

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

**COMPETÊNCIA BÁSICA, TERCEIRIZAÇÃO
E QUALIDADE DO PRODUTO
NA TELEVISÃO BRASILEIRA.**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA A OBTENÇÃO DE GRAU
DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO.

CARLOS SIGELMANN

Rio de Janeiro. 2000.

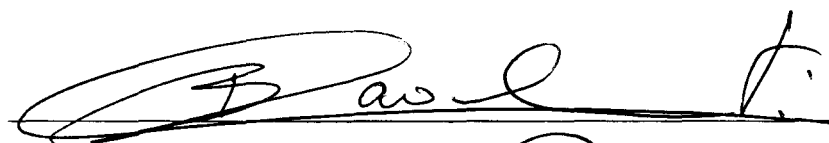
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

**COMPETÊNCIA BÁSICA, TERCEIRIZAÇÃO E QUALIDADE DO
PRODUTO NA TELEVISÃO BRASILEIRA.**

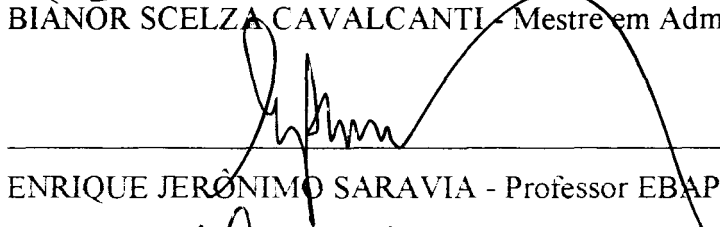
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR
CARLOS SIGELMANN

APROVADA EM 09 / 10 / 2007

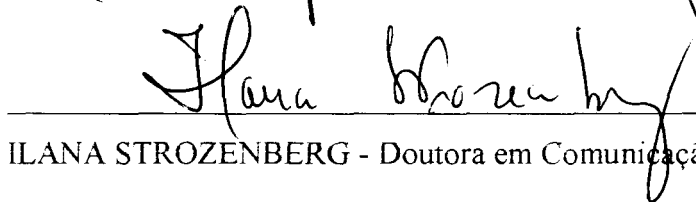
COMISSÃO EXAMINADORA:



BIANOR SCELZA CAVALCANTI - Mestre em Administração Pública



ENRIQUE JERÔNIMO SARAIVA - Professor EBAP



ILANA STROZENBERG - Doutora em Comunicação Social

Dedico esta dissertação a memória de meu pai, Oscar Bloch Sigelmann (Z'L), fonte mais que perpétua de ensinamentos. E a meu filho Bruno, meu melhor presente.

Agradecimentos

Ao longo de um período de estudos pleno de dedicação e entusiasmo, o pensamento sistêmico se manifesta até mesmo na elaboração destes agradecimentos.

No entanto, esta manifestação não surge de seus aspectos voltados meramente à ordenação racional das idéias, mas principalmente da interligação emocional entre os vários elementos humanos com quem tive a oportunidade de compartilhar idéias, ensinamentos e, não menos importante, um tempo fraternal e estimulante.

A energia criativa e amistosa de meus colegas da 1ª turma do Mestrado Executivo propiciou a construção de uma atmosfera ao mesmo tempo alegre e produtiva, que enriqueceu-me não só de novos conhecimentos, mas, sobretudo de novas amizades. Sendo no presente espaço impossível citar nominalmente todos os companheiros, peço, mais uma vez, à diletta colega Maria Elisa Macieira que represente nossa "confraria" no recebimento desta homenagem.

A tarefa de conduzir o processo de aprendizado em uma classe formada, em sua maior parte, por executivos experimentados nas empresas e no setor público, comprovou a experiência, a competência e a sabedoria de nossos professores. Foram mediadores do conhecimento, em grande estilo, os professores Fernando Tenório, Hermano Thiry-Cherques, Moisés Balassiano, Paulo Reis Vieira, Paulo Roberto Motta, Valéria de Souza, Celso Campos, Renaud Barbosa da Silva, Jorge Vianna Monteiro, Lamounier Erthal Villela, Istvan Kasznar, e por último, mas de grande importância, a professora Carmen Migueles.

Além de professor do curso, Bianor Scelza Cavaicanti atuou como orientador eficaz, iluminando os caminhos teóricos que possibilitaram a realização desta dissertação.

e, ainda mais, mostrando que a generosidade intelectual é compatível com o poder do cargo que ocupa, de diretor da Escola Brasileira de Administração Pública.

Os professores Enrique Saravia e Ilana Strozenberg, que me honraram participando da banca examinadora, deram exemplos de inteligência e preocupação acadêmica.

À professora Deborah Moraes Zouain peço que represente a instituição - nossa EBAP - em meus agradecimentos pela gentileza e atenções com que fui acolhido nesta etapa do mestrado.

Finalmente, aos amigos Fernanda e Marcelo Néri, Doris Dana, e Luis Carlos Paiva - alguns deles professores na vida profissional, mas todos eles professores de afeto e compreensão -, o reconhecimento de que o fator básico da competência existencial é a qualidade de nossas relações.

Resumo

As redes de televisão aberta podem ser consideradas - pela abrangência territorial e demográfica, assim como pelo poder de influência junto à população - um dos mais valiosos elementos da indústria de comunicação brasileira.

No momento em que se comemora os 50 anos das transmissões de televisão no país, pode-se constatar o desenvolvimento vigoroso com que o setor se encaminha ao futuro, em um ambiente de mudanças tecnológicas e legislativas, e concorrência acirrada com os demais veículos de comunicação e os novos meios de difusão de informações, como a internet.

Pressupostos amparados por uma visão sistêmica e valorizados pela validação dos imperativos contingenciais permitem acreditar-se que as redes de televisão tendem a evoluir em suas formas de organização e estratégias operacionais, ao pretenderem manter a posição de principais agentes de disseminação dos valores sociais, comportamentos e hábitos de consumo.

Na ótica do presente trabalho, três fatores são permanentemente observados pelo setor na elaboração de suas estratégias e estruturas. Competência básica do negócio, possibilidades de terceirização e percepções a respeito da qualidade do produto foram os temas que sustentaram os levantamentos documentais e entrevistas na construção deste estudo, que não pretende ser definitivo nem absoluto, em função da própria dinâmica do campo analisado.

Abstract

Territorial and demographic range, as well as significant influence on public opinion, confer to television networks an unquestionable role among the elements of mass media.

After 50 years of broadcastings in Brazil, TV networks face constitutional and technological change, and a fearless competition with other means of communication, including the newest and powerful Internet.

Theoretical approaches like systems view and contingencies demand support the vision that television networks trigger their organizational forms and strategic operations, in the attempt to maintain the strength to disseminate social values, habits and consumption attitudes.

As assumed by this dissertation, 3 factors are constantly observed in the establishment of structures and strategies in Brazilian TV networks. Core competence of the organization, outsourcing possibilities and product quality were the basis for document research and interviews that form this case study about a changeable and dynamic field, which does not allow any absolute or definitive definition.

Apresentação

Na história das comunicações de massa dos últimos 50 anos, a televisão aberta ocupa uma posição de liderança que se manifesta na abrangência de público, no volume de receitas financeiras e na influência exercida sobre os fenômenos sociais e culturais.

Ao longo deste período, outros veículos de comunicação mantiveram relevantes participações nos campos do entretenimento e da informação, cada qual procurando aprimorar suas características próprias, mas acompanhando a televisão como padrão de referência na avaliação de seus resultados.

Jornais, revistas, emissoras de rádio, produtos fonográficos, cinema e teatro, todos foram de alguma forma atingidos – em suas respectivas operações –, pela popularidade dos programas assistidos por milhões de telespectadores.

As novas tecnologias de comunicação – sistemas de distribuição via cabo ou satélite, transmissão digital, internet – abrem perspectivas de uma nova realidade concorrencial, que aponta para a convergência de equipamentos na direção de um aparelho único capaz de receber, simultaneamente, sinais de áudio, vídeo e texto provenientes de diversas origens.

As inovações no campo das comunicações permitem melhorias na qualidade das transmissões, assim como a multiplicação dos canais existentes. O presente trabalho acredita que as novas características do ambiente podem afetar diretamente as decisões sobre produção de programas, alterando as estratégias operacionais das redes de TV e, eventualmente, ampliando a quantidade de opções criativas.

O estudo a respeito das categorias de competência básica, terceirização e qualidade do produto tem a intenção de situar a decisão sobre o modelo de produção de programas em uma abordagem ampla, que permita enxergar as interações dos elementos que

compõem o setor de televisão aberta, transcendendo inclinações individuais dos dirigentes das redes.

O capítulo inicial – em forma de introdução –, apresenta uma descrição do contexto que influencia o setor, sua abrangência e seu posicionamento em relação aos demais veículos de comunicação. Em seguida, o referencial teórico estuda aspectos da abordagem sistêmica e da Teoria da Contingência; a evolução das formas de organização; as características dos fatores competitivos e dos objetivos de desempenho; e as tendências de algumas técnicas contemporâneas de administração. O terceiro capítulo apresenta o conceito de competência básica e relaciona alguns componentes das atividades de distribuição e produção. O capítulo 4 define funções e tarefas praticadas nas redes de televisão e investiga possibilidades de terceirização da produção. O capítulo 5 procura esclarecer o conceito de qualidade do produto, abordando diversos (e, às vezes, conflitantes) enfoques. O capítulo 6 apresenta dados quantitativos de 400 programas exibidos pelas redes de televisão aberta, sob os ângulos das audiências, gêneros e origens de produção. Finalmente, a conclusão apresenta reflexões que pretendem contribuir no desenvolvimento de um modelo de produção compatível com o atual mercado de televisão no Brasil.

O estudo sobre modelos de produção na televisão brasileira foi aprimorado pelo relato das experiências profissionais de reconhecidos especialistas (que, ao mesmo tempo, exercitam uma visão generalista e abrangente sobre os problemas da televisão) aos quais agradeço a disponibilidade de tempo e o interesse pelo tema: os produtores Roberto Berliner e Renato Pereira (TV Zero), Cláudio Pereira (Intervídeo), e Nelson Hoineff (Associação Brasileira de Produtores Independentes de Televisão); o publicitário Mário Divo Motter Jr. (Associação Brasileira de Marketing e Negócios); o executivo de distribuição de filmes Raymundo Lopes Rodrigues; o professor Renê Garcia (IBRE –

FGV); o engenheiro Augusto César Figueiredo (Ministério das Comunicações) e o deputado Arolde de Oliveira (Comissão de Ciência, Tecnologia, Comunicação e Informática da Câmara dos Deputados); o executivo de pesquisas Sydnei Fernandes (IBOPE); e os dirigentes e executivos de televisão Adriana Carvalho (UTV do Rio de Janeiro), Wagner Montes (CNT), Idarni Martinez (TV Cultura de São Paulo), Flávio Cavalcanti Jr. (SBT), Expedito Grossi (TVE do Rio de Janeiro), Octávio Gadret (TV Pampa de Porto Alegre), Rubens Furtado (Rede Bandeirantes) e Octavio Florisbal (Rede Globo).

O desenvolvimento das informações quantitativas foi possível graças à autorização do IBOPE para a utilização do relatório de audiência de televisão, referente à região da Grande São Paulo, no mês de maio de 2000.

Igualmente merecedores de reconhecimento, os departamentos de programação das redes contribuíram com informações sobre origens de produção dos programas, aspecto central do presente estudo.

Finalmente, o presente trabalho procurou seguir o exemplo de dedicação acadêmica do orientador, Prof. Bianor Scelza Cavalcanti, e demais membros da banca examinadora. Profs. Ilana Strozenberg e Enrique Saravia.

Sumário

1. Introdução	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Objetivos	5
1.3 Hipótese Central	6
1.4 Método	6
1.5 Relevância do estudo	7
1.6 Definição de termos	9
2. Referencial teórico	10
2.1 Abordagem sistêmica e Teoria da Contingência	10
2.2 Formas de organização	17
2.3 Fatores competitivos e objetivos de desempenho	21
2.4 Abordagens contemporâneas da Administração	24
3. Competência básica	27
3.1 Distribuição e exibição	27
3.2 Criação e produção	35
4. Terceirização	44
5. Qualidade de produto	54
6. Análise dos programas de televisão	64
6.1 Programas de audiência muito alta	67
6.2 Programas de audiência alta	68
6.3 Programas de audiência média/superior	69
6.4 Programas de audiência média/inferior	70
6.5 Programas de baixa audiência	71

6.6 Programas de audiência muito baixa	72
6.7 Quadro geral	73
6.8 Origem de produção do setor	74
6.9 Origem de produção por rede	75
6.10 As preferências dos telespectadores	76
7. Conclusão	78
8. Bibliografia	82
9. Apêndice	87

1. Introdução

1.1. Contextualização

A transmissão à distância de sons e imagens sincronizados foi iniciada experimentalmente em meados da década de 1920, mas somente após a Segunda Guerra Mundial a nova tecnologia ganhou contornos comerciais que possibilitaram o surgimento do mais poderoso veículo de comunicação de massa do século XX.

A partir da década de 1950 o público percebeu as vantagens oferecidas pelo novo meio de comunicação, entre as quais a gratuidade e o conforto do consumo residencial (que lhe transferiu grande parte do público do cinema), e maior riqueza de informação fornecida pela imagem em movimento, que provocou uma grande migração de ouvintes do rádio. Ao mesmo tempo, as mensagens publicitárias descobriam o impacto mais imediato do que o anteriormente fornecido pelas emissoras de rádio, jornais e revistas.

Dois modelos distintos de concessões de canais de transmissão foram adotados pelos países: o modelo de controle direto das estações pelo Estado (a BBC britânica, a RAI italiana, a RTF francesa, a Deutsch Welle alemã e a NHK japonesa), e o modelo de operação privada adotado nos Estados Unidos (redes CBS, NBC e ABC) e seguido no Brasil.

Desde a inauguração da primeira estação brasileira – TV Tupi de São Paulo, em 18 de setembro de 1950 -, a televisão aberta atingiu uma posição predominante no contexto da comunicação de massa, a qual pode ser demonstrada numericamente: organizadas em 8 redes operacionais – Globo, SBT, Record, Bandeirantes, Rede TV, CNT, rede pública (TVE e TV Cultura) e MTV (que transmite em canais de UHF) 357 estações geradoras e 4.293 estações retransmissoras cobrem praticamente a totalidade do território nacional.

Dos 45 milhões de domicílios brasileiros, 39,5 milhões possuem pelo menos um aparelho receptor de televisão e quase 90% da população assiste a seus programas pelo menos uma vez por semana. Atualmente há 55 milhões de aparelhos em uso, dos quais aproximadamente a metade foi adquirida nos últimos 5 anos (Mídia Dados, 2000, p. 115).

No primeiro quadrimestre de 2000, as redes de televisão aberta captaram 55% das verbas publicitárias no Brasil, confirmando uma tradição histórica em um mercado que movimenta 4,7 bilhões de dólares anualmente, destinados a todos os veículos de comunicação.

Neste período os jornais obtiveram 24,2% das verbas publicitárias, as revistas receberam 8,9% das verbas; 5,1% foram destinados às emissoras de rádio, 2,5% aos painéis de outdoor, 2,2% à mídia exterior (painéis luminosos e outros materiais em locais públicos) , e 1,5% às TVs por assinatura (Projeto Inter-Meios, 2000).

A audiência nacional de televisão apresenta um alto grau de concentração, que será estudado mais detalhadamente no capítulo referente à qualidade de produto. A Rede Globo detém 53% da audiência, o SBT (Sistema Brasileiro de Televisão), 25%; a Rede Record, 11%, a Rede Bandeirantes, 5%; e as demais redes, 6% da audiência total.

A predominância que as redes de televisão mantêm no campo dos meios de comunicação pode ser definida mais claramente pela apresentação de alguns dados sobre os demais veículos: a média diária de circulação dos jornais brasileiros é de 3,5 milhões de exemplares, com os 10 jornais principais (em um total de 370 títulos em todo o país) representando 65% de toda a vendagem , sendo que 7 destes jornais estão localizados no eixo Rio - São Paulo (Mídia Dados, 2000, p. 250).

Em 1999 foram publicados 1.641 diferentes títulos de revistas, dos quais os 238 produtos auditados pelo Instituto Verificador de Circulação (IVC) representaram vendas de 16.6 milhões de exemplares (venda média por edição). Também neste setor ocorre uma

grande concentração de consumo no eixo Rio - São Paulo, com 20 principais títulos de revistas representando mais de 40% do total de exemplares vendidos.

O setor de radiodifusão sonora é o que mais se aproxima da televisão aberta em termos de abrangência. Um total de 2.986 estações (1.576 em ondas médias, 1297 em frequência modulada, 82 em ondas tropicais e 31 em ondas curtas) alcança 90% dos domicílios brasileiros, além dos receptores instalados em automóveis.

Três outros veículos mantêm uma participação ainda limitada por razões econômicas, com influência maior nas classes de maior poder aquisitivo: o cinema, com 949 salas em todo o país (380 em São Paulo e 146 no Rio de Janeiro); a internet, com um número estimado de 3,5 milhões de usuários nos 10 principais mercados brasileiros e com uma concentração de quase 60% deste total no Rio de Janeiro e em São Paulo; e as TVs por assinatura, com aproximadamente 3 milhões de usuários que recebem 60 diferentes canais, por tecnologias via cabo (60% do total), MMDS (10%, através de antenas regionais) e via satélite (bandas C e KU, com 30% dos assinantes).

Este resumido panorama dos meios de comunicação brasileiros demonstra a predominância das redes de televisão aberta, que as coloca, em nível internacional, na sétima colocação quanto à recepção de verbas publicitárias (depois de EUA, Japão, Reino Unido, Alemanha, Itália e França) com o maior índice de penetração do meio junto à população entre todos os países industrializados.

As condições econômicas brasileiras – principalmente quanto à distribuição de renda – justificam as expectativas do mercado quanto à continuidade da liderança das redes de televisão abertas. O critério “Brasil” de classificação de renda estima a seguinte estratificação entre as diversas faixas da população:

Classes	Participação	Renda Média (R\$)
A1	1%	6,842
A2	4%	4,345
B1	7%	2,836
B2	12%	1,873
C	31%	979
D	33%	505
E	12%	265

(fonte: ANEP, apud Mídia Dados, 2000, p. 39)

O acesso de grande parcela da população aos meios alternativos de entretenimento e informação – tais como internet e TVs por assinatura -, é dificultado por restrições orçamentárias que só poderiam ser atenuadas com maiores índices de crescimento da economia e melhor distribuição de renda, intenções que demandariam um tempo expressivo de maturação.

Mesmo assim, a televisão aberta enfrenta desafios impostos por mudanças de ambiente, nos aspectos mercadológicos, tecnológicos e institucionais: a) a elevação dos custos fixos, em grande parte condicionados pela verticalização da produção de grande número de programas; b) a crescente concorrência dos demais veículos pelas verbas publicitárias e pela atenção do público; c) a implantação do sistema digital de transmissão, que demandará investimentos da ordem de bilhões de dólares por parte das redes e permitirá a multiplicação de canais, assim como expressivas melhorias de qualidade técnica; d) a provável aprovação do artigo 222 da Constituição brasileira, possibilitando a entrada de sócios institucionais estrangeiros na composição acionária das empresas de comunicação.

O conjunto destas influências possivelmente afetará o pensamento dos dirigentes de televisão em seus aspectos estratégicos e operacionais, incluindo possíveis mudanças no modelo de produção adotado.

1.2. Objetivos

Ao longo dos primeiros 50 anos da televisão brasileira algumas estações e redes, de grande expressão econômica e artística, não foram capazes de manter condições de sobrevivência. Continental, Excelsior, Record, TV Rio, rede Tupi e, recentemente, a rede Manchete tiveram suas concessões repassadas a novos operadores em função, principalmente, de desequilíbrios financeiros causados por problemas de competitividade ou adaptação às novas condições de mercado.

Em um setor que demonstra grande vitalidade criativa de produtos, possíveis explicações para estes insucessos podem ser encontradas nas estruturas de financiamento da produção e nos modelos adotados para a confecção de programas.

O objetivo principal deste trabalho é investigar quais são e de que forma são estabelecidos estes modelos de produção, a partir do entendimento de que 3 categorias de análise permeiam o pensamento dos decisores das empresas de televisão:

- A visão referente à competência básica da organização, na medida em que as redes de televisão no Brasil atuam como exibidoras de programas e como produtoras de grande parcela do produto exibido.
- As condições que propiciam eventuais intenções de terceirização da produção de programas, evitando grande parte dos custos fixos e variáveis.

- A influência que a qualidade de produto pretendida pelas redes – resultante das forças concorrenciais da indústria e das alternativas oferecidas pelos veículos concorrentes -, exerce sobre a definição do modelo de produção e seus custos decorrentes.

A partir do estudo dos fatores de mudança ambiental e da compreensão dos condicionantes referentes à competência básica, terceirização e qualidade do produto, o presente estudo pretende investigar as condições que propiciam às redes de televisão aberta manter o modelo de produção verticalizado ou buscar novas formas de produção de programas.

1.3. Hipótese Central

O presente trabalho apresenta a hipótese de que o setor de televisão aberta brasileiro adota um modelo de produção concentrado nas estruturas produtivas das redes, o qual é influenciado pela estratégia de atuação da emissora líder. Este modelo provocaria reflexos na variedade de estilos de programas, limitando as opções de escolha dos telespectadores e contrariando a tendência contemporânea de individualização (costumização) das características de produto.

1.4. Método

A fim de aferir a validade da hipótese central foram realizadas entrevistas com representantes de alguns setores que compõem a indústria de televisão: fornecedores de

pesquisas, equipamentos, filmes e programas independentes; representantes do poder concedente; e executivos das redes e emissoras afiliadas.

O método de entrevistas qualitativas apresenta limitações no que diz respeito ao caráter opinativo dos entrevistados, que geralmente acompanham interesses particulares das empresas que representam, assim como ponderam suas respostas em atenção ao sigilo que normalmente cerca o pensamento estratégico empresarial.

Complementarmente, a análise dos programas exibidos em maio de 2000, baseada em informações do IBOPE quanto a índices de audiência e gêneros de programas, pretende ilustrar a composição das programações das redes e as preferências do público telespectador.

1.5. Relevância do Estudo

O estudo de modelo de produção em televisão permite uma visão paralela do desenvolvimento da indústria cinematográfica. O cinema, juntamente com o rádio, foi a principal forma de entretenimento das primeiras décadas do século XX. Sua organização centralizadora – em que todos os ingredientes de produção e de distribuição pertenciam à mesma estrutura organizacional –, perdurou enquanto não surgiu a concorrência da televisão. O impacto das normas anti-truste norte-americanas – que proibiram a posse conjunta de estúdios de produção, empresas distribuidoras e salas de exibição –, foi reforçado pelas tendências de mercado em que o público migrava do cinema para o novo produto televisado, gratuito e residencial.

As subseqüentes transformações vividas pela indústria cinematográfica levaram-na de um modelo de produção centralizada para o atual modelo de organização produtiva em

rede, em que produtores, distribuidores e exibidores conciliam seus interesses de forma autônoma e dinâmica.

O cinema, que teve sua extinção vaticinada há décadas, hoje apresenta volumes de público e receitas revigorados, exibindo uma grande variedade de filmes de qualidade técnica e artística. A continuidade da indústria cinematográfica, em um ambiente de mudanças de hábitos provocadas pelo surgimento da televisão, deveu-se provavelmente à alteração de seu modelo produtivo, que flexibilizou a obtenção de recursos tecnológicos, financeiros e humanos requeridos para a produção.

A exemplo do ocorrido com a indústria cinematográfica, também a televisão aberta enfrenta desafios de mudança de ambiente. O desenvolvimento dos canais a cabo ou via satélite diretamente às residências, o acesso à internet através do receptor de televisão, e a convergência dos atuais aparelhos receptores de sinais de áudio, vídeo e textos apresentam-se como potenciais competidores pelo tempo disponível do público e pelos recursos financeiros da propaganda comercial.

A qualidade dos produtos que a televisão aberta oferece ao público, o equilíbrio financeiro e o dinamismo operacional das organizações que compõem esta indústria, dependerão em grande parte do arranjo organizacional e dos modelos de produção que venham a ser adotados.

Acredita o presente trabalho que a determinação de modelos de produção compatíveis com o ambiente atual é requisito básico para que o setor de televisão aberta possa continuar a atender as exigências sociais de informação, entretenimento e disseminação de valores e atitudes que alcancem a maioria dos consumidores e cidadãos brasileiros.

1.6. Definição de Termos

Rede de Televisão – organização constituída de emissoras geradoras e retransmissoras de sinais de televisão, que veiculam uma programação emitida por uma ou mais estações “cabeça de rede”.

Emissora Afiliada – estação não pertencente às empresas que operam as estações “cabeça de rede”, vinculadas a uma rede mediante contrato que lhes reserva períodos determinados para veiculações próprias.

Emissora cabeça de rede – estação de origem da programação veiculada pela rede, transmite seu produto via satélite ou linhas físicas de micro-ondas para o território de sua abrangência (afiliadas e retransmissoras).

Estação retransmissora – são limitadas a transmitir exclusivamente as programações que recebem das estações geradoras.

Programação de televisão – é um composto de anúncios comerciais, promocionais da programação e programas nas modalidades de jornalismo, novela, shows, esportes, infantis, filmes e seriados, propaganda e comunicados políticos, programas religiosos e de televentas.

Transmissão digital – sistema que utiliza a linguagem digital binária para a transmissão de sinais de áudio e vídeo. O Ministério das Comunicações escolherá em breve o sistema a ser adotado no Brasil, optando entre os sistemas ISDB japonês ou o sistema europeu DVB.

Broadcasting – programação genérica que, utilizando programas de estilos variados, pretende atingir o conjunto de todos os segmentos de público.

2. Referencial Teórico

2.1. Abordagem Sistêmica e Teoria da Contingência

Em setembro de 1926 foi criada a primeira organização de comunicação de massa a conter a noção de funcionamento em rede, a *National Broadcasting Company* (NBC), de emissoras de rádio nos Estados Unidos (Greenfield, p.39). O conceito de *broadcasting* em rede foi um desenvolvimento do modelo de transmissão por parte de estações autônomas, cuja denominação *station* guarda uma forte conotação de localização (estação ferroviária, estação de radar), ao contrário da abrangência subentendida nos termos “redes” e “sistemas” (*Columbia Broadcasting System, Sistema Brasileiro de Televisão, Rede Globo ou Cable News Network*).

Por outro lado, os conceitos de sistema e rede trazem uma conotação de processos, de estruturas em movimento, de interligação de elementos constitutivos de um todo visando um objetivo compartilhado.

A Teoria Geral dos Sistemas, proposta pelo biólogo alemão radicado no Canadá Ludwig von Bertalanffy, foi sedimentada nos primeiros anos posteriores à Segunda Guerra mundial, num período em que novos paradigmas eram incorporados à investigação científica tradicional com o surgimento da Cibernética, de Norbert Wiener, em 1948; da Teoria da Informação, de Shannon e Weaver, em 1949, e da Teoria dos Jogos de von Neumann e Morgenstern, em 1947 (Bertalanffy, 1968, p. 15), consequências de pesquisas bélicas ou relacionadas à invenção do computador eletrônico.

Novos termos como *feedback* (retroalimentação), servomecanismos, sistemas e processos circulares passaram a ser utilizados como complemento ou crítica à abordagem analítica da ciência tradicional, que utilizava a decomposição e estudo das partes para

entender o funcionamento de um todo. Ao explicar as primeiras concepções de sua teoria, Bertalanffy escrevia que “ *o problema dos sistemas é, essencialmente, o problema das limitações dos procedimentos analíticos na ciência...*(significando que) *uma entidade pode ser estudada resolvendo-se em partes e, por conseguinte, pode ser constituída ou reconstituída pela reunião destas partes*” (Bertalanffy, 1977, p. 37).

Ao considerar que um dos ingredientes fundamentais de uma grande quantidade de fenômenos era a interação entre suas partes constitutivas - não apenas o funcionamento específico de cada elemento -, a Teoria Geral dos Sistemas entendia a existência de organizações complexas que poderiam ser estudadas por diferentes causas e conseqüências (fontes de complexidade), e analisadas sob diferentes perspectivas.

Mesmo antes da formulação da Teoria Geral dos Sistemas, a psicologia apresentava a Teoria da Forma (*gestalt*), que “... *mostrava a existência e primazia de totalidades psicológicas, que não são uma somação de unidades elementares, sendo governadas por leis dinâmicas*” (op. Cit. p. 53).

A contribuição fundamental da TGS pode ser resumida com a afirmação de Bertalanffy onde “... *verificamos que existem modelos, princípios e leis que se aplicam aos sistemas generalizados, qualquer que seja seu tipo particular e os elementos e forças implicadas*”, salientando ainda que sistemas são “...*complexos de elementos em interação*” (op. Cit. p. 56).

A aplicação da Teoria Geral dos Sistemas às ciências sociais parecia óbvia para Bertalanffy, que acreditava na existência de regularidades estatísticas na ocorrência dos fenômenos sociais, cujos aspectos podiam ser abordados por modelos e técnicas diferentes daqueles utilizados pelas ciências naturais, mas que continham as mesmas leis intrínsecas, específicas e organizacionais dos sistemas. A regularidade estatística dos fenômenos sociais introduziria a possibilidade de tratamento matemático e elaboração de modelos

simplificadores da realidade, utilizados com o propósito de um melhor entendimento e previsão de futuras ocorrências.

Alguns conceitos incorporados à abordagem sistêmica vem ao encontro da presente investigação sobre o funcionamento de redes de televisão. Entre estes princípios, a fisiologia animal contribuiu com a noção de homeostase.

De acordo com Epstein, “ *o estado homeostático é a manutenção de certas variáveis dentro de certos limites. Os mecanismos de retroação e auto-regulação têm a capacidade de trazer estas variáveis para dentro de seus limites máximos de variação quando as perturbações externas não excedem determinado valor*” (Epstein, org. 1973, p.31). A auto-regulação aconteceria por intermédio do *feedback* (retroação), conceito inicialmente apresentado pela Cibernética de Wiener, em que as informações captadas na saída de um sistema realimentariam sua entrada e regulariam seu processo.

A aplicação de homeostase e *feedback* ao estudo dos modelos de produção em televisão admite alguns exemplos. Uma rede produtiva destina recursos à produção de programas próprios ou aquisição de programas externos, contando com o financiamento proveniente do mercado publicitário. Perturbações macroeconômicas (aumento na taxa de juros, queda de consumo, mudanças na taxa de câmbio) influenciam o corte de verbas publicitárias, que é uma informação percebida de imediato pelos departamentos comerciais das redes. Esta informação é repassada aos decisores de programação e produção (*feedback*), que, em função da nova situação, diminuem seus investimentos em produção própria e aumentam a veiculação de, por exemplo, reprises de programas, em busca de uma adaptação às novas condições do ambiente.

Uma situação como a descrita acima é bastante semelhante aos mecanismos de hibernação de certos animais em clima frio, como se as redes minimizassem seu “metabolismo” produtivo em função da nova “temperatura” do ambiente.

Na mesma linha de pensamento, os dados a respeito das audiências dos programas exibidos, e os relatórios de faturamento publicitário, são as informações básicas que realimentam as decisões de produção e determinação de horários de veiculação.

Uma rede de televisão pode ser considerada como um sistema aberto em permanente troca de informações com seu meio ambiente, no que se refere não apenas a audiências e faturamento, mas também à observação da legislação ou exigências da opinião pública. Um sistema fechado seria caracterizado pelo fenômeno da *entropia*, que, de acordo com Houaiss é “ *grandeza que, em termodinâmica, permite avaliar a degradação da energia de um sistema ; a entropia de um sistema caracteriza o grau de desordem de um sistema*” (Houaiss, org. 1997, p. 589). Um sistema produtivo almeja atingir “entropia zero”, ou seja, a manutenção integral da energia que possibilita a realização de tarefas. Situações em que o *feedback* é falho ou incompleto e que impossibilitam o estado homeostático, podem explicar fenômenos de alta entropia, como se verifica atualmente na rede pública de televisão brasileira.

A proibição de comercializar seus espaços e a natureza estatutária de suas intenções educativas e culturais levaram as estações públicas a um afastamento das preocupações com índices de audiência e níveis de faturamento.

Ao serem transformadas recentemente em organizações sociais sem fins lucrativos, as estações educativas perderam grande parcela do financiamento governamental e tendem a aprender as práticas já tradicionais das emissoras comerciais, que convivem há 50 anos, mesmo que intuitivamente, com os princípios que a Teoria Geral dos Sistemas absorveu das ciências naturais.

A retroalimentação de informações ocorre em um sistema composto por entradas (*inputs*) de natureza tecnológica (equipamentos), humana (talentos), financeiras ou

institucionais (legislação); por um processo de transformação (produção); e saídas (*output*), na forma de distribuição de programas de televisão.

Este encadeamento de entradas, produção e saídas proporciona a visão de uma rede de televisão enquanto um sistema aberto, que interage com o meio ambiente numa troca permanente e recíproca de energia, materiais e informações. Neste aspecto, o estudo a respeito do modo de funcionamento de televisão pode ser conciliado com o conceito de sistema aberto, visto que o veículo não é apenas importador de informações do meio ambiente, mas sobretudo um dos mais potentes exportadores de informações, hábitos e valores para o público em geral.

A noção de sistema aberto induz ao estudo da abordagem contingencial, porém oportunamente, o presente trabalho impõe-se uma advertência, oriunda da constatação empírica, de que os imperativos da contingência são freqüentemente respondidos com atitudes intuitivas e espontâneas de dirigentes e executivos.

O tratamento sistemático dos problemas não ocupa inteiramente o espaço do pensamento estratégico ou operacional, sendo complementado por comportamentos baseadas em experiências passadas ou em modos diferentes de percepção da realidade por parte dos decisores. Esta dicotomia entre sistemático e espontâneo foi apresentada por Auguste Comte, citado no Vocabulário Técnico e Crítico da Filosofia : “...a *palavra sistemático não implica apenas a idéia de ordem, de conjunto organizado, mas também, por conseqüência, e sobretudo, a idéia de uma ação consciente, desejada, intencional, que se opõe à espontaneidade*” (op. Cit. p. 1035).

Pode-se presumir que em ramos de atividade em que há uma forte influência do talento, habilidade e criatividade individuais, os movimentos espontâneos (ou intuitivos) atenuem o rigor das influências contingenciais na explicação das atitudes e decisões.

Mesmo assim, a disciplina proporcionada pelos conceitos da Teoria da Contingência ajudam a explicar a interação das redes de televisão com seu meio ambiente. Em princípio, as redes de televisão são submetidas às influências do ambiente, que, de acordo com a Teoria da Contingência, pode ser classificado como o meio ambiente imediato – ou ambiente de tarefa –, e ambiente geral.

O ambiente geral, ou macroambiente, comum a todas as organizações, é constituído por: a) condições tecnológicas, abrangendo as inovações que determinam alterações nos modelos produtivos (como, p. ex., a introdução do sistema digital de transmissão); b) condições legais, que impõem restrições e possibilidades de atuação nos aspectos comercial, trabalhista, fiscal etc., e influenciam práticas e decisões administrativas (como, p. ex., a alteração constitucional referente à propriedade dos meios de comunicação); c) condições econômicas, que orientam os movimentos dos mercados de trabalho, de consumo e de produção, todos eles influenciando de algum modo os negócios de uma maneira geral; d) condições demográficas, referentes à localização geográfica da população e estratificação por idade, gênero, classificações sócio-econômicas; e) condições ecológicas, que relacionam a organização com o meio ambiente físico, de acordo com condições climáticas ou topográficas, elementos importantes na localização de torres de transmissão; f) condições culturais, significando um conjunto de símbolos, atitudes e valores adotados pela sociedade, que condicionam as expectativas do mercado (Chiavenato, 1983, p. 558).

As condições do macroambiente são complementadas pelos elementos do ambiente de tarefa, em que se incluem: a) fornecedores de recursos materiais como equipamentos e créditos financeiros, e de recursos humanos; b) clientes e usuários, que são os consumidores das saídas da organização; c) concorrentes, que disputam com a organização recursos e clientes; d) entidades reguladoras, que impõem regras de atuação e as

fiscalizam, tais como sindicatos, associações de classe, órgãos governamentais ou de proteção do consumidor (op. Cit. p. 558).

A Teoria da Contingência observa que a estrutura e o comportamento das organizações dependem das variáveis provenientes do ambiente e da tecnologia.

As diferentes percepções a respeito destas influências criam, de acordo com Burns e Stalker (apud. Chiavenato, p. 554), duas classificações de organizações. As primeiras, do tipo mecanicista, apresentam uma estrutura burocrática com forte divisão do trabalho, grande definição de cargos ocupados por especialistas, decisões centralizadas nos altos escalões da organização e transmissão das informações no sentido vertical. Por outro lado, as organizações orgânicas apresentam estruturas mais flexíveis, com decisões descentralizadas e maior interação lateral entre os componentes do sistema.

As organizações orgânicas seriam mais apropriadas em ambientes que apresentam grandes mudanças, em função de sua maior capacidade de resposta aos novos estímulos. Os graus de intensidade e a natureza dos novos estímulos direcionam a conceituação dos ambientes em: a) ambientes homogêneos, constituído de fornecedores e clientes semelhantes entre si; b) ambientes heterogêneos quando há grande diferenciação entre fornecedores ou entre clientes; c) ambientes estáveis, quando ocorrem poucas mudanças, ou estas são previsíveis; d) ambientes instáveis ou dinâmicos, quando ocorrem muitas mudanças, revestidas de imprevisibilidade (op. Cit. p. 559).

No caso do presente estudo admite-se que as redes de televisão operam em um ambiente heterogêneo e instável. Heterogêneo, na medida em que seus dois principais clientes, o público telespectador e o mercado anunciante, apresentam diversas segmentações: o público podendo ser classificado em termos de faixa etária, sexo, localização geográfica ou condição econômica; e os anunciantes de acordo com diferentes

necessidades de comunicação, resultantes de peculiaridades da indústria, dos serviços financeiros, do comércio varejista etc.

O ambiente pode ser considerado instável em função das mudanças tecnológicas no ramo das comunicações e das rápidas transformações sociais e culturais que afetam as diferentes camadas da sociedade, resultando na imprevisibilidade da resposta do público quanto ao consumo de diversificados produtos de informação.

As mudanças no ambiente e na tecnologia resultam numa situação de incerteza quanto ao futuro ou quanto aos caminhos a serem adotados na direção aos objetivos da organização. Neste sentido, as organizações adotam: a) comportamento estratégicos – estratégia sendo entendida como arte ou ciência na direção de um empreendimento; b) comportamentos táticos na elaboração de planos específicos a determinadas situações; c) comportamentos técnico-operacionais, na execução de tarefas e procedimentos. A absorção de informações do ambiente e o conjunto das atitudes estratégicas, táticas e operacionais têm como principal objetivo a redução da incerteza inerente aos ambientes instáveis e heterogêneos.

Finalmente, a Teoria da Contingência acredita que não existe uma melhor maneira universal de administrar um empreendimento e propõe que as organizações adotem respostas específicas ao implementar suas estruturas e processos.

2.2. Formas de Organização

As mudanças ambientais e tecnológicas impulsionaram a evolução das formas de organização, em ritmo intenso ao longo das últimas décadas. Raymond Miles e Charles Snow relataram o desenvolvimento histórico que culminou, nos anos 80, na propagação das organizações em rede em vários setores produtivos nos Estados Unidos: “

historicamente, novas formas de organização aparecem para corrigir as principais deficiências das formas correntemente em uso. Na medida em que se acumulam as mudanças ambientais, as formas organizacionais existentes tornam-se menos capazes de atender novas demandas. Os dirigentes de empresas começam a experimentar novos enfoques e eventualmente atingem uma maneira mais efetiva de combinar e coordenar recursos “ (California Management Review, summer, 1992, p. 53).

As formas de organização identificadas por Miles e Snow são denominadas “funcional”, “divisional”, “matricial” e em “rede”, tendo a primeira delas sido implantada ainda no final do século XIX.

A forma funcional é caracterizada pela integração vertical (no sentido da transmissão de informações, comandos e recursos), da produção, do acesso às matérias-primas e do mecanismo distribuidor dos produtos, e pretendia atingir uma grande escala produtiva com a definição rígida de atividades especializadas. Esta forma - adotada em fins do século XIX, por Andrew Carnegie na indústria siderúrgica e nas estradas de ferro -, estabelecia uma pirâmide de comando centralizadora de decisões e mostrava-se adequada para a produção de uma variedade limitada de produtos, oferecidos em grande quantidade e a baixo custo unitário. A forma funcional desenvolveu-se em um ambiente de mudanças tecnológicas mais lentas do que as atuais, e de um mercado consumidor em expansão de demanda.

Algumas características produtivas desta época eram demonstradas pelas preocupações da escola de administração científica – representadas por Frederick Taylor e Henry Ford em que o primeiro promulgou os “princípios da administração científica”, identificando a necessidade de seleção e treinamento de pessoal, remuneração estimulante e baixos custos de produção, cooperação entre a administração e os trabalhadores, e .

principalmente, a investigação da melhor maneira de executar tarefas (Maximiniano, 2000, p.167).

Na mesma linha de raciocínio funcional Henry Ford estabeleceu os princípios da produção em massa – linha de montagem. peças e componentes padronizados e intercambiáveis -, Henry Gantt desenvolveu as técnicas de controle da produção , Frank e Lilian Gilbreth ampliaram os estudos sobre eficiência de movimentos, e Hugo Munstenberg aplicou a psicologia à seleção e treinamento de pessoal na indústria.

O aumento da complexidade verificado pelo crescimento das operações fabris impulsionou a evolução de uma nova forma de organização, que tratava de maneira diferente as questões de controle e direção das atividades produtivas. A forma divisional teve como um de seus pioneiros Alfred Sloan, que na década de 1920 a implantou na General Motors como estratégia para combater o predomínio da Ford, até então detentora de 70% do mercado de automóveis.

A forma divisional de Sloan facilitava a diversificação de produtos em função do gosto dos clientes (contrariando o preceito de Henry Ford de que todos poderiam comprar um automóvel na cor preta), e estabelecia divisões operacionalmente autônomas para cada tipo de produto, reservando à administração central a definição de objetivos e a cobrança de resultados. Este arranjo divisional conseguiu grande aceitação nas redes de televisão norte-americanas e brasileiras, em que divisões de jornalismo e shows concorriam por recursos humanos e financeiros, e por horários para a transmissão de seus produtos.

A partir da década de 1960, elementos das formas funcional e divisional deram origem a uma terceira modalidade: a forma matricial reunia as características de especialização de funções, mas desta vez a serviço de uma variedade maior de produtos e serviços. A alocação de pessoal especializado passou a ser menos rígida e elementos de

várias unidades operacionais eram reunidos em times multidisciplinares e com objetivos temporários.

O movimento em direção às organizações em rede surgiu na década de 1980, no rastro do aumento da competição internacional entre produtos e serviços de diferentes origens, da globalização de atividades financeiras e tarefas produtivas, e de rápidas mudanças tecnológicas nas áreas de comunicação e processos produtivos.

Na forma de organização em rede, as empresas buscam uma maior definição de suas competências básicas (ver capítulo 3 do presente estudo); dinamizam a comunicação interna mediante a eliminação de níveis hierárquicos intermediários, disseminando os pensamentos estratégicos, táticos e operacionais entre todos os níveis remanescentes da organização; e procuram terceirizar uma ampla gama de atividades.

As organizações em rede apresentam algumas diferenças importantes em relação às demais formas que a precederam historicamente: a) as firmas que adotam estruturas mais antigas preferem manter sob controle interno, ou contrato exclusivo, os ativos necessários à produção. Por outro lado, as organizações em rede utilizam ativos pertencentes a firmas externas e que estejam relacionadas a diversos pontos ao longo da cadeia produtiva; b) as organizações em rede confiam mais nos mecanismos de mercado (oferta e procura de serviços por parte dos participantes do mercado) do que nas atitudes administrativas (elementos internos), no processo de administração de recursos, e procuram adquirir serviços onde e quando estes forem mais convenientes em termos de preço e qualidade; c) as redes supõem uma postura ativa e interessada dos participantes no processo de melhoria do produto, em lugar de uma atitude passiva de simples correspondência a uma obrigação contratual; d) algumas redes produtivas evoluem no sentido de se transformarem em organizações não apenas cooperativas, mas também de propriedade conjunta entre fabricantes, fornecedores, distribuidores e financiadores. Este fator sugere que a

concorrência futura não se dará apenas entre produtos, mas entre diferentes cadeias produtivas.

A tendência à adoção de organizações em rede, e conseqüente desagregação das estruturas centralizadas, “...refletem o reconhecimento, por parte de muitas firmas, de que os custos de coordenação (controle das atividades) e subutilização de ativos são mais expressivos do que os benefícios da previsibilidade e controle hierárquico” (op. Cit. p. 58). No entanto - contrariando a o que pressupõem Miles e Snow (ou confirmando que as redes de televisão não se comportam como redes organizacionais) -, o presente trabalho observou, nas entrevistas com dirigentes de televisão, que os ganhos que a flexibilidade oferece, em comparação ao poder de controle, não são amplamente reconhecidos pelo setor. A exclusividade na produção de programas é admitida – particularmente pela empresa líder -, como uma prática fundamental em sua estratégia de concorrência.

2.3. Fatores Competitivos e Objetivos de Desempenho

A escolha de um modelo de produção é parte de uma estratégia ampla da organização, que procura definir a inserção no mercado refletindo sobre o âmbito de sua atuação, analisando necessidades e desejos que procurará atender, assim como estimando seu potencial mercadológico (pontos fortes e fracos, riscos e oportunidades apresentados pelo mercado), e as características de seus concorrentes.

Um grupo de professores da Warwick University procurou estabelecer princípios de estratégia numa perspectiva logística de cadeia produtiva. Slack, Chambers, Harland, Harrison e Johnston entendem estratégia da seguinte forma: “... algo que assumimos quando uma organização articula sua estratégia é que ela fará um conjunto de coisas em

vez de outro – que ela tomou decisões que comprometem a organização com um conjunto específico de ações” (Slack et alli, 1999, p. 74).

Os autores fragmentam o termo estratégia nos enfoques corporativo, do negócio e funcional. O enfoque corporativo posiciona a organização quanto ao tipo de negócio que pretende conduzir, considerando o ambiente global, econômico, social e político. Decisões quanto à localização geográfica de seus mercados, quais negócios adquirir, como distribuir seus recursos entre diferentes negócios fazem parte de uma estratégia corporativa.

Uma estratégia de negócios estabelece uma missão e objetivos particulares para cada tipo de empreendimento, que levam à adoção de posturas concorrenciais em seus respectivos mercados (composto de consumidores, fornecedores, concorrentes etc.). Cada negócio pode ser decomposto em diferentes funções – marketing, produção, finanças, pesquisa -, que desempenham diferentes papéis na contribuição para os objetivos competitivos gerais.

Na hierarquização de estratégias corporativas, de negócio e funcionais, os autores definem que “... *uma estratégia de operações é o padrão global de decisões e ações, que define o papel, os objetivos e as atividades da produção de forma que estes apoiem e contribuam para a estratégia de negócios da organização*” (op. Cit. p.75).

Ao estabelecer uma estratégia de operações – ou, na intenção do presente estudo, um modelo de produção -, a organização considera fatores competitivos que serão analisados pelo consumidor no processo de escolha entre o seu produto e aquele oferecido por seu concorrente.

No processo de *feedback* entre consumidores e produtores, vários fatores competitivos podem ser relacionados: baixo custo de aquisição do produto, qualidade alta que atenda às expectativas do consumidor, entrega rápida e confiável que esteja de acordo com a conveniência do usuário, ampla gama de produtos e serviços inovadores, e

habilidade para mudar em compasso com os avanços tecnológicos ou com novos hábitos dos clientes. Estes fatores, obtidos das reações dos consumidores, são traduzidos para os objetivos de desempenho interno da organização.

O baixo custo de aquisição pretendido pelos consumidores é traduzido internamente em necessidade de custos controlados de produção, que permitam o estabelecimento de preços compatíveis com as restrições orçamentárias e desejos do consumidor; a exigência de qualidade do produto determina os controles internos de qualidade na criação e elaboração do que será oferecido ao mercado: a capacidade de obtenção rápida e conveniente dos produtos estabelece diretrizes logísticas de distribuição e armazenamento; enquanto as expectativas dos clientes quanto à inovação nos produtos e sua variedade, assim como sua alteração em casos de mudança de hábitos, exigem internamente da organização uma grande flexibilidade em suas operações.

Embora o produto oferecido pelas redes de televisão seja de uma natureza intangível e cultural que o torna peculiar em comparação com outros produtos e serviços, os objetivos de custo, qualidade, confiabilidade e flexibilidade estão igualmente presentes nas preocupações do produtor de programas.

Na perspectiva dos telespectadores, pode-se supor que o custo da obtenção de programas de televisão não seja da mesma natureza pecuniária que ocorre na aquisição de outros bens ou serviços. Sendo um serviço gratuito, que depende apenas da aquisição do equipamento receptor e da energia elétrica necessária a seu funcionamento, o custo deve ser entendido como um custo de oportunidade, quando o telespectador opta por assistir os programas da televisão aberta em lugar de dedicar seu tempo disponível a outras atividades.

2.4. Abordagens contemporâneas da Administração

Em períodos recentes, as empresas ocidentais adotaram duas técnicas administrativas de efeito abrangente em resposta ao crescimento da indústria japonesa no mercado mundial. “Reengenharia” e “Qualidade Total” foram incluídas no vocabulário cotidiano dos administradores, em busca de maior competitividade na colocação de produtos e serviços no mercado globalizado e informado em tempo real.

Noções de qualidade nos serviços, e de cadeia interna de clientes, eram pesquisadas e aplicadas no Japão por J.M. Juran e W. Edwards Deming desde o início dos anos 50. Com a utilização de métodos estatísticos, a abordagem da Qualidade Total defendia o desenvolvimento de um processo contínuo de aprendizagem, assim como a disseminação da responsabilidade decisória por todos os escalões da firma.

Os “14 pontos” de Deming instruíam as empresas com uma nova filosofia operacional, propagando conceitos como “objetivo permanente de melhoria dos produtos”, “aperfeiçoamento constante do planejamento, produção e atendimento ao cliente”, ou “destruição de barreiras entre as diversas áreas da empresa”. Os princípios de Deming difundiram valores como “produção enxuta”, o método “*just in time*” na administração de suprimentos, e estabeleceram a visão do processo produtivo como um fluxo de valor que se acumulava desde os fornecedores até os consumidores (Crainer, 1999, p. 46).

Em 1993, James Champy e Michael Hammer propuseram uma mudança radical nos métodos produtivos em seu *best seller* “Reengenharia: revolucionando a empresa”.

A reengenharia pregava que as organizações deveriam identificar e aprimorar seus processos fundamentais até o limite máximo de eficiência econômica de custo-benefício. Os processos secundários (e, juntamente com eles, grande parte da tradição produtiva de uma empresa) deveriam ser eliminados. Na prática, o radicalismo da reengenharia resultou

em fortes movimentos de *downsizing* (diminuição de escopo do aparelho produtivo), redução de custos e demissões em massa de executivos em escalões intermediários.

A incerteza quanto aos resultados obtidos pelas empresas que adotaram a reengenharia, assim como as críticas aos efeitos humanos das demissões executadas em nome da nova técnica, determinaram a breve duração desta “revolução”.

Em meio às discussões sobre os efeitos da reengenharia, C.K. Prahalad e Gary Hamel apresentaram uma perspectiva em que: “...(as empresas) *serão julgadas por sua capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível*” (Porter e Montgomery, org., p. 293).

O artigo “Competência essencial da corporação”, publicado pela *Harvard Business Review* em 1994, aconselhava as empresas a inverter o sentido de suas preocupações. Estas deveriam almejar o futuro, mais do que o presente, e buscar o crescimento ao invés das reduções preconizadas pelo *downsizing*.

Para explicar o novo conceito, Prahalad e Hamel utilizaram uma imagem da natureza em que “...a corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os galhos principais são os produtos essenciais; os galhos menores, as unidades de negócios; as folhas, flores e frutos são os produtos finais (relembrando as idéias de estratégias corporativas, de negócio, e funcionais). O sistema de raiz que provê a nutrição, sustentação e estabilidade é a competência essencial” (op. Cit. p. 297).

A competência essencial seria identificada por 3 grandes atributos: a) permitiria acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; b) contribuiria para os benefícios percebidos pelo cliente, ao adquirir o produto final, e; c) seria de difícil imitação por parte dos concorrentes. Na perspectiva destes autores, as competências essenciais (raízes) alimentariam os produtos essenciais (tronco e galhos), que, por sua vez, criariam os produtos finais (frutos) adquiridos pelo consumidor final.

O termo competência essencial em inglês – *core competence* – permite a lembrança ao *core business* (negócio principal), que as técnicas de reengenharia procuravam identificar e valorizar. Apesar de críticos das idéias da reengenharia, Hamel e Prahalad utilizavam um termo idêntico para designar o objeto central das preocupações empresariais.

O termo *core* – explicado pelo *Oxford Advanced Learner's Dictionary* (p. 258) como sendo a parte central ou principal de um objeto – foi adotado na teoria administrativa contemporânea como a “essência” de uma organização.

O presente trabalho utiliza o termo “competência básica” (assim como Paulo Roberto Motta, em “Transformação Organizacional”, 1999, p.81) por considerá-lo mais adequado à definição de uma idéia que conjugue um elemento central e que também reporte ao fundamento (ou origem) do objeto estudado. Na definição do termo “competência” encontra-se diferentes significados nos dicionários: “competência” pode significar alcance de jurisdição, ou área de atuação; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade, ou: ato de competir, conflito, luta, oposição; “básico” refere-se um elemento fundamental, principal, essencial, ou o que serve de base (inclusive, histórica).

Na perspectiva do presente trabalho, as competências básicas relativas a uma rede de televisão foram definidas como: as habilidades e áreas de atuação, em um ambiente competitivo, associadas às características principais, fundamentais ou essenciais que as acompanham desde sua origem de criação.

3. Competência Básica

Duas características principais dão sustentação ao estudo das competências básicas em televisão aberta. Mediante o detalhamento das atividades de distribuição/exibição e criação/produção, este trabalho pretende estudar o processo decisório relativo às estratégias de operações adotadas pelas redes de televisão abertas.

3.1. Distribuição e exibição

A televisão – enquanto veículo de transmissão de informações –, faz parte de uma família de invenções, ocorridas a partir da segunda metade do século XIX, que permitiram ao trânsito de mensagens a libertação em relação aos suportes físicos e meios de transporte tradicionais.

Alguns destes avanços tecnológicos e científicos foram: o telégrafo com fio de Morse (1843); o telefone de Graham Bell (1876); as ondas eletromagnéticas descobertas por Hertz (1888); a invenção da antena por Marconi, que resultou na telegrafia sem fio (1895); a primeira transmissão de música por rádio AM (1906), (Asimov, 1993, p. 526).

O livro *“Television, the first 50 years”* (Greenfield, 1977, p. 31) relata o desenvolvimento tecnológico da televisão, considerando que não houve um inventor isolado ou um conceito apenas que pudessem ser considerados como um marco inicial da nova tecnologia.

Reconhece em Morse e Bell importantes contribuições por terem utilizado o potencial de comunicação dos impulsos elétricos, assim como citam Guglielmo Marconi e Lee de Forest, respectivamente pela liberação da necessidade de fios para a comunicação, e pela invenção da válvula de vidro, que capturava e amplificava as ondas de rádio.

Em 1907, a revista *Scientific American* utilizava o termo televisão para descrever a transmissão de imagens, seguida, em 1910, por uma matéria publicada sobre o assunto no *Kansas City Times*, e pela descrição da revista *Modern Eletrics* de um novo “telefone visual”. A primeira demonstração pública de uma transmissão de televisão foi realizada na Inglaterra, em 1925, e dois anos depois Herbert Hoover e o presidente da ATT (*American Telephone and Telegraph*) comunicavam-se por sons e imagens à distância.

Em 1928, a estação WRNY de Coytesville, Nova Iorque, iniciava a transmissão regular de sinais de televisão, utilizando as novas tecnologias de câmara e tubo de imagens desenvolvidas pela Westinghouse e pela RCA (*Radio Corporation of America*). A mesma RCA impulsionou o primeiro empreendimento de vulto no setor (1939), com a criação da subsidiária NBC (*National Broadcasting Company*), que, no ano seguinte, transmitia as convenções dos partidos políticos. Em 1941 tiveram início os patrocínios comerciais.

Com o advento da Segunda Guerra a fabricação de receptores foi suspensa, sendo reassumida em 1946, quando somente a região leste dos Estados Unidos era interligada por cabos coaxiais.

Aproximadamente um século de inovações tecnológicas criaram o telégrafo, o telefone e o rádio, e as características estruturais e econômicas destas tecnologias combinaram-se na formação da televisão. A telegrafia tornou possível a troca de notícias e informações em bases nacionais, com rapidez; o telefone permitiu a comunicação pessoal, e criou os “gigantes corporativos”, (como a General Eletric) que influenciaram a disseminação do rádio e os conceitos de transmissão em rede e patrocínios comerciais.

A primeira estação de televisão brasileira – TV Tupi de São Paulo – foi inaugurada por Assis Chateaubriand em 18 de setembro de 1950, colocando o Brasil entre os pioneiros na exploração do novo meio de comunicação. A concessão para a exploração do canal seguiu o modelo norte-americano, de controle privado das operações.

No entanto 3 características diferenciavam o modelo brasileiro do sistema norte-americano: a) a ausência de preocupação anti-truste, que nos EUA limitava as associações de veículos eletrônicos com empresas de jornais e revistas; b) ausência de restrições quanto à produção própria das redes de televisão; c) permissão para a formação de redes de transmissão com tempo ilimitado.

A liberdade permitida pela lei brasileira possibilitou que as primeiras estações fossem operadas por proprietários de outros veículos de comunicação, podendo distribuir seus programas a quantas estações afiliadas estivessem disponíveis, sem restrições de tempo de transmissão.

A escolha de concessionários de canais de televisão, por parte do poder concedente (inicialmente o Conselho Nacional de Telecomunicações, posteriormente substituído nesta função pelo Ministério das Comunicações) costumava ser revestida de forte influência política. Este fenômeno, no entanto, foi minimizado a partir da legislação implantada em 1998, que valorizou capacidades técnicas e financeiras dos candidatos a concessões.

Uma importante mudança na questão de propriedade de estações de televisão poderá ocorrer caso seja alterado o artigo 222 da Constituição brasileira, permitindo a inclusão de empresas estrangeiras na composição societária das empresas de comunicação.

A estrutura do poder concedente é atualmente formada pelo Ministério das Comunicações, pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), e pela Comissão de Ciência, Tecnologia, Comunicação e Informática do Congresso Nacional.

Estas 3 entidades atuam no processo de outorga e renovação de concessões, que segue uma seqüência de atitudes: 1) a Anatel confecciona um Plano Básico de frequências do espectro eletromagnético, e determina as características técnicas exigidas para cada localidade brasileira; 2) o Ministério das Comunicações promove a abertura de editais de concorrência, por iniciativa própria ou por solicitação de candidatos a novas concessões; 3)

os processos de concorrência são julgados por critérios técnicos e financeiros, em que são atribuídos pontos aos concorrentes em função de suas capacidades e intenções de atuação e investimento; 4) os vencedores dos processos de concorrência recebem um outorga do poder público, que, no caso da televisão aberta, é uma concessão assinada pelo presidente da república e válida por um período (renovável) de 15 anos; 5) as outorgas são submetidas à apreciação da comissão de comunicação do Congresso, que ratifica a decisão do poder executivo.

A partir do início das transmissões, as estações ficam submetidas ao controle da Anatel e do Ministério das Comunicações, quanto à obediência de parâmetros técnicos e de conteúdo, (com ênfase maior nos primeiros aspectos), contidos no Regulamento de Radiodifusão (decreto n. 236, de 1998).

As estações brasileiras transmitem no sistema analógico PAL-M, a maioria em frequências na faixa VHF (*very high frequency*), que permite a operação de até 7 canais por localidade. As frequências da faixa UHF (*ultra high frequency*) foram distribuídas em períodos mais recentes e são utilizadas principalmente como estações retransmissoras.

Os estudos para a adoção do sistema digital de transmissão prevêem investimentos de vários bilhões de dólares para os próximos 10 anos, por parte das redes de televisão e fabricantes de equipamentos e receptores. O sistema digital permitirá a ampliação do número de canais em até 70% por localidade, uma melhor definição de som e imagem, e o estabelecimento do tráfego bidirecional (interatividade) entre as estações e os telespectadores.

Paralelamente à distribuição direta dos sinais com origem em seus parques de transmissão (transmissor/antena, geralmente situados em locais elevados), as redes de televisão aberta usufruem da inclusão (garantida por lei) de suas programações nos sistemas de distribuição via cabo. Assim, o conjunto de modalidades de transmissão é

composto por: 1) transmissão dos sinais da geradora “cabeça de rede” para suas estações afiliadas (que também podem gerar programas locais) e retransmissoras (que apenas repassam a programação recebida) por meio de satélites ou linhas físicas terrestres de cabos coaxiais; 2) transmissão das estações locais, de suas antenas para os receptores residenciais; 3) inclusão dos sinais das estações locais ou dos sinais da cabeça de rede nos sistemas de distribuição por cabo; 4) transmissão via satélite para antenas parabólicas situadas em locais de difícil acesso.

Estas modalidades permitem a distribuição dos programas da televisão aberta para mais de 90% dos domicílios brasileiros, com a duração mínima de 16 horas por dia estabelecida pelo Regulamento de Radiodifusão.

O estudo Mídia Dados 2000 (p.114), informa a existência de 357 estações geradoras e , de acordo com a Anatel, 4.293 estações retransmissoras estavam em operação em 1999. Praticamente a totalidade das estações geradoras são afiliadas ou pertencem às empresas líderes de redes, com a seguinte distribuição:

<u>Redes</u>	<u>Estações exibidoras/geradoras</u>
Rede Globo de Televisão	113
Sistema Brasileiro de Televisão (SBT)	86
Rede Bandeirantes de Televisão	34
Rede TV!	9
Rede Record de Televisão	57
Central Nacional de Televisão (CNT)	25
MTV (em UHF)	7
Educativas (TVE e TV Cultura)	26

(fonte: Mídia Dados 2000, p. 114)

A composição das redes exibidoras busca cobrir a maior parte do território nacional, com ênfase nos principais mercados consumidores e de anunciantes: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Recife, Fortaleza, Brasília. Curitiba, Porto Alegre e Florianópolis, e uma atenção especial às principais regiões do interior do Estado de São Paulo.

Em virtude da limitação legal de número de concessões por grupo concessionário (5 emissoras em VHF e 5 emissoras em UHF), as estações locais afiliadas são peças fundamentais das redes, mesmo considerando que as principais empresas de televisão, geradoras dos programas em rede, sejam detentoras de concessões nos principais mercados.

As relações entre as redes geradoras e suas afiliadas pautam-se por contratos, com características que variam de acordo com o poder de mercado (político, financeiro, de potencial de audiência) de cada entidade.

De modo geral os contratos seguem alguns parâmetros, em que: a) as afiliadas comprometem-se a exibir a maior parte da programação em rede – principalmente no “horário nobre”, entre 6 da tarde e meia-noite -, reservando para suas produções próprias alguns horários que atendam suas necessidades políticas e comerciais locais; b) a remuneração da rede é proveniente das verbas publicitárias de âmbito nacional, e uma eventual participação nos valores negociados em cada localidade afiliada; c) a remuneração das afiliadas resulta das verbas publicitárias geradas em sua localidade, e eventual participação nas verbas de âmbito nacional; d) cada estação é responsável por seus próprios custos de produção: as empresas que lideram a rede, pelos custos dos programas transmitidos nacionalmente e as estações afiliadas pelos programas gerados localmente. Em certas situações que envolvem negociações de direitos de transmissão com

terceiros (transmissão de Copa do Mundo e Olimpíadas, por exemplo), a empresa líder da rede tem o direito de ratear parte destes custos entre as estações afiliadas.

Observa-se uma tendência de as estações afiliadas – principalmente aquelas localizadas em mercados mais ricos e pertencentes a redes de menor nível de audiência – pressionarem a administração central da rede por uma maior liberdade de transmissão, visando a exibição de seus próprios programas. Esta tendência é justificada pelo crescimento da participação dos anunciantes locais no composto de faturamento, os quais, por vários motivos (políticos, de relações públicas), apresentam uma significativa identificação com os programas produzidos localmente.

No entanto, estima-se que em torno de 70% das receitas do setor sejam oriundas de campanhas publicitárias voltadas para todo o território nacional ou que visem mais de uma localidade, o que justifica a preocupação das redes com a abrangência territorial de suas programações. Uma explicação para a valorização da abrangência é que este é um dos elementos para a determinação do preço cobrado pelos anúncios comerciais, paralelamente às expectativas de audiência oferecidas por cada programa.

A diferença entre as atividades exibidora e produtora de uma rede de televisão, relaciona-se com o conceito de competência básica pelo entendimento de que o principal produto vendido pelas estações ao mercado anunciante não é o programa em si (pois este é “vendido” aos telespectadores), mas o intervalo comercial (espaço compreendido entre os programas ou que separa os segmentos de um programa), e, secundariamente, os *merchandisings* inseridos no conteúdo dos shows, e patrocínios.

Mesmo que a mercadoria entregue ao público seja um composto de programas e anúncios comerciais, pode-se presumir que o interesse maior do público esteja voltado para a parcela informativa e de entretenimento da programação.

Por outro lado, o interesse dos anunciantes – aqueles que diretamente definem os resultados comerciais da estação – está voltado para os índices de audiência proporcionados pelo horário em que o programa é exibido, assim como para a adequação do conteúdo do programa aos hábitos do consumidor cuja atenção se pretende obter.

Ou seja, os anunciantes não “compram” um programa, mas a capacidade que este apresenta de captar a atenção de potenciais clientes para seus produtos e serviços.

Da mesma forma, pode-se presumir que os telespectadores não “compram” um programa em função de sua origem de produção, mas em função do grau de satisfação que o programa lhes proporciona, em termos de informação ou entretenimento.

As relações de troca que as redes de televisão mantêm com seus dois principais mercados – telespectadores e anunciantes – não indicam uma obrigatoriedade de que os produtos exibidos sejam igualmente produzidos pela fonte transmissora. Ainda mais, a forte tradição de considerar em um mesmo bloco indivisível as atividades produtoras e exibidoras pode ter distanciado o pensamento das redes de televisão de sua missão básica de transmissoras de mensagens. E, com isso, prejudicado o vislumbre de uma das maiores oportunidades surgidas no mercado de comunicações, a internet.

A relação entre redes de televisão e internet, que recentemente começou a se efetivar, confirma a adequação do conceito de competência básica como um guia do comportamento das empresas em geral.

Prahalad e Hamel esclarecem em “Competindo pelo Futuro” que a especificação de uma competência essencial permite à empresa vislumbrar e criar novos mercados.

E acrescentam que “...o verdadeiro problema competitivo é retardatários versus desafiantes, líderes versus inovadores, inerciais e copiadores versus criativos” (Hamel e Prahalad, 1995, p. 20). Neste sentido, as empresas de internet podem ser consideradas desafiantes, inovadoras e criativas, qualidades que as elevaram, em poucos anos, a níveis

de valor de mercado mais altos dos que os construídos pelos conglomerados de comunicação ao longo de décadas.

As redes de televisão – potencialmente as mais poderosas transmissoras de mensagens no setor de comunicação de massa – mesmo exercendo a liderança no processo de captura da atenção e do envolvimento do público -, procuram demonstrar que não são inteiramente inerciais (apesar de retardatárias), ao refletirem sobre suas competências básicas de distribuidores e exibidores de informações e entretenimento. A entrada das organizações Globo no ramo da internet, com a inauguração recente de um “portal” de conteúdo variado, é uma demonstração desta perspectiva.

Uma outra aproximação à recuperação da competência básica exibidora, é a predisposição (percebida nas entrevistas realizados pelo presente trabalho) de algumas redes em incentivar a aquisição de produtos externos, em terceirizar atividades e implementar parcerias e alianças produtivas.

3.2. Criação e Produção

O desenvolvimento das bases comerciais da televisão, após a Segunda Guerra, implicou na transposição para o novo veículo dos potenciais produtivos dos mais populares meios de comunicação que a precederam, o rádio e o cinema.

As transmissões experimentais ocorridas até aquele período envolviam eventos públicos, tais como as olimpíadas de Berlim, em 1936, ou as convenções dos partidos políticos norte-americanos, em 1940. A limitada oferta de aparelhos receptores – com a fabricação interrompida durante a guerra -, fazia com que a audiência fosse considerada uma atividade comunitária.

O crescimento da fabricação e vendas de receptores, após a segunda metade da década de 40, sedimentou o hábito residencial e familiar em torno do aparelho de TV.

Noticiários, shows musicais, eventos esportivos e programas de dramaturgia começaram a migrar para o novo veículo. Já no início dos anos 50 os programas de TV norte-americanos obtinham audiências maiores do que as registradas pelo rádio (cujo tempo médio de audiência diária diminuía de 4 horas para 30 minutos); a frequência às salas de cinema caía 72% em relação aos anos anteriores; e até mesmo a mídia impressa sentia os efeitos da televisão, com a rápida decadência das revistas semanais como *Life* e *Look* (Greenfield, op. Cit. p. 44), e a brasileira “O Cruzeiro”.

No Brasil, esta migração de público acontecia mais lentamente, mas já na passagem para os anos 60 o horário nobre de televisão suplantava os níveis de audiência radiofônica.

No estudo das origens da produção para TV um paralelo com o nascimento do rádio é ilustrativo. A primeira companhia radiofônica, RCA, foi criada em outubro de 1919 nos Estados Unidos, em meio a discussões sobre as formas de propriedade e operação das estações, se deveriam estar a cargo da iniciativa privada ou do Estado.

A RCA foi formada como uma *joint venture* de 4 poderosas corporações: a *General Electric*, a *AT&T*, a *Westinghouse*, e a *United Fruit*. Com exceção desta última, as 3 primeiras corporações tinham propósitos definidos de transportar suas competências básicas originais para o novo mercado que surgia.

A *AT&T* preocupava-se com a manutenção do virtual monopólio das linhas de transmissão à distância, e com a venda de equipamentos de transmissão de sua subsidiária *Western Electric* (que também fabricava centrais telefônicas, e que foi palco das primeiras experiências de pesquisas administrativas da escola de relações humanas, nas instalações na cidade de Hawthorne); a *GE* e a *Westinghouse* anteviam a grande demanda do nascente mercado consumidor de aparelhos receptores de rádio.

David Sarnoff, primeiro presidente da *RCA* e oriundo da pioneira empresa de telegrafia de Marconi, enxergava a produção e oferta de programas de rádio como elementos de estímulo à venda de aparelhos receptores.

Inicialmente, a intenção do governo e das empresas envolvidas era de que o financiamento das operações de rádio fosse baseado em pagamento de taxas por parte do público (como viria a acontecer em alguns países europeus que optaram pelo modelo de controle estatal), e somente em 1922 foi realizada a primeira transmissão de mensagem de caráter comercial, um anúncio imobiliário, em Nova Iorque (Greenfield, op. Cit. p. 38).

As emissoras de rádio proliferaram em um ambiente livre de qualquer regulação até 1927, quando foi criada a *Federal Radio Commission* (transformada, em 1934, na *Federal Communications Commission – FCC* , com o intuito de abranger a televisão e outras utilizações dos serviços de comunicação via ondas eletromagnéticas).

Desta forma, a televisão comercial nasceu em um ambiente em que as bases normativas, empresariais e mercadológicas já estavam consagradas, em função da experiência com as emissoras de rádio. O objetivo comercial da produção de programas, nos países que optaram pelo modelo de controle privado, vem dos primórdios da implantação da televisão, que não só absorvia grande parcela dos públicos do cinema e do rádio, mas também concorria pelas verbas publicitárias anteriormente destinadas aos demais veículos.

Tendo assumido um caráter eminentemente comercial, com finalidade lucrativa, as estações de televisão herdaram da tradição radiofônica a presença – quando não a intervenção direta nas produções -, da figura do patrocinador. Dois exemplos característicos desta época, no Brasil, foram as novelas da antiga Rádio Nacional (patrocinadas pela Gessy Lever), e o noticioso Repórter Esso, quando a estação exercia o papel básico de veículo das produções de responsabilidade dos patrocinadores.

Na televisão, vários patrocinadores emprestavam suas marcas aos títulos de programas (*The Texaco Star Theatre*, de 1948, e o *General Electric Theatre*, de 1956), enquanto no Brasil, o show de variedades “Noite de Gala” era produzido diretamente pela empresa patrocinadora, a cadeia de lojas de eletrodomésticos Rei da Voz.

Além da intervenção dos patrocinadores na produção de programas, duas outras características foram transportadas das estações de rádio para as emissoras de televisão; em primeiro lugar, o conceito de *broadcasting*, que pode ser literalmente traduzido como uma “projeção ampla”, significando que uma programação deveria incluir programas de diferentes estilos, destinados a públicos variados. Ao longo dos últimos 50 anos, a televisão vem seguindo o exemplo das estações de rádio da década de 40 ao oferecer, ao público em geral, programas noticiosos e jornalísticos, novelas e comédias de situação (os *sitcoms* americanos ao estilo do pioneiro *I love Lucy*), shows musicais, eventos esportivos.

A segunda herança oriunda do rádio refere-se à concentração e controle direto, por parte das redes, dos talentos envolvidos na produção, nas áreas técnicas e artísticas. Com exceção dos programas diretamente produzidos pelos patrocinadores (prática que caiu em desuso a partir da década de 70), as estações de rádio e televisão com programação *broadcasting* agregavam em sua pirâmide funcional milhares de profissionais participantes de todas as etapas do processo produtivo de programas. A Rádio Nacional do Rio de Janeiro, por exemplo, ao completar 20 anos de existência em 1956, reunia mais de 1.500 funcionários, entre pessoal administrativo e comercial, redatores, músicos, atores, locutores e técnicos.

Tal fenômeno provocava uma estrutura de custos fixos complexa, distante da simplificação adotada pelas modernas estações de rádio, segmentadas por estilo de programação e por tipo de público. A tendência à segmentação ainda não foi verificada nas

redes de televisão aberta, estando restrita a algumas iniciativas como a rede noticiosa via satélite *CNN* ou a rede em UHF *MTV*, dedicada a assuntos musicais.

As estações a cabo ou satélite, cuja origem principal de recursos é o pagamento de assinaturas por parte de público, adotaram a segmentação com dezenas de canais especializados em filmes, esportes ou documentários e utilizam a terceirização da produção numa escala bastante acentuada.

Ao contrário do rádio moderno, ou das TVs por assinatura, as principais redes de televisão brasileiras praticam uma expressiva concentração das atividades produtivas próprias, responsável pela metade dos programas exibidos. As entrevistas que o presente trabalho realizou com profissionais de televisão mostram uma persistência do modelo de organização funcional, com eventuais incursões nas formas mais flexíveis de “divisões “ (como os departamentos jornalísticos das TVs norte-americanas, ou as “centrais” de produção da brasileira TV Globo), ou “matricial “ (reunião de profissionais de diversas áreas em torno de projetos específicos, como a transmissão da Copa do Mundo).

O modelo produtivo mantido pela televisão brasileira pode ser explicado por razões que transcendem à necessidade de atendimento aos objetivos de desempenho: custo, qualidade, confiabilidade e flexibilidade. Duas outras questões se apresentam, que, embora relacionadas, mantêm características próprias. A primeira diz respeito a uma tradição organizacional e cultural de controle absoluto sobre o material produzido.

Inicialmente pode-se citar a influência das imposições normativas dos órgãos reguladores, que atribuem à entidade exibidora a responsabilidade legal sobre o material exibido. Independentemente do gênero do programa (jornalístico, musical ou esportivo), as consequências legais por atos de injúria ou difamação, e utilização de material não autorizado pelos detentores de direitos originais, recaem sobre o veículo exibidor.

Um outro fator que pode ser relacionado à prática do controle refere-se à cultura organizacional das empresas de comunicação, parcialmente influenciada por estruturas de comando familiar. Esta característica é comum a vários países, e no Brasil é reforçada pela legislação, que reserva a pessoas físicas o direito de recebimento de concessões de canais de radiofrequência. Mesmo que se observe uma tendência à profissionalização dos escalões dirigentes e a adoção de formas de organização mais modernas, a influência do mando familiar ou personalista é presente na maioria das redes de televisão, no que se refere às decisões de investimento ou mesmo na determinação artística de programação.

Evidentemente, as influências sistêmicas e contingenciais explicam grande parte das decisões de programação: as necessidades e exigências objetivas do público, do mercado anunciante, das afiliadas ou o poder concedente; as influências do macroambiente e das tarefas que envolvem fornecedores e concorrentes; a interação permanente entre diversas variáveis, tanto internas (relações trabalhistas) às redes quanto externas (concorrência, suprimentos); os permanentes processos de *feedback* na apuração dos índices de audiência e nos levantamentos de faturamento.

No entanto, e até mesmo por ainda estarem atuantes muitos fundadores de redes de televisão, observa-se a influência da espontaneidade individualista (e às vezes, intuitiva) na formulação de políticas que dizem respeito à qualidade e estilos dos programas apresentados, e possivelmente, quanto à determinação de modelos de produção.

Um terceiro fator que transcende ao conjunto de elementos custo-qualidade - confiabilidade- flexibilidade, e que favorece a concentração produtiva, refere-se ao atual estágio de desenvolvimento do setor fornecedor de programas independentes, com limitações quantitativas e qualitativas. A associação que congrega as empresas produtoras reúne 30 participantes, e estima-se a existência de 90 produtoras relativamente capacitadas, em termos técnicos e humanos, a produzir programas para as redes ou estações afiliadas.

Neste aspecto a situação brasileira difere da norte-americana, em que o setor de televisão contou com a estrutura dos estúdios cinematográficos (protegidos pela regulamentação do *FCC* que restringia a produção das redes para o horário nobre).

No Brasil ainda não se estabeleceu uma regra eficaz para a produção independente, principalmente no que diz respeito ao financiamento da produção. Nos Estados Unidos, a prática mais comum consiste em a rede desenvolver uma idéia adequada a seus propósitos de audiência e contratar empresas produtoras externas para a realização integral do produto, sendo o financiamento promovido pela contratante.

No mercado brasileiro, as produtoras independentes – incentivadas pelo mercado ampliado das TVs a cabo – já encontram um maior espaço para a criação de novos programas, mas ainda se defrontam com a incapacidade de financiamento das produções. As leis de benefício fiscal (Rouanet e do Audiovisual) aparentemente não alcançaram seus objetivos de incentivo à produção de programas independentes (assim como de produções cinematográficas).

A intenção de transferir o financiamento para patrocinadores encontra naturais resistências, em virtude da incerteza quanto aos resultados de audiência que cerca os programas de produção independente, normalmente caracterizados por ambições intelectuais mais aparentes do que as encontradas nos programas produzidos pelas redes; e, eventualmente, quanto à confiabilidade na concretização do projeto.

Um quarto fator que ajuda a manutenção do atual modelo de produção é a predominância da empresa líder do setor nos aspectos de audiência e de resultados comerciais. Estima-se que o total de vendas obtido pela Rede Globo, 1.5 bilhões de dólares (de acordo com a revista *Exame*, Maiores e Melhores, 2000, p. 78) represente mais de 70% do volume total movimentado pelo setor, o que se traduz numa inevitável atração para o

benchmark (imitação ou acompanhamento das estratégias e táticas do líder) por parte das empresas concorrentes, tanto nos aspectos estéticos quanto nos aspectos produtivos.

Uma margem de lucro estimada pelo mercado em 20% do faturamento justifica e permite à empresa líder manter seu modelo de produção (e ainda realizar investimentos necessários à manutenção da liderança, como a recente contratação de “estrelas” das redes concorrentes). Esta situação de forte predomínio de uma rede no ambiente concorrencial encaminha a questão produtiva para um enfoque estratégico, visto que, ao se comprometer com o custo da exclusividade de seu pessoal, a rede Globo impõe uma barreira à capacidade de produção de seus concorrentes e a uma eventual proliferação de produtoras independentes.

Apesar destes fatores, nem tudo o que a televisão aberta exhibe é fruto exclusivo da competência básica dos estúdios pertencentes às redes (ver capítulo 6): os eventos musicais dependem de artistas e gravadoras, e os esportivos dos atletas e entidades detentoras dos direitos de transmissão; os filmes e seriados são adquiridos de distribuidoras de alcance mundial, os quais, apesar dos altos preços relacionados aos produtos de maior potencial de audiência, ajudam a neutralizar os efeitos dos custos fixos em pessoal e equipamentos; os noticiosos utilizam regularmente material fornecido por agências internacionais; e alguns shows de variedades e programas de entrevistas são de origem da produção independente.

O estudo sobre competências básicas de exibição e produção permite supor que, a despeito dos fatores que justificam a importância do modelo concentrado, há uma disposição de algumas redes em adotar formas de terceirização ou alianças com parceiros externos que lhes permita um maior equilíbrio financeiro, assim como a ampliação do espaço criativo para a elaboração de novos programas.

Entendem alguns entrevistados que a produção centralizada, ao mesmo tempo em que garante um controle maior sobre o conteúdo e qualidade do material exibido, também engessa as programações das redes em fórmulas tradicionais e pouco inovadoras.

Este tradicionalismo é explicado pelo fato de que a decisão sobre produção e exibição de programas é resultado não apenas da sensibilidade dos dirigentes em relação às expectativas do público ou do mercado anunciante, mas é também limitada por restrições financeiras, tecnológicas e pelo potencial realizador dos ativos humanos existentes em suas organizações.

4. Terceirização

A divisão do trabalho – da forma como foi descrita no início da revolução industrial por Adam Smith, em “A Riqueza das Nações”(1776) – significava a especialização individual na execução de tarefas. Este conceito permitiu a antevisão de uma cadeia relacionada de atividades-meio e atividades-fim, em que insumos e produtos agregavam-se numa sequência em direção à mercadoria final de consumo.

A categoria de atividades-fim de uma empresa representa as tarefas que agregam valor efetivo na cadeia produtiva, ou seja, intervenções que acrescentam alguma qualidade ao produto no intuito de atender necessidades e desejos do consumidor. Atividades-meio representam tarefas de apoio, que não agregam diretamente nenhum valor ao produto final.

Os primeiros trabalhos publicados sobre terceirização, como o artigo de Haroldo Brasil “A empresa e a estratégia de terceirização” (Revista de Administração de Empresas, março/abril de 1993, p. 6) admitiam que as atividades-meio seriam os alvos mais adequados para este processo descentralizador de tarefas. No entanto, o que aquele autor qualificava como “*activities sharing*” (terceirização) foi complementado pelo conceito de *outsourcing*, em função das novas práticas adotadas por várias indústrias no ambiente de produção globalizada, com as quais detentores de marcas de distribuição mundial transferiam a terceiros a fabricação de etapas cruciais do processo de produção.

O conjunto de atitudes de “*activities sharing*” voltadas para as atividades-meio e de “*outsourcing*” voltadas às atividades-fim passaram a abranger mais do que uma transferência de tarefas não associadas à linha principal de atuação de uma empresa.

Na primeira metade dos anos 90 entendia-se terceirização como “...uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma

sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade-fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade” (Fontanella, Tavares e Leiria, 1994, p. 19).

Mais recentemente, o termo *outsourcing* foi definido como sendo “...uma prática em que parte do conjunto de produtos e serviços utilizados por uma empresa (na realização da cadeia produtiva) são providenciados por uma empresa externa, num relacionamento colaborativo e interdependente. A empresa fornecedora desenvolve e continuamente melhora a competência e a infra-estrutura para atender o cliente (a empresa contratante), que deixa de possuí-los total ou parcialmente” (Pires, internet, download em dezembro/1999).

Na perspectiva do presente trabalho, o termo *terceirização* abrange as duas categorias de *activities sharing* e *outsourcing* em virtude do entendimento de que, nas organizações modernas, as fronteiras entre atividades de apoio e de produto são de definição mais complexa, partindo-se do pressuposto de que todos os elementos da organização estão de alguma forma envolvidos com a satisfação das necessidades do cliente.

Apesar deste enfoque, a legislação brasileira continua a identificar a *terceirização* com atividades consideradas de apoio, tais como vigilância, limpeza e manutenção, o que justifica os temores de empresários em relação à adoção de serviços *terceirizados* mais sofisticados. A preocupação empresarial refere-se aos riscos de responsabilidade (complementar ou total), no caso de inadimplência de pagamentos por parte da empresa contratada, especialmente quando as tarefas são executadas nas instalações da empresa contratante.

A respeito desta questão, o Tribunal Superior do Trabalho esclareceu:

- a) a contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário;
- b) não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância, conservação de limpeza, bem como de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta;
- c) o inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador (firma terceirizada), implica na responsabilidade subsidiária (complementar) do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações.

O risco do vínculo empregatício entre o empregado da empresa terceirizada e o tomador dos serviços é melhor explicitado nos artigos 2º e 3º da CLT, que determinam: *“...é empregador aquele que dirige a prestação pessoal do serviço”,* e que *“...é empregado aquele que tem com o contratante uma relação de pessoalidade, habitualidade, onerosidade (obrigação, dever), que se traduzem em subordinação e dependência”* (Queiroz, 1998, p. 205).

As instruções fornecidas pela legislação, ao mesmo tempo que justificam algumas resistências à adoção da terceirização, induzem a determinadas precauções que devem ser adotadas pelas empresas contratantes no sentido de: a) estabelecer relações contratuais explícitas com prestadores de serviços idôneos; b) restringir as práticas de comando ou controle direto, repassando-as à firma prestadora dos serviços.

Além das questões legais, a terceirização representa relevantes possibilidades de ganho de eficiência para as empresas, alterando suas estruturas de custo quanto à alocação de custos fixos e variáveis.

Peters e Waterman abordam a questão de que os custos que justificam a decisão de terceirizar não se restringem aos custos diretos identificáveis, mas incluem o efeito multiplicador dos custos de transação. Estes seriam representados pela comunicação interna, coordenação e controle, e tomada de decisões, que adquiriam um “... *crescimento geométrico com a complexidade que está associada ao aumento do número de empregados.... se uma função pode ser executada mais eficazmente por mercados (recursos externos) do que por hierarquias (recursos internos) então eles devem ser contratados*” (Peters e Waterman, 1982, p.123/124).

A noção de eficácia transmitida pelo texto representa “fazer a coisa certa” para atingir os objetivos da empresa, de modo diferente da noção de eficiência, que significaria “fazer as coisas da maneira certa”, uma preocupação presente desde os tempos da escola de administração científica.

Os argumentos de Peters e Waterman em defesa da eficácia seriam um dos pilares das técnicas de reengenharia dos anos 90, em busca da otimização de recursos e resultados imediatos.

Por outro lado, Prahalad e Hamel (Competindo pelo Futuro, 1994) contra-argumentavam que as preocupações da empresa deveriam visar o longo prazo e a criação de novos mercados, mais do que a contenção de custos visando uma adequação às condições dos mercados presentes.

A busca do equilíbrio entre estas duas posições antagônicas, representadas pelas dicotomias entre situação presente ou expectativas de futuro, contenção de despesas ou busca de maiores receitas, leva ao entendimento presente de que a terceirização não tem por objetivo apenas o repasse de custos, mas é uma forma de flexibilizar as operações produtivas. Estas não estariam atreladas apenas ao cálculo econômico de custo-benefício

mas procurariam atender necessidades estratégicas relativas à qualidade de atendimento, rapidez de entrega e adequação do produto às exigências do mercado.

A decisão de terceirizar tende a ser apropriada quando: a) ao prestador de serviços é permitido adquirir ganhos de escala que remunerem apropriadamente seus investimentos em especialização, e ; b) ao tomador de serviços é provável adquirir folgas de tempo e recursos provocadas pela diminuição da complexidade do gerenciamento das tarefas.

A complexidade da administração de uma rede de televisão pode ser percebida pela diversificação de suas operações e pela própria natureza do produto que distribui, programas variados e variáveis ao longo do tempo. A cadeia produtiva de uma rede de televisão – desde a concepção de uma filosofia de programação até a entrega dos programas aos receptores – envolve uma grande variedade de departamentos, alguns usuais nas empresas em geral e outros específicos do setor.

Entre os departamentos encontrados em outros setores, o organograma de uma rede inclui as atividades administrativas – recursos humanos, serviços jurídicos, segurança patrimonial, transportes, alimentação e serviços médicos -; atividades financeiras – tesouraria, contabilidade, controladoria -; e atividades comerciais – marketing, promoção, vendas. Em função da universalidade destas funções, a facilidade de terceirização é mais aparente e o mercado oferece fornecedores em várias destas áreas, inclusive as que envolvem aspectos de confidencialidade, como contabilidade, recursos humanos e serviços jurídicos.

Quanto aos departamentos de natureza específica do negócio de televisão, é oportuna a definição de funções e objetivos, que auxilie na averiguação de oportunidades de terceirização:

1. Departamento de engenharia – responsável pelos contatos de natureza técnica com os órgãos reguladores e pela observação dos critérios estabelecidos pela legislação. Aconselha a aquisição de equipamentos e é responsável por sua instalação e manutenção. Apesar de envolvido com uma das competências básicas da organização – a exibição -, é fato comum entre os profissionais desta área a existência de múltiplo vínculo empregatício em diferentes empresas de comunicação, mesmo concorrentes. A terceirização é usual nas tarefas de manutenção de estações retransmissoras ou na elaboração de projetos de telecomunicação. É um caso típico em que há dificuldade de estabelecer uma fronteira entre atividade-meio e atividade-fim, pois apesar de o departamento não participar diretamente da elaboração de programas, é responsável pela qualidade dos sinais recebidos pelos telespectadores, um dos ingredientes básicos da qualidade do produto.
2. Departamento técnico-operacional – responsável pela alocação de equipamentos, estúdios e pessoal de operação (operadores de câmara, áudio, iluminadores, diretores de TV, editores técnicos) entre as várias produções. Os profissionais participam de times em conjunto com especialistas de outras áreas, como nas equipes de jornalismo, compostas por operadores de câmaras e de áudio e repórteres. Algumas iniciativas vem sendo desenvolvidas no sentido da formação de cooperativas, que mantêm com as estações uma relação diferente do vínculo empregatício normal. Também nesta área ocorrem vínculos empregatícios múltiplos, além de que um grande número de profissionais desta área atua fora das redes, em produtoras de comerciais ou de forma independente.

3. Departamento de Programação – tem entre suas atribuições a análise dos índices de audiência fornecidos pelos institutos de pesquisa, a determinação de dias e horários de exibição dos programas, a produção de mensagens promocionais de programas da rede (“chamadas”) e, em algumas redes, a aquisição de filmes e seriados de produção externa. Algumas possibilidades de terceirização encontram-se nas equipes de produção de “chamadas”, análise de pesquisas ou consultoria na seleção de filmes por parte de críticos de cinema.
4. Setor de Operação Comercial – está geralmente incluído na estrutura do departamento comercial, mas exerce um papel de ligação entre o setor de vendas – que angaria os anúncios provenientes das agências de propaganda – e o departamento de programação, que determina a quantidade de intervalos comerciais e sua duração. Tornada extremamente ágil pela informatização de suas tarefas, a operação comercial é de difícil terceirização, pois instrumentaliza diretamente a principal fonte de receita das redes.
5. Os departamentos de produção – são denominados de acordo com os gêneros dos produtos que geram, e têm sua importância no organograma da rede relacionada aos respectivos resultados de audiência e receitas. Os mais característicos são:
 - a) Departamento de jornalismo – presente em todas as redes, produz os noticiosos e outros produtos de cunho jornalístico, como documentários, programas de entrevistas e debates. Seu pessoal é composto por redatores, repórteres, apresentadores e editores de imagens, que normalmente operam em todos os

períodos do dia. É um departamento sobre o qual a rede exerce um forte controle, em função das possíveis consequências legais das matérias transmitidas e pelo potencial de influência política e econômica dos programas.

- b) Departamento de esportes – em algumas situações, exerce uma atividade controlada pelo departamento de jornalismo, mas pode ganhar autonomia quando a rede negocia eventos esportivos que envolvam grandes cifras, como campeonatos de futebol e eventos internacionais. Uma de suas atribuições é a negociação dos direitos de transmissão, assim como a administração de pessoal especializado (narradores, comentaristas). Recentemente a Rede Bandeirantes terceirizou inteiramente sua programação esportiva.
- c) Departamento de shows – responsável pela criação e produção de programas de variedades e humorísticos. Por sua natureza mais abrangente e flexível quanto ao tipo de profissionais que congrega, é uma área propícia à terceirização. São exemplos históricos de terceirização os programas “Noite de Gala”, “Flávio Cavalcanti” (na extinta TV Tupi) e “Silvio Santos” (quando era exibido pela TV Globo). Nas iniciativas atuais - como o programa “Raul Gil”, exibido pela Rede Record -, a estação fornece a equipe operacional, estúdios e equipamentos, enquanto o produtor independente é responsável por apresentadores, redatores e o restante da equipe de produção.
- d) Departamento de Novelas – em algumas redes, é o foco da maior atenção dos dirigentes, em função do alto potencial de audiência e faturamento, assim como de sua estrutura de custos. Verdadeiras indústrias foram construídas em torno

da produção de novelas, incluindo estúdios, equipamentos e pessoal especializado como autores e roteiristas, diretores de elenco, intérpretes, figurinistas e cenógrafos, artífices como costureiras e marceneiros. Os custos variáveis são muito expressivos, abrangendo material para construção de cenários e uma ampla gama de serviços, como segurança, transportes e alimentação. A indústria brasileira de produção de novelas, que tem como expoente a Rede Globo, distribui seus produtos para diversos países e concorre em igualdade de condições artísticas e comerciais com as produções mexicanas, venezuelanas e norte-americanas. Nesta área algumas iniciativas de produção externa foram bem sucedidas em termos de audiência, como, por exemplo, a exibição de novelas mexicanas na rede SBT, embora sem o mesmo resultado comercial proporcionado pelas produções nacionais. Neste campo a terceirização pode ser incentivada, principalmente nas funções de serviço e de apoio. A manutenção de escritores, diretores e intérpretes sob contrato de exclusividade obedece a critérios estratégicos de concorrência, como uma barreira à entrada de outros produtores que possam obter níveis de qualidade e popularidade semelhantes aos obtidos pela rede.

As possibilidades de terceirização na produção de programas permitem algumas reflexões. A predisposição à manutenção do controle direto da produção por parte dos dirigentes das redes parece ser proporcional à disponibilidades de recursos financeiros. Havendo recursos disponíveis, as redes principais dão preferência às produções próprias, o que lhes garante confiabilidade de conteúdo e prazos de entrega.

Outra explicação para esta tendência de controle direto pode ser relacionada a um "estilo brasileiro de administrar", da maneira que Marco Aurélio Prates e Betania de

Barros, da Fundação Dom Cabral, apresentaram: este “estilo” teria como características da liderança atributos de concentração de poder, personalismo (influência da intuição espontânea), e paternalismo (in Motta e Caldas, org. 1997, p.56).

Uma outra questão, talvez até mais decisiva, refere-se às dificuldades de comunicação e de realização de transações entre as redes e os produtores independentes. Enquanto, aparentemente, as redes adotam uma postura mais industrial na produção e de caráter imediatista quanto aos resultados de audiência e faturamento, os produtores independentes defendem padrões de execução mais artesanais e propósitos de qualidade mais elaborados, em termos de conteúdo e estéticos.

A aproximação destas duas linguagens é um possível caminho para o incremento da produção independente, mas a despeito desta dificuldade de comunicação, parcela significativa dos 400 programas exibidos pela televisão aberta brasileira são produzidos externamente às estruturas próprias das redes.

5. Qualidade de Produto

Nas definições de dicionário, o conceito de qualidade pode ser entendido como “propriedade, atributo ou condição distintivas de coisas ou pessoas e que lhes determina a natureza”. Além disso, a qualidade permite “, avaliar, aprovar, aceitar ou recusar qualquer coisa”, sendo este julgamento condicionado por uma escala de valores individual.

A avaliação a respeito da qualidade de qualquer coisa não pode estar dissociada da cultura em que o observador está inserido, assim como dos objetivos e necessidades de quem estuda e avalia o fenômeno. A partir da constatação de diferentes enfoques manifestados nas entrevistas realizadas e textos consultados pelo presente trabalho, e da relatividade das respectivas observações, o estudo a respeito da qualidade do produto televisivo incorpora diferentes perspectivas adotadas pelos agentes envolvidos com o setor. Ao adotar esta exposição, o trabalho manifesta uma descrença em uma definição absoluta e geral a respeito de qualidade de produto, entendendo que os variados julgamentos proferidos a respeito do assunto obedecem a lógicas e interesses diferentes.

A demonstração destas perspectivas pretende seguir uma seqüência, que: a) tem início com as intenções do poder concedente, agente gerador da implantação de redes de televisão; b) prossegue com as visões estratégicas dos dirigentes das redes, responsáveis pela criação das estruturas e processos produtivos; c) procura captar algumas manifestações dos profissionais que elaboram e executam as tarefas; d) analisa as observações do mercado publicitário, que financia a realização da produção; e) procura entender as razões do público telespectador ao exercer o consumo dos programas exibidos; f) relaciona algumas manifestações dos fornecedores de programas independentes, associadas às suas relações com as redes exibidoras, e localiza alguns enfoques proferidos por críticos e estudiosos dos meios de comunicação.

As intenções do poder concedente são explicitadas em vários instrumentos legais, como o artigo 221 da Constituição Federal, que determina: *“a produção e a programação das emissoras de rádio e televisão atenderão aos seguintes princípios:*

I – preferência a finalidades educativas, artísticas, culturais e informativas;

II – promoção da cultura nacional e regional e estímulo à produção independente que objetive sua divulgação;

III – regionalização da produção cultural, artística e jornalística, conforme percentuais estabelecidos por lei;

IV – respeito aos valores éticos e sociais da pessoa e da família “ (in Priolli, 1999).

A observação das programações das redes de televisão mostra que os objetivos estabelecidos pelo poder concedente não se concretizaram inteiramente, principalmente quanto às finalidades educativas, regionalização da produção e estímulo à produção independente.

Esta situação exemplifica a discordância freqüente entre as intenções gerais do poder público e a realidade praticada pelo setor privado, sujeito a imperativos contingenciais que não se submetem à vontade do Estado. Além disso, esta é uma das áreas em que se pode presumir o descompasso entre o discurso político – que pretende atender aos interesses da sociedade -, e as atividades extra-legislativas de alguns políticos, muitos deles exercendo atividades empresariais paralelas.

De acordo com Venício Lima, *“... levantamento divulgado em 1995 indicava que das 302 emissoras comerciais de TV existentes no país, 94 pertencem a políticos ou ex-políticos; das 2.908 emissoras de rádio, 1.169 pertencem a políticos e ex-políticos; dos 594 parlamentares, 130 têm uma concessão de rádio ou TV, ou uma combinação das duas; e dos 27 governadores, 12 têm concessões de rádio ou TV”* (revista Contato, out/dez 1998.

p. 54). Por outro lado, uma “Frente parlamentar de apoio à rede pública” preocupa-se com a sobrevivência das TVs educativas.

Estas informações permitem supor que parcela do poder legislativo não seja inteiramente neutra ao tratar das questões relativas à comunicação de massa, ao criar ou forçar a implantação de leis que possam vir a contrariar seus próprios interesses empresariais ou eleitorais.

Os interesses empresariais, impulsionados e limitados pelos movimentos dos mercados, têm sido amplamente respeitados pelas instâncias executivas responsáveis pelo controle das estações de TV, o Ministério das Comunicações e a Anatel. O presente trabalho constatou que, sendo respeitados os parâmetros técnicos relativos à utilização de frequências e padrões de transmissão, as estações e redes de televisão usufruem de grande liberdade de programação, mesmo nos tópicos de intenção educativa e produção regional preconizados pela Constituição.

A dificuldade da regionalização pode ser entendida sob a ótica de “economias de escala de exibição”, em que a lógica empresarial das redes e suas estações afiliadas opta pela centralização da produção em função de cálculos de custo-benefício.

Os mercados situados fora dos principais centros produtores, Rio de Janeiro e São Paulo, enfrentam restrições quanto a pessoal qualificado e equipamentos, e, aparentemente, o que a sociedade perde em termos de multidiversidade cultural, as redes procuram repor com a homogeneização de símbolos, linguagens e valores em âmbito nacional.

A outra questão de programação das redes, que apresenta uma discordância com o texto constitucional, refere-se à finalidade educativa dos programas.

Os processos de educação à distância via televisão são objeto de estudo há várias décadas. Em 1934 foi realizado o primeiro programa educacional via televisão, como relatam Moore e Kearsley: “ *in that year the State University of Iowa presented television*

broadcasts is such subjects as oral hygiene and identifying star constellations” (Moore e Kearsley, 1996, p. 27). Na distribuição de frequências ocorrida nos Estados Unidos após a Segunda Guerra, 242 dos 2053 canais foram outorgados a entidades não comerciais.

No Brasil as 26 estações geradoras educativas em VHF formam cadeias que, em determinados horários, incluem mais de mil estações repetidoras. Mesmo assim, a tradição de funcionamento como um sistema relativamente fechado, desvinculado de preocupações com níveis de audiência e resultados comerciais, levou as estações educativas aos atuais impasses operacionais e dificuldades de sobrevivência.

Apesar das iniciativas e estudos relativos à utilização das estações de televisão no processo educacional, os índices de audiência demonstram a baixa receptividade do público a este gênero de programas (ver apêndice), e a complexidade envolvida na determinação de um modelo eficaz de educação à distância. As duas redes públicas de televisão de teor educativo e cultural – capitaneadas pela TVE do Rio de Janeiro e TV Cultura de São Paulo –, após a transformação recente em organizações sociais (em substituição à modalidade anterior de autarquia), perceberam a necessidade de obter financiamento através dos mecanismos de mercado, em lugar dos tradicionais repasses de verbas públicas, e defrontaram-se com o dilema de cumprir suas finalidades estatutárias e, ao mesmo tempo, conciliar suas programações com o desejo do público e a demanda dos anunciantes, baseada em índices de audiência.

Com referência às redes comerciais, a liberalidade do poder concedente na observância dos instrumentos legais manifesta, mais do que ineficácia de controle, uma atitude ideológica de respeito (ou submissão, como entendem alguns críticos do neo-liberalismo) às forças que atuam no mercado competitivo.

Estas forças de mercado são traduzidas – para os formuladores de estratégias de atuação das redes –, em índices de audiência e valores de faturamento. Estas duas

grandezas direcionam o pensamento dos dirigentes da televisão aberta em suas considerações a respeito de qualidade de produto, em que condicionantes tecnológicos, valores estéticos, posturas éticas e formas de organização são conciliados com os dois pressupostos de mercado.

Paralelamente às condições primárias de qualidade representadas por intensidade de sinal, nitidez de som e imagem e outras características de caráter tecnológico, a programação da televisão aberta apresenta atributos que a diferenciam de outras formas de comunicação. A diversidade de informações, observável nas programações genéricas que difundem vários tipos de programa, distingue a televisão aberta das modalidades segmentadas de TVs a cabo, ou do aluguel de vídeos; a difusão sincronizada de sons e imagens representa um diferencial em relação ao rádio; o movimento das ações transmitidas pela televisão, supera (em alguns aspectos de atratividade emocional) a imobilidade dos textos e fotos impressos; a gratuidade e o consumo residencial, representam uma vantagem em relação ao cinema; e a simplicidade de manuseio do receptor de TV ainda constitui uma vantagem em relação à internet, além dos fatores econômicos e educacionais envolvidos na aquisição de computadores ou acesso à *web*.

É nesta situação concorrencial com os demais veículos de informação e entretenimento que as redes de televisão pautam suas decisões de criação, produção e distribuição de programas, em que o alvo de qualidade é atingido quando os programas obtêm a fidelidade do público e o apoio financeiro dos anunciantes.

O nível estratégico – dirigentes das redes e estações afiliadas – é complementado pelos níveis táticos e operacionais – executivos e executores –, cuja participação garante que a qualidade do produto televisivo não esteja restrita ao campo das idéias, mas se concretize em realizações. As manifestações a respeito de qualidade de produto por parte de executivos e trabalhadores expressam tendências individuais nos campos estéticos ou

políticos, não sendo percebidas iniciativas de sindicatos ou associações de profissionais em torno deste tema, com exceção do estímulo das premiações anuais da Associação de Críticos de Arte de SP aos programas considerados de melhor qualidade. Aparentemente as categorias executivas e operacionais valorizam mais as necessidades de emprego, remuneração, crescimento profissional e bom ambiente funcional interno.

Por outro lado, no setor publicitário o interesse pela melhoria da qualidade de produto é identificado tanto individualmente entre os profissionais que atuam nas negociações de compra de espaços nas estações e redes, quanto em níveis institucionais, como exemplificado pela criação de “grupos de mídia” dedicados a estudos e troca de informações a respeito dos veículos de comunicação. Entre estas entidades, uma das mais proeminentes é o “Grupo de Mídia de São Paulo”, responsável pela edição anual de um amplo estudo qualitativo e quantitativo sobre os veículos publicitários instalados no Brasil e países latino americanos.

Uma outra iniciativa institucional foi a implantação do Conselho de Normas Padrão (Cenp), que, instituindo novos mecanismos de remuneração das agências de propaganda por parte de anunciantes e veículos de comunicação, pretende estimular a utilização de pesquisas no processo de aquisição de espaço publicitário.

Também a atuação da Abert – associação das emissoras de rádio e TV – é voltada à manutenção da liberdade operacional das redes, na difusão de programas e publicidade (como na recente proibição de propaganda de cigarros).

A qualidade de produto, na perspectiva do mercado publicitário, é identificada com o interesse dos anunciantes em promover a aceitação de seus produtos junto ao público consumidor. Um programa de boa qualidade seria aquele que reunisse índices de audiência expressivos no segmento consumidor almejado, em aspectos quantitativos e qualitativos, e cujo conteúdo e estética estivessem de acordo com os códigos (e possibilidades) de

entendimento, e supostos desejos deste segmento. Desta forma, o julgamento dos anunciantes não parte de valores absolutos – exceto quanto às características técnicas primárias – mas está condicionado a seus propósitos de comunicação.

Um programa considerado adequado a um determinado segmento consumidor pode, ao mesmo tempo, ser considerado de “baixa qualidade” de comunicação para outros segmentos.

Ao considerar de “baixa qualidade” programas destinados ao público de menor poder aquisitivo – que, no Brasil, se confunde com níveis educacionais insuficientes -, o mercado publicitário manifesta seu procedimento de análise condicionado às possibilidades de consumo do público almejado.

As razões que levam o público a preferir determinados programas – e que supostamente estão associadas a seu julgamento a respeito de qualidade de produto – devem ser analisadas em uma perspectiva histórica da abrangência social da televisão.

Assim como qualquer outra tecnologia inovadora, a televisão foi inicialmente consumida pelas classes detentoras de poder econômico compatível com a aquisição de aparelhos receptores. O primeiro movimento de popularização da televisão brasileira ocorreu no final dos anos 60, em meio à expansão do crédito direto aos consumidores, como relata Priolli, no texto “Televisão e cultura democrática”: “*em 1971, atingiu-se 900 mil televisores/ano. Antenas de TV despontaram das favelas e bairros proletários, evidenciando a emergência de um novo público telespectador, com padrões culturais e expectativas substancialmente diversos dos públicos conhecidos*” (Priolli, 1999).

Recentemente, um novo surto de consumo - impulsionado pelo aumento (temporário) da renda real das classes de menor poder aquisitivo, após a implantação do Plano Real -, resultou na demanda de quase 30 milhões de novos aparelhos receptores, em grande parte adquiridos como o “primeiro aparelho” das classes mais pobres. O

desenvolvimento de programas com “apelo” mais popular, ou seja, adequados aos códigos de linguagem e valores das classes mais pobres, demonstrou, mais uma vez, a capacidade que as redes de televisão adquiriram ao longo de sua “curva de aprendizado” de sintonizar seus programas com o gosto vigente.

Numa abordagem sistêmica, verifica-se uma “sintonia de mão dupla” entre redes exibidoras e telespectadores, em que as primeiras respondem com programas que consideram adequados às manifestações das preferências do público, apuradas diariamente pelos institutos de pesquisa. Antes de qualquer consideração teórica sobre a qualidade dos programas que assiste, o público exerce, na prática, seu direito autônomo e espontâneo de escolha dos produtos que quer consumir.

A autonomia e espontaneidade do público (principalmente dos segmentos de menor escolaridade) no exercício da escolha parece ser o ponto de discórdia levantado por produtores independentes voltados à confecção de programas de conteúdo cultural mais apurado, e por críticos – acadêmicos ou jornalísticos –, a respeito da atuação das redes de televisão.

Uma parcela dos produtores independentes, particularmente os que encontram dificuldades na colocação de suas idéias no circuito comercial das redes de televisão, criticam a postura “imediatista” da programação, primordialmente voltada a resultados comerciais. Estes produtores levantam a polêmica sobre o “direito de antena”, como explica Priolli: *“esses produtores desejam oferecer novos produtos à indústria televisiva, concebidos a partir de novos parâmetros estéticos. Programas mais arrojados e modernos, equilibrados entre o experimentalismo e as linguagens consagradas da TV. Mas lhes falta o acesso às antenas, que as emissoras não franqueiam. Por razões econômicas, sobretudo, pois as emissoras são também produtoras e não hão de comprar fora o que podem fazer em casa, mais barato. E ainda por desconfiarem da capacidade de*

os produtores cumprirem prazos, exigências de formatação de produtos, volume de produção e outros parâmetros industriais” (Priolli, op. Cit.).

Acreditam ainda alguns críticos que a vontade do público em relação à escolha dos programas é primordialmente influenciada pela própria televisão, com impacto e abrangência superiores aos exercidos pelos demais veículos de comunicação. As redes de televisão utilizariam o poder promocional e de disseminação de hábitos para perpetuar suas próprias concepções estéticas e políticas. Outras instâncias sociais, como o Estado, a estrutura educacional, os costumes familiares ou as religiões teriam influências apenas subsidiárias na formação do gosto popular.

Opiniões incisivas são apresentadas por críticos, como Hoineff, que declara: “ *a televisão aberta foi literalmente definida, justamente pelos que ganhavam do Estado o direito de utilizar seu espectro de frequência pública, como um veículo necessariamente burro, feito para um público incapaz de apresentar qualquer padrão de exigência e, por isso mesmo, facilmente manipulável*” (Hoineff, 1996, p. 121). Esta declaração presume que a variedade da programação e a qualidade dos programas são resultantes da vontade exclusiva dos dirigentes de rede, que atuariam de forma autônoma em relação a influências e imperativos do meio ambiente.

A discussão sobre a qualidade do produto é propositalmente inconclusiva, em função da complexidade dos enfoques, das opiniões e necessidades divergentes, a maioria amplamente justificáveis.

As observações relativos ao tema admitem uma possível definição (que não pretende ser absoluta nem geral): o presente trabalho entende “qualidade de produto” como resultado da interação das manifestações dos agentes sistemicamente envolvidos na criação, produção, distribuição, financiamento, consumo e avaliação, referentes às

características técnicas e de conteúdo, dos programas apresentados pelas redes de televisão brasileiras.

A chancela de “boa qualidade” deve ser entendida considerando a ótica de quem profere o julgamento, e mesmo assim, avaliando as imposições éticas, culturais e estéticas do ambiente em que os programas estão inseridos.

6. Análise dos Programas de Televisão

As observações que constituem este capítulo foram baseadas no relatório de audiência de televisão do IBOPE, referente ao mês de maio de 2000 na região metropolitana de São Paulo.

A atuação praticamente monopolista no mercado de aferição de audiências de rádio e televisão é justificada pelos executivos do IBOPE como condizente com a própria natureza de seu trabalho, argumentando que caso existissem duas pesquisas concorrentes sobre a mesma matéria (o que já foi objeto de diversas tentativas nos últimos anos) poderiam acontecer duas possibilidades: na ocorrência de resultados semelhantes entre as duas pesquisas, o mercado optaria pela aquisição de apenas uma delas; ao contrário, na ocorrência de resultados diferentes, haveria uma forte possibilidade de um deles estar errado, por problemas de formulação estatística.

Apesar da virtual exclusividade na elaboração de pesquisas de audiência, o IBOPE recebe a confiança das redes e do mercado publicitário, o que não impede, no entanto, a credibilidade de outros institutos, como o Marplan, cujos relatórios são utilizados mais freqüentemente em estudos de natureza qualitativa.

O mês de maio mostrou-se conveniente para análise por tratar-se de um período em que as redes transmitem uma programação considerada normal, sem a intervenção perturbadora de estréias, reprises, propaganda política intensiva ou eventos extraordinários. A audiência em São Paulo (maior mercado de consumo e de anunciantes entre as principais cidades brasileiras) é considerada pelos anunciantes e executivos de rede como um guia apropriado para as decisões de programação e de aquisição de espaços publicitários.

Este estudo classificou 400 programas exibidos pelas redes de televisão aberta de acordo com seus níveis de audiência, por características referentes à inserção nas redes,

gêneros de programas e origem de produção (interna, externa ou mista em relação à estrutura produtiva das redes).

Em função das possíveis ambigüidades na definição de programas próprios ou produções externas (pela variedade de possibilidades de terceirizações parciais), este trabalho considerou como sendo de produção interna os programas idealizados e dirigidos por elementos que mantêm com a rede vínculo empregatício ou algum tipo de relação contratual explícita.

São “tipos ideais” de produções de origem interna, as novelas em que autor, diretor, equipe técnica e de produção, e intérpretes são funcionários ou mantêm vínculo estável com a rede produtora. Produtos de origem externa podem ser representados por filmes ou seriados, propaganda política, programas religiosos e de televentas produzidos por terceiros e exibidos pelas redes em sua forma original. Programas de origem de produção mista podem ser exemplificados por transmissões de eventos esportivos (futebol, automobilismo, tênis), em que a rede providencia a captação de imagens, mas não a realização do evento (no entanto, quando as tarefas são realizadas por um produtor independente, os eventos esportivos são considerados de origem externa).

Na categoria de produção mista estão incluídas as co-produções ou parcerias entre diversos agentes.

Os programas estão distribuídos entre as redes Globo, SBT, Bandeirantes, Record, CNT, Rede TV e Cultura, sendo que alguns programas de veiculação exclusiva em outras localidades não foram incluídos na pesquisa.

O universo da Grande São Paulo é composto por 16,2 milhões de habitantes com o seguinte perfil:

- 48,1% de homens e 51,9% de mulheres

- 13,4% têm idades entre 2 e 9 anos; 10,1% entre 10 e 14 anos; 20,4% entre 15 e 24 anos; 25,2% entre 25 e 39 anos; 31% com mais de 40 anos.
- 35,7% estão na classe AB; 37,1% na classe C; 27,2% na classe DE.

O presente trabalho acompanhou a classificação com que o IBOPE denomina os estilos de programa: novela, jornalismo, filme, seriado, política, show, esporte, infantil, educativo, religioso, televidas e outros (que inclui programas segmentados).

Deve-se ressaltar que alguns programas podem ter uma classificação imprecisa, em função de mistura de estilos (como programas infantis que apresentam musicais) ou definições generalizantes (como o jornalismo, que inclui noticiosos, programas de debates, entrevistas ou documentários).

A classificação quanto ao nível de audiências, proposta pelo presente trabalho, acompanha percentuais de audiência que incidem sobre o total da população.

Assim, audiência muito alta refere-se aos programas que atingem mais de 12% da população; audiência alta, os programas situados entre 6% e 12%; audiência média/superior, entre 4% e 6%; audiência média/inferior, entre 2% e 4%; baixa audiência, entre 1% e 2%; e audiência muito baixa, os programas que obtiveram menos de 1% do total da população.

6.1. Programas de audiência muito alta

- a) nível de audiência : mais de 2 milhões de telespectadores
- b) total de programas: 13
- c) por emissora: Globo – 12
 SBT – 1
- d) por gênero: novela – 2 política - 2
 jornalismo – 3 show - 2
 filme – 2 esporte - 2
- e) por origem de produção: interna – 7
 externa – 4
 mista - 2

Entre os programas de produção externa são encontrados 2 filmes, 2 horários políticos (sendo um deles um pronunciamento de autoridade pública e o outro de propaganda) e 2 transmissões de jogos de futebol.

Deve-se salientar o predomínio da Rede Globo entre os programas de produção interna, sendo 2 novelas em horário nobre, 3 programas de jornalismo (Jornal Nacional, Globo Repórter e SPTV – 2ª edição) e um show (de classificação pouca precisa), o Fantástico. A única inserção do SBT nesta categoria refere-se a uma produção externa, a sessão de filmes “Cine Espetacular”.

6.2. Programas de audiência alta

- a) nível de audiência: entre 1 e 2 milhões de telespectadores
- b) total de programas: 33
- c) por emissora: Globo – 19
 SBT – 12
 Record – 2
- d) por gênero: show – 13 outros - 4
 filme – 5 seriados - 3
 novela – 4 política - 1
- e) por origem de produção: interna – 23
 externa – 10

Com o aumento da base de programas, cresce a participação dos programas de produção interna. Também neste segmento a Rede Globo é predominante, participando com humorísticos (Zorra Total, Sai de Baixo), documentário (TV Ano 50), seriado (Malhação), novela, jornalismo (Jornal da Globo), shows (Sandy&Jr., Planeta Xuxa, Domingão do Faustão).

A participação da segunda rede é mais significativa, demonstrando sua habilidade na produção de shows populares apresentados por personalidades (Silvio Santos, Gugu, Ratinho) e programas humorísticos (A praça é nossa, Ô coitado).

A composição deste segmento de audiência, demonstra a popularidade das novelas importadas exibidas pelo SBT e a permanência dos filmes (5 sessões diferentes, 3 na Globo, 1 no SBT e 1 na Record) como um importante ingrediente nas programações de TV.

6.3. Programas de audiência média/superior

- a) nível de audiência: entre 650 mil e 1 milhão de telespectadores
- b) total de programas: 27
- c) por emissora: Globo – 12
 SBT – 10
 Record – 4
 Bandeirantes – 1
- d) por gênero: show – 8 infantil - 2
 jornalismo – 6 política - 2
 esportes – 4 novela - 1
 seriado – 3 outros - 1
- e) por origem de produção : interna - 16
 externa - 8
 mista – 3

Nesta classificação de audiência, diminui a distância entre a primeira e a segunda redes, mas a diversificação de estilos de programas é mantida.

Nas classificações anteriores a produção externa referia-se principalmente a filmes, pronunciamentos políticos ou eventos esportivos, mas a partir do segmento de audiência média/superior aparece um show de variedades de produção independente (programa Raul Gil, exibido pela Rede Record), assim como um evento esportivo também com participação de produção independente, na Rede Bandeirantes. Além de Raul Gil, outros apresentadores expressivos estão nesta faixa de audiência: Hebe Camargo, Jô Soares, Luciano Huck, Ana Maria Braga e Gugu Liberato (no Sabadão Sertanejo, do SBT).

6.4. Programas de audiência média/inferior

- a) nível de audiência: entre 325 mil e 650 mil telespectadores
- b) total de programas : 52
- c) por emissora: SBT –18
 Globo – 9
 Record – 19
 Bandeirantes – 5
 CNT – 1
- d) por gênero: show – 16
 filme – 9 esporte - 4
 infantil – 7 seriado - 3
 jornalismo – 6 religioso - 1
 novela – 5 política - 1
- e) por origem de produção: interna – 28
 externa – 22
 mista – 2

Nesta categoria, amplia-se o espectro de estilos (com a inclusão da transmissão de missa no SBT), a participação de programas infantis (Eliana, na Record, e Angélica, na Globo) e mais filmes (na Globo, SBT, Record e Bandeirantes). A rede CNT é incluída, com a “Festa do Mallandro”. Novelas em horários vespertinos, shows (partes do programa Silvio Santos, Xuxa Park, Programa Livre, Fábio Jr.e Ed Banana), assim como programas segmentados (Pequenas empresas, Grandes Negócios).

6.6 Programas de audiência muito baixa

a) nível de audiência:	menos de 150 mil telespectadores	
b) total de programas:	195	
c) por emissora:	Cultura – 78	SBT - 8
	Bandeirantes – 37	Record - 8
	CNT – 36	Globo - 1
	Rede TV – 27	
d) por gênero:	jornalismo – 35	televentas - 14
	infantil – 30	esporte - 13
	outros – 28	seriados - 8
	show – 22	educativo - 6
	filme – 17	política 6
	religioso – 16	
f) por origem de produção:	interna – 65	
	externa – 121	
	mista – 9	

Na faixa de audiência muito baixa, que podemos considerar como ausente das cogitações de compra do mercado publicitário, encontra-se um grande número de programas infantis, de televentas e religiosos (geralmente de produção de terceiros). Parcela significativa de programas jornalísticos desta faixa são transmitidos em horários de extremidade das programações, nas redes de menor audiência.

6.7 Quadro Geral

Com o intuito de consolidar os dados apresentados, o presente trabalho apresenta duas tabelas resumidas, classificando as faixas de audiência em A+ (muito alta), A- (alta), B+ (média superior), B- (média inferior), C+ (baixa) e C- (muito baixa).

Classificação	A+	A-	B+	B-	C+	C-	Total
Total	13	33	27	52	80	195	400
Globo	12	19	12	9	18	1	71
SBT	1	12	10	18	10	8	59
Record	-	2	4	19	15	8	48
Bandeirantes	-	-	1	5	22	37	65
CNT	-	-	-	1	4	36	41
Rede TV!	-	-	-	-	7	27	34
Cultura	-	-	-	-	4	78	82
Novela	2	4	1	5	-	-	12
Jornalismo	3	3	6	6	11	35	64
Filme	2	5	-	9	9	17	42
Show	2	13	8	16	9	22	70
Esporte	2	-	4	4	16	13	39
Seriado	-	3	3	3	8	8	25
Política	2	1	2	1	2	6	14
Outros	-	4	1	-	8	28	41
Infantil	-	-	2	7	7	30	46
Religioso	-	-	-	1	4	16	21
Educativo	-	-	-	-	6	6	12
Televentas	-	-	-	-	-	14	14

6.8 Origem de produção do setor

O quadro abaixo informa a quantidade de títulos de programas por classificação de audiência e por origem de produção, considerando todo o mercado de televisão aberta brasileiro.

Classificações	A+	A-	B+	B-	C+	C-	Totais
Produção Interna	7	23	16	28	24	65	163
Produção Externa	4	10	8	22	38	121	205
Produção Mista	2	-	3	2	18	9	32
Totais	13	33	27	52	80	195	400

A partir da análise das quantidades apresentadas nos quadros acima, pode-se extrair algumas conclusões significativas a respeito da estratégia operacional e dos modelos de produção adotados pela televisão aberta. A conclusão mais imediata contraria a hipótese de que o setor concentra a produção nas estruturas das redes, visto que mais de 50% dos programas são de produção externa, isto é, sua elaboração e direção são realizadas por elementos que não mantêm contrato de exclusividade com a rede exibidora.

Neste caso estão incluídos os filmes, seriados, programas políticos, de televentas, a maioria dos programas religiosos e eventos esportivos. Além disso, na área de programas educativos, é bastante freqüente a formação de parcerias produtivas das redes exibidoras com instituições culturais.

6.9 Origem de produção por rede

A partir de informações obtidas nos departamentos de programação das redes, o trabalho calculou os percentuais referentes às categorias de origem de produção, em cada rede de televisão aberta:

Rede	Interna	Externa	Mista	Totais
Globo	66%	17%	17%	100%
SBT	41%	51%	8%	100%
Record	48%	44%	8%	100%
Bandeirantes	17%	78%	5%	100%
CNT	23%	74%	3%	100%
Rede TV!	37%	56%	7%	100%
Cultura	46%	46%	8%	100%
Totais	41,25%	49,25%	9,5%	100%

Considerando-se que a rede Globo obtém mais da metade da audiência do mercado, observa-se uma correlação entre altas audiências e produção interna, da mesma forma que se pode associar baixas audiências com produções externas. No conjunto dos 50 programas de maior audiência aparecem 13 produções (ou 26%) de origem externa. Já no conjunto dos 50 programas de menor audiência, 39 (ou 78%) são produções externas.

Por outro lado, o estudo demonstra o grande espaço ocupado por produções externas e mistas nas programações das redes, o que pode representar um sintoma otimista para o desenvolvimento do mercado fornecedor de programas independentes.

6.10 As preferências dos telespectadores

O quadro abaixo apresenta uma consolidação do número de telespectadores por gênero de programa, somando-se todas as classes de audiência, e todos os programas exibidos pelas redes:

Classificação	Número de Telespectadores (1.000)
Show	40.526
Jornalismo	24.452
Filme	18.539
Esporte	14.467
Novela	14.250
Seriado	10.903
Outros	9.235
Infantil	9.058
Política	8.853
Religioso	2.053
Educativo	1.519
Televentas	397

Os números acima confirmam a pouca amplitude das redes de televisão enquanto veículos da educação formal. Por outro lado contrariam as críticas relacionadas ao caráter alienante das programações, visto que os programas jornalísticos representam o segundo gênero preferido do grande público, com 70 % a mais de assistentes do que as novelas.

Os dados acima também sugerem que o público telespectador não encontra na televisão uma grande influência religiosa, e que suas expectativas em relação ao veículo são amplamente voltadas para o entretenimento, pelo que se verifica pela audiência consolidada dos 70 diferentes programas classificados como shows.

A audiência dos programas políticos possivelmente não reflete as inclinações do público, já que o tema é diariamente tratado nos noticiosos e outros programas do gênero jornalístico, havendo inclusive pesquisas que demonstram que a escolha de candidatos por parte do eleitorado é influenciada principalmente pela televisão.

A análise dos 400 programas exibidos pelas redes de televisão mostra que o público recebe uma ampla variedade de estilos de programas, com ênfase nos shows, programas jornalísticos, filmes, seriados e esportes, paralelamente ao grande impacto de audiência de algumas novelas.

Com exceção da Globo, as demais redes de televisão reservam a maior parte de seus horários a programas produzidos externamente, o que não significa estímulo à produção terceirizada. Esta situação reflete a aquisição de filmes e seriados (geralmente estrangeiros), exposta às flutuações da taxa de câmbio, e transmissões de eventos esportivos (campeonatos de futebol, competições automobilísticas, torneios de tênis) dependentes das determinações de preços dos detentores de direitos, e, até mesmo, da popularidade dos atletas participantes.

Outro fator que supervaloriza o percentual das produções externas é a veiculação de programas de tevenda e uma parcela dos programas religiosos, que não representam uma atitude estratégica de programação, mas sobretudo uma fonte de receita comercial resultante do arrendamento de horários.

7. Conclusão

Uma visão mecanicista – em que o efeito busca enxergar (pelo espelho retrovisor) uma única causa, e este prevê apenas uma consequência – não seria suficiente para descrever a complexidade do comportamento de uma rede de televisão. Detentora de uma natureza específica, caracterizada por distribuir programação variada, uma organização de televisão aberta concilia as tarefas de centenas (em alguns casos, milhares) de profissionais especializados, departamentos e grupos internos com interesses e opiniões diferentes.

Ao mesmo tempo em que procura satisfazer os desejos do público relativos à informação e ao entretenimento, os formuladores de programação e de estratégias operacionais observam (e freqüentemente acatam) os sinais de aprovação ou desaprovação do mercado publicitário, do poder concedente e da “opinião pública”.

O poder da influência da televisão aberta é observado não apenas na disseminação de hábitos e valores junto à população, mas também no impacto que exerce sobre o consumo (em termos quantitativos e na escolha de produtos) e até mesmo na performance de outros veículos informativos e culturais: venda de discos e audiência da rádios, estimuladas pelos temas musicais das novelas; leitura de jornais e revistas, que aprofundam as notícias transmitidas pelos programas noticiosos; a freqüência dos teatros que apresentam astros da televisão.

O teor dos programas apresentados em rede ainda espelham profundamente as posturas individuais dos formuladores da programação, colocando-os numa situação de poder que exige uma permanente reflexão ética a respeito das consequências sociais do produto que exibem.

Algumas redes percebem mais claramente do que outras esta responsabilidade social que o poder de comunicação lhes confere, e introduzem conscientemente nos

conteúdos dos programas atitudes e declarações que auxiliam a diminuição de discriminações e preconceitos.

Ao mesmo tempo, o incentivo ao consumo – observado não apenas nos intervalos comerciais, mas também subliminarmente (e, às vezes, diretamente) no conteúdo dos programas -, serve aos propósitos da economia de mercado, entidade ideológica da qual a televisão é um dos componentes e principais arautos.

O entendimento de que as redes de televisão operam de acordo com as regras da economia de mercado – eficiência na execução de tarefas e eficácia na busca de metas (principalmente o lucro) – ajuda a explicar a determinação de seus objetivos operacionais e estabelecimento dos modelos de produção.

As economias de escala de exibição justificam a predominância das transmissões em rede, que inibem o crescimento dos programas regionais; as economias de escala de produção motivam as principais redes à construção de grandes estúdios próprios e à manutenção, em regime de exclusividade, de grande parte de seu aparelho produtivo representado por equipamentos e pessoas.

Esta racionalidade adotada pelos dirigentes das redes e formada pelos imperativos contingenciais (entre os quais, lembrando o economista Vilfredo Pareto, um dos mais relevantes é a constatação de que não existe refeição grátis) ainda não é inteiramente admitida por alguns segmentos da sociedade. Como por exemplo, a Frente Parlamentar de apoio à Rede Pública de Televisão, que cogita em propor leis estabelecendo cobrança de uma taxa na aquisição de aparelhos receptores, ou mesmo o confisco de percentuais do faturamento das redes comerciais, no intuito de equilibrar as dificuldades orçamentárias das estações educativas. (Jornal do Brasil, 26/08/2000, relatando seminário realizado pelas estações educativas no Rio de Janeiro).

As investigações do presente estudo demonstram que as programações das redes de televisão não dependem exclusivamente dos programas produzidos internamente às suas estruturas, sendo compostas, em sua maior parte, por programas adquiridos a terceiros ou utilizando eventos realizados fora de seus estúdios. As necessidades de confecção dos produtos contam igualmente com a participação de profissionais ou firmas terceirizadas, mas ainda não na intensidade preconizada pelo setor de produção independente.

Na perspectiva do presente trabalho, a maior flexibilidade de produção e conseqüente fragmentação das origens de programas é uma tendência observável nos depoimentos de profissionais do ramo, e nas próprias imposições de custos fixos que as redes procuram evitar. O desenvolvimento do processo de flexibilização será facilitado na medida em que os exibidores, produtores independentes e mercado anunciante conseguirem estabelecer práticas de financiamento que substituam o investimento exclusivo das redes.

O intervencionismo legislativo não é uma garantia de eficácia no desmembramento das origens de produção, da mesma forma que a extinta reserva de mercado para a produção nacional de cinema ou as leis de benefício fiscal não foram suficientes para manter a energia produtiva do setor cinematográfico.

As soluções para o problema de concentração do poder produtivo nas redes exibidoras, que se estende às suas inclinações estéticas e políticas, podem ser encontradas nos próprios mecanismos do mercado, realidade aparentemente irreversível que abriga interesses eventualmente conflitantes, mas, no caso em estudo, amplamente conciliáveis.

As informações relativas às preferências do telespectador por gênero de programa possibilitam iluminar o pensamento criativo dos setores que pretendem incluir suas realizações nas grades de programação das redes.

Da mesma forma que a lei econômica da oferta e procura continua em vigor, os princípios que explicam as preferências do público não podem ser alterados abruptamente e justificam a longevidade dos programas líderes de audiência.

A elevação do nível cultural das classes que mais assistem televisão não é uma responsabilidade exclusiva do veículo, que, apesar disso, não adquiriu o direito de impor barreiras e legítimos esforços neste sentido.

A aproximação das tendências artísticas e culturais, a soma das capacidades criativas e produtivas das redes e do setor independente será possível na medida em que exista uma compreensão mútua de necessidades e objetivos, respeito às influências ambientais e tecnológicas, e principalmente, o entendimento de que o sistema sobrevive graças às interações de seus elementos.

8. Bibliografia

- 1 - ASIMOV, Isaac. Cronologia das ciências e das descobertas. Tradução de Ana Zelma Campos – Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1993.
- 2 – BERTALANFFY, Ludwig von. Teoria Geral dos Sistemas. Tradução de Francisco M. Guimarães. 3ª edição – Petrópolis: Vozes, 1977.
- 3 – BRASIL, Haroldo Guimarães. A empresa e a estratégia de terceirização. in Revista de Administração de Empresas – São Paulo, março/abril, 1993.
- 4 – BOYETT, Joseph. O guia dos gurus – os melhores conceitos e práticas de negócios. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- 5 – CHAMPY, James. Reengenharia da gerência – o mandato da nova liderança. Tradução Outras Palavras – Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- 6 – CHIAVENATO, Idalberto. Administração – teoria, processo e prática. 2ª edição – São Paulo: Makron Books, 1994.
- 7 - _____. Introdução à teoria geral da administração. 3ª edição – São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.
- 8 – CHURCH, C. West. Introdução à teoria dos sistemas. 2ª edição. Tradução de Francisco M. Guimarães – Petrópolis: Vozes, 1972.
- 9 – CRAIGER, Stuart. Os revolucionários da administração – um guia e o mundo dos negócios. Tradução de Roberto Galman – São Paulo: Negócio Editora: 1999.
- 10 – DIZARD, Wilson. A nova mídia – a comunicação de massa na era da informação. 2ª edição. Tradução de Edmond Jorge – Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2000.

- 11 – EMERY, Michael. The press and America – an interpretive of the mass media.
7th edition – New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- 12 – EPSTEIN, Isaac. Cibernética e comunicação. São Paulo: Cultrix, Ed. da
Universidade de São Paulo, 1973.
- 13 – FONTANELLA, Denise, TAVAREZ, Eveline, LEIRIA, Jerônimo. O lado
(des)humano da terceirização. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- 14 – GREENFIELD, Jeff. Television – the first fifty years - New York: Harry N.
Abrams, 1997.
- 15 – HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro – estratégias
inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de
amanhã. Tradução Outras Palavras – Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- 16 – _____. A competência essencial da
corporação. in Estratégia – a busca da vantagem competitiva. Cynthia
Montgomery e Michael Porter, org. tradução de Bazán Tecnologia e
Linguística – Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- 17 – HOINEFF, Nelson. A nova televisão – desmassificação e o impasse das
grandes redes – Rio de Janeiro: Comunicação Alternativa: Relume
Dumará, 1996.
- 18 – JURAN, J. M. Juran na liderança pela qualidade – uma guia para executivos.
3^a edição. Tradução de João Mario Csillag – São Paulo: Pioneira, 1993.
- 19 – LIMA, Venício Artur de. Globalização e política de comunicações no Brasil –
novos e velhos atores. Brasília: revista Contato, out/dez., 1998.
- 20 – MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria geral da administração – da
escola científica à competitividade na economia globalizada. 2^a edição –
São Paulo: Atlas, 2000.

- 21 - _____. Introdução à Administração. 5ª edição
– São Paulo: Atlas, 2000.
- 22 – MICKLETHWAIT, John e WOOLDRIDGE, Adrian. Os bruxos da administração – como entender a Babel dos gurus empresariais. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste – Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- 23 – MILES, Raymond e SNOW, Charles. Causes of failure in Network Organizations – California Management Review, summer, 1992.
- 24 – MOORE, Michael e KEARSLEY, Greg. Distance education – a system view – Belmont, CA: Wadsworth, 1996.
- 25 – MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea – a ciência e a arte de ser dirigente. 10ª edição – Rio de Janeiro: Record, 1999.
- 26 - _____. Transformação organizacional - a teoria e a prática de inovar – Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- 27 – PETERS, Thomas e WATERMAN, Robert. Vencendo a crise – como o bom senso empresarial pode superá-la. 6ª edição. Tradução de Baltazar Barbosa Filho – São Paulo: Harper & Row, 1993.
- 28 – PIRES, Silvio. Supply Chain Management. Internet. www.numa.org.br, em 25/12/99.
- 29 – PRATES, Marco Aurélio e BARROS, Betania Tanure. O estilo brasileiro de administrar. in Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. Motta e Caldas, org – São Paulo: Atlas, 1997.
- 30 – PRIOLLI, Gabriel. Televisão e cultura democrática – Rio de Janeiro – Mimeo, 1999.

- 30 – QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. Manual de terceirização. 9^a edição – São Paulo: STS, 1998.
- 31 – SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, HARLAND, Christine, HARRISON, Alan e JOHNSTON, Robert. Administração da produção – edição compacta. Tradução Ailton Bomfim Brandão *et alli* – São Paulo: Atlas, 1999.

Referências

- 1 – ACQUAVIVA, Marcus Claudio. Dicionário Jurídico Brasileiro Acquaviva. 9ª edição – São Paulo Ed. Jurídica Brasileira, 1998.
- 2 – KOOGAN, Houaiss. Dicionário Ilustrado. Rio de Janeiro: Delta, 1997.
- 3 – Jornal ANJ – Brasília, agosto/2000.
- 4 – LALANDE, André. Vocabulário Técnico e crítico da filosofia. 2ª edição – São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- 5 – MÍDIA DADOS 2000 – São Paulo: Grupo de Mídia, 2000.
- 6 – Revista Exame – Maiores e Melhores: São Paulo: Abril, 2000.
- 7 – Oxford Advanced Learner's Dictionary. 5th edition – Oxford: Oxford University Press, 1995.

9. Apêndice

Relação de programas classificados por faixa de audiência.

9.1 Programas com audiência muito alta.

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
Tela Quente	Filme	Globo	18,6	3.025	Externa
Novela III	Novela	Globo	18,6	3.020	Interna
Jornal Nacional	Jornalismo	Globo	17,1	2.773	Interna
Fantástico	Show	Globo	16,7	2.705	Interna
Horário Político	Política	Globo	16,2	2.628	Externa
Novela II	Novela	Globo	15,6	2.537	Interna
Futebol	Esporte	Globo	14,3	2.316	Mista
Globo Repórter	Jornalismo	Globo	13,9	2.260	Interna
Futebol	Esporte	Globo	13,7	2.230	Mista
Pronunciamento	Política	Globo	13,6	2.216	Externa
Casseta & Planeta	Show	Globo	12,7	2.071	Interna
Cine Espetacular	Filme	SBT	12,4	2.013	Externa
SPTV - 2ª edição	Jornalismo	Globo	12,3	2.071	Interna

9.2 Programas com audiência alta.

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
Zorra Total	Show	Globo	12,1	1.959	Interna
Tela de Sucessos	Filme	SBT	12,0	1.946	Externa
Linha Direta	Jornalismo	Globo	11,9	1.934	Interna
TV Ano 50	Jornalismo	Globo	11,7	1.906	Interna
Novela I	Novela	Globo	11,0	1.781	Interna
Malhação	Seriado	Globo	10,6	1.730	Interna
Silvio Santos IV	Show	SBT	10,6	1.714	Interna
Silvio Santos III	Show	SBT	10,2	1.652	Interna
Sai de Baixo	Seriado	Globo	10,1	1.639	Interna
Show do Milhão	Outros	SBT	9,7	1.569	Interna
Domingão Faustão	Show	Globo	9,3	1.503	Interna
Silvio Santos	Show	SBT	8,5	1.379	Interna
Garotas do Programa	Outros	Globo	8,4	1.373	Interna
A praça é nossa	Show	SBT	8,3	1.344	Interna
Programa do Ratinho	Show	SBT	8,2	1.337	Interna
Novela Noturna	Novela	SBT	8,1	1.311	Externa
Você Decide	Seriado	Globo	8,0	1.300	Interna
Planeta Xuxa	Show	Globo	7,9	1.290	Interna
Sorteios	Outros	Globo	7,6	1.227	Externa
Ô Coitado	Show	SBT	7,2	1.168	Interna
Muvuca	Show	Globo	7,1	1.160	Interna

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
Megatom	Show	Globo	7,1	1.157	Interna
Supercine	Filme	Globo	7,0	1.130	Externa
Pronunciamento	Política	Record	6,9	1.124	Externa
Novela 20:10	Novela	SBT	6,9	1.124	Externa
Domingo Maior	Filme	Globo	6,7	1.095	Externa
Jornal da Globo	Jornalismo	Globo	6,7	1.090	Interna
Sessão da Tarde	Filme	Globo	6,7	1.086	Externa
Gente Inocente	Outros	Globo	6,6	1.072	Interna
Novela 19:25	Novela	SBT	6,6	1.071	Externa
Sandy & Júnior	Show	Globo	6,6	1.065	Interna
Show do Ratinho	Show	SBT	6,5	1.062	Interna
Super Tela	Filme	Record	6,3	1.017	Externa

9.3. Programas com audiência média/superior.

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
Globo Esporte	Esporte	Globo	6.1	995	Interna
Caldeirão do Huck	Show	Globo	5.8	938	Interna
SBT Repórter	Jornalismo	SBT	5.7	927	Interna
Sabadão Sertanejo	Show	SBT	5.7	923	Interna
Disney Club	Infantil	SBT	5.6	913	Mista
Jornal Hoje	Jornalismo	Globo	5.6	904	Interna
Raul Gil	Show	Record	5.4	880	Mista
Horário Político	Política	SBT	5.4	877	Externa
Vale a pena ver de ...	Novela	Globo	5,4	870	Interna
Hebe	Show	SBT	5,4	869	Interna
Esporte Espetacular	Esporte	Globo	5,3	858	Interna
Cidade Alerta	Jornalismo	Record	5,3	854	Interna
Pronunciamento	Política	SBT	5.2	843	Externa
Mais Você	Outros	Globo	5.2	843	Interna
A turma do Didi	Show	Globo	5,2	839	Interna
O Chaves	Seriado	SBT	5,1	832	Externa
Os Simpsons	Show	SBT	5,1	830	Externa
Vídeo Show	Show	Globo	4,9	789	Interna
SPTV – 1ª edição	Jornalismo	Globo	4,8	773	Interna
Quarta Total	Show	Record	4,5	736	Interna
Chaves vesp.	Seriado	SBT	4,5	725	Externa

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
Volley	Esporte	Globo	4,4	712	Mista
Programa do Jô	Jornalismo	Globo	4,3	706	Interna
Desenhos Not.	Infantil	Record	4,3	693	Externa
Futebol Dom.	Esporte	Bandeiran.	4,2	681	Externa
Chapolin	Seriado	SBT	4,1	662	Externa
Globo Rural	Jornalismo	Globo	4,0	650	Interna

9.4 Programas de audiência média/inferior

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
Silvio Santos II	Show	SBT	4,0	649	Interna
Sinal Verde	Esporte	globo	4,0	648	Interna
Xuxa Park	Show	Globo	3,8	623	Interna
Risos e cassetadas	Show	Record	3,8	620	Interna
Cinema em casa	Filme	SBT	3,8	618	Externa
Novela Diurna	Novela	SBT	3,8	617	Externa
Futebol 4 ^a	Esporte	Bandeiran.	3,7	599	Externa
Programa Livre	Show	SBT	3,7	598	Interna
Jornal da Record 1 ^a	Jornalismo	Record	3,7	595	Interna
Eliana – Pokemon	Infantil	Record	3,6	591	Mista
Sábado Animado	Infantil	SBT	3,6	589	Interna
Futebol 5 ^a	Esporte	Bandeiran.	3,5	569	Externa
Passa ou Repassa	Show	SBT	3,4	548	Interna
Novela Tarde	Novela	SBT	3,4	547	Externa
Os Trapalhões	Show	Globo	3,3	539	Interna
Novela 20:00	Novela	Record	3,3	535	Interna
Festolândia	Infantil	SBT	3,3	532	Interna
Sessão de Gala	Filme	Globo	3,3	531	Externa
Jornal do SBT	Jornalismo	SBT	3,3	528	Interna
Cine Maior – Vesp	Filme	Record	3,2	519	Externa
Silvio Santos I	Show	SBT	3,1	504	Interna

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
Fantasia	Show	SBT	3,0	483	Interna
Plantão J. Record	Jornalismo	Record	3,0	482	Interna
Fala Derci	Show	SBT	2,9	468	Interna
Cine Maior – Not.	Filme	Record	2,8	462	Externa
Escolinha do Barulho	Show	Record	2,7	444	Externa
Novela Compacto	Novela	SBT	2,7	441	Externa
Séries	Seriado	Record	2,6	430	Externa
Bom dia Brasil	Jornalismo	Globo	2,6	429	Interna
Sessão de desenhos	Filme	Record	2,6	423	Externa
Domingo em ação	Seriado	SBT	2,6	422	Externa
Sessão desenhos–vesp	Filme	Record	2,6	419	Externa
Eliana e Alegria	Infantil	Record	2,5	413	Interna
Fábio Jr.	Show	Record	2,5	404	Interna
Novela reprise	Novela	SBT	2,4	396	Externa
Bom dia & Companhia	Infantil	SBT	2,4	394	Interna
Bom dia SP	Jornalismo	Globo	2,4	388	Interna
Horário Político	Política	Record	2,4	384	Externa
Ed Banana	Show	Record	2,3	381	Interna
Pretender	Seriado	Record	2,3	377	Externa
Intercine	Filme	Globo	2,3	369	Externa
Angel Mix	Infantil	Globo	2,3	368	Interna
Cine Privê	Filme	Bandeiran.	2,3	367	Externa
P. Livre com Babi	Show	SBT	2,2	365	Interna

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
Festa do Mallandro	Show	CNT	2,2	363	Interna
Pequenas Empresas	Jornalismo	Globo	2,2	353	Interna
Zapping Not.	Show	Record	2,2	352	Interna
Desenhos Vesp.	Infantil	Record	2,2	352	Externa
Domingo Hollywood	Filme	Bandeiran.	2,1	348	Externa
Missa	Religioso	SBT	2,1	340	Mista
Futebol	Esporte	Bandeiran.	2,1	337	Externa
Top TV	Show	Record	2,1	336	Interna

9.5 Programas com baixa audiência

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
Eliana no parque	Infantil	Record	2,0	319	Interna
Séries vesp.	Seriado	Record	1,9	315	Externa
Domingo Show	Show	Record	1,9	315	Interna
Antena Paulista	Jornalismo	Globo	1,9	313	Interna
Séries de Domingo	Seriado	SBT	1,9	306	Externa
Mallandro 16:30	Show	CNT	1,9	303	Interna
Automobilismo	Esporte	SBT	1,8	299	Mista
Arquivo X	Seriado	Record	1,8	298	Externa
Note e Anote	Show	Record	1,7	282	Interna
Santa Missa	Religioso	Globo	1,7	278	Interna
Repórter Record	Jornalismo	Record	1,7	278	Interna
Ligação	Show	CNT	1,6	268	Externa
Cine Premium	Filme	Bandeiran.	1,6	267	Externa
Corujão	Filme	Globo	1,6	266	Externa
Mesa Redonda	Esporte	CNT	1,6	265	Externa
Dragon Ball Z	Infantil	Bandeiran.	1,6	264	Externa
Show do Esporte	Infantil	Bandeiran.	1,6	263	Externa
Gol grandes mom.	Esporte	Bandeiran.	1,6	260	Externa
Nikita	Seriado	Globo	1,6	259	Externa
Carro, Moto e Cia	Esporte	SBT	1,6	258	Externa
Sessão desenho II	Infantil	SBT	1,6	256	Externa

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
Discovery Channel	Outros	Bandeiran.	1,6	256	Externa
Texas Ranger	Seriado	Bandeiran.	1,6	255	Externa
SP Not. Local	Jornalismo	Record	1,6	254	Interna
Ação	Educativo	Globo	1,6	254	Interna
Domingo Criança I	Infantil	Record	1,5	245	Interna
Globo Ecologia	Jornalismo	Globo	1,5	245	Externa
Jornal da Band	Jornalismo	Bandeiran.	1,5	244	Interna
C. de Audiência	Filme	Record	1,4	235	Externa
S. em Hollywood	Filme	Bandeiran.	1,4	233	Externa
Plantão Médico – N.	Seriado	Globo	1,4	233	Externa
B. for Mundi – Not	Esporte	SBT	1,4	230	Mista
Jornal da Record – 2 ^a	Jornalismo	Record	1,4	227	Interna
Globo Ciência	Jornalismo	Globo	1,4	225	Interna
O +	Show	Bandeiran.	1,4	220	Interna
Santa Missa - Not	Religioso	Globo	1,3	218	Mista
S. B. Caminhoneiro	Outros	SBT	1,3	217	Externa
Corujão N. - I	Filme	Globo	1,3	216	Externa
Esporte Agora	Esporte	Bandeiran.	1,3	216	Externa
Horário Político	Política	Rede TV!	1,3	216	Externa
Pesca e Cia.	Outros	SBT	1,3	215	Externa
Telecurso 2000	Educativo	Globo	1,3	213	Mista
Conexão SEBRAE	Outros	SBT	1,3	213	Externa
TV Esporte Show	Esporte	Bandeiran.	1,3	212	Externa

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
Globo Educação	Jornalismo	Globo	1,3	210	Externa
Desenhos	Infantil	Globo	1,3	210	Externa
P. Ecumênico	Religioso	Globo	1,3	210	Interna
M. de Aparecida	Religioso	Cultura	1,3	205	Mista
Telecurso 2000 – N.	Educativo	Globo	1,3	205	Mista
Aventura de Tiazinha	Outros	Bandeiran.	1,2	202	Mista
Cinema das 8	Filme	Bandeiran.	1,2	200	Externa
Fala Brasil	Outros	Record	1,2	199	Interna
Salto p/ Futuro	Educativo	Globo	1,2	198	Mista
Telecurso 2000 6:00	Educativo	Globo	1,2	194	Mista
Desenhos / Série	Infantil	Record	1,2	190	Externa
A feiticeira / rep.	Seriado	Rede TV!	1,2	190	Externa
Band Esporte Dom.	Esporte	Bandeiran.	1,1	185	Externa
Band Cidade - 2ª	Jornalismo	Bandeiran.	1,1	178	Interna
Boletim do Tênis	Esporte	Record	1,1	174	Externa
Esporte Total 12:00	Esporte	Bandeiran.	1,1	174	Externa
Goose Bumps	Seriado	Globo	1,1	172	Externa
Viola mina Viola	Show	Cultura	1,0	169	Interna
Tênis	Esporte	Record	1,0	169	Externa
Plantão J. Band.	Jornalismo	Bandeiran.	1,0	167	Interna
Jornal da Noite	Jornalismo	Bandeiran.	1,0	167	Interna
Super Técnico	Esporte	Bandeiran.	1,0	166	Externa
TV Magia Esp.	Filme	Rede TV!	1,0	163	Externa

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
Mulheres	Show	CNT	1,0	161	Externa
Horário Político	Política	Bandeiran.	1,0	160	Externa
Castelo Ratinbum	Infantil	Cultura	1,0	159	Interna
Esporte Record	Esporte	Record	1,0	158	Interna
Silvia Poppovic	Outros	Bandeiran.	1,0	157	Interna
Paulo Lopes	Show	Bandeiran.	1,0	157	Interna
Bola na rede	Esporte	Rede TV!	1,0	157	Interna
Educativo N.	Educativo	SBT	1,0	157	Externa
Planeta Terra	Outros	Cultura	1,0	156	Interna
Futebol	Esporte	Rede TV!	1,0	155	Mista
Te vi na TV	Show	Rede TV!	0,9	154	Interna
Fim de Noite	Filme	SBT	0,9	152	Externa
TV Escolha	Filme	Rede TV!	0,9	150	Externa

9.6 Programas com audiência muito baixa

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
SBT Notícias	Jornalismo	SBT	0,9	148	Interna
Sessão Desenho I	Infantil	SBT	0,9	147	Externa
P. Ecumênico – Mat.	Religioso	Globo	0,9	146	Interna
Realidade	Outros	Bandeiran.	0,9	145	Interna
Especiais Not.	Outros	Bandeiran.	0,9	144	Externa
Jornal da TV	Jornalismo	Rede TV!	0,9	143	Interna
O Pequeno Urso	Infantil	Cultura	0,9	141	Externa
O Peq. Urso 16:30	Infantil	Cultura	0,9	139	Externa
Jeanie é um gênio	Seriado	Rede TV!	0,8	137	Externa
C. Ratinbum Ss.	Infantil	Cultura	0,8	136	Interna
SBT Not. Ss.	Jornalismo	SBT	0,8	135	Interna
Abra a porta v.	Infantil	Cultura	0,8	135	Externa
Séries mat.	Seriado	SBT	0,8	131	Externa
Vida de Esportista	Esporte	Bandeiran.	0,8	128	Externo
SBT Not. Mat.	Jornalismo	SBT	0,8	128	Interna
Band Esporte Sab.	Esporte	Bandeiran.	0,8	128	Externo
Tiazinha s. 18	Outros	Bandeiran.	0,8	127	Mista
H. do velho Urso	Infantil	Cultura	0,8	126	Externa
TV Escolha 3	Filme	Rede TV!	0,8	126	Externa
Família Sertaneja	Show	CNT	0,8	125	Interna
Desenhos Mat.	Infantil	SBT	0,8	122	Externa

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
Jogos Operários	Esporte	Bandeiran.	0,7	121	Externa
Primeira Sessão	Filme	Bandeiran.	0,7	121	Externa
Gazeta Esport Ss.	Esporte	CNT	0,7	119	Interna
TV Escolha 2	Filme	Rede TV!	0,7	112	Externa
Cartão Verde	Esporte	Cultura	0,7	115	Interna
Te vi na TV – rep.	Show	Rede TV!	0,7	113	Interna
Fim de Noite D.	Filme	SBT	0,7	112	Externa
Quebra cabeça	Infantil	Cultura	0,7	112	Externa
H. do velho Urso N.	Infantil	Cultura	0,7	111	Externa
Superpop s.	Show	Rede TV!	0,6	103	Interna
Leitura Dinâmica	Jornalismo	Rede TV!	0,6	102	Interna
Clipe Gospel	Show	CNT	0,6	102	Externa
Superpop s.s	Show	Rede TV!	0,6	102	Interna
Friends S.	Seriado	Rede TV!	0,6	102	Externa
Religioso Mat	Religioso	Record	0,6	101	Interna
Doc . Nordeste	Jornalismo	Cultura	0,6	101	Mista
Ione	Show	CNT	0,6	99	Interna
Educativo mat.	Educativo	SBT	0,6	98	Externa
Friends rep.	Seriado	Rede TV!	0,6	97	Externa
Cadeia	Jornalismo	CNT	0,6	96	Interna
Quebra cabeça v.	Infantil	Cultura	0,6	96	Externa
Mundo dos Esportes	Esporte	Bandeiran.	0,6	95	Interna
Cocoricó s.	Infantil	Cultura	0,6	95	Externa

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
Super Matiné v.	Filme	CNT	0,6	93	Externa
Cine Total	Filme	Rede TV!	0,6	93	Externa
Pronunciamento	Política	Bandeiran.	0,6	93	Externa
A casa é sua s.s.	Outros	Rede TV!	0,6	91	Externa
Flash s.s	Jornalismo	Bandeiran.	0,6	90	Externa
Cocoricó vesp.	Infantil	Cultura	0,5	88	Interna
Passando a limpo	Jornalismo	Record	0,5	87	Interna
Pronunciamento	Política	Rede TV!	0,5	87	Externa
Viola m. viola not.	Show	Cultura	0,5	87	Interna
Fala que eu escuto	Religioso	Record	0,5	86	Interna
Abra a porta not.	Infantil	Cultura	0,5	86	Externa
Horário político	Política	Cultura	0,5	85	Externa
Repórter Eco	Jornalismo	Cultura	0,5	85	Interna
X Tudo s.	Infantil	Cultura	0,5	85	Interna
Cenas do Século	Outros	Cultura	0,5	84	Interna
Especial Cinema	Filme	CNT	0,5	84	Externa
Futebol I	Esporte	Rede TV!	0,5	82	Mista
Bem Brasil	Show	Cultura	0,5	81	Externa
Basquete NBA	Esporte	Bandeiran.	0,5	89	Externa
Conexão SEBRAE	Outros	Record	0,5	83	Externa
Séries Vesp.	Seriado	Bandeiran.	0,5	80	Externa
Jornal da Cultura	Jornalismo	Cultura	0,5	80	Interna
Vida de Artista	Show	CNT	0,5	78	Mista

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
Dia Dia News	Jornalismo	Bandeiran.	0.5	77	Interna
Melrose	Seriado	Bandeiran.	0.5	77	Externa
O farol de Salt	Infantil	Cultura	0.5	76	Externa
Dia Dia revista	Jornalismo	Bandeiran.	0,5	76	Interna
Flash ed. D.	Jornalismo	Bandeiran.	0,5	75	Externa
Expedição Caiçara	Educativo	Cultura	0.5	75	Externa
SP em Debate	Jornalismo	Bandeiran.	0,5	74	Interna
Pronunciamento	Política	Cultura	0,5	74	Externa
TV Magia s. sb.	Filme	Rede TV!	0.5	74	Externa
Série da Hora	Seriado	Cultura	0.4	72	Externa
Documentário N.	Jornalismo	Cultura	0,4	72	Externa
Big Bag	Infantil	Cultura	0,4	72	Externa
Religioso N.	Religioso	Record	0,4	72	Externa
Interligado	Show	Rede TV!	0,4	71	Interna
Gatas e Corujas	Filme	Bandeiran.	0.4	71	Externa
Olga Bongiovanni	Jornalismo	Bandeiran.	0.4	71	Interna
Museu Divertido	Infantil	Cultura	0,4	70	Externa
Vamos Falar c/ Deus	Religioso	Bandeiran.	0,4	70	Externa
Esporte Total v.	Esporte	Bandeiran.	0,4	70	Externa
NBA Action	Esporte	Bandeiran.	0,4	69	Externa
Abra a Porta Mat.	Infantil	Cultura	0,4	68	Externa
Z de Aceleração	Esporte	CNT	0,4	68	Externa
TV Economia	Jornalismo	Rede TV!	0,4	67	Interna

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
Cinema na TV	Filme	CNT	0,4	67	Externa
Sorteios	Outros	Bandeiran.	0,4	67	Externa
Tots TV N.	Infantil	Cultura	0,4	67	Externa
C. Ratinbum s.s	Infantil	Cultura	0,4	67	Interna
Edição Especial	Show	CNT	0,4	66	Externa
Sessão Pic TV	Filme	Cultura	0,4	67	Externa
Especial Not.	Outros	Cultura	0,4	66	Externa
Con. SEBRAE Not.	Outros	Bandeiran.	0,4	65	Externa
Big Bag s.	Infantil	Cultura	0,4	65	Externa
Bom apetite	Outros	Bandeiran.	0,4	64	Interna
X Tudo s.s	Infantil	Cultura	0,4	63	Interna
Vitrine	Jornalismo	Cultura	0,4	63	Interna
A feiticiera S.s	Seriado	Rede TV!	0,4	62	Externa
Mãe de Gravata	Show	CNT	0,4	62	Interna
Mundo da Lua	Infantil	Cultura	0,4	62	Interna
Vamos falar c/ Deus	Religioso	Bandeiran.	0,4	61	Externa
Cine Brasil	Filme	Cultura	0,4	61	Externa
Museu Divertido N.	Infantil	Cultura	0,4	59	Externa
Horário político	Política	CNT	0,4	59	Externa
M. intl. de cinema	Filme	Cultura	0,4	58	Externa
Cam. e parcerias	Jornalismo	Cultura	0,4	58	Interna
Roda Viva	Jornalismo	Cultura	0,4	57	Interna
TV Costa vesp.	Outros	CNT	0,4	57	Externa

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
Daniel Azulai	Infantil	Bandeiran.	0,3	57	Mista
Cons. N. Rodobem	Televentas	Bandeiran.	0,3	56	Externa
Super Fight	Esporte	CNT	0,3	55	Externa
Galera da TV	Infantil	Rede TV!	0,3	55	Interna
Musikaos not.	Show	Cultura	0,3	54	Interna
Cultura 30 anos	Outros	Cultura	0,3	54	Interna
Obs. Imprensa	Jornalismo	Cultura	0,3	53	Interna
Conversa Fiada	Jornalismo	Cultura	0,3	52	Interna
Vídeo Club	Filme	Bandeiran.	0,3	51	Externa
Mundo uma arte	Outros	Cultura	0,3	50	Externa
Show Business	Show	Rede TV!	0,3	50	Externa
Igreja da Graça	Religioso	CNT	0,3	50	Externa
Faces do mundo	Outros	Cultura	0,3	49	Mista
Feiras e negócios	Outros	CNT	0,3	48	Externa
Tribos e Trilhas	Outros	Cultura	0,3	46	Externa
Está escrito	Religioso	Bandeiran.	0,3	45	Externa
Despertar da fé	Religioso	Record	0,3	45	Interna
Opinião Brasil	Jornalismo	Cultura	0,3	44	Interna
Turma da Cultura	Infantil	Cultura	0,3	44	Interna
Super Sessão v.	Filme	CNT	0,3	44	Externa
Lá vem história	Infantil	Cultura	0,3	44	Interna
Metrópolis	Jornalismo	Rede TV!	0,3	44	Interna
Religioso	Religioso	Cultura	0,3	44	Externa

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
Auto falante	Show	Cultura	0,3	43	Interna
Pra você	Show	CNT	0,3	43	Interna
Gr. Mom. Esp.	Esporte	Cultura	0,3	42	Interna
X Tudo mat.	Infantil	Cultura	0,3	42	Interna
CNT Jornal	Jornalismo	CNT	0,3	42	Interna
Nossa Língua Portug.	Educativo	Cultura	0,2	41	Interna
Wishbone	Infantil	Cultura	0,2	39	Externa
Primeira mão	Televentas	Bandeiran.	0,2	39	Externa
TV Arte	Filme	Rede TV!	0,2	39	Externa
TV Lar	Televentas	Bandeiran.	0,2	39	Externa
Cult. Amazonas	Educativo	Cultura	0,2	38	Interna
Opinião	Jornalismo	Cultura	0,2	38	Interna
Polishop	Televentas	Bandeiran.	0,2	38	Externa
Cul. Docum.	Jornalismo	Cultura	0,2	38	Mista
Clássicos da Cul.	Show	Cultura	0,2	37	Interna
Mundo uma arte	Outros	Cultura	0,2	37	Externa
Prog. do carro	Televentas	CNT	0,2	37	Externa
Ensaio	Show	Cultura	0,2	37	Interna
H. da Music. Brasileir	Jornalismo	Cultura	0,2	35	Mista
MPB Especial	Show	Cultura	0,2	34	Interna
Robeto D'Avila	Jornalismo	Cultura	0,2	33	Externa
Despertar da Fé	Religioso	Record	0,2	32	Interna
Check Up	Outros	CNT	0,2	30	Externa

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
Zoom	Outros	Cultura	0,2	30	Interna
Música Mundial	Show	Cultura	0,2	26	Interna
Internetando	Jornalismo	CNT	0,2	26	Externa
Brazil Connection	Televentas	Rede TV!	0,2	26	Externa
Mosaico	Outros	CNT	0,2	26	Externa
Auto Shop	Televentas	CNT	0,2	25	Externa
Viage al Español	Educativo	Cultura	0,1	25	Externa
Em questão	Jornalismo	CNT	0,1	24	Externa
Direct TV	Televentas	Bandeiran.	0,1	23	Externa
Alan Ju	Televentas	Bandeiran.	0,1	23	Externa
Viver bem	Outros	Cultura	0,1	23	Externa
Feira Livre do Auto	Televentas	CNT	0,1	22	Externa
Liquida Mix	Televentas	CNT	0,1	22	Externa
Vereda Literária	Outros	Cultura	0,1	21	Externa
Direto de BSB	Jornalismo	CNT	0,1	21	Externa
Vestibulando	Educativo	Cultura	0,1	21	Interna
Pet Shop	Outros	Bandeiran.	0,1	21	Externa
Ver. Do Cine Bras.	Outros	Cultura	0,1	20	Externa
Bem Brasil	Show	Cultura	0,1	20	Interna
Brasil pensa	Outros	Cultura	0,1	19	Mista
Fast Shop	Televentas	Rede TV!	0,1	19	Externa
Viagens	Show	Cultura	0,1	17	Externa
Encontro c/ Cristo	Religioso	CNT	0,1	16	Externa

<u>Título</u>	<u>Gênero</u>	<u>Rede</u>	<u>Audiência</u>	<u>Pessoas (1000)</u>	<u>Origem</u>
Diário Rural	Jornalismo	Bandeiran.	0,1	16	Externa
Vídeo Imóvel	Televentas	CNT	0,1	15	Externa
Fisrt Class	Outros	CNT	0,1	14	Externa
Direct TV	Televentas	Rede TV!	0,1	13	Externa
Transnoite	Filme	Record	0,1	12	Externa
Palavra de Deus	Religioso	CNT	0,1	11	Externa
Fé p/ Hoje	Religioso	CNT	0,1	9	Externa
Paz e vida	Religioso	CNT	-	8	Externa
Pronunciamento	Política	CNT	-	7	Externa
Educativo mat.	Educativo	Rede TV!	-	6	Externa
Saúde Brasil	Outros	Cultura	-	5	Externa
Toque de Vida	Religioso	Rede TV!	-	4	Externa
Telecurso 2000	Educativo	Cultura	-	4	Externa

Observações:

1. Ao eliminar-se as redundâncias das reprises, de programas transmitidos em rede nacional (pronunciamento político), e de outros programas exibidos em mais de uma rede (telecurso 2000, tele vendas), as redes de televisão exibiram 370 diferentes títulos (considerando também que o IBOPE denominou genericamente alguns horários destinados a seriados e desenhos infantis).
2. A denominação de “seriado” inclui produtos importados como *Melrose* ou *Friends*, assim como programas de produção nacional, como *Malhação* e *Sai de Baixo*.
3. A categoria de “outros” cria algumas ambigüidades, pois tanto serve para classificar programas de culinária ou assuntos médicos, quanto para incluir documentários ou programas versando sobre temas culturais (literatura, cinema).
4. Em virtude da ocorrência de erro aleatório (previsto) em qualquer pesquisa amostral, as audiências menores que 1% - representando aproximadamente 150 mil telespectadores – devem receber um grau de confiança menor do que o admitido para os resultados mais expressivos.
5. Algumas classificações da pesquisa podem não representar adequadamente o conteúdo de determinados programas, como, por exemplo, ao incluir na mesma categoria programas como o *Fantástico* e o *Casseta & planeta*.