamos a seguinte tabela de correspondências:

Burt, Dobles e Starling (2004)	GIANSANTE e outros (2004)
Criação (design, P&D)	Produção de conteúdo
Finanças (aquisição de capital)	Financiamento (Anunciantes e Subsídios de Governo)
Recursos Humanos	---
Suprimentos (aquisição de materiais,	Fabricantes e Produtoras de Conteúdo

serviços e equipamentos)	
Produção (conversão de materiais em bens e serviços)	Produção de conteúdo
Distribuição (marketing e vendas)	Programação, Distribuição e Entrega

TABELA 2 - Elementos chave dos negócios aplicados à Cadeia de Valor de Televisão de GIANANTE e outros para o CPqD (2004) incluindo Finanças

A TABELA 2 - Elementos chave dos negócios aplicados à Cadeia de Valor de Televisão de GIANANTE e outros para o CPqD (2004) ” amplia a TABELA 1 - Elementos chave dos negócios aplicados à Cadeia de Valor de Televisão do CPqD (2004) , trazendo a questão das finanças, identificando a aquisição de capital como “financiamento”, cuja principal fonte são os anunciantes – considerando-se o volume total de recursos investidos em emissoras de televisão no Brasil.

Na TV comercial aberta, analógica, a publicidade, em suas mais diversas formas (propaganda, *merchandising*, patrocínio, etc.), constitui-se na principal fonte de financiamento das atividades. No caso brasileiro foram, em 2010, mais de 16 bilhões de reais gastos com publicidade em televisão, equivalente a mais de 60% de todo o investimento, sendo que a principal emissora (TV Globo) fica com mais de 50% deste total³⁴ e, em 2013, este número saltou para 21,4 bilhões de reais, equivalentes a 66,4% do total do investimento publicitário do ano³⁵.

Do ponto de vista da cadeia produtiva da televisão, a publicidade é incorporada na etapa de programação. Seu valor está diretamente relacionado às outras duas etapas, através da cobertura conseguida pela rede de distribuição e entrega e pela concentração de audiência que depende da adequação do conteúdo (produzido ou adquirido) que é exibido. Percebe-se que a etapa de programação exerce um papel fundamental na obtenção de financiamento da publicidade sendo, por sua vez, a responsável pela distribuição de recursos para as outras duas etapas (produção e distribuição).

³⁴ Dados disponíveis no sítio do Projeto Inter-Meios, acessível em: <http://www.projetointermeios.com.br/relatorios-de-investimento>

³⁵ Já o IBOPE Media (www.ibope.com.br), com outra metodologia de aferição aponta a participação da televisão em 2013 em 53% do investimento publicitário total, equivalente a 59,5 bilhões de reais.

FIGURA 6: Cadeia de Financiamento da TV Comercial

O fluxo de receitas mapeado pelo estudo do GIANANTE e outros (2004) foca-se nas relações da emissora, considerando todas as etapas da cadeia verticalizadas por ela. Precisamos destacar que existem outras fontes de receitas além da publicidade que, embora em valores menores, podem representar uma proporção importante quando analisadas individualmente cada uma das etapas da cadeia.

No caso da produção de conteúdos existe uma série de dispositivos legais que permitem o fomento ao conteúdo nacional. Esses dispositivos são regulados e administrados pela ANCINE (Agência Nacional do Cinema) e somaram desde 2008, quase 180 milhões de reais³⁶, o que é um volume quase desprezível frente ao investimento publicitário em TV aberta.

Outra forma de geração de receitas a partir do conteúdo se dá através da modalidade do licenciamento. Através dela os conteúdos são vendidos para ser exibidos em outras mídias (vídeo doméstico através de venda ou locação, outras emissoras nacionais e internacionais, cinema, sistemas corporativos). No entanto os valores de licenciamento são muito menores que os de produção não sendo esta modalidade suficiente para cobrir todos os custos de realização a menos que o volume de vendas seja muito elevado. Em 2008 a ABERT (Associação Brasileira das Empresas de Rádio e Televisão) realizou uma pesquisa, junto com a FGV (Fundação Getúlio Vargas) que incluiu a questão da composição de receitas das emissoras de TV, descobrindo que, àquela época, a venda de conteúdos para exportação e o licenciamento de produtos respondiam cada um por 0,1% da receita total, frente 92,1% da receita publicitária (sendo 79,3% via agência e 11,8% em captação direta)³⁷. Outra referência, para se dar

³⁶ Relatórios disponíveis no sítio da ANCINE em: http://oca.ancine.gov.br/rel_relfinanceiros_2010.htm

³⁷ Dados disponíveis em: <http://www.abert.org.br/web/index.php/bibliotecas/2013-05-22-13-32-13/item/pesquisa-sobre-televisao-no-brasil-programacao>

uma ideia de escala, em entrevista do dia 19 de dezembro de 2011 o Boni³⁸ comentou, comparando a opção por produzir conteúdo próprio contra a compra no mercado internacional, que um episódio de novela custa hoje cerca de 400 mil reais, enquanto um seriado adquirido no mercado sai por cerca de 5 mil. Uma diferença de 80 vezes. Ou seja, para financiar a produção de uma novela no padrão da TV Globo somente com seu licenciamento seria necessário vendê-la para 80 emissoras diferentes. Considerando-se que dificilmente um mesmo conteúdo é compartilhado por 2 ou mais emissoras num mesmo país, já que os contratos costumam ser de exclusividade, estamos falando de uma venda para mais de 80 países, sendo que existem ainda diversos custos de transação para viabilizar essas operações todas. Desta forma mesmo a operação de licenciamento requer escala, ou seja, não é viável obter escala negociando-se um número pequeno de itens. Quanto maior o catálogo de produções negociado, maior o retorno e maior a diluição dos custos deste tipo de operação. Desta forma também no cenário de licenciamento as programadoras contam com uma vantagem sobre as produtoras, uma vez que a montagem de catálogos de conteúdos para públicos e cenários específicos é exatamente o seu negócio.

FIGURA 7: Composição de Receitas das Emissoras de TV no Brasil. Fonte: ABERT/FGV

³⁸ José Bonifácio de Oliveira Sobrinho foi o Diretor de programação da TV Globo durante quase 30 anos, sendo um dos responsáveis por alçá-la ao posto de liderança no mercado brasileiro.

As etapas de Distribuição e Entrega contam com elencos diferentes de atores para a realização de cada uma e, portanto também possibilidades diferentes de financiamento. A distribuição trata do compartilhamento do conteúdo entre as diversas transmissoras que compõe dada rede de televisão e pode também abarcar a entrega para licenciadores do conteúdo. Caracteriza-se por uma transação entre empresas ou entre localidades de uma mesma empresa e pode ser realizada através de qualquer tecnologia de transporte de sinais de áudio e vídeo que atenda aos requisitos de serviço. Neste sentido não se trata de uma atividade muito diferente das de telecomunicações em geral e, por isso, costuma ser realizada por estas empresas que cobram aluguéis das emissoras para que estas utilizem suas infraestruturas. Trata-se de um serviço caro, que envolve operações de satélites, enlaces de rádio e cabos e fibras óticas. O valor destes serviços varia conforme a demanda do mercado de telecomunicações como um todo, mas trata-se de serviço essencial para o negócio das redes de televisão. Neste caso específico a contratação de serviço terceirizado, apesar de cara, é mais barata que a montagem de rede própria, pois haveria uma ociosidade da infraestrutura se fosse dedicada à televisão além de, através de contratação de serviço poder-se acessar uma abrangência muito maior num menor prazo e com menor custo inicial.

Já a entrega conta com uma peculiaridade, no caso da radiodifusão, ou seja da TV aberta como conhecemos no Brasil, que é o fato de tratar-se de uma concessão de serviço público. Como tal, conta com uma série de restrições estabelecidas pelo Código Brasileiro de Telecomunicações (CBT, Lei 4.117, de 27 de agosto de 1967) entre elas a responsabilidade sobre a programação exibida, cotas de natureza de conteúdo (jornalístico, educativo, entretenimento, publicidade) e limites de propriedade. Ou seja, devido a restrições legais, as fases de programação e de entrega do conteúdo confundem-se em atividades indissociáveis de modo que, embora o financiamento da publicidade não seja direcionado a construção de infraestrutura, parte dele acaba sendo direcionado para tal.

Quando pensarmos em outras formas de distribuição de conteúdo que não a TV aberta algumas outras fontes de recursos podem ser adicionadas à equação. No caso da TV por assinatura tem-se um valor, em geral mensal, correspondente a cada assinante de determinada operadora que recebe o canal em questão. Ou seja, na composição do preço dos pacotes de televisão por assinatura, embora uma parcela seja direcionada

para a manutenção da infraestrutura de entrega do sinal (cabos, decodificadores, equipes de manutenção, operação de *headends*, etc.), cada canal, ou conjunto de canais programados também participa desta composição de preço. Existem canais que pagam para ser incluídos nos *lineups* das operadoras, canais obrigatórios, incluídos em todos os pacotes e que não recebem nenhuma remuneração das operadoras e canais cujo sinal é negociado por uma taxa por residência, conforme o seu potencial de atrair ou reter assinantes da operadora. Os casos mais emblemáticos são os dos canais de filmes, que precisam ser adquiridos em pacotes específicos e tanto representam uma adição significativa ao custo dos pacotes, quanto um fator de atração de assinantes.

FIGURA 8: Cadeia de Financiamento na TV por Assinatura

Seja qual for o cenário de operação, parece-nos claro que a programação, é a atividade responsável pelo enlace principal da cadeia produtiva, ou seja, a aquisição, o empacotamento do conteúdo e a contratação da plataforma de distribuição e entrega. É a programação que capta os recursos dos anunciantes e com eles financia o restante da cadeia, mais diretamente a produção de conteúdos, a aquisição de equipamentos e a contratação de serviços de distribuição e entrega. Desta forma a programadora pode ser

definida como “leão da rede³⁹”, ou seja, ela é o ente mais forte que pode exercer governança sobre a cadeia de produção.

Retornando à tabela de identificação dos elementos chave dos negócios identificados por Burt e outros (2004) aplicados à Cadeia de Valor proposta pelo GIANANTE e outros (2004), acrescentamos uma terceira coluna (conforme pode ser visto na TABELA 3) onde, a partir de nossas reflexões, propusemos alguns ajustes aos enquadramentos.

Burt, Dobles e Starling (2004)	GIANANTE e outros (2004)	ADORYAN (2014)
Criação (design, P&D)	Produção de conteúdo	Criação de Conteúdo
Finanças (aquisição de capital)	---	Financiamento (Anunciantes e Subsídios de Governo)
Recursos Humanos	---	---
Suprimentos (aquisição de materiais, serviços e equipamentos)	Fabricantes e Produtoras de Conteúdo	---
Produção (conversão de materiais em bens e serviços)	Produção de conteúdo	Produção e Programação
Distribuição (marketing e vendas)	Programação, Distribuição e Entrega	Distribuição

TABELA 3: Elementos chave dos negócios aplicados à Cadeia de Valor de Televisão proposta pelo GIANANTE *et. al* (2004), revista por Adoryan (2014)

Nesta nova tabela o elemento identificado por Burt, Dobles e Starling (2004) como “Criação (design, P&D)” foi correlacionado à etapa de “Criação de conteúdo”. Embora o estudo do CPqD identifique a etapa como “Produção de Conteúdo”, ele ainda traz sua subdivisão em que separa a etapa criativa da executiva. Acreditamos que assim

³⁹ Zaccarelli et al (2008) adotam os termos “leão” para identificar o membro de determinada cadeia de negócios com maior poder de negociação tanto a jusante quanto à montante e o termo “migalhas” para o seu oposto, aquele com menor poder de negociação em ambas as relações.

mantém-se assim uma maior coerência com o proposto por Burt et al (2004). Por outro lado, mantém a correlação de “Produção” (coluna 1) e “Produção de Conteúdo” (coluna 2), mas adotando como terminologia simplesmente “Produção”, como é mais usual no mercado de televisão e considerando efetivamente o processo produtivo, após a criação.

Também incluímos a etapa de “Programação” como parte da Produção. Isto se dá, ao considerarmos que a agregação de valor a ser convertido na captação de recursos junto aos anunciantes não está na produção do conteúdo audiovisual em si, mas na produção da grade de programação. Por fim, com relação ao item “Distribuição”, embora Burt e outros (2004) destaque as atividades de marketing e vendas – o que nos levou a incluir a “Programação”, considerando a visão proposta pelo relatório do CPqD - nossa visão considera apenas a distribuição em si, como definimos anteriormente.

A questão de recursos humanos não recebeu, no documento do CPqD nenhum tratamento específico, mas será abordada no próximo capítulo.

3.5. Alguns Negócios da Televisão Brasileira

Como vimos no capítulo 2, um modelo de negócios pode ser definido como um dispositivo narrativo que procura descrever para um determinado interlocutor, como será gerado valor. Agora que exploramos um pouco do funcionamento do negócio de televisão, sua cadeia de valor e seu financiamento discorreremos um pouco sobre alguns negócios praticados na televisão brasileira. Não é pretensão analisar todas as emissoras nem os modelos de negócios sob todos os seus aspectos. Trata-se de apresentar algumas das principais práticas conhecidas, de modo a destacar a aplicação de alguns dos conceitos acima tratados e, principalmente, a importância de olhar para o todo de um negócio para melhor compreendê-lo.

No Brasil, por decorrência da própria história de seu sistema de comunicação, o modelo de emissora privada e financiada pela publicidade é o mais comum. Nele, a emissora estrutura sua grade de programação de acordo com estratégias para capturar a maior audiência possível, com determinado perfil socioeconômico para então vender pela maior quantia possível espaços nesta programação onde ocorrerá a inserção de anúncios de produtos voltados àquela audiência.

O sucesso deste objetivo depende diretamente do tamanho e do perfil do mercado consumidor, dos investimentos das empresas em publicidade e da capacidade

da emissora de capturar o consumidor desejado em sua programação. Ao contrário do que percebe o senso comum, a concorrência entre as emissoras não trata da “melhor programação”, nem da “maior audiência” *per se*. Trata-se de capturar a atenção da parcela da população com maior renda disponível para o consumo de produtos e serviços num determinado mercado e então negociar esta atenção com os anunciantes. Trata-se, portanto, de buscar o mercado consumidor capaz de atrair as maiores somas de investimentos publicitários.

Com este objetivo, mais geral, podem ser aplicadas diferentes estratégias como: focar apenas na população de mais alta renda; apenas na classe média; numa determinada faixa etária ou; visar a um misto de audiência que tente abarcar a maior parte dos investimentos disponíveis, ao longo das 24 horas do dia e dos sete dias da semana. Por fim podemos afirmar que, numa emissora que adota um modelo de negócios baseado em publicidade, será o perfil da publicidade desejada que definirá o perfil do público a ser buscado e, portanto, norteará as estratégias de programação. Como exemplos destas relações entre programação e faturamento, discorreremos sobre as estratégias de três das maiores redes de televisão do Brasil: Globo, SBT e Bandeirantes.

3.5.1. Rede Globo

A Rede Globo, historicamente focou sua programação para a classe média alta, de forma a maximizar os investimentos publicitários (que hoje são da ordem de 60% dos investimentos em televisão no Brasil)⁴⁰. Desta forma produz conteúdos e os organiza de modo que as classes mais altas componham sua audiência, assim como a grande massa da classe média⁴¹. Com relação às classes sociais mais baixas, embora não tenha programas voltados diretamente a elas, sua programação traz elementos de identificação e, principalmente, de projeção. Desta forma concentra mais da metade da audiência de televisão e pode receber anúncios para todas as classes socioeconômicas uma vez que, para aqueles sem a renda necessária para consumir determinado produto, a relação será aspiracional, ou seja, ocorrerá a projeção do espectador numa melhoria de

⁴⁰ Não foram localizados números confiáveis sobre o faturamento publicitário de cada emissora, apenas notícias com comentários e valores aproximados, sem referência clara às fontes. No entanto, embora não divulguem abertamente, tanto o Projeto Inter-meios (disponível em <http://www.projetointermeios.com.br/>) quanto o IBOPE (<http://www.mediabook.ibope.com/>) fazem o monitoramento do Mercado a partir de informações fornecidas por veículos anunciantes e agências. No caso da televisão, em 2013, mensalmente ao menos 9 emissoras forneceram esta informação ao Projeto Inter-meios.

⁴¹ Para saber mais sobre a construção da estratégia de financiamento da TV Globo, vide Wallach, Joe: “Meu Capítulo na TV Globo”, Topbooks, 2011.

condição econômica.

Já a partir da década de 1990, com o avanço da televisão por assinatura no Brasil (outro modelo que apresentaremos adiante) e uma esperada perda de espectadores das classes “A” e “B”, a emissora buscou ampliar a oferta de programas voltados à classe “C”⁴², tentando atrair esta audiência e novos anunciantes. Já o grupo a que a emissora pertence, as Organizações Globo, buscou investir em canais específicos para este outro modelo, por assinatura. Entrou também para a Internet, criando o Globo.com. Em 2014 o grupo passa por mais uma reestruturação, buscando ampliar ainda mais a sinergia entre seus vários negócios.

3.5.2. SBT

O SBT, diferentemente, focou suas estratégias em torno da personagem Silvio Santos, o camelô eletrônico performado por Senor Abravanel desde a década de 1960⁴³ e que, após anos ocupando horários em diversas emissoras para seu programa de auditório, finalmente conseguiu uma concessão para montar sua própria emissora. Nela o foco está na classe média baixa, uma população de menor poder aquisitivo. A exemplo do proprietário, que ocupava quase todo o final de semana da programação em diversos programas de auditório atraindo a audiência com sua personalidade magnética e a distribuição de prêmios, ao longo dos anos outras “personalidades” juntaram-se ao time de *estrelas* oferecendo modelos de comportamento e de consumo. A origem de comerciante de rua de sucesso é apenas parte do sucesso e da razão do modelo voltado a baixa renda. Ao optar por este perfil socioeconômico, foi possível consolidar a segunda maior rede de televisão do Brasil em audiência e faturamento por cerca de 20 anos (hoje o SBT alterna-se com a Record nestas posições).

Mas o dinheiro da publicidade, voltada às classes sociais mais baixas, não era o suficiente para financiar o negócio. Muito antes de existir o SBT, Carnê do Baú foi a grande fonte de renda do Grupo Silvio Santos que abarcava entre seus negócios não só a

⁴² A divisão da população brasileira em classes econômicas (A, B, C, D, E) é definida anualmente pelo Critério Brasil, coordenado pela ABEP (Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa), a partir de dados do IBGE e do LSE (Levantamento Socioeconômico), realizado pelo IBOPE. Sua função é a de segmentar a população de acordo com seu poder aquisitivo.

⁴³ “[...] em setembro de 1964, Roberto Marinho comprou uma estação de televisão em São Paulo, chamada TV Paulista [...] Em outubro de 1965 fui a São Paulo para ver a estação [...] O único programa que conseguia algum índice durava oito horas e ia ao ar aos domingos; ele era feito por Silvio Santos, durava normalmente do meio-dia às oito da noite, e Silvio não nos cobrava um tostão sequer. Era ele quem produzia e dirigia o programa, além de ser sua principal atração. Vendia os comerciais, fazia bom dinheiro, e não tirávamos proveito algum. [...] Além dos comerciais, ele possuía um negócio chamado *Baú da Felicidade*.” (WALLACH, 2011, PG79/80)

emissora, mas principalmente a rede de lojas do Baú. Mais do que garantir audiência para vender anúncios de produtos, o que o SBT fazia era capturar em sua audiência consumidores das lojas do Baú. Com isso a programação alavancava a venda dos carnês do Baú, uma espécie de consórcio em que, através do pagamento dos talões, as pessoas adquiriam créditos para trocar por produtos nas lojas da rede. E as lojas do Baú financiavam a programação do SBT adquirindo anúncios. Ou seja, neste caso o modelo de negócios da emissora de televisão era indissociável do modelo de negócio da rede de lojas do Baú.

Ao longo dos anos o modelo teve de sofrer uma série de ajustes. O avanço da idade de Silvio Santos obrigou-o a reduzir o ritmo, buscando novas personalidades em quem apoiar sua programação. As mudanças econômicas do país tornaram o modelo das lojas do Baú ultrapassado, levando a redução do faturamento com os carnês. Da estratégia do Baú migrou-se para a da Tele-Sena, um título de capitalização lançado em 1991⁴⁴ e, já nos anos 2000 destacou-se o Banco Panamericano, outro negócio criado pelo grupo que, a exemplo do carnê do Baú, vendia crédito. O objetivo deste crédito não era mais para ser trocado por produtos nas lojas do grupo, mas eram efetivamente empréstimos financeiros para serem gastos livremente. Uma série de fraudes na gestão do Banco Panamericano levaram-no à falência, em 2010, ameaçando a própria emissora, dada como garantia. Passados quatro anos a emissora segue, sem o banco, com sua programação popular e vendendo produtos diretamente aos seus espectadores, através dos canais de internet e pela interatividade da TV Digital. Atualmente a principal fonte de faturamento é a empresa Jequiti, com sua linha de perfumaria e outros produtos de beleza insistentemente anunciados ao longo da programação do SBT⁴⁵.

3.5.3. TV Bandeirantes

Já a TV Bandeirantes, parte do Grupo Bandeirantes, passou por algumas transformações em sua história. De emissora generalista, tornou-se o “canal do esporte”, no final da década de 1980. Além do futebol, estrela da programação, exibia várias disputas em diversas modalidades. Particularmente o domingo era integralmente dedicado aos esportes. Ainda na década de 1990, a TV que era paulista, voltou a buscar

⁴⁴ <http://www.lidercap.com.br/produtos.html>

⁴⁵ <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/05/1452518-jequiti-torna-a-2-maior-fonte-de-receita-do-grupo-silvio-santos.shtml>

uma audiência mais generalista e passou por uma reestruturação em sua grade de programação para torná-la efetivamente nacional. Até seu logotipo, originalmente branco e vermelho, passou a utilizar o verde e o amarelo, tentando mostrar esta mudança.

Uma das chaves na expansão dessa televisão para o nordeste do Brasil foi o investimento na transmissão do Carnaval de Salvador em rede nacional, para concorrer com a transmissão dos desfiles das escolas de samba do Rio de Janeiro e de São Paulo, realizada pela TV Globo. Em todas essas fases, um dos pilares sempre foi o jornalismo, sempre presente com o noticiário e com os programas de entrevistas como o Canal Livre, no ar desde 1980. Exatamente este jornalismo era feito em grande sinergia com a Rádio Bandeirantes, tradicional emissora AM da cidade de São Paulo.

À exemplo da Globo, também o grupo investiu, na década de 1990, na criação de canais para a distribuição em sistemas por assinatura, voltados ao jornalismo (BandNews), ao esporte (BandEsportes), ao agronegócio (Terra Viva) e, mais recentemente, às artes e espetáculos (Arte1). E o que seu modelo de negócios tem de diferente das outras duas emissoras comentadas? Bem, primeiro a operação enxuta com grande sinergia entre os diversos veículos. O mesmo jornalismo alimenta os canais de TV e as emissoras de rádio. Além disso, no final da década de 1990 e início dos anos 2000, a emissora passou a investir na produção de conteúdo personalizado, oferecendo sua estrutura para operar emissoras de rádio como Sul América Trânsito, Mitsubishi, Bradesco, além de ter lançado, em FM, a rádio BandNews. Também lançou o Jornal Metro, para ser distribuído gratuitamente nas ruas de São Paulo (hoje com distribuição também em diversas outras cidades do país) e as TVs Metro e BUSTV. Esta última tem seu conteúdo transmitido pelo ar, de forma codificada, aproveitando o canal digital de televisão. Com estas ações o grupo buscou aproveitar sua capacidade operacional e seu conhecimento de como produzir conteúdos para estes diversos veículos e ampliar o mercado de comunicação, criando novos veículos capazes de captar recursos publicitários ou vendendo serviços.

Em resumo, podemos perceber três modelos de negócios distintos, de televisões que operam em rede nacional, são comerciais e possuem grades de programação generalistas. Uma, baseia-se numa audiência massiva, concentrada na parcela de maior poder aquisitivo, para isso produzindo com grande qualidade; a outra trabalha com uma

audiência de menor poder aquisitivo, com uma programação de apelo popular e menores investimentos em produção, utilizando-se da programação para alavancar a venda de outros produtos e serviços. A terceira busca captar nichos de audiência e aproveitar esta experiência para otimizar sua estrutura vendendo serviços de operação de outros veículos.

3.6. A organização da empresa Televisão para o seu Negócio

Ao longo deste capítulo trouxemos vários exemplos de como funciona o negócio de televisão no Brasil e um pouco de sua história, de como chegou à configuração atual. Visitamos sua cadeia de valor para identificar as principais atividades envolvidas e aproveitamos a definição de que um modelo de negócios é uma narrativa que descreve como é gerado valor para descrever, resumidamente, os modelos de negócios de algumas emissoras brasileiras. Mas como cada uma dessas televisões se organiza para realizar essas atividades? Quais são as partes que operam para que cada etapa da cadeia funcione?

Ao longo de 2012 tive a oportunidade de participar ativamente das discussões de formulação do Planejamento Estratégico da EBC - que contou com a consultoria da Fundação Dom Cabral - onde esta mesma discussão foi levantada. O principal objetivo era o de identificar os ramos de atividade da empresa e qual deles deveria ser o foco do negócio. No grupo, cerca de 40 profissionais de rádio, televisão, internet e das diversas áreas de gestão, somando décadas de experiência de comunicação e gestão de empresas. Um dos resultados mais interessantes desta discussão foi a produção de um mapa conceitual, que procurou organizar todas as atividades da EBC, como pode ser observado na figura a seguir.

MAPA CONCEITUAL EBC

FIGURA 9: Mapa Conceitual da Empresa Brasil de Comunicação (formulado durante seu Planejamento Estratégico 2012/2022)

Este mapa identifica, em sua base, três grupos de atividades que suportam a empresa e que estão presentes em qualquer ramo de atividade:

- Gestão empresarial, com todas as áreas necessárias para a manutenção da pessoa jurídica;
- Gestão de Relacionamento, com todas as áreas de comunicação que suportam os negócios da empresa e;
- Tecnologia, que agrega os principais conjuntos de ferramentas essenciais aos negócios de comunicação realizados pela Empresa.

Na parte superior, o mapa destaca os mesmos três segmentos indicados pelo trabalho do GIANANTE e outros (2004), sendo que o de Distribuição apresenta o conjunto de plataformas de distribuição de conteúdos utilizadas atualmente pela empresa. A intersecção entre cada plataforma e as atividades de Conteúdo e Empacotamento apresenta o conjunto de veículos mantidos pela EBC. Assim, na plataforma de distribuição “TV”, temos os veículos TV Brasil, TV Brasil Internacional e RNCP (Rede Nacional de Comunicação Pública). Há ao final uma plataforma em

separado, identificada como Captação. Esta plataforma representa a área de negócios da empresa, responsável por prestar serviços de comunicação sob contratação de outras empresas da administração direta ou indireta ou mesmo privadas. É neste setor que encontramos a comunicação de governo com seus veículos, como o canal NBR. Sua separação deu-se justamente para destacar o caráter de comunicação Pública da empresa, sua atividade principal e apartando-a das atividades de Governo, cujo objetivo, conforme expresso na própria lei de criação da EBC, é o de financiar a comunicação pública. Por fim, formando uma coluna ao lado direito, encontramos a “Inovação”, destacada dos valores da empresa, de modo a reforçar seu papel influenciador e modificador de todas as atividades desempenhadas pela EBC como forma de mantê-la sempre atualizada.

FIGURA 10: Mapa Conceitual de Negócios de Comunicação Eletrônica

A partir deste modelo desenvolvido na empresa para apresentar conceitualmente o seu negócio, procurei reorganizá-lo para ajudar a entender e a representar as possibilidades de negócio de comunicação eletrônica como um todo e não

apenas a EBC. A proposta foi de criar um modelo conceitual que pudesse ser utilizado por qualquer empresa. O resultado pode ser observado na FIGURA 10.

A principal mudança é encontrada na lista de plataformas, que traz uma identificada como “mídia *indoor*” que congrega justamente o universo de novos veículos de conteúdo personalizado, como BUS TV, TV Metrô e outros veículos que podemos encontrar em locais como elevadores de prédios comerciais, bares e supermercados. Nas outras três plataformas o que vemos não é uma lista de veículos, mas uma lista de modalidades de veículos possíveis através de cada uma das tecnologias de distribuição disponíveis em cada plataforma. Por fim, os blocos foram agrupados nas três camadas (distribuição, empacotamento e conteúdo), para deixar mais explícito a que etapa do negócio cada modalidade pertence.

É importante destacar, mais uma vez, que este mapa não foi concebido pensando especificamente em modelos de negócios, mas nos aspectos de gestão, ou seja, no sentido de permitir localizar e organizar as diversas atividades que possam ser realizadas dentro de uma mesma empresa ou grupo empresarial e suas relações hierárquicas. Destaque-se que várias das camadas e modalidades de atividades descritas neste mapa conceitual (estruturado como um diagrama de blocos) estão descritas no estudo de mapeamento da cadeia de valor de televisão, realizado pelo GIANANTE e outros (2004), exemplificando a verticalização de atividades que comumente acontece.

Diferentemente da visão obtida sob o viés da cadeia de valor, este viés de gestão permite visualizar um pouco mais das modalidades através das quais cada uma das etapas da cadeia se realiza, como na listagem de veículos, plataformas e fontes de conteúdo. Esta visão organizacional do negócio ignora as relações da empresa com clientes (espectadores) e fornecedores, aspecto importante de um modelo de negócios. Acreditamos que a forma de organização da gestão da empresa e a interrelação de vários desses elementos são essenciais para a consecução do modelo de negócios estabelecido. Uma boa estrutura de gestão deve estar alinhada aos objetivos estratégicos que devem ser estabelecidos considerando o modelo de negócios a ser adotado.

Assim como as estratégias e o modelo de negócios podem ser revistos, da mesma forma a estrutura de gestão deverá ser alterada buscando o alinhamento⁴⁶.

⁴⁶ Em 2013 as Organizações Globo anunciaram uma reestruturação de seu organograma, justamente no sentido de alinhá-lo ao seu planejamento e aos ajustes de seu planejamento estratégico. Um dos pilares é a integração das mídias,

“Vivemos numa época em que tudo muda com uma velocidade cada vez maior. E toda organização que pretende sobreviver e progredir num ambiente assim precisa fazer uma profunda avaliação do modo como está operando e ter a coragem e a grandeza de se renovar”

Carlos Henrique Schroder, diretor-geral da Globo, que assumiu o cargo em janeiro de 2013, ao apresentar a nova estrutura organizacional da empresa e as diretrizes estratégicas de conteúdo, negócios e gestão.⁴⁷

o que está sendo buscando, entre outras iniciativas, com a fusão das operações da Globo.com com as da TV Globo e a criação do portal GSHOW para concentrar a presença virtual de seus programas de entretenimento. Fonte: <http://www.valor.com.br/empresas/3251164/globo-apresenta-nova-estrutura-organizacional#ixzz38Ct0frUt>

⁴⁷ Fonte: <http://www.valor.com.br/empresas/3251164/globo-apresenta-nova-estrutura-organizacional#ixzz38Ct0frUt>

4. ELEMENTOS DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DE TELEVISÃO

4.1. Modelos de Negócios e Televisão

Até aqui procuramos trazer uma série de informações e exemplos das práticas do negócio de Televisão no Brasil, tentando entender como um conjunto de programas exibidos de forma encadeada são responsáveis por movimentar mais de 60% do mercado publicitário nacional (R\$ 112,6 bilhões em 2013, segundo dados Ibope Media). Nesta exploração buscamos trazer alguns elementos conceituais formulados por outros autores e estabelecer uma base comum de análise tanto do negócio quanto da cadeia de valor em que se insere. Embora os autores que pesquisam sobre modelos de negócios ainda discordem sobre uma base comum de elementos, baseados nos conceitos específicos do negócio de televisão e de sua cadeia de valor, identificados anteriormente a partir das características conhecidas das Televisões brasileiras, iremos propor uma matriz de elementos que entendemos basilares das mais variadas propostas de modelos de negócios de televisão.

Esta discussão é importante, uma vez que a própria efervescência do termo causa confusões metodológicas. Francisco Machado Filho (GOBBI e KERBAUY, 2010), por exemplo, em seu artigo “As Tecnologias Digitais e o Desafio ao Modelo de Negócios da TV Digital Aberta no Brasil”⁴⁸, faz uma rápida revisão da evolução do mercado de televisão norte americano e brasileiro para concluir: “Nos Estados Unidos algumas iniciativas estão sendo tomadas, e como o modelo de negócios praticado pelas emissoras das TVs brasileiras é bem próximo ao praticado pelas emissoras americanas, é possível dizer que o que acontecer lá, poderá acontecer aqui também, e com isso, pode-se elencar alguns tópicos” (pg. 158). Os tópicos listados a seguir, pelo autor, são: “fusões e aquisições”; “cortar custos”; “TV Digital”; “Integração com a Internet” e; “maior autonomia das emissoras locais”. Estes tópicos são considerados “estruturais” pelo autor. São, de fato, táticas comuns do atual momento do mercado de comunicação, mas que devem estar alinhadas ao modelo de negócios de cada emissora. Neste momento são ainda ações tomadas quase que indiscriminadamente por todas as redes americanas, com o objetivo de apropriar-se do conhecimento e de não ficar atrás num possível cenário em que isto realmente signifique alguma vantagem competitiva no negócio. As

⁴⁸ Disponível em: <http://books.scielo.org/id/k8s27/09>

estratégias de integração com a Internet, por exemplo, são muito mais na base de tentativa e erro, seguindo tendências de mercado (ou seja, se uma empresa faz as outras copiam). De qualquer forma, nenhum destes tópicos define o modelo de negócios das empresas, conforme os conceitos que procuramos apresentar até aqui.

Qualquer análise ou discussão sobre modelos de negócios em televisão é prejudicada por não possuir uma base mínima e comum. Cada interlocutor tenderá a observar o negócio sob o viés que lhe é mais conhecido, muitas vezes ignorando seus desdobramentos sobre os demais. Na literatura de modelos de negócios não encontramos acordo sobre seus elementos chave e existem diferentes propostas de metodologias para sua construção, desde o tradicional Plano de Negócios, com todas as ferramentas de administração e finanças até modelos visuais de montagem de negócios como o *Business Canvas*⁴⁹. São ferramentas válidas, construídas sobre as fundações dos estudos de administração e aplicáveis a, teoricamente, qualquer cenário empresarial. Entretanto, consideramos que sua aplicação direta ao mercado de televisão não seja suficiente para gerar esta base comum. É preciso considerar que: grande parte dos gestores de empresas de comunicação veio de carreiras de comunicação e não possui bases sólidas de administração e; que as atividades específicas da televisão poderiam ser enquadradas de diferentes formas nessas ferramentas, conforme vimos nas discussões do capítulo anterior sobre a correlação dos elementos dos negócios e as atividades da cadeia de valor. Além disto este trabalho pretende expandir a aplicação destas ferramentas de análise de modelos de negócios também para a esfera pública, para negócios não comerciais. São estas questões que nos motivam a, a partir das contribuições apresentadas por outros autores sobre modelos de negócios e sobre o negócio de televisão, propor um quadro de referência de análise de modelos de negócios específico para a televisão.

⁴⁹ “O *Business Model Canvas* é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios. O *Business Model Canvas* foi inicialmente proposto por Alexander Osterwalder, baseado no seu trabalho anterior sobre *Business Model Ontology*. As descrições formais do negócio se tornam os blocos para construir suas atividades. Existem várias conceitualizações diferentes de negócio; o trabalho e a tese de Osterwalder (2010, 2004) propõem um modelo único de referência baseado nas semelhanças de um vasto número de conceitualizações de modelo de negócios. Com seu padrão de design de modelo de negócios, uma empresa pode facilmente descrever seu modelo de negócios.” Extraído de: http://pt.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas. Acessado em 22 de julho de 2014.

4.2. Os Pilares do Negócio Televisão

A tipificação deste modelo não é tarefa simples, nem tampouco exata. O objetivo deste trabalho é iniciar a discussão, oferecendo uma visão sistematizada sobre o tema e que fomenta o debate permitindo seu próprio avanço, numa estrutura de modelagem que possa atender a maior parte dos cenários de análise do fazer televisivo, inclusive com a capacidade de incorporar sua própria evolução, ampliando as definições possíveis.

Conforme mostrado na TABELA 2 - Elementos chave dos negócios aplicados à Cadeia de Valor de Televisão de GIANANTE *e outros* para o CPqD (2004) , à página 63, um negócio é composto de seis elementos que, embora possam receber diferentes terminologias, referem-se aos mesmos aspectos. Desta forma temos que os seis elementos chave do negócio de televisão, conforme discutido até aqui, seriam: Criação de Conteúdo; Financiamento; Recursos Humanos; Fabricantes e Produtoras de Conteúdo; Produção e Programação e; Distribuição.

No entanto, para os objetivos deste trabalho, de tipificar as características dos modelos de negócios de televisão de modo a construir um ferramental de análise consideramos esta distribuição inadequada e incompleta. O fato de a atividade de conteúdo estar enquadrada em diferentes etapas, a ausência de referência ao público ou mesmo o conflito ideológico das discussões sobre o campo público são fatores que precisam ser melhor tratados e incorporados ao quadro.

Com base em todas as ideias, modelos e conceitos analisados até aqui, utilizamos a ferramenta de mapa mental, para tentar listar o conjunto de elementos que caracterizam uma televisão e que podem, de alguma forma, diferenciá-la das demais. A cada elemento incluído, buscou-se desdobrá-lo na maior variedade conhecida de possibilidades de execução e, quando necessário, subdividi-las. Ao longo deste processo buscou-se agrupar características com grande afinidade e identificar o melhor elemento agregador, inclusive com a terminologia mais adequada às práticas. O primeiro resultado foi o mapa mental inserido na próxima página:

FIGURA 11: Mapa Mental - Elementos de Televisão

Para facilitar a leitura apresentamos uma versão apenas com os dois primeiros níveis deste mapa mental.

FIGURA 12: Mapa Mental - Elementos de Televisão (2 níveis)

Foram estabelecidos nove aspectos componentes de qualquer modelo de negócios de televisão: (1) Objetivos; (2) Grade de Programação; (3) Público-Alvo; (4) Produção de Conteúdo; (5) Financiamento; (6) Canal; (7) Rede; (8) Infraestrutura e; (9) Pessoal (ou recursos humanos).

Cada uma destas nove características possui um conjunto de possibilidades de realização, às vezes subdividindo-se ainda mais. A partir deste mapa, partiu-se a realização de dois exercícios. Primeiro, a descrição detalhada e, sempre que possível com exemplos de casos, para cada um dos elementos elencados, em todos os níveis do mapa mental. Depois o mapa foi reorganizado numa visão de tabela.

Business Canvas	cliente	proposta de valor	forma de financiamento		proposta de valor			Distribuição							produto ou serviço		Recursos	
	cliente	cliente	cliente					fornecedores	fornecedores	fornecedores	fornecedores	fornecedores	fornecedores	fornecedores	fornecedores	fornecedores		
	Público Alvo	Objetivos	Financiamento		Grade de Programação			Rede		Cobertura	Tecnologia	Produção de Conteúdo						
Tipo	Recortes	Natureza	Fontes	Perfil	Tempo	Organização	Participação na Grade (da Rede)	Propriedade				Propriedade	Forma ou Momento	Infraestrutura	Pessoal			
	Interesse	Influência Política ou Ideológica	Publicidade	Generalista	Síncrona	Vertical		Verticalizada	Própria	Local	Rádiodifusão Terrestre	Própria	Ao Vivo	Própria	Próprio			
Características	Área Geográfica	Cidadania	Assinatura	Nicho	Assíncrona	Horizontal	Horizontalizada	Compartilhada	Regional	Rádiodifusão Satelital	Co-Produção	Gravada	Terceirizada	Terceirizado				
	Poder aquisitivo	Lucro	Mantenedora			Diagonal		Local	Nacional	Rádiodifusão a Cabo	Aquisição		Compartilhada	Compartilhada				
	Faixa Etária		Licenciamento de Conteúdos e Formatos			Loteada			Pan-regional	Difusão IP	Colaborativa							
				Imposto		Taxa	Não Estruturada			Mundial	Disponibilização IP							
			Contribuição							Circuito Fechado								

TABELA 4: Elementos do Negócio de Televisão - Estudo

Com esta tabela e com as discussões das definições, foi possível um exercício de aplicação desta estrutura de análise na identificação das práticas de diferentes emissoras de televisão, buscando validar se as possibilidades propostas dariam conta da diversidade de televisões existentes nas mais variadas configurações tecnológicas e institucionais. Foram, segundo esta metodologia, desenhados os negócios de: Globo, TV Brasil, MTV Brasil, CNU-SP, Esporte Interativo e Telecine. Estas tabelas e as respectivas discussões serão apresentadas no próximo capítulo, onde apresentaremos algumas formas de utilização da metodologia proposta.

Estas aplicações, juntamente com a análise das relações entre os nove elementos estruturantes inicialmente propostos, levaram a uma revisão da organização dos elementos, bem como de sua terminologia, gerando um reagrupamento e a redução dos elementos de categorização de nove para oito, sem a eliminação de nenhum dos subgrupos de características. Ao contrário, algumas foram adicionadas para tentar dar conta justamente da evolução tecnológica que afeta o setor, conforme conferimos na FIGURA 13, apresentada na próxima página. Este mapa mental busca apresentar o conjunto dos elementos definidores do negócio de uma televisão, independentemente da tecnologia utilizada ou qualquer outro aspecto que possa levar a uma singularidade. Também busca utilizar-se dos termos comumente aplicados, tanto pelos profissionais quanto pelos estudiosos de televisão ao invés de reproduzir a terminologia característica das ferramentas de gestão. As características decorrentes de cada elemento de análise buscam seguir conceitos já discutidos e difundidos sobre televisão, ao mesmo tempo em que acredita-se serem suficientemente flexíveis para abarcar tanto as novidades tecnológicas quanto as criações de gestão ou mudanças de arranjos institucionais que possam acontecer.

FIGURA 13: Mapa Mental - Elementos do Negócio de Televisão

Consideramos, pois, que são oito os elementos constituintes de um modelo de negócios de televisão: (1) Objetivos; (2) Público-alvo; (3) Financiamento; (4) Programação; (5) Canal; (6) Conteúdo; (7) Infraestrutura e; (8) Pessoal (recursos humanos). Nesta revisão os diferentes aspectos da categoria REDE (Propriedade, Cobertura e Participação na Rede) foram renomeados e distribuídos entre os elementos Canal e Programação.

Cada um destes elementos pode ser composto a partir de um conjunto de diferentes possibilidades, combinando-se das mais variadas maneiras. Considerando que, como vimos na discussão do capítulo 2, o modelo de negócios pode ser definido como a narrativa que organiza os elementos que operam em conjunto para gerar valor devemos, no caso da televisão, construir esta narrativa considerando os oito elementos aqui listados. São estes elementos descritos e organizados que diferenciam ou assemelham as televisões.

O conjunto de elementos identificados para a formação dos diversos modelos de negócios de televisão, bem como seus caracterizadores, serão apresentados, explorados e detalhados a seguir. Cabe ainda ressaltar que não é objetivo deste trabalho realizar uma discussão aprofundada sobre cada um dos oito elementos ou seus caracterizadores – cada um deles é tema para linhas inteiras de pesquisas e debates e contam, em boa parte, com uma boa base conceitual publicada. O objetivo da próxima seção é sim o de apresentá-los conceitualmente, caracterizando-os o mais claramente possível e, ainda, estabelecer suas correlações na montagem do modelo de negócios de uma emissora de televisão.

Para ajudar na organização e na compreensão deste modelo, estes oito elementos foram agrupados em duas estruturas ou dimensões: conceitual e operacional. Na dimensão conceitual estão todos os elementos formados de características intangíveis, aquelas que pertencem ao mundo das ideias e do discurso. São aqueles que dão todas as diretrizes do negócio: objetivo, público-alvo, programação e financiamento. Já na estrutura operacional, estão todos os elementos cujas características são compostas de elementos tangíveis, aqueles através dos quais os do primeiro grupo são percebidos: canal, conteúdo, infraestrutura e pessoal.

4.3. Dimensão Conceitual dos Modelos de Negócios de Televisão

FIGURA 14: Mapa Mental - Modelo de Negócio de Televisão: Dimensão Conceitual

As definições de **objetivo**, **programação**, **público-alvo** e **financiamento** pertencem ao que chamamos de **dimensão conceitual**, uma vez que não podem ser diretamente materializadas, mas são expressadas pela análise da operação que direcionam. Possuem grande correlação de modo que as definições em um dos quatro elementos aqui agrupados impactam nas decisões sobre os demais.

4.3.1. Objetivo

FIGURA 15: Mapa Mental – Modelo de Negócio de Televisão: Objetivo

Como em qualquer projeto as primeiras questões para definir o modelo de negócios de uma televisão são: qual o seu objetivo? Por que montar um canal de televisão? Que resultados se quer atingir? Como mantê-lo, financeiramente? São questões importantes pois, definir o objetivo da televisão, ajudará também a definir sua identidade e norteará muitas das decisões sobre as demais características. O objetivo guarda, portanto, uma forte relação de influência com os demais aspectos, ampliando ou restringindo o leque de opções nos demais oito elementos.

Neste trabalho buscamos identificar e agrupar os principais objetivos conhecidos para empresas de televisão os quais consideramos poderem pertencer a três grupos: influência política; cidadania e; lucro. Embora cada um deles possa ser desdobrado em objetivos muito mais específicos, a opção por estes três grupos decorreu da intenção de simplificar a estrutura de análise e oferecer universos de comparação que podem ainda ser subdivididos em suas especificidades.

Ainda assim, nenhuma televisão encontra-se exclusivamente em apenas um desses grupos. Toda emissora terá um conjunto de objetivos que se interrelacionam e, para alcançá-los, acabará tratando de todos eles. Por exemplo, uma televisão com o objetivo de lucro promoverá ações de cidadania como forma de gerar um relacionamento com a população e oportunidades de negócio. Uma emissora voltada a influenciar politicamente governos e sociedade buscará maximizar os recursos disponíveis, trazendo mais fontes de receitas. Uma tevê voltada à cidadania tentará influenciar politicamente a sociedade, buscando mudanças de comportamento e a aprovação de medidas por uma sociedade melhor. Embora sejam percebidos em conjunto, provavelmente um destes será o objetivo principal, o alicerce sobre o qual os todos os outros estarão assentados e sobre o qual as decisões deverão ser tomadas. É importante lembrar que uma televisão é feita de uma grade de programação, com uma série de produções encadeadas e com diferentes funções neste encadeamento, mas que operarão em função do objetivo principal da emissora⁵⁰.

4.3.1.1. Influência Política ou Ideológica

Este objetivo guarda relação com as origens da própria imprensa. Historicamente grupos organizados ou indivíduos buscaram influenciar as decisões e as ações de governantes, empresários e conterrâneos através da publicação de jornais e revistas que

⁵⁰ O assunto **programação** será explorado no item 1.2, adiante.

expusessem suas ideias, ideais e posições sobre os mais variados assuntos. O advento do rádio e da televisão trouxe a possibilidade de fazer este mesmo tipo de ação através de outras tecnologias, com maior alcance e com mais recursos retóricos e narrativos (som e imagem em movimento, instantaneidade, etc.).

Não por acaso muitas emissoras de rádio e televisão surgiram financiadas por grupos editoriais. No Brasil é o caso da TV Globo, projeto iniciado pelo jornalista Roberto Marinho, então proprietário do jornal O Globo; da TV Manchete, de Adolfo Bloch, proprietário da Editora Bloch cujo destaque era a Revista Manchete; da pioneira TV Tupi, criada por Assis Chateaubriand, proprietário dos Diários Associados, entre outros exemplos. Da mesma forma no exterior podemos citar o grupo Clarín, na Argentina com o Canal 13 e o Grupo Time Life nos Estados Unidos, hoje grupo Time Warner com diversos veículos sob sua estrutura.

Mas também governos, para fazer sua propaganda política, fortalecer sua visão de nação ou, proteger sua cultura nacional, patrocinaram, ao longo dos séculos XX e XXI a criação de canais de televisão. CCTV, na China; BBC, na Inglaterra; Deutsche Welle, na Alemanha; RAI, na Itália; TVE, na Espanha e tantas outras emissoras nacionais.

Por fim, podemos citar todas as emissoras confessionais. Mantidas por Igrejas e outras instituições religiosas das mais diversas denominações, seus objetivos são os de professar determinada fé, manter contato com seus fiéis, arrebatar novos seguidores e até, em algum caso, ampliar o rendimento da instituição religiosa. Aqui no Brasil são exemplos de emissoras confessionais: Rede Vida (Igreja Católica), TV Canção Nova (Católica), RIT (a Rede Internacional de Televisão, de propriedade da Igreja Internacional da Graça de Deus) e TV Gospel (Igreja Apostólica Renascer em Cristo).

4.3.1.2. Cidadania

Existe outro conjunto de objetivos que aqui nomeamos “cidadania” e que tratam de uma série de temas de interesse da sociedade como um todo, por exemplo: cultura, educação, saúde, direitos civis, serviços e atos de governo, atividades da comunidade, enfim todos os aspectos da vida de um cidadão. No caso brasileiro estes objetivos estão normalmente associados a emissoras educativas ou públicas, mas não são sua exclusividade e por isto optamos por esta nomenclatura diferente. A título de exemplo citamos alguns casos como o Canal Futura que tem o objetivo de difundir o

conhecimento, é mantido por uma fundação e financiado pela iniciativa privada⁵¹. Canais internacionais como Discovery⁵² e NatGeo⁵³ também promovem o conhecimento nas mais diversas disciplinas (ciência, tecnologia, geografia, sociedade, saúde, etc.) e são iniciativas de empresas privadas com interesse de obter lucro. No Brasil há a previsão legal⁵⁴ de criar um conjunto de canais de televisão aberta a serem mantidos pelo Governo Federal voltados exclusivamente à Saúde e a Cultura.

Neste grupo ainda podemos considerar iniciativas como as TVs Legislativas e TV Justiça que buscam dar publicidade e transparência às atividades desses dois poderes em suas diferentes instâncias. São exemplos do uso da mídia eletrônica para ampliar a escala da participação cidadã (mesmo quando esses objetivos são, por força de outras formas de influência, subvertidos pela propaganda ideológica em lugar dos ideais de transparência e participação).

4.3.1.3. Lucro

Estas são as televisões comerciais por excelência. Independentemente do conteúdo produzido e programado, o principal objetivo é o do lucro e o negócio será todo montado para maximizar as oportunidades de gerar dinheiro. Aqui os índices de audiência serão, ao lado dos dados de faturamento, a principal medida do sucesso e a guia de todas as decisões sobre os rumos da emissora. Os profissionais de televisão consideram que existe um tripé que sustenta a montagem da grade de programação: audiência, faturamento e credibilidade. Uma análise de programas individualmente poderá gerar alguma confusão sobre o objetivo principal, mas a análise do conjunto da grade trará a exata dimensão de como audiência e credibilidade são utilizados para gerar faturamento.

4.3.2. Programação

A grade de programação pode ser definida de diversas maneiras. Ela é a organização temporal de diversos conteúdos. Ela é o arranjo estratégico de diversos conteúdos ao longo do tempo com vistas a atingir a maior audiência possível. Sua estrutura é que dá sentido a emissora, permitindo identificar as prioridades de seu

⁵¹ Mais informações em: <http://www.futura.org.br/o-futura/quem-somos/>. Acessado em 15 de abril de 2014.

⁵² <http://corporate.discovery.com/our-company/overview/> Acessado em 15 de abril de 2014.

⁵³ <http://www.natgeo.com.br/br/> Acessado em: 15 de abril de 2014.

⁵⁴ Decreto Nº 5.820, de 29 de junho de 2006.

grupo controlador e verificar como se estabelecem as relações entre a emissora e o público. Ela é a materialização da estratégia construída para um determinado objetivo. Como pode ser guiada por diferentes objetivos, para diversos públicos e através de variados meios de difusão, possui várias características (perfil, temporalidade, estrutura, rede e interatividade), exploradas a seguir.⁵⁵

FIGURA 16: Mapa Mental - Modelo de Negócio de Televisão: Programação

4.3.2.1. Perfil

A grade de programação pode ser construída visando a diferentes perfis de público. Estes perfis nortearão as escolhas sobre as produções que serão apresentadas e sua estrutura horária que, em geral, pauta-se pelos hábitos do público-alvo. Público-alvo e grade de programação são, portanto, características indissociáveis uma da outra e devem operar coordenadamente.

4.3.2.1.1. Generalista

As emissoras de radiodifusão terrestre e gratuita, comumente chamadas “abertas”, costumam ser estruturadas para o público em geral. Mesclam, ao longo das várias horas do dia e dos dias da semana, conteúdos para diferentes perfis de audiência,

⁵⁵ É recente a literatura sobre grade de programação. Para aprofundar-se nas discussões sobre grade de programação ver: DE SOUZA (2004), ERTHAL (2013), GROSS, Lynne; GROSS, Brian; PEREBINOSSOFF, Philippe (2005) e CONTRERAS (2001).

considerados principalmente por critérios de sexo e idade. Suas programações são voltadas para a família, em geral, com horários mais dedicados a determinados perfis do que outros.

O melhor exemplo brasileiro é a Rede Globo, líder de audiência já há muitos anos. Embora nos últimos sua grade venha passando por muitos ajustes, foram pelo menos 20 anos com a mesma estrutura, à qual referencio aqui e que ainda é sua base. No final da madrugada e início da manhã há a exibição de programas instrucionais, notadamente os da série Telecurso, voltando a atender uma população adulta, de baixa renda, trabalhadora e que inicia seu expediente de trabalho entre 6:00 e 8:00 da manhã, portanto acompanhando os programas já nas empresas, em telecentros e imediatamente antes do período de trabalho, ou antes de sair de casa para o trabalho. Depois seguem os jornais local e nacional, com um resumo das notícias do dia anterior, destaques da agenda do dia e, mas recentemente (últimos 10 anos) notícias das condições do trânsito e orientações para quem, logo mais sairá de casa rumo ao trabalho ou estudos. Depois vinham os desenhos animados, prolongando-se por toda a manhã, voltados às crianças de várias faixas etárias. Os primeiros, mais infantis e, com o avanço da manhã, ficando mais juvenis, sendo sucedidos, no horário do almoço, pelo programa esportivo, pautado essencialmente pelo futebol. Nos últimos dez anos esta programação infantil foi sendo comprimida até que finalmente deixou por completo a programação em junho de 2012, com a estreia do programa “Encontro com Fátima Bernardes”, fechando a manhã depois dos programas “Mais Você” e “Bem Estar”⁵⁶. Daí novamente jornais local e nacional, voltados aos adultos que almoçam em casa, com ou sem filhos, e aos jovens. Neste sentido, um dos ajustes atuais refere-se justamente a pautas como busca de emprego e agenda cultural. O início da tarde é marcado pelo Video Show, que a partir da recuperação de arquivos da emissora, promove seus artistas e programas, ajudando a construir audiências para seus programas. Este programa também vem passando por modificações de formato, incorporando mais reportagens e, recentemente, um auditório. Apesar das mudanças, segue buscando promover artistas e programas da emissora. Nos

⁵⁶ Em termos de audiência, a mudança do perfil infantil para adulto, num recorte mais feminino, trouxe pouca diferença para a emissora. A mudança, no entanto, deve ser entendida sob outro viés. A programação infantil era baseada na compra de direitos de exibição de produções estrangeiras, também exibidas por canais infantis na TV por assinatura, presente nas residências de maior renda. Já a atual programação é inteiramente produzida na emissora, portanto não enfrenta restrições para ser distribuída internacionalmente pelo canal internacional do grupo, onde pode potencializar sua captação de recursos.

anos oitenta era sucedido pela sequência reprise de novela, filme, seriado "enlatado"⁵⁷ e finalmente o famoso sanduíche: novela, jornal (local), novela, jornal (nacional) e novela. Sendo que nesta sequência a primeira novela (das seis) é a de época, mais leve (por assim dizer), a das sete mais juvenil, com humor, jovens atores e experiências de temáticas e linguagens e a das oito com tramas mais intensas, de dramas familiares.

O seguimento da noite possui uma programação variável ao longo da semana, com diferentes focos de interesse, mas ainda assim numa abordagem mais familiar (filmes às segundas, humor às terças, futebol às quartas, séries às quintas, documentários ou grandes reportagens (Globo Repórter) às sextas e novamente filmes aos sábados e domingos. Fechando a noite vem o Jornal da Globo, pautado principalmente pelo noticiário internacional e atualizações do Congresso Nacional em dias de semana (já que as sessões vão até tarde da noite). A partir de 2000, a madrugada passou a ser iniciada não mais por outra sessão de filmes, mas por programas de entrevistas, como o "Programa do Jô" e, posteriormente o "Altas Horas". A madrugada, que já foi um período em que a emissora era simplesmente desligada, passou a contar com a exibição de sessões de filmes e seriados, mantendo a emissora 24 horas no ar. Aos finais de semana, a programação segue com base em esportes, telejornais e filmes⁵⁸.

Embora a exposição acima seja superficial, tenta-se demonstrar que os perfis de público mudam ao longo do dia, tentando acomodar uma série de sinergias, como a construção da audiência entre uma atração e outra e o encaixe dos programas conforme os cotidianos do público e das fontes de notícias. Esta grade de programação voltada para a família é a que aqueles nascidos até o início da década de 1980 aprenderam a reconhecer como a grade típica de uma emissora de televisão.

4.3.2.1.2. Nicho

Já as grades de programação de nicho são aquelas estruturas em torno de um perfil de público bem definido, seja por idade, classe social ou assuntos de interesse. Estas emissoras são facilmente identificadas entre os canais por assinatura. Canais de séries, de saúde, de natureza, de ciência, para mulheres, de filmes, de ficção científica,

⁵⁷ As séries compradas de distribuidores internacionais, no início da televisão, eram distribuídas em película, acondicionadas em latas. Mesmo no início do uso da gravação em fita magnética, esta era armazenada em rolos, em latas. Daí a popularização do termo "enlatado", para os conteúdos adquiridos de fora, em contraponto a programação própria, majoritariamente ao vivo.

⁵⁸ ERTHAL (2013) trata especificamente da grade de programação do Domingo cujo objetivo último é o de entreter, simultaneamente, toda a família reunida.

para crianças são todos exemplos de canais cujas grades de programação são estruturados para atender a um público em especial. Sua oferta ampliou-se com o avanço da tecnologia, que permitiu às operadoras distribuir, sobre uma mesma infraestrutura, uma maior quantidade de canais. Da mesma forma, a ampliação do acesso às tecnologias de produção e o crescimento do mercado como um todo (ampliando o financiamento disponível), aumentaram a oferta de canais deste tipo.

4.3.2.2. Temporalidade

A grade, ao ser composta por um encadeamento de produções, mescla aquelas ao vivo com outras pré-gravadas e com isso permitem diferentes tipos de relação com os espectadores. Além disso, as produções gravadas podem ser assistidas em outros momentos, apartadas da grade de programação. Desta forma, quanto a simultaneidade na produção e no consumo da programação, consideramos que esta possa ser síncrona ou assíncrona.

4.3.2.2.1. Síncrona

Esta categorização pode parecer contraditória quando pensamos na televisão de maneira mais tradicional. A TV nasceu síncrona, ou seja, com a captação, a transmissão e a exibição sendo partes simultâneas e indissociáveis do processo de fruição, portanto parte da própria definição de televisão. O avanço tecnológico introduziu, ao longo dos anos, novas possibilidades de romper com esta sincronia. Primeiro o videoteipe permitiu dissociar de vez a captação dos conteúdos de sua exibição. Até sua invenção, quase toda a programação de televisão era, ao menos no Brasil, ao vivo e, a película de cinema a única forma de oferecer algum pouco material previamente registrado.

Ainda que a maior parte das grades de programação esteja recheada de conteúdos pré-gravados e editados podemos considera las síncronas, uma vez que a exibição e o consumo desta programação devem ocorrer simultaneamente.

4.3.2.2.2. Assíncrona

Embora a produção de conteúdos pré-gravados seja pré-requisito para a assincronia, ela pode ocorrer mais comumente com as novas tecnologias de distribuição. A organização de listas de reprodução, para serem executadas sob demanda, são uma forma de programação assíncrona em que a emissora organiza os conteúdos de

determinada maneira, mas abre mão de decidir o momento em que este será fruído pelo seu espectador. Este é o caso dos canais *web* e *podcasts*. A Internet permitiu o armazenamento de conteúdos para ficarem disponíveis ao acesso individualizado e sob demanda, subvertendo uma das principais características da televisão. É um impacto tamanho que sequer há consenso se esta forma ainda pode ser considerada televisão ou se é, efetivamente, outra coisa.

4.3.2.3. Estrutura

Ao visualizarmos a grade de programação como uma grande tabela, com os vários horários do dia e dias da semana podemos tentar identificar formas de distribuição dos conteúdos. A presença ou não dessas formas e lógicas é a estrutura da grade de programação. Abaixo suas principais formas.

4.3.2.3.1. Vertical / Horizontal / Diagonal

Este caso ocorre quando as produções são arranjadas na grade de programação com lógicas verticais, diagonais ou horizontais, alternada ou simultaneamente. Por exemplo, a organização dos conteúdos ao longo do dia, seguindo uma estrutura que busque sempre construir uma audiência, tentando gerar relação entre um conteúdo e seu subsequente é a chamada vertical. É aquela pensada segundo a coluna de horários que compõe cada dia da semana. Já a organização horizontal é aquela que procura identificar determinadas faixas horários com certos tipos de conteúdos, seja por gênero, perfil de público ou temática. Por fim, na organização diagonal, busca-se oferecer opções de horários ao longo dos dias da semana para que determinado público acompanhe dados tipos de conteúdos.

4.3.2.3.2. Loteada

Já a grade de programação loteada não prescinde de lógica de organização, mas utiliza uma que privilegia a divisão do espaço entre diferentes usuários e não a construção da audiência. É o caso, por exemplo, do Canal Universitário de São Paulo. Nele às 24 horas do dia de cada um dos sete dias da semana são divididos entre as diversas universidades participantes. O espectador poderá ser capaz de perceber o encadeamento sequencial e contínuo das universidades, mas tende a ser mera coincidência qualquer encadeamento de conteúdos que vise a construção da audiência.

Estes loteamentos também podem acontecer em apenas determinadas faixas horárias da programação como vemos atualmente nas Redes Bandeirantes, Record e Gazeta, que arrendam determinadas faixas horárias para a transmissão de conteúdos produzidos por terceiros, sem qualquer ingerência sobre este conteúdo, como é o caso de cultos religiosos e balcões de venda eletrônica de produtos.

4.3.2.3.3. Não Estruturada

A grade de programação não estruturada é aquela em que os conteúdos estão dispostos sem nenhum tipo de organização lógica passível de ser identificada. Neste caso a grade funciona apenas como um conjunto de espaços a serem ocupados com os conteúdos disponíveis. A única lógica que impera é a de dar vazão aos conteúdos, de constituir uma espécie de janela.

4.3.2.4. Participação da Rede

A constituição das redes pode trazer diferentes regras de participação dos conteúdos locais na programação nacional, o que permite identificar dois tipos de hierarquia dessas redes, as verticalizadas e as horizontalizadas.

4.3.2.4.1. Verticalizada (Cabeça de Rede Comanda)

Redes verticalizadas são as mais comuns e bem sucedidas, conhecidas do grande público. São redes em que uma emissora é a cabeça, com uma ou várias operações próprias. A Rede Bandeirantes opera totalmente a partir de São Paulo, enquanto que a Rede Globo alterna entre Rio de Janeiro e São Paulo, apesar da prevalência da primeira praça. Nesta condição as afiliadas participam muito pouco da grade de programação, com pequenos espaços de inserções locais, ou mesmo com a produção de conteúdos nacionais. Suas ações próprias tem os objetivos de gerar identificação local com a população e de negociar anunciantes sem interesse nacional.

4.3.2.4.2. Horizontalizada (várias Cabeças de Rede)

Modelo incomum, tentado no Brasil pela Rede Pública de Televisão, formada no final dos anos 1990, reunindo as principais emissoras educativas do país que, alternavam-se no comando da rede, contribuindo com suas produções para a grade nacional. Destacavam-se TV Cultura, de São Paulo, TVE do Rio de Janeiro e Rede Minas, a partir de Belo Horizonte, como as principais fornecedoras de produções para esta grade

nacional. É um modelo que exige muita identificação e muita coordenação entre os diferentes participantes para funcionar. Embora interessante para a regionalização da produção e a difusão de diferentes visões de país, hoje tem muito menos capilaridade em sua realização na TV Brasil (que sucedeu a TVE-Rio) e conta com poucas produções de outras emissoras em relação a sua versão original, além de a subida do sinal ocorrer exclusivamente a partir do Rio de Janeiro.

4.3.2.5. Interatividade

A interação entre emissora e audiência sempre fez parte da Televisão. A participação em auditórios, através de cartas e telefonemas foi depois ampliada com o e-mail e as redes sociais entre outras tecnologias digitais. Mas para além das características tradicionais que definem o negócio de televisão desde sua origem, a sua digitalização, bem como a convergência de mídias através da expansão do acesso às redes, introduz na composição do modelo de grade questões de interatividade imediata, que podem ocorrer de diferentes formas, desde a oferta de aplicativos na própria tela da TV, sobre o fluxo da programação normal, passando por aplicativos em outros dispositivos, também sincronizados ao fluxo da programação e chegando a opções desenvolvidas em sites, blogs, aplicativos e outras instâncias digitais e não sincronizadas ao fluxo imediato da programação. Estas opções de interatividade são ainda recentes e utilizadas de maneira muito diferenciada entre emissoras e entre mercados (no Brasil muito mais tímida, enquanto que nos Estados Unidos, é mais presente, quase obrigatória para as grandes redes), sendo difícil, neste momento, categorizá-las ou analisá-las enquanto componentes de um modelo de negócios. Entretanto, sua presença e a discussão permanente há mais de 15 anos (no Brasil a discussão data da própria discussão de implantação de TV Digital, iniciada em 1998) tornam importante que este texto aponte algum caminho para sua incorporação no modelo.

A complexidade de sua aplicação prática consiste nos possíveis conflitos com o modelo tradicional de compartimentação da grade de programação para a inserção, em meio ao conteúdo, dos anúncios. O acréscimo de uma nova camada de atenção, capaz de desviar o foco da mensagem do anunciante, choca-se com a expectativa do anunciante tradicional de que todos os que estejam assistindo a determinado programa, também assistam à sua mensagem. É um conflito semelhante ao que ocorre quando um programa

é gravado para só depois ser assistido, abrindo a possibilidade de evitar os anúncios. Como, neste cenário, garantir a efetividade dos anúncios e, portanto, a fonte de financiamento do conteúdo?

4.3.3. Público-alvo

Assim como os objetivos de uma televisão podem ser variados, também pode seu público-alvo. Objetivos da emissora, programação e público-alvo são, em geral, elementos praticamente indissociáveis. Abaixo são comentados alguns critérios de seleção de público-alvo que podem ser utilizados. Importante destacar que, neste aspecto os diferentes critérios não são necessariamente excludentes e podem ser operados em conjunto para refinar a seleção de espectadores.

FIGURA 17: Mapa Mental - Modelo de Negócio de Televisão: Público-Alvo

4.3.3.1. Interesse ou Identidade

Este é o critério mais comum entre os canais ditos de nicho, aqueles típicos das emissoras por assinatura ou disponíveis apenas via internet. Ao eleger um tema principal para orientar sua programação também um perfil de público estará sendo definido. Mesmo ao falar-se de nicho é importante lembrar a função utilizada por Anderson (2006) para definir o conceito de cauda longa, pela qual o tamanho do público interessado diminui na medida em que aumenta a especialização do tema. Desta forma, a especificidade do tema chave a orientar uma televisão operará em conjunto com outros aspectos, como forma de distribuição do canal, sempre buscando o ponto de equilíbrio entre o custo e o potencial de financiamento.

4.3.3.2. Área Geográfica

A determinação de público-alvo pode dar-se por limites geográficos, principalmente quando as tecnologias de distribuição empregadas determinam estes

limites e dentro deles encontram-se características específicas que ajudem a definir a população atendida segundo uma identidade comum. Por exemplo, uma distribuição por circuito interno, de uma TV Universitária, já trará o público circulante pelos locais de entrega de sinal como um primeiro recorte, a partir do qual outros poderão ser feitos, tanto no sentido de incluir quanto de focar as estratégias de programação. Seja como for, este tipo de limitação traz, em geral, a busca por apoiar-se em uma identidade local.

4.3.3.3. Poder Aquisitivo (Classe socioeconômica)

Formas mais amplas de distribuição de conteúdos podem levar a escolhas de recortes econômicos. Principalmente em se tratando de canais com financiamento advindo de publicidade e, às vezes, até de assinatura, o recorte econômico é importante para a programação gerar sinergias em oportunidades para anunciantes. Produtos voltados a extratos sociais de maior poder aquisitivo não desejam veicular suas comunicações ao lado de produtos populares e possuem mercados menores. Por outro lado, produtos populares investem em campanhas massivas, buscando grandes quantidades de clientes.

4.3.3.4. Faixa Etária

A opção de público-alvo por faixa etária tem um grande impacto sobre as opções de programação. Por exemplo, nos Estados Unidos, a partir da década de 1990, com a consolidação do cabo e da programação de nicho, a audiência de massa deixou de ter apelo e alguns anunciantes passaram a favorecer um público de 18 a 34 anos, partindo do pressuposto de que esses jovens teriam renda disponível e ainda não teriam criado lealdade a marcas. O raciocínio considera que mesmo que este espectador não possa adquirir um carro, quando o fizer, será aquele que conheceu pela propaganda e tenderá a manter-se fiel à marca. Como resultado, dificilmente um programa cujos testes revelem apelo junto a um público mais velho entrarão na grade. (GROSS, Lynne; GROSS, Brian; PEREBINOSSOFF, Philippe, 2005).

4.3.4. Financiamento

Embora as maiores televisões do mundo sejam financiadas pela publicidade e este seja o modelo mais comum também no Brasil, não constitui a única forma de manter uma televisão. Mesmo comercialmente falando existe ainda o modelo por assinatura, além de modelos públicos e governamentais, baseados em orçamentos oriundos de taxas, impostos ou contribuições. A seguir mais detalhes sobre estas possibilidades.

FIGURA 18: Mapa Mental - Modelo de Negócio de Televisão: Financiamento

4.3.4.1. Publicidade

São vários os modelos de financiamento possíveis através da publicidade. Existem tanto exemplos de canais que operam exclusivamente com ou outro tipo como aqueles que operam com diferentes misturas das modalidades abaixo.

4.3.4.1.1. Anúncio

Este é o modelo mais tradicional das televisões comerciais e consiste no anúncio de marcas e produtos em intervalos regulares da programação. Ao definir seu perfil de público e mensurar seu tamanho a emissora é capaz de estabelecer um preço para as inserções comerciais. Neste contexto podem ocorrer ainda as chamadas “permutas” em que o pagamento ocorre não em dinheiro, mas sob a forma de produtos e serviços em valor equivalente ao do espaço dedicado aos anúncios. O objetivo é que a soma das inserções seja suficiente para, além de recuperar os investimentos para colocar no ar aquela dada programação, também gerar lucro.

4.3.4.1.2. Patrocínio

Curioso que este tipo de financiamento fosse o mais comum no início da televisão, com empresas patrocinando determinados programas, muitas vezes de forma exclusiva e outras até assumindo inteira responsabilidade pela produção do programa. Hoje, esta prática opera, no Brasil, em canais públicos, mas também nos canais comerciais, juntamente com o modelo de anúncio.

4.3.4.1.3. Posicionamento de Produtos (Product Placement)

Referenciado apenas no termo da língua inglesa, *product placement*, trata de ações de posicionamento de produtos ou marcas no contexto narrativo da obras de entretenimento. A roupa utilizada por personagens e apresentadores, a bebida consumida em cena, as marcas expostas nos cenários são casos deste tipo. Existem várias formas de explorar estas ações algumas mais explícitas e outras mais discretas. Em todo o caso elas podem gerar oportunidades de associação das marcas a conceitos, de apresentação e de estímulo ao consumo.

Em suas formas mais discretas, muitas destas ações costumam ocorrer, no Brasil, sob uma negociação de permuta, em que um objeto é cedido, por ser necessário em cena, em troca de sua citação nos créditos, ou mesmo na própria cena. Ou seja, neste tipo de negociação, nenhuma das partes dispense dinheiro, embora as trocas sejam balizadas por uma referência ao valor do produto ou serviço *versus* o espaço e a audiência oferecidos. Já nas formas mais explícitas, além da possibilidade da permuta em si, geralmente há uma compensação financeira, pelo anúncio do produto.

Os exemplos na televisão brasileira são os mais diversos. Itens de moda de personagens de novela são negociados via televendas ou comércio eletrônico, patrocinadores oferecem prêmios a participantes de programas de realidade ou de auditório. Ocorrem ainda os testemunhais, em que o produto inserido é comentado e elogiado por um apresentador, juntamente com o anúncio de canais de vendas, como se vê, principalmente, em programas de auditório. São exemplos os programas “Silvio Santos”, “Domingão do Faustão” e “Mulheres”.

4.3.4.2. Assinatura

Modelo que expandiu-se com grande velocidade nos EUA a partir da década de 1980⁵⁹, na Europa na década de 1990⁶⁰ e no Brasil principalmente nos anos 2000 em diante⁶¹. Nele, as emissoras tem seus sinais carregados por operadoras, diretamente para as residências, mediante um valor de assinatura mensal. Desta forma a montagem da grade de programação dos canais que utilizam este modelo são financiadas pela soma das assinaturas, o que significa que uma grande base de distribuição tem uma grande importância no total de recursos disponíveis. No Brasil é o caso dos canais Globosat (Globo News, GNT, Multishow, Telecine e etc.) e do americano HBO, entre tantos outros.

4.3.4.3. Mantenedora

Emissoras podem também ser patrocinadas, por empresas ou doadores individuais. Este é o caso, por exemplo do Futura. Trata-se de uma iniciativa concebida pela Fundação Roberto Marinho, originalmente para distribuição exclusiva nos pacotes básicos de operadoras por assinatura, cujos recursos seriam obtidos através de um conjunto fixo de 12 patrocinadores, com cotas anuais iguais. Em troca, todos tem direito a ter suas marcas associadas ao canal, assinando a iniciativa. TVs Universitárias também são exemplos desta natureza. Seus recursos vêm majoritariamente dos orçamentos das universidades ou suas mantenedoras, que definem os rumos desses canais.

4.3.4.4. Licenciamento de Conteúdos e Formatos

Trata-se da venda dos direitos de exibição de conteúdos em outras emissoras ou modalidades (como o vídeo doméstico) e dos direitos de criação de novos conteúdos para uma série original, seguindo seu formato e demais características de produção. Esta segunda modalidade tornou-se muito mais comum nos anos 2000, principalmente com os programas de realidade, possuindo diversos exemplos como *Big Brother*, *The Voice*, *Dança dos Famosos*, etc.

⁵⁹ GROSS, Lynne; GROSS, Brian; PEREBINOSOFF, Philippe (2005) apontam a distribuição da HBO, via satélite, para os operadores de cabo, como o início da oferta de conteúdos específicos, levando ao surgimento de outros canais no mesmo modelo e ao esforço de engenharia para ampliar o espaço de 12 para mais canais nos cabos.

⁶⁰ ULIN (2013) relata que até a década de 1990, quando começaram as liberações das primeiras licenças comerciais, as TVs Públicas eram as únicas televisões em vários países da Europa, limitando muito o mercado de licenciamento de programas naquela região.

⁶¹ WALLACH (2011) relata o início da Globosat em maio de 1991, quando apenas a pioneira Editora Abril já contava com um sistema. As transmissões por assinatura vieram a partir de 1995 com a promulgação da Lei do Cabo (Lei 8977/1995) e só depois disso o sistema DTH (Direct to Home) passou a também ser operado no Brasil.

4.3.4.5. Financiamento Público

Este é o caso de financiamento estatal, em que a emissora geralmente é ligada de alguma maneira a uma instância da administração direta ou indireta e recebe seus recursos de fontes públicas como impostos, taxas ou contribuições. Muito se discute no Brasil a criação de linhas de financiamento para emissoras de caráter público, como canais comunitários e universitários, que não teriam nenhuma vinculação às esferas de governo. Mas hoje não é o caso.

Todo órgão ou empresa pública da administração direta ou indireta, segue um conjunto comum de regras, como a formulação de Planos Plurianuais (4 anos) – esfera federal -, a Lei de Licitações⁶², e o controle dos respectivos Tribunais de Contas, além de depender de autorizações do Ministério do Planejamento – ou seu equivalente nos níveis estadual e municipal - para a definição de estrutura de pessoal e valores de investimentos. Os limites e a flexibilização desse regramento dependem do quão dependentes essas organizações são dependentes do financiamento público.

O orçamento de cada unidade orçamentária é dividido em Programas e ações. Para cada uma destas há um resultado mensurável, ou seja, há uma meta física associada ao uso do recurso. No entanto essa sistemática, muitas vezes, não é bem desenhada para servir de avaliação de resultados, nem guarda relação direta com novos orçamentos.

Sua liberação depende, além de Lei Orçamentária, de uma política e de um projeto de governo que poderão dar mais ou menos importância e recursos para a atividade, mesmo que seja possível a obtenção de recursos próprios decorrentes de receitas comerciais decorrentes da comercialização de bens e serviços). Abaixo um pouco sobre as três principais fontes de financiamento público possíveis.

4.3.4.5.1. Orçamento fiscal - Fonte tesouro

É o financiamento constituído a partir do recolhimento de impostos. Neste caso, os recursos são definidos juntamente com o restante do orçamento anual da instância de governo financiadora. Em geral não existem reservas de recursos e estes devem ser disputados entre todas as outras alocações do governo. Embora o orçamento de cada unidade seja vinculado ao PPA (Planejamento Plurianual), que é elaborado para ciclos de 4 anos, esta previsão não garante que o montante será mesmo aquele inicialmente

⁶² Lei no. 8.666/1993.

planejado. É, portanto, o cenário mais instável, pois permite que, conforme a política de governo em vigência, haja grandes variações nos recursos entre um ano e outro, bem como contingenciamentos ao longo de determinado ano, dificultando a realização de planejamentos de médio ou longo prazos. Este é o caso da maioria das emissoras estatais ou públicas no Brasil, como a TV Brasil, NBR⁶³, TV Câmara⁶⁴, TV Justiça e TV Senado⁶⁵.

4.3.4.5.2. Contribuições ou Impostos Vinculados

A fonte de receita também pode vir de contribuições ou impostos vinculados, ou seja, haver uma determinação legal de fonte específica para determinada atividade. Embora a dependência seja menor, permanece como unidade orçamentária inserida no orçamento fiscal e, portanto, dependente da Lei de Diretrizes Orçamentárias para a liberação desses recursos.

É o que deveria acontecer no Brasil com a TV Brasil, em que a lei de criação da EBC determina que uma porcentagem do Fistel deva formar a *Contribuição para o Fomento da Radiodifusão Pública*, para o financiamento das atividades públicas de sua empresa mantenedora⁶⁶. Entretanto até 2014 estes recursos encontravam-se bloqueados em função de questionamentos judiciais sobre o Fistel, realizados por empresas de Telecomunicações (que são as que recolhem os valores depositados no fundo).

4.3.4.5.3. Taxas

Trata-se de uma fonte de receita própria para sua subsistência, regulada por Lei, paga mediante a contraprestação de um serviço pelo Estado. É cobrada pela própria instituição prestadora do serviço ou ente com sua delegação, de modo que esta fonte garante grande independência do orçamento público. Mesmo assim, sua aplicação em investimentos será controlada pelo órgão mantenedor (no caso federal, geralmente um Ministério).

⁶³ A TV Brasil e o NBR são veículos geridos pela EBC, Empresa Brasil de Comunicação, dentre diversos outros como Rádios, Sites e Agências de notícias.

⁶⁴ É realizada pela Secretaria de Comunicação Social da Câmara dos Deputados: <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/tv/expediente.html>

⁶⁵ Gerida pelo próprio Senado, através de sua Secretaria de Comunicação Social: <http://www12.senado.gov.br/noticias/quem-somos>

⁶⁶ Art. 32o. da Lei no. 11.652/2008.

4.4. Estrutura Operacional dos Modelos de Negócios de Televisão

FIGURA 19: Mapa Mental - Modelo de Negócio de Televisão: Operacional

A **estrutura operacional**, por sua vez, é formada por **conteúdo**, **canal**, **pessoal** e **infraestrutura**. São elementos que podem ser diretamente mensurados e cujo sentido depende de sua coerência com a dimensão conceitual.

4.4.1. Conteúdo

Os modelos de produção de conteúdo são bem conhecidos, estudados e operados internacionalmente. Na verdade é uma das questões que mais ocupam as pautas de discussão, seja pelo modelo em si, seja por questões estéticas e culturais relacionadas a ela. Para efeito didático deste trabalho fazemos a separação desta discussão em dois eixos: Propriedade e Forma (ou momento), conforme definimos a seguir.

FIGURA 20: Mapa Mental - Modelo de Negócio de Televisão: Conteúdo

4.4.1.1. Produção

Ao tratar das opções da emissora entre produzir internamente, com recursos (equipamentos e profissionais) integralmente próprios, contratando a realização dos seus projetos junto às produtoras do mercado, ou adquirindo produções prontas uma emissora precisa também tratar de questões de propriedade com desdobramentos em questões legais de direitos autorais ou patrimoniais.

No Brasil existe um longo histórico de produção interna, pela própria emissora, enquanto que, nos Estados Unidos da América, após uma regulação do mercado⁶⁷, proliferou o modelo de aquisição de produções realizadas por produtoras independentes. Cada um desses modelos traz vantagens e desvantagens e está atrelado não só a decisões da própria empresa, como também ao próprio contexto de mercado, onde podem haver regras mais ou menos restritivas ou sistemas de estímulo a um ou outro modelo.

4.4.1.1.1. Própria

Estúdios, câmeras, ilhas de edição, cenários, profissionais das mais diversas especialidades, enfim, todos os envolvidos na realização da produção pertencem à emissora ou são fornecedores contratados pela emissora. Além da decisão sobre o que será feito, a emissora também decide o como e controla totalmente os recursos mobilizados para sua realização. A emissora é a única proprietária do resultado final e pode negociar a produção resultante de diversas formas, sejam elas originalmente

⁶⁷ Em 1970 o FCC (Federal Communications Commission) instituiu o *fyn-syn* (financial interest and domestic syndication), uma regulação que limitava a quantidade de programação que poderia ser produzida pelas próprias redes de televisão e impedia que, ao financiar produções independentes, as redes pudessem receber com o licenciamento destas produções a outras emissoras (GROSS, Lynne; GROSS, Brian; PEREBINOSSOFF, Philippe, 2005).

previstas ou não. Outros efeitos desta abordagem são o fácil reaproveitamento de recursos para outros projetos, gerando economias de escala e a facilidade com que uma identidade pode ser gerada. O fato de a totalidade de produções ser operada pela empresa permite que o conhecimento circule tacitamente e seja facilmente replicado a cada experiência. O aspecto negativo desta abordagem pode ser a criação de uma estrutura viciada e repetitiva, que tende a envelhecer podendo tornar-se ineficaz.

4.4.1.1.2. Co-Produção

Neste sistema de produção a emissora divide a realização com uma ou mais produtoras independentes. A diferença entre o sistema de co-produção e uma simples terceirização ou contratação de fornecedores tem a ver com a propriedade do produto audiovisual resultante. Enquanto que no segundo caso a propriedade segue integral da emissora, o que acaba caracterizando uma produção própria, na co-produção a propriedade é compartilhada, assim como normalmente são as decisões criativas e de produção. Isto também significa que o financiamento da produção é compartilhado, seja com recursos financeiros, seja na forma de alocação de recursos operacionais tangíveis. Projetos desta natureza podem nascer como resposta a chamados da emissora que busca no mercado parceiros para realizar determinados projetos de sua concepção ou, ao contrário, quando a emissora recepciona projetos propostos pelo mercado para a realização conjunta com a emissora.

Este modelo traz dois benefícios principais para a emissora: a realização de um produto diferenciado daqueles feitos integralmente na emissora e; a possibilidade da rápida assimilação de novos conhecimentos, decorrentes de diferentes práticas e especialidades das produtoras parceiras.

4.4.1.1.3. Aquisição

Neste modelo os projetos são realizados integralmente por produtoras independentes que são as titulares da propriedade e que cedem às emissoras os direitos de exibição daquele conteúdo, mediante alguma forma de remuneração. É importante destacar que as definições de conteúdo independente, no Brasil, são reguladas pela ANCINE desde 2012, quando foi publicada a Instrução Normativa nº 100⁶⁸, que

⁶⁸ “Art. 1º Esta Instrução Normativa (IN) dispõe sobre a regulação das atividades de programação e empacotamento, previstas na Lei nº 12.485, de 12 de setembro de 2011, no âmbito do Serviço de Acesso Condicionado (SeAC), do

regulamenta a Lei 12.485/2011, que trata do Serviço de Acesso Condicionado. Antes destes dispositivos legais estas definições eram decorrentes de práticas de mercado ou de consensos acadêmicos, mas com os mesmos pilares conceituais descritos no início deste parágrafo.

4.4.1.1.4. Colaborativa

Este conceito não conta com amparo de nenhum dispositivo legal no Brasil e trata de uma realidade ainda pouco utilizada nas emissoras de televisão, embora cada vez mais presente que é a colaboração. No modelo colaborativo não há um contrato prévio regendo a relação nem, na maioria das vezes, uma remuneração ou outra compensação financeira sobre o conteúdo utilizado pela emissora. A colaboração trata daquele conteúdo produzido voluntariamente por um espectador da emissora, seja ele um profissional da área ou não e pode ser planejado para exibição na emissora ou não. Num caso ou noutro, uma vez realizada a produção audiovisual, que pode ser o registro de um acidente, um depoimento, ou qualquer outro tipo de conteúdo, esta é enviada à emissora que pode então optar por exibi-la ou não em sua grade de programação.

Este expediente colaborativo sempre existiu, mas principalmente a partir dos anos 2000, a expansão da tecnologia digital, com o barateamento e a popularização dos recursos de captação e edição audiovisual, bem como o avanço da banda de internet favoreceram e multiplicaram tanto os produtores, quanto os mecanismos de envio, tornando este material mais disponível para ser incorporado às grades de programação. Tomando a Rede Globo como exemplo, podemos citar que na década de 1990 o programa “Domingão do Faustão” recebia vídeos caseiros de cenas consideradas engraçadas para o quadro “Videocassetadas”⁶⁹, até hoje no ar. Já em 2011 o programa “Fantástico” criou os quadros “Bola Cheia” e “Bola Murcha”, em que os espectadores eram convidados a enviar vídeos com cenas de jogos de futebol, de lindos lances ou de lances ridículos, no que podemos considerar um recorte temático do que acontecia nas “Videocassetadas”. Finalmente, em 2012, o jornalismo do grupo Globo (TV Globo⁷⁰ e

Serviço de TV a Cabo (TVC), do Serviço de Distribuição de Sinais de Televisão e de Áudio por Assinatura Via Satélite (DTH – Direct to Home), do Serviço de Distribuição de Canais de Multiponto Multicanal (MMDS – Multichannel Multipoint Distribution System) e do Serviço Especial de Televisão por Assinatura (TVA).”

⁶⁹ Vale destacar que programas deste tipo já eram muito populares na televisão americana, onde as câmeras de vídeo doméstico popularizaram-se anos antes do Brasil e que muitos dos vídeos apresentados pelo “Domingão do Faustão” eram comprados das emissoras americanas e reempacotados para o quadro do programa.

⁷⁰ <http://g1.globo.com/vc-no-g1/enviar-noticia.html> - acessado em 07/06/2014.

GloboNews⁷¹) criou um sistema para receber vídeos dos espectadores com notícias que gostariam de ver indo ao ar. Nos EUA a Current TV foi inteiramente desenhada para ter sua grade de programação abastecida por conteúdos desenvolvidos pelos espectadores, tendo funcionado de 2005 a 2013⁷².

4.4.1.2. Forma ou Momento

A questão que chamei de tempo ou momento trata da opção pela produção ao vivo ou gravada, seja de um programa como um todo, ou de segmentos de um programa. Neste aspecto é bastante curioso observar e lembrar que a televisão, por limitações técnicas, nasceu ao vivo e, pouco a pouco, foi encontrando formas de ser gravada e, com isso, oferecer maior controle e flexibilidade de produção às emissoras, até chegarmos aos dias atuais em que esportes e telejornais são praticamente os únicos representantes dessa forma de televisão.

4.4.1.2.1. Ao Vivo

A televisão ao vivo pode assumir diversos formatos: uma transmissão esportiva, de um evento, um programa de auditório, um *reality show*, dos vários tipos de coberturas noticiosas do jornalismo, de palestras e aulas (uma das formas originais da tele-educação). Traz a essência do conceito de tele-visão, ou seja, de ser uma tecnologia capaz de permitir a participação segura, do sofá de casa, em eventos que podem estar acontecendo em qualquer parte do planeta (ou até de seu entorno, como as caminhadas humanas na Lua, na Estação Espacial Internacional ou em pleno espaço). Caracteriza-se pelo espaço necessário ao imprevisto, pela necessidade de incorporar o erro ou o inesperado, pela mobilização de grandes equipes em torno daquele momento único e pela oportunidade da interação simultânea com o real (a cena mais clássica que ainda resiste no imaginário popular brasileiro é aquela do torcedor de futebol no estádio, com seu radinho de pilha, ouvindo a narração do jogo a que assiste pessoalmente e torce loucamente, sim, estávamos falando de televisão, mas a imagem pareceu apropriada, pois não traz uma relação muito diferente daquela possível hoje, através dos receptores portáteis de TV Digital que ocupam o lugar de antes dos rádios a pilha, ou mesmo os telões instalados nos novos estádios, reproduzindo as cenas que acabaram de

⁷¹ <http://g1.globo.com/globo-news/vc-na-globonews/enviar-noticia.html> - acessado em 07/06/2014.

⁷² http://en.wikipedia.org/wiki/Current_TV

transcorrer ali mesmo), como dos espectadores que telefonam para participar do programa no momento em que ele acontece.

4.4.1.2.2. Gravada

Além do fato de ser gravada, duas características podem ser verificadas neste modelo. A primeira é a oportunidade do controle quase total sobre o que será gravado e o que será exibido. É possível refazer, reprovar, alterar, desgravar, enfim, fazer diversos tipos de alteração antes da exibição. A segunda é a incorporação de truques sofisticados, a oportunidade do esmero da produção que pode demorar anos ou meses sendo preparada antes de finalmente ir ao ar, assim como ocorre no processo produtivo do cinema. Mas também é um modelo que permite mostrar na programação aquilo que estava ao alcance da câmera, mas não da transmissão em tempo real. O advento da televisão gravada representou um grande salto para a grade de programação de televisão. Permitiu a reprise, a formação de redes, o reaproveitamento de conteúdos, um controle muito maior daquilo que seria exibido e quando seria.

4.4.2. Canal

FIGURA 21: Mapa Mental - Modelo de Negócios de Televisão: Canal

A plataforma de distribuição é um elemento importante em qualquer estratégia de negócio. Ela envolve aspectos de tecnologia, de cobertura e de política de rede. Conforme vimos no capítulo três, esse elemento foi um dos principais responsáveis pela

consolidação dos grandes grupos de televisão brasileiros. Desta forma trataremos a seguir de cada um desses aspectos e suas diferentes possibilidades.

4.4.2.1. Cobertura

A cobertura trata do alcance de cada TV. De acordo com a tecnologia utilizada esta cobertura pode variar entre local, regional, nacional, panregional ou mundial. Vale destacar que, para esta categorização poderíamos, por exemplo, ter adotado ainda a proposição de cobertura estadual, conforme previsto na legislação brasileira. Entendemos, no entanto, que esta abordagem legal não é a mais adequada, tanto por não prever coberturas para além das fronteiras nacionais quanto por podemos enquadrar a cobertura estadual na categoria regional. Garante-se, desta forma, mais flexibilidade de aplicação do modelo a diferentes contextos.

4.4.2.1.1. Local

Toda emissora terrestre de televisão é local, ou seja, suas antenas possuem um raio de cobertura limitado (dependendo da topografia, local e altura da antena, potência dos transmissores e frequência utilizada, podendo chegar, normalmente, a algumas dezenas de quilômetros), assim como o são os circuitos internos de TV (embora com muito menor abrangência). O que poderá mudar é o conteúdo da programação, que poderá ser da própria região ou proveniente da cabeça de rede. Se a emissora não participar de nenhuma rede, aquela televisão será apenas local. Este foi, por muito tempo, o caso de diversas emissoras de Televisão Universitária no Brasil, embora ao longo dos anos 2000 e seguintes, a maioria das que operam em sinal aberto tenha passado a fazer parte das redes formadas pela TV Brasil ou pelo Canal Futura, enquanto aquelas restritas ao cabo permanecem apenas locais. O mesmo acontece com um série de outros canais do Cabo, como os Comunitários, Legislativos e de eventos.

4.4.2.1.2. Regional

Redes de cobertura regional possuem emissoras numa ampla região, como são os casos da RBS no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, da RPC no Paraná e da TV Anhanguera em Goiás. Todas são afiliadas da Rede Globo. Esta afiliação traz-lhes o bônus da programação de rede e o ônus da limitação regional de crescimento, uma vez que, por cada região contar com sua rede regional de afiliadas, fica impossibilitada a

concorrência entre elas. Existem alguns casos de redes regionais como da TV Gazeta, que possui pequena distribuição nacional em algumas operações por assinatura e, em transmissão aberta, distribui seu sinal quase que exclusivamente para o estado de São Paulo, sem afiliar-se a nenhuma rede Nacional.

4.4.2.1.3. Nacional

São as mais conhecidas do público como Globo, SBT, Record, Band, Rede TV!. Contam com algumas emissoras próprias, muita produção e aquisição de conteúdos e uma ampla rede de emissoras afiliadas para garantir a capilaridade nacional de sua programação. Esta capilaridade garante, além dos altos índices de audiência para financiar suas inserções comerciais, grande influência na pauta cotidiana e uma rede de apoio à produção em todo o território nacional.

Dentre as TVs por assinatura também podemos encontrar vários canais nacionais, uma vez que são criados para ser oferecidos para uma ampla gama de operadores que, com a consolidação deste mercado, atingem praticamente todas as regiões do país.

4.4.2.1.4. Panregional

Este é um caso interessante, em geral mais comum nas operações por assinatura. As operadoras via satélite possuem amplas áreas de cobertura, por exemplo América Latina. Com isto é comum serem empacotados canais para atender a toda a América Latina, como foi, durante muitos anos, o caso do canal TNT. Com a ampliação da audiência, ou por pressões legislativas locais para a inserção de conteúdos nacionais, muitos destes canais acabam por criar sinais específicos para este ou aquele país. Notadamente há uma tendência de separação de um sinal para o Brasil e outro para os demais países de língua hispânica da América Latina. Há que se considerar também, além das questões de linguagem, as diferenças de fuso horário, ambas interferindo nas lógicas de montagem de grades de programação, justificando que, a partir de determinado tamanho da base de assinantes, seja economicamente viável a separação dos sinais.

4.4.2.1.5. Mundial

Destaque para emissoras americanas por assinatura, como HBO, ESPN, CNN, FOX, Disney, etc. Em geral são emissoras criadas para o sistema por assinatura norte-americano que, com a expansão da oferta deste tipo de serviço em outros países, passaram a distribuir seu sinal para todo o globo, ora com o mesmo sinal do território americano, ora com diferentes grades de programação para cada região, a partir da mesma base de conteúdos.

4.4.3. Tecnologia

Entende-se aqui a tecnologia de transmissão de sinais que será utilizada para distribuir a programação da TV. Cada tecnologia tem características e legislações próprias, com diferentes impactos nas estratégias das televisões.

4.4.3.1. Terrestre

É a tecnologia de origem da televisão, na década de 1920 e, ainda hoje, sua principal forma de distribuição no mundo. Trata-se da radiodifusão terrestre, ou seja, da emissão de ondas eletromagnéticas de rádio, a partir de antenas de transmissão instaladas em terra, com alcances geográficos limitados de acordo com a altura onde a antena está instalada, a potência do transmissor, a modulação do sinal e a geografia da região. Sua cobertura é em torno de 30 Km de diâmetro, caracterizando-a como uma forma de transmissão essencialmente local. Outra de suas principais características é o fato de um único sinal ser distribuído em toda a área e poder ser captado simultaneamente e individualmente por tantos receptores quantos existirem dentro da área de cobertura, sem qualquer tipo de influência de um sobre o outro, diferentemente do que acontece com tecnologias de telecomunicações como veremos adiante.

4.4.3.2. Satélite

Tecnologia que começou a ser utilizada para a televisão, no Brasil, na década de 1970. Um satélite de comunicação, posicionado estacionariamente é capaz de receber da Terra um sinal de Televisão e devolvê-lo para uma grande área de cobertura para ser captado através de antenas parabólicas. Originalmente esta tecnologia foi utilizada para a formação de redes e a transmissão de eventos para as emissoras colocarem no ar em suas regiões, com somente elas possuindo os equipamentos de recepção deste sinal. No

Brasil, principalmente a partir da década de 1990, viu-se uma proliferação de antenas nas residências pelo interior do país, em regiões geralmente desprovidas de emissoras locais. Formou-se uma grande “comunidade satelital”⁷³ entorno dos satélites com as principais emissoras brasileiras e, ao longo da década, foram lançadas TVs especificamente para este canal. Foi assim que surgiu, por exemplo, a Globosat. Este tipo de transmissão satelital também é chamada de banda C que é a identificação da faixa de frequência utilizada.

Ainda na década de 1990 expandiu-se na Europa, e logo em seguida no restante do mundo, uma outra tecnologia de satélites, em banda KU, que permitiu a criação de um serviço de televisão por assinatura que ficou conhecido como DTH (*Direct to Home*⁷⁴). Estes satélites operam em menores altitudes, numa outra faixa de frequência (Banda KU) e tem seus sinais recebidos através de mini parabólicas. Enquanto as antenas de recepção de sinais em banda C tem entre 1,5 metro e 4,5 metros de diâmetro, as antenas para a Banda KU costumam ter de 45cm à 1,5 metro de diâmetro. Com isto, além do barateamento, facilitou-se a instalação dessas antenas em regiões urbanas, inclusive edifícios, de modo que surgiram várias operadoras nesta tecnologia, como é o caso, no Brasil da Sky.

Em ambos os tipos de tecnologias a cobertura do sinal passa a ser nacional ou panregional (dependendo da região analisada e das dimensões dos países inseridos) desaconselhando sua utilização para conteúdos locais, mas propiciando a otimização de grandes distribuições. Canais estrangeiros comumente possuem um único sinal de vídeo para a América Latina, com diferentes legendas e áudios, permitindo sua sintonia em qualquer país da região. Entretanto, as diferenças culturais e de fusos horários levaram muitos deles a, a partir de uma escala de assinantes que compensasse os custos, separar os sinais para o Brasil em outro canal de satélite.

4.4.3.3. Cabo

Acredita-se que a radiodifusão por cabos tenha começado nos Estados Unidos, como forma de levar a programação da estação local aos residentes de um vale onde o sinal do ar não chegaria, a partir de uma antena instalada no topo da região, onde

⁷³ Chama-se “comunidade satelital” o conjunto de antenas apontadas para um mesmo satélite capaz, portanto de captar todos os sinais daquele satélite e não de outro.

⁷⁴ Tradução do autor: “Direto para a Residência”

haveria sintonia⁷⁵. Nele, os mesmos sinais emitidos pelo ar eram distribuídos para as residências. Com o tempo passaram a ser desenvolvidas programações específicas para esses circuitos e surgiram modelos de cobrança de assinatura. No Brasil a televisão por cabo começou oficialmente em 1995, com a publicação da Lei do Cabo (Lei 8.977) que normatizou o serviço. Este tipo de tecnologia traz como vantagem a possibilidade de um sinal sem interferências, uma maior quantidade de canais e a viabilidade da cobrança de uma assinatura pelo serviço de entrega destes sinais e de alguns conteúdos exclusivos. Com a evolução da tecnologia de redes digitais, além da ampliação do número de canais disponíveis, outros serviços puderam ser adicionados a este canal de distribuição, como os de vídeo sob demanda, canais *pay per view*⁷⁶ e *a la carte*⁷⁷.

4.4.3.4. Circuito Fechado

Pequenas transmissões locais, geralmente restritas a prédios ou campus. De certa maneira são a origem da TV a cabo. No Brasil são exemplos algumas TVs Universitárias (em São Paulo são exemplos as TVs Anhembi-Morumbi e TV FAAP) e de TVs Corporativas. Com o uso de novas tecnologias de distribuição, como de sinalização digital (*Digital Signage*) é possível ter circuitos fechados para além do alcance dos cabos coaxiais, mesmo em maiores áreas geográficas. Alguns exemplos que podem ser aqui enquadrados são a TV Metrô e BUS TV (ambas em São Paulo) e o sistema ELEMIDIA, espalhado por hotéis, supermercados e diversos outros estabelecimentos comerciais do país. Nestes casos o próprio conceito de local precisa ser revisto, uma vez que não equivale a uma área geográfica, mas a um espaço definido (somente nos vagões do Metrô, por exemplo).

4.4.3.5. Sobre IP

A partir do início dos anos 2000, com o avanço das tecnologias de compressão e transmissão de vídeos pela Internet, diversas empresas como Microsoft, Siemens, Cisco,

⁷⁵ GROSS, Lynne; GROSS, Brian; PEREBINOSSOFF, Philippe (2005) relata que uma das versões para o início da TV a Cabo trata do proprietário de uma loja de eletrodomésticos da Pennsylvania que por volta de 1947 teria notado estar vendendo televisores e antenas apenas para um lado da cidade. Investigando ele teria descoberto que no outro lado da cidade não havia um bom sinal. Então decidiu colocar uma antena no topo de uma montanha e distribuir o sinal por cabos passando pelas residências. Quando alguém destes locais comprava um televisor, ele conectava-o ao cabo. Desta forma foi seu desenvolvimento até a década de 1970, ou seja, apenas para redistribuir os sinais onde a recepção fosse ruim.

⁷⁶ Tradução do autor: pague para ver.

⁷⁷ Tradução do autor: por escolha.

Thomson, Ericsson, Apple e muitas outras começaram a investir nessas tecnologias para o envio de vídeo síncrono ou assíncrono sobre redes de dados IP.

Esta oferta de conteúdos pode utilizar-se de uma rede própria (no Brasil podemos citar o serviço NOW, da NET), ou ser acessado sobre redes de terceiros. No primeiro caso enquadram-se a maior parte das soluções de IPTV que buscam ser instaladas sobre estruturas privadas de rede, com total controle sobre seu uso. Já o segundo caso considera-se o serviço como Over The Top (OTT) em que são oferecidos sobre a Internet em geral, ou seja, sem controle ou mesmo o conhecimento da rede física de dados por onde o conteúdo trafegará.

4.4.3.5.1. IPTV

Este é o tipo de solução em que uma grade de programação é entregue sobre redes de dados em pacotes IP, em substituição às redes de difusão de vídeo, passando a ser chamada de IPTV (ou seja, IP, identificando tratar-se de uma rede de dados e o protocolo utilizado e TV, por se tratar do envio de um fluxo contínuo de programas). Ela costuma ser implementada sobre redes privadas, em que o operador tem total controle sobre a rede e pode gerenciá-la para os serviços a serem oferecidos.

A TV sobre IP diferencia-se da radiodifusão por ser composta de transmissões únicas ponto a ponto (*unicast*) ou por grupos (*multicast*). Enquanto que na radiodifusão o envio do sinal é totalmente independente da recepção, na IPTV a transmissão é uma resposta individual a uma solicitação ou conjunto de solicitações. Por exemplo, na TV a cabo, suponhamos uma operação que distribua 200 canais. Nela, o meio físico do cabo deverá comportar a transmissão simultânea e contínua de todos os 200 canais para todos os pontos de acesso onde apenas um será sintonizado. Na IPTV, os 200 canais estão disponíveis nos servidores da empresa, mas somente serão transmitidos (sob a forma de pacotes IP) se houver uma solicitação de acesso a eles. Desta forma, a operadora entregará, através de seus cabos (ou fibras óticas) somente uma conexão de dados, ao invés de subdividir este meio físico entre os canais de áudio e vídeo e a banda de dados.

Uma das propostas originais de negócios foi a de converter toda a estrutura física das operadoras de TV a cabo em banda de dados IP, reservando parte desta banda para navegação de Internet e o restante para o recebimento da programação. Atualmente na

Europa este tipo de solução é bastante utilizada, mas ainda não é o caso do Brasil onde a capacidade das redes ainda é relativamente baixa em comparação a desses países.

Com este tipo de abordagem, independentemente se o assinante quiser assistir a um canal, ou solicitar um conteúdo sob demanda, ele terá flexibilidade no uso de sua banda de dados, garantindo maior qualidade e menor tempo de acesso.

4.4.3.5.2. Sob Demanda (VOD)

A oferta do acesso sob demanda caracteriza-se por um trabalho de curadoria de conteúdos, sem necessariamente organizá-los numa grade sequencial ao longo do tempo. Quando esta organização acontece, se dá na forma de listas de reprodução, ou seja, há assincronicidade entre o acesso e a disponibilização. A qualquer momento o espectador poderá avaliar um catálogo de opções e solicitar o acesso a determinado conteúdo ou lista. Este modelo é também conhecido como locadora virtual, pois segue os mesmos conceitos, porém sem a necessidade de ir até a loja, desde que se tenha uma boa conexão de rede. Exemplo deste tipo de solução é o *NOW*, da operadora NET, em que a maior parte dos conteúdos em exibição num determinado período nos canais de seu *line up*, fica também disponível para ser acessado e assistido a qualquer momento.

Exemplos deste tipo de serviço são Netflix, Hulu e o nacional Muu, da Globosat. Ao assina-los ou cadastrar-se o espectador tem acesso a um catálogo de conteúdos disponíveis para ser assistidos num fluxo (*streaming*) direto para seu computador, tablet, videogame, smartTV ou outro dispositivo que esteja utilizando. Muitas desses serviços apresentam restrições geográficas. O Hulu por exemplo, está disponível apenas nos EUA, enquanto que o Netflix possui diferentes catálogos para as várias regiões do mundo em que está disponibilizado.

4.4.3.1. Rede

A formação de redes é uma das características marcantes da televisão. No caso do Canal, refere-se à constituição da infraestrutura de distribuição que pode ser própria, terceirizada ou constituída de afiliadas.

4.4.3.1.1. Propriedade da Rede

Uma rede pode ser formada por emissoras próprias ou não, com diferentes impactos nos custos, na distribuição do faturamento e nas possibilidades de operação.

4.4.3.1.1.1. Própria

As redes próprias, no Brasil, costumam ser formadas por emissoras regionais, ou seja, um determinado grupo possui diversas emissoras em um mesmo estado ou região do país. Em geral essas redes acabam ligando-se a redes nacionais. É o caso, por exemplo, da RBS (Rede Brasil Sul) que opera nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, com diversas emissoras próprias e nacionalmente faz parte da Rede Globo.

4.4.3.1.1.2. Afiliada

Este é o caso mais comum no Brasil, onde diversas emissoras (inclusive geradoras) afiliam-se a outra para a montagem de uma única grade de programação nacional, com a previsão de espaços de inserção de programas locais ou regionais. Desta forma, a cabeça da rede nacional, utiliza espaços das emissoras locais, reservando-lhes algumas faixas horárias para a inserção de seus próprios conteúdos. Eventualmente conteúdos locais podem integrar a grade nacional, mas isto não é comum no Brasil. Apenas na TV Brasil isto hoje é possível, onde o modelo é de associação e não afiliação. Sua grade de programação nacional conta com conteúdos de diversas emissoras, como a Rede Minas e a TV Aperipê, que são duas de suas mais de 20 parceiras de rede. Nas redes comerciais, a participação local na grade nacional dá-se em geral através do jornalismo, com pequenas inserções de matérias dessas localidades na programação nacional, ou através do apoio local a produções nacionais capitaneadas pelas equipes da cabeça de rede.

4.4.3.1.1.3. Terceirizada

Redes contratadas são formadas por emissoras retransmissoras e repetidoras cuja função é a de prestar serviço a outras geradoras interessadas em suas áreas de cobertura. No Brasil não é uma situação comum, mas pode ser encontrada na Europa através de operadores de rede, como é o caso da Espanha. Lá há uma separação entre as diversas atividades da cadeia e as redes nacionais contratam o serviço de um operador

de rede, que é o proprietário da infraestrutura de emissoras, para a distribuição de seus sinais.

4.4.4. Infraestrutura

FIGURA 22: Mapa Mental - Modelo de Negócios de Televisão: Infraestrutura

O que define uma televisão não é sua infraestrutura de produção, mas sua proposta de programação, com todas as suas facetas. No entanto ela só existirá se contar com uma infraestrutura de produção e de distribuição de sua programação. De acordo com seu modelo de negócios, ela pode optar por um dos sistemas abaixo, ou por uma mistura deles, embora um claramente vá se destacar.

4.4.4.1. Própria

No Brasil as emissoras com infraestrutura própria são o modelo mais comum. Herança da instalação da televisão no Brasil, que seguiu o exemplo do *star system* norte-americano, em que todo o processo produtivo era controlado. Ao mesmo tempo em que requer o investimento de grandes somas de dinheiro para sua construção e manutenção (estúdios, redações, torres, transmissores, etc.), traz a oportunidade de tentar estabelecer uma diferenciação para a concorrência pela qualidade técnica alcançada. No Brasil, justamente pelo modelo de infraestruturas próprias prosperar, a qualidade do sinal ainda é relevante na escolha da audiência por um ou outro canal.

4.4.4.2. Terceirizada

Pode ser para parte ou o todo das infraestrutura de produção e distribuição. No Brasil empresas como a Casablanca ou a TV7 são das poucas empresas a oferecer este tipo de serviço para emissoras ou produtoras, com o aluguel de estúdios, unidades móveis, sistemas de edição e finalização e canal de satélite para distribuição de sinais. Já no exterior é possível encontrar com mais facilidade este tipo de oferta. Na Europa e no Japão existem operadores de rede, cuidando da distribuição de sinais e em algumas

idades é possível alugar toda a infraestrutura para operar uma emissora, com estúdios ou sistema de exibição.

A terceirização não imobiliza recursos, dando flexibilidade para mudar rapidamente sua alocação conforme os rumos do projeto. No médio prazo pode ter um custo financeiro maior que a montagem de uma estrutura própria.

4.4.4.3. Compartilhada

Este é o modelo mais incomum e geralmente ligado a iniciativas pontuais ou de caráter público. Na década de 1990, no ABCD paulistano⁷⁸, a operadora de televisão a cabo CanBrás, importou o modelo canadense de televisão comunitária. Além de disponibilizar o canal obrigatório por lei, montou uma unidade móvel e ofereceu um desenho de estrutura de gestão para operacionalizar o canal com voluntários da comunidade. Nessa mesma década o Canal Universitário de São Paulo, CNU-SP, montou uma sede com uma central de exibição única e, posteriormente, adaptou o espaço para comportar um pequeno estúdio e ilha de edição para a produção comum das universidades participantes ou sua utilização para projetos específicos das mesmas. Toda a sua estrutura é ainda hoje mantida em sistema de condomínio, com figura jurídica própria, mantida pelo rateio de despesas entre todas as universidades participantes.

Mesmo emissoras comerciais podem fazer compartilhamentos de estrutura, embora geralmente seja entre veículos do mesmo grupo. Assim por exemplo foi viabilizado o Canal Futura, instalado junto com a operação dos canais Globosat, mesmo sendo uma iniciativa da Fundação Roberto Marinho e com patrocinadores próprios. Ao longo da história da televisão no Brasil, emissoras vítimas de enchentes ou incêndios contaram com o apoio de outras emissoras para manterem-se no ar. Até hoje a transmissão de grandes eventos conta com *pools* de emissoras para sua viabilização, como foi o caso da conferência Rio+20 e da posse da presidenta Dilma, ambos em 2011. Nos dois casos a EBC foi responsável por coordenar os trabalhos de Globo, Bandeirantes, Record e Rede TV! para juntas viabilizaram a transmissão destes eventos.

⁷⁸ Conjunto de municípios industriais da fronteira sul do município de São Paulo, formado pelas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano e Diadema.

O compartilhamento reduz os investimentos de cada participante, mas também requer um grande esforço de coordenação para acomodar os diversos interesses envolvidos.

4.4.5. Pessoal

FIGURA 23: Mapa Mental - Modelo de Negócio de Televisão: Pessoal

É um caso muito semelhante ao de infraestrutura. Embora muitas vezes as ações de terceirização ou compartilhamento de infraestrutura e pessoal ocorram simultaneamente isto não é um imperativo. Pode acontecer a utilização de estrutura própria com equipe terceirizada, de estrutura terceirizada com equipe própria e a terceirização completa. Abaixo algumas reflexões sobre cada cenário de pessoal.

4.4.5.1. Próprio

A opção por pessoal próprio traz uma perspectiva de continuidade, embora também exija investimentos constantes em capacitação e atualização profissional, até para permitir a renovação de ideias. Por ser muito apoiada em personalidades a atividade de comunicação tende a beneficiar-se desta continuidade, principalmente entre aqueles profissionais que se relacionam diretamente com o espectador, como apresentadores e atores. Por outro lado as equipes podem tornar-se acomodadas e passarem a correr poucos riscos, tornando a televisão envelhecida e avessa à evolução do negócio. Não se trata aqui de aprofundar-se na discussão sobre qual opção é melhor ou pior, mas de destacar alguns dos impactos que uma ou outra opção podem trazer à gestão do negócio.

4.4.5.2. Terceirizado

Nem sempre este modelo representa menor custo. No entanto tem a vantagem de trazer equipes já estruturadas e com metodologias de trabalho para viabilizar determinadas operações. Pode ser uma opção interessante para viabilizar projetos temporários ou para estruturar rapidamente uma nova operação. Traz a desvantagem de não reter conhecimento e de ter seus próprios limites nas possibilidades de gestão.

4.4.5.3. Compartilhado

Provavelmente o cenário mais difícil de todos, embora para funções mais operacionais (aquelas que seguem procedimentos muito bem definidos e comumente aplicados por todo o setor), possa ser viável e até interessante, por garantir ganhos de escala. Ambientes privados, com grande concorrência podem ter restrições a esse tipo de colaboração, já que a excelência operacional pode representar algum tipo de vantagem competitiva, considerando tanto redução de custos quanto melhores entregas.

4.5. Relações entre os Elementos do Modelos de Negócios de Televisão

Até aqui fizemos a descrição de todas as características dos elementos do modelo de negócios de televisão, conforme identificamos no quadro de referência proposto. Sabemos que estes elementos influenciam-se mutuamente e que algumas combinações podem ser inviáveis, pela incoerência que gerariam⁷⁹. Fazemos aqui uma breve descrição destas influências e relações, como apontamento de uma agenda futura de pesquisas, capaz de detalhar sua exata extensão.

- **OBJETIVO** – As diferentes razões pelas quais uma televisão opera - Influência Política, Cidadania (Educação, Direitos, Cultura, Transparência de Governos) ou Lucro - terão impacto direto na definição do público-alvo, das fontes de financiamento e da grade de programação.
- **PROGRAMAÇÃO** – Seu PERFIL (Generalista ou de Nicho), será decorrente do público-alvo. Já sua TEMPORALIDADE poderá ser Síncrona ou Assíncrona conforme as TECNOLOGIAS utilizadas. A ESTRUTURA da grade (Vertical, Horizontal, Diagonal, Loteada ou Desestruturada) terá relação com as estratégias de financiamento, de captação do público-alvo e

⁷⁹ O Capítulo 5 discute as diversas possibilidades de combinação a partir do quadro de referência aqui proposto.

influenciará a participação da REDE (Centralizada ou Distribuída). Inversamente a organização do comando da televisão (e neste caso falamos de um aspecto de gestão, não tratado no quadro de referência) é que influenciará a estruturação da grade. A incorporação ou não de mecanismos de INTERATIVIDADE (Controle Remoto, Segunda Tela, Web e Transmídiação) dependerão da sua capacidade em gerar sinergia - e não dispersão - com o objetivo, o público-alvo e o financiamento da televisão.

- **PÚBLICO-ALVO** - Interesse ou Identidade, Área Geográfica, Poder Aquisitivo (Renda) e Faixa Etária podem determinar ou ser determinados pelo OBJETIVO, pelo FINANCIAMENTO, pela TECNOLOGIA ou pela COBERTURA.
- **FINANCIAMENTO** - as diferentes formas de FINANCIAMENTO - Publicidade (Anúncio, Patrocínio ou Posicionamento de Marca), Assinatura, Mantenedora, Licenciamento de Conteúdos ou Formatos, Financiamento Público (Orçamento Fiscal, Contribuições ou Impostos Vinculados ou Taxas) - decorrem do objetivo e impactam na grade de programação, no público-alvo e demais componentes da estrutura operacional, uma vez que acabam por regular o volume de recursos disponíveis para a execução de todas as atividades necessárias à existência de dada televisão.
- **CONTEÚDO** - as opções de PRODUÇÃO (Própria, Coprodução, Aquisição ou Colaborativa) e FORMA (Ao Vivo ou Gravada) decorrerão do FINANCIAMENTO disponível, da proposta de grade e dos objetivos da emissora.
- **CANAL** - A COBERTURA (Local, Regional, Nacional, Panregional ou Mundial) relaciona-se diretamente às TECNOLOGIAS (Terrestre, Satélite, Cabo, IP, ou Circuito Fechado) empregadas, ao financiamento disponível e, por último, ao objetivo e ao público-alvo, também impactando a grade de PROGRAMAÇÃO. A constituição de sua REDE (Própria, Afiliada ou Terceirizada) também dependerá dos objetivos e do financiamento disponível.

- **PESSOAL e INFRAESTRUTURA** – Na maioria dos casos a composição de equipes e infraestrutura mistura investimentos próprios e a contratação de terceiros em proporções que decorrem dos objetivos, do financiamento disponível e das opções de PRODUÇÃO e PROGRAMAÇÃO.

Devemos considerar que, em todos os elementos, a centralização e internalização das atividades tende a gerar custos de transação menores, por reduzirem a necessidade de obter informações, negociar e monitorar (FARINA et al, 1997). Embora sem nos aprofundar nas interações acima descritas, esperamos ter destacado, mais uma vez, que os diversos aspectos de um modelo de negócios devem ser tratados conjuntamente, ainda que identificados separadamente e que suas discussões específicas possam ser aprofundadas e detalhadas.

4.6. Identificando Modelos de Negócios de Televisão

Elementos do Modelo de Negócios de Televisão	OBJETIVO	PROGRAMAÇÃO					PÚBLICO-ALVO	FINANCIAMENTO	e s t r u t u r a
Tipo	Natureza	Perfil	Temporalidade	Participação da Rede	Estrutura	Interatividade	Recortes	Fontes	
Características	Influência Política ou Ideológica	Generalista Nicho	Síncrona	Verticalizada	Vertical	Controle Remoto	Interesse ou Identidade	Publicidade	
	Cidadania		Assíncrona	Horizontalizada	Horizontal	Segunda Tela	Área Geográfica	Assinatura	
	Lucro				Diagonal	Web	Poder aquisitivo	Mantenedora	
					Loteada	Transmídiação	Faixa Etária	Licenciamento de Conteúdos e Formatos Público (Tesouro, Contribuições, Impostos ou Taxas)	
				Não Estruturada					
Elementos do Modelo de Negócios de Televisão	CONTEÚDO		CANAL			INFRAESTRUTURA	PESSOAL	o e p e s t r u c t u r a	
Tipo	Produção	Forma ou Momento	Cobertura	Tecnologia	Rede	Propriedade	Contratação		
Características	Própria	Ao Vivo	Local	Rádiodifusão Terrestre	Própria	Própria	Próprio		
	Co-Produção	Gravada	Regional	Rádiodifusão Satelital	Afilhada	Terceirizada	Terceirizado		
	Aquisição		Nacional	Rádiodifusão a Cabo	Terceirizada	Compartilhada	Compartilhada		
	Colaborativa		Panregional	IP					
			Mundial	Circuito Fechado					

TABELA 5: Gabarito para o levantamento de um Modelo de Negócio de Televisão

Agora que apresentamos nossa proposta de quadro de identificação e análise de modelos de negócios de televisão, apresentaremos um exercício de aplicação da metodologia sobre algumas televisões brasileiras de diferentes características. Foram escolhidas as seguintes TVs: Globo, TV Brasil, MTV Brasil, CNU-SP, Esporte Interativo e Telecine. Neste grupo temos casos de TV aberta, por assinatura, públicas, comerciais, generalistas, de nicho e via internet. Este exercício foi importante para rever se as categorias propostas atendiam às práticas conhecidas e se havia confusão no

enquadramento das características, o que ajudou em alguns ajustes, incorporados nas descrições deste capítulo.

Para a aplicação utilizamos a organização dos elementos propostos em formato de tabela, como um gabarito onde fizemos a marcação dos itens correspondentes à percepção da prática para depois fazer uma redação do modelo de negócio mapeado, seguindo a proposição de Doganova e Eyquem-Renault (2009), apresentada no capítulo II, que o define como um dispositivo narrativo e calculativo.

Por se tratar de um levantamento exploratório, para exemplificar a aplicação das categorias propostas, o preenchimento destas tabelas foi realizado pelo próprio autor, baseado em suas percepções e nas informações conhecidas sobre cada uma das televisões analisadas, apenas como forma de demonstrar a aplicação do modelo. Entretanto, um estudo que busque rigor na construção das análises em si, poderia ser realizado seguindo diferentes metodologias, notadamente a autodeclaração, a partir da aplicação de um questionário estruturado aos executivos da televisão que se quer analisar ou; com a formação de uma banca de analistas especializados, sendo o quadro final aquele que representar o consenso do grupo.

4.6.1. O Modelo de Negócios da TV GLOBO

Elementos do Modelo de Negócios de Televisão	OBJETIVO	PROGRAMAÇÃO					PÚBLICO-ALVO	FINANCIAMENTO	C D O I N C E N I S T U A O L
Tipo	Natureza	Perfil	Temporalidade	Participação da Rede	Estrutura	Interatividade	Recortes	Fontes	
Características	Influência Política ou Ideológica	Generalista	Síncrona	Verticalizada	Vertical	Controle Remoto	Interesse ou Identidade	Publicidade	O P E R A C I O N A L
	Cidadania	Nicho	Assíncrona	Horizontalizada	Horizontal	Segunda Tela	Área Geográfica	Assinatura	
	Lucro				Diagonal	Web	Poder aquisitivo	Mantenedora	
					Loteada	Transmídiação	Faixa Etária	Licenciamento de Conteúdos e Formatos	
					Não Estruturada			Público (Tesouro, Contribuições, Impostos ou Taxas)	
Elementos do Modelo de Negócios de Televisão	CONTEÚDO		CANAL			INFRAESTRUTURA	PESSOAL	O P E R A C I O N A L	
Tipo	Produção	Forma ou Momento	Cobertura	Tecnologia	Rede	Propriedade	Contratação		
Características	Própria	Ao Vivo	Local	Rádiodifusão Terrestre	Própria	Própria	Próprio		
	Co-Produção	Gravada	Regional	Rádiodifusão Satelital	Afilhada	Terceirizada	Terceirizado		
	Aquisição		Nacional	Rádiodifusão a Cabo	Terceirizada	Compartilhada	Compartilhada		
	Colaborativa		Panregional	IP					
			Mundial	Circuito Fechado					

TABELA 6: Estudo do Modelo de Negócio da TV Globo

A TV Globo é uma emissora aberta, financiada pela publicidade. Para isto, opera com cobertura nacional garantida, principalmente por uma enorme rede de afiliadas (79, totalizando 2988 emissoras entre próprias, 15, e retransmissoras em geral, 2894)⁸⁰, exibindo uma programação generalista focada na classe média alta da população brasileira. Sua grade de programação está estruturada para criar hábitos (horizontal) e construir audiência entre uma atração e outra (vertical) sendo alimentada majoritariamente por produções próprias, realizadas segundo seus valores ideológicos e com um padrão de qualidade com o qual busca diferenciar-se das concorrentes. Este padrão é conseguido mantendo grandes investimentos em infraestrutura e pessoal próprios, altamente capacitados. Esta opção ainda garante a possibilidade de obter renda adicional através do licenciamento de suas produções para o mercado internacional, principalmente novelas. Os espaços ao vivo da programação são reservados à exibição dos telejornais e à transmissão de eventos esportivos. Garante uma maior proximidade com a população reservando espaços para um jornalismo local voltado principalmente à questões do cotidiano. Com o avanço da Internet e da TV Digital tem buscado renovar os formatos de suas atrações, propondo a interação do

⁸⁰ Dados compilados pela ANCINE e disponíveis em:
http://www.ancine.gov.br/media/SAM/Estudos/Mapeamento_TVAberta_Publicacao.pdf
 Acessado em 23 de julho de 2014.

público de variadas formas, como pelo controle remoto, via web com a disponibilização sob demanda dos conteúdos originalmente veiculados e vários adicionais, além de aplicativos para dispositivos móveis.

4.6.2. O Modelo de Negócios da TV BRASIL

Elementos do Modelo de Negócios de Televisão	OBJETIVO		PROGRAMAÇÃO				PÚBLICO-ALVO	FINANCIAMENTO	C D O I N M C E N I S T Ã U O A) L
Tipo	Natureza	Perfil	Temporalidade	Participação da Rede	Estrutura	Interatividade	Recortes	Fontes	
Características	Influência Política* ou Ideológica	Generalista	Síncrona	Verticalizada	Vertical	Controle Remoto	Interesse ou Identidade	Publicidade	
	Cidadania	Nicho	Assíncrona	Horizontalizada	Horizontal Diagonal	Segunda Tela Web	Área Geográfica	Assinatura	
	Lucro				Loteada	Transmissão	Poder Aquisitivo	Mantenedora	
					Não* Estruturada		Faixa Etária	Licenciamento de Conteúdos* Formatos	
Elementos do Modelo de Negócios de Televisão	CONTEÚDO		CANAL			INFRAESTRUTURA	PESSOAL	O	E P S E T R A U C T I U O R N A A) L
Tipo	Produção	Forma ou Momento	Cobertura	Tecnologia	Rede	Propriedade	Contratação		
Características	Própria	Ao Vivo	Local	Rádiodifusão* Terrestre	Própria	Própria	Próprio		
	CoProdução	Gravada	Regional	Rádiodifusão* Satelital	Afilhada	Terceirizada	Terceirizado		
	Aquisição		Nacional	Rádiodifusão* Cabo	Terceirizada	Compartilhada	Compartilhada		
	Colaborativa		Panregional	IP					
			Mundial	Circuito Fechado					

TABELA 7: Estudo do Modelo de Negócio da TV Brasil

A TV Brasil é uma emissora pública, financiada através de Impostos e da Contribuição para a Radiodifusão Pública. Comprometida com a cidadania, tem por missão criar e difundir conteúdos que contribuam para a formação crítica das pessoas. Para isto montou uma programação generalista, distribuída nacionalmente através de emissoras abertas associadas, via satélite e via cabo (*mustcarry*). Embora tenha um bom grau de organização de sua grade, com faixas horárias definidas para cada perfil de público, a participação social algumas vezes impõe a inserção de programas que desestruturam esta lógica. Apesar do esforço recente para aumentar sua presença na web e de iniciativas de pesquisas para a utilização da TV Digital, sua interação ainda é muito restrita, não participando efetivamente de sua estratégia de programação. O preenchimento de sua grade se dá através de uma mistura distribuída de produções próprias (principalmente jornalismo, debates e entrevistas, boa parcela ao vivo), coproduções (através da participação em mecanismos de financiamento público), e aquisição de conteúdos estrangeiros alinhados aos seus objetivos. Seu crescimento rápido, motivado por uma implantação que seguiu uma agenda política criou a

necessidade de terceirizar muito da infraestrutura técnica de operação. Devido à pressões do Tribunal de Contas da União, Ministério do Planejamento e sindicatos seu quadro de funcionários cresceu rapidamente buscando internalizar todas as atividades necessárias ao seu funcionamento, vivendo todas as dificuldades de gestão e conflitos culturais que um crescimento acelerado traz a uma empresa.

4.6.3. O Modelo de Negócios da MTV BRASIL

Elementos do Modelo de Negócios de Televisão	OBJETIVO	PROGRAMAÇÃO					PÚBLICO-ALVO	FINANCIAMENTO	C D O I N M C E E N I S T Ã U O A) L
Tipo	Natureza	Perfil	Temporalidade	Participação da Rede	Estrutura	Interatividade	Recortes	Fontes	
Características	Influência Política ou Ideológica	Generalista	Síncrona	Verticalizada	Vertical	Controle Remoto	Interesse ou Identidade	Publicidade	
	Cidadania	Nicho	Assíncrona	Horizontalizada	Horizontal	Segunda Tela	Área Geográfica	Assinatura	
	Lucro				Diagonal	Web	Poder aquisitivo	Mantenedora	
					Loteada	Transmissão	Faixa Etária	Licenciamento de Conteúdos e Formatos Público (Tesouro, Contribuições, Impostos ou Taxas)	
Elementos do Modelo de Negócios de Televisão	CONTEÚDO		CANAL			INFRAESTRUTURA	PESSOAL	O E P S E T R A U C T I U O R N A A) L	
Tipo	Produção	Forma ou Momento	Cobertura	Tecnologia	Rede	Propriedade	Contratação		
Características	Própria	Ao Vivo	Local	Rádiodifusão Terrestre*	Própria	Própria	Próprio		
	Co-Produção	Gravada	Regional	Rádiodifusão Satelital*	Afilhada	Terceirizada	Terceirizado		
	Aquisição		Nacional	Rádiodifusão a Cabo*	Terceirizada	Compartilhada	Compartilhada		
	Colaborativa		Panregional	IP					
			Mundial	Circuito Fechado					

TABELA 8: Estudo do Modelo de Negócio da MTV Brasil

Embora tenha surgido como uma televisão aberta, distribuída em UHF e que buscou construir uma rede de retransmissoras e afiliadas para ampliar sua presença nacional, em 30 de setembro de 2013 a MTV Brasil encerrou estas operações passando a ser distribuída somente por assinatura. Além desta fonte, realiza diversas ações para captar publicidade direcionada à sua audiência jovem (18 a 29 anos). Desde 1999 vem ampliando a gama de estilos musicais apresentados em sua programação, mirando ampliar sua audiência também para a classe C, cujo consumo musical volta-se majoritariamente à música nacional, numa transição bastante conflituosa já que os jovens de classes A e B, base da audiência da emissora desde seu lançamento em 1996 rejeita grande parte dos estilos tipicamente nacionais (axé, sertanejo, funk, etc) com preferencia pelo rock e música eletrônica internacionais que originalmente formaram a

base de sua programação. A grade de programação horizontalmente organizada favorece a construção de hábitos e o público focado traz grande flexibilidade à ao longo do dia. Para ocupar suas 24 horas diárias conta a colaboração dos diversos estúdios musicais que produzem videoclipes cada vez mais sofisticados para divulgar seus artistas. A emissora possui, inclusive, uma premiação para valorizar e estimular essa produção. Com o avanço das plataformas de vídeo na web, passou a produzir outros formatos de programação de grande apelo jovem como shows de realidade e programas de humor, vários nacionais e outros adquiridos junto às MTVs de outros países, além de também disponibilizar diversos programas para acesso sob demanda. Com a necessidade de renovação constante para acompanhar seu público jovem e para manter a estrutura enxuta, típica da maioria das TVs por assinatura no Brasil, conta com boa parcela de terceirização de seu pessoal, embora mantenha uma carteira relativamente fixa de fornecedores.

4.6.4. O Modelo de Negócios do CNU-SP

Elementos do Modelo de Negócios de Televisão	OBJETIVO	PROGRAMAÇÃO					PÚBLICO-ALVO	FINANCIAMENTO	C D O C U M E N T O A Ç ÃO
Tipo	Natureza	Perfil	Temporalidade	Participação da Rede	Estrutura	Interatividade	Recortes	Fontes	
Características	Influência Política* ou Ideológica	Generalista	Síncrona	Verticalizada	Vertical	Controle Remoto	Interesse bu* Identidade	Publicidade	
	Cidadania	Nicho	Assíncrona	Horizontalizada	Horizontal	Segunda Tela	Área Geográfica	Assinatura	
	Lucro				Diagonal	Web	Poder aquisitivo	Mantenedora	
					Loteada	Transmissão	Faixa Etária	Licenciamento de* Conteúdos e Formatos Público (Tesouro,* Contribuições, Impostos* ou Taxas)	
Elementos do Modelo de Negócios de Televisão	CONTEÚDO		CANAL			INFRAESTRUTURA	PESSOAL	O E P S E T R A U C T I U O R N A A Ç ÃO	
Tipo	Produção	Forma ou Momento	Cobertura	Tecnologia	Rede	Propriedade	Contratação		
Características	Própria	Ao Vivo	Local	Rádiodifusão* Terrestre	Própria	Própria	Próprio		
	Co-produção	Gravada	Regional	Rádiodifusão* Satelital	Afilhada	Terceirizada	Terceirizado		
	Aquisição		Nacional	Rádiodifusão à* Cabo	Terceirizada	Compartilhada	Compartilhada		
	Colaborativa		Panregional	IP					
			Mundial	Circuito Fechado					

TABELA 9: Estudo do Modelo de Negócio do CNU-SP

Presente em todas as operações de TV a cabo da cidade de São Paulo como um dos canais de acesso público garantidos em Lei, o Canal Universitário de São Paulo (CNU-SP) exibe as produções de sete universidades sediadas na cidade. Semestralmente sua grade de programação, estruturada em segmentos de 30 minutos, tem suas faixas horárias sorteadas entre as participantes que possuem um compromisso mínimo de produção inédita semanal a ser exibida. Espera-se, desta maneira, garantir a isonomia de espaço entre as universidades. As atividades do CNU-SP, são mantidas pelos orçamentos das universidades participantes que destinam valores tanto para a manutenção da estrutura comum de exibição do canal quanto para suas próprias estruturas de produção. Estas estruturas possuem diferentes configurações contando tanto com profissionais contratados quanto produtoras terceirizadas. Embora não haja um foco claramente definido, a maioria dos programas procura dialogar com a própria comunidade universitária, trazendo temas de suas agendas.

4.6.5. O Modelo de Negócios do ESPORTE INTERATIVO

Elementos do Modelo de Negócios de Televisão	OBJETIVO	PROGRAMAÇÃO					PÚBLICO=ALVO	FINANCIAMENTO	C D O I N M C E N I S T Ã U O A) L
Tipo	Natureza	Perfil	Temporalidade	Participação da Rede	Estrutura	Interatividade	Recortes	Fontes	
Características	Influência Política* ou Ideológica	Generalista	Síncrona	Verticalizada	Vertical	Controle Remoto	Interesse bu* Identidade	Publicidade	O E P S E T R A U C T I U O R N A A) L
	Cidadania	Nicho	Assíncrona	Horizontalizada	Horizontal	Segunda Tela	Área Geográfica	Assinatura	
	Lucro				Diagonal	Web	Poder aquisitivo	Mantenedora	
					Loteada	Transmissão	Faixa Etária	Licenciamento de* Conteúdos e Formatos Público (Tesouro,* Contribuições, Impostos* ou Taxas)	
				Não Estruturada					
Elementos do Modelo de Negócios de Televisão	CONTEÚDO		CANAL			INFRAESTRUTURA	PESSOAL		
Tipo	Produção	Forma ou Momento	Cobertura	Tecnologia	Rede	Propriedade	Contratação		
Características	Própria	Ao Vivo	Local	Rádiodifusão* Terrestre	Própria	Própria	Próprio		
	Co-Produção	Gravada	Regional	Rádiodifusão* Satelital	Afilhada	Terceirizada	Terceirizado		
	Aquisição		Nacional	Rádiodifusão à* Cabo	Terceirizada	Compartilhada	Compartilhada		
	Colaborativa		Panregional	IP					
			Mundial	Circuito Fechado					

TABELA 10: Estudo do Modelo de Negócio do Esporte Interativo

Com programação baseada na transmissão de campeonatos esportivos com grandes quantidades de praticantes e apreciadores no Brasil (estaduais e regionais, nacionais e internacionais de futebol, mundiais de handebol, taekwondo, entre outros) porém sem transmissões regulares nas demais emissoras de televisão, o Esporte Interativo investe, além das distribuições em VHF, UHF e por assinatura o canal também está disponível em todo o território nacional via internet, na web e em aplicativos para os sistemas iOS e Android. Esta estratégia garante uma audiência mensal de “mais de 35 milhões nos assistem todos os meses, segundo o Ibope”⁸¹ e quase 8 milhões de perfis do facebook que curtem a página⁸². Com uma assinatura de R\$9,90 por mês, tenta também burlar o acesso a milhões de assinantes dos sistemas NET e Sky. Sua produção resume-se a, basicamente empacotar as transmissões esportivas sobre as quais detém os direitos e o jornalismo esportivo. Mesmo atrelado às agendas dos eventos transmitidos,

⁸¹ Edgar Diniz, presidente do canal Esporte Interativo, no blog do Juca: <http://blogdojuca.uol.com.br/2013/12/o-desabafo-do-presidente-do-esporte-interativo/>. Acessado em 23 de julho de 2014

⁸² Idem.

busca manter faixas horárias definidas para os campeonatos de maior duração (como os estaduais de futebol) e para o jornalismo. Este desenho consegue manter infraestrutura e pessoal próprios. Com o aporte de recursos do grupo Time Warner, adquirindo 20% da TV, em junho de 2013, espera-se a aquisição de mais direitos esportivos.⁸³

4.6.6. O Modelo de Negócios do TELECINE

Elementos do Modelo de Negócios de Televisão	OBJETIVO	PROGRAMAÇÃO					PÚBLICO-ALVO	FINANCIAMENTO	C O N T E N I D O A U A L
Tipo	Natureza	Perfil	Temporalidade	Participação da Rede	Estrutura	Interatividade	Recortes	Fontes	
Características	Influência Política ou Ideológica	Generalista	Síncrona	Verticalizada	Vertical	Controle Remoto	Interesse ou Identidade	Publicidade	
	Cidadania	Nicho	Assíncrona	Horizontalizada	Horizontal	Segunda Tela	Área Geográfica	Assinatura	
	Lucro				Diagonal	Web	Poder aquisitivo	Mantenedora	
					Loteada	Transmissão	Faixa Etária	Licenciamento de Conteúdos Formatos Público (Tesouro, Contribuições, Impostos ou Taxas)	
Elementos do Modelo de Negócios de Televisão	CONTEÚDO		CANAL			INFRAESTRUTURA	PESSOAL	O P E S E T R A U C T I U O R N A A L	
Tipo	Produção	Forma ou Momento	Cobertura	Tecnologia	Rede	Propriedade	Contratação		
Características	Própria	Ao Vivo	Local	Rádiodifusão Terrestre	Própria	Própria	Próprio		
	Co-Produção	Gravada	Regional	Rádiodifusão Satelital	Afilhada	Terceirizada	Terceirizado		
	Aquisição		Nacional	Rádiodifusão Cabo	Terceirizada	Compartilhada	Compartilhada		
	Colaborativa		Panregional	IP					
			Mundial	Circuito Fechado					

TABELA 11: Estudo do Modelo de Negócio do Telecine

O canal Telecine foi criado para a exibição de filmes numa distribuição por assinatura, independentemente da tecnologia. Originalmente restrito às operações com participação acionária do grupo Globopar (seu principal acionista), passou a ser oferecido também em outras operações enquanto o grupo acionista preparava para sair do negócio de televisão por assinatura. Seu catálogo segue a agenda das salas de cinema, trazendo para os assinantes grande parte dos filmes lançados nas salas de cinema nacionais. Sua programação segue uma estrutura diagonal, com um mesmo filme sendo

⁸³ Apresentação construída a partir dos seguintes sítios:
http://pt.wikipedia.org/wiki/Esporte_Interativo_%28canal_de_televis%C3%A3o%29;
[https://apps.esporteinterativo.com.br/ei/programacao_ei/programacao/ein.php;](https://apps.esporteinterativo.com.br/ei/programacao_ei/programacao/ein.php)
[http://blogdojuca.uol.com.br/2013/12/o-desabafo-do-presidente-do-esporte-interativo/;](http://blogdojuca.uol.com.br/2013/12/o-desabafo-do-presidente-do-esporte-interativo/)
<http://www.eiplus.com.br/>
Acessados em 23 de julho de 2014

exibido diversas vezes e em diferentes horários. Com a expansão da operação que hoje conta com 5 canais, a rede assemelha-se a um multiplex, com cada canal apresentando um catálogo de filmes voltados a um perfil específico de público e com os lançamentos reservados ao canal principal. Desde 2011 vem ampliando as formas de acesso com os serviços Telecine On Demand, para os assinantes da NET terem acesso sob demanda aos lançamentos do catálogo (filmes que, geralmente ainda estão no *pay per view*) e o Telecine Play, para acesso ao catálogo de filmes em exibição através da web ou de aplicativos Android e iOS. Conta também com um aplicativo para consulta da programação nos mesmos dispositivos. Com esta proposta, possui uma operação enxuta, mantida com infraestrutura e pessoal próprios, garantindo a continuidade de um padrão de operação.

4.7. Considerações sobre os Modelos de Negócios e Televisão

Com a aplicação do gabarito desenvolvido a partir da identificação dos elementos constituintes dos modelos de negócios de televisão, o seu preenchimento na exploração dos seis casos apresentados e a construção das narrativas de apresentação destes modelos, esperamos ter demonstrado uma das aplicações da metodologia proposta que é garantir a análise de um conjunto comum de elementos em qualquer televisão, explicitando suas diferenças e semelhanças.

A utilização deste gabarito garante que os mesmos aspectos sejam observados em qualquer caso de análise, facilitando a busca das correlações do conjunto de opções feitas além de orientar a busca de informações adicionais sempre que necessário, ao levantar questões para às quais o observador pode não estar atento. A utilização de um quadro comum traz a possibilidade de estabelecer agrupamentos de televisões, segundo diferentes recortes para então proceder ao tipo de análise comparativa que se deseje.

Em alguns dos casos, trouxemos dados, números sobre a televisão apresentada. Conforme o que se pretenda, esta estruturação dos elementos do negócio pode guiar o levantamento de números necessários ao detalhamento de qualquer aspecto. Quantidade de emissoras, volume de receitas, total de espectadores, etc.

No próximo capítulo tentaremos explorar um pouco mais das ferramentas possíveis de utilização utilizando-se do quadro conceitual proposto.

5. ANÁLISE E MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE TELEVISÃO⁸⁴

Efeito das mudanças tecnológicas aceleradas a indústria do entretenimento vem enfrentando uma série de desafios que trazem à pauta a discussão sobre os modelos de negócios. O objetivo de propor um quadro de referência é contribuir com esta discussão, oferecendo parâmetros de análise que possam ser mais facilmente tratados em suas diferentes configurações. Embora os pontos aqui apresentados sejam conhecidos dos profissionais de televisão, este conhecimento não está explicitado nem estruturado. Com este quadro o conhecimento do setor pode ser mais facilmente compartilhado de modo a permitir um debate sobre uma base comum.

Esperamos também que este quadro permita a criação de ferramentas que auxiliem a utilização deste quadro de referencia em contextos tão diferentes quanto a formação de profissionais para a gestão de um negócio de televisão ou uma discussão teórica sobre os rumos do negócio frente aos desafios do momento. Neste capítulo discorreremos sobre estes possíveis contextos de aplicação.

5.1. Quantos Modelos de Negócios podemos construir?

Quantos modelos de negócios podem ser criados? Numa leitura superficial de um mercado com altas barreiras de entrada, poucos concorrentes e modelos muito semelhantes (alguns podem até afirmar serem todos iguais), bem poucos. Até que surge uma nova TV com uma proposta diferente e todos os olhares se voltam para ver se vai dar certo ou não. Aqui, não pretendemos avaliar quantos ou quais os modelos de negócios viáveis. Pretendemos apenas fazer uma demonstração do quanto o assunto se torna complexo quando avaliamos todas as variáveis envolvidas. Para isto apresentamos algumas análises combinatórias realizadas a partir do modelo proposto, com todas as ponderações sobre sua construção.

Como existem elementos onde podem ocorrer sub-combinações em níveis distintos (por exemplo as características de propriedade do conteúdo podem ser compostas de diferentes percentuais de cada uma das possibilidades consideradas:

⁸⁴ A construção deste capítulo foi possível com a parceria do pesquisador Reinaldo Matushima, que realizou e explicou todos os cálculos aqui apresentados. Ele é graduado em Engenharia de Computação e mestre em Engenharia Elétrica pela Universidade de São Paulo. Atualmente é colaborador no LARC – Laboratório de Arquitetura e Redes de Computadores, atuando como pesquisador e coordenador técnico de projetos.

própria, coprodução, aquisição e colaboração), poderíamos ter um número elevadíssimo de combinações possíveis, conforme exemplificaremos nas simulações realizadas. Assim, para simplificar esta análise combinatória, utilizaremos algumas premissas, permitindo combinações mais restritivas outras mais amplas. Este exercício oferecerá um parâmetro da extensão dos modelos matematicamente possíveis, sem contudo considerar a viabilidade ou razoabilidade das combinações.

Em todos os cenários consideraremos todo o quadro de referência proposto, com as características possíveis em cada um dos tipos de recorte identificados para cada elemento, conforme a TABELA 12.

Elementos do Modelo de Negócio de Televisão	OBJETIVO	PROGRAMAÇÃO					PÚBLICO-ALVO	FINANCIAMENTO	C O N D I C E N S I T A O A L
quantidade de tipos de recorte por elemento	1	5					1	1	
quantidade de características por tipo de recorte	3	2	2	2	5	4	4	5	
Tipo	Natureza	Perfil	Temporalidade	Participação da Rede	Estrutura	Interatividade	Recortes	Fontes	
Características	Influência Política ou Ideológica	Generalista	Síncrona	Verticalizada	Vertical	Controle Remoto	Interesse ou Identidade	Publicidade	O P E S T R A U C T I V O R N A A L
	Cidadania	Nicho	Assíncrona	Horizontalizada	Horizontal	Segunda Tela	Área Geográfica	Assinatura	
	Lucro				Diagonal	Web	Poder aquisitivo	Mantenedora	
					Loteada	Transmissão	Faixa Etária	Licenciamento de Conteúdos em Formatos Públicos (Tesouro, Contribuições, Impostos ou Taxas)	
Elementos do Modelo de Negócio de Televisão	CONTEÚDO		CANAL			INFRAESTRUTURA	PESSOAL		
quantidade de tipos de recorte por elemento	2		3			1	1		
quantidade de características por tipo de recorte	4	2	5	5	3	3	3		
Tipo	Produção	Forma ou Momento	Cobertura	Tecnologia	Rede	Propriedade	Contratação		
Características	Própria	Ao Vivo	Local	Radiodifusão Terrestre	Própria	Própria	Próprio		
	Co-Produção	Gravada	Regional	Radiodifusão Satelital	Afilhada	Terceirizada	Terceirizado		
	Aquisição		Nacional	Radiodifusão por Cabo	Terceirizada	Compartilhada	Compartilhada		
	Colaborativa		Panregional	IP					
			Mundial	Circuito Fechado					

TABELA 12: Fatores de Combinação em cada Elemento e respectivos tipos de recorte

Desta forma, temos quatro elementos de análise em cada dimensão. Os cálculos foram realizados considerando tanto a dimensão conceitual quanto a estrutura operacional conforme apresentamos a seguir.

5.1.1. Combinações Simples

Neste primeiro ensaio considerou-se que todas as características podem se combinar sem existir subcombinações dentro de um elemento. Ou seja, em todas as possibilidades, dos 8 elementos analisados, em cada um dos tipos de recorte possíveis, somente uma característica estará presente. Este é o tipo de combinação mais simples possível deste quadro.

5.1.1.1. Combinação Simples Considerando todos os Tipos de Recortes

Nesta análise, apenas uma característica, de cada um dos tipos de recorte propostos estará presente em todas as combinações. O total de combinações será obtido da multiplicação da quantidade de características de cada tipo de recorte. Estes valores estão indicados nas linhas com identificação correspondente, na TABELA 12. Vale destacar que os elementos que possuem dois ou mais recortes de análise tem em si suas combinações, que podem ser obtidas com o mesmo cálculo. Desta forma podemos também aqui indicar as possibilidades de cada elemento individualmente, neste cenário proposto:

- Objetivo = 3;
- Programação = 160 ($2*2*2*5*4 \rightarrow \text{perfil*temporalidade*participação da rede*estrutura*interatividade}$);
- Público-Alvo = 4;
- Financiamento = 5;
- Conteúdo = 8 ($4*2 \rightarrow \text{produção*forma ou momento}$);
- Canal = 75 ($5*5*3 \rightarrow \text{cobertura*tecnologia*rede}$);
- Infraestrutura = 3;
- Pessoal = 3

Neste tipo de análise seriam possíveis um total de 51.840.000 (cinquenta e um milhões, oitocentas e quarenta mil) combinações!

Entretanto esta metodologia, nos seis casos apresentados no capítulo 4, nenhuma das televisões teve apenas uma característica identificada em todos os recortes.

5.1.1.2. Combinação Simples Excluindo Interatividade

Como vimos nos casos tratados no capítulo 4, poderão existir televisões que não possuam nenhuma das características de interatividade propostas em sua programação. Neste cenário de análise, o cálculo considera os mesmos fatores do cenário anterior (5.1.1.1 **Combinação Simples Considerando todos os Tipos de Recortes**) à exceção de:

- Programação = 40 ($2*2*2*5 \rightarrow \text{perfil*temporalidade*participação da rede*estrutura}$);

Neste tipo de análise seriam possíveis um Total de 12.960.000 (doze milhões, novecentos e sessenta mil) combinações! No contexto das televisões tratadas no capítulo 4 podemos afirmar, por exemplo, que o modelo de negócios da TV Brasil é 1 dentre 12.960.000 possíveis sem interatividade.

5.1.1.3. Combinação Simples Excluindo Rede e Participação da Rede

Este seria o cenário da MTV Brasil (página 129), distribuída apenas por assinatura. Os parâmetros alterados para este cálculo seriam:

- Programação = 80 ($2*2*5*4 \rightarrow \text{perfil*temporalidade*estrutura*interatividade}$);
- Canal = 25 ($5*5 \rightarrow \text{cobertura*tecnologia}$);

Neste tipo de análise seriam possíveis um Total de 8.640.000 (oito milhões, seiscentos e quarenta mil) combinações!

5.1.2. Combinações com Subcombinações

Os próximos cenários aproximam-se um pouco mais da realidade, ao considerar a possibilidade de subcombinações, ou seja, com a possibilidade de uma, duas ou mais características combinarem-se em um dos tipos de recorte possíveis num mesmo modelo de negócios. Este tipo de combinação é mais complexo que o anterior.

5.1.2.1. Combinação Considerando Duas Características em todos os Tipos de Recortes

Nesta análise, duas características, de cada um dos tipos de recorte propostos estarão presentes em todas as combinações. O total de combinações será obtido da multiplicação da quantidade de combinações possíveis de cada tipo de recorte. Da forma que no cenário anterior podemos também aqui indicar o total de combinações de cada elemento individualmente, conforme abaixo:

- Objetivo = 3;

- Programação = 60 ($1*1*1*10*6 \rightarrow \text{perfil*temporalidade*participação da rede*estrutura*interatividade}$);
- Público-Alvo = 6;
- Financiamento = 10;
- Conteúdo = 6 ($6*1 \rightarrow \text{produção*forma ou momento}$);
- Canal = 300 ($10*10*3 \rightarrow \text{cobertura*tecnologia*rede}$);
- Infraestrutura = 3;
- Pessoal = 3

Neste tipo de análise seriam possíveis um total de 174.960.000 (cento e setenta e quatro milhões, novecentas e sessenta mil) combinações!

Entretanto esta metodologia, acaba por ser restritiva, uma vez que entre as televisões tratadas no capítulo anterior, encontramos casos variados tanto da presença de 2 ou mais características quanto de uma única característica.

5.1.2.2. Combinação Considerando Uma ou Duas Características em todos os Tipos de Recortes

Nesta análise consideramos que uma ou duas características, de cada um dos tipos de recorte propostos estarão presentes em todas as combinações. Em cada recorte o total de combinações possíveis será a soma do total de características com o total de combinações dois a dois. Finalmente, o total de combinações será obtido da multiplicação da quantidade de combinações possíveis de cada tipo de recorte.

- Objetivo = 6;
- Programação = 4850 ($3*3*3*15*10 \rightarrow \text{perfil*temporalidade*participação da rede*estrutura*interatividade}$);
- Público-Alvo = 10;
- Financiamento = 15;
- Conteúdo = 30 ($10*3 \rightarrow \text{produção*forma ou momento}$);
- Canal = 1350 ($15*15*6 \rightarrow \text{cobertura*tecnologia*rede}$);

- Infraestrutura = 6;
- Pessoal = 6

Neste tipo de análise seriam possíveis um total de 5.314.410.000.000 (cinco trilhões, trezentas e catorze bilhões, quatrocentas e dez milhões) combinações!

5.1.3. Considerações sobre as Combinações

Os cenários de combinações aqui apresentados tem caráter meramente matemático, sem qualquer compromisso com a possibilidade real de que possam acontecer. O objetivo foi o de elucidar a variabilidade de modelos de negócios possíveis a partir da proposta apresentada de um quadro de referência que organize suas possíveis características constitutivas em categorias estruturadas. A partir deste ponto precisamos fazer algumas considerações:

- Claramente é impossível fazer uma análise qualitativa caso a caso de todas as combinações;
- É inviável representar visualmente todas as combinações possíveis;

É, portanto, necessário se ater a subconjuntos de análise e, mesmo assim, filtrar combinações que de antemão saiba-se que não fazem sentido na prática, ou seja, excludentes entre si. Além disto seria importante identificar combinações onde certas características poderiam ser ignoradas, gerando modelos de negócios viáveis. Com isto é possível proceder ao recálculo de combinações, excluindo cenários que possam não ser combinados na prática.

Independente do número final de combinações que se obtenha, aplicando todas as ponderações necessárias para se chegar a uma modelagem mais próxima da realidade, esperamos ter demonstrado que o universo de possibilidades é amplo demais para ser manipulado sem o auxílio de algum tipo de ferramenta. Consideramos o quadro de referencia proposto a ferramenta básica, a partir da qual várias outras podem ser construídas.

5.2. Comparações e Visualizações de Modelos de Negócios

A partir do momento em que passamos a trabalhar com dados estruturados torna-se possível realizar comparações objetivas e propor diferentes tipos de gráficos e

representações visuais que auxiliem a visualização destas comparações. Antes disso, porém, ainda será necessário transformar análises qualitativas em quantitativas.

Algumas técnicas podem ser utilizadas para isto, como a análise SWOT (para o mapeamento de forças e fraquezas), a matriz BCG (*Boston Consulting Group*)⁸⁵ ou o *Balanced Scored Card* (BSC). Acreditamos que cada elemento e até que cada um dos tipos de recorte beneficie-se de uma técnica diferente de análise, conforme, também, os dados disponíveis e o contexto de aplicação da análise. A atribuição de notas numa escala fixa, a partir de índices definidos com base em parâmetros mensurados ou através de valores arbitrados por avaliadores pode ser utilizada em todas as perspectivas de análise. Para exemplificar, construímos uma tabela com valores atribuídos aleatoriamente, numa escala de 1 a 5, para um conjunto de 6 (seis) televisões, conforme a TABELA 13.

⁸⁵ A utilização mais comum desta matriz é para identificar o ciclo de vida de um produto, através dos quatro quadrantes formados a partir dos eixos de participação relativa no mercado e crescimento do mercado.

Empresa	Público-Alvo	Objetivo	Fontes de Financiamento	Perfil da Programação	Tempo da Programação	Organização da Programação	Participação da Rede na Grade de Programação	Propriedade da Rede de Canais	Cobertura do Canal	Interatividade	Tecnologia do Canal	Produção do Conteúdo	Forma ou momento do Conteúdo	Infraestrutura	Pessoal
TV 1	4	3	3	5	4	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4
TV 2	5	3	4	1	3	5	5	4	2	2	4	2	3	1	3
TV 3	2	3	2	3	1	2	1	1	3	3	2	2	1	1	2
TV 4	5	2	2	2	3	1	5	3	4	2	4	4	2	4	5
TV 5	5	2	2	2	4	5	1	4	5	4	2	5	4	4	4
TV 6	2	5	2	2	3	4	4	5	2	5	4	4	4	5	5
TV 7	3,8	3,0	2,5	2,5	3,0	3,7	3,5	3,5	3,3	3,2	3,5	3,5	3,2	3,3	3,8

TABELA 13: Análise Comparativa de Modelos de Negócios utilizando *Balanced Score Card*

Podemos observar que na ultima linha da tabela calculamos a média entre os valores atribuídos a cada uma das televisões. Observa-se assim que, além da possibilidade de uma comparação direta entre as televisões é possível estabelecer uma média de referência para cada parâmetro, de modo que as televisões possam também ser classificadas segundo esta perspectiva.

5.2.1. Gráfico multidimensional

Este tipo de visualização ajuda comparação de múltiplos fatores em uma mesma televisão, de modo a rapidamente destacar seus pontos fortes e fracos, como podemos verificar no exemplo da FIGURA 24 como também comparar conjuntos de diferentes características entre várias televisões, conforme o exemplo da FIGURA 25.

FIGURA 24: Exemplo de visão Multidimensional da força relativa das características de uma Televisão

FIGURA 25: Exemplo de Comparação Multidimensional entre Televisões

5.2.2. Gráfico de Regiões

Gráficos de regiões ajudam a identificar grupos de televisões segundo diferentes

FIGURA 26: Exemplo de visualização em Gráfico de Regiões

características, destacando diferenças e semelhanças com os respectivas pontuações de valor, conforme o exemplo da FIGURA 26. Pode ainda ajudar a identificar cenários inexplorados.

5.2.3. Gráfico de Conjuntos Combinantes

FIGURA 27: Exemplo de visualização por Conjuntos Combinantes

Conjuntos combinantes auxiliam a identificação de relações entre diferentes características a partir de uma determinada perspectiva, conforme o exemplo do FIGURA 27.

Neste gráfico podemos tentar identificar a existência de cadeias de relações a partir de comparações dois a dois. Por exemplo, num universo grande de televisões analisadas, poder-se-ia buscar estabelecer correlações entre fontes de financiamento e objetivo pela recorrência de casos mapeados. Este tipo de identificação poderia indicar combinações obrigatórias ou de forte vinculação, bem como levantar questões sobre combinações inexistentes.

5.2.4. Índices e Indicadores dos Modelos de Negócios de Televisão

Com a formação de um quadro estruturado que consista na base de análise dos modelos de negócios de televisão pode-se estudar a formação de índices, a partir da composição de diferentes dados existentes e da atribuição de pesos a eles. Estes índices poderiam ter diferentes funções, como a classificação das televisões, ou a avaliação da saúde de seus negócios. Entre os índices imaginados temos:

- Força do modelo de negócio – corresponderia a soma das pontuações de cada característica;
- Força relativa ao mercado inserido - equivaleria a soma das pontuações de financiamento, cobertura e grade, acrescidas de pontos modificadores conforme o contexto.

As pontuações destas características poderiam ser obtidas a partir de dados já mensurados atualmente, como por exemplo:

- Financiamento – a pontuação poderia ser gerada considerando a porcentagem total de recursos daquela fonte que são destinados à determinada televisão, transformado em valor inteiro (0 a 100, 0 a 10, conforme a escala que for mais conveniente);
- Cobertura – sua pontuação decorreria da porcentagem de população coberta naquela modalidade de análise (tecnologia de distribuição utilizada, por exemplo);
- Grade de programação – a pontuação da programação poderia ser atribuída pela porcentagem de audiência média, conforme instrumento de medida padrão para o veículo, ou através de um índice, composto da combinação deste dado com o de receitas.

Outro índice que poderia ser trabalhado é o de risco do modelo. Este índice poderia ser calculado em função da frequência em que a característica escolhida ocorre. Seria necessário compor uma boa base de dados sobre os casos reais para identificar se existem composições recorrentes para levar este critério em consideração na avaliação de um modelo avaliado.

Um bom conjunto de índices e indicadores e suas respectivas análises permitiriam orientar as estratégias de desenvolvimento de um dado negócio, pelo estabelecimento objetivo de metas. Estas questões, no entanto, fazem parte de uma agenda futura de pesquisa, tomando por base o trabalho atual e as discussões que decorrerem dele.

5.2.5. Jogos

Com a informação devidamente estruturada e a possibilidade de estabelecer um sistema numérico de valores, imaginamos a possibilidade da criação de diversos jogos cujas funções seriam tanto a de ensinar sobre o negócio de televisão quanto a de simular modelos de negócios e seus respectivos desempenhos.

A qualidade destas simulações quanto à sua adesão à realidade dependerá das regras aplicadas e da base de dados utilizada para analisar os diferentes contextos e comportamentos. Acreditamos que, por exemplo, com dados estatísticos demográficos, de hábitos de consumo e de hábitos de audiência, seja possível simular alguns cenários de viabilidade de modelos de negócios considerando diferentes tecnologias de distribuição. Adicionando dados referentes a custos de conteúdos em diferentes gêneros, formatos e tipos de produção, também este aspecto além das possibilidades de programação poderiam ser incluídos na simulação.

Jogos de perguntas e respostas poderiam ser utilizados tanto no auxílio do levantamento de expectativas de membros de um conselho de administração quanto aos rumos do negócio quanto em sala de aula para demonstrar aos estudantes a importância de tratar o conjunto de elementos de uma televisão na tomada de decisões em áreas específicas.

5.3. Construção de Modelos de Negócios de Televisão

Um dos objetivos (senão o principal) das metodologias de modelos de negócios é o de auxiliar na construção de um modelo para iniciar ou reestruturar um negócio. Estas metodologias buscam orientar a organização do negócio em termos de elementos chave e de suas correlações, gerando um quadro de referência a partir do qual o plano de negócios e outras ações possam ser efetuados.

Do mesmo modo, o quadro de referência proposto, além de auxiliar no mapeamento e estudo dos modelos de negócios existentes, pode contribuir para a construção de novos negócios ou a reformulação dos atuais, oferecendo um método ágil de definição de todas as características que a TV deverá ter. Dependendo do contexto, algumas das características possíveis poderão ser definidas como premissas fixas, reduzindo o número de variáveis e facilitando o estudo de cenários.

A possibilidade de definir conceitualmente as características do negócio e até de atribuir o peso que cada uma tem ou deverá ter no negócio constitui-se em material de referência para a tomada de decisões na gestão do negócio, como, por exemplo, a definição do desenho organizacional ou da distribuição de investimentos.

CONCLUSÃO

Com diferentes focos e regulações a atividade de televisão se desenvolveu no mundo ao longo do século XX. Desde as primeiras transmissões regulares até hoje as inovações tecnológicas contínuas foram transformando diversos aspectos de sua operação, tornando possível novos recursos que, conforme são incorporados, vão mudando essa mídia. Embora a televisão do século XXI seja essencialmente a mesma do século XX: um fluxo de programas, ao vivo e gravados, distribuído contínua e simultaneamente para milhões de espectadores, disputando sua atenção para obter os recursos necessários à manutenção, continuidade e desenvolvimento dos negócios, uma televisão pode ser muito diferente da outra. Isto independentemente de ela ter caráter comercial ou não. Jeitos diferentes de fazer, organizar, financiar e interagir com a televisão foram surgindo. Se no início haviam alguns poucos canais disponíveis, hoje eles se multiplicam ao milhares, sobre as diferentes formas de transmissão e tratando dos mais diversos assuntos.

No caso brasileiro, Joe Wallach (2011) deixa claro em sua autobiografia que no Brasil, havia muito talento e pouca organização, nenhum controle de despesas ou modelos consistentes de geração de receitas. A TV comercial, enquanto negócio lucrativo e estruturado, desenvolveu-se na prática, pela genialidade, a sorte, a tentativa e o erro. Hoje a televisão no Brasil, onde temos a quarta maior emissora do mundo, movimentava bilhões de reais anualmente e consome 60% de toda a publicidade nacional. A televisão segue ocupando um espaço importante do cotidiano, gerando discussões sobre o que exibe, tanto quanto sobre o que não exibe. As opções públicas e institucionais seguem debatendo seu futuro, buscando um caminho. Neste contexto as oportunidades são cada vez mais para gestores profissionais, gente com formação sólida, que entende o negócio e suas regras. Seja para mantê-lo ou para revolucioná-lo, isto envolverá um grande conhecimento das regras do negócio. Os cursos e televisão (ou de audiovisual, de forma mais abrangente) no Brasil formam produtores, editores, roteiristas, diretores... mas não formam gestores. Os cursos de administração conhecem pouco da indústria do entretenimento. Os gestores de empresas de comunicação seguem sendo formados pela prática, pela necessidade.

Desde a chegada da Internet e das transmissões digitais há uma expectativa de que a televisão seja revolucionada. A transmissão em cores, o controle remoto e as redes via satélite devem ter causado expectativas semelhantes. E pouco a pouco a televisão vem se transformando enquanto permanece a mesma, sempre com a discussão do modelo de negócios presente.

O conceito de modelos de negócios foi suplantado pela proposta do plano de negócios, na década de 1970. Voltou à pauta acadêmica ainda na década de 1990 e conta com diferentes definições de diferentes autores. A revisão de Zott, Amit e Massa (2011) indica que, apesar das diferenças, os estudos trazem pontos comuns. O Modelo de negócios é uma unidade de análise sistêmica que tenta identificar como a empresa gera valor dentro de sua cadeia. A geração de valor pode ser convertida em vantagem competitiva. Doganova e Eyquem-Renault (2009), argumenta que um modelo de negócios funciona como um dispositivo narrativo e calculativo que permite aos empreendedores explorar o mercado para trazer à ele sua inovação. Conforme os interlocutores envolvidos, este dispositivo poderá ser composto de um elenco diferente de informações, criando cenários parciais cujas avaliações podem também ser incompletas.

Nossa proposta de discutir e estruturar um quadro de referência para a discussão de modelos de negócios de televisão veio da própria necessidade de lidar com informações estruturadas e da inexistência de qualquer padrão de referência conhecido. Como comparar duas televisões se as características analisadas diferem? Ou como comparar as características de determinada parte do negócio desconhecendo sua função no desenho do conjunto? No nosso caso, como criar parâmetros para atribuir valor aos diversos conteúdos sem estruturar o contexto? Quanto mais complexo se torna a atividade de televisão e a cadeia em que ela está inserida, mais complexo se torna sua análise. Vimos que a evolução tecnológica segue trazendo novas possibilidades de fazer televisão e que estas possibilidades tendem ao infinito. Neste contexto tornam-se cada vez mais necessárias ferramentas de análise que permitam trabalhar com a informação estruturada, permitindo manipular rapidamente os vários cenários.

A adoção de um quadro de referencia único para o levantamento de informações sobre as atividades de televisão, trarão um conjunto de dados estruturado para

pesquisas sobre aspectos tão variados quanto regulação, cadeias de valor, arranjos institucionais, modelos de produção ou de programação, rumos tecnológicos, etc.

Acreditamos ter mostrado a simplicidade de aplicação do quadro de referência proposto e ter abarcado um conjunto amplo e bem estruturado das possibilidades da televisão enquanto negócio - público, comercial ou institucional – demonstrando sua aplicação as possíveis ferramentas de análise, tanto com objetivos didáticos quanto de apoio à tomada de decisão. Esperamos que este quadro possa servir de base para uma agenda de pesquisa da televisão sob o seu aspecto negocial, a formação de um Centro de Monitoramento do mercado, que levante dados e gere relatórios de análise, inclusive buscando identificar padrões inovadores.

REFERÊNCIAS

BIBLIOGRAFIA

AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações: Domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

AMATO NETO, J. **Gestão de Sistemas Locais de Produção e Inovação (clusters/APLs)**. São Paulo: Atlas, 2009.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANCINE. **Relatório Financeiro**. Disponível em:
<http://oca.ancine.gov.br/rel_relfinanceiros_2010.htm>

ANDERSON, Chris. **A cauda longa**. Elsevier Brasil, 2006.

AQUINO, Miriam. **O lento avanço da TV digital no Brasil**. Site Tele Síntese, Publicada 23/05/2011. Disponível em:
<http://www.telesintese.com.br/index.php/colunas/miriam-aquino>

BOYD, Stowe. **Social TV and The Second Screen**. Disponível em:
<<https://dl.dropbox.com/u/202285/social%20tv%20and%20the%20second%20screen%20w%20foreword.pdf#public>> e
<http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=Z_SjYeU39m8>
Acessados em: Setembro de 2012.

BRASIL. MINISTÉRIO DA CULTURA. **I Fórum Nacional de TV's Públicas: Diagnóstico do campo público de televisão**. Ministério da Cultura, 2006.

BUCCI, Eugênio. (org.). **A TV aos 50 - criticando a televisão brasileira no seu cinquentenário**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003.

BUCHANAN, J.M. **The Limits of Liberty: Between Anarchy and Leviathan**. Chicago: University of Chicago Press, 1975.

BURT, D.N.; DOBLES, D.; STARLING, S.L. **World Class Supply Management – The key to Supply Chain Management**. McGraw-Hill/Irwin, 2004.

C.E.S.A.R. C.E.S.A.R. **P.I.C: Processo de Inovação**. Disponível em:
<http://www.cesar.org.br/site/files/uploads/2010/01/pic_2206.pdf> Acessado em:
Setembro, 20013.

CANDIDO, Ana Clara. **Inovação Disruptiva: Reflexões sobre as suas características e implicações no mercado**. Portugal: Centro de Investigação em Inovação Empresarial e do Trabalho, 2011.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2000.

CASTRO, Cosette. **A Produção de Conteúdos Interativos como Estratégia para o Desenvolvimento - um breve estudo sobre a experiência latino-americana em TV digital**. UESP, 2011.

COLEMAN, J.S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

CONTRERAS, José Miguel; PALACIO, Manuel. **La programación de televisión**. Síntesis, 2001.

DE SOUZA, José Carlos Aronchi. **Gêneros e formatos na televisão brasileira**. Summus Editorial, 2004.

DINIZ, Edgar. **O desabafo do presidente do Esporte Interativo**. Blog do Juca. Disponível em: <<http://blogdojuca.uol.com.br/2013/12/o-desabafo-do-presidente-do-esporte-interativo/>> Acessado em 23 de julho de 2014.

DOGANOVA, L., EYQUEM-RENAULT, M. **What do business models do?** Research Policy, 38(10), pp.1559–1570, 2009.

ERTHAL, Claudia. **Um domingo qualquer - estratégias de grade de programação de televisão aberta no Brasil**. 2013. Dissertação (Mestrado em Meios e Processos Audiovisuais) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27161/tde-27022014-164638/>>. Acesso em: Julho de 2014.

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

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

GOBBI, Maria Cristina; KERBAUY, Maria Teresa Miceli. **Televisão digital: informação e conhecimento**. UNESP, 2010. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/k8s27/09>> Acessado em: Setembro de 2013.

GOFFIN, K.; MITCHEL, R. **Innovation Management: Strategy and Implementation Using the Pentathlon Framework**. Palgrave Macmillan, 2005.

GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter-firm Network: Antecedents, Mechanisms and Forms**. Organization Studies, 1995.

GRANOVETTER, Mark. **The impact of social structure on economic outcomes**. Journal of economic perspectives, p. 33-50, 2005.

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

HOBBS, J. E. **A transaction cost approach to supply chain management**. Supply Chain Management, Vol. 1, N° 2, 1996, pp 15-27.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. IDS Working Paper 120, Institute of Development Studies, University of Sussex, 2000.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese dos indicadores sociais**. 2006. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acessado em: 26 Agosto 2007.

IBOPE. **Metodologia de pesquisas de Audiência de TV**. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=6&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=caldb&comp=pesquisa_leitura&nivel=Metodologia&docid=330AE B5AA888144183256EE40054E25C> Acessado em: 25 Janeiro 2012.

IGLIORI, D.C. **Economia dos Clusters Industriais e Desenvolvimento**. São Paulo: Fapesp, 2001.

JENSEN, Morten Berg et al. **Forms of knowledge and modes of innovation**. Research policy, v. 36, n. 5, p. 680-693, 2007.

LEVY, Pierre. **IEML**. Disponível em: <<http://www.ieml.org/>> Acessado em: 06 de Julho de 2014.

LIMA, Venício A. de; LOPES, Cristiano Aguiar. **Rádios Comunitárias - Coronelismo Eletrônico de novo tipo (1999-2004): As autorizações de emissoras como moeda de barganha política**. Observatório da Imprensa & ProJor - Instituto para o Desenvolvimento do Jornalismo. Junho de 2007.

MACHADO, L.S. **Inovações e mudanças: conceitos e abordagens**. In: CABRAL, E.H. de; SOUZA NETO, J. C. (org.). **Temas do desenvolvimento: reflexões críticas sobre inovações sociais**. 1 ed. São Paulo: Expressão e Arte Editora, 2009. p. 11-27.

MARX, Karl. **O Capital: Crítica da Economia Política, livro I: O processo de produção do capital**. Boitempo Editorial, 2013.

MÍDIA DADOS BRASIL 2000. São Paulo: Grupo de Mídia, 2010.

MONTEZ, C.; BECKER, V. **TV Digital Interativa: conceitos, desafios e perspectivas para o Brasil**. 2. ed. rev. e ampl. Florianópolis: UFSC, 2005.

MOTA, R. E.; TOME, T. **Uma nova onda no ar**. In: BARBOSA FILHO, A.; CASTRO, C.; TAKASHI, T. (Orgs). **Mídias Digitais. Convergência Tecnológica e Inclusão Digital**. São Paulo: Paulinas, 2005. p.51-84.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. (2003). **The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process**. Knowledge Management Research & Practice, vol. 1, p. 2-10. Fonte: Palgrave Macmillan

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Economia: Venda de eletrônicos deve crescer 15%**. Edição do dia 05 de Janeiro de 2011. Disponível em: <[05jan2011_jornal_estado_de_sp_venda_de_eletronicos_cresce_15.pdf](#)> Acessado em: 20 de Junho de 2011.

RAMALHO, A. **Mapa da TV Universitária brasileira: versão 3.0**. Viçosa: Anadarco, 2011.

RAMALHO, A. R. **O perfil da TV universitária e uma proposta de programação interativa**. São Paulo: USP/ECA. Tese de Doutorado. Orientadora: Marília da Silva Franco. 2010.

Revista Época Negócios. **O Segredo dos Inovadores**. Ed. Globo. Edição 43, p. 100-103, setembro de 2004.

RIBEIRO, Ana Paula Goulart. **Memória Globo. Jornal Nacional: a notícia faz história**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SHAPIRO, C. **Varian: Information Rules - A Strategic Guide to the Network Economy**. H.R., 1999.

SUZIGAN, W. **Aglomerações industriais como focos de políticas**. Revista de Economia Política, v. 21, n. 3, 2001.

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

VARIAN, Hal R.; FARRELL, Joseph V. **The economics of information technology: An introduction**. Cambridge University Press, 2004.

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

WILLIAMSON, Oliver E. **Markets, hierarchies, and the modern corporation-An unfolding perspective**. Journal of Economic Behavior and Organization, 17, p. 335-352, North-Holland, 1992.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism**. Simon and Schuster, 1985.

ZACCARELLI et al. **Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

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

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael. **Business model design and the performance of entrepreneurial firms**. Organization Science, v. 18, n. 2, p. 181-199, 2007.

SITIOGRAFIA

ABTU, Associação Brasileira de Televisão Universitária. Disponível em: <www.abtu.org.br> Acessado em: 08 de Outubro de 2009.

EIPLUS. Disponível em: <<http://www.eiplus.com.br/>> Acessado em: 23 de Julho de 2014.

ESPORTE INTERATIVO. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Esporto_Interativo_%28canal_de_televis%C3%A3o%29> Acessado em: 23 de julho de 2014

ESPORTE INTERATIVO. Programação. Disponível em: <https://apps.esporteinterativo.com.br/ei/programacao_ei/programacao/ein.php> Acessado em: 23 de Julho de 2014

HOW SOCIABLE. Disponível em: <<http://www.howsociable.com/>> Acessado em: 23 de Julho de 2014.

IBOPE. Disponível em: <<http://www.mediabook.ibope.com>> Acessado em: 21 de julho de 2014.

MEC. Portal do MEC. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>> Acessado em: 30 de junho de 2011.

MINULUA. Maiores emissoras de TV do mundo. Disponível em: <<http://minilua.com/maiores-emissoras-tv-mundo/>> Acessado em: 18 de Junho de 2011.

PROJETO INTER-MEIOS. Disponível em: <http://www.projetointermeios.com.br/relatorios-de-investimento>. Acessado em: 21 de julho de 2014.

SOCIAL MENTION. Disponível em: <<http://socialmention.com/faq>> Acessado em: 23 de Julho de 2014.

TECHNICOLOR. Disponível em: <http://www.technicolor.com/en/who-we-are/press-news-center/news/new-measure-biometrics>. Acessado em: 06 de Julho de 2014.

TOPSY. Disponível em: <<http://topsy.com/>> Acessado em: 23 de Julho de 2014.

LEGISLAÇÃO

BRASIL. CÓDIGO BRASILEIRO DE TELECOMUNICAÇÕES (CBT): Lei 4.117, Brasília, 27 de agosto de 1967.

BRASIL. DECRETO Nº 5.371. Brasília 17 de fevereiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/D5371compilado.htm> Acessado em: 20 de Julho de 2014.

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

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

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

BRASIL. LEI FEDERAL 10.973. Brasília, 2004.

APÊNDICE A - Construção de Valor nas mídias

Atributos de Valor

Os modelos de negócios descrevem como se dá a geração do valor. No entanto não fornecem instrumentos para medi-lo. Sabemos que no caso da televisão o tempo, nas suas várias formas de ocupação, é o principal produto, mas precisamos considerar a capacidade do conteúdo exibido de adicionar valor a esse tempo.

Embora essa questão do valor seja mais claramente percebida nos modelos de negócios comerciais, também nos modelos não comerciais ela é importante. Isto porque seja qual for o modelo de negócio haverá transações em torno do tempo e dos conteúdos, adquiridos ou oferecidos. Nas transações comerciais estes valores são expressos nos preços cobrados em cada situação. Mas, e nos casos não comerciais, onde não há atribuição de preço? Como tratar do valor? Para contribuir com a organização desta análise, de valor, organizamos os vários elementos que podem ser utilizados para definir os preços das produções audiovisuais comerciais, com relação aos diferentes contextos de comercialização. O quadro abaixo traz uma representação esquemática dos vários elementos considerados na definição de preço da mídia comercial e das diferentes formas de comercialização:

FIGURA 28: Árvore de Atributos de Valor de Mídia em diferentes contextos e mercados

A seguir detalhamos nosso entendimento sobre cada um dos atributos apresentados no quadro acima.

1. Valor de mídia (B2B⁸⁶)

Todo produto de mídia possui um ciclo de vida próprio. Os mais conhecidos possuem uma cadeia complexa, sendo primeiramente negociados entre empresas e posteriormente diretamente com o consumidor final (B2C⁸⁷). Em cada tipo de mercado ou transação diferentes fatores atuam para a composição do preço, independentemente da questão dos custos. A seguir buscaremos apresentar este ciclo e os principais fatores em cada etapa.

1.1. Custo

Embora todo produto possua um custo básico inicial, no caso de produtos seriados sua própria realização acaba por interferir na qualidade e na complexidade da produção, portanto interferindo na composição do custo. Este custo será maior ou menor, conforme as perspectivas de sucesso e, portanto, a avaliação das perspectivas de faturamento previstos nas diferentes formas de comercialização propostas.

⁸⁶ B2B – Corruptela da língua inglesa para *Business to Business*, ou seja, relações comerciais de empresa para empresa.

⁸⁷ B2C – Corruptela da língua inglesa para *Business to Consumer*, ou seja, relações comerciais de empresas para consumidores finais.

1.2. Publicidade

A publicidade, em suas diversas modalidades (anúncio, patrocínio, posicionamento de marca ou produto, etc.) é uma das principais fontes de faturamento de qualquer produto audiovisual e a principal no caso da radiodifusão aberta. A composição dos valores cobrados por tipo de ação variam conforme uma série de fatores, sendo 3 deles os principais: Audiência, Credibilidade e Concorrência.

1.2.1. Audiência

A audiência refere-se ao total de pessoas que tenham acesso ao conteúdo através daquele determinado meio de distribuição e conta com institutos de pesquisa que fazem sua medição regular, de modo a servir de parâmetro para a definição de preços. Possui alguns caracterizadores que também influenciam esta composição de preço.

1.2.1.1. Qualificação

Refere-se a uma categorização ou segmentação dos membros do total da audiência medida. Sua função está em identificar a pertinência de determinado público a determinado produto auxiliando a decisão de anunciar ou não. Tradicionalmente considera dados como gênero, idade e poder aquisitivo. Mais recentemente se tem tentado acrescentar outros elementos que melhor identifiquem estes públicos, como perfil de produtos mais consumidos, atividades de lazer preferidas e escolaridade, entre outras.

1.2.1.1.1. Socioeconômica

A categorização socioeconômica é a mais conhecida e procura agrupar os membros da audiência de acordo com perfis de consumo, identificados por faixas etárias, renda familiar (classe socioeconômica) e gênero. Com uma maior segmentação de produtos e canais de conteúdos outras formas de classificação mais complexas podem ser utilizadas, como perfis de interesse e a identificação de perfis de consumo em consonância com determinados perfis de programação.

1.2.1.2. Porcentagem ou Participação

Trata-se do total de público de determinado conteúdo comparado ao universo total de público que poderia acessar aquele mesmo conteúdo. No caso da radiodifusão é

uma porcentagem da cobertura total daquele conjunto de emissoras. Esta é também a principal referência na definição dos valores de cobrança de direitos autorais musicais no Brasil.

1.2.1.3. Participação

Trata-se de uma ponderação da porcentagem total da audiência, considerando o total de consumo daquela mídia naquele dado momento. Ou seja, de 100% da área de cobertura, considera-se apenas os dispositivos em uso naquele dado momento e portanto a concentração de audiência em cada programa.

1.2.2. Credibilidade

Qualquer tipo de relacionamento, o que inclui a compra de qualquer produto ou serviço, depende de algum nível de confiança. Quanto maior a credibilidade do programa (bem como do conjunto da programação), maior a confiança do espectador nos produtos anunciados. Portanto maior o valor da publicidade. Da mesma forma, sem credibilidade, não importa uma grande concentração de audiência, pois não haverá confiança e portanto não haverá conversão em consumo.⁸⁸

1.2.3. Oferta / Concorrência

A maior ou menor oferta de opções de mídias onde realizar a mesma publicidade e o total de dinheiro disponível para investimentos nesta atividade interfere na definição dos preços praticados. É a própria lei da oferta e da procura.

1.3. Licenciamento

O licenciamento garantirá a vida daquele produto audiovisual em outras mídias e veículos, diferentes daquele para o qual fora concebido. Em geral seus contratos consideram segmentos de mercado e áreas geográficas de cobertura para sua realização e composição de preço.

⁸⁸ Esta situação ficou bastante clara na segunda metade da década de 90, quando a concorrência da televisão por assinatura gerou uma corrida por programas popularescos na televisão aberta. O “Programa do Ratinho”, o caso do “Sushi Erótico” no “Domingão do Faustão” ou, mais recentemente, a falsa entrevista com membros do PCC (facção criminosa que atua no estado de São Paulo), são exemplos amplamente cobertos pela mídia especializada em televisão que demonstram que, apesar dos altos índices de audiência alcançados, houve uma fuga de anunciantes que não desejavam vincular suas marcas à falta de ética, moral ou violência utilizadas para atrair a atenção do público.

1.3.1. Padrões de Mercado

Em cada uma das atividades a seguir descritas, assim como para o cenário da publicidade, existem questões de oferta, procura e concorrência que acabam por regular os preços praticados no mercado.

1.3.2. B2C – Negócios com o consumidor final

Embora os contratos de licenciamento ocorram entre empresas (B2B), a viabilidade do negócio depende da definição de preços para o cliente final naquele segmento (já que em geral se trata de um modelo de venda direta ao cliente. Cabe ressaltar que mesmo nestas atividades com renda tradicionalmente baseada na venda para o consumidor final, cada vez mais tem avançado modelos de publicidade que ajudam a compor o faturamento das empresas e a viabilizar os contratos de licenciamento com as produtoras ou *trades*.

1.3.2.1. Aquisição (home vídeo)

Independente da mídia utilizada (VHS, DVD, Blu-ray ou *download*) trata-se de transferir a posse do arquivo daquele conteúdo em algum suporte, físico ou virtual (seja um HD doméstico ou um serviço de armazenamento na nuvem) de um distribuidor para um consumidor doméstico. Destaque-se que esta propriedade não transfere nenhum direito de reprodução, a não ser aquele de preservação da própria cópia no caso de degradação da mídia de suporte original, nem de exibição coletiva ou pública.

1.3.2.2. Acesso

Uma variante cada vez mais comum ao modelo de aquisição de conteúdos é o de acesso que está sendo oferecido através de múltiplas tecnologias e com várias características como acesso único, sob demanda ou sob programação conforme será detalhado a seguir.

1.3.2.2.1. Sessão de cinema

É o modelo de negócios mais tradicional e consolidado, anterior a radiodifusão, de distribuição e faturamento para a produção de conteúdos. Nele, o conteúdo é exibido em um espaço fechado, em horários pré-determinados e os clientes acessam o espaço mediante o pagamento de um ingresso. Acabada a sessão, deixam o espaço dando a vez a

uma nova turma de clientes, mas podendo retornar (mediante o pagamento de novo ingresso) quantas vezes desejarem.

1.3.2.2.2. Sessão de streaming

Trata-se do tele-acesso ou acesso virtual em que, em vez de deslocar-se até um determinado espaço onde o conteúdo seja exibido, o cliente utiliza-se de algum tipo de mediação tecnológica para receber o conteúdo. Este modelo abarca tanto a TV por assinatura, quanto o VoD (Vídeo sob Demanda), podendo o acesso acontecer tanto em sessões únicas, como em repetidas sessões por um número limitado ou ilimitado de vezes. No caso do acesso ilimitado trata-se de um modelo de negócio híbrido entre a aquisição do conteúdo e o seu tele-acesso.

1.3.2.3. Valor

Em qualquer um destes cenários existem alguns parâmetros que permitirão ao cliente decidir qual o valor estão dispostos a pagar por aquele conteúdo e através daquela modalidade.

1.3.2.3.1. Necessidade/Utilidade

Para que o cliente precisa daquele conteúdo? Ele é essencial ou obrigatório para o desempenho de alguma outra atividade? Existem outras formas de acesso àquele conteúdo? Quais os outros valores envolvidos na equação? São questões importantes na definição de preço, mas há que se considerar que a necessidade pode ser construída através de outras formas como veremos melhor no item "Participação e Pertencimento".

1.3.2.3.2. Comodidade

Trata-se de quão fácil, cômoda e simples é determinada forma de acesso a determinado contexto para determinado cliente. Trata-se aqui, do ponto de vista de quem modela o negócio, de compreender os hábitos e as características de um determinado perfil de cliente de modo a oferecer o melhor produto para ele. Diferentes cenários e perfis terão diferentes avaliações de valor e portanto diferentes comportamentos de consumo com escolhas por uma ou outra forma de acesso, ou mesmo um mix delas.

1.3.2.3.3. Participação/Pertencimento

A mídia possui um grande papel no estabelecimento de uma pauta comum para a vida em sociedade. Determinados grupos sociais compartilham interesses comuns. Ser homem brasileiro significa acompanhar o futebol de modo que em qualquer parte do país, em qualquer roda, este será um assunto comum. Por outro lado, existem conteúdos de interesse específico de determinados grupos. Participar destes grupos significa conhecer (e portanto acessar, consumir) determinados conteúdos. Desta forma, alguns conteúdos de apelo mais universal terão valor para um grande conjunto da população e contarão com uma grande diversidade de fontes de informação de modo que os valores deste conteúdo tenderão a ser menores, embora compensados na maior escala. Por outro lado, conteúdos de interesse muito específico tenderão a ter menor escala, menor diversidade de fontes de informação e maior valor individual.

1.3.2.3.3.1. Status

Trata-se de um aspecto da participação. Pode se dar conforme o seu papel nos grupos a que pertence, se consumidor ou difusor de informações (portanto menor ou maior status no grupo, respectivamente), ou simplesmente como fator de diferenciação com acesso, mesmo que superficial, a conteúdos não típicos dos grupos que frequenta, mas que de alguma forma te tornam especial para o grupo. Neste caso o valor cresce conforme o desejo de ascensão social no grupo.

1.3.2.3.4. Concorrência

Trata-se de uma avaliação não só de outras fontes àquele mesmo conteúdo naquele mesmo modelo de negócio, como também em outros modelos e a demanda dos clientes em cada um deles como reguladores de preços. Uma grande oferta de acesso tende a derrubar os preços ao mesmo tempo que torna mais viável a compensação no faturamento através da inserção de publicidade pela maior audiência alcançada.

1.3.2.3.4.1. Opções

Na maior parte dos casos, a mídia comercial é encarada como uma opção de lazer, parte do mercado do entretenimento. Desta forma, quando falamos em concorrência, devemos avaliar em que cenários de lazer encontra-se o produto em questão e quais seriam as opções disponíveis ao público desejado.

1.3.2.3.4.2. Preço

Determinadas as demais opções que concorrem com o produto que se deseja comercializar, deve-se analisar os preços estabelecidos para estes concorrentes de modo a definir qual será o posicionamento do produto em dado cenário.

Parâmetros para a definição de valor e preço

As definições de valor, seja na forma de preço ou outra qualquer, buscarão algum parâmetro mensurável e que permita a realização de comparações. Nas operações comerciais este é um imperativo, que surgiu da atuação das agências de publicidade e da exigência de veículos e dos anunciantes por buscar uma metodologia objetiva que orientasse as decisões sobre quanto e onde investir. Desta forma, uma série de métricas foram organizadas.

Métricas

Para calcular o desempenho das peças audiovisuais em cada tipo de mídia, existe um elenco de métricas convencionadas pelo mercado. A seguir tratamos das principais medidas utilizadas por produtores, distribuidores e anunciantes no universo do vídeo para os contextos de cinema, televisão e internet:

- **Bilheteria:** trata de dois indicadores: arrecadação total (faturamento) e número de ingressos vendidos (indicando o número total de público)
- **Universo:** é o total de pessoas ou domicílios abrangidos por determinada pesquisa, ou com possibilidade de acesso ao conteúdo em questão, ou que residem numa determinada área (identificados como mercado)⁸⁹;
- **Audiência:** percentual sobre o universo de domicílios ou pessoas que foram expostas ao conteúdo em questão;
- **Qualificação** ou perfil da audiência: composição da audiência separada por: sexo, faixa etária, classe socioeconômica, nível de instrução, nível de ocupação, presença de filhos ou não;
- **Índice de afinidade:** é o coeficiente entre a audiência do programa no universo e a audiência no segmento de público que deverá ser atingido;
- **Participação de audiência (Share):** é a parte que cada programa detém do total de aparelhos ligados num determinado período de tempo;
- **Alcance** (também identificado como **cobertura** ou **reach**): trata-se da porcentagem de domicílios ou pessoas, dentro de um universo, atingidas por uma determinada programação pelo menos uma vez num determinado período de tempo;
- **Frequência média de exposição:** número médio de vezes em que um domicílio ou pessoa são expostos à mensagem publicitária em um determinado período de tempo;
- **GRP - Gross Rating Point:** somatória de todas as audiências domiciliares alcançadas por uma determinada campanha publicitária veiculada em

⁸⁹ O IBOPE, por exemplo, pesquisa um universo composto por pessoas de ambos os sexos com mais de 10 anos em 10 regiões metropolitanas.

televisão. O resultado desta somatória é igual à multiplicação do Alcance pela Frequência Média de Exposição;

- **TRP - Target Rating Point** (audiência líquida no target): somatória das audiências individuais (público específico);
- **Distribuição da frequência**: divisão da cobertura de acordo com o número de vezes que cada grupo de domicílios ou de pessoas ficaram expostas ao conteúdo em questão;
- **Número de impactos**: total de GRP ou TRP em números absolutos;
- **Índice de penetração**: refere-se aos hábitos de consumo de mídia das pessoas. Diferencia-se de índice de audiência porque se refere ao que as pessoas declaram ter assistido, ouvido ou lido dentro de um determinado período de tempo;
- **CPM** (Custo por mil): é a relação custo/pessoas atingidas por um programa, título ou uma programação e um dos índices que facilita a comparação do investimento entre diferentes mídias;
- **Custo por ponto (GRP)**: relação custo/GRP de um determinado programa ou programação
- **Visitas**: total de usuários diferentes que visualizaram uma ou mais páginas de determinado site;
- **Page views** (ou **número de acessos**): total de vezes que a página é acessada;
- **Variação do número de inscrições em canais ou feeds**: considera o total de inscrições para os feeds ou canais (dependendo da ferramenta oferecida) ao longo do tempo de modo a demonstrar a capacidade de fidelização de público;
- **Engajamento**: ponderação obtida a partir da tabulação dos dados colhidos pelas enquetes de “gostar”, “não gostar”, comentários, compartilhamentos e adição ou remoção a favoritos, podendo ser apresentada de diversas formas, dependendo da ferramenta utilizada;
- **Origem geográfica dos acessos**: permite verificar a distribuição

geográfica das requisições contribuindo para a realização de ajustes que melhorem o acesso ao conteúdo (infraestrutura de distribuição, línguas e legendas) assim como indicando oportunidades de publicidade e levantando hipóteses sobre diferentes contextos de apropriação do conteúdo oferecido (por exemplo, uma grande quantidade de acessos a um site brasileiro a partir do Japão pode indicar uma comunidade de brasileiros vivendo naquele país e com interesse específico naquele conteúdo);

- **Gênero:** a partir de cadastros de acesso permite identificar a composição da audiência neste quesito;
- **Dispositivo** ou **página de origem do acesso:** identifica se o acesso originou-se do próprio repositório, se a partir de links externos ou de dispositivos móveis, também colaborando para a melhora na oferta de recursos;
- **Retenção de público:** indica quanto tempo do vídeo foi assistido em função da porcentagem o total de acessos.

Especificamente para o vídeo na internet, com o objetivo de uma análise do comportamento e engajamento dos usuários durante as sessões nos *players*, podem-se utilizar as seguintes métricas (Vilas et al., 2005):

- **Quantidade de acessos;**
- **Tempo de acesso;**
- **Pausas;**
- ***Seeks (forward/backward/jumps).***

Avaliação do Conteúdo

A qualidade do conteúdo também é algo que pode compor sua avaliação de valor. No entanto, trata-se de uma dimensão subjetiva que, embora apoie-se em critérios comuns de avaliação, não pode ainda ser automatizada. Avaliar um conteúdo de áudio e vídeo inclui pelo menos 2 dimensões: a estética, que trata de aspectos da linguagem - como fotografia, trilha sonora, direção de arte, edição, etc - e a do discurso ou roteiro - que trata do assunto abordado em si, de sua narrativa. Em ambos a avaliação final não é a simples soma de notas que poderiam ser atribuídas a cada um dos aspectos observáveis ou qualquer outra fórmula matemática que possa ser proposta. Mesmo que sejam atribuídos aspectos a serem avaliados, a avaliação em si deverá ser feita por pessoas que assistam ao conteúdo em questão. As avaliações decorrentes serão influenciadas por uma série de fatores, como o humor da pessoa naquele momento, a situação e seus conhecimentos e experiências anteriores.

Ainda assim, em determinados contextos, é possível inferir alguma referência quanto à qualidade do conteúdo de um produto audiovisual de forma indireta, como através do desempenho em questionários acerca do assunto tratado na obra. A seguir apresentamos alguns modelos de avaliação que podem ser utilizados.

Modelos de qualificação de conteúdo

Por tratar-se de avaliações subjetivas, os modelos de qualificação de conteúdo sempre envolverão a participação de pessoas que manifestem de alguma forma sua opinião. Abaixo comentaremos algumas das metodologias mais comuns.

- **Avaliações e recomendações não estruturadas:** são manifestações adjetivas acerca de determinado conteúdo como “gostei”, “não gostei”, “excelente”, “mediano” e outras expressões correlatas. Na internet, dada a enorme diversidade de oferta de conteúdos sobre todo e qualquer assunto, são comuns os comentários e avaliações serem exibidos como forma de referenciar a busca de novos interessados. Sua dificuldade para modelagem está no fato de pertencerem a um universo puramente semântico, dependendo sua correta interpretação, não apenas do conhecimento da língua em que tal é redigida, mas também, em muitos casos, de aspectos culturais muito específicos do contexto de quem a redigiu;
- **Avaliações e recomendações segundo escalas de valores ou questionários não estruturados:** comumente utilizadas em diversos tipos de pesquisas, trata-se de oferecer um elenco de ponderações de avaliação como notas numa escala definida, ou termos controlados binários (“gostei” e “não gostei”, “recomendo” ou “não recomendo”, etc.) ou graduais (“muito bom”, “bom”, “médio”, “ruim” ou “péssimo”, 1 a 5 estrelas, entre diversos outros). Este modelo tem a vantagem de poder ser automaticamente tabulado, a partir da coleta dos dados oferecidos pela audiência, permitindo o cálculo de médias e totais para cada resposta possível. Sua desvantagem está justamente na falta de clareza sobre qual o aspecto avaliado (“gostei” pode fazer referência ao discurso ou apenas à linguagem), a menos que os aspectos sejam explicitados junto ao gabarito de respostas. A definição de 2 ou mais aspectos de avaliação tende a coletar menos dados espontâneos do que quando a ferramenta oferece a possibilidade de apenas uma avaliação;
- **Questionários estruturados:** caracterizam-se, na maioria dos casos,

como pesquisas formais em que a audiência é convidada a responder, possuindo perguntas bem segmentadas e com respostas fechadas, normalmente várias, e cujas escalas de avaliação são bem definidas. Geralmente parte deste tipo de questionário é dedicado a qualificar o respondente de modo a permitir que as respostas sejam posteriormente tabuladas conforme os diversos perfis identificáveis. Podem ainda contar com questões de respostas abertas ou combinações de alternativas e comentários. Normalmente este tipo de questionário é aplicado sobre uma amostra controlada, buscando-se validade estatística na representação da população analisada e redução da margem de erro. Além disso, pode oferecer algum tipo de recompensa (como brindes) ao respondente, proporcional ao esforço necessário para seu preenchimento;

- **Testes de conhecimentos:** nestes casos um conjunto de questões sobre o assunto abordado é preparado e apresentado duas vezes aos respondentes, uma antes de acessar o conteúdo e outra depois. O objetivo é determinar se o conteúdo foi ou não apreendido e se foi efetivamente através da apresentação realizada ou se já era de conhecimento prévio. Existem casos em que conteúdos mal apresentados ou questionários mal redigidos podem levar a uma piora nos resultados em relação ao pré-teste. Em contextos controlados, onde existam mecanismos de medição de desempenho, também é possível inferir a efetividade da apresentação de um determinado conteúdo em áudio e vídeo através da implementação de um grupo de controle (sem acesso ao vídeo) e outro de avaliação (com acesso ao vídeo). A efetividade será conhecida comparando-se a evolução de desempenho de cada grupo após a introdução do vídeo.
- **Rastreamento e análise de compartilhamentos:** A partir da introdução de ferramentas de compartilhamento do conteúdo, torna-se possível rastrear sua circulação em determinada rede social, permitindo identificar conteúdos com relevância (quanto maior o índice e a velocidade de compartilhamento, maior sua relevância), bem como outras análises a partir do cruzamento com outros dados decorrentes da rede de compartilhamentos;

- **Reações fisiológicas:** este caso se trata de um método invasivo em que se faz necessário monitorar funções fisiológicas durante o consumo da mídia objeto de avaliação de modo a identificar as variações no desempenho destas funções pelo organismo das pessoas enquanto relacionam-se a determinados conteúdos. Neste caso podem ser incluídas as monitorações de frequência cardíaca, função pulmonar, níveis hormonais, temperatura corporal, variações no campo elétrico e na irrigação sanguínea do cérebro entre outras⁹⁰;
- **Reações psicossociais:** através da observação ou do questionamento de indivíduos pertencentes a grupos sociais conhecidos procura-se identificar mudanças de comportamento após o acesso a determinado conteúdo. Estas avaliações podem ser em relação a diferentes intervalos de tempo, ou seja, pode-se avaliar desde os momentos imediatamente subsequentes ao consumo do conteúdo em questão como se buscar correlacionar efeitos comparando-se informações de diferentes gerações ou ao longo de vários anos.

Existem outras metodologias, mas acreditamos que estas sejam as mais relevantes. Procuramos apresentá-las considerando o aumento do grau de complexidade dos dados gerados bem como de sua forma de obtenção. No caso de avaliações semânticas cabe destacar que um dos principais trabalhos no sentido de poder torná-la possível sem a intervenção humana é coordenado pelo pesquisador Pierre Lévy. Trata-se da proposta do **IEML** (*Information Economy Meta Language*), um esforço de desenvolver uma metalinguagem que possa traduzir o sentido dos conteúdos publicados, tornando-os acessíveis não mais apenas pela sua forma, ou seja, as palavras, sons, imagens e indexações em si, mas pelos seus sentidos e contextos⁹¹.

⁹⁰ No *Media X 2012*, evento promovido anualmente em Stanford e que trata do futuro da mídia, a Technicolor apresentou o protótipo de uma pulseira capaz de medir as principais funções fisiológicas, registrando-as de forma sincronizada com a exibição de determinado conteúdo, de modo que seja possível avaliar as reações dos espectadores a cada sequência apresentada. Mais sobre essas pesquisas em <http://www.technicolor.com/en/who-we-are/press-news-center/news/new-measure-biometrics>, acessado em 06/07/2014.

⁹¹ Mais informações em <http://www.ieml.org/>, acessado em 06/07/2014.

Outras Métricas para definir valor

Há ferramentas, como por exemplo o *HowSociable?*, *Topsy* e *Socialmention*, que propõem o uso de métricas para indicar a extensibilidade, exposição ou engajamento de termos e, principalmente, de marcas em redes sociais. Para realizar essas medições utilizam-se das seguintes métricas:

- *Presence*: número de sítios em que a marca ou termo está visível. Para tal são focados 20 sítios que possuam amplo alcance de usuários;
- *Brightness*: quão visível se é nos sítios em que haja presença. Em outras palavras, quantas menções a marca ou termo possui relacionado a outros num sítio;
- *Audience*: número de pessoas que têm visto o termo. Quão populares são os sítios em que o termo ou marca estão visíveis.
- *Influential*: mede a possibilidade de que, cada vez que se menciona algo, as pessoas dão atenção a isso;
- *Momentum*: soma da popularidade com a velocidade (*velocity*). Um *momentum* alto indica bom volume e assunto ainda em alta;
- *Velocity*: mede a velocidade de aumento da popularidade;
- *Peak*: período de pico que ocorre no máximo de menções num período de 24 horas.
- *Sentiment*: é a proporção de menções que são geralmente positivas com as que são geralmente negativas;
- *Passion*: é a medida da probabilidade de que indivíduos falando sobre uma marca, o farão repetidamente. Por exemplo, se houver um pequeno grupo de pessoas apaixonadas por um assunto, marca ou produto falando o tempo todo, haverá uma pontuação alta de *passion*. E de modo contrário, se cada menção for escrita por um autor diferente, haverá uma pontuação baixa;

- *Strength*: é a probabilidade de que sua marca ou termo esteja sendo discutido numa mídia social. Um cálculo muito simples é usado: menções de frases dentro das últimas 24 horas devidas pelo total possível de menções;
- *Reach*: é a medida de alcance de influência. É o número de autores únicos referenciando um termo dividido pelo número total de menções;
- *Sources*: indicam o número de menções por rede social;
- *Top users*: indicam quais os usuários que mais fazem menções;
- *Top hashtags*: o número de menções das *hashtags* relacionadas ao termo de busca.

Particularmente estas são ferramentas desenvolvidas para a Internet. Em todos os casos, o bom uso das metodologias disponíveis depende, primeiramente, da definição dos objetivos da medição, do conhecimento do contexto de fruição do conteúdo em questão para daí definir-se as ferramentas a serem utilizadas. Sem a clareza destes pontos, as medidas podem resultar em dados sem utilidade e sua coleta ser um verdadeiro desperdício. Outrossim, a correta aplicação das várias metodologias disponíveis pode contribuir para a gestão estratégica da produção e difusão de conteúdos.

No caso deste trabalho, discute-se a questão de atribuição de valor. Um bom elenco de ferramentas pode gerar dados suficientes para balizar este tipo de definição e até automatizá-la. Daí, essencialmente a necessidade de conhecer-se o modelo de negócios, para selecionar-se os parâmetros para os quais os dados serão levantados e sobre os quais ocorrerá a atribuição de valor. Por exemplo, não faz sentido algum tentar-se analisar o índice de compartilhamento de um conteúdo que não está disponível a não ser ao vivo, com pouca duração e na grade de programação de uma emissora em circuito fechado cujo objetivo seja o de orientar determinado procedimento. Entretanto, neste mesmo contexto, a aplicação de um questionário sobre o conteúdo exibido, ou a medida do alcance daquela exibição, podem ser bastante relevantes para uma série de decisões estratégicas.