

MERCADO BRASILEIRO DE TELEVISAO  
UMA ABORDAGEM DINÂMICA

CÉSAR RICARDO SIQUEIRA BOLAÑO

Dissertação de Mestrado Apresentada  
ao Instituto de Economia da Univer  
sidade Estadual de Campinas.

ORIENTADORA: LIANA MARIA LAFAYETTE AURELIANO DA SILVA

ARACAJU/ABRIL-86

*Este exemplar corre-  
ponde a redação fi-  
nal da dissertação de  
César Ricardo Siqueira Bolaño, defen-  
dida pelo aluno César Ri-  
cardo Siqueira Bolaño e aprovada  
pela Comissão Julgadora.  
Campinas, 03/10/86.*

*Liana Maria Lafayette Aureliano da Silva*

**MERCADO BRASILEIRO DE TELEVISÃO**  
**UMA ABORDAGEM DINÂMICA**

**CÉSAR RICARDO SIQUEIRA BOLAÑO**

Dissertação de Mestrado Apresentada  
ao Instituto de Economia da Univer  
sidade Estadual de Campinas.

**ORIENTADORA: LIANA MARIA LAFAYETTE AURELIANO DA SILVA**

ARACAJU/ABRIL-86

**UNICAMP**  
**BIBLIOTECA CENTRAL**

## APRESENTAÇÃO

O presente trabalho, desde sua concepção, reflete uma inquietação que marcou minha vida intelectual quando decidi enveredar pelos caminhos da economia, jornalista recém-saído da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo: a existência de uma lacuna, grave do meu ponto de vista, no estudo dos fenômenos ligados à comunicação e à cultura, a falta de um adequado equacionamento das relações econômicas subjacentes à produção dos bens culturais no capitalismo. Isto leva aos dois erros simétricos, presentes em boa parte das análises marxistas que ou encaram a questão cultural a partir do determinismo econômico ou propugnam por uma tal autonomia da superestrutura que impede qualquer tentativa de uma visão mais globalizante. Com o advento da Indústria Cultural nos países capitalistas mais desenvolvidos, torna-se evidente que a lógica da acumulação invade a própria produção de valores ideológicos. Este fato, ao mesmo tempo em que demonstra a insuficiência de boa parte das análises convencionais, facilita a adoção de uma perspectiva mais adequada que procure integrar os avanços por que passou a Ciência Econômica ao estudo dos fenômenos culturais.

Entretanto, esta nova perspectiva teórica apenas se esboça, principalmente na Europa, com o avanço do sistema comercial de televisão e a conseqüente perplexidade que passa a tomar conta dos setores intelectuais daqueles países. Neste ponto, nós americanos teremos, sem dúvida, uma importante contribuição a dar, já que foi aqui que o sistema comercial se desenvolveu até suas últimas conseqüências. A Europa é hoje, na verdade, um rico campo para a expansão das empresas que atuam no mercado cultural norteamericano, brasileiro ou australiano. O estudo do sistema comercial nestes países, mesmo um estudo fundamentalmente descritivo como o nosso, pode transformar-se em peça importante para

o entendimento de questões mais complexas e que exigem um esforço coletivo maior.

O objetivo deste trabalho é descrever, dentro dos limites da análise econômica, o sistema comercial brasileiro de televisão. No primeiro capítulo procuro localizar nosso objeto e delimitar o alcance da análise, situando-a teoricamente e dentro da bibliografia nacional sobre o tema. No capítulo segundo trato de localizar o sistema comercial brasileiro de televisão, definindo os termos da concorrência no setor. Descrevo sucintamente o setor de publicidade (agências e anunciantes), a evolução da concorrência intermídia e a formação dos preços no setor de TV. No terceiro capítulo analiso o sistema comercial brasileiro de televisão propriamente dito numa abordagem dinâmica-histórica e estrutural. Neste ponto, a análise avança até meados dos anos 80, procurando traçar ainda algumas perspectivas em direção ao final da década. Finalmente, em minhas considerações finais, tento traçar outras perspectivas, tanto no que se refere às possibilidades de avanço do sistema, quanto às necessidades de novos estudos sobre temas correlatos. Procuro ainda nesta parte, a título de conclusão, remeter alguns dos resultados a que chegamos ao quadro teórico formulado no início desta dissertação.

Finalmente, nesta apresentação quero fazer alguns agradecimentos. Do ponto de vista de minha formação acadêmica na Escola de Comunicações e Artes da USP, cito entre outros, o Professor Fausto Castilho cuja influência reputo como inestimável.

Creio que na minha formação existe um marco: os dois anos de convivência com os grandes mestres da Economia no Brasil, meus professores da Universidade Estadual de Campinas. Cito apenas um nome, o de minha orientadora Liana Maria Aureliano, mas o meu agradecimento e admiração se estendem ao conjunto dos professores do Instituto de Economia. Agradeço ainda a meus companheiros do Departamento de Economia da Universidade Federal de Sergipe, que me deram as condições de trabalho indispensáveis para a

conclusão desta dissertação.

Devo citar ainda as empresas que facilitaram o trabalho de coleta de dados (IBOPE, CENTRAL GLOBO DE COMERCIALIZAÇÃO, LEDA e ABAP) e o auxílio institucional que recebi da CAPES e da FAPESP.

Dedico esta dissertação a meus pais e outros amores que me acompanharam neste caminho.

# I N D I C E

|  | PAG. |
|--|------|
| APRESENTAÇÃO .....   | ii   |
| I. O SISTEMA COMERCIAL BRASILEIRO DE TELEVISÃO: UM ESTUDO ECONÓMICO DOS MEDIA .....  | 1    |
| 1. INDÚSTRIA CULTURAL E CAPITALISMO MONOPOLISTA .....  | 1    |
| 2. SOBRE O PÚBLICO .....   | 13   |
| II. DEFINIÇÃO DOS TERMOS GERAIS DA CONCORRÊNCIA NO SETOR DE TELEVISÃO .....  | 20   |
| 1. INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO: GERAÇÃO E GERÊNCIA .....   | 20   |
| 2. CONCORRÊNCIA INTERMÉDIA .....   | 44   |
| 3. AGÊNCIAS, VEÍCULOS E ANUNCIANTES: O DEBATE NA CRISE .....   | 59   |
| III. MERCADO BRASILEIRO DE TELEVISÃO: UMA ABORDAGEM DINÂMICA .....   | 69   |
| 1. UM MERCADO CONCORRENCIAL .....  | 72   |
| 2. O PERÍODO DE TRANSIÇÃO .....  | 83   |
| 3. UM MERCADO OLIGOPÓLICO: SITUAÇÃO DA LÍDER NA DÉCADA DE 70 .....   | 106  |
| 4. CONCORRÊNCIA OLIGOPÓLICA: ALTERAÇÕES A PARTIR DA 2ª METADE DOS 70 .....   | 121  |
| 5. UMA FASE DE TRANSFORMAÇÕES .....  | 139  |
| 6. EVOLUÇÃO RECENTE E PERSPECTIVAS .....   | 168  |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS .....   | 187  |
| APÊNDICES  |      |
| - APÊNDICE I: EVOLUÇÃO RECENTE NO MERCADO DE TELEVISÃO NO BRASIL: INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO NAS REDES, AUDIÊNCIA SOBRE LIGADOS E PENETRAÇÃO POR FAIXA DE RENDA ..... | 196  |
| - APÊNDICE II: ANÁLISE DE DADOS SAZONAIS .....   | 200  |
| BIBLIOGRAFIA .....   | 208  |
| PERIÓDICOS .....   | 212  |

## INDICE DE GRAFICOS E TABELAS

|   | PÁG. |
|---|------|
| TABELA 1: INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO NO BRASIL (1964 A 1981) .....   | 23   |
| TABELA 2: DISTRIBUIÇÃO DA VERBA DE COMUNICAÇÃO NO BRASIL (1980 A 1981) .....  | 24   |
| TABELA 3: INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO NO BRASIL (1982 A 1984) .....   | 25   |
| TABELA 4: INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO NO MUNDO EM US\$ MILHÕES (1979) ..  | 27   |
| TABELA 5: INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO NO MUNDO EM US\$ BILHÕES .....  | 28   |
| TABELA 6: RANKING DAS VINTE MAIORES AGÊNCIAS POR MOVIMENTO BRUTO (1970/1980) EM CR\$ MILHÕES .....                  | 30   |
| TABELA 7: RANKING DAS VINTE MAIORES AGÊNCIAS ENTRE 1981 E 1984 ...  | 31   |
| TABELA 8: FATURAMENTO DAS MAIORES AGÊNCIAS EM CR\$ MILHÕES E COMO PORCENTAGEM DA VERBA GERAL DE MÍDIA .....         | 32   |
| GRAFICO I E TABELA 9: PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DAS 10 MAIORES AGÊNCIAS NO FATURAMENTO .....                          | 34   |
| TABELA 10: RANKING DOS MAIORES ANUNCIANTES EM 80 E 81 E PORCENTAGEM DA VERBA DESTINADA À TV .....                   | 38   |
| TABELA 11: MAIORES ANUNCIANTES EM TELEVISÃO - MERCADO MUNDIAL (83 E 84) .....                                       | 39   |
| TABELA 12: GASTOS PUBLICITÁRIOS DO GOVERNO NO 1º BIMESTRE DE 1982 EM CR\$ MILHÕES .....                             | 41   |
| TABELA 13: DISTRIBUIÇÃO DOS GASTOS PUBLICITÁRIOS DO GOVERNO ENTRE OS VEÍCULOS NO 1º BIMESTRE DE 82 .....            | 42   |
| GRAFICO II: CRONOLOGIA DAS EMISSORAS BRASILEIRAS DE TELEVISÃO .....   | 44   |
| TABELA 14: NÚMERO DE EMISSORAS DE TELEVISÃO NO BRASIL EM 1983 E 1984  | 45   |
| TABELA 15: TELEVISORES EM USO NO BRASIL .....   | 46   |
| TABELA 16: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE DOMICÍLIOS COM TV NO BRASIL 1970/1982 .....  | 47   |
| TABELA 17: A TV NOS LARES BRASILEIROS (1983) .....  | 48   |
| TABELA 18: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE HORAS/DIA EM QUE OS TELEVISORES ESTIVERAM LIGADOS .....                            | 49   |
| GRAFICO III: DISTRIBUIÇÃO DO INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO (1950/1960) ..   | 51   |
| TABELA 19: DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DO INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO POR MEIO, VIA AGÊNCIA .....                         | 52   |
| GRAFICO IV: RETROSPECTIVA DA VERBA DE VEICULAÇÃO POR MEIO VIA AGÊNCIA .....   | 53   |
| TABELA 20: EVOLUÇÃO DOS CUSTOS DE VEICULAÇÃO EM TV DE 1974 A 1982 (BASE: 74=100) .....                              | 56   |
| TABELA 21: EVOLUÇÃO DOS CUSTOS DE VEICULAÇÃO EM TV (JAN-83/ABR-85) ..   | 56   |
| TABELA 22: AUDIÊNCIA DA TV .....  | 76   |
| TABELA 23: COBERTURA DA REDE GLOBO .....  | 113  |
| TABELA 24: PARTICIPAÇÃO DA REDE GLOBO NA AUDIÊNCIA POR MERCADOS E FAIXAS HORÁRIAS (AUDIÊNCIAS - 2ª A DOMINGO) ..... | 114  |

|  | PÁG. |
|--|------|
| TABELA 25: PARTICIPAÇÃO MÉDIA DAS EMISSORAS NO TOTAL DE APARELHOS  | 144  |
| GRAFICO V: AUDIÊNCIA SOBRE LIGADOS .....   | 169  |
| GRAFICO VI: PENETRAÇÃO NA CLASSE A/B .....   | 170  |
| GRAFICO VII: PENETRAÇÃO NA CLASSE C/D .....  | 171  |
| TABELA 26: DIFERENÇA ENTRE PENETRAÇÃO A/B E PENETRAÇÃO C/D .....   | 175  |
| TABELA 27: EVOLUÇÃO MENSAL DO INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO EM TELEVI<br>SÃO NO BRASIL POR REDE (1.000 ORTN'S) ..... | 178  |
| GRAFICO VIII: INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO NAS REDES DE TELEVISÃO<br>BRASILEIRAS EM MILHARES DE ORTN'S .....        | 179  |

# I. O SISTEMA COMERCIAL BRASILEIRO DE TELEVISÃO: UM ESTUDO ECONÔMICO DOS MÍDIAS.

## 1. INDÚSTRIA CULTURAL E CAPITALISMO MONOPOLISTA

A televisão ensaia seus primeiros passos no Brasil, praticamente no auge do processo de industrialização iniciado nos anos 30 que culmina com a plena instalação do capitalismo monopolista no período do Plano de Metas (1956-1960)<sup>1</sup>. A crise do início dos anos 60 é o momento da concentração, centralização e queima de capital que permitirá a nova expansão do capitalismo monopolista a partir de 1968. No capitalismo monopolista a crise econômica é sempre também uma crise política, uma crise do Estado. No nosso caso a crise dos anos 60 trará importantes transformações políticas que redundarão na escolha do padrão de acumulação a vigir no próximo período expansivo. É no bojo dessas transformações políticas, institucionais e econômicas que surge a Indústria Cultural.

Nos Estados Unidos, a televisão surge alguns anos antes do que no Brasil e encontra uma poderosa indústria do cinema, com quem passa a disputar ferozmente a hegemonia da Indústria Cultural até a reestruturação total do mercado com a readaptação do cinema às novas condições concorrenciais. O predomínio da televisão, do vídeo, na Indústria Cultural é, na verdade, uma tendência mundial no capitalismo monopolista e se evidencia hoje, por exemplo, no movimento de privatização da TV européia.

---

<sup>1</sup> Vide a este respeito, João Manuel Cardoso de Mello, "O Capitalismo Tardio", Editora Brasiliense, São Paulo, 1984, e, do mesmo autor, "O Estado Brasileiro e os Limites da Estatização" in Ensaios de Opinião, 2-3, 1977, Rio de Janeiro, e o ensaio "Reflexões sobre a Crise Atual" de João Manuel Cardoso de Mello e Luiz Gonzaga de Mello Belluzzo, in "Desenvolvimento Capitalista no Brasil", vários autores, Brasiliense, São Paulo, 1982.

No Brasil, a televisão aparece já em 1950 com os empreendimentos pioneiros de Assis Chateaubriand, adotando desde o início o sistema comercial<sup>2</sup>, respaldado por um esquema de concessões do Estado à empresa privada. Mas até 1955, pe

---

<sup>2</sup> Uma classificação dos sistemas nacionais de televisão do ponto de vista de suas formas de financiamento, como faz, por exemplo, Nadine de Toussaint ("A Economia da Informação"; Zahar, Rio de Janeiro, 1979), pode dividi-los inicialmente em dois grupos, ou dois modelos gerais de organização: o modelo estatal e o comercial. No primeiro caso, o sistema é financiado através da cobrança de uma tarifa aos usuários (é o caso dos países europeus em geral) ou da destinação de uma parte do orçamento fiscal do Estado como no sistema brasileiro das estatais. No modelo comercial a situação é diferente. As emissoras de TV se organizam aos moldes de uma empresa privada e o financiamento é feito pela venda de espaço publicitário. Aqui se enquadram os sistemas norteamericano e brasileiro.

Claro que se trata de uma simplificação. O que existe, na maioria das vezes, é apenas a predominância (e não a exclusividade) de uma das formas de financiamento. Nos casos onde predomina o sistema de taxação, por exemplo, é comum o Estado se ver obrigado a complementar recursos obtidos dessa forma através da destinação de uma parte do orçamento ou mesmo admitindo, sob certas condições, em geral bastante rígidas, a publicidade. O que ocorre sempre, nesses casos, é que a regulamentação refletirá um acordo entre os diversos setores sociais interessados e representados no Parlamento, ao contrário do Brasil onde o Executivo é quem toma todas as decisões relevantes no que se refere não só às telecomunicações mas, inclusive, à radiodifusão.

Desta forma, tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil existe, paralelamente ao modelo comercial largamente predominante, um sistema financiado com recursos orçamentários. Nadine de Toussaint descreve a situação de diversos países, da mesma forma que Maria Elvira Bonavita Federico ("História da Comunicação: Rádio e TV no Brasil", Vozes, Petrópolis, 1982). Para esta última, a divisão poderia ser feita em quatro grupos: um sistema estatal do tipo adotado em vários países do Leste, um sistema monopolístico (caso francês), um sistema comercial (americano) e um misto que seria representado pelo sistema brasileiro que a autora descreve à sua maneira.

Qualquer que seja a classificação adotada, o que nos interessa é discutir um caso particular de sistema comercial. O sistema estatal brasileiro não será considerado. Mas a delimitação do sistema comercial enfrenta complicações colocadas pela atuação do governo no setor. Em primeiro lugar, o governo é, no Brasil, poder concedente e fornecedor de infra-estrutura básica para o funcionamento do sistema. Veremos adiante a importância deste tipo de atuação em relação à concorrência no setor de televisão. A função de censor, definindo o tipo de mensagem que pode ou não ser veiculado, foge aos limites a que nos propusemos e não será considerada neste trabalho. O governo atua também como anunciante de duas formas: através da propaganda institucional gratuita (o que passa pela questão ideológica, extrapolando os objetivos deste trabalho) e como participante na formação do bolo publicitário, onde a importância de sua contribuição não é pequena, como veremos.

lo menos, o caráter experimental das transmissões é fato comprovado por todos que se dedicaram ao estudo do tema. Essa situação vai-se alterando rapidamente, ao mesmo tempo em que a televisão vai-se transformando no principal veículo publicitário em substituição ao rádio, que já tinha também a sua "indústria" montada no rastro da imprensa.

Mas, é só a partir de 1965 e, principalmente, a partir dos anos 70 que a indústria de televisão brasileira assume um caráter monopolista. Na verdade, entre 1965 e 1970 temos a passagem de um mercado relativamente competitivo para outro caracteristicamente oligopólico, fortemente concentrado e centralizado. E é só a partir daí, segundo entendemos, que se pode falar com propriedade em uma Indústria Cultural no Brasil. Isto porque o que tínhamos até então era um setor de publicidade tradicional<sup>3</sup> que não dispunha de um veículo nacional e solidário com as necessidades colocadas pelo desenvolvimento industrial brasileiro, principalmente aquele da segunda metade dos anos 50. A televisão até 1969 é um veículo regional, com uma estrutura de comercialização e estratégias de programação defasadas em relação às necessidades dos anunciantes. O predomínio do setor de publicidade sobre a televisão<sup>4</sup>, como veremos adiante, é sintoma dessa situação.

Completa-se a ruptura em 1969 quando se inaugura a primeira rede nacional de televisão. A partir daí, já não se pode negar o caráter industrial da Indústria Cultural brasileira. Informação e cultura são mercadorias cuja produção passa a ser um ramo que atrai os grandes capitais e se estrutura na forma moderna de oligopólio. Fundamental para este avanço será a implantação de um Sistema Nacional de Telecomunicações<sup>5</sup>. Por este lado também podemos dizer

<sup>3</sup> Sobre a história da publicidade brasileira, vide Maria Arminda do Nascimento Arruda, "A Embalagem do Sistema: A Publicidade no Capitalismo Brasileiro", Duas Cidades, São Paulo, 1985, Capítulos II e III.

<sup>4</sup> Cf. Luís Eduardo Potech de Carvalho e Silva, "Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional nas Emissoras de Televisão Brasileiras (1950 a 1982)"; EAESP/FGV, mimeo, São Paulo, 1982.

<sup>5</sup> Vide a esse respeito, Aloísio da Franca Rocha Filho, "Comunicação de Massa e Estado: Televisão e Política de Telecomunicações (1950-1975)"; ECA/USP; mimeo, São Paulo, 1981.

que as transformações promovidas a partir de 1964 vieram reafirmar as tendências que já afloram ao final do processo de industrialização. Tanto a criação de um Sistema Nacional de Telecomunicações como o aparecimento da Indústria Cultural permitirão a superação de pontos de estrangulamento que dificultavam o processo de acumulação de capital. Eram exigências tão importantes como, por exemplo, a reordenação do sistema financeiro, a modernização da máquina burocrática e todas as mudanças institucionais que vieram depois de 1964. Ou seja, a Indústria Cultural ocupa um espaço já aberto pela própria culminância da industrialização e a constituição do capitalismo monopolista no Brasil.

A relação histórica entre Indústria Cultural e Capitalismo Monopolista é evidente. O problema é encontrar um elo teórico entre uma e outro. Maria Arminda do Nascimento, por exemplo, acredita que "é através da publicidade que se é possível conhecer as conexões entre Indústria Cultural e Capitalismo Monopolista"<sup>6</sup>. É certo. O processo de concentração e centralização do capital que leva à passagem do capitalismo concorrencial para o monopolista, ao mes

---

<sup>6</sup> Maria Arminda do Nascimento Arruda; "Indústria Cultural e Reprodução do Capital"; Cadernos de Comunicação e Realidade Brasileira, Universidade Federal da Paraíba, 1982.

A questão aparece mais claramente no primeiro capítulo do trabalho anteriormente citado, onde a autora parte de uma crítica a Baran e Sweezy ("Capitalismo Monopolista", Zahar, Rio de Janeiro, 1966 e "Teses sobre Propaganda" in "Comunicação e Indústria Cultural", vários autores, Nacional, São Paulo, 1971) para mostrar que a questão da publicidade no capitalismo monopolista não se coloca na discussão dos esquemas de reprodução, em linguagem marxista, mas está fundamentalmente ligada ao momento da realização. O equívoco de Baran e Sweezy, sabemos, é anterior e se consubstancia na necessidade de algum fator externo sem o qual a reprodução ampliada no capitalismo monopolista não seria possível. Maria Arminda aponta muito bem essa questão, mostrando como a publicidade, em seus interlocutores, é vista como um dos elementos contrastantes da tendência do capitalismo monopolista à estagnação. A partir dessa revisão crítica, a autora procura mostrar a forma como se integra a publicidade no momento de realização do capital numa perspectiva que se pretende mais fiel ao texto de Marx. Segundo afirma, "a publicidade opera visivelmente no domínio do consumo, se bem que, cada vez mais, sua presença é perceptível na própria concepção dos produtos. Como um componente do planejamento do setor de vendas, que é tanto mais importante quanto mais complexa for a estrutura produtiva, que gera não somente a diversificação, mas sobretudo a existência de mercadorias similares, a publicidade cabe introduzir uma maior 'certeza' do consumo" (Op.cit.p.40)

mo tempo em que amplia a camada dos trabalhadores não ligados diretamente ao processo produtivo, diversificando a escala de remuneração e criando um amplo mercado consumidor, ao mesmo tempo, elimina a concorrência-preço, substituindo-a pela diversificação e diferenciação do produto como formas de enfrentamento entre os capitais na luta competitiva. A publicidade é um elo entre esses dois elementos, mostrando, de um ponto de vista strictu sensu econômico, a direção dada à produção cultural no Capitalismo Monopolista. Sob este ângulo, o sentido da relação que se estabelece entre o público e os meios de comunicação é aquele de promover o consumo massivo, servindo a Indústria Cultural como um elemento chave (embora não o único) no processo de crescimento da grande empresa. Pode-se assim avaliar a questão exclusivamente sob a ótica da concorrência capitalista em geral.

Mas, esclarecido este ponto, é preciso reconhecer que a referida relação entre o público e o meio não se limita a isto mas envolve toda uma série de considerações a respeito dos mecanismos de reprodução ideológica, das formas de dominação social que, embora tenham uma relação direta com a estrutura econômica, não podem ser dela deduzidos.

Na verdade, a característica mais evidente e mais importante da Indústria Cultural é o fato de ocupar uma dupla posição dentro do sistema capitalista. Ou seja, como empresas capitalistas na mais estrita acepção do termo, não há nada que distinga os oligopólios culturais de quaisquer outros oligopólios. Mas essas empresas têm também um papel ideológico que pode adquirir importância crucial numa

---

(cont. Nota 6)...A partir daí, pode-se entender a funcionalidade da publicidade dentro do circuito completo de reprodução do capital no capitalismo monopolista: "Como a publicidade visa assegurar a manutenção da procura através da dinamização do consumo, ela pode ajudar para que o momento da circulação seja o mais breve possível: ela abrevia o processo de reprodução e permite que ele seja retomado num outro patamar. Em suma, a publicidade, associada ao crédito, contribui à realização do valor e da mais-valia, na medida em que se completa um ciclo reprodutivo, com o consumo, o qual, de sua parte, expressa a recorrência de todo o processo de reprodução abreviando as metamorfoses do capital" (Idem, p. 62).

situação em que os "aparelhos" tradicionais, têm um poder de penetração limitado. No caso do Brasil, por exemplo, vários autores têm lembrado que a televisão é (ao lado do rádio) elemento fundamental no processo de socialização dos indivíduos, já que a escola e o sistema tradicional de ensino sofrem de uma incapacidade crônica<sup>7</sup>.

A consideração da questão ideológica passa também pela análise do caráter reprodutor da publicidade nesse sentido — de ideologia —, além de questões mais abrangentes relacionadas a temas como o significado ideológico conferido à produção de mercadorias, como um determinado modo de produção engloba formas específicas de produção cultural, a questão da técnica e da linguagem em sentido amplo, enfim, aspectos que estão fora dos objetivos traçados para este trabalho. Mas é importante deixar explicitado esse duplo caráter, inclusive para que se possa isolar analiticamente um dos lados da questão. O erro de muitas análises da Indústria Cultural e do sistema comercial brasileiro de televisão se deve em grande medida ao não equacionamento deste problema, o que leva muitas vezes à adoção de objetivos demasiadamente amplos<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Sérgio Caparelli, por exemplo, discute o problema em "Televisão e Capitalismo no Brasil", LPM Editores, Porto Alegre, 1982, citando Luis Pereira (Urbanização e Subdesenvolvimento) e F.H. Cardoso (O Modelo Brasileiro de Desenvolvimento).

<sup>8</sup> Esta é, a meu ver, a grande limitação do livro de Sérgio Caparelli (Op. cit.) que toca em várias questões relevantes, mas de uma maneira por vezes superficial e desarticulada. O trabalho pretende ser não apenas demasiadamente abrangente mas também conclusivo em relação a uma série de questões polêmicas que mereceriam um tratamento mais cuidadoso. Teoricamente, filia-se a uma linha de raciocínio que, embora já muito desgastada no debate econômico, continua em pleno vigor na análise sobre os problemas da comunicação em países não predominantes na órbita capitalista. Vale tecer algumas considerações sobre essas teorias do "imperialismo cultural".

Os dois trabalhos mais importantes nessa linha são os de Armand Mattelart ("Multinacionais e Sistemas de Comunicação: Os Aparelhos Ideológicos do Imperialismo"; Ciências Humanas, S. Paulo) e Herbert I. Schiller ("O Império Norte-Americano das Comunicações"; Vozes, Petrópolis, 1976) entre outros.

Sobre essa literatura muito se produziu de fundamental para a compreensão do sistema internacional de televisão, sobre a comunicação de massa em certos países, sobre relações entre a Indústria Cultural de um determinado país e outros, sobre a circulação internacional de programas, etc. (Continua...)

Mas, seja do ponto de vista econômico, seja do ideológico, se é verdade que a relação entre Indústria Cultural e Capitalismo Monopolista deve ser procurada através do elo representado pela publicidade, não é a análise do mercado publicitário *tout court* que nos permitirá compreender a especificidade dessa indústria no capitalismo brasileiro nem em qualquer outra sociedade capitalista. É preciso ir além da "embalagem" e analisar as características da produção

(cont. Nota 8)... A crítica mais geral que se pode fazer a esses estudos (naturalmente sem deixar de frisar antes a importância da sua contribuição, inclusive pelo caráter pioneiro do debate) é que falta a explicitação de alguma visão mais sistematizada sobre o imperialismo e o capitalismo monopolista. Trata-se de uma discussão bastante polêmica e difícil, onde me parece que a Teoria Econômica terá uma importante contribuição para o esclarecimento de questões fundamentais sem as quais o debate não avança além de certos limites.

O que não podemos aceitar são posições simplistas como as de Carlos Rodolfo Amêndola Ávila ("A Teleinvasão: A Participação Estrangeira na Televisão do Brasil", Cortez, S. Paulo, 1982), que pretende haver definido as relações da televisão brasileira com o "imperialismo internacional" a partir da simples constatação de que a agência Thompson tem 50 anos em nosso país, de que os grandes anunciantes são na sua maioria empresas estrangeiras ou, o que é pior, citando apenas as três maiores agências de publicidade de procedência norte-americana, sem sequer mencionar que a participação das agências nacionais foi crescente durante a década de 70 e que as três são apenas três entre as dez maiores.

Fica clara aqui a confusão entre os níveis econômico e ideológico. A adoção de uma perspectiva simplista na análise do imperialismo facilita a sustentação do equívoco. Mas o debate sobre o imperialismo não acabou e passa pela compreensão do debate sobre o capitalismo monopolista. Não se pode simplificar a questão. O melhor seria limitar o alcance da análise, já que não se dispõe de uma teoria que integre os dois níveis.

É claro que a participação estrangeira na televisão brasileira é tema importante e deve ser analisado com todo o cuidado, principalmente pelo lado da programação e, mais especificamente, da programação infantil que é quase totalmente importada. Mas não podemos tirar conclusões apressadas de dados esparsos e insuficientes, como faz Carlos Rodolfo. A grande participação dos anunciantes estrangeiros, assim como a grande participação das empresas do Estado, por exemplo, não reflete outra coisa senão o movimento geral da economia brasileira, particularmente durante o período de expansão mais recente. Se o nosso objetivo é reduzir a participação dos anunciantes estrangeiros em nossa televisão, teremos, antes de mais nada, de repensar o nosso processo de desenvolvimento econômico e, a partir daí, procurar alternativas possíveis. Mas estas são outras questões mais "práticas".

O grande problema do tipo de análise que estamos criticando é que se confunde aquilo que é característico de qualquer sociedade capitalista, com aquilo que é dado pela situação particular dessa sociedade em termos de divisão internacional do trabalho, imputando todos os males do sistema ao fato do país ser imperializado, esquecendo-se que a dominação social se dá fundamentalmente em termos de uma classe social sobre a outra e não externamente, como se a economia dos países periféricos fosse absolutamente reflexa, limitando a relação entre o imperialismo e o capitalismo nacional dos países subdesenvolvidos a uma relação simples entre setores nacionalistas da burguesia nacional e setores "amarrados" ao capital in

dos bens culturais em espaços e momentos históricos concretos.

O objetivo deste trabalho é analisar, do ponto de vista econômico, o núcleo central da Indústria Cultural no Brasil, o sistema comercial brasileiro de televisão.

A Indústria Cultural, na verdade, está composta de vários mercados, o da indústria cinematográfica, do rádio, da televisão, do teatro empresarial, da indústria fonográfica, a de publicações, etc. Escolhemos a televisão porque pretendemos entender esse conjunto complexo através de suas partes centrais, a saber, o mercado publicitário, o mercado de televisão e o público. Estes são os três elementos chave para a compreensão da Indústria Cultural no Brasil. A televisão, além de ser, ao lado do rádio, o meio de maior penetração em termos de público, é o meio que centraliza todo o sistema, captando para si a maior parte do bolo publicitário. Além disso, a TV é o núcleo do processo competitivo de toda a Indústria Cultural, atraindo a atenção das mais importantes empresas do setor, para as quais a concessão de uma emissora de televisão é meta fundamental dentro de uma estratégia de crescimento (Globo, Manchete-Bloch, Abril Cultural, Gazeta Mercantil, Jornal do Brasil)<sup>9</sup>.

O tipo de análise que adoto difere da maioria dos estudos que se dedicam ao tema por tratá-lo a partir de um ponto de vista microeconômico, considerando a estrutura do mercado televisivo, as formas de concorrência que o caracterizam, as barreiras à entrada que conformam o oligopólio das grandes cadeias de televisão.

Esse modo de encarar a questão dos "mídia" possibilita uma visão mais clara da estrutura do sistema. As

---

(cont. Nota 8)...ternacional, ou outros equívocos semelhantes que o próprio Caparelli às vezes parece endossar. O fato é que uma análise que parte de um pressuposto ideológico pretensamente radical, torna-se absolutamente irrelevante do ponto de vista do conhecimento objetivo da realidade e, ironicamente, serve ideologicamente para encontrar as reais contradições existentes em qualquer sociedade capitalista, transferindo para fora toda a discussão. Com isto, acaba-se inclusive, por não entender o significado da dominação imperialista e os mecanismos pelos quais ela se exerce.

<sup>9</sup> Um retrato aproximado da situação da Indústria Cultural no Brasil hoje é feito por Sérgio Miceli em "Entre no Ar em Belíndia (A Indústria Cultural Hoje)". Cadernos do IFCH, Campinas, 1984.

sim, as questões mais gerais que são colocadas a respeito da Indústria Cultural e do sistema comercial brasileiro de televisão, poderão ser discutidos com o respaldo indispensável do conhecimento da estrutura econômica sobre a qual o sistema está montado.

Para realizar esse propósito me apoio teoricamente em Mário Possas<sup>10</sup>. Sua definição de concorrência como um "processo incessante porém descontínuo e por vezes turbulente de transformação, expansão e diversificação da estrutura técnico-produtiva e de mercado existente a cada momento"<sup>11</sup>, colocando-a no próprio âmago do processo de acumulação de capital, ao mesmo tempo em que se considera o mercado como o locus fundamental desse processo, permite uma perspectiva dinâmica na análise do oligopólio, sem que se incorra no defeito das várias teorias da firma que desconsideram a importância das estruturas de mercado ou as relegam ao papel de condicionante externo do processo.

A perspectiva de Possas é suficientemente abrangente para poder considerar as contribuições específicas mais relevantes das teorias da firma, como são a análise do crescimento da empresa, os determinantes do investimento e a questão financeira. Além disso, não apenas permite uma abordagem histórica fundamental para os nossos objetivos, como fornece um eixo analítico sem o qual a reconstituição histórica poderia transformar-se numa relação de fatos importantes, sem dúvida, mas que não mostraria o sentido da evolução do mercado televisivo como nos interessa.

O estudo do processo competitivo numa estrutura de mercado determinada, com suas características individuais distintivas se fará com base em dois elementos que, conjugados definem o padrão de concorrência naquele mercado :  
1) A inserção das empresas líderes na estrutura produtiva, definida como o "conjunto de características peculiares de uma dada indústria ou mercado pelo fato de se localizar em

<sup>10</sup> Mário Luis Possas "Estruturas de Mercado em Oligopólio", Hucitec, São Paulo, 1985.

<sup>11</sup> Possas, "Dinâmica e Ciclo Econômico em Oligopólio", capítulo 3, p.170, Unicamp, mimeo, 1983.

determinado corte da estrutura industrial"<sup>12</sup>, o que inclui o tipo de produto, as características da demanda e o tipo de insumos e de bens de capital requeridos, o que se vincula à base tecnológica, à estrutura de custos e às "relações de dependência intersetorial para trás"; 2) "As estratégias de concorrência, abarcando as políticas de expansão das empresas líderes em todos os níveis (tecnológico<sup>13</sup>, financeiro e as políticas de adaptação aos e recriação dos mercados)"<sup>14</sup>.

O conceito chave nessa perspectiva dinâmica de análise do oligopólio é o de "barreiras à entrada", visto não apenas em relação à concorrência potencial mas também à efetiva. A luta competitiva é uma luta pela destruição ou manutenção das barreiras criadas pelas empresas que dominam o mercado em determinada situação. No nosso caso específico, por exemplo, o período que vai de 1965 a 1970 mostra uma situação em que as barreiras criadas pelas emissoras que predominaram durante a primeira fase vão sendo destruídas pela Globo que, a partir dos anos 70, passa a adotar uma estratégia de consolidação das suas próprias barreiras. O processo competitivo muda então de sentido, podendo-se observar uma grande estabilidade da estrutura. A partir do final dos 70, e principalmente a partir do início dos 80, o padrão competitivo parece alterar-se mais uma vez e não são poucos aqueles que procuraram enxergar o início da queda da Globo com a entrada da Rede Manchete e do SBT. Mas agora as barreiras são

<sup>12</sup> Possas, op. cit. 1985, p. 175.

<sup>13</sup> A questão tecnológica, neste esquema, está colocada ao lado, tanto da estrutura de mercado como da estratégia competitiva das empresas. Isto quer dizer que a tecnologia não se resume apenas aos requerimentos tecnológicos da estrutura produtiva, mas faz parte também da própria estratégia de concorrência, como mais uma arma à disposição da grande empresa. No caso da TV brasileira este segundo aspecto é particularmente evidente, dado o caráter essencialmente externo de que se reveste o progresso técnico do setor. A técnica, enquanto elemento da concorrência entre as emissoras, está determinada por necessidades diferentes daquelas que definem as "vantagens tecnológicas" em outros setores industriais. No setor de TV, o "padrão técnico" está referido ao tamanho e se constitui em vantagem da grande empresa fundamentalmente pela capacidade financeira que esta tem de adquirir os equipamentos disponíveis no mercado nacional e internacional, de utilizar a estrutura de telecomunicações que o governo oferece, de manter quadros especializados, trabalhadores capacitados para lidar com o equipamento e material importado, pela capacidade administrativa para sustentar uma complexa infra-estrutura, respondendo com agilidade aos ataques das concorrentes e pela capacidade política de conquistar e manter a concessão.

<sup>14</sup> Possas, op. cit. 1985, p. 175.

outras e as estratégias deverão também ser distintas. Teremos então que considerar em que sentido atuam as determinantes estruturais que influenciam a luta competitiva para, a partir daí, entendermos o sentido do processo neste período mais recente.

O primeiro passo do nosso trabalho é a definição dos termos da concorrência no setor de televisão, com a descrição do mercado publicitário e a localização da TV em termos de concorrência intermídia. Esta consideração inicial do mercado publicitário é fundamental para a compreensão do mercado televisivo. O âmbito da concorrência no seio da Indústria Cultural será definido como a luta entre as várias empresas do setor pela apropriação da verba publicitária. Concentrar-nos-emos no balanço dos anos 70, valendo-nos das várias estatísticas disponíveis, publicadas numa série de estudos e revistas especializadas. Os levantamentos do Grupo de Mídia de São Paulo sobre o Investimento Publicitário no Brasil serão básicos para esta discussão.

A partir daí, poderemos iniciar o estudo do mercado televisivo propriamente dito, com base na sua reconstituição histórica desde a década de 50 até meados dos anos 80.

Num primeiro momento trabalhamos com a revisão da bibliografia disponível, o que inclui uma pesquisa sobre as revistas especializadas na questão, principalmente para o período mais recente. O objetivo é procurar os elementos que no passado condicionaram a luta competitiva entre as emissoras e que acabaram por definir a atual estrutura de mercado. Serão vistos com especial atenção os momentos concretos de entradas e saídas de empresas do mercado, em particular a entrada da Globo que significa uma reviravolta no padrão competitivo até então vigente. É importante frisar que não pretendemos fazer nenhuma "história da televisão brasileira", de modo que o sentido de nossa reconstituição histórica não é outro senão aquele de encontrar as determinantes estruturais que nos interessam, bem como as estratégias competitivas predominantes em cada momento.

Utilizaremos também os dados de faturamento da LEDA (Levantamento Econômico de Dados e Anunciantes) e de audiência do IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística) para o triênio 82/84, além de outras estatísticas complementares.

Finalmente, com base no anterior, podemos sistematizar as conclusões e traçar algumas perspectivas, levando em consideração os limites que circunscrevem nossa análise.

## 2. SOBRE O PÚBLICO

No que se refere ao público de televisão no Brasil, parto da existência de um corte fundamental entre a massa de telespectadores e o grupo limitado que dispõe de poder aquisitivo para participar do consumo diferenciado proposto pela publicidade. Isto é fruto da estrutura distributiva extremamente concentrada que caracteriza a economia brasileira.

Maria Arminda aponta as conseqüências deste fato para o desenvolvimento do setor de publicidade na seguinte passagem:

"Num contexto no qual a produção dos setores de ponta assenta-se na diversificação das mercadorias e cujo mercado é numericamente estreito, a publicidade torna-se uma peça fundamental, inerente ao planejamento das grandes empresas. Evidentemente, o seu papel na reprodução é o mesmo quer seja nos países centrais ou periféricos. Não obstante, é preciso muito mais esforço para convencer poucos a consumir mais do que induzir muitos a comprar o bastante. Esse fato essencial em purra o setor publicitário no Brasil em direção à organização empresarial, o que indiscutivelmente aconteceria com a presença dos grandes oligopólios, mas foi certamente acelerado pela vigência dessas condições" (15).

Mas esta não é a única conseqüência do fenômeno. A radiodifusão se desenvolveu por toda a parte com um objetivo, conquistar a simpatia do público. Todo sistema de radiodifusão existe em função disso. Pretendem as empresas que a resposta do público seja a compra de seus serviços ou de suas mercadorias, pretende o governo e os grupos políticos que têm acesso aos meios uma base de opinião pública fa

<sup>15</sup> Maria Arminda, 1985, op. cit. p. 88.

Sobre a distribuição da renda no Brasil, vide "A Controvérsia sobre Distribuição de Renda e Desenvolvimento", Ricardo Tolipan e Arthur Carlos Tinelli organizadores, Zahar, 1975 e "Ensaio de Opinião", 2-6, 1978.

vorável a suas posições, pretendem as agências de publicidade contentar os seus clientes.

As emissoras de televisão ficam no centro de um dilema, tendo de atentar, de um lado, para as empresas, as agências e anunciantes, que têm um interesse específico em relação ao público e, de outro lado, para o governo e as autoridades cujo interesse é absoluto<sup>16</sup>. No confronto entre os objetivos comerciais e ideológicos da propaganda, os anunciantes se esforçam em procurar formas adequadas para uma audiência bastante delimitada e precisa, tomando essa audiência como um alvo imaginário. O conceito de "público alvo", adquire assim uma característica especial na televisão brasileira.

Os conceitos de audiência total e horário nobre não dão conta da situação, na medida em que o público de interesse do programa é diferente do público de interesse do comercial. Aumentar a audiência de uma determinada emissora, por exemplo, rebaixando o nível da programação (o que pode causar afastamento do público de interesse) para atingir camadas às quais não se dirige explicitamente a maior parte dos apelos comerciais, pode mostrar-se como uma estratégia inadequada.

Da mesma forma, pagar mais por uma inserção comercial no horário nobre justamente pelo fato de ele concentrar a maior audiência (consequentemente a audiência mais indefinida) pode não ser interessante para um anunciante que dirija seu apelo a um certo público alvo. Os índices de audiência devem ser bastante qualificados e desagregados de vá-

---

<sup>16</sup> Esta diferença de objetivos em relação à abrangência do público não é privilégio de economias como a brasileira. Nadine de Toussaint (op.cit.) lembra que a necessidade de qualquer Estado em manter comunicação com áreas mais distantes do território nacional pode entrar em confronto com uma perspectiva calcada apenas na pura matemática econômica que pode, por exemplo, não recomendar a ampliação do número de retransmissores para ocupar uma área tão desabitada ao ponto de o retorno de audiência e verba decorrentes da operação não compensarem o investimento realizado, cujo montante depende de questões técnicas relacionadas entre outras coisas às características físicas e populacionais da região.

No caso do Brasil, a questão se complica pois uma importante camada da população, em diferentes áreas geográficas, não interessa imediatamente ao mercado anunciante.

rias formas para que possam ajudar na avaliação da efetividade das campanhas e existem várias empresas e entidades que se dedicam a fornecer às agências e anunciantes dados cada vez mais sofisticados sobre a audiência. Além disso, naturalmente, existe a possibilidade de se avaliar a eficiência de uma determinada campanha, observando o acréscimo real das vendas. Isto também é insuficiente pois se trata de uma comprovação a posteriori e limitada

Mas são estes os conceitos que estão por trás de todo o processo de negociação entre emissoras e anunciantes. Ainda é a audiência total o principal elemento explicativo da posição competitiva das redes de televisão. Mas a constatação deste fato, ao lado das novas oportunidades de comunicação que aparecem num horizonte não muito distante em função da evolução tecnológica que desponta e ameaça afetar o setor de televisão, isto, me parece, torna esta discussão imprescindível para o traçado das possibilidades de transformação da estrutura de mercado de que estamos tratando.

É claro que a linha que separa os dois públicos não pode ser definida com facilidade (é justamente sobre essa contradição que se assenta todo o sistema). Existem produtos que são mais universais que outros, existe uma faixa de mercado que tem interesse no público total. Seria necessário um tipo de classificação das mensagens publicitárias, determinando em cada caso o público de interesse como porcentagem do total, o que está completamente afastado dos nossos objetivos<sup>17</sup>. Para nós é suficiente colocar teoricamente a questão, tomando-a como pressuposto analítico indispensável à discussão das estratégias competitivas no setor de TV, principalmente a partir do início dos anos 80 quando

---

<sup>17</sup> Além de as estatísticas correntes serem muito insuficientes para uma análise desse tipo (a classificação dos produtos por categorias, como são comumente apresentadas nas revistas especializadas e nos anuários consultados, por exemplo, apresenta um nível de agregação sobre o qual seria impossível traçar qualquer consideração relevante) a questão foge à análise meramente quantitativa pois passa pelos objetivos de audiência de cada um dos produtos veiculados.

a questão está claramente colocada para os publicitários e anunciantes.

A criação da Indústria Cultural está intimamente ligada ao desenvolvimento do setor produtor de bens de consumo capitalista ("consumo diferenciado"). No capitalismo monopolista, com a passagem para uma "sociedade de consumo de massas", desaparecem as diferenças entre esse setor e o de bens de consumo dos trabalhadores ("consumo difundido")<sup>18</sup>.

No caso do Brasil, a questão deve ser colocada nos seguintes termos: a passagem para o capitalismo monopolista se dá de forma tardia, levando à modernização de um setor de bens de consumo difundido já existente, à instalação de um setor de bens de consumo diferenciado e à plena constituição do setor produtor de bens de capital, o que permite uma dinâmica setorial semelhante à das "economias maduras", com os três departamentos funcionando de maneira solidária.

Para nosso estudo é importante reter que a existência de consumo diferenciado (resultante da concentração da renda) implica na distinção que estamos apontando, entre o público em geral e o conjunto específico que a propaganda procura atingir.

As mudanças institucionais e econômicas realizadas depois de 1964, redundaram na definição de um padrão de acumulação centrado na produção de bens de consumo de luxo<sup>19</sup>. É justamente a partir daí que se implanta a Indústria Cultural Moderna no Brasil: a economia brasileira resolve momentaneamente o problema de mercado para produtos diferenciados através do aumento da concentração de renda. A partir da recuperação, o mercado volta a crescer, ao mes

<sup>18</sup> Para uma análise rigorosa e exaustiva desta postura teórica ver Maria da Conceição Tavares, "Distribuição da Renda, Acumulação e Padrões de Industrialização" in "A Controvérsia sobre a Distribuição de Renda e Desenvolvimento", op. cit.

<sup>19</sup> Vide João Manuel Cardoso de Mello e Luiz Gonzaga de Mello Belluzzo, "Reflexões sobre a Crise Atual", op. cit.

mo tempo em que o corte entre os dois públicos se aprofunda, o que diga-se de passagem, não impede o crescimento do setor produtor de bens de consumo assalariado que no momento da expansão, se vê beneficiado pelo crescimento da massa de salários.

Mas se o desenvolvimento do capitalismo brasileiro se deu com base numa estrutura distributiva tão concentrada, a televisão, por suas próprias características, se desenvolveu criando uma grande massa de telespectadores que tendencialmente é formada pelo conjunto da população brasileira. Já tive oportunidade de discutir o assunto em outro trabalho<sup>20</sup>. Cito ali uma pesquisa da empresa MARPLAN nos oito principais mercados consumidores do país, onde se apresenta um dado fundamental: 88% dos lares das classes D e E (critério ABA) possuem aparelho de televisão. Na classe C esta porcentagem se eleva para 99%. Isto num país onde as classes A e B (menos de 25% da população) são responsáveis por mais de 88% do consumo<sup>21</sup>.

No Brasil, a existência de dois públicos claramente distintos é devida à própria forma concentracionista da distribuição da renda nacional que relega grande parte da população a baixíssimos níveis de consumo. Na crise recente fica mais claro do que nunca o limite estrutural com que se depara o crescimento do mercado consumidor<sup>22</sup>. É neste momento, como veremos adiante, que o mercado publicitário revela plena consciência dessa situação.

Ao anunciante interessa o público que pode participar do consumo proposto pela Indústria Cultural, o

<sup>20</sup> Cesar Ricardo Siqueira Bolaño; "A Questão do Público de TV no Brasil: Reflexões sobre a Pesquisa Lintas"; trabalho apresentado na VIII Reunião da Sociedade de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, Itaici, São Paulo, 1985.

<sup>21</sup> Pesquisa "Brasil em Foco" da Target, citado em "A Questão do Público de TV no Brasil, op. cit.

<sup>22</sup> Isto não significa naturalmente que existe uma impossibilidade de avanço do mercado consumidor brasileiro. Significa apenas que a cada momento, o problema do mercado deve ser reequacionado e isto depende das decisões políticas que definirão o padrão de acumulação vigente no próximo período expansivo.

público abrangente só é de seu interesse marginal. Ou seja, o que determina, do ponto de vista do mercado, é o público menor, exatamente o oposto do determinante do ponto de vista ideológico ou institucional.

Assim sendo, conceitos como "audiência total" ou "horário nobre" que são a base de negociação no mercado publicitário, perdem muito do seu sentido. A situação se torna particularmente grave quando começam a surgir inovações tecnológicas que apontam para a constituição de um sistema de televisão paga que poderá adquirir importância cada vez maior justamente junto à camada da população para a qual o "efeito-demonstração" funciona.

O objetivo a que nos propomos é avaliar as bases sobre as quais se assenta o sistema brasileiro de televisão comercial. Neste sentido, o elemento central para a nossa análise é a distribuição da verba de mídia e a luta competitiva entre as emissoras por abocanhar uma parte desse bolo. A análise de audiência é um elemento nas mãos do publicitário ou do anunciante que pretende efetuar uma determinada campanha. É uma das formas de avaliação da eficiência das campanhas. Naturalmente, outros fatores devem ser levados em consideração. As necessidades de busca ao indivíduo consumidor, de personificação das mensagens, de busca de identidade, tudo isso conflita com o desejo de se atingir a máxima audiência, o público mais indiferenciado. Por isso o conceito de audiência total é insuficiente e por isso as pesquisas procuram um grau de sofisticação cada vez maior com o objetivo de fugir aos determinantes estruturais e especificar ao máximo o público.

Mas o preço mais alto da inserção comercial é até hoje o horário nobre<sup>23</sup>, onde o público é maior e, por

<sup>23</sup> Esse horário engloba o período que vai das 18 às 22 horas, dedicado à apresentação de novelas, telejornais, programação especial de filmes, shows, programas humorísticos, reportagens especiais e outros. Para nossos efeitos, pode enquadrar também toda a programação vespertina dos sábados e domingos e a inserção familiar do horário do almoço, constituída, no caso da Globo, de dois noticiários e uma novela.

tanto mais indefinido. A TV brasileira nesse horário se dirige à família e não ao indivíduo consumidor, ao homem, à mulher, à criança, ao rico ou ao pobre. Qualquer tentativa de se definir um público médio ou um consumidor padrão só pode significar uma violência estatística. Dizer que esse tipo de programação se dirige principalmente à dona de casa também não resolve o problema pois só define as intenções, não necessariamente a realidade.

## II. DEFINIÇÃO DOS TERMOS GERAIS DA CONCORRÊNCIA NO SETOR TELEVISÃO

### 1. INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO: GERAÇÃO E GERÊNCIA

Antes de entrarmos na análise do mercado de televisão propriamente dito, é preciso iniciar a discussão focalizando o nosso objeto em termos da estrutura industrial com a qual se relaciona e da qual é parte integrante. Já sabemos que o sentido da existência da Indústria Cultural, de um ponto de vista estritamente econômico, é dado pela publicidade que a torna espaço geral da concorrência entre as empresas do setor de bens de consumo diferenciado. Na verdade, a publicidade é o elo entre a Indústria Cultural e os setores comercial, financeiro, industrial e o governo (na sua função de partícipe na formação do bolo publicitário. Mesmo as empresas produtoras de certos bens de produção e insumos, particularmente máquinas e implementos agrícolas, vêm-se utilizando crescentemente da televisão, principalmente a partir do momento em que a estratégia de segmentação da Rede Globo passou a privilegiar o consumidor rural de forma diferenciada.

Isto, por um lado, não invalida o que se disse anteriormente. Aqui o setor produtor de bens de consumo "diferenciado" é definido de maneira a abranger toda essa gama de empresas que se valem da Indústria Cultural e particularmente da televisão como espaço para a concorrência. Por outro lado, mostra que não é pequena a importância da televisão na dinamização do mercado brasileiro, enquanto instrumento indispensável da estratégia competitiva das grandes empresas.

A Indústria Cultural, com a televisão, permite que parcela substantiva do setor empresarial se comunique com o público consumidor. Mas, isolando momentaneamente a questão do público, podemos buscar as relações mais aparentes que definem em primeira instância a luta competitiva no setor de televisão.

A definição da mercadoria em questão passa necessariamente pela percepção da identidade emissão-recepção. Toda a luta competitiva está baseada nesta identidade. O público é cativo de uma determinada emissora justamente porque existe uma sincronia entre a emissão e a recepção do programa. Desta forma, toda a estratificação será feita pelo horário. Pode-se, assim, definir um produto perfeitamente homogêneo (o tempo), bem ao gosto da teoria microeconômica convencional.

O âmbito da concorrência entre as emissoras de televisão é a luta pela distribuição de verba de mídia, pela apropriação de parcelas crescentes do investimento publicitário.

Vamos trabalhar com os dados do Grupo de Mídia de São Paulo que anualmente levantam os chamados "números oficiais" de propaganda, com base numa metodologia amplamente aceita<sup>1</sup>.

A TABELA 1 mostra a evolução do investimento publicitário no Brasil entre 1964 e 1981. Para os dois últimos anos considerados, os relatórios do Grupo de Mídia de S. Paulo apresentam os dados de forma mais desagregada, discriminando a verba destinada via agências dos investimentos diretos em publicidade e apresentando também as verbas de merchandising e a de produção (destinada à produção de filmes publicitários no caso da televisão, por exemplo), além da verba de veiculação. A importância de cada uma dessas variáveis

---

<sup>1</sup> Existe uma certa polêmica em torno da determinação da verba de mídia no Brasil e é comum a discordância pública por parte de elementos ligados ao mercado publicitário em relação aos valores anualmente estimados por diferentes organizações da área. Em nenhum caso, entretanto, fica clara qualquer crítica à metodologia utilizada na elaboração dessas estatísticas. Dionísio Poli, por exemplo, diretor geral da Central Globo de Comercialização, afirmou categoricamente que os números referentes a 1979 representavam nada menos que o dobro do que se encontraria na realidade, sem no entanto apresentar qualquer evidência disto, a não ser o seu próprio "feeling" profissional. Essa declaração foi publicada pela revista Meio e Mensagem de março de 1980. Na mesma revista, em setembro de 1981, Dionísio Poli, entrevistado por Octávio Florisbal, membro do grupo de Mídia de São Paulo, quando questionado a respeito dos valores referentes a 1980, calculados por essa entidade, não levantou qualquer objeção, respondendo apenas que "sim, esse número é próximo da realidade".

pode ser avaliada pela TABELA 2 (note-se o peso da verba de veiculação - 75% da verba geral de comunicação em 1980 e 72% em 81). Os números referentes à verba de merchandising nos dois últimos anos não foram incluídos na TABELA 1 para que se pudesse realizar a comparação com os anos anteriores que não incluíam esses dados. Como se pode observar pelo apresentado na TABELA 2, esse elemento representou 10 e 12% da verba geral de comunicação em 1980 e 1981, respectivamente. Não se inclui aí a chamada "propaganda subliminar" que vem ganhando um espaço cada vez mais importante, no que se refere à televisão, nos programas produzidos pelas emissoras.

A partir de 1982, os relatórios do Grupo de Mídia passam a ser realizados com dados coletados pela empresa de pesquisa LEDA e não mais pela SERCIM como nos 2 anos anteriores, de forma que os números se tornam incomparáveis devido às diferenças nos critérios de coleta, conforme observação feita pelos autores do relatório de 1982. Assim sendo, preferimos desmembrar a análise em duas partes, apresentando os dados a partir de 1982 em separado.

Pelos dados da TABELA 1, observa-se que o investimento publicitário evoluiu entre 1965 e 1974 com taxas de crescimento real que variavam entre 13 e 19%, sendo sua participação no PIB crescente até 1972, quando sofre uma pequena queda. Essa queda, paralela à diminuição no ritmo de crescimento do investimento publicitário, continua até 1975, quando ambas as variáveis atingem seu nível mais baixo até 1979, quando o setor entra efetivamente em crise, acompanhando o movimento geral da economia brasileira. No biênio 76/77, a propaganda retoma as altas taxas de crescimento do período 65/74, justamente numa fase em que o conjunto da economia nacional passava por uma fase de graves dificuldades, a partir de uma reviravolta na política econômica no sentido recessivo. Mesmo em 1978, quando a taxa de crescimento atinge o nível mais baixo até então verificado (descontado o ano de 1975), a participação do investimento publicitário no PIB chega ao seu ponto máximo (excetuando-se apenas 1972).

TABELA 1: INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO NO BRASIL (1964 A 1981)

| ANO  | INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO<br>(CR\$ MILHÕES) | INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO EM PODER<br>DE COMPRA DE 1977<br>(CR\$ MILHÕES) | CRESCIMENTO DO INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO<br>(%) | INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO COMO POR<br>CENTAGEM DO PIB |
|------|---|---|---|---|
| 1964 | 152   | 4074  | -   | -   |
| 65   | 280   | 4786  | 17,5  | 0,6353  |
| 66   | 440   | 5453  | 14,0  | 0,6902  |
| 67   | 650   | 6275  | 15,0  | 0,7543  |
| 68   | 960   | 7461  | 19,0  | 0,7841  |
| 69   | 1310  | 8451  | 13,5  | 0,8091  |
| 70   | 1840  | 9895  | 17,0  | 0,8834  |
| 71   | 2500  | 11172   | 13,0  | 0,9032  |
| 72   | 3460  | 13182   | 18,0  | 0,9392  |
| 73   | 4500  | 14920   | 13,5  | 0,8645  |
| 74   | 6300  | 16232   | 9,0   | 0,8508  |
| 75   | 8200  | 16521   | 2,0   | 0,7794  |
| 76   | 13650                                       | 19472   | 18,0  | 0,8425  |
| 77   | 22675                                       | 22675   | 16,5  | 0,8987  |
| 78   | 33813                                       | 24379   | 7,5   | 0,9066  |
| 79   | 50700                                       | 23747   | - 3,0   | 0,8126  |
| 80   | 95000                                       | 22222   | - 6,5   | 0,8039  |
| 81   | 198816                                      | 22157   | - 0,5   | 0,7519  |

## FONTES:

Verba de Propaganda: Carlos Rodolfo A. Ávila: "A teleinvasão", segundo dados do centro de informações do CBBA/SP.

1980: Grupo de Mídia de São Paulo; relatório apresentado em 1981.

1981: Grupo de Mídia de São Paulo; relatório apresentado em 1982.

IGP/DI: Conjuntura Econômica, maio de 1973 e novembro de 1982.

PIB: Conjuntura Econômica, dezembro de 1979 e Boletim do Banco Central do Brasil, julho de 1982.

TABELA 2: DISTRIBUIÇÃO DA VERBA DE COMUNICAÇÃO NO BRASIL (1980 E 1981)

|                                       |         |                   | 1980              |                    | 1981               |           |
|---------------------------------------|---------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-----------|
|                                       |         |                   | CR\$ MILHÕES      | %                  | CR\$ MILHÕES       | %         |
| VERBA DE<br>PROPAGAN<br>DA            | AGENCIA | VEICULAÇÃO        | 45,000,000        | 43                 | 116,292,455        | 51        |
|                                       |         | PRODUÇÃO          | 10,500,000        | 10                 | 27,278,477         | 12        |
|                                       |         | <b>SUB-TOTAL</b>  | <b>55,500,000</b> | <b>53</b>          | <b>143,570,932</b> | <b>63</b> |
|                                       | DIRETO  | VEICULAÇÃO        | 34,000,000        | 32                 | 46,958,554         | 21        |
|                                       |         | PRODUÇÃO          | 5,000,000         | 5                  | 8,286,803          | 4         |
|                                       |         | <b>SUB-TOTAL</b>  | <b>39,500,000</b> | <b>37</b>          | <b>55,247,357</b>  | <b>25</b> |
| <b>TOTAL</b>                          |         | <b>95,000,000</b> | <b>90</b>         | <b>198,816,289</b> | <b>88</b>          |           |
| MERCHAN<br>DISING*                    |         | 10,350,000        | 10                | 27,111,311         | 12                 |           |
| VERBA GE<br>RAL DE<br>COMUNICA<br>ÇÃO |         | 105,350,000       | 100               | 225,927,600        | 100                |           |

FONTE: Verba de Mídia no Brasil, 1980 e 1981, Grupo de Mídia de São Paulo

\* Cartazes de ponto de venda, displays, broadsiders, cartazetes, folhetos, bandeirolas, móveis, brindes, patrocínio de eventos com divulgação de material promocional, etc.

Esse comportamento invejável do setor de publicidade entre 1974 e 1978, e particularmente entre 1976 e 1977, se deve à necessidade tantas vezes reconhecida de se continuar investindo fortemente em publicidade nos períodos de crise, para fortalecer a posição da empresa frente à concorrência, esperando um retorno em termos de competitividade, principalmente a partir do momento em que a fase recessiva seja superada a nível macroeconômico. Esta perspectiva predominou a tal ponto entre 1976 e 1977 que os mais desavisados puderam considerar o setor de publicidade como uma "linha de prosperidade". Mas, assim como em 1975 a crise da economia brasileira aparecia absolutamente evidente, o mesmo vai ocorrer com o setor de publicidade a partir de 1979, quando a queda é bastante acentuada e se traduz em decréscimo real do investimento publicitário. Como se pode observar pelos dados da TABELA 3, essa situação crítica se mantém até 1984, último ano observado. A partir daí, o que se observa nos meios publicitários são expectativas bastante desfavoráveis que se refletem, entre outras coisas, no acirramento das divergências entre agências e anunciantes a respeito da legislação publicitária. Isto está presente, por exemplo, no

TABELA 3: INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO NO BRASIL (1982 A 1984)

| ANOS | INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO EM (CR\$ MILHÕES) | INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO EM PODER DE COMPRA (CR\$ MILHÕES) | CRESCIMENTO DO INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO (%) | INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO COMO PORCENTAGEM DO PIB |
|------|---|---|--|---|
| 1982 | 381.634                                     | 21.762  | -  | 0,751   |
| 1983 | 984.241                                     | 22.049  | 1,3  | 0,813   |
| 1984 | 3.016.150                                   | 21.075  | -4,4   | -   |

FONTE: Investimento Publicitário: "Verba de Mídia no Brasil", relatório do Grupo de Mídia de S. Paulo divulgado em 1985, mimeo.

IGP/DI: Conjuntura Econômica; junho de 1985  
 PIB: "Contas Nacionais do Brasil"; IBGE/FGV, 1984

debate sobre as "bonificações de volume". Esta radicalização de posições é evidente desde o início da crise no setor e pode ser observada em praticamente todos os debates que envolviam os diferentes responsáveis pelo negócio publicitário. O IV Encontro Nacional de Anunciantes (26 a 28 de outubro de 1983), com a divulgação da "Carta da ABA (Associação Brasileira de Anunciantes)" e do "Manifesto dos Publicitários" pode ser considerado o marco histórico desse debate, onde as discordâncias entre agências e anunciantes aparecem de forma clara.

Os números apresentados pela International Advertising Association (IAA) são mais favoráveis à propaganda brasileira (TABELAS 4 e 5). Apresentam para o ano de 1982, por exemplo, uma participação no PIB de 1,1%, contra os 0,75% calculados a partir dos dados do Grupo de Mídia de São Paulo. Como se pode observar nas estatísticas da IAA, o Brasil que em 1979 havia caído para o 9º lugar em investimento publicitário, retoma em 1982 a 7ª colocação obtida em 1977. Apesar disso, o investimento per capita continua muito baixo em relação a todos os principais países relacionados. Em 79, por exemplo, ao considerarmos o investimento per capita, a posição do Brasil caía para o 35º lugar (US\$ 14,00). Vale a pena ressaltar também a grande importância da televisão em termos da destinação daquele investimento. Nos dois anos considerados, o Brasil apresenta a maior participação percentual da televisão no total do investimento publicitário, o que significa que a nossa TV é a quarta mais rica do mundo, abaixo apenas dos Estados Unidos, Japão e Reino Unido.

Em termos qualitativos, podemos afirmar que o mercado publicitário brasileiro é sem dúvida muito importante e que a crise que tem enfrentado desde o início dos anos 80 ainda não foi suficiente para contrarrestar o grande avanço alcançado na década de 70. Esta última é apontada nos meios publicitários como a década da consolidação da propaganda no Brasil. Uma análise ainda que sumária do setor de agências de publicidade servirá para ilustrar esse fato.

TABELA 4: INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO NO MUNDO EM US\$ MILHÕES (1979)

| PAISES                        | INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO TOTAL | INVESTIMENTO EM TV | PORCENTAGEM DESTINADA À TV |
|-------------------------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------|
| ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA     | 49,720                          | 10,195             | 20,5                       |
| JAPÃO                         | 8,851                           | 1,867              | 35,6                       |
| ALEMANHA OCIDENTAL            | 6,271                           | 599                | 9,6                        |
| REINO UNIDO                   | 5,136                           | 1,047              | 20,4                       |
| FRANÇA                        | 4,350                           | 446                | 10,3                       |
| CANADÁ                        | 2,892                           | 450                | 15,8                       |
| HOLANDA                       | 2,207                           | 112                | 5,1                        |
| SUÉCIA *                      | 1,673                           | -                  | -                          |
| BRASIL                        | 1,650                           | 685                | 41,5                       |
| AUSTRÁLIA                     | 1,647                           | 498                | 30,3                       |
| SUIÇA                         | 1,265                           | 73                 | 5,8                        |
| ESPAÑA                        | 1,259                           | 331                | 26,3                       |
| ITÁLIA                        | 1,078                           | 231                | 21,4                       |
| AÚSTRIA                       | 735                             | 117                | 15,2                       |
| DINAMARCA *                   | 705                             | -                  | -                          |
| TOTAL (15 PAÍSES)             |                                 |                    |                            |
| TOTAL (86 PAÍSES PESQUISADOS) | 97,000                          | -                  | -                          |

FONTE: World Advertising Expenditures; 1980 Edition; Starch INRA IAA. Publicado no Anuário ABAP, 1981.

\* Publicidade em TV proibida

TABELA 5: 1982 - INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO NO MUNDO EM US\$ BILHÕES

| PAISES                          | INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO TOTAL | INVESTIMENTO EM TV | TV % | INVESTIMENTO PER CAPITA (US\$) | % DO PNB |
|---------------------------------|---------------------------------|--------------------|------|--------------------------------|----------|
| USA                             | 66,6                            | 22,0               | 33   | 286                            | 22,0     |
| JAPÃO                           | 10,6                            | 4,9                | 46   | 89                             | 0,8      |
| REINO UNIDO                     | 6,5                             | 2,0                | 30   | 115                            | 1,2      |
| ALEMANHA OCIDENTAL              | 5,4                             | 0,6                | 11   | 87                             | 0,6      |
| FRANÇA                          | 4,1                             | 0,7                | 18   | 76                             | 0,6      |
| CANADÁ                          | 3,6                             | 0,8                | 23   | 150                            | 0,8      |
| BRASIL                          | 3,3                             | 1,5                | 46   | 26                             | 1,1      |
| ITÁLIA                          | 3,2                             | 1,2                | 36   | 55                             | 0,8      |
| AUSTRÁLIA                       | 2,3                             | 0,8                | 33   | 155                            | 1,4      |
| HOLANDA                         | 1,9                             | 0,2                | 08   | 131                            | 1,1      |
| ESPAÑA                          | 1,7                             | 0,5                | 31   | 44                             | 0,7      |
| ARGENTINA                       | 1,5                             | 0,5                | 36   | 52                             | 2,0      |
| SUIÇA                           | 1,2                             | 0,1                | 07   | 195                            | 1,1      |
| SUÉCIA                          | 1,1                             | -                  | -    | 135                            | 0,9      |
| TOTAL (14 PAÍSES)               | 113,0                           |                    |      | -                              | -        |
| TOTAL DE PAÍSES PESQUISADOS: 98 |                                 |                    |      |                                |          |

FONTE: World Advertising Expenditures; 1984 Edition; Starch INRA/IAA. Publica do pela Folha de São Paulo, 10.02.1985.

A TABELA 6 dá o ranking das maiores empresas de publicidade para os anos de 1970 a 1980 inclusive, segundo o faturamento de cada uma delas no período. A TABELA 7 apresenta esses dados para o quadriênio 81/84. A TABELA 8 reagrupa esses dados e apresenta o faturamento como percentagem da verba geral de mídia. A análise dos anos 70 nos mostra um crescimento relativo das cinco maiores empresas do ranking, um decréscimo das empresas situadas entre a sexta e a décima posições e um aumento paralelo dos últimos grupos relacionados. Isto significa que, embora tenha havido uma certa concentração na cúpula, o setor intermediário das agências sofreu um processo de homogeneização com o aumento relativo das empresas menores e a subida para o ranking de outras que poderiam antes ser consideradas marginais. Trata-se de uma evolução previsível num momento de crescimento absoluto do mercado publicitário, como ocorreu no período.

O aumento da participação das cinco maiores continua até 1982. Já a partir de 78, começa a recuperação do grupo das 10 maiores que atingem em 1983 a mesma participação de 1970, estabilizando-se aí no ano seguinte, sem que isto signifique entretanto, a retomada aos níveis de 1970 da participação das agências situadas entre a sexta e a décima posições. O ponto mais alto no que se refere a este grupo nos anos 80 situa-se também em 1982, quando ocorre um certo declínio, o mesmo acontecendo com o grupo daquelas entre a 11ª e a 15ª. Com relação ao último conjunto de empresas, o aumento da participação continua até 1984 (a queda verificada em 81 e 82 deve ser imputada em grande medida ao menor número de observações). Em 1983, mesmo considerando-se apenas 19 observações, a participação desse grupo é a mais alta até então observada, aumentando ainda no ano seguinte. Com isso, a participação das 20 maiores empresas de publicidade na verba geral de mídia chega ao elevado índice de 45 % no último período observado. Existe portanto, uma concentração do mercado em torno das 20 maiores agências, ao mesmo tempo em que subsiste uma certa tendência à homogeneização dentro desse grupo. Mais uma vez isto se relaciona à conjuntura, desta vez crítica, por que passa o mercado publicitário e que leva ao acirramento da

TABELA 6: RANKING DAS VINTE MAIORES AGÊNCIAS POR MOVIMENTO BRUTO (1970/1980) EM CR\$ MILHÕES

| AGÊNCIAS           | SEDE | 80   | 79   | 78   | 77  | 76  | 75  | 74  | 73  | 72  | 71 | 70 |
|--------------------|------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|
| 01. MPM            | SP   | 4329 | 2285 | 1263 | 727 | 435 | 224 | 139 | 105 | 76  | 52 | 39 |
| 02. ALMAP          | SP   | 3235 | 1972 | 1285 | 680 | 346 | 220 | 145 | 117 | 89  | 58 | 42 |
| 03. MCCANN         | SP   | 2900 | 1830 | 1270 | 670 | 357 | 213 | 152 | 117 | 89  | 63 | 55 |
| 04. SALLES         | SP   | 2840 | 1404 | 850  | 590 | 340 | 190 | 148 | 89  | 71  | 51 | 38 |
| 05. DPZ            | SP   | 2200 | 1022 | 591  | 387 | 241 | 141 | 91  | 56  | 42  | 28 | 18 |
| 06. NORTON         | SP   | 2160 | 1112 | 550  | 350 | 210 | 140 | 105 | 92  | 76  | 56 | 45 |
| 07. DENISON        | SP   | 2100 | 995  | 638  | 405 | 245 | 151 | 122 | 85  | 74  | 64 | 42 |
| 08. J.W. THOMPSON  | SP   | 2038 | 1035 | 700  | 420 | 287 | 187 | 146 | 122 | 105 | 88 | 75 |
| 09. STANDARD       | SP   | 1742 | 1104 | 495  | 313 | 183 | 112 | 84  | 67  | 42  | 50 | 39 |
| 10. ARTPLAN        | RJ   | 1196 | 635  | 393  | 256 | 107 | 52  | 28  | 15  | 07  | 03 | -  |
| 11. SSC & E LINTAS | SP   | 1180 | 748  | 572  | 290 | 163 | 112 | 94  | 81  | 53  | 38 | 27 |
| 12. CCBA           | SP   | 1102 | 620  | 302  | 160 | 106 | 74  | 49  | 25  | 18  | 02 | -  |
| 13. GANG           | SP   | 950  | 346  | 236  | 144 | 65  | 54  | 40  | 24  | 12  | -  | -  |
| 14. NOVAGÊNCIA     | SP   | 884  | 482  | 319  | 123 | 89  | 41  | 27  | -   | -   | -  | -  |
| 15. PROEME         | SP   | 873  | 414  | 220  | 156 | 103 | 64  | 50  | 27  | 30  | 24 | 12 |
| 16. SGB            | RJ   | 810  | 406  | 332  | 305 | 172 | 95  | 64  | 50  | 39  | 23 | 15 |
| 17. LAGE           | SP   | 603  | 351  | 176  | 68  | 30  | 21  | 18  | -   | 09  | 03 | 02 |
| 18. GFM            | SALV | 600  | 395  | 177  | 82  | 41  | 21  | 12  | 05  | 02  | -  | -  |
| 19. ESQUIRE        | RJ   | 573  | 289  | 173  | 127 | 57  | 53  | 65  | 62  | 44  | 15 | 06 |
| 20. PREMIUM        | RJ   | 487  | 192  | 198  | 210 | 118 | 70  | 40  | 23  | 16  | 02 | -  |

FONTE: ANUÁRIO ABAP, 1981

TABELA 7 : RANKING DAS VINTE MAIORES AGÊNCIAS ENTRE 1981 E 1984

| AGÊNCIAS                           | SEDE | FATURAMENTO (CR\$ MILHÕES) |        |        |        |
|------------------------------------|------|----------------------------|--------|--------|--------|
|                                    |      | 1984                       | 1983   | 1982   | 1981   |
| 01. MPM                            | RJ   | 183,200                    | 58,400 | 24,980 | 10,144 |
| 02. ALMAP                          | SP   | 175,408                    | 56,516 | 20,056 | 7,700  |
| 03. SALLES                         | SP   | 112,192                    | 39,204 | 17,600 | 7,372  |
| 04. McCANN                         | SP   | 105,700                    | 37,220 | 15,384 | 5,800  |
| 05. STANDARD                       | SP   | 101,424                    | 20,484 | 7,468  | 4,344  |
| 06. DPZ                            | SP   | 95,200                     | 32,000 | 14,120 | 5,400  |
| 07. NORTON                         | SP   | 91,200                     | 30,000 | 14,440 | 5,440  |
| 08. THOMPSON                       | SP   | 90,816                     | 33,840 | 11,416 | 4,520  |
| 09. DENISON                        | SP   | 68,000                     | 24,000 | 18,000 | 4,400  |
| 10. CBBA/PROFEG                    | SP   | 47,400                     | 16,980 | 8,452  | 3,320  |
| 11. PÃO DE AÇUCAR PUBLICIDADE      | SP   | 42,008                     | 12,668 | 4,632  | 2,064  |
| 12. ARTPLAN                        | RJ   | 40,432                     | 13,216 | 6,592  | 2,516  |
| 13. ASSESSOR.COM.SOC.              | RJ   | 32,264                     | 12,020 | 5,052  | 1,816  |
| 14. BRASIL AMÉRICA PUBLICI<br>DADE | RJ   | 30,404                     | 8,424  | 1,044  | -      |
| 15. PROVAREJO PROPAGANDA           | RJ   | 30,276                     | 9,228  | 4,556  | -      |
| 16. YOUNG E RUBYCAN                | SP   | 30,120                     | 8,400  | 2,988  | 1,128  |
| 17. SGB                            | SP   | 26,040                     | 7,904  | 3,520  | 1,564  |
| 18. LAGE/BBDO                      | SP   | 25,800                     | 9,348  | 3,876  | 1,556  |
| 19. ESCALA                         | RS   | 24,428                     | -      | -      | -      |
| 20. LINTAS                         | SP   | 23,044                     | 13,620 | 6,636  | 2,584  |

FONTE: MELO E MENSAGEM DOCUMENTO: AGÊNCIAS E ANUNCIANTES; JUN/85

TABELA 8: FATURAMENTO DAS MAIORES AGÊNCIAS EM CR\$ MILHÕES E COMO PORCENTAGEM DA VERBA GERAL DE MÍDIA

| ANO  | 1A NO RANKING |     | 2A     |     | 3A     |     | 4A     |     | 5A     |     | 5 MAIORES |      | 10 MAIORES |      | DA 16A À 10A | 15 MAIORES       |      | DA 11A À 15A | 20 MAIORES        |      | DA 16A À 20A |
|------|---------------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|-----------|------|------------|------|--------------|------------------|------|--------------|-------------------|------|--------------|
|      | CR\$          | %   | CR\$   | %   | CR\$   | %   | CR\$   | %   | CR\$   | %   | CR\$      | %    | CR\$       | %    | %            | CR\$             | %    | %            | CR\$              | %    | %            |
| 1970 | 75            | 4,1 | 55     | 3,0 | 45     | 2,4 | 42     | 2,3 | 42     | 2,3 | 259       | 14,1 | 651        | 35,4 | 21,3         | 686 <sup>1</sup> | 37,3 | 1,9          | -                 | -    | -            |
| 71   | 88            | 3,5 | 64     | 2,6 | 63     | 2,5 | 58     | 2,3 | 56     | 2,2 | 329       | 13,1 | 825        | 33,0 | 19,9         | 921              | 36,8 | 3,8          | 925 <sup>2</sup>  | 37,0 | -            |
| 72   | 105           | 3,0 | 89     | 2,6 | 89     | 2,6 | 76     | 2,2 | 76     | 2,2 | 435       | 12,6 | 898        | 25,9 | 13,3         | 1045             | 30,2 | 4,3          | 1075 <sup>3</sup> | 31,0 | -            |
| 73   | 122           | 2,7 | 117    | 2,6 | 117    | 2,6 | 105    | 2,3 | 92     | 2,0 | 553       | 12,2 | 1145       | 25,4 | 13,2         | 1333             | 29,6 | 4,2          | 1162 <sup>4</sup> | 25,8 | -            |
| 74   | 152           | 2,4 | 148    | 2,3 | 146    | 2,3 | 145    | 2,3 | 139    | 2,2 | 730       | 11,5 | 1372       | 21,6 | 10,1         | 1640             | 25,8 | 4,2          | 1613              | 25,4 | 0,4          |
| 75   | 224           | 2,7 | 220    | 2,7 | 213    | 2,6 | 190    | 2,3 | 187    | 2,3 | 1034      | 12,6 | 1877       | 22,9 | 10,3         | 2234             | 27,2 | 4,3          | 2235              | 27,2 | ZERO         |
| 76   | 435           | 3,2 | 357    | 2,6 | 346    | 2,5 | 340    | 2,5 | 287    | 2,1 | 1765      | 12,9 | 3094       | 22,7 | 9,8          | 3682             | 27,0 | 4,3          | 3695              | 27,0 | ZERO         |
| 77   | 727           | 3,2 | 680    | 3,0 | 670    | 2,9 | 590    | 2,6 | 420    | 1,8 | 3087      | 13,5 | 4832       | 21,3 | 7,8          | 5807             | 25,6 | 4,3          | 6463              | 28,5 | 2,9          |
| 78   | 1285          | 3,8 | 1270   | 3,8 | 1263   | 3,7 | 850    | 2,5 | 700    | 2,1 | 5368      | 15,9 | 8214       | 24,3 | 8,4          | 9623             | 28,5 | 4,2          | 10740             | 31,8 | 3,3          |
| 79   | 2285          | 4,5 | 1972   | 3,9 | 1830   | 3,6 | 1904   | 2,8 | 1112   | 2,2 | 8603      | 17,0 | 13507      | 26,6 | 9,6          | 16100            | 31,7 | 5,1          | 17637             | 34,8 | 3,1          |
| 80   | 4329          | 4,5 | 3235   | 3,4 | 2900   | 3,1 | 2840   | 3,0 | 2200   | 2,3 | 15504     | 16,3 | 24740      | 26,0 | 9,7          | 29729            | 31,3 | 5,3          | 32802             | 34,5 | 3,2          |
| 81   | 10144         | 5,1 | 7700   | 3,9 | 7372   | 3,7 | 5800   | 2,9 | 5440   | 2,7 | 36456     | 18,3 | 58440      | 29,4 | 11,1         | 68984            | 34,7 | 5,3          | 71668             | 36,0 | 1,3          |
| 82   | 24980         | 6,5 | 20056  | 5,3 | 17600  | 4,6 | 15384  | 4,0 | 14440  | 3,8 | 92460     | 24,2 | 145916     | 38,2 | 14,0         | 173384           | 45,4 | 7,2          | 181292            | 47,5 | 2,1          |
| 83   | 58400         | 5,9 | 56516  | 5,7 | 39204  | 4,0 | 37220  | 3,8 | 33840  | 3,4 | 225180    | 22,8 | 348644     | 35,4 | 12,6         | 409516           | 41,6 | 6,2          | 443472            | 45,0 | 3,4          |
| 84   | 183200        | 6,1 | 175408 | 5,8 | 112192 | 3,7 | 105700 | 3,5 | 101424 | 3,4 | 677924    | 22,5 | 1070540    | 35,4 | 12,9         | 1245924          | 41,2 | 5,8          | 1375356           | 45,5 | 4,3          |

<sup>1</sup> 14 MAIORES

<sup>2</sup> 17 MAIORES

<sup>3</sup> 19 MAIORES

<sup>4</sup> 18 MAIORES

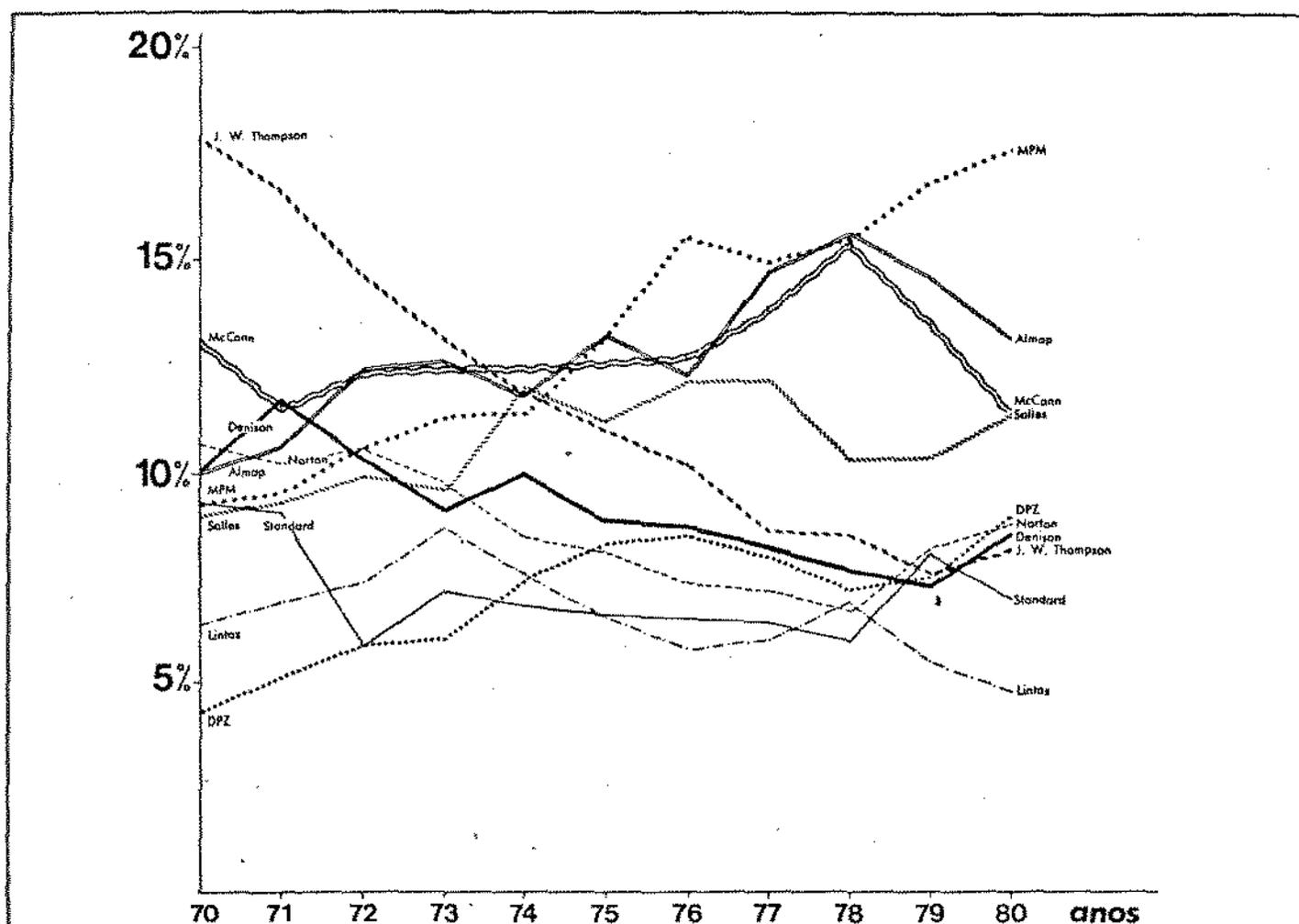
competição e à concentração.

Vejamos agora as principais alterações ocorridas na classificação das maiores agências, comparando as TABELAS 6 e 7. Entre as quatro maiores, a única mudança observada se dá já em 1981, quando a Salles supera a McCann Ericson, assim permanecendo até o final do período observado. Outro importante rearranjo se dará em 1984, quando a Standard sobe do 9º para o 5º lugar, deslocando DPZ e Norton para o 6º e 7º respectivamente. A Thompson mantém a 8ª posição, caindo a Denison para a 9ª. A CCBA e a Artplan trocam de lugar, indo a primeira para a 10ª e a segunda para a 12ª colocação. A queda mais significativa foi a da velha Lintas que se equilibrava desde 1970 entre a sétima e a décima-primeira posição e que em 1984 cai para o 20º lugar. É substituída no 11º posto pela irresistível Pão de Açúcar Publicidade, detentora da maior verba publicitária do Brasil, a dos supermercados do mesmo grupo.

Entre a 11ª e a 20ª posição, o panorama se altera completamente. Nada menos que seis agências abandonam o ranking das 20 maiores (Gang, Novagência, Proeme, GFM, Esquire e Premium), substituídas pelas novas Pão de Açúcar, Assessor, Brasil América, Provarejo, Young e Rubycon e Escala. Ou seja, existe uma cristalização de posições entre as quatro primeiras, um rearranjo entre a 5ª e a 10ª posições e grandes alterações daí para baixo, o que mostra que as barreiras à entrada criadas no período anterior não foram suficientes para evitar mudanças significativas, principalmente no setor intermediário. Apesar disso, deve-se notar que a mobilidade é muito menor do que aquela verificada nos anos 70, quando praticamente todas as posições são alteradas.

Os anos 70 foram anos de muitas alterações no setor de publicidade, entre as quais a perda da participação das grandes agências multinacionais, a favor das grandes nacionais. O GRÁFICO 1 e a TABELA 9 foram extraídos do Anuário ABAP de 1981 e ilustram esse declínio da participação das agências de capital estrangeiro (Thompson, McCann, Lintas e Standard) em relação às nacionais entre as dez primeiras do ranking. O maior incremento na participação no faturamento

GRAFICO I E TABELA 9: PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DAS 10 MAIORES AGÊNCIAS NO FATURAMENTO.



| AGENCIAS (%)       | 80    | 79    | 78    | 77    | 76    | 75    | 74    | 73    | 72    | 71    | 70    |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. M. P. M.        | 17,62 | 16,92 | 15,38 | 15,05 | 15,50 | 13,25 | 11,24 | 11,28 | 10,60 | 9,49  | 9,29  |
| 2. Alcântara       | 13,15 | 14,60 | 15,64 | 14,07 | 12,33 | 13,02 | 11,83 | 12,57 | 12,41 | 10,58 | 10,00 |
| 3. McCann-Erickson | 11,40 | 13,55 | 15,46 | 13,87 | 12,72 | 12,60 | 12,40 | 12,57 | 12,41 | 11,50 | 13,10 |
| 4. Salles          | 11,40 | 10,39 | 10,35 | 12,21 | 12,10 | 11,24 | 12,07 | 9,56  | 9,90  | 9,31  | 9,05  |
| 5. D. P. Z.        | 8,95  | 7,57  | 7,20  | 8,01  | 10,22 | 11,07 | 11,91 | 13,10 | 14,64 | 16,06 | 17,86 |
| 6. Norton          | 8,79  | 8,23  | 6,70  | 7,24  | 8,73  | 8,94  | 9,95  | 9,12  | 10,33 | 11,68 | 10,00 |
| 7. Denison         | 8,55  | 7,37  | 7,76  | 8,38  | 8,59  | 8,34  | 7,42  | 6,02  | 5,86  | 5,11  | 4,28  |
| 8. Thompson        | 8,25  | 7,66  | 8,52  | 8,69  | 6,52  | 6,63  | 6,85  | 7,20  | 5,86  | 9,12  | 9,28  |
| 9. Standard        | 7,09  | 8,17  | 6,03  | 6,48  | 7,48  | 8,28  | 8,56  | 9,88  | 10,60 | 10,22 | 10,71 |
| 10. Lintas         | 4,80  | 5,54  | 6,96  | 6,00  | 5,81  | 6,63  | 7,67  | 8,70  | 7,39  | 6,93  | 6,43  |
| TOTAL              | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |

FONTE: Anuário ABAP, 1981

coube à DPZ (de 4,28 a 8,95), seguida pela MPM (de 9,29 para 17,62), Almap (de 10 a 13,15) e Salles/Interamericana (de 0,95 a 11,40).

No período recente esse movimento se inverte. No que se refere às 20 maiores agências, tínhamos em 1980, além das quatro citadas, mais uma estrangeira, a BBDO, associada à CBBA. O faturamento das cinco somadas representava 4,5% da verba geral de mídia. Em 1984, como vimos, a Lintas e a McCann perdem participação no faturamento, ao mesmo tempo em que a Standard sobe. A CBBA se nacionaliza e a BBDO une-se à Lage. Além disso, sobe para o ranking das 20 maiores, mais uma estrangeira, a Young e Rubycan. Com isto, a participação das estrangeiras situadas entre as 20 maiores na verba geral de mídia eleva-se para 12,5%. Ambos os números estão superestimados pois incluem a CBBA (em 80) e a Lage (em 84) entre as estrangeiras, sem considerar a participação majoritária do capital nacional nos dois casos.

De qualquer forma, isto absolutamente não invalida a conclusão de que a participação das multinacionais tem-se elevado a partir do início da crise. O fato é que existe um interesse crescente por parte das agências internacionais pelo mercado brasileiro de propaganda, o que aliás, não é recente. Isto é decorrência da própria importância adquirida pelo mercado brasileiro já desde a década de 50, os anos de ouro das agências multinacionais no país.

Na verdade, o negócio da propaganda é cada vez mais internacional e a proliferação dos chamados "acordos operacionais" é uma prova disto. O QUADRO I resume algumas informações esparsas levantadas na leitura das revistas especializadas. Podemos observar que as principais agências nacionais têm acordo operacional com agências estrangeiras, com o objetivo de atender melhor a seus clientes internacionais.

"Muitas vezes isto pode se tornar até a base estratégica para a conquista ou preservação de uma conta. Como foi o caso da Salles e Kenyon e Eckhardt — hoje associada ao GTMec — que em 1967 por intermédio de Mauro Salles se ligaram.

## QUADRO I ACORDOS OPERACIONAIS

| AGÊNCIA NACIONAL | ACORDO COM  | ALGUNS DOS CLIENTES ATENDIDOS PELO ACORDO                                   |
|------------------|---|---|
| SALLES           | BENTON & BOWLES   | PROCTER & GAMBLE AÇOS VIL<br>LARES, BB                                      |
| GTM & C          | KENYON & ECKHARDT   |   |
| DENISON          | TED BATES WORLDWIDE   | COLGATE-PALMOLIVE, MARS<br>CONFECTIONERY                                    |
| DPZ              | PLP ADVERTISING STUDIO<br>DOYLE, DANE & BERNBACH<br><br>KETCHUM INTERNATIONAL<br>INC. | EMBRAER<br>PAN AMERICAN (HOJE DESLI<br>GADA DA AGÊNCIA)<br><br>WESTINGHOUSE |
| MPM              | GREY  |   |
| ALMAP            | STAATCHI & STAATCHI   |   |

FONTE: MEIO E MENSAGEM, 1ª QUINZENA DE NOVEMBRO DE 1984 E 15.04.1985.

A razão da procura foi única: a Willys, conta origem da Salles, foi comprada pelo Ford, a qual era atendida em todo o mundo pela JW Thompson. Para não ver sua conta engolida por esta agência, Mauro procurou se estabelecer com a segunda agência da Ford no mundo, a qual era justamente a Kenyon.

O romance teve seu fim quando Lee Iacocca, VP da Ford mundial, mudou de lado, indo trabalhar na Chrysler e levando consigo a agência Kenyon para atender sua conta publicitária de US\$ 22 milhões. A Salles teve de optar pela nova conta de sua associada ou deixar o acordo. Como a Chrysler não ia muito bem em seus negócios na época, a agência brasileira acabou optando por deixar de operar com a Kenyon e manter segura sua parte da conta Ford" (Meio e Mensagem, 1ª quinzena de novembro de 1984).

Este trecho é reproduzido apenas como uma ilustração da forma de funcionamento do negócio da propaganda no nível mundial, reflexo do que ocorre com o movimento do capital. Isto nos remete para a análise da situação dos principais anunciantes do Brasil, onde se poderá avaliar de modo pouco mais preciso o significado da inserção do Brasil na economia capitalista internacional. O setor de publicidade, na verdade, é apenas subsidiário e acompanha o movimento geral dos setores mais poderosos da economia.

A TABELA 10 mostra o quadros dos maiores anunciantes em televisão no Brasil para os anos de 1980 e 1981. A TABELA 11 apresenta os mesmos dados em relação a 1983 e 1984. Podemos observar na primeira delas que, de um modo geral, os maiores anunciantes em televisão são também os maiores anunciantes em relação a todos os meios e que, também de um modo geral, não ocorreram mudanças muito significativas entre 1980 e 1981. A grande exceção é a Alpargatas que em 1980 não figurava entre os maiores anunciantes em TV (apesar de ostentar a sétima colocação em relação a todos os meios somados) e no ano seguinte figura em quarto lugar (6º em relação a todos os meios). Entre 1983 e 1984 as alterações são maiores, com 11 empresas integrando-se ao ranking no último ano (algumas das quais figuravam na lista de 1981 e haviam perdido posição, como a Coca-Cola, LPC e Banespa).

Na verdade, se somarmos as duas listas, teremos um quadro bastante representativo dos principais anunciantes brasi

TABELA 10: RANKING DOS MAIORES ANUNCIANTES EM 80 E 81 E PORCENTAGEM DA VERBA DESTINADA À TV.

| MAIORES ANUNCIANTES EM TV EM 81 | POSICÃO EM RE<br>LACÃO A TODOS<br>OS MEIOS | VERBA TOTAL<br>(Cr\$ 000,00) | % DESTINA<br>DA A TV | POSICÃO EM 80<br>TV TODOS OS<br>MEIOS | VERBA TOTAL<br>EM 80 | % DESTINADA A<br>TV EM 80 |
|---------------------------------|--|------------------------------|----------------------|---------------------------------------|----------------------|---------------------------|
| 01. NESTLÉ                      | 01   | 2.366,892                    | 88,6                 | 03 03                                 | 662,395              | 80,5                      |
| 02. GESSY-LEVER                 | 02   | 2.086,552                    | 97,5                 | 01 02                                 | 778,798              | 97,4                      |
| 03. SOUZA CRUZ                  | 03   | 1.814,090                    | 55,4                 | 02 01                                 | 846,443              | 66,2                      |
| 04. ALPARGATAS                  | 06   | 1.154,658                    | 83,1                 | - 07                                  | 469,192              | -----                     |
| 05. COLGATE-PALMOLIVE           | 08   | 976,450                      | 99,1                 | 07 10                                 | 364,502              | 100,0                     |
| 06. JOHNSON & JOHNSON           | 07   | 1.054,874                    | 86,8                 | 04 06                                 | 473,230              | 94,6                      |
| 07. BANESPA                     | 09   | 924,846                      | 91,1                 | 05 05                                 | 475,764              | 80,0                      |
| 08. RIO GRÁFICA EDITORA         | 11   | 830,769                      | 90,3                 | 14 21                                 | 262,319              | 96,5                      |
| 09. DORSAY                      | 04   | 1.411,081                    | 47,9                 | 08 04                                 | 548,698              | 64,1                      |
| 10. VOLKSWAGEN                  | 05   | 1.271,877                    | 48,9                 | 23 09                                 | 369,076              | 47,6                      |
| 11. REFINAÇÕES DE M. BRASIL     | 16   | 636,650                      | 95,3                 | 19 -                                  | -----                | -----                     |
| 12. ESTRELA                     | 15   | 652,903                      | 92,8                 | 10 12                                 | 343,035              | 92,5                      |
| 13. PHILIP MORRIS               | 13   | 688,964                      | 82,7                 | 17 16                                 | 316,567              | 77,3                      |
| 14. KIBON                       | 18   | 608,142                      | 93,6                 | 12 17                                 | 286,694              | 97,6                      |
| 15. GILETTE                     | 19   | 582,664                      | 90,8                 | 22 22                                 | 262,166              | 78,8                      |
| 16. CAIXA ECONÔMICA FEDERAL     | 10   | 895,551                      | 58,9                 | 13 11                                 | 364,467              | 74,2                      |
| 17. R. J. REYNOLDS              | 17   | 632,601                      | 74,0                 | -- --                                 | -----                | -----                     |
| 18. ANAKOL                      | 23   | 464,280                      | 99,6                 | -- --                                 | -----                | -----                     |
| 19. LAT. POÇOS DE CALDAS        | 25   | 448,217                      | 93,1                 | 09 13                                 | 339,844              | 98,2                      |
| 20. PHILIPS-WALITA              | 14   | 670,216                      | 67,8                 | 11 08                                 | 419,613              | 70,4                      |
| 21. COCA-COLA                   | 24   | 454,328                      | 87,7                 | 15 18                                 | 286,109              | 86,4                      |
| 22. GRENDENE                    | 29   | 409,641                      | 91,5                 | -- --                                 | -----                | -----                     |
| 23. BRAHMA                      | 27   | 434,493                      | 82,1                 | -- --                                 | -----                | -----                     |
| 24. SOM LIVRE                   | --   | -----                        | -----                | -- --                                 | -----                | -----                     |
| 25. FIAT                        | 22   | 518,562                      | 65,2                 | 21 19                                 | 276,198              | 75,2                      |

FONTE: GRUPO DE MÍDIA

TABELA 11: MAIORES ANUNCIANTES EM TELEVISÃO - MERCADO NACIONAL (83 E 84)

| CLASS. | ANUNCIANTES                             | 1984<br>CR\$ M.M. | %    | 1983<br>CR\$ M.M. | %    | ± % REAL |
|--------|---|-------------------|------|-------------------|------|----------|
| 01     | NESTLE-CIA, INDL, COML, BR, PROD, ALIM, | 30,090            | 2,08 | 10,616            | 2,22 | - 12,5   |
| 02     | MESBLA S/A                              | 25,939            | 1,79 | 8,501             | 1,77 | - 5,8    |
| 03     | IND, GESSY LEVER LTDA                   | 23,128            | 1,60 | 8,136             | 1,70 | - 12,2   |
| 04     | CIA DE CIGARROS SOUZA CRUZ              | 20,655            | 1,43 | 6,335             | 1,32 | + 0,1    |
| 05     | GRUPO PÃO DE AÇUCAR                     | 20,632            | 1,42 | 6,571             | 1,37 | - 3,0    |
| 06.    | DORSAY IND, FARMACÉUTICA LTDA           | 17,969            | 1,24 | 6,364             | 1,33 | - 12,8   |
| 07.    | CAIXA ECONÔMICA FEDERAL                 | 14,034            | 0,97 | 4,316             | 0,90 | + 0,4    |
| 08.    | JOHNSON & JOHNSON S/A                   | 13,746            | 0,95 | 6,512             | 1,36 | - 34,8   |
| 09.    | LUNDGREN IRMÃOS TECIDOS S/A             | 12,791            | 0,88 | 4,346             | 0,91 | - 9,1    |
| 10.    | MAPPIN-CASA ANGLO BRAS, S/A             | 12,500            | 0,86 | 4,511             | 0,94 | - 14,4   |
| 11.    | SÃO PAULO ALPARGATAS S/A                | 11,981            | 0,83 | 2,850             | 0,59 | + 30,0   |
| 12.(+) | LPC-INDS, ALIMENTÍCIAS S/A              | 10,929            | 0,75 | -                 | -    | -        |
| 13.(+) | PETROBRÁS DO BRASIL S/A                 | 10,089            | 0,70 | -                 | -    | -        |
| 14.    | INST, DE ANGELI PROD, TER, LTDA         | 10,039            | 0,69 | 2,945             | 0,61 | + 5,3    |
| 15.    | PHILIPS DO BRASIL S/A                   | 9,997             | 0,69 | 4,042             | 0,84 | - 23,6   |
| 16.    | CIA CERVEJARIA BRAHMA LTDA              | 9,846             | 0,68 | 2,398             | 0,50 | + 26,8   |
| 17.    | REFINAÇÕES DE MILHO BRASIL LTDA         | 9,706             | 0,67 | 3,450             | 0,72 | - 13,1   |
| 18.(+) | Q-REFRESCO S/A IND, COM,                | 9,493             | 0,66 | -                 | -    | -        |
| 19.    | PHILIP MORRIS MARKETING S/A             | 9,189             | 0,63 | 3,338             | 0,70 | - 14,9   |
| 20.(+) | SAMBRA-SOC, ALG, NORD, BRASIL           | 8,823             | 0,61 | -                 | -    | -        |
| 21.(+) | BANCO DO ESTADO DE SÃO PAULO S/A        | 8,709             | 0,60 | -                 | -    | -        |
| 22.(+) | COCA COLA INDÚSTRIAS LTDA               | 8,688             | 0,60 | -                 | -    | -        |
| 23.(+) | BANCO BRASILEIRO DE DESCONTOS S/A       | 8,650             | 0,60 | -                 | -    | -        |
| 24.(+) | FORD DO BRASIL S/A                      | 7,981             | 0,55 | -                 | -    | -        |
| 25.(+) | CASA DA BANHA COM, IND, S/A             | 7,948             | 0,55 | -                 | -    | -        |
| 26.(+) | BANCO COMÉRCIO IND, S/A                 | 7,929             | 0,55 | -                 | -    | -        |
| 27.    | MANUF, BRINQUEDOS ESTRELA S/A           | 7,605             | 0,53 | 2,803             | 0,59 | - 16,2   |
| 28.    | LABS, ANAKOL LTDA                       | 7,582             | 0,52 | 3,767             | 0,79 | - 37,8   |
| 29.(+) | CIA FIAÇÃO E TEC, STA ROSA              | 7,085             | 0,49 | -                 | -    | -        |
| 30.    | AGROCERES S/A IMP, EXPORT, IND, COM,    | 6,786             | 0,47 | 2,228             | 0,45 | - 6,9    |

(+) NÃO PARTICIPAM DA RELAÇÃO DOS 30 MAIORES ANUNCIANTES DE 1983.

leiros. O fato de alguns perderem ou ganharem posição entre um ano e outro não significa mudança drástica e definitiva. Como vimos, alguns dos anunciantes que figuravam na lista de 1981 deixam de aparecer em 1983 e retomam sua posição no ano seguinte. O fato é que a lista de 25 ou 30 maiores é muito pequena para abarcar todos os principais anunciantes brasileiros. Comparando-se a lista de 81 com aquela de 84, por exemplo, verificamos que desapareceram do ranking Colgate-Palmolive, Rio Gráfica Editora, Volkswagen, Kibon, Gillette, Reynolds, Grandene, Som Livre e Fiat. Entretanto, todas elas têm um espaço claro no vídeo. Da mesma forma, a maioria das empresas que se agregaram ao ranking somente em 1983/84, são empresas tradicionais no panorama econômico e publicitário, como a Samba, a Ford do Brasil ou o Bradesco.

O interessante a observar é que se trata das grandes empresas oligopolistas, a maioria multinacionais, que predominam no cenário econômico nacional nos setores de bens de consumo diferenciado, comércio e bancos principalmente. Entre elas, podemos localizar importantes empresas do governo, como a Petrobrás, a CEF e o Banespa. A participação do governo na formação do bolo publicitário, aliás, é importantíssima. A LEDA (Levantamentos Econômicos de Dados de Anunciantes), por exemplo, divulgou em 1982 alguns números ilustrativos dessa participação durante o período de janeiro a fevereiro daquele ano. Esses dados foram publicados pela Folha de São Paulo de 20.06.82 e estão resumidos na TABELA 12. Como se vê, apenas o estado de São Paulo responde por 25% dos gastos do governo em publicidade mais do que todos os demais estados somados. O governo federal responde por mais da metade desses gastos. O total geral representa nada menos que 5,7% dos Cr\$ 34,7 bilhões investidos em publicidade no período. A TABELA 13 mostra como se distribuíram esses Cr\$ 1985,6 milhões entre os veículos de comunicação. A concentração na TV é ainda maior do que a tendência observada na distribuição da verba geral de mídia (TABELA 19), particularmente no estado de São Paulo.

**TABELA 12:** GASTOS PUBLICITÁRIOS DO GOVERNO NO 1º BIMESTRE DE 1982 EM CR\$ MILHÕES

|  |                |
|--|----------------|
| CAIXA ECONÔMICA FEDERAL                    | 309,2          |
| EMBRATER                                   | 177,5          |
| DNER                                       | 87,8           |
| ABECIP                                     | 69,0           |
| MINISTÉRIO DA AGRICULTURA                  | 66,9           |
| TELEBRAS                                   | 60,9           |
| B N H                                      | 59,1           |
| COBAL                                      | 55,4           |
| BANCO DO BRASIL S/A                        | 49,2           |
| PETROBRÁS                                  | 21,9           |
| EMBRATEL                                   | 20,3           |
| E B C T                                    | 20,0           |
| DEMAIS ANUNCIANTES DO GOVERNO FEDERAL      | 19,5           |
| <b>GOVERNO FEDERAL: TOTAL</b>              | <b>1.016,7</b> |
| BANESPA                                    | 163,3          |
| GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO             | 111,4          |
| CAIXA ECONÔMICA DO ESTADO DE SÃO PAULO     | 56,7           |
| CESP                                       | 46,9           |
| PREFEITURA DE SÃO PAULO                    | 41,2           |
| VASP                                       | 39,2           |
| TELESP                                     | 29,7           |
| DEMAIS ANUNCIANTES DO GOVERNO DE SÃO PAULO | 7,3            |
| <b>TOTAL DE SÃO PAULO</b>                  | <b>495,5</b>   |
| <b>OUTROS ESTADOS</b>                      | <b>473,4</b>   |
| <b>TOTAL GERAL</b>                         | <b>1.985,6</b> |

TABELA 13: DISTRIBUIÇÃO DOS GASTOS PUBLICITÁRIOS DO GOVERNO ENTRE OS VEÍCULOS NO 1º BIMESTRE DE 82

| VEÍCULOS          | PORCENTAGEM |                        |
|-------------------|-------------|------------------------|
|                   | SÃO PAULO   | UNIÃO E DEMAIS ESTADOS |
| TELEVISÃO         | 78,8        | 61,7                   |
| JORNAL            | 11,1        | 20,1                   |
| RÁDIO             | 7,5         | 12,6                   |
| REVISTA           | 1,8         | 4,6                    |
| REVISTAS TÉCNICAS | 0,8         | 1,0                    |

Temos assim, uma amostra das grandes empresas do Brasil com exceção dos setores de bens de produção, insumos e componentes, para os quais a publicidade em larga escala não representa condição básica de sua estratégia competitiva. O QUADRO II resume as relações entre maiores agências e maiores anunciantes verificadas em 1981. Foi elaborado a partir dos dados das TABELAS 6 e 10 e mostra que quase todas as principais agências têm entre seus clientes pelo menos um dos maiores anunciantes. Na verdade, a distância pelas principais contas de publicidade é bastante acirrada e a perda de uma delas pode significar para a agência uma queda de sua posição no ranking. Um elemento que joga a favor das agências nacionais é o fato de o governo não aplicar suas verbas nas estrangeiras, embora não exista nenhum preceito legal neste sentido. No caso do governo de São Paulo, por exemplo, o procedimento adotado desde 1975 é a formação de um consórcio limitado de agências que detêm todas as contas do Estado.

Já temos aqui delineado o panorama publicitário no que se refere à formação do "bolo" e sua gerência. Resta-nos saber ainda nesta primeira aproximação como se distribuem as verbas publicitárias entre os veículos de comunicação e qual a posição da TV para, em seguida, abordar o relacionamento entre os três elementos (agências, anunciantes e televisão) de forma conjunta.

QUADRO 2. RELAÇÕES ENTRE MAIORES AGÊNCIAS E MAIORES ANUNCIANTES (1981)

| ANUNCIANTES \ AGÊNCIAS | MPM | ALMAP | MCCANN | SALLES | DPZ | DENISON | THOMPSON | STANDARD | ARTPLAN | LINTAS | CBBA* | GANG | NOVAGÊNCIA | PROEME | SGB | LAGE |
|------------------------|-----|-------|--------|--------|-----|---------|----------|----------|---------|--------|-------|------|------------|--------|-----|------|
| NESTLÉ                 |     |       | X      |        | X   |         | X        |          | X       | X      |       |      |            |        |     |      |
| GESSY-LEVER            |     |       | X      |        |     |         | X        | X        |         | X      |       |      |            |        |     |      |
| SOUZA CRUZ             |     |       |        | X      |     |         |          |          |         |        |       |      |            |        |     |      |
| ALPARGATAS             |     |       |        | X      |     |         | X        | X        |         |        |       |      |            |        |     |      |
| COLGATE-PALMOLIVE      |     |       |        |        |     | X       |          |          |         |        |       |      |            |        |     |      |
| JOHNSON & JOHNSON      |     |       |        |        | X   |         |          |          |         | X      |       |      |            | X      |     |      |
| RIO GRÁFICA            |     |       |        |        |     |         |          |          |         |        |       | X    |            |        |     |      |
| VOLKSWAGEN             |     |       |        |        |     |         |          |          |         |        |       |      |            |        | X   |      |
| REFINAÇÕES DE MILHO    |     |       |        | X      |     |         |          |          |         |        |       |      |            |        |     | X    |
| ESTRELA                |     |       |        |        |     |         |          |          |         |        |       | X    |            |        |     | X    |
| PHILIP MORRIS          |     |       | X      |        |     |         |          |          |         |        |       |      | X          |        |     |      |
| KIBON                  |     | X     |        |        |     |         |          | X        |         |        |       |      |            |        |     |      |
| GILLETTE               |     | X     |        |        |     |         |          |          |         |        |       |      |            |        |     |      |
| CEF                    |     |       |        |        |     |         |          |          | X       |        |       |      |            |        |     |      |
| REYNOLDS               |     |       |        |        |     |         |          |          |         |        |       |      |            |        |     | X    |
| ANAKOL                 |     |       | X      |        |     |         |          |          |         |        |       |      |            |        |     |      |
| POÇOS DE CALDAS        |     | X     |        | X      |     |         |          |          |         |        |       |      |            |        |     |      |
| PHILIPS-WALITA         | X   |       |        |        | X   |         | X        | X        | X       |        |       |      |            | X      |     |      |
| COCA COLA              |     |       | X      |        |     |         |          |          |         |        |       |      |            |        |     |      |
| BRAHMA                 |     |       |        | X      |     |         |          |          |         |        |       |      |            |        |     |      |
| FIAT                   | X   |       |        |        |     |         |          |          |         |        |       |      |            |        |     |      |

FONTE: ANUÁRIO BRASILEIRO DE MÍDIA, 1981/82

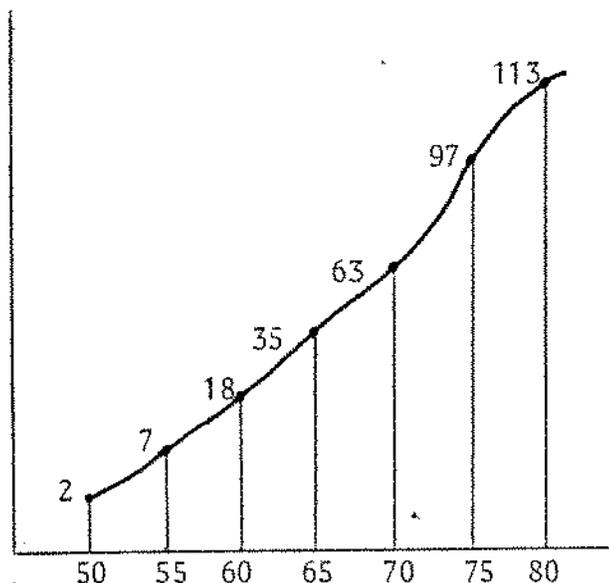
\* FONTE: ANUÁRIO ABAP, 1981

- NORTON E PREMIUM NÃO APRESENTARAM RELAÇÃO DE CLIENTES EM NENHUM DOS ANUÁRIOS CONSULTADOS
- GFM E ESQUIRE NÃO INCLUEM ENTRE SEUS CLIENTES NENHUM DOS MAIORES ANUNCIANTES ACIMA RELACIONADOS
- BANESPA, DORSAY, GRANDENE E SOM. LIVRE NÃO CONSTAM DA RELAÇÃO DE CLIENTES DE NENHUMA DAS 20 MAIORES AGÊNCIAS

## 2 . CONCORRÊNCIA INTERMÍDIA

O GRÁFICO II mostra a evolução do número de emissoras de televisão entre 1950 e 1980. A TABELA 14 apresenta o número total de emissoras e sua distribuição pelo território nacional nos anos de 1983 e 1984. As TABELAS 15 e 16 dão a evolução do número de televisores em uso no Brasil (1951 a 1979) e do número de domicílios com TV (1970 a 1982), respectivamente. Para o ano de 1983, a estimativa publicada pela Secretaria de Imprensa e Divulgação do Gabinete Civil da Presidência da República<sup>2</sup> dava um total de 22 milhões de aparelhos de televisão, sendo 62% (13,5 milhões) preto e branco e 38% (8,5 milhões) coloridos. Essa mesma estimativa, elaborada pela Lintas, dava, para o ano de 83, 15,6 milhões de domicílios com TV, número incompatível (porque inferior ao de 82) com os dados da TABELA 16, que também constava na referida publicação. Os dados mais completos para 1983 estão na TABELA 17. Finalmente, a TABELA 18 mostra a evolu

GRAFICO II: CRONOLOGIA DAS EMISSORAS BRASILEIRAS DE TELEVISÃO



FONTE: DENTEL - Extraído de Potsch, op. cit.

<sup>2</sup> "Mercado Brasileiro de Comunicação"; Gabinete Civil da Presidência da República; Secretaria de Imprensa e Divulgação; Coordenadoria de Divulgação; Brasília, 1983.

TABELA 14: NÚMERO DE EMISSORAS DE TELEVISÃO NO BRASIL EM  
1983 E 1984

| ESTADOS             | 1983 | 1984 |
|---------------------|------|------|
| ACRE                | 01   | 01   |
| ALAGOAS             | 02   | 02   |
| AMAZONAS            | 04   | 04   |
| AMAPÁ               | 02   | 02   |
| BAHIA               | 04   | 04   |
| CEARÁ               | 04   | 04   |
| DISTRITO FEDERAL    | 04   | 04   |
| ESPÍRITO SANTO      | 04   | 04   |
| FERNANDO DE NORONHA | -    | -    |
| GOIÁS               | 06   | 06   |
| MARANHÃO            | 03   | 04   |
| MINAS GERATS        | 10   | 11   |
| MATO GROSSO DO SUL  | 04   | 04   |
| MATO GROSSO         | 02   | 02   |
| PARÁ                | 04   | 04   |
| PARAÍBA             | 01   | 01   |
| PERNAMBUCO          | 05   | 05   |
| PIAUI               | 02   | 02   |
| PARANÁ              | 12   | 12   |
| RIO DE JANEIRO      | 09   | 10   |
| RIO GRANDE DO NORTE | 01   | 01   |
| RONDÔNIA            | 02   | 02   |
| RORAIMA             | 01   | 01   |
| RIO GRANDE DO SUL   | 16   | 16   |
| SANTA CATARINA      | 09   | 09   |
| SÃO PAULO           | 16   | 16   |
| SERGIPE             | 02   | 02   |
| TOTAL               | 130  | 133  |

FONTE: DENTEL

Extraído do Boletim da ABERT de julho/84.

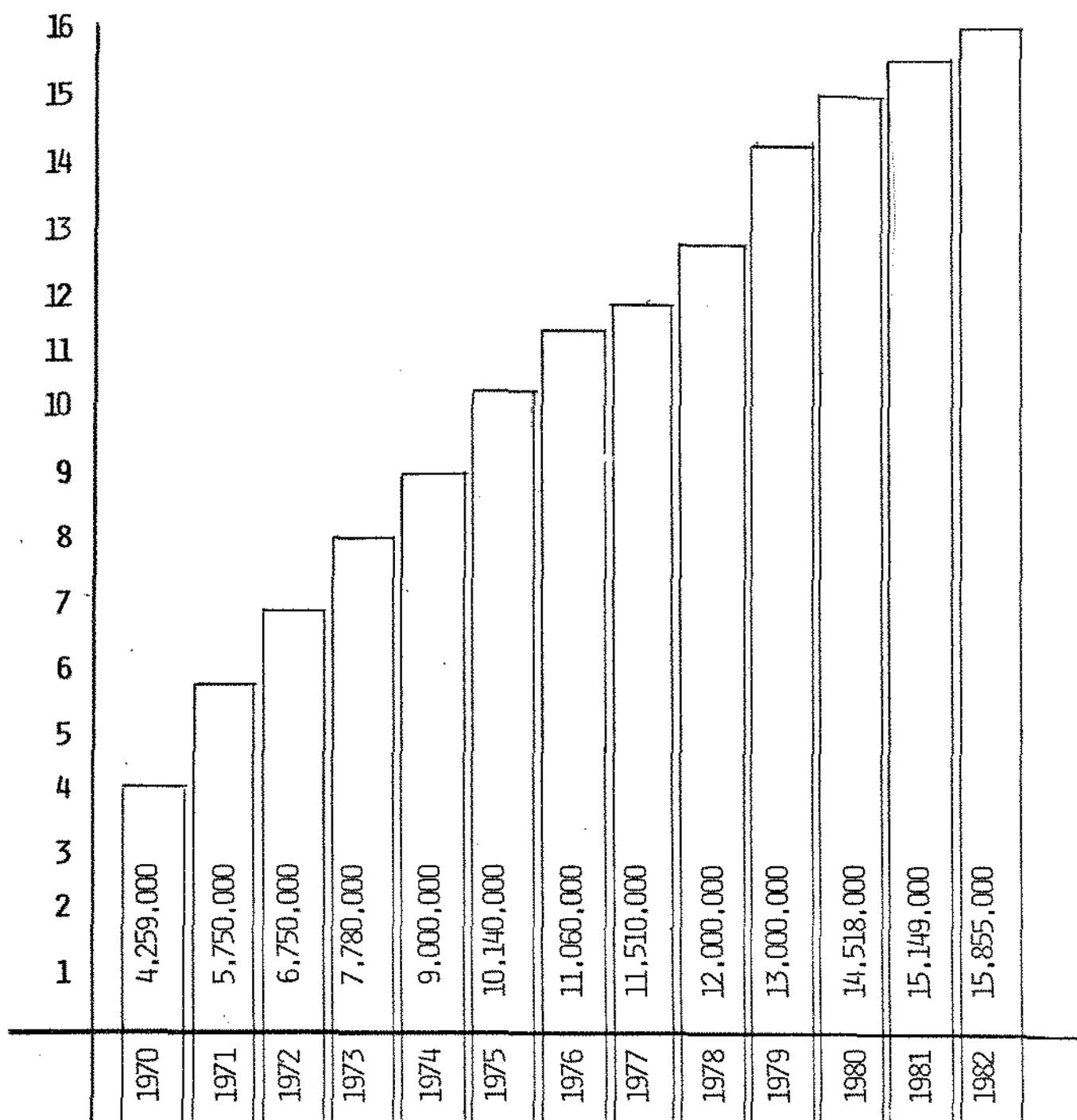
TABELA 15: TELEVISORES EM USO NO BRASIL

| ANO  | P&B<br>APARELHOS<br>VENDIDOS | P&B<br>APARELHOS<br>INUTILIZADOS | CORES<br>APARELHOS<br>VENDIDOS | P&B<br>APARELHOS<br>EM USO | CORES<br>APARELHOS<br>EM USO |
|------|------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| 1951 | 3,500                        | -                                | -                              | 3,500                      |                              |
| 1952 | 7,500                        | -                                | -                              | 11,000                     |                              |
| 1953 | 10,000                       | -                                | -                              | 21,000                     |                              |
| 1954 | 13,000                       | -                                | -                              | 34,000                     |                              |
| 1955 | 40,000                       | -                                | -                              | 74,000                     |                              |
| 1956 | 67,000                       | -                                | -                              | 141,000                    |                              |
| 1957 | 81,000                       | -                                | -                              | 222,000                    |                              |
| 1958 | 122,000                      | -                                | -                              | 344,000                    |                              |
| 1959 | 90,000                       | -                                | -                              | 434,000                    |                              |
| 1960 | 164,000                      | -                                | -                              | 598,000                    |                              |
| 1961 | 200,000                      | 3,500                            | -                              | 763,000                    |                              |
| 1962 | 269,000                      | 7,500                            | -                              | 1,056,000                  |                              |
| 1963 | 294,000                      | 10,000                           | -                              | 1,340,000                  |                              |
| 1964 | 336,000                      | 13,000                           | -                              | 1,663,000                  |                              |
| 1965 | 370,000                      | 40,000                           | -                              | 1,993,000                  |                              |
| 1966 | 408,000                      | 67,000                           | -                              | 2,334,000                  |                              |
| 1967 | 467,000                      | 81,000                           | -                              | 2,720,000                  |                              |
| 1968 | 678,000                      | 122,000                          | -                              | 3,276,000                  |                              |
| 1969 | 746,000                      | 90,000                           | -                              | 3,932,000                  |                              |
| 1970 | 816,000                      | 164,000                          | -                              | 4,584,000                  |                              |
| 1971 | 958,000                      | 200,000                          | -                              | 5,342,000                  |                              |
| 1972 | 1,109,000                    | 269,000                          | 68,000                         | 6,250,000                  |                              |
| 1973 | 1,345,000                    | 294,000                          | 152,000                        | 7,453,000                  |                              |
| 1974 | 1,341,000                    | 336,000                          | 323,000                        | 8,781,000                  |                              |
| 1975 | 1,184,000                    | 370,000                          | 532,000                        | 10,127,000                 |                              |
| 1976 | 1,238,000                    | 408,000                          | 666,000                        | 11,603,000                 |                              |
| 1977 | 1,294,000                    | 467,000                          | 766,000                        | 13,196,000                 |                              |
| 1978 | 1,347,000                    | 678,000                          | 953,000                        | 14,818,000                 |                              |
| 1979 | 1,591,000                    | 746,000                          | 1,074,000                      | 16,737,000                 |                              |

FONTE: ABINEE

OBS:- VIDA ÚTIL DE TV EM P&amp;B= 10 ANOS; VIDA ÚTIL DE TV A CORES=8 ANOS.

TABELA 16: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE DOMICÍLIOS COM TV NO BRASIL  
1970/1982



FONTE: MERCADO GLOBAL; EDIÇÃO ESPECIAL; MAIO DE 82

OBS: - OS DADOS DE 1970 E 1980 FORAM EXTRAÍDOS DO CENSO (IBGE). OS DE MAIS ANOS FORAM PROJETADOS A PARTIR DESSAS BASES. PARA O ANO DE 1980, A PROJEÇÃO FEITA PELO DS/VR/REDE GLOBO, ANTES DE DIVULGADOS OS DADOS DO CENSO, ERA DE 13.900.000 DOMICÍLIOS COM TV NO BRASIL, 4% ABAIXO DO NÚMERO OFICIAL.

TABELA 17: A TV NOS LARES BRASILEIROS (1983)

| MERCADOS                | POPULAÇÃO<br>(1.000) | DOMICÍLIO c/TV<br>(1.000) | TELESPECTADOR<br>EM POTENCIAL<br>(1.000) |
|-------------------------|----------------------|---------------------------|--|
| RIO DE JANEIRO          | 12,098               | 2,600                     | 11,170                                   |
| · RIO                   | 11,377               | 2,500                     | 10,740                                   |
| · CAMPOS                | 721                  | 100                       | 430                                      |
| DISTRITO FEDERAL        | 1,484                | 250                       | 1,180                                    |
| SAO PAULO               | 27,742               | 5,530                     | 24,700                                   |
| · SP-1                  | 20,053               | 4,230                     | 18,525                                   |
| · BAURU                 | 4,100                | 640                       | 3,040                                    |
| · CAMPINAS              | 2,224                | 410                       | 1,948                                    |
| · RIBEIRÃO PRETO        | 1,365                | 250                       | 1,187                                    |
| MINAS GERAIS            | 14,014               | 1,620                     | 7,930                                    |
| · BELO HORIZONTE        | 9,756                | 1,115*                    | 5,354                                    |
| · JUIZ DE FORA          | 2,867                | 320                       | 1,624                                    |
| · TRIÂNGULO MINEIRO     | 1,391                | 185                       | 952                                      |
| PERNAMBUCO-3 ESTADOS    | 11,393               | 830                       | 4,149                                    |
| · PERNAMBUCO            | 6,475                | 550                       | 2,750                                    |
| · PARAÍBA               | 2,898                | 165                       | 838                                      |
| · RIO GRANDE DO NORTE   | 2,020                | 115                       | 589                                      |
| PARANA                  | 7,847                | 1,010                     | 4,787                                    |
| · CURITIBA              | 3,275                | 505                       | 2,242                                    |
| · LONDRINA              | 1,564                | 195                       | 985                                      |
| · MARINGÁ               | 3,008                | 310                       | 1,560                                    |
| RIO GRANDE DO SUL       | 8,146                | 1,410                     | 5,950                                    |
| · RS-1                  | 3,723                | 770                       | 3,110                                    |
| · RS-2                  | 4,423                | 640                       | 2,840                                    |
| SANTA CATARINA          | 3,883                | 575                       | 2,750                                    |
| · SC-1                  | 1,210                | 220                       | 990                                      |
| · SC-2                  | 2,673                | 355                       | 1,760                                    |
| MATO GROSSO - 2 ESTADOS | 2,882                | 225                       | 1,099                                    |
| · MS                    | 1,502                | 145                       | 693                                      |
| · MT                    | 1,380                | 80                        | 406                                      |
| GOIAS                   | 4,195                | 385                       | 1,860                                    |
| · GO-1**                | 2,334                | 310                       | 1,497                                    |
| · GO-2**                | 922                  | 75                        | 362                                      |
| ESPIRITO SANTO          | 2,168                | 265                       | 1,272                                    |
| BAHIA                   | 10,156               | 680                       | 3,510                                    |
| SERGIPE                 | 1,220                | 95                        | 464                                      |
| ALAGOAS                 | 2,128                | 120                       | 607                                      |
| CEARA                   | 5,612                | 360                       | 1,910                                    |
| MARANHAO                | 4,362                | 115                       | 592                                      |
| PIAUI                   | 2,299                | 85                        | 468                                      |
| PARA                    | 3,910                | 230                       | 1,310                                    |
| AMAZONAS                | 1,603                | 130                       | 742                                      |
| REDE AMAZONICA          | 1,117                | 75                        | 391                                      |
| BRASIL                  | 128,259              | 16,590                    | 76,869                                   |

FONTE: DIVISÃO DE SERVIÇOS DE MARKTING DA CGC; EXTRAÍDO DA REVISTA MEIO E MENSAGEM INFORME ESPECIAL Nº 25, NOV/84

\* EXISTEM 115 MUNICÍPIOS COM TV COBERTOS PROVISORIAMENTE POR S.PAULO E RIO DE JANEIRO.

\*\* CONSIDERAMOS SOMENTE A POPULAÇÃO COBERTA.

TABELA 18: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE HORAS/DIA EM QUE OS TELEVISORES ESTIVERAM LIGADOS

| DIAS       | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1º SEM.<br>1984 |
|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------------|
| GRANDE SP  |      |      |      |      |      |      |      |      |                 |
| . 2ª A 6ª  | 5,4  | 5,8  | 6,0  | 6,2  | 6,4  | 6,7  | 7,1  | 7,0  | 6,5             |
| . SÁBADOS  | 5,6  | 5,7  | 6,0  | 6,0  | 6,6  | 6,9  | 6,8  | 7,0  | 6,6             |
| . DOMINGOS | 6,8  | 7,2  | 7,3  | 7,3  | 8,0  | 8,0  | 7,8  | 7,9  | 7,6             |
| GRANDE RJ  |      |      |      |      |      |      |      |      |                 |
| . 2ª A 6ª  | 5,4  | 5,6  | 5,7  | 5,7  | 6,1  | 6,2  | 5,9  | 6,3  | 6,1             |
| . SÁBADOS  | 5,2  | 5,4  | 5,5  | 5,2  | 5,5  | 5,5  | 5,2  | 5,7  | 6,1             |
| . DOMINGOS | 6,1  | 6,4  | 6,5  | 6,2  | 6,6  | 6,2  | 5,8  | 6,4  | 6,7             |

FONTE: ALDI-TV

EXTRAÍDO DA REVISTA MEIO E MENSAGEM, INFORME ESPECIAL Nº 25, NOV/84

ção entre 1976 e o primeiro semestre de 84, do número médio de horas/dia em que os televisores estiveram ligados.

Numa primeira abordagem (esses dados serão utilizados também mais adiante quando analisarmos o mercado de

televisão propriamente dito), o que observamos é a notável expansão da penetração da TV no Brasil desde praticamente a sua implantação e principalmente, a partir de meados da década de 60.

Quando surge a televisão em 1950, já havia um setor de publicidade tradicional no Brasil, dominado pelas agências estrangeiras que tinham no jornal, rádio e revistas seus principais veículos. A televisão nasce para concorrer diretamente com esses meios pela participação no bolo publicitário. O sistema comercial é implantado desde o início e as agências e anunciantes têm um papel fundamental até mesmo na produção de TV, como veremos.

Potsch lembra que "já em 1952, a TV Tupi/Difusora superava o faturamento de qualquer emissora paulista de rádio; em 1956 as emissoras de TV paulistas faturavam quase tanto quanto as 13 emissoras de rádio"<sup>3</sup>. Em seguida apresenta os dados para a distribuição da verba de publicidade entre os veículos na década de 50 que reproduzimos no GRÁFICO III. Apesar do crescimento verificado, tanto a penetração da TV no território nacional (GRÁFICO II), quanto o número de televisores em uso (TABELA 15), são insuficientes para dar a esse meio uma participação maior do que 9%, contra os ainda 33% do jornal ou os 14% do rádio, os dois veículos mais afetados (principalmente o segundo) pelo crescimento da televisão, em 1960. Mas o crescimento vertiginoso da penetração da TV nos lares brasileiros, como se pode avaliar a partir de qualquer uma das séries apresentadas, vai alterando rapidamente a situação e a TV se transforma no principal veículo publicitário já no início da década de 60. Os dados sobre a distribuição do investimento publicitário entre os meios a partir de 1962 estão representados na TABELA 19 e no GRÁFICO IV. É preciso frisar que esses dados se limitam à veiculação via agência, o que diminui a participação efetiva do rádio que tem um percentual muito elevado

---

<sup>3</sup> Potsch, op. cit. p. 137.

GRAFICO III : DISTRIBUIÇÃO DO INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO (1950/1960)

|             |      |      |      |
|-------------|------|------|------|
| OUTROS      | 18   | 19   | 24   |
| VIA PÚBLICA | 09   | 08   | 09   |
| RÁDIO       | 24   | 24   | 14   |
| REVISTAS    | 10   | 11   | 11   |
| JORNAL      | 36   | 36   | 33   |
| TELEVISÃO   |      |      |      |
|             | 1950 | 1955 | 1960 |

FONTE: REPRODUZIDO DE PUBLICIDADE BRASILEIRA, ANO II, Nº 17, JUNHO 1978, PAG. 6.

TABELA 19: DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DO INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO POR MEIO, VIA AGÊNCIA

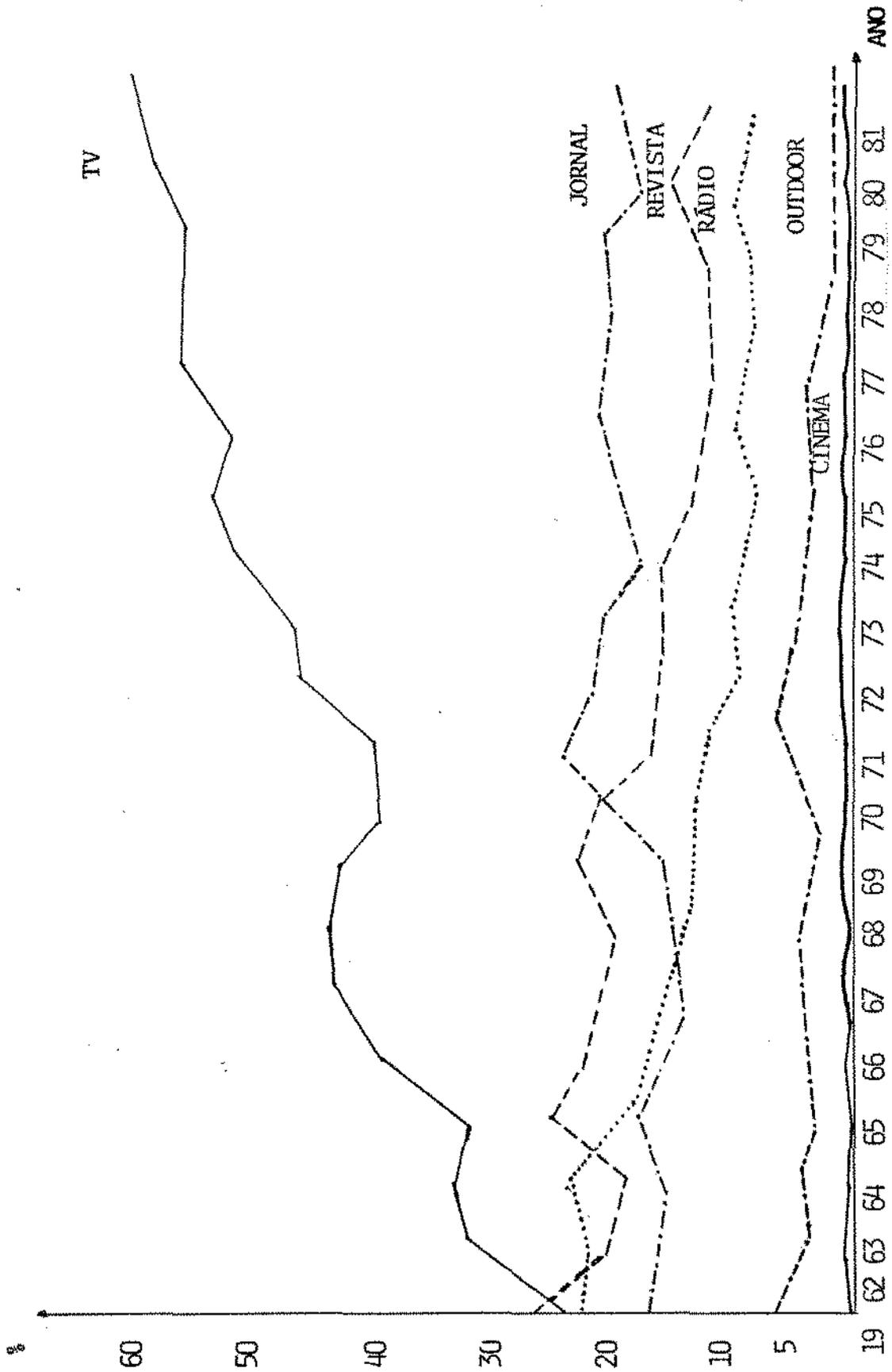
| ANO  | TV   | JORNAL | REVISTA | RÁDIO | OUTDOOR<br>(1) | CINEMA | DIVERSOS<br>(2) |
|------|------|--------|---------|-------|----------------|--------|-----------------|
| 1962 | 24,7 | 18,1   | 27,1    | 23,6  | 6,4            | 0,1    | -               |
| 63   | 32,9 | 16,6   | 21,9    | 23,0  | 4,6            | 1,0    | -               |
| 64   | 36,0 | 16,4   | 19,5    | 23,4  | 4,1            | 0,6    | -               |
| 65   | 32,8 | 18,4   | 25,6    | 19,5  | 3,4            | 0,3    | -               |
| 66   | 39,5 | 15,7   | 23,3    | 17,5  | 3,7            | 0,3    | -               |
| 67   | 43,0 | 14,5   | 22,0    | 15,5  | 4,4            | 0,6    | -               |
| 68   | 44,5 | 15,8   | 20,2    | 14,6  | 4,3            | 0,6    | -               |
| 69   | 43,1 | 15,9   | 22,9    | 13,6  | 3,9            | 0,6    | -               |
| 70   | 39,6 | 21,0   | 21,9    | 13,2  | 3,8            | 0,5    | -               |
| 71   | 39,3 | 24,8   | 17,0    | 12,7  | 5,3            | 0,9    | -               |
| 72   | 46,1 | 21,8   | 16,3    | 9,4   | 5,1            | 1,3    | -               |
| 73   | 46,6 | 20,9   | 15,6    | 10,4  | 5,1            | 1,4    | -               |
| 74   | 51,1 | 18,5   | 16,0    | 9,4   | 4,0            | 1,0    | -               |
| 75   | 53,9 | 19,8   | 14,1    | 8,8   | 2,7            | 0,7    | -               |
| 76   | 51,9 | 21,1   | 13,7    | 9,8   | 2,9            | 0,6    | -               |
| 77   | 55,8 | 20,2   | 12,4    | 8,6   | 2,4            | 0,6    | -               |
| 78   | 56,2 | 20,2   | 12,4    | 8,0   | 1,5            | 0,5    | 1,2             |
| 79   | 55,9 | 20,1   | 13,0    | 8,5   | 1,5            | 0,6    | 0,4             |
| 80   | 57,8 | 16,2   | 14,0    | 8,1   | 1,5            | 0,6    | 1,8             |
| 81   | 59,3 | 17,4   | 11,6    | 8,6   | 1,8            | 0,5    | 0,8             |
| 82   | 61,2 | 14,7   | 12,9    | 8,0   | 2,3            | 0,4    | 0,5             |
| 83   | 62,3 | 13,4   | 14,3    | 7,4   | 1,8            | 0,3    | 0,5             |
| 84   | 62,1 | 14,8   | 12,7    | 8,1   | 1,6            | 0,4    | 0,3             |

FONTE: ANUÁRIO ABAP, 1981 E RELATÓRIO DE 1982 DO GRUPO DE MÍDIA DE SÃO PAULO.

(1) CARTAZ MURAL, PAINEL URBANO E DE ESTRADAS E LUMINOSOS

(2) MALA DIRETA, CARTAZES EM ÔNIBUS, TRENS, METRÔ, AEROPORTOS, ESTAÇÕES, PAINÉIS EM ESTÁDIOS, PLACAS INDICATIVAS DE RUA, PAINÉIS ELETRÔNICOS, BALÕES, ETC.

GRAFICO IV: RETROSPECTIVA DA VERBA DE VEICULAÇÃO POR MEIO VIA AGÊNCIA



de investimentos diretos<sup>4</sup>.

Os dados apresentados mostram que em 1962 o rádio se recupera da queda observada em 1960, mantendo até 64 uma participação não muito inferior àquela verificada em 1950 e 1955, anos em que a televisão ainda não figurava nas estatísticas sobre distribuição do investimento publicitário. A revista, por seu turno, aumenta a participação até 1962 quando sofre uma queda significativa durante dois anos consecutivos, recuperando-se em seguida em 1965 e mantendo uma penetração oscilante da ordem de 20% até 1970, a partir de quando reduz definitivamente sua participação a níveis inferiores ao de 1950. O principal afetado pelo avanço da televisão até o final da década de 60 foi o jornal que cai da primeira para a terceira posição entre 60 e 62, aí se mantendo até 1970, apesar da recuperação verificada nesse último ano, em grande medida às custas da própria televisão. A partir de 1971 assume a segunda posição e aí se mantém até o último ano observado, mesmo com uma participação decrescente durante todo o período. A mesma tendência de clinante se verifica em todos os demais meios que não a televisão. Esta última, pelo contrário, avança ano a ano. Dos 9% obtidos em 1960, salta para 24,7% em 62, pouco abaixo da revista. No ano seguinte, já assume a primeira colocação, posição que não mais abandonará. Pelo contrário: em 1967 já ultrapassa os 40% de participação, em 74 passa de 50% e em 82 já supera os 60%.

Ou seja, já desde o início dos anos 60, a posição da televisão é inquestionável. É justamente nesse momento que o mercado das emissoras começa a sofrer importantes transformações, com a entrada de grandes capitais no setor, como veremos. A partir da entrada da Globo em 1965 o

---

<sup>4</sup> A este respeito é interessante citar uma declaração de Otávio Florisbal à revista Meio e Mensagem de março de 1980, quando a participação do rádio na verba de mídia girava em torno de 8 e 8,5%, de acordo com os dados da Tabela:

"O Brasil me parece que é um dos poucos países onde o rádio tem uma participação nas verbas tão alta. Existem estimativas feitas através do IAA, de algumas projeções gerais, de que somando verbas de agências mais anunciantes diretos, em função de todo esse interior, o rádio teria uma participação ao redor de 18/20% do total da verba. Quando na maior parte dos países industrializados, o rádio tem 5 ou 6% de participação".

mercado se reestrutura e a década de 70 marca o período de maior estabilidade na concorrência e de maior avanço do sistema comercial brasileiro de televisão, com a constituição das networks. Essa forte expansão do setor se refletirá também sobre os preços e os custos de veiculação, o que viria a facilitar a capitalização das emissoras, particularmente da Globo, líder absoluta do mercado. O aumento do número de domicílios com aparelho de TV é utilizada pela Globo para justificar a grande elevação dos preços de tabela:

"A este aumento de domicílios com televisões corresponderam, no caso da Globo, vultuosos investimentos em equipamentos de tecnologia avançada, mão-de-obra técnica e administrativa especializada, além da contratação de talentos da arte brasileira"<sup>5</sup>.

Na verdade, esses altos investimentos são os responsáveis pela construção do conhecido "padrão Globo de qualidade", elemento central na consolidação da rede dentro do mercado, como será discutido adiante. O que vale apontar é que esse aumento no custo absoluto entre 1972 e 1978 foi mais do que compensado pelo aumento da penetração da TV nos domicílios, de modo que o custo por mil domicílios atingidos (CPM) se reduziu em 6% no mesmo período.

Esse movimento dos preços em relação à inflação sofrerá alteração a partir de 1979 como mostram os dados das TABELAS 20 e 21. A partir desse ano, o crescimento dos preços se dará, de um modo geral, abaixo da inflação, revertendo-se a tendência vigente durante toda a década de 70. Em 81 os preços voltam a crescer mais que a inflação, mas de janeiro de 83 a abril de 84 retoma-se a tendência vigente a partir de 79. Já no último período considerado (abril de 84 a abril de 85) os preços no horário nobre acompanham o ritmo de elevação do índice geral de preços, enquanto que no horário diurno os custos de veiculação se elevam em termos reais.

Isto é resultado da própria expansão anterior que, ao elevar o patamar da negociação, permitindo a consolidação do sistema de redes no Brasil, criou as condições

<sup>5</sup> Mercado Global, mai/ago de 78.

**TABELA 20: EVOLUÇÃO DOS CUSTOS DE VEICULAÇÃO EM TV DE 1974 A 1982 (BASE: 74=100)**

| ANO | CUSTO ABSOLUTO | AUMENTO PERCENTUAL | INFLAÇÃO (IGP - FGV) | AUMENTO PERCENTUAL |
|-----|----------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| 74  | 100            | -                  | 100                  | -                  |
| 75  | 128            | 28                 | 129                  | 29                 |
| 76  | 243            | 89,8               | 189                  | 46,5               |
| 77  | 436            | 79,4               | 262                  | 38,6               |
| 78  | 794            | 82,1               | 369                  | 40,8               |
| 79  | 1.127          | 50,5               | 655                  | 77,5               |
| 80  | 2.175          | 93                 | 1.376                | 110,1              |
| 81  | 5.065          | 132,9              | 2.686                | 95,2               |
| 82  | 9.933          | 96,1               | 5.360                | 99,6               |

FONTE: "OS CUSTOS DE MÍDIA E O PODER DE COMPRA DO ANUNCIANTE"; ESTUDO DO GRUPO DE MÍDIA DE SÃO PAULO, PUBLICADO EM MERCADO GLOBAL; JAN/FEV DE 84.

**TABELA 21: EVOLUÇÃO DOS CUSTOS DE VEICULAÇÃO EM TV (JAN-83/ ABR-85).**

| PERÍODO       | AUMENTOS PERCENTUAIS |                |          |
|---------------|----------------------|----------------|----------|
|               | HORÁRIO NOBRE        | HORÁRIO DIURNO | INFLAÇÃO |
| JAN-83/JAN-84 | 143                  | 200            | 211      |
| ABR-83/ABR-84 | 140                  | 147            | 229      |
| ABR-84/ABR-85 | 234                  | 300            | 234      |

FONTE: PANORAMA TRIMESTRAL DOS AUMENTOS DOS CUSTOS DE MÍDIA NO BRASIL REALIZADO PELA LINTAS E PUBLICADO POR "MEIO E MENSAGEM" NOS DA 1ª QUINZENA DE JUNHO DE 84, NO INFORME ESPECIAL N- 22, DE ABRIL DE 84 E NO "DOCUMENTO" DE JUN DE 85.

necessárias para a manutenção desse patamar no momento seguinte. Ou seja, dadas as transformações na estrutura de custos das empresas de televisão, sobre as quais infelizmente não se dispõe de dados, mas que consolidaram a atual estrutura de mercado, foi possível reduzir o ritmo de crescimento dos preços de maneira a defender o mercado de anunciantes no momento da crise.

Esse fato pode estar mostrando também o acirramento da luta competitiva no setor que já começa a se delinear no rearranjo estrutural que se inicia em 1976/77. Ou seja, um certo rebaixamento relativo dos preços em face ao aceleração do processo inflacionário, paralelamente à continuidade das exigências de investimentos cada vez mais vultosos para a entrada e conquista de faixas significativas de mercado, poderia estar dando a medida da atuação dos mecanismos de defesa da empresa líder que, desta forma, aceitará uma margem de lucro mais reduzida, num momento em que a preservação da posição conquistada é o aspecto central de sua estratégia competitiva. De fato, existe forte liderança-preço no mercado televisivo. No painel "Custos e Preços de Mídia", promovido pela Associação Brasileira de Anunciantes nos dias 17 e 18 de julho de 1985, Octávio Florisbal, da TV Globo, concordou com Rubens Furtado, da Manchete, quando este afirmou ser "injusto" para as redes menores o fato de os anunciantes se recusarem a pagar de acordo com um CPM superior ao da líder, na medida em que os custos de produção são semelhantes, embora considerasse correta a atitude dos anunciantes do ponto de vista da "eficácia" da comunicação.

Luiz Grotera, diretor de marketing do SBT, em entrevista à Revista Meio e Mensagem (segunda quinzena de agosto de 84), depois de afirmar que sua empresa vem operando no vermelho, que vem sendo difícil rentabilizar os investimentos feitos pelo Grupo Sílvio Santos desde o início da operação da rede e que "agora a fonte de reservas são mesmo os bancos com todos os riscos que os altos juros do mercado financeiro podem significar", coloca a questão nos seguintes termos:

" Somos hoje a segunda maior rede de televisão do país. Mas nossa posição de vice-liderança é extremamente desconfortável. Temos que praticar uma política de preços compatíveis com o primeiro colocado e não compatível com os nossos custos... Gerenciar isso é uma coisa essencialmente anti-administrativa. Muitas das decisões que dizem respeito ao SBT estão às vezes mais nas mãos do diretor administrativo-financeiro da Globo do que do nosso".

Mas, na mesma reportagem, Dionísio Poli, superintendente comercial da Globo, nega veementemente as acusações de dumping à sua empresa. Segundo afirma, se fosse essa a intenção da Globo, ela teria praticado preços muito inferiores aos que praticou por um período de "pelo menos 6 meses", com o que desestabilizaria as concorrentes. Anunciou ainda a retomada do ritmo de reajustes aos níveis da inflação, o que, como vimos, ocorreu de fato. Segundo ele, o maior perigo enfrentado pelo negócio da televisão como um todo é a política das empresas menores de conceder fortes descontos sobre os preços de tabela para conquistar o anunciante. Afirmou que o CPM das concorrentes oscila em média "em torno de 20% a menos que o da Globo, no papel. Mas na hora das negociações finais, chegam a fechar contratos 50% abaixo do preço da líder". Afirmou ainda que o ano de 82, ano da Copa do Mundo, foi excepcional para a Globo, cuja receita subiu 28% em relação a 82. Já o ano de 83 foi terrível, com uma queda de 20% no faturamento real.

### 3. AGÊNCIAS, VEÍCULOS E ANUNCIANTES: O DEBATE NA CRISE

O fato é que, no momento da crise, as divergências aparecem mais claramente, revelando aspectos que às vezes passam despercebidos nos momentos em que uma conjuntura favorável permite que todos obtenham ganhos significativos. Vamos deixar por enquanto as questões mais ligadas à análise do mercado televisivo propriamente dito, voltando nossa atenção para as relações gerais entre agências, anunciantes e emissoras. Aqui também as divergências que aparecem com a crise são bastante instrutivas.

Uma questão que tem provocado grandes discussões entre agências e anunciantes é sobre as conhecidas "bonificações de volume" (BV), descontos que os veículos oferecem às agências que veicularem grandes volumes, o que segundo os anunciantes, além de representar uma prática imoral, na medida em que as agências estariam usufruindo de rendimentos à custa de suas verbas; faria com que a eficiência da comunicação não fosse maximizada em certos casos, pois as verbas se dirigiriam "naturalmente" para determinados veículos e determinadas empresas de comunicação, já que a bonificação é tanto maior quanto maior for o número de inserções programadas. Isto ajudaria ainda a aumentar a concentração do mercado em torno dessas empresas e desses veículos, sendo portanto prejudicial àqueles menores. Além disso, a BV contribuiria para elevar o preço do espaço publicitário, pois os veículos repassariam esses descontos. Os publicitários naturalmente se defendem dizendo que a BV não provoca nenhuma distorção, que o custo adicional para o anunciante é desprezível, enquanto que a receita adicional das agências é absolutamente indispensável, caso contrário elas teriam prejuízo.

A partir do IV Encontro Nacional dos Anunciantes (ENA), quando as posições se radicalizam ao máximo, o debate se desloca da questão do BV para o questionamento dire

to do Decreto-Lei nº 57.690/66 e sua regulamentação que im põem o pagamento às agências de 20% dos gastos com veicula ção. Isto, entre outras coisas, provocaria uma anomalia no mercado, na medida em que as agências teriam o interesse de elevar os gastos com veiculação, programando preferencialmente os veículos mais caros, particularmente a televisão, e dentro desta as empresas mais poderosas, o que mais uma vez, além de não maximizar a eficiência da comunicação, umenta ria a tendência à concentração.

Mais uma vez, em nome do profissionalismo, os publicitários discordam das acusações (e desta vez, natural mente, com veemência, pois se está questionando um preceito legal que os beneficia), embora muitos deles reconheçam que "durante os anos das vacas gordas" não souberam controlar os seus custos e o negócio da propaganda se tornou de fato um negócio muito caro, especialmente para os pequenos anuncian tes. Estes últimos, não teriam sequer interesse para as a gências, na medida em que o pequeno volume de suas verbas não compensaria todo o trabalho que se dispense na organiza ção de uma campanha. Desta forma, os anunciantes menores, locais, tratam diretamente com os veículos (principalmente o rádio). A luta das agências contra os "diretos", na verda de, é uma luta apenas contra os grandes anunciantes diretos que mantêm suas "houses" (agências da casa) e que aumentaram nos últimos anos.

O debate entre agências e anunciantes é funda mentalmente político e certamente não serão os argumentos mais ou menos racionais que determinarão as conclusões a que se chegará. Mas, independentemente dessa discussão, o fato é que o mercado se vem dando conta da excessiva concentração da verba de mídia no Brasil e questiona crescentemente a efi cácia dos métodos convencionais que conferiam excessiva im portância às grandes audiências. Essa questão foi levanta da, por exemplo, no debate "Os Caminhos da Mídia Brasileira" promovido pela revista Briefing e publicado na edição de out/ nov de 1980. Vale a pena citar alguns depoimentos:

1. "Nos anos 80, o problema que passará a ser vital é o do custo da audiência qualificada de um anúncio. Hoje temos comerciais em TV para vender passagens aéreas e automóveis de luxo, que desperdiçam uma audiência tremenda. Penso que isso deva mudar pois o comerciante precisa é comprar apenas aquilo que lhe interessa, ao menor custo possível. E os veículos terão que se aperfeiçoar para suprir essa expectativa dos anunciantes." (Oswaldo de Almeida-Diretor de publicidade da Editora Abril).
2. "Vai haver um choque na área de mídia, dentro desse raciocínio. Porque na busca da eficiência de mídia para o anunciante, pode-se pôr em risco até a estabilidade da agência como negócio... Sabemos que existem agências que não sobreviveriam uma semana se fosse trabalhar profissionalmente, no sentido estrito do termo." (José Carlos Perrone-Gerente de publicidade em São Paulo do Grupo Jornal do Brasil).
3. "Trabalho numa rede de televisão com 22 emissoras. Se as 10 maiores agências do país fecharem, fico sabendo pela imprensa especializada. Em termos de faturamento não vai acontecer nada... Você chega na agência querendo anunciar— vamos dizer— cinco milhões para investir em propaganda. Para a agência é mais fácil pegar esse dinheiro todo e gastar num grande negócio, de uma só vez, do que ficar fazendo conjugações de vários veículos e programações por um longo período de tempo. A agência usa esses cinco milhões na compra de uma Copa do Mundo, por exemplo, e não tem mais trabalho para o resto do ano... Na situação em que a mídia do Brasil está hoje, isso fica bem evidente. A TV é a líder e o resto é...o resto. E dentro da TV ainda escutam coisas como 'menos de 10% de audiência não tem consistência estatística.'" (Rubens Carvalho dos Santos-Diretor Comercial da TV Bandeirantes de São Paulo).
4. "Sem dúvida alguma o alto custo da mídia já está fazendo com que o anunciante exija muito mais eficiência. É claro que um anúncio de Alfa-Romeo na televisão, um carro que vende umas oito mil unidades por ano, não tem lógica. É um desperdício que só tem lógica se for levado em conta o poder de comunicação e o prestígio da TV." (Octávio Florisbal-Diretor de mídia da Lintas).
5. "Que deve ser levado em conta. Quero ressaltar que mesmo nos EUA, onde existem milhares de maneiras de compor uma programa

ção de mídia para um produto sofisticado como um automóvel de luxo, eles não deixam de ser anunciados em televisão" (Izaciil Guimarães Ferreira-Coordenador do debate).

6. "Acho isso perfeitamente cabível e até mesmo concordo com esse raciocínio. Mas ... quando se coloca 80% da verba de um automóvel num meio que atinge 5% do mercado consumidor verdadeiramente potencial, a coisa perde todo o sentido e me parece que só pode ser fruto de um grande condicionamento." (Oswaldo de Almeida).

Por aqui se pode ter uma idéia do teor do debate que se trava neste início dos anos 80. Mas não é apenas isso. Vejamos duas colocações de Octávio Florisbal, a primeira dentro dessa mesma mesa redonda e a outra na revista Meio e Mensagem de março de 1980:

1. "Um fato que será sem dúvida nenhuma básico para a mídia, na década que se inicia, é a entrada no mercado de novos contingentes de consumidores, principalmente no meio rural".
2. "Acredito muito num crescimento dinâmico do mercado brasileiro. Pelo seguinte motivo: acho que o Brasil hoje enfrenta um problema econômico bastante sério e enfrenta um problema social mais sério ainda. Então o governo tem urgência máxima e tem pouco tempo para fazer isso, de tentar por algumas formas e de alguma maneira distribuir renda, ampliar mercado interno, amparar socialmente a população. À medida em que ele fizer isso, ampliar o mercado interno, quer melhorando a distribuição de renda nas áreas urbanas, quer abrindo novos mercados nas áreas rurais através do incentivo à agricultura, ele vai permitir um aporte de poder aquisitivo a uma grande parcela da população que hoje está marginalizada. Esse aporte de poder aquisitivo do ponto de vista dos meios de comunicação, acredito que vai beneficiar diretamente a televisão... e ao beneficiar a televisão fará com que o anunciante nacional que tenha um mercado interno ampliado, principalmente de produtos de consumo, vai ter que se concentrar na televisão".

Este último raciocínio em princípio é perfeito. No que se refere ao consumidor rural, de fato, essa ampliação do mercado vem ocorrendo de forma bastante significativa e a televisão vem realmente procurando atingir esse consumidor. Claro que se trata daquele grupo restrito de pessoas do meio rural que têm poder aquisitivo para consumir, os fazendeiros que lucram com a agricultura da exportação e a classe média que se ampliou bastante no interior, principalmente nos estados mais ricos. Já com relação à questão distributiva, até o presente momento (final de 1985) nenhuma transformação no sentido apontado se verificou. De qualquer forma, pode-se esperar que mais cedo ou mais tarde o problema deva ser atacado. No entanto, o que me parece questionável na afirmação de Octávio Florisbal é a questão da concentração na TV e do benefício que terá a TV a partir do momento da solução do problema distributivo brasileiro. Porque, como vimos, essa concentração já existe e é muito forte. A TV atinge praticamente todo o território nacional e a população que "vende" ao anunciante é a população total atingida e não apenas aquela de interesse imediato do anunciante. Na realidade, é possível que as previsões de Florisbal se confirmem, já que a questão é mais uma vez política e dependerá da força da televisão em convencer o empresário que ele deve pagar mais pelo mesmo público atingido porque esse público melhorou seu poder aquisitivo<sup>5</sup>. De qualquer forma, enquanto a distribuição não vem, a palavra chave no debate é segmentação.

---

<sup>5</sup> A Rede Globo já vem por antecipação defendendo um argumento a ser considerado: o preço da veiculação em TV no Brasil é baixo em relação a outros países. A revista Briefing de set/83 apresenta, segundo informações dadas por Dionísio Poli, os seguintes dados de um estudo feito pela Globo em 1983 sobre preços de TV na Globo comparados com os praticados em outros países (inclusive alguns em que a Globo tem penetrado):

A tão discutida segmentação não é outra coisa senão a consequência, a nível de marketing, da necessidade de diferenciação de produto como elemento central na estratégia competitiva no capitalismo moderno, consequência natural do processo de desenvolvimento capitalista, quando a idéia de "produto universal" vai dando lugar progressivamente à necessidade de se conquistar nichos de mercado para ampliar ou simplesmente garantir a sustentação de uma determinada posição competitiva. Mesmo na concorrência entre as emissoras de televisão essa estratégia vem sendo adotada crescentemente, não só como decorrência da segmentação que se verifica pelo lado do mercado anunciante mas também como consequência do próprio desenvolvimento do negócio da televisão, se é que se pode separar essas duas coisas.

No Brasil, os métodos de segmentação utilizados, que variam com as características de cada produto, embora ainda não completamente desenvolvidos, como se percebe através do amplo debate travado sobre o tema, são aqueles criados principalmente nos EUA. Assim, quando falamos em segmentação no Brasil, estamos falando em segmentação dentro do mercado consumidor com poder aquisitivo ou condições de crédito suficientes para adquirir os produtos da indústria de consumo diferenciado. Vale a pena citar uma declaração de Ivo Miranda Reis também à revista Meio e Mensagem de março de 80:

| FAIXA VESPERTINA (CPM) |           | FAIXA NOTURNA (CPM) |           |
|------------------------|-----------|---------------------|-----------|
| GLOBO                  | US\$ 0,54 | GLOBO               | US\$ 1,64 |
| Inglaterra             | 14,79     | Inglaterra          | 14,43     |
| França                 | 8,81      | França              | 9,32      |
| Canadá                 | 3,20      | Alemanha            | 8,47      |
| EUA                    | 2,32      | Holanda             | 6,55      |
| Itália                 | 2,25      | EUA                 | 6,04      |
| Japão                  | 2,10      | Japão               | 3,84      |
|                        |           | Canadá              | 2,81      |
|                        |           | Itália              | 2,52      |

"Essas empresas que são os anunciantes, os fabricantes do produto, já estão numa escala multinacional. Essas redes que cresceram tentacularmente estão numa escala internacional, vão buscar o mercado de Portugal, da Espanha, do Paraguai, da Bolívia, etc. Isso é natural que aconteça... O crescimento chegou a seus limites, já está acontecendo em certa medida. Quando você vai vender repartes de fotonovela em Portugal é porque você não está conseguindo vender aqui... Isso é o que está acontecendo já hoje, não é que o negócio vai acontecer mais tarde. Mesmo porque as agências tendem a se compor com outras agências".

Podemos traduzir essa colocação um pouco à nossa maneira dizendo que quando o potencial de acumulação das empresas ultrapassa o potencial de crescimento do mercado, uma das saídas para o problema é a busca de novos mercados no exterior. Para o autor da citação, esse momento já chegou no Brasil e existem várias evidências nesse sentido. Claro que deveria ser feito o desconto da situação conjuntural e da política econômica adotada no sentido de se incentivar as exportações, mesmo à custa de uma redução do mercado interno, como era flagrante no momento em que essa declaração foi feita.

Quando Ivo Mesquita faz essa afirmação, está implicitamente assumindo, ao contrário de Florisbal na citação anterior, que os dados básicos do problema interno são inalteráveis. Assim, a exportação surge como a única saída. A revista Brieging (nov/dez de 1983) publicou os resultados de uma mesa redonda realizada entre representantes de anunciantes, de onde é interessante extrair algumas declarações:

1. "O problema fundamental hoje de qualquer empresa na área de consumo massivo são as mudanças que vimos observando no perfil do consumidor... Nós hoje estamos com a classe média brasileira que, no dia a dia, está tendo menos recursos, estamos numa fase econômica de achatamento. Há cerca de dez anos alguém afirmou, não me lembro quem, que no Brasil tínhamos aproximadamente 25% do total de famílias com poder aquisitivo para comprar alguma coisa. Hoje, os indicadores dizem que devemos estar bem abaixo deste percentual, talvez na faixa de 19 a 20%..

No nosso setor de detergentes, por exemplo, está havendo sem sombra de dúvida uma mudança: parte das consumidoras está saindo do detergente em pó tradicional e passando para o sabão em pedra... O nosso problema, portanto, é estabelecer quem é que compra, definir o consumidor maior, as modificações de hábitos, como isto está afetando as empresas e como as empresas devem se reaparelhar para comercializar, dentro do princípio de que no continente brasileiro temos algumas áreas geográficas de maior riqueza, de maior poder aquisitivo, e outras onde o poder aquisitivo é zero." (Tomas Kenedi-Diretor Presidente da Henkel).

2. "Voltando à década anterior: todos que lutamos nesta área, vivemos uma época de artificialismo muito grande. Dentro daquilo que o Kenedi falou... acho que a gama de produtos representados aqui é praticamente dirigida (ou era dirigida) a esse mercado de 25% da população economicamente ativa. Que era um mercado no qual havia o ingresso da população de baixo para cima, era um mercado em que toda e qualquer projeção que se fazia mostrava que estava em crescimento. Então, todas as indústrias se prepararam... não só para vender mais. Se equiparam, se vestiram violentamente nas suas operações, preparando-se para um mercado sofisticado. Desenvolveram e importaram tecnologia para esse mercado crescer... Hoje, o perfil do consumidor está mudando, mas não para aquilo que estávamos esperando e para o que investimos nos últimos 15 anos." (Nelson Homem de Melo-Vice Presidente de marketing da Philip Morris).
3. "O brasileiro passou por outras crises, crises inflacionárias, que o levaram a uma atitude comportamental de sempre a postar na inflação. Ele apostava porque consumia mais. Então isso deu um artificialismo ao consumo. Hoje, a situação se caracteriza como muito mais séria... Isso tudo leva a crer que as empresas principalmente as fabricantes de produtos de consumo, tendem a um reposicionamento dentro do seu mix de marketing, procurando adequar melhor, encontrar um nicho adequado dentro do seu próprio segmento e procurando otimizar melhor o seu investimento a nível de publicidade. Vivemos uma situação, no passado, na qual dávamos tiro de canhão e atingíamos a

pombinha, a rolinha e o pardal... Hoje isso já não pode acontecer. O investimento tem que ser melhor adequado ao alvo que se pretende atingir." (Luiz Antônio Olintho-Chefe do departamento de marketing corporativo do Banco Itaú).

4. "Na minha empresa especificamente já vínhamos procurando racionalizar nos sa mídia há bastante tempo. Ao invés de ficarmos naquela parafernália de todo mundo anunciar e anunciar de maneira semelhante... resolvemos buscar uma mídia alternativa, que tinha um custo por mil muito mais elevado, mas um custo em valores absolutos bem mais baixo... Começamos campanhas específicas dirigidas ao nosso target... Sumimos da mídia cruzada, desaparecemos praticamente da mídia eletrônica" (Raul Sulzbacher-presidente da Jeans Store).
5. "Gostaria de dar um depoimento... Nós entramos na Argentina há três anos com 150% de inflação e, hoje, estamos com 330%. Então, se vocês acham que aqui no Brasil a coisa está ruim, imaginem lá. Só que existe uma grande diferença: na Argentina não tem pobre... Crise todo mundo tem, maior ou menor. Agora, pobre temos nós. Estamos empobrecendo num ritmo violento nossa população. E isto é um problema social, foge da nossa alçada." (Pedro Carlos de Andrade-diretor comercial da CICA).

Temos aqui um pequeno panorama do debate que ora se trava no seio do mercado publicitário. Vários problemas dos que estão aí colocados tocam diretamente as empresas do setor de televisão que vamos analisar. Claro que não podemos ainda tirar qualquer conclusão definitiva sobre as consequências que terão sobre nosso objeto essa "tomada de consciência" dos elementos responsáveis pelo mercado publicitário. Muitos deles têm declarado que o número de empresas entre os diferentes veículos de comunicação é excessivo no Brasil. No caso da TV, por exemplo, temos hoje 5 redes nacionais enquanto os EUA só dispõem de três. Mas não é possível avançar a partir daqui sem entrar já na análise do mercado de TV. Os depoimentos aqui apresentados foram escolhidos com o objetivo de ilustrar o debate que atualmente se trava no seio do mercado publicitário no que nos interessa e nos é dado a conhecer. Vale concluir lembrando que é a publici

dade que define o espaço de atuação dos oligopólios culturais, influenciando decisivamente a dinâmica da Indústria Cultural e, particularmente, da televisão, seu núcleo fundamental (seja porque concentra as maiores verbas, constituindo-se na mídia básica da grande maioria das campanhas, seja porque centraliza todo o mercado cultural, expandindo-se em direção a outras áreas e atraindo para si o interesse dos mais importantes grupos da Indústria Cultural).

O setor de propaganda é um elo entre a empresa de televisão e o anunciante. Este último é o deflagrador do processo quando, na busca do público, desloca parte dos recursos criados pela sociedade para sustentar o sistema comercial brasileiro de televisão.

### III. MERCADO BRASILEIRO DE TELEVISÃO: UMA ABORDAGEM DINÂMICA

A análise do desenvolvimento histórico de uma dada estrutura de mercado é a base para uma abordagem dinâmica da concorrência, na medida em que, através dela, podem-se apreender os elementos que, no passado, condicionaram a luta competitiva, explicando as transformações que acabariam por definir a forma atual da referida estrutura.

Este é o sentido que pretendo dar a este ponto. Não se trata, portanto, de reescrever a história da televisão no Brasil desde as suas origens, o que seria, mais que redundante, desnecessário para os nossos objetivos. A nossa preocupação é fundamentalmente aquela de explicitar os fatos e as condições relevantes para a compreensão do nosso objeto: o sistema comercial brasileiro de televisão tal qual se apresenta hoje.

Por outro lado, o tipo de reconstituição que proponho, não pode limitar-se a uma apresentação da história singular das empresas que compõem o mercado e suas relações, mas deve procurar todos os elementos responsáveis pelo desenvolvimento da concorrência no setor, inclusive as alterações da estrutura macroeconômica dentro da qual se insere o nosso objeto.

Na medida em que nos afastamos de uma discussão mais detalhada sobre a história da televisão brasileira, devemos procurar também um tipo de periodização que atenda aos nossos objetivos específicos. Desta forma, por exemplo, a fase de implantação da televisão e suas primeiras experiências não terão maior importância para nós. Da década de 50, interessa-nos basicamente definir em termos bastante genéricos, o padrão de concorrência dominante, para que possamos entender o significado das transformações que ocorreriam a partir de meados dos anos 60.

O primeiro corte fundamental que nos interessa é o ano de 1965 (entrada da Globo no mercado), embora já antes disso poder-se-iam localizar uma série de fatores que mostravam a iminência de grandes transformações nos padrões de concorrência até então vigentes (a introdução do video-tape, a entrada da Excelsior, a criação do Código Brasileiro de Telecomunicações, as transformações políticas trazidas pelo movimento de março de 64 e que se refletiriam de forma aguda sobre o nosso mercado). Mas o ponto de ruptura é dado pela entrada da Globo que viria inaugurar o período de concorrência mais acirrada no setor de televisão no Brasil até hoje.

O período que marcou a maior transformação estrutural por que já passou o mercado televisivo, com a mudança completa do padrão de concorrência, das relações de dominação do mercado por parte das empresas, das relações entre as empresas do setor e o Estado, enfim, um momento de transição de toda uma revolta no sistema comercial brasileiro de televisão.

O segundo corte de importância pode ser localizado no início da década de 70 quando já tendo o domínio incontestado do mercado, a Rede Globo passa a moldar o padrão competitivo de acordo com os seus interesses de empresa líder, construindo fortes barreiras limitativas da concorrência interna e da concorrência potencial, consolidando o seu poderio e ditando os termos da concorrência no setor<sup>1</sup>. Este é o momento de maior estabilidade da estrutura de mercado e também o momento em que já podemos falar na indústria de televisão como uma "indústria madura".

Finalmente, tendo por pressuposto a situação do mercado televisivo e do mercado publicitário na década dos 70, passaremos a analisar as transformações ocorridas

---

<sup>1</sup> O início desta segunda fase da televisão brasileira (entendendo o período que se inicia em 65 como o momento da transição) pode ser localizado no ano de 1970 ou, mais precisamente, no dia 01.09.69, quando entra no ar pela primeira vez o "Jornal Nacional", primeiro programa transmitido em rede nacional, que marca o início do sistema de redes de televisão no Brasil.

neste início dos anos 80 com a entrada do SBT e da Rede Manchete, a saída da Tupi e o aparecimento da chamada "televisão alternativa" (proliferação dos produtores independentes, a experiência local da Abril Vídeo), e a perspectiva de introdução de novos avanços tecnológicos que poderão alterar os termos da concorrência no setor com a possibilidade de surgimento de uma "TV paga" no Brasil .

## 1. UM MERCADO CONCORRENCIAL\*

Já vimos no capítulo anterior o avanço da televisão em termos de concorrência intermédia, pari passu o crescimento do número de aparelhos e emissoras. No início, o aparelho de televisão era artigo de luxo que só podia ser adquirido pelos setores de mais alta renda. É claro que, com o início da produção nacional, esse quadro vai-se alterando rapidamente, mas só "em 1968 se daria o grande boom de venda de aparelhos-receptores de tevê no país. Graças à instituição do crédito direto ao consumidor, as vendas de aparelhos receptores tiveram naquele ano um aumento de 48% em relação a 1967 ..."<sup>2</sup>

A contradição de um meio que tem por destino e objetivo constituir-se no centro de uma produção cultural massificada estando, por outro lado, limitado nessa sua perspectiva pela incapacidade do público em ter acesso aos seus conteúdos, vai caracterizar toda a linha de programação da televisão brasileira nesse período, que balança entre uma programação mais popular, como a que era adotada no

---

\* A divisão do mercado em dois períodos distintos, um concorrencial e outro oligopólico, não se relaciona diretamente com a taxonomia proposta por Possas contra a qual tampouco tenho qualquer objeção. Mas a nossa classificação obedece a necessidades distintas relacionadas ao conjunto do quadro teórico formulado no início. As características definidoras de cada uma das fases levam em consideração o padrão competitivo, a situação do mercado publicitário, da indústria cultural e do capitalismo brasileiro. O conceito de barreira à entrada, este sim, é tomado de Possas conforme indicado acima. Se, ao contrário, as barreiras fossem entendidas de outra forma, apenas como 'barreiras instituicionais', a distinção entre as duas fases não poderia tomar por base o referido conceito, o que dificultaria a adequada compreensão do nosso objeto.

<sup>2</sup> Muniz Sodré; O Monopólio da fala, Vozes, Petrópolis, 1981, p. 9.

rádio, e uma programação "culturalista"<sup>3</sup>, como se convencionou chamar, para atender aos interesses do seu público limitado.

Conforme a televisão vai ampliando o seu público, a programação vai-se popularizando também. Mas é só a partir de 1965 que essa perspectiva culturalista pode ser superada.

O que vai caracterizar a indústria de televisão brasileira na sua fase inicial (num momento em que ela ainda não se consolidara na Europa e nos Estados Unidos) é o caráter experimental de sua produção. Do ponto de vista das empresas, os grupos que passaram a investir na televisão vinham geralmente de outras áreas da produção cultural (principalmente rádio e jornal), com um volume de capital relativamente baixo. "O negócio da televisão devido às suas características nascentes — mercado limitado e baixa taxa de lucro — não tinha a capacidade de atrair os grandes capitais"<sup>4</sup>.

Dessa forma, essas empresas assumiram o papel de "boi de piranha", na expressão de Potsch, desenvolvendo técnicas e elaborando experiências, geralmente a partir do rádio, que seriam incorporadas mais tarde pelos grandes capitais que se dirigiram a essa indústria a partir da década de 60.

---

<sup>3</sup> Na verdade, a televisão, no seu início, tentou aqui no Brasil assimilar as linguagens de outros meios de expressão, como o teatro e o cinema, aliados ao emprego dominante de técnicas radiofônicas, sobretudo porque o rádio tinha uma experiência ponderável na realidade brasileira e se aproximava bastante da TV enquanto um meio de comunicação de massa dominado pelo divertimento próprio da sua produção e também pelo caráter de comercialização através da publicidade.

Contudo, se esse ponto pode explicar rapidamente as influências do rádio na televisão... forçoso é reconhecer que ainda estamos na etapa em que a TV é vista como uma mera inovação tecnológica, um 'brinquedo' de elite... na ausência de uma estrutura comercial publicitária, a linha de programação da TV não podia ser outra senão a culturalista." (Aloísio da França, op. cit. p. 65).

<sup>4</sup> Potsch, op. cit. p. 404.

Embora a estratégia de crescimento característica do período analisado fosse a expansão geográfica, com a implantação de emissoras em diferentes pontos do país (principalmente pelo grupo das Emissoras Associadas, que dominou o negócio da televisão naquele momento), não havia nenhum tipo de integração que apontasse para uma programação minimamente homogênea que pudesse caracterizar redes de televisão. Isso só começará a ser esboçado a partir da introdução do vídeo-tape em 1960, mas as dificuldades para a implantação de uma programação nacional vão permanecer mesmo depois disso. Desta forma, o que marca a produção e a programação de TV é o seu caráter local. Portanto, não se pode absolutamente falar em um mercado nacional de televisão. As várias emissoras de um mesmo grupo só poderiam funcionar como pequenas empresas isoladas em suas cidades, concorrendo a nível local, pelo público local.

A fragilidade de capital das empresas as colocava numa posição de dependência em relação aos anunciantes e suas agências:

"A característica básica das estratégias de comercialização adotadas pelas emissoras de TV brasileiras na década de 50 consistia em que os anunciantes não se limitavam a comprar uma programação previamente definida e produzida pela emissora, mas ao contrário, na maioria dos casos, cabia ao próprio anunciante estabelecer os tipos de programa do seu interesse, levando as emissoras a só iniciarem a produção após o patrocínio ter sido vendido.

Especialmente nos programas mais sofisticados, dados os poucos recursos das emissoras, cabia aos anunciantes um papel de financiar — viabilizar — as produções, colocando-os numa posição de estarem comprando os próprios programas e não um simples acesso a um grupo de telespectadores/consumidores" (5)

A interferência do anunciante ia até a produção propriamente dita, onde vários autores apontam exemplos de técnicos e artistas que eram contratados pelo anunciante

<sup>5</sup> Idem, p. 161.

e não pela emissora. O programa era visto, dessa forma, como propriedade do anunciante que o comprava à emissora (previamente à produção) ou o executava ele próprio. Trata-se de uma arma em poder do patrocinador que sempre poderia ameaçar a transferência do seu programa para a emissora concorrente, colocando a empresa de televisão numa situação de inferioridade na negociação dos preços.

"A consequência dessa estratégia é uma política de preços que deprecia o produto vendido — o espaço comercial —, onde não se estabelecem diferenças entre o conteúdo do programa e as características do público atingido para efeito de comercialização, ao tomar-se aquele como sinônimo dessa, o que leva a um grande grau de interferência dos anunciantes na definição das políticas seguidas pelas emissoras, cuja atuação é estabelecida de uma maneira conjuntural, sem uma linha de ação definida" (6)

Não me parece que se possa falar em predomínio absoluto de qualquer emissora durante esta primeira fase, a não ser que estejamos nos referindo a um possível mercado nacional que, como já afirmei, não existia até então.

Vejamos o caso de São Paulo. A TV Tupi surge em 1950, a Paulista em 1952 e a Record em 1953. Este quadro vai-se manter até 1961 com a entrada da Excelsior. Segundo dados de audiência apresentados por Potsch<sup>7</sup>, havia um predomínio da Tupi em 1954. Mas em 1960, essa situação já se havia alterado e a Record superava a audiência da Tupi, como se pode observar na TABELA 22. Ou seja, se partirmos do princípio que é apenas a partir de 1954 que começa o ataque efetivo à audiência da Tupi, vemos que a situação se altera rapidamente, o que demonstra que a liderança alcançada por aquela emissora era conjuntural e as barreiras que havia conseguido impor para garantir a manu

<sup>6</sup> Idem, p. 166

<sup>7</sup> Idem, p. 150

TABELA 22

## AUDIENCIA DA TV

| ESTAÇÕES/ANOS         | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 |
|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| <b>SÃO PAULO</b>      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Cultura               | -  | 8  | 6  | 5  | 3  | 5  |    | 3  | -  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| Tupi                  | 33 | 35 | 35 | 29 | 28 | 45 |    | 17 | 14 | 21 | 17 | 21 | 19 | 19 | 19 | 25 | 16 | 15 | 22 | 12 | -  | -  | -  |
| TVS                   | -  | -  | -  | -  | -  | -  |    | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | 4  | 28 |
| Paulista              | 21 | 17 | 16 | 9  | 8  | 6  |    | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| Globo                 | -  | -  | -  | -  | -  | -  |    | 17 | 23 | 30 | 43 | 48 | 51 | 58 | 53 | 50 | 54 | 54 | 59 | 63 | 60 | 60 | 52 |
| Record                | 37 | 42 | 39 | 36 | 29 | 25 |    | 29 | 33 | 24 | 30 | 21 | 15 | 8  | 8  | 10 | 9  | 12 | 12 | 13 | 25 | 32 | 16 |
| Excelsior             | -  | 8  | 11 | 34 | 39 | 39 |    | 29 | 28 | 22 | 6  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| Gazeta                | -  | -  | -  | -  | -  | -  |    | -  | -  | -  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  |
| Bandeirantes          | -  | -  | -  | -  | -  | -  |    | 14 | 12 | 5  | 8  | 12 | 11 | 10 | 8  | 11 | 8  | 10 | 9  | 14 | 15 | 13 | 9  |
| <b>RIO DE JANEIRO</b> |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Cultura               | -  | -  | -  | -  | -  | -  |    | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | 2  |
| Tupi                  | 21 | 24 | 31 | 32 | 27 | 20 | 27 | 19 | 20 |    | 27 | 32 | 16 | 18 | 14 | 17 | 17 | 12 | 15 | 13 | -  | -  | -  |
| Rio                   | 19 | 26 | 36 | 40 | 35 | 41 | 23 | 28 | 8  |    | 5  | 2  | 15 | 7  | 4  | 8  | 2  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| Continental           | 14 | 7  | 10 | 6  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  |    | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| TVS                   | -  | -  | -  | -  | -  | -  |    | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | 6  | 12 | 13 | 20 | 28 | 20 |
| Excelsior             | -  | -  | -  | -  | -  | 23 | 33 | 17 | 20 |    | 1  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| Globo                 | -  | -  | -  | -  | -  | 28 | 45 | 45 | 49 |    | 54 | 53 | 59 | 61 | 59 | 59 | 63 | 62 | 60 | 68 | 66 | 63 | 68 |
| Bandeirantes          | -  | -  | -  | -  | -  | -  |    | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | 11 | 15 | 16 | 12 | 8  |
| Record                | -  | -  | -  | -  | -  | -  |    | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | 9  |

FONTE: Estudos MARPLAN

Extraído de Potech, op. cit.

tenção da sua audiência eram bastante frágeis.

O mesmo ocorre no Rio de Janeiro. A Tupi aparece ali em 1951 e sua concorrente (A TV Rio) só se instala em 1955, e em 1959<sup>8</sup>, em condições técnicas precárias, já empata na audiência. Tudo o que a TV Rio precisou para superar a Tupi foi a "criatividade"<sup>9</sup>.

Ou seja, havia uma grande mobilidade nesse mercado e as barreiras à entrada limitavam-se à possibilidade de se conseguir ou não uma concessão para a instalação de emissora, situação bastante diferente da que vai vigorar a partir da implantação das redes de televisão no Brasil.

Não quero dizer com isto que as Emissoras Associadas não tivessem vantagens na concorrência com os capitais menores. Pelo contrário, já em 1956, as Associadas contavam com emissoras instaladas em São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Belo Horizonte, Curitiba, Salvador, Recife, Campina Grande, Fortaleza, São Luiz, Belém e Goiãnia, o que fazia prever uma grande rede de televisão, assim que as condições técnicas o permitissem.

Essas condições começam a surgir já no início dos anos 60, com a introdução do video-tape, que vai possibilizar uma maior integração entre as diferentes emissoras do grupo e a diluição dos custos de produção entre diferentes localidades, permitindo importantes economias de escala. Nestas condições, a Tupi despontaria como a mais capacitada para assumir a liderança de público e de faturamento num mercado nacional unificado. O problema é que, no modo

<sup>8</sup> Idem, p. 160

<sup>9</sup> Aliás, este aspecto da criatividade da TV Rio foi ressaltado por vários autores e lembrado por vários profissionais da época. As experiências desenvolvidas por essa emissora (programas humorísticos vindos do rádio, programação por faixa, uma perspectiva mais independente na comercialização) serão adotadas e aperfeiçoadas pela Excelsior e, mais tarde, pela Globo.

mento em que se instaura essa possibilidade, o setor de televisão já era suficientemente interessante para atrair os grandes capitais. Como as barreiras à entrada criadas pela Tupi eram muito frágeis, a possibilidade de enfrentar esses novos concorrentes, muito melhor aparelhados que os seus antigos rivais, era pequena. Mesmo assim, a Rede Tupi se mantém ainda durante muito tempo como a segunda do país em função do espaço que já havia conquistado neste período.

"No aspecto da produção, o video-tape vai viabilizar, a partir de 1963, o surgimento das novelas diárias..., que em pouco tempo ocupariam um papel fundamental na televisão brasileira, possibilitando a implantação de uma estratégia de programação horizontal — divisão em faixas horárias repetidas nos diversos dias da semana, com o intuito de criar o hábito —, no lugar da então adotada programação vertical — uma espécie de 'TV à la carte', com programas distintos a cada dia. (10)

Outro fato importante decorrente da introdução do video-tape foi o aumento da importação de produções estrangeiras que vai permitir a sobrevivência de empresas menores no mercado, ao facilitar a aquisição de produção importada mais econômica do que a produção própria, pois os seus custos de produção já foram amortizados no país de origem.

O primeiro grande capital a entrar na indústria de televisão no início da década de 60 foi a Excelsior, com uma política bastante agressiva. A Excelsior entra em 1960, com capital do Grupo Simonsen, ligado à exportação de café, concessionário do Porto de Paranaguá e dono da Panair do Brasil. A partir de 1962, a emissora passa a impor uma política extremamente agressiva, adquirindo a mais moderna aparelhagem e contratando os melhores profissionais de TV do momento, pagando altos salários. A TV Rio, por exemplo, foi extremamente afetada pela entrada da Excelsior, para quem perdeu boa parte dos seus principais

artistas. Em 1964, a Excelsior inaugura a sua emissora do Rio de Janeiro, abrindo a possibilidade de constituição de rede. A estratégia de programação adotada seguia duas linhas: a linha de shows, produzidos no Rio de Janeiro, para conseguir picos de audiência; e a linha de novelas, produzidas em São Paulo, com o objetivo de fixar essa audiência

"Além da área de programação, a Excelsior inovou através do tratamento mercadológico dado à televisão, onde a emissora, seus artistas e programas passaram a ser objeto de amplas campanhas publicitárias..., visando criar um conceito diferenciado do produto para o consumidor.

Na área de produção/técnica foi a primeira emissora brasileira a investir fortemente em equipamentos, construindo um dos maiores estúdios horizontais do mundo — Vila Guilherme — além de dar algumas iniciativas no sentido de dispersão geográfica, com a TV Vila Rica de Belo Horizonte"(11).

Mas a subida da Excelsior foi tão vertiginosa quanto a sua queda. Quando a emissora já esboçava colocar-se na liderança, o grupo a que pertencia começa a enfrentar problemas com o novo regime instaurado no país em 1964. Perde a concessão do Porto de Paranaguá, a Panair do Brasil sofre a intervenção federal, de forma que são cortadas as possibilidades de financiamento à televisão, num momento em que esta ainda não havia garantido suficiente autonomia financeira para poder desenvolver-se por si só. Com isto, vai perdendo impulso e passa por alguns outros proprietários antes de fechar definitivamente em 1970.

Potsch tenta encontrar uma explicação para a queda da Excelsior em possíveis problemas administrativos:

"A arrancada da Excelsior foi realizada dentro de uma linha voluntarista, sem qualquer planejamento econômico- finan

---

<sup>11</sup> Idem, p. 219.

ceiro, adotando uma política salarial irreal, que só poderia viabilizar-se com investimentos externos contínuos, pelo menos até o ponto em que o retorno publicitário fosse suficiente para financiá-lo (12).

Ora, me parece um pouco precipitada essa afirmação. Em primeiro lugar, nenhuma das redes de televisão conhecidas no Brasil conseguiu se firmar sem um fluxo inicial de "capital externo" (A Globo, por exemplo, necessitou da ajuda do Grupo Time/Life e o SBT não se viabilizaria sem o apoio das outras empresas do conglomerado Sílvio Santos). É claro que esse fluxo de capital de fora da empresa só deixará de ser necessário a partir do momento em que o retorno publicitário seja suficiente para financiar um crescimento auto-sustentado. É disso que se trata: o grupo interessado se dispõe a financiar um empreendimento ainda não rentável, ou pouco rentável, esperando que, depois de um certo tempo, o retorno passe a ser compensador. E esse retorno só pode vir do mercado publicitário, posto que não há outro. De maneira que essa "falta de planejamento" encontrada por Potsch é inconvincente, partindo-se apenas dos dados apresentados. Pelo contrário, a partir desses dados parece que havia toda uma linha de atuação no sentido de se conquistar a liderança de audiência em tempo recorde, ao mesmo tempo em que se atacava o mercado dos anunciantes. O problema é que o empreendimento necessitava do afluxo de capital que foi cortado antes que se pudesse atingir o ponto desejado. Uma "estrutura organizacional" diferente só poderia resolver o problema se se decidisse entrar com um menor volume de capital para concorrer em pé de igualdade com as emissoras já existentes. Mas, neste caso, a situação seria totalmente outra.

À falta de prova em contrário, a queda da Excelsior se explica totalmente por uma decisão política tomada pelo novo regime que não tinha interesse na manutenção

---

<sup>12</sup> Idem p. 220

ção de um grupo hostil, ligado ao governo deposto, num setor tão delicado como o setor de televisão. É interessante observar, neste ponto, que as formas de ação do Estado sobre a TV são, portanto, maiores do que se poderia esperar. Não foi necessário neste exemplo que o governo cassasse a concessão da emissora, o que poderia causar ainda mais animosidade e traumas (principalmente tendo-se em vista o sucesso de público da emissora); uma medida indireta bastou.

O maior problema prático do trabalho de Potsch é a importância exagerada que dá à questão administrativa, deixando em segundo plano outros aspectos fundamentais<sup>13</sup>. É preciso reconhecer que existe, sem dúvida, uma diferença brutal entre a estrutura organizacional trazida pela Globo e a aquela que, de um modo geral, vigorava nas empresas de televisão que a antecederam. Este fato é, aliás, apontado por todos os autores que se dedicaram ao assunto. Podemos aceitar inclusive, a idéia de Potsch de que um tipo de administração mais moderno, de perspectivas mais amplas, poderia ter ajudado algumas das empresas menores a se adaptarem com a transformação provocada pela entrada da Globo<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Isto não nos impede de reconhecer a importância do estudo, principalmente no que se refere às estratégias competitivas das emissoras de televisão. Muito próximo das 'teorias da firma', o trabalho de Potsch já significa um importante passo à frente, na medida em que se propõe explicitamente a considerar as 'características do ambiente de mercado' como sendo endógenas, procurando estudar paralelamente à análise de estratégia e da estrutura organizacional, 'a dinâmica intrínseca de movimento desse ambiente'. Mas o autor não consegue levar a bom termo suas intenções, cometendo o mesmo erro que pretende apontar à visão tradicional de descrever o 'ambiente de mercado' de maneira estanque e fatural, quando separa a primeira parte de cada capítulo do trabalho (dividido por décadas) para fazer uma descrição sumária e bastante genérica do que ocorre com a economia brasileira em cada período e chamando a isto análise do 'ambiente de mercado', de maneira no nosso entender um tanto imprópria. Na verdade, o autor não tem, de fato, uma alternativa teórica à visão tradicional à qual se opõe. Neste sentido, Potsch se limita a reafirmar a posição de Eduardo Augusto Guimarães (Acumulação e Crescimento da Firma: Um Estudo de Organização Industrial, Zahar, Rio de Janeiro, 1982), dizendo que a análise da estratégia deve ser feita à la Steindl, com base na di

<sup>14</sup> Cita-se, por exemplo, a possibilidade que tinham a Record de São Paulo e a TV Rio de adotarem uma atuação conjunta, caminhando no sentido de uma rede, já que pertenciam a um mesmo grupo familiar ou o fato de a Record ter passado por quatro grandes incêndios sem nunca ter feito um seguro.

Mas isto não alteraria fundamentalmente os termos da equação. Os grandes capitais continuariam sendo grandes capitais e os pequenos teriam de adaptar-se, lutando entre si pelo espaço deixado pela empresa líder. Não seria uma diferente "estrutura organizacional" que se constituiria em uma barreira à entrada capaz de impedir o avanço da Excelsior, da Globo ou de qualquer grande capital que se dirigisse ao mercado de televisão naquele momento.

---

cotomia entre o potencial de acumulação das empresas e o crescimento efetivo dos mercados. Além disso, assume a visão de concorrência de Clifton baseada apenas na mobilidade do capital que Possas critica explicitamente no texto que tomamos como referencial teórico microeconômico.

Na verdade, a definição de concorrência baseada em Clifton entra em contradição flagrante com a intenção mal concluída de Potsch, de dar uma importância maior ao mercado, resumida na proposta de estudar 'estratégia organizacional e estrutura organizacional sob a ótica mercadológica'. Esta contradição pode ser apontada em várias passagens da sua tese, como na seguinte: 'A despeito da nossa concepção de competição não se traduzir num problema de mercado em si, enquanto mobilidade de capital, é ao nível de mercado, momento da realização, que o processo de acumulação se consuma, dando ao mercadólogo uma ótica ímpar para captar a dinâmica global do mesmo' (p.89).

É nesta contradição em termos que o autor se move; e o resultado é uma visão estreita de mercado, o que gera dificuldades na interpretação das estratégias adotadas pelas emissoras.

Mas devemos evitar uma injustiça. Na verdade, tudo o que foi dito anteriormente e que reflete uma falta de visão adequada do autor sobre as estruturas de mercado, não passa de questões marginais dentro do seu trabalho, cujo objetivo central é estudar as relações entre estratégia empresarial e estrutura organizacional nas emissoras de televisão brasileiras. É aqui sim, o autor tem um referencial teórico bastante claro e definido. Na verdade, a grande parte do capítulo teórico da tese é dedicada a fazer uma bem sucedida resenha do debate que se originou a partir da pesquisa pioneira da Chandler e das pesquisas posteriores sobre a questão da chamada 'adequação estratégia/estrutura'. Devemos reconhecer que este esforço é, por si só, da mais alta relevância.

Mas aqui também temos uma crítica a fazer. Todas as tentativas de se tirar uma teoria dessas pesquisas, esbarram no mesmo problema: relacionar de alguma forma a chamada inadequação entre estratégia e estrutura a uma queda na lucratividade, dando um poder explicativo exagerado à referida inadequação, sem considerar que existem outros importantes fatores em jogo que deveriam ser melhor avaliados. Em termos mais gerais, o problema é o mesmo daquele das teorias da firma que se esquecem ou não dão a devida importância aos determinantes estruturais, limitando a análise ao que acontece ao nível da empresa. A questão se complica ainda mais quando, para explicar o fato de que o desempenho não caía em função de uma mudança na estratégia, nas pesquisas realizadas na Europa antes da entrada maciça das empresas multinacionais americanas, se lançou mão do difícil conceito de 'nível de competição'. Assim, a conclusão tirada por alguns desses teóricos e aceita por Potsch, era de que a 'estrutura segue a estratégia dependendo do nível de competição'. Como medir esse nível não se explica.

Em resumo, o grande problema teórico da abordagem de Potsch é a falta de uma visão adequada a respeito das estruturas de mercado e o superdimensionamento dado ao problema da inadequação entre estratégia e estrutura. Isto, naturalmente, se reflete nas conclusões que o autor tira da sua pesquisa, como teremos oportunidade de ver adiante.

## 2. O PERÍODO DE TRANSIÇÃO

A análise da reestruturação do mercado de TV que vai da entrada da Globo até o início dos anos 70 é de fundamental importância para a compreensão do papel que a Indústria Cultural, com a televisão à frente, desempenhará no processo de crescimento que se inicia já em 1968 e como isto vai marcar, por outro lado, o padrão competitivo que vigiará durante os anos 70 no setor.

A Globo inicia suas operações em 1965 no Rio de Janeiro e em 1966 em São Paulo, com a compra da TV Paulista. O acordo com o grupo Time-Life que provocou uma verdadeira guerra entre a emissora e as suas concorrentes e outros setores da imprensa que acusavam a inconstitucionalidade dos contratos que permitiriam indiretamente a exploração de empresa de comunicação por capital estrangeiro, esse acordo seria, na verdade, de importância crucial para a consolidação do poderio da Rede Globo. Hamilton Almeida Filho<sup>15</sup> apresenta, através de documentos e artigos da imprensa da época, um sumário muito expressivo do debate que só terminaria em 1969 com a nacionalização da Globo. Não é necessário aqui retomar essa discussão sobre as batalhas que

---

<sup>15</sup> Hamilton Almeida Filho; "O Ópio do Povo: O Sonho e a Realidade"; Símbolo; São Paulo, 1976.

se travaram na imprensa e no Congresso Nacional e que mos travam uma complicada e até hoje pouco esclarecida trama de interesses. Sérgio Caparelli, por exemplo, aponta que:

"A articulação desses interesses no caso Globo-Time/Life parece se ligar à esfera do Departamento de Estado Norte-Americano e, até mesmo, ao Presidente Eisenhower, então no poder. Porque enquan-to duraram as negociações Globo-Time/Life (que se iniciaram em 62), o presiden-te Eisenhower apontou Claire Luce como embaixadora norte-americana no Brasil. Ora, Claire Luce, que já fora embaixa-triz na Itália, era esposa de Henry Luce, proprietário de Time/Life. No entan-to, o Senado dos Estados Unidos vetou seu nome, provocando uma edição escanda-lizada do Jornal O Globo do Rio de Ja-neiro"(16).

Não faltaram também acusações de envolvimento de ministros de Estado e muitos autores citam o fato de o presidente Castelo Branco haver dado um prazo para a regula-rização da situação da emissora, ao invés de cassar a concessão como havia recomendado uma Comissão Parlamentar de Inquêrito instituída para examinar o caso, como prova do in-teresse do governo em manter a Globo no mercado. Caparelli afirma que esse interesse não se limita à necessidade de um veículo de comunicação relativamente submisso e afinado com o novo governo que necessitava de legitimidade e procura uma articulação com as mudanças ocorridas no padrão de deseenvolvimento econômico:

"A reorganização da antiga produção in-dustrial — com novas técnicas produ-tivas, agora em setores mais dinâmicos co-mo a indústria química, automobilísti-ca —, traz consigo uma reorganização' administrativa, tecnológica e finance-ira que, por fim, implica numa reordena-ção das formas de controle social e p-olítico. A televisão vai desempenhar, nesta fase, um papel importante para a

16 Caparelli, op. cit. p. 28.

legitimação das novas tendências. De um lado, o Estado revisa os meios de comunicação, em especial a televisão, na ótica de uma nova ideologia, a da Segurança Nacional e, de outro, sua tarefa é facilitada pelo domínio, agora quase absoluto, das programações com origem nos Estados Unidos, país que serve de parâmetro às tendências do desenvolvimento econômico.

Esta segunda fase da televisão brasileira tem como característica mais importante a absorção dos padrões de administração, de produção, de programação pela televisão brasileira. Corresponde à norte-americanização da televisão nacional" (17).

Para o autor, é essa transformação que explicará o predomínio da Globo e a derrota da Tupi neste momento:

"Com uma estrutura administrativa e financeira mais sólida, adaptada à etapa de expansão do capitalismo brasileiro com uma concentração de capital sem os percalços que o pioneirismo colocou no caminho da Rede Tupi, e com uma industrialização firmemente assentada no Brasil, voltada para o consumo, a Rede Globo começou a ganhar a guerra da audiência... A verdade é que a Rede Tupi não pode superar suas próprias dificuldades de empresa crescida à sombra dos governos populistas e, agora, necessitando de se readaptar às novas regras do jogo dos governos pós-64" (18).

O autor não aprofunda além disso essa discussão mas, deixando de lado o acessório, me parece que, em termos gerais, a questão está bem colocada. Vejamos inicialmente o caso da Globo que é o que nos interessa mais de perto.

<sup>17</sup> Idem, p. 31

<sup>18</sup> Idem, p. 32.

O acordo com a Time/Life foi fundamental para a emissora no seu início por dois motivos: Em primeiro lugar e acima de tudo porque significou um afluxo de capital indispensável para a implantação de uma televisão altamente competitiva. Em segundo lugar, o acordo de orientação técnica, permitiu à Globo implantar um modelo de televisão comercial semelhante ao modelo americano mais avançado. Como dizia o folheto promocional da emissora quando da sua implantação " a entrada da TV Globo em funcionamento significa, na realidade, que surgiu um novo conceito de televisão comercial no Brasil" (citado por Hamilton Almeida Filho<sup>19</sup>). A colaboração dos americanos, foi essencial. Herbert Fiúza, membro da primeira equipe da Globo aponta que:

"No primeiro ano... trabalhamos nos moldes das coisas que havíamos aprendido com os americanos. A Globo era inspirada numa estação de Indianópolis, a WFBM. E o engenheiro de lá foi quem montou tudo, que a gente não sabia nada" (20)

Mas o acordo de assistência técnica não se limitava à área de engenharia, senão que abrangia todos os setores chave da empresa. A este respeito, vale a pena citar o relatório da CPI que investigou o caso:

"Outro contrato assinado no mesmo dia, o de assistência técnica, atribuía à empresa matriz da signatária do contrato principal, em caráter permanente, pois assim se pode dizer de um contrato de dez anos, prorrogável por tempo indeterminado, a obrigação da seguinte assistência:

- a) no campo da técnica administrativa;
- b) programação, noticiário e atividades de interesse público, promoção e publicidade;
- c) atividades e controles financeiros, orçamentos e contábeis;
- d) orientação de engenharia e técnica;

<sup>19</sup> Op. cit. p. 16

<sup>20</sup> Op. cit. p. 17

- e) assistência na determinação do número e das responsabilidades adequadas do pessoal a ser empregado pela TV Globo;
- f) orientação e assistência com relação aos aspectos comercial, técnico e administrativo da construção e operação de uma estação comercial de televisão;
- g) treinamento nos Estados Unidos do número de pessoas que a TV Globo desejar, nas especialidades necessárias à operação de televisão comercial;
- h) treinamento do pessoal da TV Globo nas instalações da TV Globo do Rio de Janeiro;
- i) orientação e assistência na obtenção de material de propaganda de televisão em Nova York e com referência às negociações com protagonistas e atores;
- j) assistência na venda de anúncios, visitando Nova York os representantes de anúncio em potencial, entendido que se Time vier a funcionar, futuramente, como representante de Vendas de Anúncios para estações transmissoras que não sejam americanas, a TV Globo, durante a vigência deste contrato de assistência técnica, terá oportunidade exclusiva de contratar os serviços de Time nesse sentido, mediante remuneração determinada de comum acordo, com relações cidades em que a TV Globo operar em associação com Time.

Abrangendo, pois, todos os setores existentes numa estação de televisão desde a administração até a venda de anúncios, a 'assistência técnica' não se limitou a isso.

Time fornece à TV Globo, durante essa perpétua assistência técnica, uma pessoa com habilidades equivalentes a de um Gerente Geral de uma estação de televisão. Além disso, uma outra com experiência nos campos de contabilidade e finanças, que trabalhará para a estação em regime de tempo integral, sob as ordens do Diretor Geral e da Diretoria, com o título de Assistente do Diretor Geral e responsabilidade específica nos campos de contabilidade e finanças.

Fiscalizando a administração e orientando de perto a contabilidade enfeixando praticamente todas as atividades comerciais, administrativas e financeiras, Time não assiste tecnicamente à TV Globo, mas de fato administra e gere todo o seu patrimônio" (21).

Como se vê, o surgimento da Globo, aliada à Time/Life, significou a implantação no Brasil de uma grande empresa de TV nos padrões internacionais. Afirma Joe Wal

21 Idem, p. 52

lach, um dos americanos que Time mandou ao Brasil para assessorar a TV Globo e que, naturalizado brasileiro, permaneceu durante muito tempo como superintendente da Central Globo de Comercialização:

"Finalmente nacionalizamos nossa empresa a partir de 1969 e liquidamos toda a dívida com o grupo Time/Life em 1971. Por isso, nos cinco anos seguintes, a Rede Globo deu seus grandes passos para a criação da televisão brasileira. Para mim, a verdadeira história da Globo começa em 1969 com a saída do Time/Life, o lançamento do Jornal Nacional e o boom da telecomunicação que ligou o país. Este é o marco da TV no Brasil" (22).

Estamos no geral de acordo com a periodização traçada por Wallach. Só discordamos da idéia de que a história da Globo começa em 69. Em 69 a Globo já era a principal emissora do Brasil, já havia acabado com o domínio da Tupi e, tendo destruído todas as barreiras à entrada impostas pelas suas antecessoras, preocupava-se em criar logo as suas próprias, o que foi feito, diga-se de passagem, com a maior competência. A partir daí, a ajuda de Time/Life já era totalmente dispensável.

Vale frisar mais uma vez, que o aspecto administrativo é secundário. Na verdade, a implantação de um esquema gerencial moderno, de acordo com o que havia de mais avançado nas emissoras de televisão norte-americanas, além de ser apenas um dos aspectos do acordo de assistência técnica, só foi possível na medida em que havia certa massa de capital interessada no mercado e as condições políticas eram também favoráveis à implantação do projeto. À diferença da Excelsior, por exemplo, a Globo não teve o seu plano de implantação cortado por falta de financiamento externo à empresa porque não havia interesse por parte do governo em

aplicar a ela o mesmo tratamento aplicado à sua concorrente, muito pelo contrário. Assim, o aspecto administrativo, em bora deva ser levado em consideração, é secundário.

Parece-me importante frisar este ponto de vista porque existe um senso comum bastante arraigado que explica o sucesso da Globo pela eficiência administrativa, pela capacidade intelectual dos seus gerentes, figuras mitológicas como Walter Clark ou o Boni e coisas do gênero. Por outro lado, o trabalho de Potsch, embora não cometa em absoluto o erro de desconsiderar os fatores mais importantes (e muito menos de cultuar os mitos), ao dar uma importância e xagerada à questão administrativa, pode ser mal interpretado e vir a colaborar de certa maneira com a sedimentação des se senso comum que, em verdade, nada explica. Essa ênfase exagerada na administração aparece, por exemplo, no seguin te trecho:

" Mais importante do que os investimentos realizados pelo Time/Life — cerca de U\$ 5 milhões — para equipar e ins talar a emissora, em termos de posição dominante que essa empresa viria a ocupar no futuro, estava a própria filosofia administrativa — 'business orien tation' — característica da atuação dos capitais nos países centrais"(23).

O autor só não explica como se poderia implantar a tal filosofia administrativa sem os 5 milhões de dólares trazidos pela Time/Life. Ou sem o beneplácito do governo que poderia ter simplesmente cassado a concessão da Globo, como havia recomendado a CPI que tratou do assunto e como vinham exigindo amplos setores da imprensa e dos meios de comunicação.

No caso da Tupi, a estrutura organizacional teve sem dúvida um papel importante na determinação do seu fracasso, como apontam todos os autores que se dedicaram ao

---

23 Potsch, op. cit. p. 420.

assunto. O problema correntemente apontado é a impossibilidade que encontrou a Tupi de conseguir uma administração centralizada, devido a interesses regionalistas que impediram a unificação da direção do condomínio que dirigiu a empresa após a morte de Chateaubriand. Isto teria impedido a formação de uma rede efetiva, quando a Tupi era a maior candidata para dominar o mercado nacional, depois da política de implantação de emissoras em vários pontos do país<sup>24</sup>.

Aluísio da Franca Rocha Filho coloca a questão nos seguintes termos:

"... apesar de Chateaubriand ter instalado o maior parque da indústria jornalística no país, o constatável é que seu vasto império das comunicações atingiu seu apogeu na fase do populismo de Vargas, parte da 'era' juscelinista e, com menos força, durante o governo Jango Goulart.

De sorte que o movimento de março de 1964, desejando romper radicalmente com o 'populismo' de qualquer matiz, necessitava no setor de televisão estabelecer negociações com grupos políticos 'inimigos' do populismo e que encarnassem pragmaticamente o novo ideário da 'revolução'. Pelos antecedentes do contrato, nada mais próximo às linhas do novo esquema de poder do que um empresário que 'adiantou-se' ao pacto político que se consolidaria, compôs a 'aliança' entre o capital nacional e o internacional na área das comunicações áudio-visuais. Acresce a todos esses argumentos o de que a TV Globo ainda não entrara em fun

<sup>24</sup> Em meados da década de 60, a Tupi contava com 15 emissoras próprias, o que ainda era permitido pela legislação.

cionamento, estando então completamente fora do exame da opinião pública. Assim tudo aqui estava por se construir com o aval do Estado e do capital internacional"(25).

Mas não é apenas isto. A própria organização interna da Globo refletia as novas necessidades do desenvolvimento: falando sobre as diferenças entre a Globo e a Tupi, afirma João Rodolfo do Prado:

"... o pioneirismo aqui também significa outra filosofia de empresa, uma administração enferrujada pelo tempo e convulsionada por problemas dos mais diversos gêneros. Isto é visto facilmente pelo vídeo: há um peso de 'anos 50' nas imagens, cheiro de economia 'mercantil' no tratamento da estratégia de programação.

A Globo surgiu numa época em que a industrialização já fincara raízes e a consciência da necessidade de um suporte administrativo e de vendagem agressiva eram fatos. Evidentemente, ela tinha de se organizar do modo mais eficiente, sua ideologia era a do capitalismo de consumo, uma visão mais de acordo com os novos rumos do país.

Assim, enquanto os Associados fragmentavam-se em emissoras mais ou menos isoladas e guardavam-se na 'imagem do bom gosto' (mesmo que o máximo de cultura fossem as perguntas de J.Silvestre), a Globo partia para um esquema de ação integrada e disparava em audiência, usando todos os recursos possíveis" (26).

A estratégia de programação da Globo no início, privilegiava o grande público, com programas popularescos, de baixo custo de produção e alto retorno de audiência (Chacrinha, Raul Longras e o Casamento na TV, Dercy Gonçal

25 Aluísio da Franca Rocha Filho, op. cit. p. 155

26 João Rodolfo do Prado; TV: Quem vê Quem, Eldorado, Rio, 1973, p. 130.

ves, Tele-catch). Com isto consegue conquistar rapidamente a preferência da audiência, como pode ser observado pelos dados da TABELA 22. Em 1969, sua liderança já é incontestável tanto no Rio de Janeiro como em São Paulo.

Além disso, a Globo entra na produção de novelas diárias que seriam a marca do seu sucesso nos anos 70. Neste momento, trabalhava-se com adaptações dos dramalhões mexicanos e cubanos, na mesma linha popularesca que caracterizou toda a atuação da empresa nesta fase de transição. O objetivo da novela era criar um público fiel pois, como a experiência anterior havia demonstrado, picos de audiência conseguidos com base em programas isolados não seriam suficientes para garantir um domínio estável do mercado por uma emissora. Era necessário conseguir uma audiência fixa por toda a semana e a novela atua justamente nesse sentido. Uma estratégia semelhante àquela adotada anteriormente pela Excelsior.

No que se refere à comercialização, a Globo, desde o início, procurou sair da rígida determinação que colocava as emissoras que a antecederam da dependência total dos anunciantes, quando estes tinham que aprovar e financiar previamente as produções, dada a fragilidade financeira das empresas.

"A criação da Central de Produções pela Globo, contratando inclusive elementos que eram funcionários dos anunciantes — caso da Glória Magadã citada — tem profundas implicações estratégicas:

- . a programação passa a ser definida em função do telespectador em primeiro lugar, como meio de ser posteriormente comercializada com os anunciantes;
- . a comercialização muda o próprio conceito de produto: não é mais o programa em si que é vendido — caso dos patrocínios tradicionais, onde o anunciante se apresentava como o dono do programa...; ao contrário, passa-se a deixar claro que é o tempo comercial que está sendo comercializado — na verdade, o que se vende é a

própria audiência (possibilidade de contato com o telespectador)" (27).

Ou seja, passa-se a reconhecer claramente a separação entre os dois públicos da televisão (o público consumidor e o anunciante) e o fato de que o primeiro é a garantia para a emissora conquistar o segundo. Toda a estratégia da Globo naquele momento vai nesse sentido: conquistar um público fiel e de grandes dimensões para, com isto, poder negociar com os anunciantes devidamente respaldada. Este é o momento da definição dos termos. A própria noção de tempo como mercadoria só aparece claramente formulado aqui.

Como afirma Potsch, isto só foi plenamente conseguido com a criação da Central Globo de Produções, passo fundamental para a formação da Rede. Já em 1968 a Globo inaugura a sua emissora de Belo Horizonte, preparando-se para a constituição da rede. A Central de Produções do Rio de Janeiro seria um passo fundamental na unificação administrativa. Mas a inauguração da Central só se dará em 1969, com o incêndio que destruiu as instalações da TV Globo de São Paulo e as resistências dos seus gerentes à unificação centralizada no Rio de Janeiro.

Em 1969, portanto, já temos: primeiro lugar em audiência no Rio e São Paulo (uma audiência fiel); três emissoras (Rio, São Paulo e Belo Horizonte) para iniciar a constituição da rede; toda a produção centralizada e sem a interferência dos anunciantes nesse sentido; um sistema de comercialização eficiente. O que faltava? A constituição da rede propriamente dita. No dia 01.09.69 vai ao ar o Jornal Nacional (neste momento ainda restrito às três localidades citadas) inaugurando-se a Rede Globo de Televisão. A partir daí, o padrão competitivo teria de sofrer nova alteração, desta vez no sentido de garantir a primazia da Globo no mercado nacional, como veremos mais adiante.

---

<sup>27</sup> Potsch, op. cit. p. 228.

Não é preciso dizer que as pequenas emissoras remanescentes seriam obrigadas a partir daí a procurar as margens do mercado para sobreviver. Isto foi facilitado de certa forma pela proliferação dos enlatados e da programação estrangeira de baixo custo em geral. Mas perdia-se absolutamente a possibilidade de atacar a liderança da Globo. A TV Rio, por exemplo, foi uma das mais afetadas. Ela que já havia perdido boa parte do seu elenco para a Excelsior, perde também para a Globo toda a sua equipe administrativa. O resultado pode ser avaliado pelos dados de audiência da TABELA 22 de uma liderança folgada em 1965 no Rio de Janeiro (41%), cai para quarto lugar (com 8%), à frente apenas da inexpressiva Continental, em 1968. Mesmo assim, ainda consegue se manter até 1976, mas com uma audiência absolutamente marginal, no terceiro e último lugar no Rio de Janeiro após o fechamento da Continental e da Excelsior.

Em São Paulo, a situação será um pouco diferente: a Globo mantém naturalmente a liderança absoluta mas, abaixo dela, a concorrência pela segunda posição não mostrará uma vantagem significativa de nenhuma das três (Tupi, Record e Bandeirantes — que já aparece em São Paulo em 1967) durante toda a década de 70. Além da Globo a única posição absolutamente definida nos anos 70 é a da TV Gazeta que surge em 1970: último lugar em audiência, com índices que variam entre 1 e 2%. A Record consegue manter-se entre o segundo e o quarto lugares com o respaldo de uma pequena rede regional, transmitindo para a capital e o interior do Estado. A Bandeirantes entra com a perspectiva de assumir uma posição importante na concorrência, procurando um público mais elitizado e entrando inclusive no setor de novelas, mas o incêndio de suas instalações em 1969 a deixaria desfalcada e obrigada a apelar para a exibição de filmes estrangeiros e enlatados durante toda a década de 70. E a Tupi?

"Até o início dos anos 70, quando a competição por audiência baseava-se em programas populares... com produções simples e de baixo custo, a Tupi ainda conseguiu disputar com a Globo, a despeito da vantagem que a última já tinha."

A partir da adoção do Padrão Globo de Qualidade, a programação em rede nacional e nova sistemática de comercialização, a Tupy viu-se impedida de adotar os novos padrões competitivos, pois a falta de uma estrutura organizacional adequada não dava condições à empresa de tornar produtivos os recursos disponíveis, de maneira a gerar fundos para financiar os altos investimentos necessários à adoção desta nova estratégia.

Assim, implementar essa estratégia — programação nacional única, central de produção e nova sistemática de comercialização — exigia uma reestruturação organizacional a priori, como foi tentado sem sucesso pela Tupi em 1974 (Orlando Negrão); 1976 (Walter Mazzello); 1977 (Mauro Sales) e 1978 (Rubens Furtado).

Não conseguindo, a estratégia da Tupi na década de 70 limitou-se a acompanhar com atraso as mudanças impostas pelo mercado como condição de sobrevivência — programação relativamente nacional, alguma centralização da produção, alterações na comercialização — sem contudo alcançar qualquer organicidade intrínseca que permitisse agredir eficazmente o mercado, convergindo na situação falimentar de 1980" (28).

Mas deixemos a análise dos anos 70 para o momento oportuno. Antes, é preciso discutir a importância da política nacional de telecomunicações. Sem a implantação em 1968 do Sistema Nacional de Telecomunicações, a constituição das networks brasileiras teria sido impossível. Da mesma forma, como já deve ter ficado claro acima, a Indústria Cultural brasileira só poderá se desenvolver plenamente a partir da redefinição do padrão de crescimento e da superação da crise econômica de 1962/67. Por outro lado, a existência dessa Indústria Cultural, dando respaldo aos esquemas publicitários, é elemento indispensável para a citada redefinição. Ou seja, todos esses elementos estão profundamente imbricados e, pelo menos no que se refere ao período de expansão 68/74, funcionaram de maneira absolutamente solidária.

"Os primeiros anos da televisão, de 1950-1965, não foram marcados pela presença do Estado, cujas ações consistiam no controle dos programas televisados e na concessão de canais de TV aos grupos econômicos que interessavam politicamente ao próprio Estado. Neste período, o crescimento da televisão se deu através de uma ação indireta do Estado e de gradativas mudanças econômicas que se processaram na sociedade brasileira, as quais foram captadas e alimentadas pela TV. Verifica-se então a expansão da televisão em razão do aumento de suas receitas publicitárias, mas ainda não se pode falar de maneira mais acabada de uma Indústria Cultural" (29).

Para o autor, só se poderia falar numa "indústria cultural da televisão", a partir do momento em que o Estado define uma política de telecomunicações. Evidentemente que não se trata apenas disto, mas a atuação do governo nesse sentido é crucial para o desenvolvimento da Indústria Cultural no Brasil, capitaneada pela televisão. Na verdade, a indústria de televisão não apenas se vê beneficiada por essa política, como também serve de reforço à doutrina da modernização, "intrinsecamente ligada ao próprio capitalismo, à idéia de mudança social e de aceleração da produção e consumo de bens materiais e simbólicos"<sup>30</sup>.

Na verdade, a existência de um moderno sistema de comunicações é necessidade de qualquer sociedade capitalista mais avançada, exigência do próprio processo de acumulação no capitalismo monopolista que precisa "encurtar as distâncias" para poder otimizar as tomadas de decisões concernentes a operações que se efetuam a âmbito nacional e internacional.

Ao mesmo tempo, a dinamização do mercado consumidor interno exige do sistema de publicidade a mesma eficiência, o que só será garantido pela existência de uma In

<sup>29</sup> Aloísio de Franca Rocha Filho, op. cit. p. 1

<sup>30</sup> Idem, p. 4.

dústria Cultural nacionalmente integrada e com amplas possibilidades de articulação entre os diversos meios.

Na verdade, os instrumentos jurídicos para a atuação do governo no sistema televisivo brasileiro já estavam dados antes de 1964 e consubstanciados no Código Brasileiro de Telecomunicações de 27.08.62, regulamentado pelo decreto 52.026 de 20.05.63. Como apontam tanto Sérgio Caparelli quanto Aloísio da Franca, a aprovação do código foi fruto de uma longa batalha entre o governo, por um lado, e os empresários do setor de informações de outro. O então presidente João Goulart vetou nada menos do que 52 itens do código<sup>31</sup> e teve, numa noite, todos os vetos derrubados pelo Congresso, reunido sob o olhar vigilante da Associação Brasileira das Emissoras de Rádio e Televisão<sup>32</sup>. Mas esta luta não era novidade no Brasil e remontava, no mínimo, ao segundo governo Vargas que pretendeu reduzir para três anos o prazo da concessão de emissoras. Com Juscelino Kubitschek, o conflito, mesmo abrandado, não deixou de existir. Jânio Quadros também tenta reduzir para três anos o prazo de concessão e também deixou o poder antes de haver conseguido<sup>32</sup>.

No período pós-64 essas diferenças vão aparecer também na luta contra a concessão da TV Globo. Mesmo no período de crescimento posterior, embora tenha havido uma grande compatibilidade de interesses, o Estado não pode deixar de lançar mão do seu poder para submeter a televisão ao seu projeto específico.

"Em razão da conjuntura política em que opera, sobretudo no período entre 1968/1975, a Indústria Cultural da televisão foi profunda e extensamente controlada pelo Estado autoritário através da censura, de resto como quase todos os outros setores da 'comunicação de massa'. Esse ponto nos parece fundamental porque, embora o Estado tenha contribuído grandemente para a consolidação dessa Indústria Cultural pelo seu próprio modo de operar, não seria possível pensar-se que há uma coe

<sup>31</sup> Caparelli, op. cit. p. 176

<sup>32</sup> Idem, p. 175 e seg.

rência, uma continuidade, uma congruência sem mais entre a Indústria Cultural e o poder político" (33).

A censura não é o único meio de interferência do Estado no mercado de televisão. Segundo Caparelli, a característica básica da institucionalidade vigente para o setor de radiodifusão (parte específica do Código Brasileiro de Telecomunicações) é que o Estado tem o monopólio da exploração dos canais de rádio e televisão, concedendo por prazo definido e a título precário essa exploração à empresa privada. Quem dá a autorização é o Presidente da República, depois de ouvido o Conselho Nacional de Telecomunicações. O prazo de 10 anos para o rádio e 15 anos para a televisão é renovável por períodos iguais e sucessivos, sempre que "os concessionários cumprirem todas as obrigações legais e contratuais, mantida a mesma idoneidade técnica, financeira e moral e atendido o interesse público"<sup>34</sup>. Estabelece-se, assim, uma relação de vassalagem entre o Estado (o poder concedente) e a emissora de rádio e televisão (a concessionária). Não é à toa que, em todos os processos de concessão, são levantadas as costumeiras denúncias de favoritismo político. "De sorte que as concessões parecem ser instrumentos políticos usados pelo Estado tendo em vista interesses conjunturais"<sup>35</sup>. A ameaça da perda de concessão, por seu turno, funciona como mais um elemento de pressão do governo sobre as concessionárias.

Mas o sistema de concessões permite ainda uma terceira forma de atuação do governo que é a possibilidade' que este tem de requisitar espaço para propaganda oficial. Caparelli lembra que isto foi largamente utilizado no Brasil pelos governos militares, particularmente no governo Médici, quando a utilização dos meios de comunicação como ar

<sup>33</sup> Aloísio da Franca Rocha Filho, op. cit. p. 161

<sup>34</sup> Caparelli, op. cit. p. 164

<sup>35</sup> Aloísio, op. cit. p. 83

mas da "guerra psicológica" foi mais intensa:

"já antes do movimento de 1964, os textos que disciplinavam a exploração da televisão subordinavam-na às necessidades do Desenvolvimento e Segurança Nacionais, por um lado e, por outro, à exigência de formação e entretenimento, segundo os objetivos da televisão e os objetivos nacionais.

Mas o que abrange a Segurança Nacional? De que forma um programa musical ou noticioso pode ser contra o interesse nacional? Por enquanto são estilhaços conceituais que se espalham de uma doutrina da Segurança Nacional ainda não totalmente elaborada e que atingem instituições como o rádio e a televisão. A cristalização desses conceitos se processa na prática dos governos posteriores a 1964, para reaparecer, límpida, só muito mais tarde, nas discussões do texto do novo Código Brasileiro de Telecomunicações, agora Lei Postal e de Telecomunicações, ainda não aprovado que se encontra na sua décima versão" (36).

As formas de atuação do governo sobre o mercado televisivo, como já disse, são múltiplas. Citei o caso de uma forma de interferência indireta que acabou por inviabilizar a permanência da Excelsior no mercado. O aspecto político e institucional não pode ser de maneira nenhuma negligenciado. Tanto a entrada da Globo como a queda da Excelsior deixam isto muito claro.

A legislação sobre telecomunicações já estava definida quando da instauração do novo regime. Bastava, apenas organizar o sistema e instalar a infra-estrutura necessária para o seu desenvolvimento.

"Com efeito, o período que marca as grandes mudanças da televisão brasileira coincide com a implantação de uma política de telecomunicações dos sucessivos governos pós-64. No particular, pré-existia a esta data uma legislação regendo

---

36 Caparelli, op. cit. p. 150.

juridicamente as situações concretas em relação a esse setor. Essa legislação não sofreu alterações substanciais. Foi apenas aperfeiçoada procurando melhor a adaptação à realidade. O setor de telecomunicações necessitava de recursos e planejamento muito mais do que de sistematização e disciplina jurídica" (37)

1968 é o ano de inauguração da Rede Nacional de Microondas da EMBRATEL e dos sistema de transmissão via satélite. Com isto estão dadas as condições infra-estruturais indispensáveis para a implantação das redes nacionais de televisão no Brasil. A partir daí, a concorrência no setor de TV ganha definitivamente o mercado nacional. O início da operação em rede da TV Globo, que marca uma nova fase da concorrência no mercado televisivo, é fruto desse desenvolvimento tecnológico prévio.

---

<sup>37</sup> Aloísio da Franca Rocha Filho, op. cit. p. 108.

A partir dessa constatação, o autor vai se dedicar a analisar as mudanças ocorridas nesse sentido a partir de 1964 e como essas mudanças em termos de planejamento e investimento no setor de telecomunicações, vão permitir a criação das redes de televisão, particularmente a Rede Globo de Televisão. Para o autor, os momentos mais importantes na definição da referida política de telecomunicações são os anos de 1965, com a criação da Embratel (empresa de economia mista que vai comandar o processo de investimento no setor de telecomunicações), e 1967, com a criação do Ministério das Comunicações, que vai centralizar a nível do aparelho de Estado todo o sistema de telecomunicações no Brasil.

A estrutura do sistema brasileiro de radiodifusão é apresentada de maneira sucinta e bastante completa por Maria Elvira Bonavita Federico, no trabalho citado (Capítulo III), onde apresenta também topicamente os requisitos formais que devem ser preenchidos pelas empresas que participem do processo de concessão.

Neste ponto é importante que se façam algumas considerações sobre a questão da tecnologia e dos avanços tecnológicos e sua influência sobre o processo competitivo no mercado de televisão.

A questão tecnológica na radiodifusão inclui tanto a produção (processos de gravação, utilização de filmes ou video-tape, produções em preto e branco ou a cores, equipamentos de estúdio, sistema de montagem de noticiários e programas ao vivo, tomadas externas, efeitos especiais ) quanto a distribuição do produto (altura da torre de transmissão, frequências utilizadas, número de canais e retransmissores). Sabemos, por exemplo, que os custos de distribuição dos programas aumentam à medida em que se pretenda atingir áreas cada vez maiores do território nacional, variando de acordo com a densidade da população e as características do terreno que se pretende atingir<sup>38</sup>. Assim, pode não ser interessante para uma determinada emissora, a busca de audiências maiores através da penetração em regiões afastadas dos grandes centros, tendo, para isso, que aumentar o número de retransmissores em proporção provavelmente superior ao acréscimo esperado de público, aumentando conseqüentemente os custos de distribuição e manutenção. A evolução das redes de televisão brasileiras por toda a década de 70, foi justamente no sentido contrário a estas sensatas considerações. O que houve foi uma expansão das redes, lideradas pela Globo, através da integração de emissoras independentes e da implantação de estações retransmissoras por todo o território nacional. A estratégia de crescimento da Bandeirantes será toda ela neste sentido: constituir uma rede nacional à altura da Globo.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Nadine de Toussaint; A Economia da Informação, op. cit .

<sup>39</sup> É claro que isto não elimina o fato de que "ainda hoje, existem ilhas dentro do Brasil, cercadas pelo silêncio do rádio, televisão, cinema e

Esta é a característica dada à evolução do mercado de televisão como consequência do avanço do capitalismo no Brasil e no mundo: a expansão da rede nacional. A questão política, a institucional, a tecnológica, são aspectos da estrutura macroeconômica que atua sobre o mercado de TV e, ao lado das condições internas deste, provoca a sua mudança. Por outro lado, já podemos concluir que o avanço da televisão é atrelado, do ponto de vista tecnológico, ao avanço das telecomunicações e de outros setores de ponta da indústria, como é o caso da indústria aeroespacial e da indústria armamentista nos Estados Unidos<sup>40</sup>.

Potsch fala na relação entre avanço tecnológico e concentração no mercado de TV, lembrando o vídeo - tape e a constituição das redes com a Embratel. Por outro lado, fala-se hoje (meados dos anos 80) com insistência na questão das produtoras independentes, das emissoras locais, da regionalização, enfim, da possibilidade de uma desconcentração do mercado.

É importante, a este respeito, o discurso do primeiro conferencista do seminário "Mercado de Televisão

---

imprensa. Estas ilhas compreendem grandes extensões geográficas e centenas de milhares de brasileiros que, para saber o que ocorre em seu país, precisam ouvir emissões da BBC, Voz da América, Rádio Havana ou Rádio Central de Moscou... O sistema comercial da TV e do rádio brasileiros é um obstáculo ao preenchimento desses vazios. O habitante desta região não integra o mercado de consumo. Como rádio e TV se servem da publicidade, nenhum anunciante vê vantagem em investir numa publicidade que não lhe traz retorno, aí, uma explicação parcial para a criação da Radiobrás e seus planos para preencher esses vazios" (Caparelli, op. cit. p. 166)

Podemos ir além e dizer que, mesmo dentro das regiões mais desenvolvidas, onde se concentra a parcela mais importante do mercado consumidor brasileiro, existem amplas camadas que só poderão participar do consumo proposto pelas campanhas de publicidade, quando muito, de maneira marginal.

<sup>40</sup> A este respeito, vide Armand Mattelart, "Multinacionais e sistemas de informação", op. cit.

em Debate" (outubro de 83), Homero Icaza Sanchez, um dos mais conceituados homens de televisão do Brasil, ex-diretor da Divisão de Análise e Pesquisa da Rede Globo e atualmente assessor de programação da Abril Video. Discorrendo sobre o surgimento de uma televisão alternativa no Brasil (com a Abril Video, a proliferação e conquista de espaço dos produtores independentes e o engajamento de alguns anunciantes, financiando este tipo de experiências), afirma numa certa altura:

"... a tecnologia... inventou uma televisão que transmite a imagem codificada para um satélite e essa imagem é retransmitida codificada para o assinante que aluga um pequeno codificador. Esta novidade tecnológica transforma uma estação pequena, local, em São Paulo, numa estação que pode ter assinaturas em Recife ou em Salvador, contanto que esses assinantes possam receber as transmissões dos satélites. Em outras palavras, no primeiro semestre de 1985, começa uma guerra de mercado maravilhosa em que qualquer estação pequena poderá sentir-se capaz de mandar sua imagem para qualquer lugar do país".

Não nos esqueçamos que estas declarações estão sendo feitas por um executivo de uma grande empresa oligopolista da Indústria Cultural (a Abril Cultural) que tem tentado sistematicamente conseguir uma concessão para atuar no mercado de televisão e que até agora foi barrada nas concorrências públicas, o que não a impediu de conquistar um espaço num mercado tão importante como é a grande São Paulo e Baixada Santista. Ou seja, a introdução de novas tecnologias poderá significar não só o crescimento do setor de produtoras independentes de pequeno ou médio porte, mas também a entrada de importantes empresas oligopolistas (Abril Video, Gazeta Mercantil) no mercado para concorrer diretamente com as empresas estabelecidas.

Embora o problema ainda não se tenha colocado de maneira urgente (esse tipo de inovação tecnológica ainda é um "brinquedo de luxo" no Brasil), todas as emissoras têm

se preparado para uma possível mudança. Prova disso é o espaço que vêm ganhando as produtoras independentes na programação das redes e das emissoras locais. A Manchete, por exemplo, tem isto como uma característica da sua linha de programação desde que ingressou no mercado. A Bandeirantes e a Record também têm dado espaço para as independentes. A Globo investe firma na Globovideo, dentro inclusive de sua estratégia de conquista do mercado internacional de programas. Ainda é cedo para tirarmos conclusões mas já podemos ao menos deixar estabelecido que o padrão competitivo no setor de TV vem sendo alterado e o resultado final dessa alteração só poderá ser melhor previsto se levarmos em consideração todos os elementos que atuam na concorrência e não apenas a determinante macroeconômica tecnologia.

Por outro lado, do ponto de vista da produção de TV, a questão da excelência da técnica está ligada fundamentalmente, do meu ponto de vista, ao problema da linguagem e das formas de interação entre os indivíduos e as instâncias do poder. Deixando de lado as complicações adicionais que esta observação implica, para os nossos objetivos a questão pode ser muito simples: a busca da excelência técnica por parte das emissoras é uma exigência do mercado publicitário e da luta competitiva que se trava entre as emissoras. Ou seja, a televisão precisa de uma forma definida em função dos objetivos traçados pelas agências e seus anunciantes, de acordo com uma estratégia que pretende receber uma resposta favorável por parte do público consumidor. A definição por um alto padrão formal, ou por um alto padrão de linguagem, leva necessariamente à formulação de objetivos relacionados ao avanço do padrão técnico, o que envolve investimento.

Na medida em que os equipamentos estão disponíveis no mercado internacional, as empresas necessitam apenas de solidez financeira e capacidade econômica e técnica para a aquisição e operação desses equipamentos. Não se trata, portanto, de vantagens técnicas de produção como as existentes em outras indústrias, mas antes vantagens econômicas, financeiras, de pessoal especializado e administrativas que definem o jogo da concorrência pela melhor técnica. O aspecto financeiro, naturalmente, é central.

Neste sentido, a grande empresa se vê favorecida em função do capital e não devido a possíveis escalas de produção<sup>41</sup>. No caso da Globo, como veremos, a definição do chamado "Padrão Globo de Qualidade" é fundamental para a compreensão do seu predomínio nos anos 70/80, na medida em que eleva as exigências de recursos para que se possa penetrar efetivamente na sua faixa de mercado.

Ao final dos anos 60, todos os elementos para o desenvolvimento de uma verdadeira Indústria Cultural, com a televisão como centro dinâmico, estão dados. Em primeiro lugar, temos um sistema televisivo já bastante desenvolvido, operando de acordo com o que havia de mais avançado em termos de sistema comercial de televisão, um setor publicitário forte que tinha na televisão a sua mídia básica, um mercado consumidor revitalizado pelas mudanças institucionais que geraram um esquema concentrador extremamente favorável aos extratos da mais alta renda e um sistema de telecomunicações que permitia a integração do mercado nacional pelas redes de televisão.

Com a definição de um novo período de expansão, todos esses elementos vão-se articular e participar ativamente do processo de crescimento. Estavam finalmente dadas as condições para a expansão conjunta do capitalismo monopolista e da indústria cultural brasileira. A grande beneficiária deste processo será a Rede Globo de Televisão que soube se colocar na dianteira no momento oportuno, rompendo todas as frágeis barreiras que eram impostas pelas suas concorrentes mais antigas. A partir deste momento, a estratégia concorrencial da Globo terá de alterar-se, procurando ela agora construir as suas próprias barreiras. O estudo dos anos 70 é o estudo do predomínio da Globo. Interessamos saber em particular quais são essas barreiras e quais as possibilidades de que sejam rompidas pela nova concorrência que se coloca a partir da entrada, no final dos anos 70 e início dos 80, de novos capitais no mercado.

---

<sup>41</sup> As economias de escala aparecem no outro sentido, pelas vantagens implícitas na constituição da rede (ampliação do mercado com redução do CPM ao lado de preços crescentes, investimentos amortizados a nível nacional, etc.).

### 3 . UM MERCADO OLIGOPOLICO:           SITUAÇÃO DA LIDER NA DÉCADA DE 70

Os anos 70 na televisão brasileira são os anos de maior estabilidade da estrutura de mercado, quando os capitais alinhados à sombra da Globo procuram se adaptar estrategicamente, lutando palmo a palmo pelas brechas do mercado. Consolidada a posição da líder absoluta do período, sua estratégia principal deixa de ser a busca de um espaço significativo na audiência pré-existente e passa ser aquela de moldar e "qualificar" essa audiência. Isto significará, para a Globo, a adoção de uma filosofia de atuação caracterizada pelo "Padrão Globo de Qualidade. É sob a égide desse padrão que se consolida a brutal concentração de audiência em favor da Rede Globo. Foi o "padrão" que norteou todo o processo de implantação e consolidação de uma grande rede nacional, a conquista e integração de todos os mercados locais e finalmente a busca do mercado internacional de televisão.

Ricardo Miranda e Carlos Alberto Pereira <sup>42</sup> mostram como, a nível de linguagem, se estabelece um corte fundamental entre o "Padrão Globo" e um "padrão popularesco" que caracterizará a linha de programação de todas as demais emissoras na década de 70. Segundo os autores, "o surgimento destes dois padrões ou estilos significou, de certo modo, uma espécie de divisão do trabalho no interior da televisão brasileira.

"Do ponto de vista da Globo este é também o momento em que esta emissora, já tendo conquistado um público razoável e diversificado socialmente — mas onde as faixas C/D rèpresentavam um volume bastante grande — e já se consolidando como rede, açambarcava um mercado e concentrava um capital inúmeras vezes mais vultoso que o das demais emissoras tomadas em conjunto (43).

<sup>42</sup> Ricardo Miranda e Carlos Alberto Pereira, "O Nacional e o Popular na Cultura Brasileira: Televisão"; Brasiliense, São Paulo, 1983

<sup>43</sup> Idem, p. 34.

O fato é que no início dos anos 70 se dá uma reviravolta total na estratégia de programação da Globo. Com o mercado conquistado, rompidas todas as frágeis barreiras a ela impostas pelas suas antecessoras, buscava agora a Globo garantir sua posição, ampliá-la e reafirmá-la, construindo desde já as poderosas barreiras à entrada que suas rivais anteriores não haviam conseguido. Em termos de Concorrência, passamos de uma fase de destruição da estrutura pré-existente para a de construção de mecanismos estabilizadores que garantissem a primazia da líder. São dois momentos opostos da dinâmica competitiva nesse mercado.

A estratégia global passa a ser então a de elevar o nível de requerimentos exigidos para que novos capitais (ou os antigos rearticulados) pudessem ameaçar a sua posição de liderança. Para tanto, os investimentos deverão ser dirigidos em dois sentidos: o da consolidação da rede e o da configuração de um inconfundível padrão de qualidade, marca registrada da rede na negociação a nível nacional, local e internacional.

A situação política e econômica em que se encontrava o país iria facilitar esse intento, primeiro ao garantir a estabilidade do mercado televisivo que só viria a sofrer alterações significativas respaldadas no processo de concessões, no final do período e, principalmente, no início dos anos 80. Em segundo lugar, o processo de desenvolvimento econômico acelerado que se vivia, permitia expansão do mercado consumidor em todos os sentidos, inclusive pela incorporação de grandes contingentes de trabalhadores ao processo, o que, ao beneficiar o setor produtor de bens de consumo para os assalariados, beneficiava também as empresas do setor de comunicações que se dirigiam prioritariamente aos públicos de menor poder aquisitivo. Este fato permitirá a sobrevivência das empresas menores, cuja programação incluirá todos os programas "popularescos" de que a Globo vai-se descartando quando começa a constituir o seu "padrão".

A explicação de Potsch para a introdução do "Padrão Globo" é absolutamente insuficiente. O autor se re

fere ao incidente do dia 29.08.71, quando a então famosa curandeira "Seu Sete de Lira" se apresentou, no mesmo dia, em duas emissoras de televisão, gerando protestos por parte da Igreja e da população "cultua", pressões sobre a censura federal e até mesmo ameaças de estatização por parte de algumas figuras ligadas ao governo. A partir desse incidente, as emissoras assinaram um protocolo, limitando o campo de concorrência por audiência, onde se comprometiam a não se utilizarem de curandeiros e coisas do gênero. Potsch, em seguida, afirma:

"A importância estratégica desse fato reside que daí surge a necessidade de competir em outros padrões, através do deenvolvimento de programas de 'alto' nível — Fantástico, Globo Shell, Globo Repórter... —, a um custo evidentemente muito maior, beneficiando as emissoras que tivessem melhores condições financeiras para lançá-los, cuja formulação mais acabada será o chamado 'Padrão Globo de Qualidade' (44).

Explicar a mudança estratégica adotada pela Globo na década de 70 a partir simplesmente de um fato desse tipo, me parece um abuso interpretativo inadmissível. O erro de Potsch neste caso, se deve ao não equacionamento do problema do público. O fato é que a estratégia inicial da Globo, não poderia ser implementada por muito mais tempo. Uma vez conquistada uma posição confortável em termos de audiência total e alterada a relação entre emissora e anunciante prevalecente no período anterior (como Potsch mostra com clareza), era necessário estabelecer definitivamente o predomínio da Globo no mercado e, neste sentido, o Padrão Globo de Qualidade é peça fundamental.

Em primeiro lugar porque se define qual o setor prioritário do público que a emissora pretende atingir e, em segundo, porque significa uma importante fonte de "barreiras à entrada" ao elevar o nível de custos necessário pa

---

44 Potsch, op. cit. p. 280.

ra se conquistar o seu público cativo, eliminando a possibilidade de as empresas concorrentes penetrarem na sua faixa conquistada de mercado. Por outro lado, a partir de dado momento, essa estratégia vai facilitar o avanço da rede em direção ao mercado externo com um padrão de qualidade competitivo a nível mundial.

Finalmente, conquistava-se, desta forma, uma imagem de respeitabilidade junto à opinião pública, o que só viria a reforçar, do ponto de vista político, os interesses que sobre ela depositava o poder constituído.

É importante frisar que a adoção do "Padrão Globo" não significa nenhuma "especialização" da líder. Significa, antes de mais nada, a opção por uma forma muito mais sofisticada do ponto de vista técnico e lingüístico. Essa opção vai-se definindo ao longo do processo de construção das barreiras da Globo para defender a sua posição de rede. O objetivo é atingir as maiores faixas possíveis mas elevando sempre o "padrão", o que permitirá que parte do público, principalmente das camadas de renda inferiores, seja conquistado pelas concorrentes. Trata-se da ampliação do espaço conquistado, com abertura de novas faixas e ênfase na sofisticação técnica e de linguagem para atrair os estratos de renda mais altos<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> Isto foi percebido claramente à época por vários autores. Maria Elvira B. Federico, por exemplo, coloca a questão nos seguintes termos: "Dercy e o Balança saíram do ar apesar dos índices em ascensão, o que demonstra mais uma vez que a inclusão dos temas populares tinha a intenção do fígamento e fixação da audiência. Depois de conseguirem a sintonia dessas categorias era necessário galgar mais um passo e ganhar a preferência das classes A/B" (p.92).

João Rodolfo do Prado ("Atrás da briga Chacrinha x Globo" in TV: Quem vê quem", op. cit.) também se refere ao fato e aponta, já naquele momento, a importância do "Padrão Globo" para uma estratégia mais ampla de conquista dos mercados externos, lembrando a exportação da novela "Irmãos Coragem" em 1972 para vários países da América Latina e inclusive para a televisão portorriquenha de Nova Iorque.

Ricardo Miranda e Carlos Alberto Pereira de  
finem bem o significado da adoção do novo padrão:

"Qualquer tentativa de definição mais sistêmica do chamado Padrão Globo de Qualidade deve, necessária e inicialmente, chamar a atenção para aquilo que pode ser considerado o pressuposto material básico deste mesmo padrão, isto é, a alta sofisticação tecnológica da Rede Globo como um todo, o que é um dos aspectos mais visíveis de sua enorme concentração de capital. No entanto, chamar a atenção para este ponto não equivale, de modo algum, a fazer da existência deste padrão uma decorrência necessária da referida concentração. Aquele se explica antes por uma estratégia de conquista de mercado aliada a uma definição ideológica que, como tal, não precisa estar necessariamente explicitada de modo totalmente consciente" (46).

São marcos na evolução do "Padrão Globo de Qualidade", além dos programas acima citados por Potech, "A Grande Família", "Ciranda, Cirandinha", os "Casos Especiais" as novelas do horário das 22.00 horas, as "Séries Brasileiras", entre outros. Mas o eixo central da estratégia competitiva da Globo no mercado brasileiro é o "Horário Nobre" (das 18:00 às 22:00 hs), onde se concentra o grande trunfo da rede na luta pela audiência. O lançamento do Jornal Nacional no dia 01.09.69 significa não apenas o início da operação efetiva da primeira rede de televisão nacional no Brasil. Ele demonstra também os caminhos que trilhará a jovem network no rumo à consolidação do seu predomínio. "O JN, desde 1969, dá o apoio de seu prestígio, à estratégia de conquistar uma audiência nacional através das novelas"<sup>47</sup>.

46 Op. cit. p. 36.

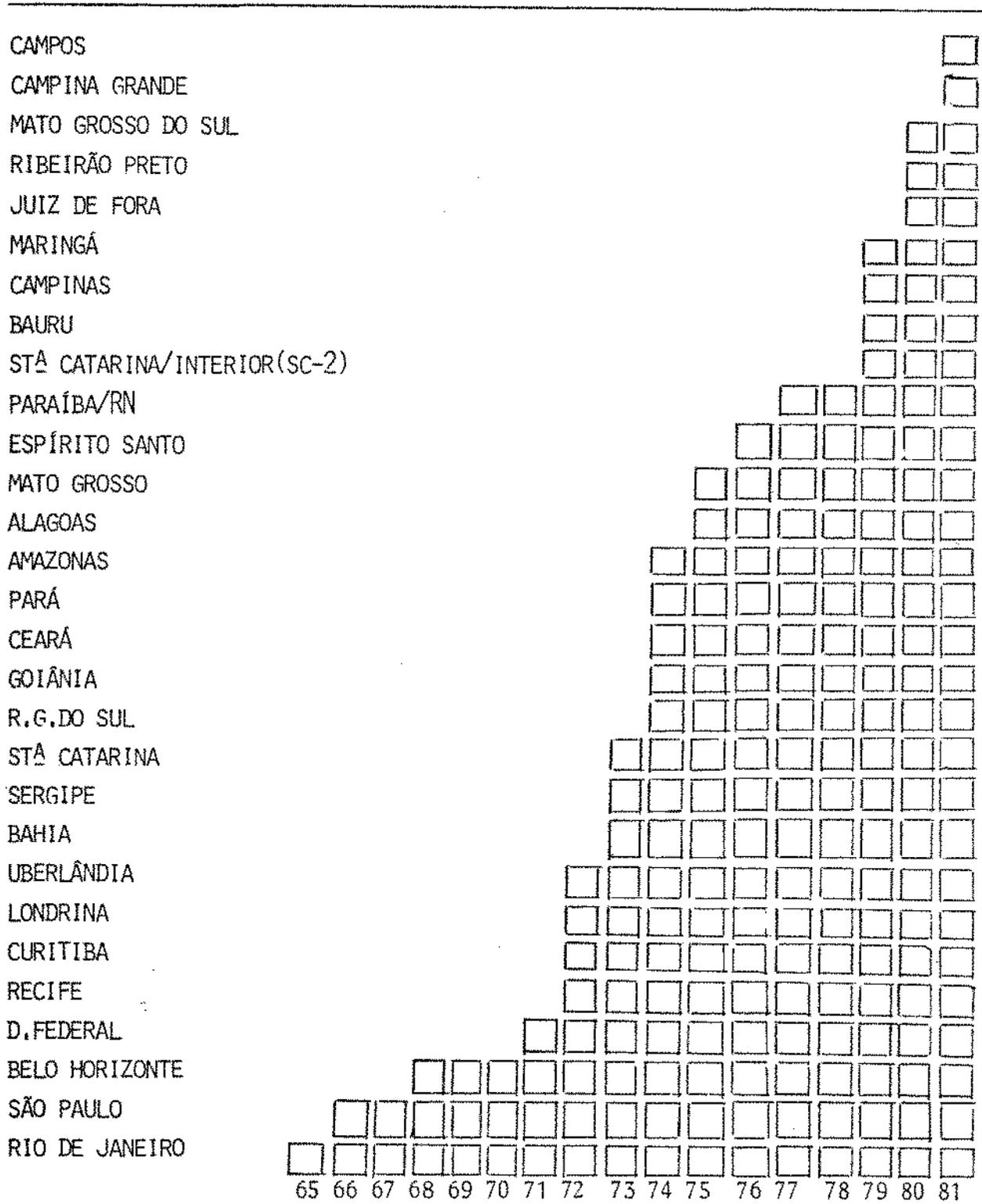
47 Hamilton Almeida Filho, op. cit. p. 28.

A novela diária é a verdadeira marca do sucesso da Globo. Todas as experiências anteriores foram absorvidas e aperfeiçoadas pela rede e todas as tentativas efetuadas pelas concorrentes nesse terreno não chegaram a arrancar sequer a líder. Já foi afirmado a sociedade que, apesar do gênero não ter surgido no Brasil, foi aqui que adquiriu o seu ponto mais alto em termos técnicos e de linguagem. E quando se diz "no Brasil", é apenas uma forma de se dizer "na Globo".

Paralelamente a esta estratégia de definição de "padrão", com ênfase no "horário nobre", onde a rede produz 95% da programação exibida (Meio e Mensagem, abril de 81), a expansão da cobertura é acelerada durante toda a década de 70 e mais, o que pode ser observado no QUADRO 3. Essa evolução não cessa em 1981 e os seus resultados podem ser avaliados pela TABELA 23. A TABELA 24, mostra ainda a participação da Globo na audiência total e na audiência sobre ligados por horário nas diferentes praças. Note-se a importância do "horário nobre" e particularmente do período das 20:00 às 22:00 horas.

QUADRO 3

EVOLUÇÃO DAS EMISSORAS DA REDE GLOBO



FONTE: MERCADO GLOBAL, EDIÇÃO ESPECIAL, MAIO/82

TABELA 23

## COBERTURA DA REDE GLOBO

| ESTADOS            | MUNICÍPIOS<br>COBERTOS | POPULAÇÃO<br>COBERTA | DOMICÍLIOS c/TV 1982 |            |     |
|--------------------|------------------------|----------------------|----------------------|------------|-----|
|                    |                        |                      | TOTAL                | COBERTOS   | %   |
| R.de Janeiro       | 64                     | 11.297.000           | 2.493.000            | 2.493.000  | 100 |
| São Paulo          | 571                    | 25.041.000           | 5.320.000            | 5.320.000  | 100 |
| Minas Gerais       | 635                    | 12.450.000           | 1.548.000            | 1.526.000  | 99  |
| Distrito Federal   | 1                      | 1.177.000            | 240.000              | 240.000    | 100 |
| Goiás              | 165                    | 3.299.000            | 366.000              | 366.000    | 100 |
| Pernambuco         | 159                    | 6.087.000            | 518.000              | 518.000    | 100 |
| Paraíba            | 105                    | 2.195.200            | 154.000              | 154.000    | 100 |
| R.G.do Norte       | 83                     | 1.439.000            | 107.000              | 107.000    | 100 |
| Paraná             | 290                    | 7.630.000            | 972.000              | 972.000    | 100 |
| R.G. do Sul        | 232                    | 7.777.000            | 1.360.000            | 1.360.000  | 100 |
| Santa Catarina     | 197                    | 3.629.000            | 554.000              | 554.000    | 100 |
| Mato Grosso        | 51                     | 1.072.000            | 67.000               | 67.000     | 100 |
| Mato Grosso do Sul | 52                     | 1.325.000            | 131.000              | 131.000    | 100 |
| Espírito Santo     | 53                     | 2.024.000            | 255.000              | 255.000    | 100 |
| Bahia              | 257                    | 8.092.000            | 647.000              | 647.000    | 100 |
| Sergipe            | 74                     | 1.142.000            | 89.000               | 89.000     | 100 |
| Alagoas            | 94                     | 1.988.000            | 113.000              | 113.000    | 100 |
| Ceará              | 141                    | 5.295.000            | 337.000              | 337.000    | 100 |
| Maranhão           | 95                     | 3.419.000            | 103.000              | 103.000    | 100 |
| Piauí              | 106                    | 2.042.000            | 76.000               | 76.000     | 100 |
| Pará               | 51                     | 2.405.000            | 218.000              | 187.000    | 86  |
| Amazonas           | 29                     | 1.240.000            | 120.000              | 117.000    | 98  |
| Outros             | -                      | -                    | 67.000               | -          | -   |
| Brasil             | 3.505                  | 112.065.000          | 15.855.000           | 15.732.000 | 99  |

NOTA: População-Censo 1980/IBGE

Domicílios com TV 1982-dados projetados do Censo 1980/IBGE

FONTE: Atlas de Cobertura 82-Rede Globo

Publicado em "Mercado Brasileiro de Comunicação"; Secretaria de Imprensa e Divulgação do Gabinete Civil da Presidência da República; Brasília, 1983.

TABELA 24

PARTICIPAÇÃO DA REDE GLOBO NA AUDIÊNCIA  
POR MERCADOS E FAIXAS HORÁRIAS

AUDIÊNCIAS - 2ª A DOMINGO

| PERÍODO<br>DA<br>PESQUISA | MERCADOS             | 12/18     |           | 18/20     |           | 20/22     |           | 22/24     |           |
|---------------------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                           |                      | AUD.<br>% | LIG.<br>% | AUD.<br>% | LIG.<br>% | AUD.<br>% | LIG.<br>% | AUD.<br>% | LIG.<br>% |
| Fevereiro/82              | São Paulo            | 11        | 26        | 41        | 69        | 53        | 83        | 22        | 49        |
| Fevereiro/82              | Rio de Janeiro       | 21        | 39        | 47        | 62        | 61        | 76        | 29        | 44        |
| Fevereiro/82              | Belo Horizonte       | 25        | 36        | 49        | 63        | 63        | 78        | 36        | 51        |
| Fevereiro/82              | Recife               | 32        | 43        | 59        | 72        | 63        | 73        | 42        | 49        |
| Fevereiro/82              | Brasília             | 32        | 48        | 55        | 72        | 71        | 88        | 35        | 58        |
| Fevereiro/82              | Porto Alegre         | 20        | 41        | 39        | 61        | 53        | 78        | 38        | 65        |
| Fevereiro/82              | Curitiba             | 25        | 42        | 50        | 67        | 62        | 82        | 34        | 55        |
| Fevereiro/82              | Goiânia              | 26        | 39        | 57        | 72        | 68        | 84        | 36        | 49        |
| Fevereiro/82              | Salvador             | 26        | 47        | 59        | 77        | 65        | 83        | 37        | 61        |
| Outubro/81                | Alagoas              | 44        | 44        | 80        | 80        | 77        | 77        | 53        | 53        |
| Junho/81                  | Sergipe              | 23        | 41        | 61        | 79        | 56        | 82        | 23        | 52        |
| Novembro/81               | Ceará                | 34        | 44        | 68        | 75        | 73        | 79        | 19        | 29        |
| Março/82                  | Pará                 | 35        | 53        | 70        | 82        | 79        | 90        | 49        | 61        |
| Outubro/79                | Amazonas             | 25        | 37        | 54        | 78        | 58        | 83        | 32        | 43        |
| Fevereiro/82              | Santa Catarina       | 31        | 51        | 49        | 64        | 60        | 75        | 46        | 61        |
| Dezembro/61               | Mato G.Sul(C.Grande) | 29        | 44        | 51        | 76        | 49        | 79        | 15        | 37        |
| Julho/79                  | Mato Grosso(Cuiabá)  | 27        | 36        | 69        | 81        | 76        | 85        | 19        | 22        |
| Dezembro/81               | Espírito Santo       | 34        | 45        | 63        | 74        | 73        | 83        | 34        | 41        |
| Novembro/81               | Terezina*            | 34        | 44        | 68        | 75        | 73        | 79        | 19        | 29        |
| Agosto/80                 | São Luis             | 37        | 37        | 78        | 78        | 87        | 87        | 47        | 47        |
| Fevereiro/82              | João Pessoa          | 35        | 35        | 72        | 72        | 72        | 72        | 47        | 47        |
| Fevereiro/82              | Natal                | 35        | 35        | 64        | 66        | 74        | 75        | 44        | 45        |

\* Aud.projetada de Fortaleza

FONTE: IBOPE

DSM-CGC-SP-22.04.82

Extraído de Mercado Global, Edição Especial, maio/82.

A expansão da Rede Globo de Televisão, dada a proibição legal à posse de mais de 5 emissoras no território nacional por um mesmo grupo, se fará com base na criação de uma vasta rede de afiliadas. Com a expansão das redes, este sistema tem se mostrado o mais viável para as emissoras independentes.

A este respeito são ilustrativas as declarações de Jaime Câmara Jr., presidente da TV Anhangüera de Goiânia, afiliada à Globo:

"Para as emissoras situadas fora do eixo Rio/São Paulo, a opção empresarial de filiar-se a uma rede nacional é praticamente impositiva. Só ela é capaz de atender à demanda de programações de alto nível que acarretam custos impossíveis de serem suportados por um mercado isolado..." (48)

Hamilton Almeida Filho resume da seguinte forma o funcionamento do sistema de afiliadas da Globo:

- "1. a Globo fornece a programação de graça, mas exige a manutenção do padrão de qualidade da Central Globo de Produções;
2. através da Central Globo de Comercialização, a Globo vende os anúncios de suas afiliadas no mercado nacional, ficando com 50% desse faturamento para si. À afiliada cabe com exclusividade a comercialização do seu mercado regional.

A famosa novela das 6 desencadeia as duas principais funções do badalado gênero: 1. unificar, afinal a programação da rede, à custa da expectativa que mantém na sua alta audiência; 2. abrir a possibilidade de comercializar, em toda a rede, não só os 60 minutos disponíveis por lei nas próximas 5 horas — como também explorar através do expediente do merchandising, mais os 140 minutos que duram as quatro novelas.

---

<sup>48</sup> Briefing, set/80, p. 95.

É desse horário nobre que sai, então, o grosso do faturamento global, 85% de sua renda bruta, de seu PNB. Em quanto estima isso? Em 1975, cerca de 230 milhões de dólares. O que significa que o PNB do país global equivale a 0,35% do PNB do Brasil" (49).

A telenovela é, como vemos, o centro de toda a estratégia de programação da Rede. É ela que consegue manter o público cativo, como já foi apontado anteriormente, e que garante a integração do mercado nacional no horário nobre. O gênero que havia sido desenvolvido desde há muito na América Latina, aperfeiçoou-se e encontrou o seu ponto máximo no Brasil da Rede Globo. "Em 1972, as novelas consumiram 30% do orçamento da Central Globo de Produções. Em 1975, chegando aos 53% deste mesmo orçamento, consumiram 3,2 milhões de cruzeiros por mês" 50.

Mas o horário mais caro da Globo é o centro do horário nobre, o Jornal Nacional, marca registrada do seu prestígio e do seu poder junto à opinião pública. Segundo ainda Hamilton Almeida Filho, em 1976 a Globo gastou 120 milhões de cruzeiros com o seu departamento de jornalismo, 30 dos quais para equipamentos.

O mesmo autor, em outra passagem, faz uma observação interessante para que se tenha uma idéia da estrutura de custos da Globo (a "Hollywood brasileira"):

"Num dia, de 3 a 4 mil pessoas se movimentam na Hollywood. Há 11 anos eram 612 funcionários. Hoje, em todo o Brasil, são cerca de 4.500. Mas ela envolve ainda, para fabricar 112 horas semanais de emoções, o trabalho autônomo de 27 mil pessoas. Esse exército de trabalhadores — artistas, técnicos, cenógrafos, costureiras, intelectuais, gente enfim — é a matéria-prima dessa indústria. Assim como a farinha de trigo é a matéria-prima de uma fábrica de espaguete. Gente por

49 Hamilton Almeida Filho, op. cit. p. 65

50 Idem, p. 32

tanto, na Central Globo de Produções, de onde saem as novelas, os shows e os telejornais, é o que custa mais caro: 60% de seu orçamento" (51).

Esta é a situação em meados dos anos 70. É com base nessa estrutura que a Globo irá lançar-se em direção a outras áreas de atuação que não apenas o mercado brasileiro de televisão.

Potsch aponta que "outra característica da estratégia das emissoras de TV na década de 70 são os esforços de diversificação concêntrica, em direção a áreas de especialização próximas, muitas delas surgidas em função de inovações tecnológicas: exportação de programas, mercado fonográfico, promoção de shows, produção de comerciais em vídeo-tape, video-cassete, teletexto, video-data, TV por cabo" 52.

Em relação à diversificação em direção às outras áreas da Indústria Cultural brasileira, o fenômeno é evidente e faz parte do próprio sentido da construção da primazia da TV como elemento nucleador da implantação daquela indústria no Brasil. São espaços de valorização do capital que, embora secundários, não podem ser menosprezados pelas empresas do setor de televisão. Já no que se refere às respostas das empresas de televisão às inovações tecnológicas, as tendências ainda não podem ser avaliadas satisfatoriamente a partir apenas de uma análise do que ocorria na década de 70. O desenvolvimento tecnológico recente no setor de TV impõe questões novas que, num certo sentido, como já apontei, contrariam as tendências verificadas no período da consolidação do poderio da Globo.

No que diz respeito à exportação de programas, já apontei que desde o início dos anos 70 a Rede Globo

51 Idem, p. 13

52 Potsch, op. cit. p. 286.

tentava penetrar no mercado internacional e a adoção do "padrão Globo de qualidade" ia também neste sentido. Em 1976, a novela "O Bem Amado" era exportada para 17 países da América Latina, inclusive o México, maior rival da Globo na área e que por muito tempo manteve um predomínio incontestável. Em 1977, "Gabriela" é exportada para Portugal e, a partir daí, para os países africanos de língua portuguesa. Em 1978, a Globo apresentou sua programação exportável no Festival de Televisão de Cannes para produtores e executivos das emissoras européias. (Meio e Mensagem, abril de 1980). Em 1980, a Série "Malu Mulher" é veiculada na Itália em horário nobre por uma cadeia de 17 emissoras regionais. Com isto, as exportações da Globo já atingem 52 países (Propaganda, Julho de 1980). Nesse mesmo ano, Roberto Irineu Marinho deu uma entrevista para a Revista Briefing a respeito do assunto, que sistematizamos a seguir:

- a) sobre as perspectivas de crescimento a curto e médio prazo da exportação de programas pela Rede Globo:

"A tendência é de crescimento e vem crescendo, embora nosso esforço venha sendo feito com cautela. Em termos internacionais nossa produção é uma gota d'água, se não contarmos com as novelas. Na Europa a novela vem sendo introduzida e já vendemos para a Suíça e Itália. Se cair no agrado popular, nossa importância será grande também na Europa"(53)

- b) melhores mercados na opinião da Rede Globo:

1º) América Latina; 2º) Europa; 3º) África e Ásia.

- c) principais gêneros exportados:

- para a Europa: Especiais e Séries. "A novela apresenta problemas e custos de dublagem altos". Mesmo assim, a Rede Globo já exportava naquele momento novelas para Portugal, Itália e Suíça, estes dois últimos em caráter experimental.

---

53 Briefing, set/80, p. 106

d) principais concorrentes da Globo no mercado internacional:

- no mercado internacional em geral, Estados Unidos e Inglaterra. (54)
- no mercado latino-americano, México, Venezuela e Argentina.

e) sobre o significado da exportação de produtos culturais brasileiros para a penetração da imagem do Brasil e seus produtos no mercado internacional:

"A simples compra de uma série brasileira e sua exibição na TV alemã, por exemplo, dará ao povo alemão uma idéia de qualidade e de capacidade do produto brasileiro, obviamente estendida a qualquer produto que lhe chegue ao conhecimento, sem falar dos que ele vê, diretamente, no vídeo. É da maior importância a presença da programação brasileira na TV mundial... Basta ver o que significou a importância do cinema para os EUA em termos de imagem no exterior" (55).

---

54 Podemos acrescentar aqui a Austrália que também vem crescendo no mercado internacional. A revista Meio e Mensagem da 1ª quinzena de setembro de 1982, publicou uma reportagem sobre "Os Negócios da Globo na Europa" em que José Roberto Filippelli, diretor geral de vendas do escritório que a TV Globo tem na Itália para a comercialização de programas para a Europa (exceto Portugal que é atendido diretamente pelo Brasil), Ásia e África, coloca entre outras coisas as diferenças entre o "Padrão Globo de Televisão" e o "Padrão Americano", seu principal concorrente: "A emoção e a ação em nossos programas estão muito mais presentes na fala ... O texto é muito importante... Os cortes são bem feitos, as tomadas são bem feitas, mas são apenas pessoas falando. Esses programas são claramente diferentes dos americanos. Nós não temos perseguições de automóveis, trombadas nas ruas... Então para que comprar um programa brasileiro, cuja linha de ação é mais refinada, mais difícil de ser entendida pelo público, se pode comprar material americano, talvez até mais barato?"

A grande diferença está no fato de a produção norte-americana ser fundamentalmente cinematográfica. Praticamente toda a programação é produzida em Hollywood em filme, ao contrário da Globo que trabalha com VT, o que cria problemas para a dublagem, além de ter representado no início fonte de preconceitos estéticos por parte dos compradores europeus, segundo afirmação de Filippelli. Isto não impediu entretanto, que os negócios da empresa na Europa continuassem crescendo.

55 Idem, p. 53

Essa estratégia internacional da Globo vai-se intensificar e tornar-se mais agressiva a partir dos a nos 80, quando a Europa passa a significar a mais importante fonte de expansão dos negócios da Globo, principalmente a partir do momento em que o sistema comercial começa a se desenvolver com mais vigor naquele continente.

No dia 01.08.85 foi efetuada e anunciada para todo o país pelo Jornal Nacional a compra da parte majoritária das ações da filial italiana da Telemontecarlo que transmite para o norte da Itália. O objetivo anunciado pela Globo para sua nova emissora é a imediata ampliação da cobertura para se atingir toda a península com uma penetração prevista de 15% de audiência a ser conquistada no período de um ano. O Jornal Folha de São Paulo informou em 25.07.85 que a "Rede Globo mantém em andamento conversações para a aquisição de uma emissora de televisão na França, assim que a legislação desse país permitir a iniciativa privada no setor". Nos Estados Unidos, embora a penetração nas emissoras de língua inglesa venha se mostrando difícil, a Globo tem exportado já há vários anos para o importante mercado de língua espanhola daquele país. Recentemente (09.10.85), a Revista Isto É falou do interesse da Globo em adquirir 5 estações de TV em Los Angeles, ameaçando assim seriamente o poderio da Mexicana Televisa que lá se encontra desde 1981.

No folheto promocional "Os números da Globo", a empresa que se considera a quarta maior rede de televisão do mundo afirma que suas exportações em 1985 atingem 120 países, cobre 3600 dos 3991 municípios brasileiros, atingindo 17,5 milhões de domicílios com TV, o que significa um potencial de 78 milhões de pessoas. Ostenta ainda o maior índice de produção própria do mundo: 94,5% do que exibe na faixa das 17:00 às 23:00 horas.

#### 4. CONCORRENCIA OLIGOPOLICA: ALTERAÇÕES A PARTIR DA 2ª METADE DOS 70

O predomínio em relação à audiência, verificado na TABELA 24, é fruto da implantação paulatina da rede e do "Padrão Globo de Qualidade". Se voltarmos aos dados da TABELA 22, verificamos que a ascensão da Globo no Rio de Janeiro e em São Paulo se dá de forma praticamente ininterrupta desde a sua implantação até 1982, último ano considerado. Em que pese, portanto, a definição de um padrão de qualidade dirigido no sentido de uma maior qualificação do público da rede, o sentido último da estratégia da Globo foi, durante todo o período, o da ampliação absoluta de sua audiência, coerentemente com a sua condição de "network".

Já apontamos páginas atrás a situação das emissoras situadas abaixo da líder e os dados da TABELA 22 são bastante eloqüentes a este respeito. Mas a partir de 1976/77, algumas alterações começam a se processar no nosso mercado. Até aquele momento só tínhamos de fato no Brasil duas redes nacionais de televisão: Globo e Tupi.

"Na década de 70, a Record perdeu a rede que tinha — Difusora de Porto Alegre, Iguazu de Curitiba, TV Rio, TV Rio de Brasília, Jornal do Comércio de Recife, uma emissora em Mato Grosso, uma em Belém e outra em Manaus — desde a década de 60"<sup>56</sup>.

Na verdade, apesar dessa cadeia de emissoras de que a Record chegou a dispor no passado, a caracterização de Rede Nacional nos termos em que se pensa atualmente é bastante difícil, pelos problemas apontados quando se discutiu a década de 60. De qualquer forma, durante o período que estamos analisando, a Record passa a liderar uma rede regional de 3 emissoras dirigidas para a capital e o

---

<sup>56</sup> Paulo Machado de Carvalho Filho, Revista Meio e Mensagem Especial Anos 70, p. 82.

interior do Estado de São Paulo.

Em 1974 inaugura-se no Rio de Janeiro a TV Studios do Grupo Sílvio Santos, cujo já tradicional programa de domingo deixa a Globo e vai simultaneamente para a Rede Tupi e a nova emissora ainda isolada. No ano seguinte se dá a associação TVS/Record e o programa também passa a ser transmitido simultaneamente em 2 estações em São Paulo (Tupi e Record). Também em 1977 inaugura-se a TV Guanabara, da Bandeirantes, que a partir daí passará a investir firmemente na implantação de sua rede. No dia 14 de julho de 1980 é cassada a concessão da Tupi, o que vai abrir caminho para a expansão da TVS, que formará o Sistema Brasileiro de Televisão - SBT, e para a entrada da Rede Manchete, configurando-se a partir daí um novo período do processo competitivo no mercado de televisão.

O aparecimento da TVS-Rio a princípio não provocou grandes alterações no panorama da programação da televisão brasileira. Mais importante foi a saída do Programa Sílvio Santos da Globo que, pela primeira vez, derruba a liderança desta última num horário específico. Mesmo assim, a situação da líder praticamente não se altera. A nova emissora centrará sua estratégia inicial na apresentação de filmes, com a única inovação da representação do mesmo filme em diferentes horários no mesmo dia da semana com o objetivo de iniciar o hábito nos telespectadores de ligar os aparelhos na TVS, não se importando ainda em concorrer em nenhum horário especificamente. Em 1978 o Grupo Sílvio Santos (GSS) passa a cuidar diretamente das áreas administrativa, financeira e comercial da Record.

"Empreendeu-se então um saneamento financeiro da empresa [que segundo Meio e Mensagem de fevereiro, 1ª quinzena, de 80, vinha operando com prejuízos durante cinco anos], aliado a uma estratégia de segmentação de mercado voltada para uma programação alternativa à base de filmes, de baixo custo, permitindo à empresa em pouco tempo colocar-se em segundo lugar"<sup>(57)</sup>

<sup>57</sup> Potsch, op. cit. p. 319

Segundo informações de Potsch, que estudou com bastante detalhe o caso do SBT, em 1977 os Estúdios Sílvio Santos passam a realizar produções independentes, como a novela "Espantalho", além do Programa Sílvio Santos. Essas produções, comercializadas com a TVS-Rio e Record-São Paulo, serão também vendidas a emissoras não ligadas ao grupo em outros estados.

"Ao mesmo tempo, organizou-se uma distribuidora de filmes para revender a emissoras de outros estados filmes originalmente adquiridos dos estúdios americanos para a TVS do Rio de Janeiro, mas com direito de exibição no Brasil todo" (58).

Assim, na semana seguinte à cassação da Tupi, "os Estúdios Sílvio Santos celebraram contrato com as emissoras não cassadas..., de fornecimento de programas que seriam definidos a priori de produção por consenso do grupo. Surgia assim o SBT... As emissoras afiliadas não eram obrigadas a retransmitir a programação de uma emissora líder, mas sim compravam programas... cujos cassetes eram vendidos a dinheiro — não permutados por tempo para veiculação de publicidade como no caso da Globo — pela mesma distribuidora que comercializava os filmes" 59.

A maioria dos programas produzidos pelos Estúdios Sílvio Santos e distribuídos dessa maneira às emissoras coligadas seriam os popularescos da antiga Tupi como "Moacir Franco", "Almoço com as Estrelas", "Reapertura", "Raul Gil", "Homem do Sapato Branco". Paralelamente, o SBT passou a representar comercialmente as emissoras do sistema junto aos anunciantes nacionais localizados em São Paulo e no Rio de Janeiro, cobrando uma comissão pelo serviço... Assim, quando saiu o resultado da concorrência pelos canais da antiga Tupi... o SBT já operava há cerca de seis meses uma 'rede' nacional baseada em uma central de

58 Idem, p. 320

59 Idem, p. 320/21.

produção independente" <sup>60</sup>. Com a conquista da concessão e a colocação imediata da TVS-São Paulo no ar, os programas produzidos pelo SBT deixam a Record e passam para a nova emissora que, desta forma, pouco tempo após a estréia, assume a segunda posição em audiência.

Segundo Potech, essa evolução do SBT mostra a sua diferença em relação às demais emissoras brasileiras, o seu caráter "industrial":

"Na verdade, antes mesmo do grupo iniciar a operação de sua primeira emissora... ele já possuía toda a estrutura de uma operação de TV, exceto os retransmissores... Essa característica vai determinar toda a estratégia futura do SBT, pois ao contrário dos concorrentes, o seu ponto forte não está na transmissão (exibição), mas sim na produção, dando-lhe um caráter mais industrial do que de empresa de serviços" (61)

Mais uma vez as conclusões do autor desmerecem seu importante trabalho de pesquisa. A ênfase na produção não é uma característica do SBT mas da televisão brasileira em geral, à diferença de outros países, notadamente os EUA que têm um sistema semelhante ao nosso mas onde as redes são alimentadas principalmente por produções independentes. Essa diferença encontra seu ponto máximo na Rede Globo de Televisão que, como vimos, apresenta elevados índices de produção própria, concorrendo inclusive com as produtoras norte-americanas e de outros países no mercado internacional de programas. Na verdade, "o forte" do SBT não esteve nem na transmissão nem na produção (onde programas tradicionais foram apenas transferidos para os Estúdios Sílvio Santos, sem maiores alterações), mas na exploração

---

<sup>60</sup> Idem, p. 321

<sup>61</sup> Idem, p. 318.

ração do know-how do GSS enquanto capital essencialmente comercial<sup>62</sup>

De qualquer forma, a entrada do SBT causou grande agitação nos setores ligados direta e indiretamente à televisão. A Folha de São Paulo de março de 83, por exemplo, publicou alguns resultados de uma pesquisa da McCann-Erickson que analisava a situação da audiência de TV em São Paulo e Rio de Janeiro entre janeiro de 82 e fevereiro de 83 de segunda a domingo das 12:00 às 18:00 horas, mostrando que "o que parecia impossível acabou ocorrendo": a TVS- São Paulo chegou a superar a Globo em audiência no mês de agosto no período da tarde. Mesmo com a situação se revertendo novamente no mês seguinte e não se verificando fato semelhante no Rio de Janeiro nem no período noturno em São Paulo, o ocorrido merecia uma discussão por se tratar de fato inédito. Os maiores responsáveis pela "façanha" foram o "Programa Sílvio Santos", o "Programa Raul Gil" e o polêmico "Povo na TV" que havia trazido de volta à televisão brasileira, entre outras coisas, a prática do curandeirismo.

O bom desempenho do SBT em termos de audiência, respaldado em programas popularescos de baixa qualidade de produção e dirigidos fundamentalmente às camadas de mais baixa renda foi analisado por Potsch da seguinte maneira:

"Os bons resultados alcançados pelo SBT no seu primeiro ano, estão provocando um 'trade-down' no nível geral de programação da TV brasileira, mostrando que ainda há muito gás para os programas mais populares, refletindo mais u

<sup>62</sup> Em 1979, por exemplo, isto fica patente na proibição por parte do GSS da apresentação pela Rádio Record de São Paulo de um programa do animador Darcio Campos onde seria lançado o carne Brasilino, da Fábrica de Móveis Brasil, concorrente do carne Baú, principal empresa do GSS, o que veio a gerar uma batalha judicial com acusações de abuso de poder econômico e quebra dos princípios éticos que regem as emissoras de rádio e televisão (Briefing, fevereiro de 1981).

ma vez o padrão de acumulação geral da economia brasileira, onde a partir da crise de 1974, o crescimento dos movimentos reivindicatórios — 'abertura política' — provocou melhoras na distribuição da renda" (63).

Em primeiro lugar, a melhora na distribuição da renda a que o autor se refere, na verdade não ocorreu. A concentração da renda no Brasil é um fenômeno estrutural não resolvido e se manteve em todas as fases do ciclo recente, acentuando-se ainda mais na recessão com o aumento desenfreado da inflação e a queda do poder de barganha dos trabalhadores. Sob este ponto de vista, podemos dizer que o "gás para os programas populares" era maior na época do "milagre", quando a massa salarial aumentava em função do aumento do emprego, do que no início dos anos 80 onde, ao arrocho salarial, soma-se a queda violenta do emprego e as restrições ao crédito ao consumo.

Com relação ao 'trade-down' apontado pelo autor, é necessário fazer algumas considerações: ele de fato ocorreu no caso da TV Bandeirantes, em função de uma mudança estratégica precipitada, com o que a emissora perdeu a sua característica distintiva que lhe dava um espaço limitado mas garantido no mercado. Este ponto será melhor discutido adiante.

Já em relação à Globo, o 'trade-down' foi apontado na época pela imprensa especializada que não percebeu, no entanto, que ele não poderia passar de certos limites. A queda do nível de programação da Globo, na verdade, foi uma defesa no sentido de manter e reforçar a sua posição no mercado, muito mais do que aceitar os termos em que o SBT pretendia colocar a concorrência. Ou seja: numa estrutura de rede, o público atingido se coloca nas diversas faixas de renda; quando se concorre por uma determinada faixa, na verdade, isto se coloca fundamentalmente

---

<sup>63</sup> Potsch, op. cit. p. 285.

em termos de prioridade. A atração do público da chamada faixa D para o SBT, significaria necessariamente tanto uma queda na audiência geral da Globo, quanto a atração de setores do público de outras faixas (C particularmente). Neste sentido, a resposta da Globo foi imediata (contratação do Chacrinha, criação do "Caso Verdade", alterações na programação de domingo, inclusive com uma maior "popularização" do Fantástico), sem contudo causar maiores prejuízos ao chamado "Padrão Globo de Qualidade". Além disso, em termos de estratégia de longo prazo, a Globo tomou uma série de iniciativas (e vem tomando) no sentido de reforçar esse padrão, elemento chave do seu sucesso.

Fato semelhante ocorreu com a entrada da Manchete e da Abril no mercado. Neste caso, poder-se-ia igualmente falar num 'trade-up' quando a Globo acompanhou a estratégia de programação de filmes da Manchete, para ficar num único entre inúmeros exemplos. Em qualquer dos dois casos, a Globo não alterou (e seria temerário fazê-lo) a sua estratégia em relação a público atingido.

Este tipo de falha interpretativa decorre de um mal equacionamento da questão das estruturas de mercado e as relações que se estabelecem entre estas e a estrutura macroeconômica nacional. Da mesma forma, a excessiva importância dada a tal "inadequação estratégia/estrutura organizacional" trás dificuldades à compreensão do processo competitivo nos anos 70, quando o autor pretende mostrar certas falhas da Globo que a colocariam desvantagem em relação ao SBT, visto como uma estrutura mais "adequada". Vejamos:

"O fato de um grupo de empresas resultantes de diversificações relacionadas, como é o caso das Organizações Globo, não adotar uma estrutura integrada do tipo multi-divisional, mas sim atuarem como empresas isoladas de um mesmo conglomerado, significa que elas não estão realizando todo o potencial intrínseco de acumulação existente na sua configuração.

Aqui entra o problema do nível de competição existente nos diversos mercados, como mediador da relação entre estratégia e estrutura, conforme mostrado pelos chamados estudos de Harvard: somente em situações competitivas, a não adequação entre estratégia e estrutura, provoca baixa performance" (64).

Ou seja, como no final dos anos 60 havia "baixa competitividade" no mercado de televisão (a posição da Globo não estava sendo ameaçada), a performance era alta. No final da década de 70, início dos 80, pelo contrário, existe uma "alta competitividade" (entrada de novos capitais no mercado), o que se refletiria na lucratividade da empresa por causa da inadequação entre estratégia e estrutura organizacional. Na verdade, podemos dizer exatamente o contrário: a "competitividade" ao final dos 60 era muito maior, quando o mercado sofria um processo de reestruturação total, provocado justamente pela entrada da Globo.

Por outro lado, a queda na rentabilidade a que Potsch se refere é bastante questionável. O autor trabalha com os balanços anuais das empresas de televisão na década de 70, publicados na Revista Visão. O alcance explicativo deste tipo de dados, como é de conhecimento geral, é bastante limitado e as conclusões tiradas a partir deles devem ser colocadas com muitas ressalvas. O ideal seria trabalhar com algum outro tipo de estatísticas, como os dados de faturamento da LEDA (embora estes também tenham a limitação de terem sido calculados sobre os preços de tabela, sem levar em consideração os descontos dados pelas empresas no processo de negociação com as agências e anunciantes). Além disso, dever-se-ia ter algum tipo de estimativa da estrutura de custos das empresas para, a partir daí, calcular a rentabilidade com base na margem de lucros e não na taxa. É claro que não se pode exigir isto

---

64 Idem, p. 425.

do trabalho de Potsch, na medida em que os dados LEDA só estão disponíveis no mercado a partir de 1982 e os dados sobre custos exigem a colaboração das empresas com o projeto e um esforço de pesquisa maior do que aquele a que o autor se propôs. Na falta disto, no entanto, seria melhor limitar a análise aos índices de audiência.

Mas o problema é mais geral. Admitida a hipótese de que a rentabilidade esteja realmente caindo na Globo em relação às outras emissoras, e sem levar em consideração que a taxa de lucro não é variável ideal para se analisar a concorrência, mesmo assim, a conclusão é problemática por dois motivos: em primeiro lugar, não está clara a consequência de uma baixa rentabilidade da empresa líder (que detém, sozinha, mais da metade do mercado, seja em termos de audiência, seja em termos de faturamento) num dado momento, sobre a evolução do jogo competitivo no setor; além disso, tampouco está claro que a inadequação entre estratégia e estrutura seja a principal responsável por essa baixa rentabilidade.

Outro problema apontado em relação à organização empresarial e que estaria refletindo na lucratividade da Globo, refere-se ao peso excessivo dado ao setor artístico, em detrimento de "uma visão mais integrada de negócios":

"A despeito de ter representado um inegável passo à frente, em relação ao momento histórico em que se realiza, final dos anos 60, a organização das atividades artísticas na Globo, guarda uma certa autonomia em relação às necessidades de acumulação do capital, consequência do fato de ser conduzida por pessoas com formação artística — 'production orientéd' — e não 'business orientéd'.

Mais uma vez, a baixa competitividade neste mercado, existente na época, não deixará essa falta de adequação estrutural refletir na performance econômica, ao contrário do que irá suceder no

final dos anos 70, onde a maior competição provocará baixíssimas taxas de rentabilidade nos resultados da empresa" (65)

E mais:

"Produção e programação, que a estrutura da Globo uniu sob a mesma chefia, são atividades de características distintas: produção relaciona-se às atividades intrínsecas de criação da utilidade; enquanto programação está mais associada ao marketing, em termos de definição da linha de produtos...

Evidentemente, quando a estrutura da Globo junta essas atividades, alguém estará sendo sacrificado: no caso, o marketing no sentido estratégico, como o corre em muitas empresas que semi-monopolizam seus mercados.

Já tendo uma posição de mercado consolidada, o problema da Globo tem sido o de manter o 'status-quo', enfatizando o aspecto de produção, especialmente em relação ao acabamento (forma) dos seus programas, ao invés de voltar-se para detectar caminhos alternativos para a televisão comercial" (66).

Com relação a este último trecho, do meu ponto de vista, Potsch revela uma inadequada visão do problema das barreiras, encarando estratégia unicamente do ponto de vista ofensivo. Nada mais natural que, depois de haver alcançado a posição confortável que tem em termos de audiência e de participação na verba publicitária, a estratégia da Globo esteja dirigida no sentido de manter a posição conquistada diante da ameaça apresentada pelas novas emissoras. Não poderia ser de outra forma. Detectar caminhos alternativos para a televisão comercial" através do "marketing no sentido estratégico", é função daquelas empresas que estão procurando penetrar no espaço conquistado pela líder.

---

<sup>65</sup> Idem, p. 426

<sup>66</sup> Idem, p. 351.

Além do que, a crítica me parece um tanto in justa. Não é verdade que a Globo não esteja procurando no vos caminhos, seja na diversificação de suas atividades, on de a exportação de programas tem um lugar proeminente, se ja na tentativa de ocupar espaços ociosos na programação numa bem sucedida estratégia de segmentação (TV Mulher, Glo bo Rural, Zero a Seis), realizando grandes campanhas (São Paulo de Todos Nós, Nordeste Urgente, SP 2000) ou criando e aperfeiçoando programas para combater a ameaça crescente das concorrentes.

O que não se poderia esperar é que a Globo eliminasse o seu "padrão de qualidade", por exemplo, para aceitar os termos da concorrência propostos pelo SBT, o que seria um suicídio. Na verdade, a "excessiva preocupação formal" detectada por Potech, é uma das chaves do su cesso da Globo, inclusive no sentido de ganhar o mercado internacional de programas. Uma outra análise poderia até mesmo chegar à conclusão de que a "relativa autonomia" do setor artístico é um dos elementos importantes do seu po derio. O que pretendo destacar é que a análise da estrutura organizacional e da estratégia, nos termos em que o faz o autor, é insuficiente para chegar a conclusões tão impe rativas. A discussão dos aspectos gerenciais da empresa, embora importante, é bastante limitada para, apenas a par tir dela, se tentar tirar conclusões mais gerais a respe ito do padrão competitivo ou da evolução do mercado. A con sideração de um "ambiente de mercado" em termos bastante genéricos não supre a falta de uma visão integrada das es truturas de mercado no jogo competitivo.

Vários autores têm apontado a semelhança das estratégias de penetração do SBT e aquelas da Globo em 65. Mas entre uma e outra estão máis de 15 anos de transforma ções no mercado e na própria economia brasileira. As bar reiras à entrada presentes no final dos 70 são muito maio res e eficientes do que os frágeis impedimentos impostos à Globo pelas suas antecessoras.

A este respeito é ilustrativo citar as palavras de João Carlos Saad, vice-presidente da Rede Bandeirantes de Televisão em entrevista à Revista Briefing, de setembro de 1980:

"Nós da Bandeirantes, quando inauguramos, tínhamos uma programação diversificada mas, depois do incêndio que destruiu nossas instalações em 1969, fomos obrigados a seguir pelo caminho único dos enlatados, como uma solução de emergência. Mas voltamos a produzir, logo depois, especiais —artesanalmente, é evidente, porque continuávamos com pouco equipamento e sem estúdios.

Em 1978 voltamos a apresentar uma programação mais diversificada, inclusive com a implantação de um departamento de novelas. E acredito que entramos na década de 80 com uma mentalidade cada vez mais profissional. Num momento em que para montar uma rede de televisão, é necessário um capital inicial nunca inferior a cem milhões de dólares<sup>(67)</sup> e isso só para começar a pensar no assunto" (68).

De fato, a Bandeirantes sempre teve como objetivo a construção de uma grande rede competitiva em termos do mercado nacional. Na verdade, sua entrada no mercado em 1967 foi precedida de anos de planejamento e experiências. Em 1963, Edson Leite e Alberto Saad foram contratados pela TV Exelcior. De acordo com o primeiro, "do dia para a noite tivemos de largar nosso sonho que era a criação da TV Bandeirantes, para aplicar tudo o que havíamos

---

<sup>67</sup> Que, diga-se de passagem, não garantem em absoluto uma posição de vantagem no mercado, como garantiram os 5 milhões que a Globo recebeu da Time/Life quando da sua instalação. Será necessário, acima de tudo, romper pelo menos algumas das barreiras que impedem o acesso de qualquer emissora de televisão no Brasil às faixas de público da Globo, para que se garanta o necessário respaldo no processo de negociação do espaço publicitário com as agências e seus anunciantes.

<sup>68</sup> Briefing, setembro/80.

planejado na TV Excelsior". Já vimos anteriormente o significado da estratégia concorrencial da Excelsior nesse momento e como a Globo vai incorporar uma série de elementos dessa estratégia a partir de 1965. É com o mesmo espírito que será implantada a Bandeirantes.

Muitas viagens pela Europa e pelos Estados Unidos foram feitas pelos proprietários e dirigentes da emissora para estudar o que de mais moderno houvesse no setor. Conforme testemunha Jorge Saad, principal proprietário e dirigente da Bandeirantes, foi a BBC de Londres que serviu mais ou menos de base para a compra dos muitos equipamentos e a construção do grande e completo edifício especialmente erguido para abrigar a nova emissora.

"Antes mesmo da inauguração, Syllas Rosenberg foi contratado, em 1965, para comprar um acervo cenográfico completo, destinado às futuras produções de telenovelas da Bandeirantes" (69).

Mas a partir do incêndio de 1969, a emissora se transformará em uma exibidora de filmes e enlatados de todo tipo, o que garante sempre uma certa faixa de público sem a necessidade de grandes inversões mas também sem a menor perspectiva de se lutar pela liderança, embora houvesse uma certa simpatia do mercado para com a emissora, vista como uma espécie de TV alternativa dirigida ao público masculino das camadas A/B no período noturno, principalmente a partir de meados dos anos 70, quando a "programação de filmes passou a ser complementada com a produção de shows especiais — Chico Buarque, Caetano...—, bem como um jornalismo mais analítico — característica da atuação do grupo no setor de rádios —, que acabou situando a TV Bandeirantes num segmento mais alto de mercado, voltada para um público mais elitizado — a chamada audiência qualificada"<sup>70</sup>.

69 Idem

70 Potsch, op. cit. p. 331

Essa linha será incrementada mais tarde, através de acordos com órgãos de imprensa interessados na televisão, como o Jornal do Brasil, com quem a Bandeirantes chegou a manter um acordo operacional<sup>71</sup>, a Abril Cultural que, através da Revista Nova, coproduziu o programa "Nova Mulher" e a Gazeta Mercantil com "Crítica e Autocrítica" que iria se juntar a "Canal Livre" entre os chamados programas de prestígio. No início de 1980 o departamento de jornalismo é reestruturado e a empresa realiza um investimento de US\$ 500 mil em equipamento (Sistema ENG - Electronic News Gathering - da Sony, utilizado para gravação, edição e colocação da matéria no ar) que darão maior agilidade ao trabalho do setor<sup>72</sup>.

Paralelamente a isso, a Bandeirantes entra num ambicioso projeto de constituição de uma rede em condições de competir com a Globo. Nesse sentido começa a trabalhar desde a criação de sua emissora no Rio de Janeiro em 77. Em 1980, 24 emissoras já faziam parte da rede e o plano de expansão anunciado à época por João Saad previa investimentos da ordem de US\$ 23 a 25 milhões em dois anos. Destes, US\$ 13 milhões foram contratados em Paris em outubro de 80 para compra de equipamentos (mesas de corte, vídeo-tape, equipamentos para geração de imagem) da indústria francesa de telecomunicações Thomson. Na mesma ocasião, anunciava-se a instalação de um novo transmissor em São Paulo que duplicaria a potência da emissora, representando isoladamente um investimento de US\$ 1 milhão<sup>73</sup>. No dia 29 de setembro de 1982, "a rede lança com pioneirismo na América Latina a era da imagem espacial, quebrando assim o tradicional esquema de captação via estação da Embra tel de Tanguá... A decisão em partir para o satélite, o

<sup>71</sup> Meio e Mensagem, abril de 81

<sup>72</sup> Meio e Mensagem, janeiro de 80

<sup>73</sup> Propaganda, novembro de 1980.

Intelsat 4-A, se concretizou em função da necessidade de buscar novos mecanismos para transmissão que atendessem o ritmo de expansão da empresa... A implantação da emissora-base exigiu investimentos da ordem de Cr\$ 40 milhões, além de cerca de Cr\$ 18 milhões aplicados em cada uma das parábolas rastreadoras instaladas nas 25 emissoras da rede"<sup>74</sup>. Nesse momento a Rede Bandeirantes já atingia 351 municípios apenas no interior de São Paulo e o objetivo para o final daquele mesmo ano era cobrir 571, com a inauguração de uma nova emissora da rede em Presidente Prudente<sup>75</sup>.

Essa expansão da rede foi acompanhada, do ponto de vista da programação, além do reforço ao departamento de jornalismo, pela volta à produção de novelas já em 1979, quando a Bandeirantes chegou a manter três novelas diárias, à semelhança de sua principal concorrente, com a qual pretendia competir em pé de igualdade inclusive do ponto de vista da produção.

"Nós construímos instalações que são as melhores do país. Terminamos um prédio, adquirimos equipamentos, formamos uma rede e demos programação para essa rede, que modificou a fisionomia e a geografia da televisão no Brasil. Fizemos tudo isto em 79, que foi um ano em que todo empresário ficou cauteloso, não fez investimento em vista da troca de governo. Com isso, a Rede Bandeirantes está em segundo lugar de audiência"(76).

Mas se voltarmos à TABELA 22, veremos que esse segundo lugar em audiência está sendo fortemente questionado no Rio de Janeiro pela TVS e em São Paulo pela Record, com suas programações de baixo custo. O espaço pela

<sup>74</sup> Meio e Mensagem, outubro de 82

<sup>75</sup> Idem.

<sup>76</sup> João Saad, entrevista à revista Meio e Mensagem, fevereiro de 1980.

segunda colocação em São Paulo que, até 1979, era duramente disputado pela Bandeirantes, Record e Tupi, com a saída desta última, em 80, torna-se mais definido, com a Record assumindo a vice-liderança, que será conquistada em 82 pela TVS-São Paulo. Com isto, a Bandeirantes cai da segunda posição em 79 para a terceira em 80 e quarta em 82. No Rio de Janeiro, a emissora entra em último lugar, em 79 sobe para a segunda posição, caindo para a terceira no ano seguinte e para a quarta em 82 após a entrada da Record.

Essa perda de terreno para TVS e Record, será responsável por uma terceira linha paralela de programação da emissora já em 1979: a linha "popular", com a contratação de Chacrinha, Moacir Franco e Hebe Camargo, por exemplo. A entrada de Chacrinha na Bandeirantes nesse momento, comparada com a sua volta para a Globo mais tarde, de onde saíra desde o início da implantação do "Padrão Globo", é ilustrativa da diferença estrutural entre as duas empresas. Na Bandeirantes, Chacrinha se transfere simplesmente para a emissora, com seus dois tradicionais programas e visto como um claro exemplo da queda no padrão de qualidade da empresa. Na Globo, pelo contrário, o animador entra com um único programa aos sábados, num horário em que se precisava dar uma resposta à concorrência, e com uma transformação formal bastante significativa que explorava tanto a mudança em relação ao público atingido que já se vinha processando de forma quase imperceptível na sua fase na Bandeirantes e o colocava muito mais próximo do público jovem, quanto a antiga simpatia pelo "velho guerreiro" por parte de setores importantes da intelectualidade brasileira. Desta forma, Chacrinha volta à Globo com uma imagem renovada e alçado à condição de uma espécie de "papa do Tropicalismo", numa estratégia bastante bem sucedida

Isto prova que o referido "trade-down" a que nos referimos anteriormente não chega a afetar o "Padrão Globo de Qualidade". Outro exemplo disso é o "Caso Verdade", mini-série com duração de uma semana que explora o

sentimentalismo popular, colocada no ar pela Globo no período da tarde imediatamente anterior ao horário nobre, para concorrer com "O Povo na TV" da TVS que ameaçava sua audiência. Enquanto este último recebia críticas de todos os lados pelo seu caráter demagógico, pela exploração da miséria humana e até mesmo pela utilização do curandeirismo, o que não lhe permitia retorno em termos de investimento publicitário apesar dos bons níveis de audiência, tendo que sair do ar algum tempo depois, enquanto isso, o "Caso Verdade" apresentava temas religiosos com o apoio declarado da Igreja e se mantém até hoje como peça importante na conquista de público jovem para as novelas, fazendo parte de uma pirâmide de audiência que começa com ele, continua com as novelas das seis e das sete da noite, culminando com o Jornal Nacional e a novela das oito. Ou seja, o Padrão Globo não se altera em hipótese nenhuma, já que se constitui no grande trunfo da emissora em termos de conquista de público e de respeitabilidade.

Embora isto também seja procurado pela Bandeirantes, os resultados são muito inferiores. Na verdade, a rede não conseguiu definir o seu espaço no mercado, colocando-se numa situação difícil com a coexistência de três perspectivas até certo ponto distintas em relação à audiência: a de grande rede nacional ameaçadora do domínio da Globo, a de rede nacional alternativa com programação popular, concorrendo com o SBT por essa faixa de público, e a de rede alternativa com programação qualificada, contra a rede Manchete que investe firme nessa linha. Esta situação acaba por se transformar numa "camisa de força" da qual a empresa não pode se desvencilhar. Sua programação "popular" não pode ser tão "popular" quanto a do SBT sob pena de perder a pouca respeitabilidade que ainda lhe resta e com o risco de, enveredando por esse caminho, não conseguir bater a audiência de sua concorrente que tem um grande know-how na área e importantes trunfos. Por outro lado, uma opção mais firme pela audiência qualificada, como já foi tentado, significa a perda de uma importante massa

de audiência e conseqüentemente de receita publicitária, dadas as condicionantes ainda vigentes no mercado de anunciantes. Finalmente, todas as tentativas de ataque frontal à Globo se mostraram infrutíferas. A solução tem sido, em geral, acompanhar a líder numa posição de clara inferioridade, procurando ainda se defender da ameaça representada pelas demais concorrentes.

Em outubro de 1980, Walter Clark, conhecido como um dos responsáveis pelo sucesso da Globo nos anos 70, dá uma entrevista a Meio e Mensagem a respeito de sua intenção de concorrer em associação com o Jornal do Brasil, no processo de concessão de emissoras de TV desencadeado com a desativação da Tupi. Nessa ocasião, coloca da seguinte maneira a situação da programação de TV no Rio de Janeiro:

"Aqui, a Bandeirantes (que deveria se voltar à classe média alta) não cumpre seu propósito. Fez uma panacéia, misturou tudo, numa linha indefinida. Em termos de produção é apenas uma cópia mal acabada da Globo. Plagia tudo mas esquece a qualidade. Já o Sílvio Santos procura a classe pobre. Faz sua TV dirigida ao público consumidor do carne. Para completar, absorveu todos os programas de apelo popular da finada Tupi. Acho assim que fica um vazio entre a suntuosidade de plumas e paetês da Globo e a pobreza de Sílvio Santos (que aqui no Rio é o segundo lugar em audiência). A Bandeirantes eu desconsidero, já que ela pega a mesma faixa de público da Globo".

Dois meses depois, em janeiro de 1981, a Rede Bandeirantes contrata Walter Clark.

## 5. UMA FASE DE TRANSFORMAÇÕES

As alterações no padrão de concorrência no mercado de TV no Brasil a partir do final dos anos 70 e início dos 80 são claramente distintas daquelas ocorridas quando da entrada da Globo. O ano de 1965 marca uma ruptura fundamental com a dinâmica competitiva anterior, ao passo que as mudanças de que estamos tratando no momento são muito mais lentas e a quebra do padrão de concorrência não aparece de forma clara ainda, ao mesmo tempo em que não se questiona de maneira contundente o poderio da empresa líder que continua, até o presente momento, determinando as regras do jogo no nosso mercado.

De qualquer forma, podemos localizar um corte importante no ano de 1980 com a saída da Tupi, a pioneira da televisão no Brasil. A partir desse momento, fica patente a distância que separa o atual sistema comercial brasileiro de televisão daquele que foi implantado a partir de 1950 por Assis Chateaubriand e outros capitães da indústria de televisão.

Em meados de 70, a Tupi contava com 18 emissoras próprias, fora as afiliadas, mas a decadência era por demais evidente. Como já apontamos anteriormente, todas as tentativas de se levantar a emissora redundaram no fracasso. A partir da instauração do "Padrão Globo de Qualidade", a TV Tupi passa a se especializar nos programas populares de baixo custo de produção e novelas que nunca conseguiram competir em qualidade com as da Globo.

"A situação técnico-operacional da emissora estava deixando muito a desejar, pois além de possuir equipamentos desgastados e poucos recursos técnicos, os funcionários se encontravam desmotivados pelas constantes reformulações do quadro administrativo e pela situação crítica das finanças da empresa" (77).

---

<sup>77</sup> Buonavita, op. cit. p. 99

No dia 14 de julho de 1980, a greve dos funcionários da Tupi de São Paulo contra os constantes atrasos no pagamento de salários, atinge seu ponto máximo e a emissora não entra no ar. "As negociações entre a Editora Abril e o Condomínio Associado, patrocinadas pelo governo e que visavam a transferência do controle da rede não davam sinal de progresso... O enorme e desconhecido passivo das empresas de televisão dos Diários Associados... teria desestimulado o interesse da editora paulista"<sup>78</sup>. No dia 16 de julho, o então presidente João Figueiredo declara peremptas as concessões de sete canais de televisão pertencentes à rede (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Fortaleza e Belém), com o que fica definitivamente selado o seu destino, abrindo caminho para a entrada de novos capitais no mercado. Apenas a TV Brasília e a TV Itapoã de Salvador não foram cassadas.

Em 23 de julho, o governo anuncia que será aberta a concorrência para a exploração de duas redes e não apenas uma como se esperava. Além dos sete canais da Tupi, foram incluídos mais dois antigos e abandonados, entre eles o da antiga TV Excelsior de São Paulo. Ao final do processo, os grupos favorecidos foram o SBT que, de fato, já se constituía em rede após a aquisição de parte da Record e os contratos celebrados com as antigas afiliadas da Tupi após o seu fechamento e o Grupo Bloch. Como já vimos, o SBT entra em funcionamento imediatamente após a saída da Tupi e o ato de assinatura da concessão pelo presidente da República é transmitido em cadeia nacional pela nova rede. A Manchete, pelo contrário, só entrará em operação quase dois anos depois, o prazo máximo estipulado por lei. Entre os preteridos estava o grupo Abril, o maior oligopólio do setor cultural do Brasil depois da Globo e que era tido como o mais provável vencedor, dado o fato de o próprio governo já ter promovido anteriormente as referidas negocia

---

<sup>78</sup> Isto É, 23.07.80.

ções entre a editora e a Tupi. Apesar disso, a Abril con seguirá entrar no mercado de TV algum tempo depois através de um contrato com a TV Gazeta de São Paulo para a exploração do "horário nobre" da emissora, restringindo-se assim a um único mercado.

A concessão à TVS e à Record de uma canal em São Paulo e outro no Rio respectivamente, iniciará uma longa polêmica sobre a legalidade da situação de Abravanel Senor (Sílvio Santos) que, desta forma, passaria a controlar duas emissoras em cada uma dessas cidades, o que é proibido na legislação brasileira. Não foi essa entretanto a interpretação do governo. Na verdade, o critério de concessão foi, como sempre, político, como admitiu o próprio ministro das Comunicações Haroldo de Matos, segundo a revista Briefing de março de 81, em matéria intitulada "O jogo da concessão", onde se resumem várias das especulações sobre a trama política que antecedeu a decisão governamental.

Vale lembrar que, sempre que indagados sobre o problema os executivos do SBT deram resposta semelhante à de José Abraão:

"As emissoras chamadas Record estão à venda pelo Grupo Sílvio Santos. Não a penas agora, mas desde que o grupo foi escolhido como novo concessionário. Gostaria até que Meio e Mensagem colocasse aí: 'Emissoras à venda'. Se existir alguém com interesse de dar desenvolvimento a esse projeto e que tenha poder de compra para isso, está solucionada a questão" (79).

Mas é só no final de 1985 que a situação se resolve definitivamente com a venda da parte do Grupo Sílvio Santos ao Jornal do Brasil. Até esse momento, podemos agregar como fazendo parte do mesmo bloco de capital as emissoras da Record e do SBT, seguindo a mesma atitude de Potsch que vê esta situação como um dos três grandes trun

---

79 Meio e Mensagem, jun/82.

fos da estratégia do GSS no mercado de televisão, ao permitir um ataque à Globo em duas frentes<sup>80</sup>. Os outros dois trunfos apontados pelo autor são:

- "1. a existência de um produto com posição de liderança de mercado — programa Sílvio Santos, que divide a audiência com a Globo nas tardes do minicais... considerado horário no bre" (81).
- "2. a prática da integração vertical na comercialização, quando as próprias empresas do grupo—Baú, Tamakavy, Vimave, Clan...— convertem-se nos principais anunciantes dos programas, devido à diversificação concêntrica em torno do mesmo tipo de público"(82)

Em relação a estes dois aspectos, teremos algumas considerações a fazer no momento oportuno. Por enquanto, o que nos interessa é definir o mercado de televisão no Brasil como sendo constituído de quatro redes nacionais, além da rede estatal e de algumas emissoras independentes. A Rede Record pode ser considerada como uma rede regional ligada ao SBT, da mesma forma que a importante Rede Brasil Sul (RBS), afiliada da Globo, ou a Rede Amazônica, ligada em parte à Globo e em parte à Bandeirantes<sup>83</sup>.

Devemos ter em mente, por outro lado, que as estruturas de mercado são essencialmente dinâmicas e qualquer alteração nesse quadro (como a venda da parte da Record pertencente ao GSS) deve ser visto como um fato normal dentro do processo competitivo e enquanto tal analisado. Alterações desse tipo ocorreram, por exemplo, com a TV Morada do Sol que abandonou sua condição de independente em 1982 para ligar-se à Bandeirantes, ou com a TV Barri

<sup>80</sup> Potsch, op. cit. p. 329

<sup>81</sup> Idem, p. 328

<sup>82</sup> Idem, ibidem

<sup>83</sup> Não estamos considerando obviamente a forma de associação que é diferente.

ga Verde, a segunda em audiência em Santa Catarina, que deixou o SBT para integrar a Manchete<sup>84</sup>.

Vejamos agora o que ocorreu com a audiência de televisão após a saída da Tupi (TABELA 25). Podemos verificar que a Rede Globo foi a maior favorecida com a mudança no Rio de Janeiro, Recife e Belo Horizonte, seguida pelo SBT (com excessão de Recife, naturalmente). Já em São Paulo, o maior favorecido foi o SBT (Record) que abocanha nada menos que 60% da audiência média da extinta Tupi, seguido pela Globo que teve um acréscimo de apenas 2,3 pontos percentuais na sua participação sobre o total de aparelhos ligados. Mas a evolução mais supreendente foi em Porto Alegre onde a recém-inaugurada TV Pampa (ligada ao SBT) conquista não apenas os 4,9% da antiga TV Piratini, mas também alguns pontos de suas adversárias, atingindo de imediato a segunda maior audiência. De um modo geral, portanto, as principais favorecidas com a saída da Tupi foram a Globo e o SBT, este último com uma performance particularmente significativa em São Paulo e Porto Alegre. Este bom desempenho do SBT, como já apontamos, continuará preocupando as concorrentes a partir de então e principalmente após a entrada em operação do sistema em 1981. Se voltarmos mais uma vez aos dados anuais Marplan (TABELA 22), notaremos inclusive uma perda de participação da Globo entre 79 e 82 em São Paulo e entre 79 e 81 no Rio de Janeiro, onde já em 82 a emissora havia reconquistado a mesma posição de 79. Já a Bandeirantes que, durante toda a década de 70, tivera uma participação na audiência que oscilava entre um mínimo de 8 e um máximo de 12%, aumenta para 14 e 15% respectivamente em 1979 e 1980, cai para 13% em 81 e em 82 volta para o seu nível tradicional (9%). No Rio de Janeiro, a emissora entra com 11% em 78, continua avançando até 1980 e cai significativamente nos dois anos seguintes, sendo, já em 82, superada pela estreante Record.

Ou seja, o início dos anos 80 mostra um avanço significativo em termos de audiência total do SBT (Re

<sup>84</sup> Meio e Mensagem, 29.04.85.

TABELA 25 - PARTICIPAÇÃO MÉDIA DAS EMISSORAS NO TOTAL DE APARELHOS LIGADOS ANTES E APÓS A SAÍDA DA TUPI.

| PRAÇA              | EMISSORA                  | PARTICIPAÇÃO MÉDIA NA AUDIÊNCIA (%) |      | PERCENTAGEM CONQUISTADA NA AUDIÊNCIA MÉDIA DA TUPI |
|--------------------|---------------------------|-------------------------------------|------|--|
|                    |                           | ANTES                               | APÓS |  |
| S. PAULO           | RECORD                    | 17,9                                | 24,3 | 60   |
|                    | GLOBO                     | 60                                  | 62,3 | 21   |
|                    | BANDEIRANTES              | 9,2                                 | 10,4 | 11   |
| RIO                | GLOBO                     | 61,9                                | 68,7 | 47   |
|                    | TVS                       | 14,9                                | 19,9 | 35   |
|                    | BANDEIRANTES              | 8,3                                 | 9,6  | 9  |
| RECIFE             | GLOBO                     | 59,7                                | 76,2 | 59   |
|                    | BANDEIRANTES <sup>1</sup> | 12,2                                | 23,6 | 41   |
| BELO HO<br>RIZONTE | GLOBO                     | 68,3                                | 76,5 | 48   |
|                    | SBT <sup>2</sup>          | 3,5                                 | 9,6  | 32   |
|                    | BANDEIRANTES              | 11                                  | 14,4 | 20   |
| PORTO<br>ALEGRE    | SBT <sup>3</sup>          | -                                   | 16,1 | 100  |
|                    | GUAÍBA <sup>4</sup>       | 7,1                                 | 6    | -  |
|                    | BANDEIRANTES <sup>5</sup> | 16,3                                | 12,8 | -  |
|                    | GLOBO <sup>6</sup>        | 71,6                                | 64,8 | -  |

1 TV JORNAL DO COMÉRCIO

2 TV ALTEROSA

3 TV PAMPA

4 INDEPENDENTE

5 TV DIFUSORA

6 TV GAÚCHA

FONTE: PESQUISA IBOPE DE MAIO DE 79 A JUNHO DE 80, SEGUNDA A DOMINGO, DAS 12:00 ÀS 24:00 HORAS, PUBLICADA EM MEIO E MENSAGEM, OUT/80  
1ª QUINZENA.

cord e TVS) que não apenas ameaça a até então principal candidata à segunda posição (e detentora de ambiciosos planos de expansão como já apontamos) como chega a fustigar a líder, fato responsável por algumas conclusões precipitadas naquele momento. Em termos gerais, o crescimento do SBT a partir de 1980 seria bastante previsível se levássemos em consideração que o espaço escolhido para a penetração da empresa no mercado de televisão pré-existia. Como apontamos anteriormente, os programas popularescos de baixo custo de produção e os filmes e enlatados se constituíram, por toda a década de setenta na única alternativa de sobrevivência das emissoras situadas abaixo da líder, o que apontava para um corte fundamental entre dois "padrões" ou linguagens distintas. O SBT soube explorar muito bem essa fatia de mercado, valendo-se acima de tudo de programas antigos e que já tinham um público cativo. Com isto, chegasse ao segundo lugar em audiência.

Mas este bom desempenho não chegou a sensibilizar o mercado anunciante na mesma medida. Pelo contrário, alguns dos programas de maior audiência do SBT, como o sempre lembrado "Povo na TV", responsável pela inusitada façanha de superar a audiência da Globo durante um certo período do horário vespertino, apresentavam-se pobres de patrocínio, não apenas por se dirigirem àquela faixa de público de menor poder aquisitivo, mas inclusive porque o forte apelo ao grotesco se mostrava incompatível com a necessidade de manutenção de uma determinada imagem por parte do anunciante.

Embora Potsch não estivesse errado em considerar a importância dos investimentos diretos das empresas do Grupo Sílvio Santos no SBT como um trunfo, na medida em que se podia, desta forma, transferir capital para um setor talvez prioritário naquele momento do ponto de vista da corporação, ajudando a sustentá-lo durante um certo tempo (e sem que isto significasse uma perda para o conjunto das empresas, já que o "target" do SBT era absolutamente idêntico ao daquelas empresas), apesar disso, é preciso

considerar o outro lado da questão, o fato de que a situação apontada mostrava que a empresa, na verdade, ainda não concorria de fato no mercado de televisão mas cumpria acima de tudo o mesmo papel do tradicional Programa Sílvio Santos: servir como ponto de venda para as empresas mais importantes do GSS. Mantida essa situação, não poderíamos sequer incluir o SBT como concorrente no mercado televisivo, mesmo considerando a penetração que adquiria junto ao público. Como essa perspectiva nunca foi externada pelos executivos do SBT, eram de se prever mudanças que viessem a tornar a empresa mais competitiva.

As mudanças começaram a ocorrer no início de 1983 com a entrada de Ricardo Scalamandrê (ex-Rede Globo) na direção geral de comercialização do SBT. Antes disso, José Abraão já havia sido transferido daquele setor para a Record<sup>85</sup>, mas o esquema só se define de fato a partir da contratação de Scalamandrê que, em entrevista a Meio e Mensagem<sup>86</sup>, afirmava, em relação à posição do SBT junto à audiência: "no que se refere à participação da empresa no bolo publicitário, esse segundo posto não se mantém, saltando de posição de praça a praça". Assim, o objetivo da empresa naquele momento passava a ser "consolidar em faturamento, imagem e credibilidade o nosso segundo posto em audiência", para o que seria necessário lutar contra o "preconceito" do mercado anunciante em relação aos produtos do SBT.

O primeiro passo foi a reestruturação de todo o setor comercial, com a vinda, entre outros, de Luiz Grottera (marketing) e Rubens Carvalho (vendas) e uma maior centralização do setor que, até aquele momento, adotava o conceito de "complexo", dividido em três pólos (São Pau

---

<sup>85</sup> Propaganda, nov. 82

<sup>86</sup> Fevereiro de 83, primeira quinzena .

lo, Rio de Janeiro e Programa Sílvia Santos) que trabalhavam independentemente. A partir daí, busca-se uma estratégia bastante agressiva de conquista do anunciante. Para que isso fosse possível, alguns programas de grande audiência são tirados do ar: "O Povo na TV", "O Homem do Sapato Branco", "Alegria 83". Isto não significou, no entanto, uma mudança de linha em relação à definição de público. A prioridade continuou sendo o público de menor poder aquisitivo e o principal argumento do SBT junto ao anunciante foi no sentido de mostrar que esse público também consome; que, embora sendo essa a prioridade, numa estratégia de rede todos os segmentos são de alguma maneira atingidos e que a estratificação sócio-econômica não leva em consideração que existem grupos de indivíduos que possuem baixa instrução (um aspecto, segundo dizem, supervalorizado na definição das "classes" pelo critério ABA/ABIPEME por exemplo) mas alto poder aquisitivo.

Em 1983, Luciano Callegari reconhecia a necessidade de se investir em duas frentes: pessoal e equipamento. "O investimento em equipamento, no entanto, dizia, é muito perigoso e difícil porque, enquanto a sua amortização ocorre a médio prazo, sua obsolescência é muito mais rápida. Antes de concluir seu pagamento, a tecnologia já evoluiu. Além disso, os custos operacionais são altos"<sup>87</sup>.

Apesar disso, o SBT passa a investir em equipamento para ampliar a sua cobertura geográfica, principalmente no Estado de São Paulo onde aquela cobertura vinha sendo questionada pela concorrência<sup>88</sup>. Alguns investimentos são feitos também em associação com a Record, como a instalação no Rio de Janeiro de uma antena de polarização circular (a quinta desse tipo instalada no mundo) na torre de transmissão da antiga Tupi no Morro do Sumaré<sup>89</sup>. Ainda no Rio de Janeiro, foi contratada Maria Alice Langoni para a gerência de marketing da unidade, com o objetivo de

<sup>87</sup> Propaganda, jul/83

<sup>88</sup> Idem

<sup>89</sup> Meio e Mensagem, março de 82

melhorar ali a situação da empresa que vinha apresentando, como vimos, uma "performance" inferior à conseguida em São Paulo.

Em entrevista a Meio e Mensagem<sup>90</sup>, Maria Alice afirmava que a participação da TVS-Rio no faturamento da rede era de 16% e o seu trabalho objetivava elevar essa participação para 20% e 25% no primeiro e segundo semestre de 85 respectivamente. Apenas um mês mais tarde, no entanto, a mesma revista anunciava a saída de Maria Alice do SBT, afirmando existir "um hiato de ritmo e idéias entre ela e a empresa de Sílvio Santos e diagnostica essa lentidão processual na diferença entre o setor de marketing, 'coeso, moderno e ágil', com o restante do grupo que mantém uma postura muito mais tradicional, provocando uma total dissintonia de linguagem<sup>91</sup>.

Mas voltemos por um instante às referidas mudanças na estratégia de programação do SBT. O resultado da nova política estabelecida por Scalamandrê foi a queda da participação das empresas do Grupo Sílvio Santos no faturamento do SBT de 20 para 12% entre 1982 e 1983<sup>92</sup>. Em 1984, há uma alteração no setor de jornalismo, até então absolutamente secundário, com a passagem do "Noticentro" do horário das 23:00 para o das 19:30 e a criação de boletins diários ao longo da programação, além de mudanças na comercialização na área de esportes e uma certa remodelação dos programas da área de shows, responsável por 65% do faturamento da rede<sup>93</sup>. Em março de 85<sup>94</sup> Scalamandrê anuncia novas modificações na área de esportes e jornalismo, além da nacionalização de todas as novelas (18:30, 19:30 e 20:30) até o mês de junho. Desde 1982 o SBT havia entrado na área de novelas no estilo dos dramalhões mexicanos (tanto

<sup>90</sup> De 15,04.85

<sup>91</sup> Meio e Mensagem, 06.05.85

<sup>92</sup> Meio e Mensagem, maio de 84, 2ª quinzena

<sup>93</sup> Meio e Mensagem, agosto de 84, 2ª quinzena

<sup>94</sup> Revista Meio e Mensagem, 1ª quinzena

as dubladas quanto as produzidas aqui). Questionado sobre a reação dos artistas, jornalistas e do público em geral sobre a importação de novelas mexicanas, Scalamandrê havia respondido em julho de 84<sup>95</sup> da seguinte forma:

"Reagem negativamente é óbvio. Só que tem que entender uma coisa: trata-se de um problema de custos, de implantação de uma rede de TV... o custo de um desses programas é bem menor do que produzir integralmente uma novela... Não podemos atacar em todas as frentes ao mesmo tempo que aí o dinheiro teria de ser muito grande".

Um mês após a saída de Maria Alice Langoni, foi a vez de Luis Grottera, apontado como o maior responsável pela "nova filosofia" que se implantara no SBT a partir de 83, abaixo apenas de Scalamandrê. Em entrevista Grottera afirmava<sup>96</sup>:

"No SBT chegou o momento em que eu estava batendo com a cabeça no teto, tinha atingido meu limite. Ficou claro que o tinha atingido há seis meses quando fiz tudo o que poderia enquanto departamento de marketing de um veículo. Quer dizer, enquanto assessoria de vendas, criação de estratégias de comunicação externa do veículo, cuidado da imagem mercadológica do produto, tudo isso atingi há seis meses. Estava na hora do pulo do gato que era atingir o espaço que acho que deve ser ocupado por um departamento de marketing no sentido de mexer no vídeo. E nesse momento percebi que não teria esse espaço... Há uma ponta de frustração porque tive a veleidade de sonhar com a hipótese de fazer outras coisas dentro da televisão... Acredito que o departamento de marketing de um veículo tem que mexer no conteúdo, se

---

<sup>95</sup> Meio e Mensagem, 1ª quinzena

<sup>96</sup> Revista Meio e Mensagem, 10.06.85

não não vai realizar perfeitamente suas funções... Eu esbarrei com quem decide nessa área que é o Sílvio Santos, que não considera isso pertinente. E inegavelmente não posso fugir de uma realidade de que é o fato de ele ser o executivo número um da empresa e seu dono".

Mais adiante, Grottera afirma que o seu departamento havia criado em janeiro oito novos programas, nenhum deles programado, que seriam uma alternativa tanto à Globo quanto ao SBT. "Uma coisa que estaria mais próxima ao meio-termo entre esses dois formatos. Acredito até que o SBT inevitavelmente vai chegar lá, pois é o que tem maiores possibilidades de vir a competir com a Globo na década de noventa". Sobre a concorrência com a Globo afirma:

"O grande problema da TV é que ninguém, nem os críticos nem os jornalistas, nem os publicitários, tem a menor noção do que é concorrer com a Globo — se imagina, mas não se sabe. É uma luta desigual. Todo mundo consegue entender a dificuldade de se tirar por exemplo um ponto da Souza Cruz no mercado fumageiro. Agora, os críticos da televisão brasileira não conseguem parar e pensar o que é tirar um ponto de mercado da Globo. E a dificuldade é maior porque na área de televisão o lobby político, as transas políticas são muito mais fortes que no mercado de consumo de cigarros".

No mesmo número em que publica essa entrevista, Meio e Mensagem informa que o SBT "sofreu nesses últimos dias profundas reformulações em sua estrutura, formando um organograma de funções bastante semelhante ao do seu principal rival, a Rede Globo", com Luciano Callegari deixando a vice presidência em favor de Guilherme Stoliar (que já havia substituído José Abraão como representantes do GSS na Record) e a criação de três superintendências: uma para as áreas técnica, expansão, programação e produção (Callegari), uma administrativo-financeira (José Luis Antiorio) e outra comercial (Scalamandrê). Mas os problemas administrativos do SBT não terminam aí. Em agosto de 85 é a vez do próprio Scalamandrê deixar a emissora, vol

tando para a Globo como diretor da central Globo de marketing e vendas.

Diferentemente do SBT, a Record passou por poucas mudanças neste início dos anos 80. Digna de menção foi a implantação da TV Record-Rio que, segundo Paulo Machado de Carvalho significou investimentos da ordem de US\$ 30 milhões<sup>97</sup>, assim como a definição pela área de esportes no período 82/83, onde acabou sofrendo forte ataque por parte da Globo e da Bandeirantes, como veremos mais adiante. De um modo geral, permaneceu na sua situação tradicional de emissora especializada em filmes e programas de audiência de qualidade duvidosa, até pelo menos 1985 quando se realiza o negócio com o Jornal do Brasil. Segundo Paulo Machado de Carvalho, "somos uma emissora rentável hoje a custo de muito pé no chão"<sup>98</sup>, o que significa manter-se operando sempre a baixo custo (a frase se refere ao fato de a Record ter reduzido em 32% o seu custo "administrativo/operacional" a partir de agosto de 84), adquirindo o material importado mais barato possível, sem grandes projetos de expansão ou de alteração no sentido de aumentar a competitividade, apenas se aproveitando da cômoda situação de operar nos três principais mercados do país (São Paulo, interior do estado de São Paulo e Rio de Janeiro) e de servir eventualmente à estratégia competitiva do SBT.

Muito menos cautelosa foi a Bandeirantes que, ao contrário do SBT, não economizou dólares em equipamentos, como já apontamos anteriormente. Deste ponto de vista, a estratégia da Bandeirantes foi exatamente a oposta à do SBT que procurou consolidar sua posição de audiência em São Paulo e no Rio de Janeiro antes de partir para um plano de expansão mais arrojado. A nível de programação, a diferença aparece claramente quando se observa o trata

---

<sup>97</sup> Meio e Mensagem, março de 1982, 2ª quinzena)

<sup>98</sup> Meio e Mensagem, novembro de 84.

mento dado por cada uma delas às novelas, elemento chave na fixação da audiência, considerado como passo indispensável para a consolidação de uma rede de televisão no Brasil. O SBT começa em 82, com produções do mais baixo custo, valendo-se inclusive da importação, sem qualquer perspectiva de competir em qualidade com a Globo, pelo contrário, procurando diferenciar ao máximo o seu produto em relação à quele da líder.

A Bandeirantes, diferentemente, sempre procurou acompanhar a Globo em qualidade no setor. O ano de 1981, por exemplo, foi marcado, logo no início, por um importante empreendimento no horário das 20:00 horas, a novela "Rosa Bahiana", gravada em Salvador e que procurava explorar as cenas externas, numa perspectiva que ia claramente no sentido de criar um produto exportável de alta qualidade, ao mesmo tempo em que se frisava o fato de se estar vendendo a cultura nordestina, ao contrário da Globo que vinha impondo ao país o modelo de vida carioca e, eventualmente, paulistano. E é exatamente com esta perspectiva "regionalista" que entra o até então carismático Walter Clark, cuja "presença na Bandeirantes provocou imediata elevação nos melhores salários das outras emissoras", ao mesmo tempo em que "a Globo cancelou todos os acordos de empréstimo de atores e de tapes de gols à Bandeirantes, procedimento tradicionalmente comum entre as duas emissoras"<sup>99</sup>.

Segundo Clark, "a televisão continua repetindo a fórmula inaugurada com o sistema de cores, em 1977. Novelas, shows bem encadernados e uma tímida tentativa de conquista na faixa jornalística, com altos investimentos na aparência mas sempre deixando a desejar quanto à profundidade... Nesse esquema pode-se perfeitamente tentar criar novos hábitos de audiência, sem que se imponha ao telespec

---

<sup>99</sup> Briefing, fevereiro de 81

tador uma programação tirânica e recusando essa reação quase pavloviana de condicionamento... Com isso, terei um telespectador mais liberto e mais capaz de receber uma mensagem publicitária... Pretendo uma televisão que responda às várias realidades e verdades culturais do país. Colocar Brasil nos vídeos é regionalizar" <sup>100</sup>.

O que se poderia esperar a partir dessas declarações era uma maior ênfase aos núcleos regionais, à produção independente, ao jornalismo do tipo que já vinha caracterizando a atuação da emissora e à qualificação da audiência. Esperava-se um telespectador, mais crítico, menos condicionado, mais inteligente. No mesmo número da revista Briefing em que se publicam essas declarações de Clark, explora-se também a repercussão dessas idéias junto a representantes do mercado anunciante que, em geral, se mostram bastante simpáticos ao projeto. O que se esperava, a partir daí, era a consolidação da Bandeirantes na segunda colocação entre as redes, servindo como opção à Globo, oferecendo produtos locais, voltados para mercados específicos, explorando alternativas fora do horário nobre e, dentro deste, servindo como alternativa mais barata em termos absolutos mas com uma audiência importante e qualificada.

Em relação às três perspectivas diferentes que vinham norteando a atuação da emissora conforme apontamos anteriormente, a proposta de Clark privilegiava claramente a linha de "qualificação" em detrimento da "popularesca". Isto estava claro tanto na ênfase dada ao jornalismo quanto nos novos programas criados por Clark, o mais representativo dos quais era "90 Minutos" que, como os demais, apostava firmemente na "abertura" política. A consequência foi a redução da audiência geral, o que era visto como um golpe contra a terceira e principal linha da

---

<sup>100</sup> Idem

Bandeirantes, a de "rede", o que acabaria por provocar a queda de Walter Clark, logo após o afastamento de Chacrinha da emissora.

"No entanto, a saída do 'velho guerreiro' é apenas a ponta de um imenso iceberg estratégico. Antes de le deixaram a emissora do Morumbi astistas popularescos como Moacir Franco, Hebe Camargo e Dárcio Campos, para cederem lugar a intelectuais como Ziraldo, Sérgio Cabral e Sérgio Augusto. Os estúdios da emissora transformaram-se em passarela necessária para gente como Gabeira, Lula, José Guilherme Merquior, Eduardo Mascarenhas, Brizola, Ernane Galvêas, Geraldo Langoni, Abílio Diniz, Murilo Macedo e tantos outros. Os temas se politizaram, se sofisticaram, se aprofundaram, se ampliaram. Na Bandeirantes de Walter Clark falou-se de homossexualismo, drogas, rock and roll, feminismo, mercado financeiro, propaganda, crise de gerações, política econômica, greve, comunismo, keynesianismo, repressão, corrupção, esportes, sexo, violência urbana, psicanálise e muito mais. Tratava-se de mudar o perfil da programação, buscando qualidade para um público selecionado... Como se sabe, a Bandeirantes deixou de trabalhar com os relatórios dos institutos de pesquisa e passou a comercializar sua programação sob o slogan da audiência qualificada"<sup>101</sup>.

Mas não foi esse, segundo pensamos, o motivo do fracasso do projeto de Walter Clark. O problema se coloca muito mais no excesso de experimentalismo da gestão desse executivo que já havia alimentado antes a idéia de fazer uma "antitelevsão"<sup>102</sup>. Raul Aguiar, da Thompson,

<sup>101</sup> Meio e Mensagem, segunda quinzena de março de 82

<sup>102</sup> Briefing, fevereiro de 81.

colocou bem o problema:

"A instabilidade da programação da Bandeirantes nos preocupa muito. O caráter sempre experimental dos programas dificulta a tomada de decisões na hora de se fazer o planejamento de mídia. Esse seria um aspecto negativo das alterações implantadas por Walter Clark na emissora, cuja gestão se caracterizou por uma excessiva rotatividade de programas, de experiências malsucedidas, mudanças de horário das telenovelas, inconstância na programação" (103).

Quando, a partir da entrada do SBT, os níveis de audiência começaram a cair, a situação torna-se insustentável. Como lembra José Alves, da Standard, "a idéia de implantar uma programação qualificada é excelente, mas não há dúvida que se torna difícil vender essa audiência qualificada se os índices de penetração são baixos demais. Se os índices estivessem mantidos ao redor de 10% ou 15% seria mais fácil. Mas com audiência de 2% ou 5% nós sentimos dificuldades"<sup>104</sup>.

Segundo dados do Audi-TV para a grande São Paulo<sup>105</sup>, nos primeiros dias de 81, quando entra Walter Clark, a audiência média da emissora era de 3% no período vespertino e 5% no noturno, com um pique de 7% às 22:00 horas. Ao final de março, quando já se podiam sentir os primeiros efeitos do trabalho de Clark, os índices cresciam em todas as faixas, principalmente no horário noturno das 19:00 às 24:00 horas. Entre junho e julho, essa tendência altista se mantinha para algumas faixas horárias noturnas, como a das 19:00 às 21:00 horas, o "horário nobre". Mas à tarde já havia uma pequena queda. Essa queda vai se estender para todas as faixas de programação a partir da entrada da TVS. Entre setembro e outubro das 19:00 às 24:00 horas, por exemplo, quando a TVS variava entre 10 e 12%, a

<sup>103</sup> Meio e Mensagem, segunda quinzena de março de 82

<sup>104</sup> Idem

<sup>105</sup> Idem

Record entre 11 e 14% e a Globo ia de um mínimo de 17 para um máximo de 55%, a Bandeirantes apresentava um máximo de 12% às 19:00 (novela "Os imigrantes"), caindo para 3% às 24:00, sendo que durante a maior parte do tempo seu índice médio não ultrapassava os 4,5%. No início de 82 a situação era ainda pior: a audiência noturna não ultrapassava a média de 2 a 3,5% (Meio e Mensagem, segunda quinzena de março de 82). Ainda segundo a mesma revista, os principais programas da rede eram: "Os imigrantes" (10%), "Jornal da Bandeirantes" (7%), "90 minutos" (4%), "Os adolescentes" (4%), "Canal Livre" (3%) e "Nova Mulher" (3%).

Em dezembro de 1982, Geraldo Tassinari, do departamento de marketing da Bandeirantes, afirmava para a revista Meio e Mensagem que o ano havia representado "um período difícil para a empresa em virtude de uma fase um pouco negra vivida a partir de uma experiência artística com pessoas de alto conhecimento do meio mas que nada produziram para a empresa... Simultaneamente, compromissos financeiros já firmados anteriormente, como a implantação do sistema satélite para todo o Brasil, orçado em US\$ 21 milhões, obrigou a Bandeirantes a um desencaixe muito grande".

A solução encontrada pela empresa foi a programação "mais popular", com a contratação de Hebe Camargo, Flávio Cavalcanti e, depois, J. Silvestre, este último trazido da própria TVS, agora o principal alvo da Bandeirantes na luta competitiva. A programação "qualificada" ia, com isto, perdendo espaço, sendo deixada para o horário a partir das 22:00 horas e com a maior parte dos programas nessa linha saindo progressivamente do ar, inclusive o prestigiado Ferreira Neto.

No início de 83, Geraldo Tassinari anuncia novas mudanças com o objetivo de até setembro atingir o segundo lugar em audiência<sup>106</sup>. A arrancada consistia, desta

<sup>106</sup> Meio e Mensagem, segunda quinzena de fevereiro de 1983.

vez, na contratação de nomes famosos para a área de shows (Sandra Bréa, Miéle e Maurício Sherman, da área de produção de especiais da Globo, entre outros), além de Roberto Talma, do núcleo de novelas da Globo, para a direção geral de produção. Das três novelas da emissora, apenas a das 18:00 horas seria mantida e o horário nobre passaria a ser todo ele preenchido com shows, filmes de longa metragem, além dos programas de Hebe Camargo e Flávio Cavalcanti, este substituído mais tarde por J.Silvestre. Mais uma vez a estratégia não chega a ser completamente implementada, as novelas são mantidas e a rede procura, já em abril, tentar novo ataque à Globo, aproveitando-se de uma situação inesperada, a reapresentação por esta última de uma versão compacta de "O casarão", de 3 anos atrás no horário das 22:00 horas.

A partir daí, a Bandeirantes lança no mesmo horário "Sabor de Mel", precedida de uma ampla campanha publicitária, especialmente planejada pela agência Fisher e Justus, explorando slogans do tipo "a novela das 8 mudou de canal", "quem não sabe que a Carolina não vai casar com o João Maciel?", "dia 4, mude de atitude", "a Bandeirantes não reprisa emoção, cria", além de um esquema de distribuição de prêmios aos telespectadores que acompanhassem o programa.

A Globo, no início, reage chegando a esticar o Jornal Nacional de 25 para 42 minutos. Mas a Bandeirantes também prolonga de 8:15 para 8:45 o horário de lançamento da novela. Com isso, na semana de estréia, "Sabor de Mel" atinge uma audiência de 4 milhões de telespectadores, contra 1,5 milhão anterior, próxima ao objetivo de 20% de audiência no horário, com o que chegaria à segunda posição em São Paulo<sup>107</sup>. Mas a Globo antecipa em 15 dias o lançamento de "Louco Amor" e acaba recuperando a audiência per

---

<sup>107</sup> Meio e Mensagem, abril de 1983, segunda quinzena

dida em pouco tempo.

A Bandeirantes que havia tentado disputar a liderança com a Globo, mudando em seguida a direção de seus dardos para a TVS, a partir do sucesso desta última junto ao público de baixa renda (repetindo a mesma atitude tomada à época do avanço da Record com capital do GSS), que voltava a atacar a líder em 83, a partir daí, acaba se definindo entre a Globo e a TVS, em termos de "qualidade", na quarta posição em termos de audiência. Nesse momento, o seu aspecto distintivo, que lhe garantira grande credibilidade durante muito tempo, a "qualificação da audiência", já havia sido relegada para um plano bastante modesto. A partir do final de 1983, passará a sofrer forte concorrência nessa mesma área por parte da Manchete, para cuja entrada não se havia preparado.

O ano de 1982 foi marcado por uma luta intensa entre a Globo e a Record na área de esportes, com esta última conseguindo importantes vantagens em termos de audiência, no futebol, graças ao popular Sílvio Luis. A grande vitória da Globo, com a compra da exclusividade na transmissão do campeonato mundial de futebol, por exemplo, foi fortemente amargurada pela Record que, mesmo assim, montou um esquema de cobertura do campeonato que incluía a transmissão dos jogos diretamente da Espanha pelas emissoras de rádio da empresa, em linguagem televisiva, de modo a que o telespectador "ligado na Globo" pudesse ouvir a transmissão de Sílvio Luis pelo rádio, além de, logo após as partidas, mudar para a TV Record para acompanhar as mesas-redondas e outros quadros dedicados à Copa do Mundo. Mas a maior vitória da Record nessa área se dará imediatamente após o campeonato mundial de futebol, com a contratação de Luciano do Valle, até então na Rede Globo, e que se transfere para a concorrente trazendo na bagagem o esquema completo de cobertura do campeonato mundial de vôlei, que marcou uma mudança importante na área ao valorizar um esporte até então considerado como amador e que tinha um importante potencial em termos de público e de patrocínio, como ficou

demonstrado naquela ocasião.

A Bandeirantes que nesse momento não havia ainda definido qual seria o seu objetivo no mercado de te levisão, acaba tirando Luciano do Valle da Record no final de 1983. A diferença entre esta tentativa e as anteriores é que, desta vez, a Bandeirantes saiu vitoriosa, entregando a Luciano toda a tarde dos domingos, com o que se tor na competitiva em termos de audiência neste horário.

No final de 1984, a Bandeirantes contrata José Abrão, até então representante do GSS na Record. Segundo ele, o "relativo insucesso" anterior se deveu a um ex cessivo distanciamento da linha mestra que deveria ser se guida, a informação, tradição da emissora<sup>108</sup>.

No dia 5 de junho de 1983 entra no ar a TV Manchete, cobrindo justamente o espaço que havia sido dei xado vazio pela Bandeirantes, o público das camadas A e B. Depois de 2 anos de vencida a concorrência, a nova rede en tra com apenas 7 horas de programação diária, ampliadas gradativamente à medida em que se conseguia consolidar uma audiência mínima no horário nobre. Nesse momento, a pro gramação consistirá basicamente de jornalismo e filmes de longa metragem dos mais caros, alguns de recente sucesso no cinema, além da programação infantil convencional à tar de. Apenas para citar alguns nomes, entre os filmes pro gramados pela Manchete nessa primeira fase estavam os cam peões de bilheteria "Guerra nas Estrelas" e "Contatos Imediatos do Terceiro Grau", além de "Kagemusha", do premiadíssimo Akira Kurosawa. A Globo revida imediatamente, com u ma programação de filmes ainda mais cara, incluindo "2001" de Stanley Kubrick e "E o vento levou", superclássico apre sentado em duas partes.

Mas o centro da estratégia de programação da Manchete não poderia estar naturalmente nessa linha de fil mes, cujo objetivo maior era o de chamar a atenção do pú blico para a emissora e os programas jornalísticos, de en

<sup>108</sup> Meio e Mensagem, novembro de 84

trevistas, shows, enlatados e mini-séries importadas que estavam sendo implantados, buscando sempre o público "qualificado". O eixo da programação é um jornalismo extenso e bastante próximo daquele que caracteriza as revistas da Editora Bloch, com uma linha editorial um tanto ultrapassada mas farto em imagens, o que torna mais dinâmico, por exemplo, que aquele da Bandeirantes, bastante ágil no que se refere à cobertura local, muito analítico mas, talvez por isso mesmo, extremamente discursivo, fazendo jus à tradição radiofônica da empresa.

A partir de meados de 84, a Manchete iniciaria algumas mudanças na área, reduzindo o tamanho do excessivamente longo jornal do início da noite, alterando em certa medida a linha editorial, principalmente após a vitória da Aliança Democrática nas eleições presidenciais de 85, e acompanhando a concorrência na implantação de módulos locais, sobretudo em função da baixa penetração da emissora em São Paulo, comparada ao Rio de Janeiro, o que se devia em grande medida ao caráter ainda muito provinciano da programação nacional da empresa.

Mas o aspecto que mais chamou a atenção e sobre o qual se fez maior propaganda quando da implantação da Manchete foi o projeto milionário, especialmente na área técnica. A empresa investiu US\$ 50 milhões até a sua entrada no mercado, 27 dos quais em equipamentos adquiridos à Sony (equipamento de vídeo), Ikegami (câmaras), Bosch (distribuidores de áudio e vídeo e monitores), RCA (transmissores e antenas) e Ampex (digital vídeo effects e outros equipamentos)<sup>109</sup>. Segundo Rubens Furtado, diretor geral da empresa, "tivemos a sorte de nascer numa época em que os sistemas analógicos estavam sendo substituídos pelos digitais... Somos uma estação moderníssima e isso nos levou a cunhar o slogan 'a televisão do ano 2000'<sup>110</sup>.

Foi construído um prédio novo no Rio de Ja

<sup>109</sup> Meio e Mensagem, segunda quinzena de fevereiro de 1983

<sup>110</sup> Idem

neiro, ligado a quatro outros andares que foram reformados dos prédios já existentes da Bloch. O andar reservado para o jornalismo inclui um estúdio de 150 m<sup>2</sup>, sala de redação, oito salas pequenas, cada uma com uma ilha de edição, estúdio para gravação de textos em off nas matérias, três telecines e sistema duplo de video-tape, "uma parafernália de modernos equipamentos... que... tornará o setor de jornalismo da Manchete preparado para editar matérias em menor tempo... programas jornalísticos com grande carga de informação e matérias elaboradas tecnicamente"<sup>111</sup>. O prédio novo conta ainda com mais três estúdios de 300 m<sup>2</sup> cada, para qualquer tipo de produção, sala com 2 computadores BUE 5000 da Sony, cada um com 6 aparelhos de video-tape para edição programada de grandes produções. Acoplados aos dois computadores estão ainda os 2 aparelhos de efeitos especiais tão comentados à época como uma "maravilha tecnológica". O Teatro Adolpho Bloch se constitui no 5º estúdio, reservado para espetáculos maiores e conta com 6 câmeras e 2 salas de controle. Além disso, existe um projeto de Oscar Niemeyer, a "cidade da TV" numa área de 100.000 m<sup>2</sup> na Barra da Tijuca que inclui dois estúdios, um de 800 e outro de 1200 m<sup>2</sup> um anfiteatro para 3 mil pessoas, um prédio para a administração da rede, outro de três andares para engenharia, camarins e administração dos estúdios, um espaço coberto para marcenaria e construção de cenários que terá ligação com todos os palcos, além de quadras de tênis, basquete e cenários naturais<sup>112</sup>.

Com toda essa estrutura, a Manchete entra no mercado com grande alarido e logo no primeiro mês atinge índices de audiência "bastante significativos", segundo informações de Furtado:

"Até o momento, os índices de audiência obtidos pela Rede Manchete são bastante significativos, mantendo média de 18 a 24 horas uma oscilação entre a 2ª e 3ª posição... no Rio de Janeiro, de

<sup>111</sup> Meio e Mensagem, segunda quinzena de fevereiro de 1982

<sup>112</sup> Idem

tranquila 2ª posição em Belo Horizonte, de 2ª em Porto Alegre e de 3ª e 4ª em São Paulo" (113)

Esses dados são confirmados pelas pesquisas do IBOPE e AUDI-TV publicadas em Meio e Mensagem da primeira quinzena de agosto de 83, onde se afirma que a emissora chegou a índices de 6,6% em São Paulo e 5,5% no Rio na primeira semana de atividade, estabilizando-se depois (da segunda semana de junho à segunda de julho) em 3 e 3,5% respectivamente nessas duas cidades. Aponta-se ainda que a audiência da Manchete foi tirada da Globo, do SBT e principalmente da Bandeirantes, a que até então detinha a maior penetração proporcional nas classes A e B<sup>114</sup>, além de ter incorporado alguns aparelhos antes desligados, com um acréscimo de 5% em São Paulo e 10% no Rio do número de aparelhos ligados, após a entrada da Manchete<sup>115</sup>.

Em 84, a Manchete adquire a exclusividade nas transmissões do carnaval carioca, com o que conquista a liderança da audiência no período. Na primeira quinzena de maio de 84, Meio e Mensagem publica um balanço dos 10 primeiros meses da rede feito por Rubens Furtado. Segundo ele, a cobertura do carnaval 84 não deu lucro à emissora, servindo fundamentalmente para popularizar sua imagem. Afirmou ainda que 52% de sua audiência se concentra nas camadas A e B e que 23% dessa mesma audiência tem nível superior. Claro que a audiência alcançada no carnaval se reduziria imediatamente após mas, segundo Furtado, "não esperamos uma elevação imediata em nossa audiência, mas mostramos competência e atraímos as atenções" e afirma que "nas praças de Recife, Belo Horizonte e Fortaleza os telejornais da Manchete obtêm índices de audiência em torno de 15 pontos. No Rio, os jornais vêm mantendo uma média de 10 pontos, com piques entre 12 e 15. No mercado paulista onde o poder de fogo da Manchete cai significativamente, os

<sup>114</sup> Meio e Mensagem, 1ª quinzena de agosto de 83

<sup>115</sup> Briefing, julho/83

jornais já atingiram piques de 12 pontos. Nosso telejornalismo é segundo lugar de audiência em todo o Brasil<sup>116</sup>. Em relação ao faturamento, os dados de Furtado também mostram boas perspectivas: em 83 o faturamento teria sido 80% superior ao esperado e a perspectiva quando da referida entrevista era equilibrar receita e despesa e saldar a dívida contraída para entrar no mercado num prazo de dois anos e meio.

A partir de junho de 84, a Manchete começa a apresentar mini-séries produzidas por ela mesma como "Marquesa de Santos" e "Santa Marta Fabril". Em janeiro de 85, Furtado dizia que não estavam previstas novelas mas, já no primeiro semestre desse ano, estréia "Antonio Maria", re-gravação de um antigo sucesso da Tupi.

O menor desempenho da Manchete em São Paulo, se explica em grande medida à concorrência mais acirrada pelo público A/B onde, além da Bandeirantes e da própria Cultura, tem de enfrentar a TV Gazeta que, após a instalação de uma antena conjunta com a Globo, o acordo com a Abril Video e a utilização de produtores independentes (prática, aliás também seguida pela Manchete, Bandeirantes e as demais emissoras em menor medida), passou a conquistar um espaço significativo nessa área.

Neste período, a Rede Globo também passou por algumas transformações. Já em 1980 o departamento comercial de São Paulo começa a sofrer mudanças<sup>117</sup>, estendidas para toda a rede no ano seguinte<sup>118</sup> e que culminam com a reestruturação de 82 quando Dionísio Poli, o principal responsável por essas transformações, assume a superintendência comercial da rede e Octávio Florisbal a diretoria de marketing<sup>119</sup>. Essas transformações na estrutura organi-

<sup>116</sup> Meio e Mensagem, 1ª quinzena de maio de 84

<sup>117</sup> Briefing, agosto de 80

<sup>118</sup> Meio e Mensagem, 2ª quinzena de setembro de 81

<sup>119</sup> Propaganda, dezembro de 82

zacional do setor de comercialização da Globo serão depois copiadas pelo SBT a partir da entrada de Ricardo Scalaman-drê que participara da experiência paulista da Globo, como já apontamos, e a Bandeirantes de José Abrão também mostrava a intenção de implantar pelo menos em parte o sistema de gerências de produto, uma das características da nova estrutura da Globo<sup>120</sup>. A questão administrativa em si não nos interessa em particular, mas é importante entender a filosofia que permeia a implantação da nova estrutura, já que está ligada a toda uma estratégia de ampliação do mercado e de reposicionamento da empresa para enfrentar as alterações estruturais por que passa o mercado televisivo a partir do início dos anos oitenta. Essa filosofia foi a presentada por Dionísio Poli em entrevista a Octávio Florisbal (que naquele momento ainda não fazia parte do staff da Globo) publicada pela revista Meio e Mensagem da segunda quinzena de setembro de 1981:

"FLORISBAL: Vocês já têm se preocupado e lançaram a comercialização setorizada. Eu não sei se já é de domínio público, mas me parece que vocês estão criando gerências de produto para faixas de horário, no sentido de aumentar a eficiência de comercialização".

"POLI: Realmente estamos nos estruturando agora em torno desse conceito. A setorização mostra claramente nossa intenção de conseguir estabelecer uma efetiva prestação de serviços ao mercado. O pressuposto é que o nosso homem que esteja atendendo um determinado setor, acabe se tornando um especialista .

Quer dizer, alguém que tenha a competência de compreender o problema mercadológico do anunciante que atue na quele setor. Aliando essa compreensão a um conhecimento de mídia e a um profundo conhecimento do produto que ele comercializa, acredito que ele tenha condições de prestar um serviço mais efetivo... A principal função da área de planejamento será planejar, como o nome bem indica, mas também, independente

<sup>120</sup> Meio e Mensagem, novembro de 84

temente dessa nomenclatura, na área de planejamento é que estarão trabalhando os famosos gerentes de produto e que entre outras coisas serão praticamente os donos das mercadorias, responsáveis por sua administração, pelo seu preço, pela sua divulgação...

Essa nova perspectiva de "dar ao mercado a quilo que o mercado necessita", casa-se perfeitamente com a estratégia também inaugurada em 1980 com o programa TV Mulher (07.04.80) de procurar segmentos de público em horários alternativos (fora do horário nobre). Vão neste sentido "Globo Rural", "Som Brasil", "Globo Informática", "Zero a Seis", "Globo Profissões", entre outros. A este respeito falava Dionísio Poli em outra ocasião:

"Na faixa central, isto é, naquela na qual o potencial maior do público que pode ser atingido pela televisão é muito amplo, é evidente que a televisão não pode sequer pensar em segmentação muito específica, falando de rede, de programação nacional... Agora, na medida em que se afasta da faixa central em direção à parte da manhã, ao início do dia e em direção ao final da noite, e existe de maneira crescente uma possibilidade de operar buscando o atingimento de segmentos. É evidente que ainda assim não se vai chegar a segmentos tão específicos, tão minúsculos quanto outros tipos de mídias podem aspirar atingir. Mas certamente tem horários em que se pode atingir um público infantil e tem horários nos quais se pode atingir predominantemente a um público feminino de donas de casa e um horário no qual se pode atingir tranquilamente homens da classe A/B de 30 a 50 anos"<sup>(121)</sup>

Como vimos, durante toda a década de 70, a concorrência praticamente se limitava ao horário nobre, onde a Rede Globo montou um formato imbatível. Com excessão dos programas infantis do período da tarde, e em menor medda os femininos (que praticamente não recebiam maior atenção, seja da emissora, seja do mercado anunciante), onde as possibilidades de segmentação são óbvias, a televisão

121 Briefing, set/83

brasileira nunca se preocupou com a questão. Esse seria, no entanto, o caminho natural a ser seguido a partir do avanço da concorrência com a entrada de novos capitais, com o avanço tecnológico que vai no sentido de criar novas opções de mídia mais específicas e principalmente com o próprio desenvolvimento do capitalismo brasileiro que coloca a questão da segmentação, pelo lado do anunciante, como uma necessidade intrínseca ao predomínio da diferenciação de produtos no processo competitivo.

A segmentação é, por exemplo, a única alternativa para as novas redes de televisão que, dada a situação de predomínio absoluto da Globo, são obrigadas a procurar um determinado nicho de mercado a partir do qual possam lançar-se numa luta mais frontal com a líder. É o que estão fazendo Manchete, SBT, Abril, Record e a própria Bandeirantes. A Rede Globo, na verdade, se antecipa e inicia ela mesma um processo de segmentação sem naturalmente perder sua característica de rede nacional que domina folgadoamente o mercado televisivo no Brasil.

Essas iniciativas da Globo que têm se convertido em sucesso em termos de audiência, têm significado também "um sucesso comercial basicamente porque esse tipo de ações, de iniciativas, foram resultado de um planejamento de marketing... Inicialmente tínhamos que identificar a existência desse potencial de anunciantes, quais seus setores de atividades, que tipo de necessidade eles poderiam ter, que tipo de público eles estavam procurando, com que tipo de mensagens, com que tipo de prestação de serviços. Esse foi o trabalho feito. Portanto, os novos programas todos já iniciaram vendidos... Quando eu declaro que elas têm sido um sucesso comercial é no sentido de que o volume físico de ofertas, aos preços que resolvemos praticar, tem sido absorvido com extremo interesse pelo mercado. Sentimos até uma demanda potencial maior do que a oferta que fazemos. No entanto, até mesmo para favorecer aquele objetivo maior que é o da ampliação do mercado, temos praticado nesses programas preços intencionalmente baixos. E pretendemos manter, em princípio essa política... Assim, acaba

ocorrendo que o custo por mil de programas fora da faixa central é incrivelmente inferior, qualquer que seja o critério de avaliação adotada"<sup>122</sup>.

Mas a perspectiva apontada pela reestruturação do setor de comercialização da Globo, relaciona-se por outro lado com uma segunda característica da atuação da empresa nos anos oitenta, qual seja, a de aperfeiçoamento constante de todos os produtos oferecidos pela emissora, reforçando o "padrão Globo", inclusive e principalmente no horário nobre.

Neste, a mudança se inicia já com a introdução do "Caso Verdade" em resposta à ameaça representada pelo "Povo na TV" do SBT. Em seguida, a novela das seis passará por algumas transformações formais (abandonando-se por exemplo, os temas históricos). Com isto, pode-se construir uma pirâmide de audiência que culminará, numa primeira fase, com os investimentos milionários em 1983 na novela das 19:00 horas, "Guerra dos Sexos" (um marco na transformação da linguagem da telenovela), deslocando para esse horário os maiores esforços da emissora no gênero onde anteriormente se dava prioridade ao horário das 20:00 horas. O Jornal Nacional também é reformulado no sentido de torná-lo mais informativo e dinâmico, procurando o maior número de informações no menor espaço e deslocando praticamente toda a análise e interpretação para o "Jornal da Globo" às 23:00 horas. Finalmente, em 1985, após uma série de experiências no sentido de aprofundamento da temática abordada, a novela das 20:00 horas volta a ser prioritária e a emissora lança "Roque Santeiro", uma refilmagem da que havia sido proibida anos antes e que repete a fórmula consagrada das experiências das novelas das dez, também responsáveis no passado por profundas transformações no gênero.

Com estas e outras iniciativas (são dignas de menção as "Séries Brasileiras" que evidenciam também a estratégia exportadora), a Rede Globo consegue manter e mesmo ampliar sua participação na audiência durante a primeira metade dos anos 80.

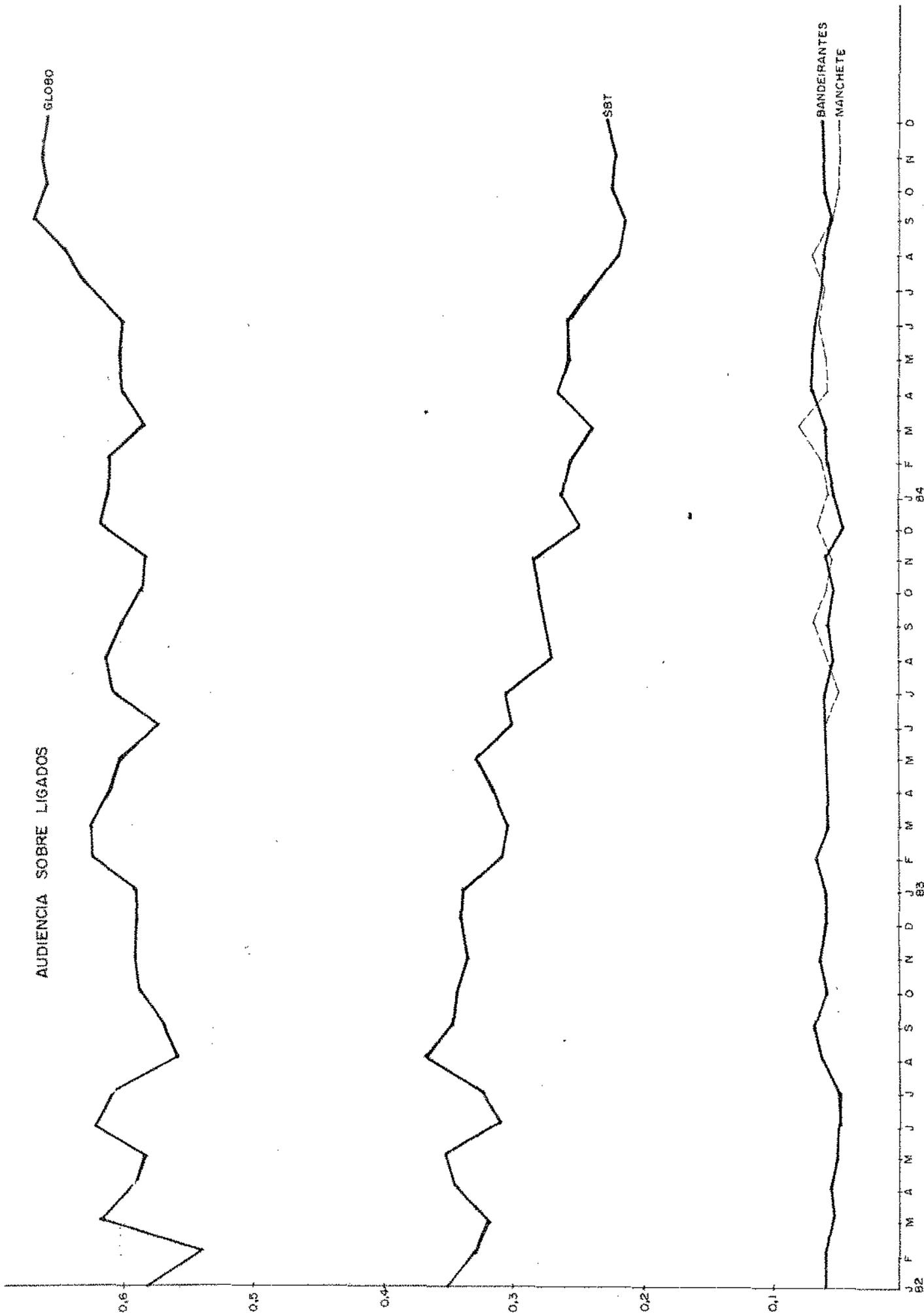
<sup>122</sup> Dionísio Poli, Meio e Mensagem, 2ª quinzena de setembro/84

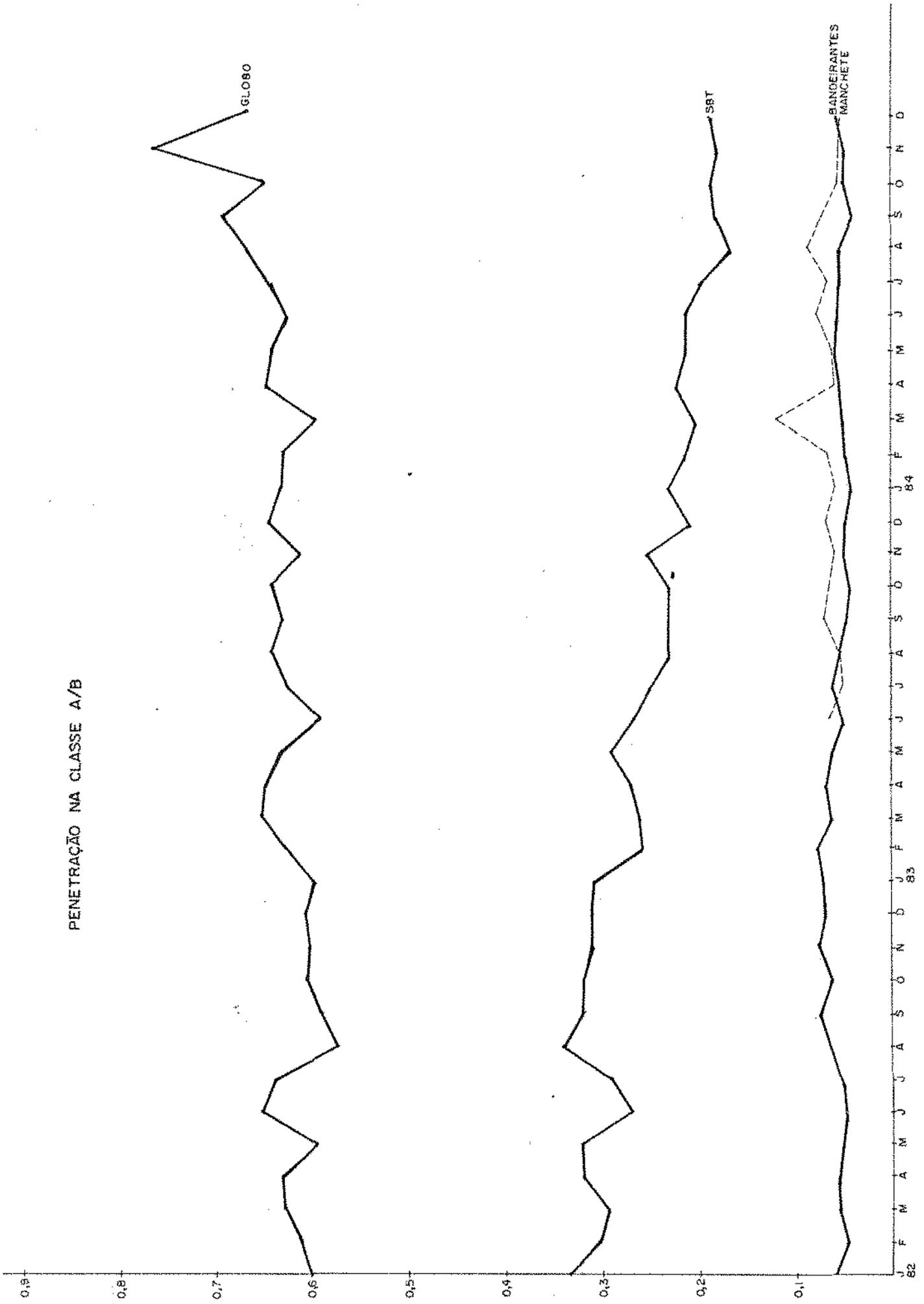
## 6. EVOLUÇÃO RECENTE E PERSPECTIVAS

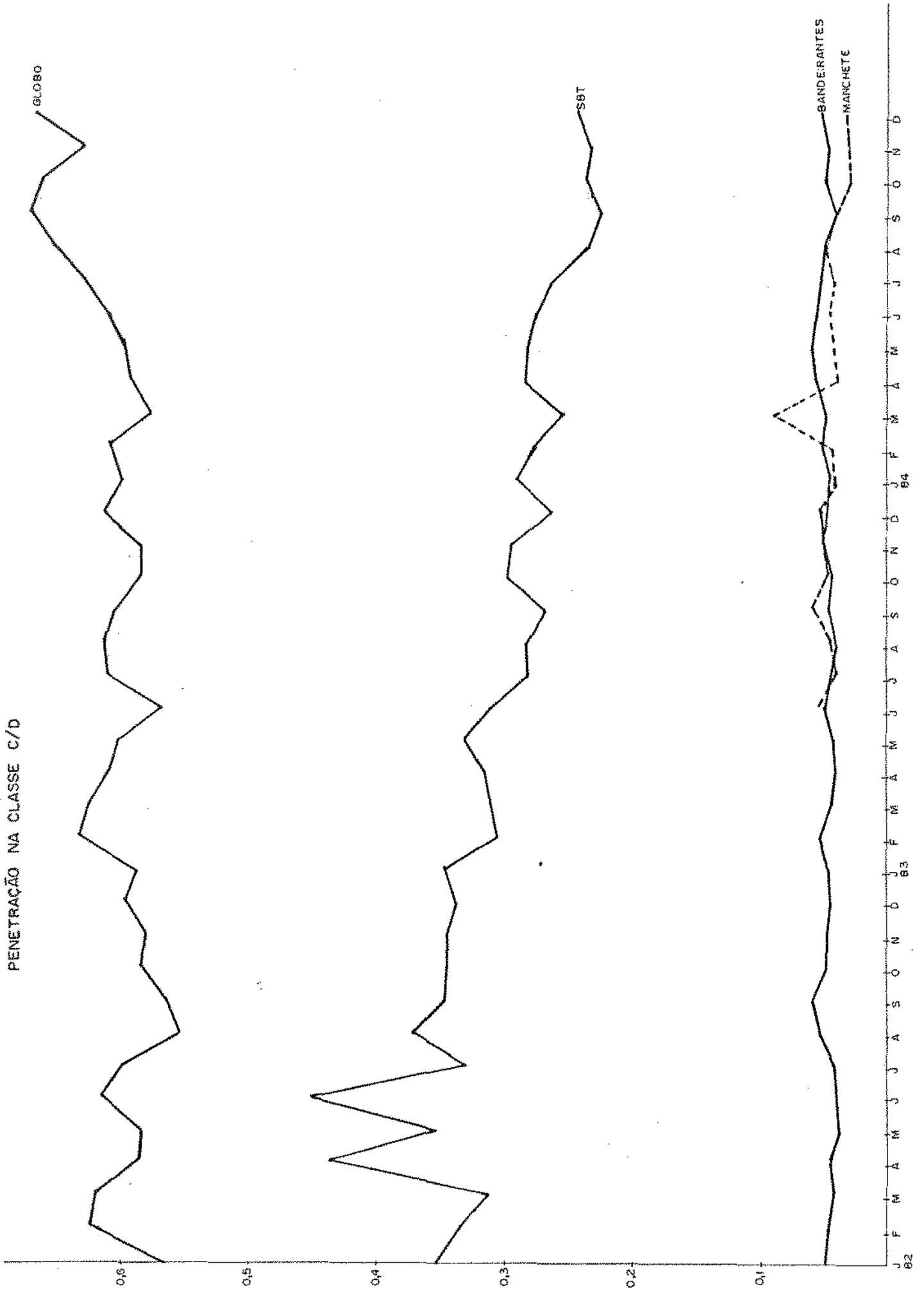
Os GRÁFICOS 5, 6 e 7 representam respectivamente a audiência sobre o total de aparelhos ligados, a participação na classe A/B e a participação na classe C/D no Rio de Janeiro e São Paulo das quatro redes nacionais de televisão entre janeiro de 1982 e dezembro de 1984. Foram construídos a partir das informações dos relatórios mensais do IBOPE (qualificação da audiência por 720 minutos, todos os dias do mês). Os dados originais das duas praças foram agregado, feita a ponderação de acordo com o total de domicílios com TV existentes em cada uma delas. O que chamamos "penetração" nas classes é a participação de cada rede na assistência total de cada segmento. Os resultados obtidos para Record e TVS foram somados, partindo-se do pressuposto anteriormente apontado de que fazem parte de um mesmo bloco de capital, mesmo considerando-se essa situação como transitória. Os números finais assim obtidos figuram do APÊNDICE I.

É preciso dizer que o fato de considerarmos apenas Rio de Janeiro e São Paulo é uma comodidade comum a todas as análises correntes sobre o problema. Se voltarmos aos dados da TABELA 17 veremos que essas duas praças, embora representando apenas 25% da população, possuem 40,9% dos domicílios com TV do país e 38,9% dos telespectadores em potencial, de modo que ainda fica de fora praticamente 60% do mercado brasileiro, grande parte do qual não dispõe de todas as possibilidades de programação. De qualquer modo, a importância dos mercados do Rio e São Paulo não se limita a esta simples perspectiva quantitativa. É lá que se concentram os maiores anunciantes, as maiores agências e as matrizes de todas as redes de televisão. Além disso, são os números referentes a essas duas praças que influenciam decisivamente as decisões estratégicas quanto à programação, embora haja uma tendência à alteração dessa ati

GRAFICO V AUDIÊNCIA SOBRE LIGADOS







tude com o importante avanço de outros mercados como o do interior paulista e o da região sul do país que já vêm ganhando espaço cada vez maior nas discussões que envolvem elementos do mercado televisivo e do mercado publicitário. É possível que dentro de alguns anos já não seja lícito considerar apenas as duas maiores praças na análise da concorrência. Mas no momento ainda é possível aceitar a referida simplificação, pelo menos no que se refere à discussão sobre as estratégias de programação de um modo geral.

Já havíamos apontado que o período 80/82 foi marcado por um significativo avanço do SBT, principalmente em São Paulo, onde chegou até mesmo a configurar-se uma queda na participação da Globo que, no entanto, já em 1982, recuperava sua posição no Rio de Janeiro. Havíamos apontado também que esse avanço, no caso de São Paulo, se deu em grande medida sobre a TV Record, aqui considerada como integrante do SBT. A Bandeirantes também fora afetada com isso, o que provocou uma mudança drástica (e precipitada) na sua linha de programação.

Se observarmos agora o GRÁFICO 5, veremos que, de fato, o ano de 82 foi marcado por uma acirrada concorrência entre Globo e SBT, paralelamente a uma queda na audiência total da Bandeirantes, até os meses de julho e agosto. Neste último, o SBT chega ao seu índice mais alto de audiência em todo o período analisado e a Globo ao seu ponto mínimo desde fevereiro. A Bandeirantes, a partir de julho, eleva sua participação, mantendo-se num patamar mais alto até, pelo menos agosto de 83 quando começa a sofrer a concorrência da recém-inaugurada Manchete. O SBT, a partir de agosto de 82, verá sua participação na audiência sensivelmente reduzida, até atingir o seu ponto mais baixo em setembro de 84, mês em que a Globo atinge o máximo de sua audiência em todo o período considerado. A partir de junho de 83, Manchete e Bandeirantes revezam-se na terceira posição, sem que se possa extrair daí qualquer tendência mais clara.

Podemos definir, portanto, três períodos distintos: a) jan/ago de 82, caracterizado por uma disputa

mais forte entre Globo e SBT, com uma queda na participação da Bandeirantes; b) ago 82/jun 83, caracterizado por um relativo avanço tanto da Globo quanto da Bandeirantes às custas do SBT; c) jun 83/set 84, onde continua o avanço da Globo e a queda do SBT, enquanto a Bandeirantes passa a se alternar com a Manchete na última posição. Os dados a partir de setembro de 84 podem ser desprezados pois são insuficientes para caracterizar qualquer tendência.

Observando agora os GRÁFICOS 6 e 7, a primeira constatação geral é que a diferença entre a segunda e a terceira e quarta posições se reduz significativamente quando consideramos a penetração na classe A/B. Comparando, por exemplo, apenas os dois extremos das curvas, o SBT detinha em janeiro de 82, 33,2% do público A/B e 35,2% do público C/D, enquanto a Bandeirantes detinha 5,7 e 4,9% respectivamente. No último mês analisado, os números são os seguintes: 19,1% do público A/B e 24,2% do C/D estão com o SBT, enquanto 5,8% do A/B e 5% do C/D estão na Bandeirantes e 5,4% e 3,1% ficam na Manchete. Ou seja, a queda na participação do SBT foi mais acentuada no que se refere aos públicos de maior poder aquisitivo. Outro resultado também previsível é em relação à semelhança encontrada de um modo geral na configuração das curvas de cada emissora para os GRÁFICOS 6 e 7, já que se trata de redes de televisão que, com distintas prioridades, buscam o público mais amplo possível.

Mais interessante é a discussão sobre os resultados obtidos pela Bandeirantes. Tomando o segundo período definido acima, onde a emissora apresenta resultados mais satisfatórios, percebemos que esse movimento é mais acentuado no que se refere às camadas A e B, apesar de a linha de programação ter ido em sentido justamente oposto. Ou seja, a melhora no desempenho da Bandeirantes no período não pode ser explicada apenas pela "popularização" do seu conteúdo, mas deve ser considerada também a alternativa oposta, ou seja, de que setores das camadas mais elevadas de renda procuraram crescentemente a Bandeirantes, ape

sar da "popularização", como alternativa, até então única, à queda no nível geral de qualidade da programação de TV provocada pelo acirramento da disputa entre Globo e SBT. Essa perspectiva é corroborada pela análise do terceiro período assinalado quando, com a entrada da Manchete, passa a haver uma disputa pela terceira colocação entre esta e a Bandeirantes. Tomando o GRÁFICO 6, observamos que o revezamento entre uma e outra presente no que se refere à audiência total, aqui não se verifica na mesma medida, com a Manchete assumindo a dianteira praticamente durante todo o período. Isto nos leva a acreditar que a mudança estratégica da Bandeirantes que se inicia a partir da saída de Walter Clark foi de fato precipitada, ao não levar em consideração que se estava abandonando uma fatia de mercado já conquistada, diminuindo sua capacidade de resposta no momento em que essa fatia começa a ser mais disputada, o que coloca a empresa numa posição vulnerável tanto em relação à Globo e ao SBT quanto à Manchete num outro extremo.

Não se deve entender isto como uma defesa da proposta de Clark que, como vimos, apresentava, de fato, problemas. É possível mesmo que a sua saída da emissora fosse inevitável, em função do jogo político presente em qualquer organização, para se implementar algumas mudanças que apareciam como necessárias ao melhoramento da competitividade da empresa no mercado de televisão. Mas o que ocorreu é que o remédio foi fatal para o paciente.

A situação pode ser apreciada mais facilmente pela TABELA 26 que mostra a diferença entre a penetração nas camadas A/B e C/D para cada emissora. Vemos que o SBT é a única rede em que a penetração nas camadas de renda mais baixa é superior àquela na camada mais elevada, durante todo o período considerado, sem exceção. Nas duas primeiras fases apontadas anteriormente, e principalmente na segunda, a Bandeirantes disputa com a Globo a maior diferença a favor do público A/B, com a Globo levando em geral a vantagem. Ou seja, até o momento da entrada da Rede Manchete, podíamos definir a Globo como a emissora "mais

TABELA 26 - DIFERENÇA ENTRE PENETRAÇÃO A/B E PENETRAÇÃO C/D

| ANO/MÊS | GLOBO | SBT    | BANDEIRANTES | MANCHETE |       |
|---------|-------|--------|--------------|----------|-------|
| 82      | jan   | 0,031  | -0,020       | 0,008    |       |
|         | fev   | -0,013 | -0,031       | -0,002   |       |
|         | mar   | 0,011  | -0,018       | 0,010    |       |
|         | abr   | 0,045  | -0,111       | 0,011    |       |
|         | mai   | 0,009  | -0,023       | 0,013    |       |
|         | jun   | 0,035  | -0,179       | 0,008    |       |
|         | jul   | 0,039  | -0,039       | 0,010    |       |
|         | ago   | 0,020  | -0,034       | 0,012    |       |
|         | set   | 0,025  | -0,026       | 0,017    |       |
|         | out   | 0,019  | -0,026       | 0,014    |       |
|         | nov   | 0,021  | -0,032       | 0,026    |       |
|         | dez   | 0,010  | -0,026       | 0,025    |       |
| 83      | jan   | 0,011  | -0,038       | 0,025    |       |
|         | fev   | -0,006 | -0,046       | 0,025    |       |
|         | mar   | 0,027  | -0,049       | 0,020    |       |
|         | abr   | 0,038  | -0,044       | 0,029    |       |
|         | mai   | 0,029  | -0,039       | 0,021    |       |
|         | jun   | 0,021  | -0,043       | 0,005    | 0,012 |
|         | jul   | 0,012  | -0,031       | 0,015    | 0,011 |
|         | ago   | 0,026  | -0,052       | 0,014    | 0,009 |
|         | set   | 0,027  | -0,039       | 0,002    | 0,012 |
|         | out   | 0,054  | -0,065       | -        | 0,019 |
|         | nov   | 0,027  | -0,045       | 0,001    | 0,010 |
|         | dez   | 0,028  | -0,054       | 0,002    | 0,016 |
| 84      | jan   | 0,032  | -0,054       | -        | 0,017 |
|         | fev   | 0,018  | -0,062       | -0,001   | 0,025 |
|         | mar   | 0,017  | -0,052       | 0,003    | 0,030 |
|         | abr   | 0,053  | -0,061       | -0,001   | 0,021 |
|         | mai   | 0,041  | -0,068       | 0,002    | 0,020 |
|         | jun   | 0,013  | -0,062       | 0,004    | 0,033 |
|         | jul   | 0,014  | -0,064       | 0,005    | 0,024 |
|         | ago   | 0,015  | -0,065       | 0,009    | 0,039 |
|         | set   | 0,017  | -0,042       | 0,002    | 0,030 |
|         | out   | -0,020 | -0,049       | 0,003    | 0,025 |
|         | nov   | 0,134  | -0,051       | 0,004    | 0,024 |
|         | dez   | -      | -0,051       | 0,008    | 0,023 |

qualificada", seguida pela Bandeirantes que, em determinados momentos, apresenta um "nível de qualificação" maior que a primeira. Com a entrada da Manchete, é esta que passa a disputar com a Globo, superando-a muitas vezes, a maior diferença. No caso da Bandeirantes, embora a diferença se mantenha em geral positiva, o que ocorre é praticamente um equilíbrio perfeito entre a participação nas camadas A/B e C/D. Na verdade, a idéia de "audiência qualificada" na Bandeirantes só será válida para o horário após às 22:00 horas, onde permanecem aqueles programas que, no passado, fizeram o prestígio da emissora. A parte maior da programação, no entanto, disputa seu espaço não com a Globo ou a Manchete, mas com o SBT. É assim que devemos encarar a questão a partir de 1982 e até, pelo menos, a metade da década. A partir daí, só uma nova reviravolta na estratégia de programação da rede poderia alterar os termos desta equação.

Mas a análise precedente só pode nos explicar os resultados da política de programação das emissoras no período considerado. Vimos, em resumo, que entre 1982 e 1984, a Globo apresentou uma tendência ascendente, ao contrário do SBT cuja participação na audiência diminuiu, e que a Bandeirantes, a partir da entrada da Manchete, passa a disputar com esta a terceira posição. Vimos também que a classificação das emissoras segundo a prioridade que se dá aos diferentes públicos, exclusivamente do ponto de vista sócio-econômico, é coerente com a discussão anterior sobre as estratégias recentemente adotadas. Por último, avaliemos mais detidamente a situação da Bandeirantes, cuja inserção na concorrência pela maior audiência é mais problemática. Não se pode, entretanto, a partir daí, tirar qualquer conclusão definitiva sobre o desempenho de cada uma das empresas na luta competitiva. Isto porque, como definimos de início, não existe uma relação necessária entre audiência e participação na verba de mídia, o verdadeiro móvel da concorrência no setor de TV. Mesmo que na prática essa relação se verifique, ela não pode ser tomada como pressuposto da análise. É preciso ir além.

A TABELA 27 dá a distribuição do investimento publicitário em televisão no Brasil segundo as estatísticas levantadas pela empresa LEDA que trabalha com base nas tabelas de preço fornecidas pelas empresas de televisão e na observação dos comerciais apresentados diariamente. Não incluem nenhuma estimativa dos descontos dados pelas emissoras nos processos de negociação com os anunciantes através de suas agências. Os dados são, portanto, superestimados para todas as emissoras. Pode-se imaginar que no caso das maiores empresas, ou mais especificamente no caso das principais redes, os dados deverão ser mais realistas do que no caso daquelas com menor poder de negociação, junto aos anunciantes e agências. A grande diferença verificada no faturamento da Rede Globo, que como vimos exerce forte liderança-preço no mercado, em relação às demais, poderia ser vista como um índice até mesmo subestimado de sua situação de vantagem. Já em relação às demais, é impossível dizer, baseados apenas nos dados apresentados, qual o nível de concentração das verbas.

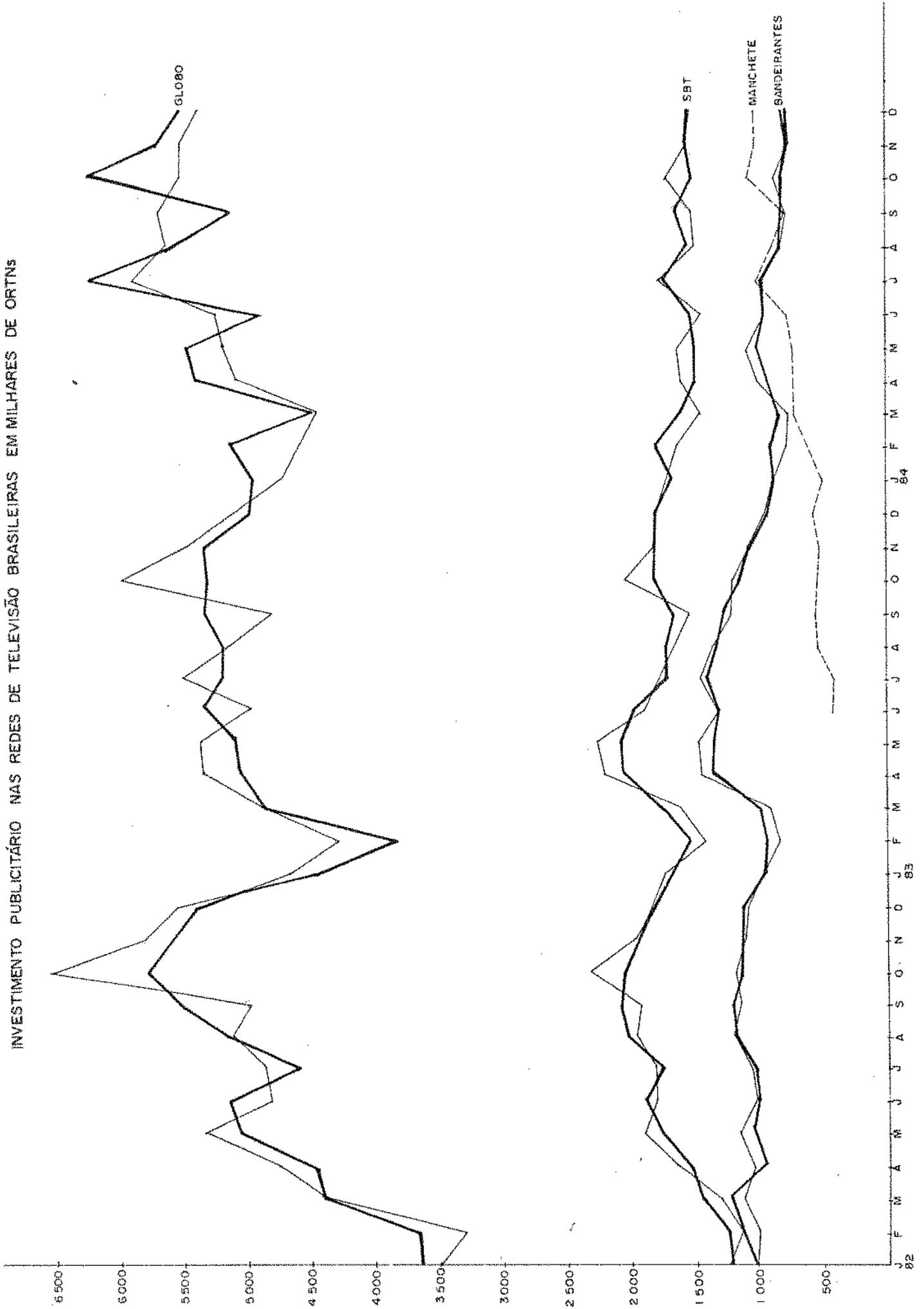
De qualquer forma, devemos evitar qualquer comparação direta entre cada uma delas, na medida em que não conhecemos o processo de negociação que define o preço final da inserção comercial em cada uma das redes. Assim sendo, podemos partir da idéia geral de que existe uma significativa vantagem para a Rede Globo, enquanto que a situação em relação às demais é indefinida, de modo que a vantagem do SBT no que se refere à audiência total não se verifica de maneira clara na análise do faturamento.

O GRÁFICO 8 apresenta esses mesmos dados, com a única diferença de que o SBT e Record foram somados, seguindo a mesma perspectiva apontada anteriormente. Além disso, como os dados originais mostravam uma forte sazonalidade do investimento publicitário, foi feito um exercício com o objetivo de eliminá-la o quanto antes (Vide APÊNDICE II). O resultado está representado pela linha mais grossa. No caso da Manchete esse exercício não foi possível dado o pequeno número de observações. Mesmo eliminada

TABELA 27 - EVOLUÇÃO MENSAL DO INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO EM TELEVISÃO  
NO BRASIL POR REDE (1.000 ORTN's)

| ANO/MÊS     | GLOBO     | BANDEI<br>RANTES | SBT       | RECORD  | MANCHE<br>TE | TOTAL<br>TV |
|-------------|-----------|------------------|-----------|---------|--------------|-------------|
| <b>1982</b> |           |                  |           |         |              |             |
| jan         | 3.470.252 | 1.027.489        | 861.438   | 374.536 |              | 5.974.657   |
| fev         | 3.291.360 | 1.012.652        | 765.786   | 379.154 |              | 5.585.042   |
| mar         | 4.347.769 | 1.146.485        | 904.354   | 418.674 |              | 6.968.511   |
| abr         | 4.743.089 | 1.049.160        | 1.136.065 | 526.569 |              | 7.636.279   |
| mai         | 5.316.969 | 1.153.450        | 1.271.637 | 645.361 |              | 8.606.854   |
| jun         | 4.803.261 | 1.026.047        | 1.125.674 | 680.337 |              | 7.851.162   |
| jul         | 4.851.372 | 1.059.238        | 1.176.401 | 630.978 |              | 8.026.586   |
| ago         | 5.098.152 | 1.208.955        | 1.246.298 | 724.282 |              | 8.543.804   |
| set         | 4.970.582 | 1.151.873        | 1.226.769 | 704.707 |              | 8.287.599   |
| out         | 6.518.143 | 1.186.458        | 2.545.182 | 775.913 |              | 10.174.306  |
| nov         | 5.787.701 | 1.132.747        | 1.336.714 | 625.327 |              | 9.087.481   |
| dez         | 5.535.819 | 1.113.645        | 1.206.936 | 639.302 |              | 8.685.990   |
| <b>1983</b> |           |                  |           |         |              |             |
| jan         | 4.447.016 | 962.790          | 1.189.402 | 541.131 |              | 7.318.571   |
| fev         | 3.838.776 | 830.746          | 984.689   | 422.501 |              | 6.224.550   |
| mar         | 4.872.340 | 915.560          | 1.066.909 | 543.093 |              | 7.534.671   |
| abr         | 5.333.780 | 1.457.352        | 1.416.398 | 786.606 |              | 9.133.811   |
| mai         | 5.355.695 | 1.473.517        | 1.461.776 | 797.050 |              | 9.233.936   |
| jun         | 4.970.922 | 1.323.633        | 1.257.034 | 640.802 | 419.679      | 8.702.933   |
| jul         | 5.505.299 | 2.448.294        | 1.214.099 | 569.785 | 408.475      | 9.248.980   |
| ago         | 5.151.585 | 1.352.688        | 1.087.177 | 583.385 | 532.699      | 8.857.407   |
| set         | 4.801.500 | 1.226.487        | 1.041.476 | 494.194 | 552.281      | 8.261.194   |
| out         | 5.983.881 | 1.208.603        | 1.347.196 | 702.749 | 543.298      | 9.932.948   |
| nov         | 5.485.958 | 1.090.030        | 1.194.481 | 613.541 | 530.709      | 9.059.996   |
| dez         | 5.107.813 | 965.520          | 1.195.861 | 612.701 | 579.541      | 8.615.040   |
| <b>1984</b> |           |                  |           |         |              |             |
| jan         | 4.730.072 | 889.307          | 1.209.201 | 516.132 | 502.262      | 7.982.088   |
| fev         | 4.603.807 | 794.111          | 1.037.671 | 606.190 | 630.771      | 7.684.659   |
| mar         | 4.459.457 | 784.827          | 994.227   | 468.818 | 735.455      | 7.541.777   |
| abr         | 5.398.188 | 1.012.738        | 1.073.456 | 529.653 | 735.532      | 8.855.018   |
| mai         | 5.469.979 | 1.094.788        | 1.020.705 | 605.811 | 740.901      | 8.953.715   |
| jun         | 4.895.615 | 968.202          | 935.916   | 519.418 | 780.775      | 8.214.195   |
| jul         | 6.242.031 | 989.339          | 1.188.296 | 585.661 | 1.014.320    | 10.144.645  |
| ago         | 5.591.536 | 839.184          | 1.014.904 | 492.088 | 894.525      | 8.952.203   |
| set         | 5.126.102 | 781.680          | 1.009.921 | 516.987 | 786.304      | 8.316.499   |
| out         | 6.243.166 | 878.530          | 1.182.625 | 534.711 | 1.079.380    | 10.023.192  |
| nov         | 5.701.952 | 789.172          | 1.035.057 | 530.599 | 1.030.536    | 9.438.462   |
| dez         | 5.539.749 | 824.332          | 1.029.473 | 513.915 | 1.040.610    | 9.048.234   |

GRAFICO VIII: INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO NAS REDES DE TELEVISÃO BRASILEIRAS EM MILHARES DE RTNS



essa sazonalidade, permanece um padrão cíclico anual mais evidente no caso da Globo. Dentro desse ciclo, verifica-se que o melhor desempenho da emissora se deu em 1982, com uma queda no ano seguinte e uma certa recuperação em 1984.

O SBT também apresenta seu melhor desempenho em 82, mas a partir daí a evolução é distinta daquela da Globo. A queda verificada em 83 só aparece mais claramente a partir de junho ou julho e o ano de 1984 não mostra qualquer tendência de recuperação, pelo contrário. Na Bandeirantes, 1983 foi o ano de melhor desempenho mas já a partir de julho o faturamento começa a despencar de forma contínua até o ano seguinte onde tampouco se verifica qualquer tendência de recuperação. É significativo observar que o movimento descendente, tanto na Bandeirantes quanto no SBT, inicia-se coincidentemente com a entrada da Manchete, de onde se pode imaginar que não apenas os públicos A e B mas o próprio mercado anunciante estava ansioso por uma nova opção. A evolução da Machete é atípica, crescendo durante todo o período que vai do seu ingresso ao final de 1984.

Essa tendência pode ser explicada em grande medida pela novidade do projeto, de modo que é possível a partir de um determinado momento que esse movimento francamente ascendente se detenha, passando a emissora a apresentar também algum tipo de padrão cíclico. Na verdade, o escasso número de observações no caso da Manchete não nos permite chegar a conclusões mais significativas.

Neste ponto é preciso esclarecer os limites com os quais nos deparamos. Esta análise da distribuição da verba publicitária entre as emissoras é insuficiente para definir as vantagens competitivas de cada uma das empresas situadas abaixo da líder para, a partir daí, traçarmos qualquer perspectiva. No caso da Globo, os números são por demais evidentes e corroboram toda a discussão precedente. Nos demais casos entretanto não se pode saber, a partir desses dados, qual a competitividade e quais as barreiras

ras impostas por cada uma. Na verdade, a análise, para ser completa, exigiria alguma estimativa da estrutura de custos das empresas, o que não nos foi dado a conhecer.

Por outro lado, a comparação entre os dados de faturamento e aqueles de audiência não nos permitem tirar conclusões definitivas a respeito da possibilidade de sobrevivência de empresas dirigidas prioritariamente a um tipo de público de baixo poder aquisitivo. Seria preciso conhecer a distribuição do consumo dos produtos anunciados entre as diferentes camadas da população e as perspectivas de audiência de cada campanha, o que exigiria um esforço a lém daquele a que nos propusemos. No entanto, a discussão precedente sobre a rede Bandeirantes e o SBT confirmam a nossa suposição inicial de que não existe relação imediata entre audiência e faturamento e, mais, deixa claro que em termos gerais o mercado anunciante valoriza prioritariamente os públicos de mais alta renda. Por este lado podemos dizer que a Manchete apresenta alguma vantagem sobre as outras duas mas não necessariamente sobre a Globo.

A análise da situação do mercado de televisão nos anos 80 deve considerar também o fato de a evolução tecnológica apontar possibilidades de aumento da luta competitiva no setor e entrada de grandes capitais. As evidências são dadas pelo acordo entre a TV Gazeta de São Paulo e a Editora Abril, pelo crescimento da produção independente e, mais recentemente, pela transação de metade da TV Record de São Paulo, Franca e São José do Rio Preto e das rádios AM e FM e 80% da TV Record do Rio de Janeiro pertencentes ao Grupo Sílvio Santos e que passaram ao Grupo Jornal do Brasil em associação com João Avelange, presidente da FIFA, empresário e possuidor de laços de amizade com a mexicana Televisa que apoiou tecnicamente a operação (Isto É, 09.10.85). Celebra-se finalmente desta forma, a sonhada união dos capitais paulistas e cariocas na Record. O futuro do empreendimento ainda não podemos avaliar. O SBT, por seu turno, se verá beneficiado desde que a solu

ção se traduza em investimento efetivo na rede. Caso contrário, o resultado imediato é a queda no poder competitivo a nível de público e faturamento, o que não significará que o Grupo Sílvio Santos como um todo não se tenha beneficiado mas apenas que sua face comercial ainda é predominante ou que se avaliou pela impossibilidade de atacar de frente o mercado de TV neste momento.

Assim sendo, a situação do SBT, como a da Bandeirantes e da Record, é indefinida. A da Manchete, pelo contrário, é mais estável, embora não se possa prever o resultado do empreendimento a mais longo prazo. A rede, como vimos, entrou com grande alarido e vem conseguindo sustentar a credibilidade junto ao mercado anunciante em função da faixa de mercado consumidor que atinge. Suas possibilidades de crescimento entretanto dependem não apenas do seu efetivo poder de fogo mas também das possibilidades deixadas pelo mercado para a ampliação de sua participação no faturamento e no público.

Outro grande capital que vem atacando o mercado de TV sem que entretanto se possa dizer que tenha entrado com todo o seu poder competitivo, posto que não conseguiu romper a barreira institucional, é a Editora Abril, parte do conglomerado Abril que se desmembrou em dois em 1981. A situação da Abril Video diante do mercado de TV é intrigante pois, como já foi apontado, tem interesse no mercado de TV paga e para isto dirige seus esforços. Quando esse tipo de televisão se consolidar no Brasil (o que depende de fatores tecnológicos, institucionais e de escala) é provável que a Abril Video parta de uma posição de vantagem pois dispõe de capital, técnica e experiência no ramo. O impacto que a implantação de um sistema de TV paga terá sobre o sistema comercial em análise dependerá da atitude do público consumidor diante das duas alternativas. A divisão do público telespectador em dois grupos, aliada a um possível avanço do novo sistema (que se dirige evidentemente ao público de maior poder aquisitivo) pode abalar seriamente o mercado das redes. Na hipótese mais provável

de coexistência dos dois sistemas (ou, se preferirmos, no "período de transição), a situação de liderança da Globo permanecerá e as perspectivas de alteração dessa situação a mais longo prazo são imprevisíveis e dependem da atuação de todas as forças que determinam a concorrência no setor.

De qualquer forma, parece haver um certo consenso entre os representantes das redes sobre a incapacidade do mercado brasileiro sustentar um número tão elevado delas da forma como está estruturado hoje, com uma liderança tão absoluta como a da Globo. A este respeito, vale citar alguns trechos do depoimento de Dionísio Poli à revista Briefing de set/83.

"E não sou a única das pessoas do ramo que está dando esta resposta há vários anos. De que não há efetivamente espaço para o número de redes de televisão existentes hoje no país".

"Porque a definição quanto ao espaço é o pressuposto de se este conjunto de operações de televisão tem condição de ser rentável. Já que se trata de atividade comercial, ainda que muito peculiar, que é exclusivamente sustentada pelo mercado publicitário, sem nenhum outro tipo de receita".

"E a receita nós conhecemos muito bem o que ela é, qual é o seu potencial, mas o custo da televisão infelizmente não pode ser condicionado a esta receita".

"É evidente que poderíamos imaginar uma situação na qual a televisão como um todo, previda pelas limitações de receita do mercado publicitário, viesse a praticar uma política de custos que reduziria sensível e sistematicamente a qualidade da programação. Mas o resultado fatalmente seria uma queda na audiência total que realimentaria uma redução do investimento, já que o veículo passaria a ser menos eficiente e se criaria um círculo vicioso que reduziria a televisão a uma posição muito pouco importante, comparada com a de hoje".

"O que imagino é que eventualmente possa haver interesse por parte de muitos grupos no país em operar televisão. Não creio que ninguém esteja em condição de assumir conscientemente a hipótese de operar, durante muito tempo, redes de televisão deficitárias. Porque os valores são muito expressivos. Não é uma brincadeira, é um negócio pesado. Mas acredito que existam, eventualmente, grupos que, fascinados, digamos, com a perspectiva de operar este veículo tão poderoso, sedutor, possam, durante um certo tempo, iludir-se quanto à possibilidade de superar uma fase de dificuldades".

"Dessa forma, por uma equação simples de distribuição dos recursos disponíveis, acredito que a médio prazo deverá acontecer uma significativa recomposição no panorama da televisão brasileira, com o fortalecimento de duas redes efetivamente nacionais e de algumas emissoras locais nos mercados mais expressivos do país, contanto que tenham custos de operação adequados à possibilidade de audiência a ser conquistada, que é em nível bem inferior àquela mantida pelas grandes redes nacionais".

Na mesma revista, em jul/83, "Rubens Furtado, diretor geral da Rede Manchete, acredita que há mercado para até cinco redes de caráter nacional no Brasil desde que haja uma acomodação de mercado, com uma segmentação entre as redes e as emissoras locais... Observa que existe uma distorção no mercado brasileiro de televisão, com apenas uma rede concentrando entre 70 e 80% das verbas, quase numa situação de monopólio. Persistindo esse quadro, Furtado concorda que as verbas restantes efetivamente serão insuficientes para manter as outras três redes"<sup>123</sup>.

Vários outros executivos de redes de televisão fizeram declarações no mesmo sentido nos periódicos analisados, o que significa que se esperam transformações estruturais no mercado televisivo com uma possível alteração do sistema de redes, onde não se descarta até mesmo a saída de empresas. Neste sentido, é difícil prever qual delas será mais

<sup>123</sup> Briefing, jul/83

afetada a partir apenas dos dados de que dispomos. Já vimos alguns depoimentos a respeito da situação financeira do SBT no Capítulo I e da Record páginas atrás. Vejamos mais alguns depoimentos:

"Estamos hoje gastando 30% menos do que no ano passado. A estratégia é não investir muito em horários em que a concorrência é grande e a possibilidade de atingir bons índices de retorno menor. A idéia é 'ir comendo pela beirada', conquistando a audiência em horários não nobres e com isso aumentando a rentabilidade da empresa"(124).

"Nosso maior problema não é nem a tabela de preços nem a queda dos investimentos publicitários... é o dólar. Nossos equipamentos foram comprados quando os dólares custavam Cr\$ 158,00. E isso foi há apenas dois anos atrás"(125).

O fato é que a entrada de novos capitais durante a crise, com um aumento da oferta de espaço justamente no momento em que a demanda está caindo, afeta negativamente a todas as empresas de forma naturalmente diferenciada. Apenas os executivos da Rede Globo não se queixam em seus depoimentos de queda na rentabilidade. A única conclusão a que podemos chegar a partir dos poucos dados de que dispomos é de que a situação da concorrência é ainda indefinida no nosso mercado e que não se podem prever mudanças significativas no que se refere à posição de liderança da Globo nesta década. Como afirmou Dionísio Poli, "qualquer mudança mais significativa das posições ocupadas vai exigir dos concorrentes um grande e prolongado esforço de investimento e de estruturação"<sup>126</sup>. Pelo que se viu anteriormente, a empresa que parece mais apta a conquistar pontos de faturamento é a Manchete mas esta afirmação não pode ser tomada como definitiva dados os limites impostos a nossa análise e que foram apontados acima.

<sup>124</sup> José Abrão da Bandeirantes, Meio e Mensagem, informe especial nº 25, nov/84.

<sup>125</sup> Rubens Furtado da Manchete, Meio e Mensagem, informe especial nº 25, nov/84.

<sup>126</sup> Meio e Mensagem, dez de 1982.

O outro grupo potencialmente apto a adquirir um papel de destaque no mercado de TV, a Editora Abril, enfrenta graves problemas pelo lado da barreira institucional, embora já tenha ampliado sua participação para além do mercado paulista, em associação com outras emissoras. Mas a impossibilidade em conseguir a concessão é bastante séria e se traduz, por exemplo, na dificuldade de renovação do contrato com a Gazeta quando passou a enfrentar a concorrência da norte-americana MTV (Music Television), especializada na produção de "video-clips" que tem procurado um acordo semelhante com a emissora paulista<sup>127</sup>. De qualquer forma, seu potencial não pode ser desprezado e o início da operação do satélite doméstico brasileiro pode trazer-lhe alguma vantagem, embora ainda não se possa prever um avanço mais significativo para esta década, dada a estrutura atual do sistema.

O atual debate sobre o avanço tecnológico recente que afeta a televisão trata também da expansão das produtoras independentes que vendem seus produtos às emissoras. Isto vem crescendo no Brasil sem atingir entretanto a profundidade que o fenômeno adquire nos Estados Unidos, por exemplo, onde a produção independente é significativamente maior do que a produção própria das emissoras. Do ponto de vista das empresas menores, a utilização de produção independente aumenta a competitividade ao reduzir os custos internos e trazer avanços técnicos e de linguagem. Mas, mais uma vez, a principal candidata a se beneficiar desse avanço é a Rede Globo que vem investindo firme na área de vídeo (Globotec e Globovídeo), dentro inclusive de seu projeto exportador. As superproduções chamadas "Séries Brasileiras" são um exemplo claro disto.

Concluindo podemos afirmar que, a não ser que ocorram mudanças significativas nos dados estruturais básicos que analisamos anteriormente, o que se afirmou até o momento pode ser tomado como uma boa aproximação da situação vigente em nosso mercado por toda a década de 80. A partir daí, as previsões são mais fluidas e devem considerar todos os elementos que interferem no jogo competitivo.

---

<sup>127</sup> Isto é, de 09.10.85.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início deste trabalho procuramos delimitar o alcance de nossa análise dentro de uma perspectiva teórica que considera a Indústria Cultural como elemento indissociável do desenvolvimento do Capitalismo Monopolista. Dissemos naquela parte que as relações entre uma e outra são complexas e que nos limitávamos a discuti-las de maneira ainda exploratória e restrita ao campo da teoria econômica. Neste sentido, apontamos a importante contribuição de Maria Arminda do Nascimento Arruda como insuficiente para uma visão completa do problema e procuramos avançar mais alguns passos. Cabe-nos agora, mostrar a insuficiência de nossa própria análise, apontando algumas das possibilidades de avanço do conhecimento científico no nosso campo de estudo.

Quando escolhemos o sistema comercial brasileiro de televisão como objeto específico, deixamos de lado tanto o sistema estatal como todos os demais setores da Indústria Cultural. No primeiro caso, seria necessário considerar de maneira mais explícita a questão ideológica da qual nos afastamos desde o início pelos motivos que já foram expostos, além da problemática do Estado no Capitalismo Monopolista, o que exigiria um esforço muito além do pretendido. No segundo caso, optamos por uma análise o mais completa possível (dadas naturalmente as limitações a que já nos referimos) do setor mais importante da Indústria Cultural brasileira, considerando também os outros dois elementos sem os quais não se pode compreender o funcionamento daquela indústria: o setor de publicidade (agências e anunciantes) e o público. Com isto, espero haver chegado a uma visão da Indústria Cultural no Brasil o mais abrangente possível para uma primeira aproximação. Uma análise mais completa, no entanto, deveria levar em consideração os demais setores, inclusive aqueles que não vivem diretamente da publicidade, como o mercado fonográfico e o de fascículos.

A análise da televisão, por exemplo, foi su  
ficiente para localizar historicamente a Indústria Cultural  
moderna no Brasil, consequência do desenvolvimento do Capital  
lismo Monopolista, em contraste com um tipo de produção cult  
tural localizado, não integrado a nível setorial, não pro  
priamente oligopólico e subordinado ao setor de publicidade  
até mesmo ao nível da produção. Mas se a Indústria Cultural  
é a forma mais avançada da produção cultural no Capitalismo  
Monopolista, isto não significa que as formas de produção  
cultural anteriores não tenham sido adequadas ao anterior est  
tágio de desenvolvimento do capitalismo. Uma abordagem adeq  
uada desta questão no caso do Brasil só será possível a part  
tir de uma discussão mais aprofundada do cinema e particular  
mente do rádio no período anterior à década de 60. Por out  
tro lado, as alterações por que passam essas duas "indústrias"  
a partir do surgimento da TV e sua situação atual serão fund  
damentais para demonstrar a profundidade das transformações  
que levaram à constituição e ao desenvolvimento da Indústria  
Cultural em nosso país.

Podemos citar ainda alguns aspectos específic  
cos da análise do sistema comercial de televisão que merece  
riam um estudo mais aprofundado, tais como os processos de  
concessão de emissoras e a análise de custos que não pudemos  
realizar, como já foi apontado, e que nos forneceria um instr  
umento importante para a avaliação da luta competitiva no  
setor. É preciso destacar também a necessidade de uma anális  
se da concorrência internacional no setor de televisão que  
nos ajudará, por um lado, a entender as reais possibilidades  
de expansão da Rede Globo, por exemplo, no mercado externo e,  
por outro, a esclarecer algumas incompreensões bastante dif  
fundidas entre aqueles que analisam de alguma forma a indúst  
ria cultural.

Na verdade, o debate sobre a Indústria Cult  
tural no Brasil é ainda embrionário e muito há por se  
fazer. Do nosso ponto de vista, mais importante que prosseg  
uir relacionando as lacunas ainda não preenchidas é sintetiz

zar os resultados aqui alcançados no sentido de levantar as possibilidades abertas para transformações no sistema comercial brasileiro de televisão.

No decorrer deste trabalho vimos que são bastante amplos os setores envolvidos diretamente com o mercado de televisão. A trajetória percorrida partiu de uma caracterização sumária do setor de publicidade onde definimos a luta pela participação na verba de mídia como o móvel principal da concorrência no setor de televisão e na Indústria Cultural em geral. Relacionamos ali também alguns dados que mostram a predominância crescente da televisão na concorrência intermídia e outros que ilustram a situação do setor de agências e anunciantes. Em relação a estes últimos vimos que o  $D_{II}$  definido teoricamente na introdução é tão amplo a ponto de incluir empresas do setor financeiro, do comércio, do governo e mesmo alguns setores de máquinas e implementos, dando um quadro expressivo de importantes áreas da economia brasileira que têm na publicidade um elemento chave de sua estratégia competitiva. O predomínio das empresas multinacionais e a importante participação do setor financeiro e do Estado entre os principais anunciantes são consequência óbvia da especificidade do desenvolvimento capitalista brasileiro e da situação do país na divisão internacional do trabalho.

No que se refere ao setor de agências de publicidade, vimos que a década de 70 foi a fase de sua consolidação no Brasil, o que coincide por um lado com a primeira onda expansiva do capital monopolista e, por outro, com a implantação do sistema de redes de televisão que analisamos no capítulo segundo. Isto confirma o quadro teórico apresentado inicialmente, onde dizíamos que a partir do final da industrialização pesada, estavam dadas as condições necessárias para esse tipo de desenvolvimento a partir do momento em que se pudesse superar a crise econômica dos anos sessenta, promovendo-se as transformações políticas necessárias à definição de um novo padrão de acumulação.

Vimos ainda no capítulo primeiro que no início da década de 80 a crise econômica passa a afetar o setor

de publicidade, acirrando as divergências antes dissimuladas entre agências, anunciantes e emissoras de televisão, o que coincide com a fase das transformações recentes no mercado televisivo estudadas no capítulo segundo. Do nosso ponto de vista, esse acirramento de divergências é particularmente interessante porque põe a nu uma certa "consciência" por parte do mercado em relação à peculiaridade do sistema distributivo e suas consequências para a propaganda em nosso país. Embora a questão não seja colocada nos seus termos mais adequados pelos elementos ligados ao mercado, tanto os depoimentos citados como todos os debates que se travaram através da imprensa especializada e dos diferentes encontros de anunciantes e agências, além do que se pode verificar no capítulo segundo sobre a evolução recente das emissoras de televisão e do que é evidente na sofisticação das mensagens publicitárias, podemos concluir que essa "consciência forçada" terá reflexos sobre a concorrência entre as redes de TV, levando-se naturalmente em consideração todos os demais fatores de terminantes da luta competitiva no setor.

Esses fatores foram apresentados no capítulo segundo do trabalho onde procuramos estudar o mercado brasileiro de televisão numa abordagem dinâmica, a um tempo histórica e estrutural, definindo os elementos que no passado determinaram a luta competitiva e que acabaram por definir o tipo de sistema comercial que verificamos atualmente. Definimos, assim, inicialmente um mercado predominantemente concorrencial onde a única barreira à entrada, era aquela institucional, ligada ao sistema de concessões, o que poderia até mesmo caracterizar um monopólio em determinada localidade mas que era insuficiente para garantir por um lado uma liderança sólida entre as empresas que chegavam a conquistar a concessão nos principais centros urbanos do país e, por outro, uma defesa eficiente contra a concorrência potencial. A característica principal desse período é a fragilidade dos capitais que se dirigiam para o mercado de TV e o desinteresse por parte dos capitais maiores. O público atingido é limitado, a programação é predominantemente experimental e localizada e o setor de publicidade (agências e anunciantes) determina não apenas o preço mas a própria produção de TV.

Caracterizar esse tipo de estrutura como oligopólica apenas pela existência da barreira institucional ou pelo fato de o grupo dos Diários Associados estar espalhado por várias cidades do país sem que se possa contudo caracterizar um mercado nacional) seria uma concessão à visão convencional da concorrência que prejudicaria essencialmente o alcance de nossa análise.

A partir dos anos sessenta a situação acima descrita vai-se alterando em função do próprio crescimento do mercado de TV que passa a atrair importantes capitais. A entrada da Globo em 1965 marca o início de um período de transição onde todas as frágeis barreiras impostas pelas suas antecessores serão sistematicamente destruídas. A década de 70 mostra uma estrutura de mercado completamente distinta daquela que predominou nos primeiros tempos da televisão brasileira, com a constituição do sistema de redes e a construção de fortes barreiras à entrada (pelo menos no que se refere à Rede Globo) podendo-se, agora sim, caracterizar um mercado essencialmente oligopólico. É a partir desse momento que se pode falar com propriedade em uma Indústria Cultural setorial e nacionalmente integrada que constitui um ramo interessante ao capital monopolista. Neste sentido, as transformações que se processam em nosso mercado a partir do início dos anos 80 são qualitativamente distintas daquelas que marcaram a passagem do mercado concorrencial anterior a 1965 ao mercado oligopólico posterior a 1969.

Já vimos na última parte do capítulo segundo que, dadas as barreiras à entrada da Rede Globo e as determinantes estruturais da concorrência no mercado televisivo, a situação descrita para o início dos anos 80 não tenderá a sofrer grandes transformações ainda nesta década. Mas podemos imaginar de que maneira mudanças nos dados básicos alterariam essa situação, se não de imediato, pelo menos num prazo mais longo de tempo. Esse exercício é interessante neste ponto porque serve para esclarecer de que forma atuam os fatores determinantes da concorrência no setor de televisão, além de apontar algumas perspectivas de desenvolvimento, entendidas naturalmente como possibilidades teóricas traçadas

com base em uma série de condições *ceteris paribus* e sujeitas às limitações impostas ao tipo de análise que realizamos.

Além da questão distributiva apontada acima, outros fatores determinantes da concorrência na televisão devem ser considerados. Vimos no capítulo segundo que os fatores políticos e institucionais são fundamentais e explicaram em boa medida a evolução histórica do mercado de TV. Mas esses fatores são absolutamente imprevisíveis para nós e deverão ser considerados dados. Não podemos prever, por exemplo, com base apenas na análise econômica, se a Assembleia Nacional Constituinte a ser eleita em 1986 acabará por decidir pelo fim do sistema comercial e pela implantação de um sistema estatal, o que alteraria completamente os termos da questão. Da mesma forma, não podemos prever se o próximo governo decidirá manter ou cassar a concessão da Rede Globo ou de qualquer outra empresa ou permitir a entrada da Abril Video, por exemplo.

Da mesma forma, é difícil prever se haverá ou não grandes alterações na distribuição da renda nacional a médio e longo prazos. Mas, neste caso, será interessante explorar algumas hipóteses. Inicialmente consideremos dadas as condições tecnológicas.

Mantida a atual estrutura distributiva, uma possível reativação da economia brasileira há de significar crescimento do mercado publicitário com o aumento da verba de mídia e, conseqüentemente, uma expansão do mercado de televisão, uma expansão "natural", digamos, o que aumentará o potencial de acumulação das empresas do setor, principalmente da Rede Globo de Televisão. Pelo que se pode abstrair da análise precedente, o potencial de acumulação dessa empresa já se vem mostrando superior ao potencial de crescimento do mercado, de sorte que já está em marcha um movimento no sentido da sua expansão em direção a outros setores da Indústria Cultural e ao mercado internacional. Vimos que a Rede Globo já vem exportando não apenas mercadoria (programas) mas capital também. Nestes termos, uma expansão desse tipo vi

ria reforçar a tendência atual. No que se refere ao mercado interno de televisão, *ceteris paribus*, a situação não se alteraria fundamentalmente.

No caso de uma alteração no sistema distributivo que elevasse abruptamente o poder de compra da maioria da população, seria possível prever um aumento da competitividade do SBT na luta pela verba de mídia em relação à Manchete e à Bandeirantes, considerando-se que atualmente o seu segundo posto em audiência não se reflete na mesma medida em faturamento, onde se encontra praticamente empatado com as outras duas. Mas em termos gerais, contando que praticamente todo o mercado potencial já está sendo atingido, uma mudança desse tipo não provocaria em princípio alterações significativamente distintas daquelas apontadas na hipótese anterior.

Em qualquer dos dois casos, uma mudança profunda na estrutura atual do mercado só seria possível se as barreiras à entrada impostas pela líder pudessem ser rompidas por alguma das concorrentes o que depende dos fatores sociais que determinam a fidelidade da audiência a um tipo de programação e de fatores econômicos ligados à possibilidade que têm as empresas situadas abaixo da líder em investir maciçamente no aprimoramento dos seus produtos. As tendências em relação a este último aspecto já foram apontadas na última parte do capítulo segundo quando lembramos também as limitações impostas neste sentido à nossa análise pelo fato de não dispormos de um estudo da estrutura de custos de cada uma das empresas em questão.

Dadas essas limitações, a trajetória mais provável que podemos prever a partir do que foi discutido até o momento é a de continuidade do predomínio da Rede Globo no mercado e sua expansão em direção ao mercado internacional como já vem ocorrendo. No que se refere às demais redes, vimos que a situação é ainda bastante indefinida. Esta havia sido a conclusão a que chegamos sobre as perspectivas para a década de 80 ao final da última parte do capítulo segundo. Numa perspectiva de mais longo prazo, entretanto, é preciso

considerar as tendências do desenvolvimento tecnológico, o que também já foi discutido naquele momento.

O que cabe frisar aqui é que ao deixarmos de considerar como dadas as condições tecnológicas, a questão distributiva adquire nova importância. A instituição de uma TV paga em concorrência direta com o sistema atual pelo público de interesse do mercado publicitário, da mesma forma que a proliferação do uso do video-cassete (que rompe a identidade programa/emissão/recepção), pode provocar alterações profundas na configuração atual do sistema. É evidente que numa sociedade onde não exista o corte fundamental entre os dois tipos de público apontados, as consequências dessas alterações para o sistema comercial serão menores. Mas a partir daqui já não é possível avançar mais em nossas projeções. É preciso aguardar o desenrolar dos fatos.

APÉNDICES .

APENDICE I: EVOLUÇÃO RECENTE NO MERCADO DE TELEVISÃO NO BRASIL: INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO NAS REDES, AUDIÊNCIA SOBRE LIGADOS E PENETRAÇÃO POR FAIXA DE RENDA.

A) GLOBO

| ANO/MÊS     | BRASIL                                   |  | RIO + SÃO PAULO         |                            |                            |
|-------------|--|--|-------------------------|----------------------------|----------------------------|
|             | INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO EM 1000 ORTNS* | PARTICIPAÇÃO DA EMISSORA NO INVESTIMENTO TOTAL EM TV | AUDIÊNCIA SOBRE LIGADOS | PENETRAÇÃO NA CLASSE A + B | PENETRAÇÃO NA CLASSE C + D |
| <b>1982</b> |  |  |                         |                            |                            |
| jan         | 3637                                     | 0,592  | 0,577                   | 0,600                      | 0,569                      |
| fev         | 3661                                     | 0,589  | 0,537                   | 0,613                      | 0,626                      |
| mar         | 4370                                     | 0,609  | 0,612                   | 0,631                      | 0,620                      |
| abr         | 4479                                     | 0,624  | 0,587                   | 0,633                      | 0,588                      |
| mai         | 5045                                     | 0,619  | 0,581                   | 0,595                      | 0,586                      |
| jun         | 5142                                     | 0,620  | 0,619                   | 0,651                      | 0,616                      |
| jul         | 4581                                     | 0,600  | 0,605                   | 0,638                      | 0,599                      |
| ago         | 5144                                     | 0,600  | 0,555                   | 0,575                      | 0,555                      |
| set         | 5516                                     | 0,610  | 0,566                   | 0,590                      | 0,565                      |
| out         | 5783                                     | 0,626  | 0,584                   | 0,603                      | 0,584                      |
| nov         | 5619                                     | 0,629  | 0,587                   | 0,602                      | 0,581                      |
| dez         | 5396                                     | 0,636  | 0,586                   | 0,606                      | 0,596                      |
| <b>1983</b> |  |  |                         |                            |                            |
| jan         | 4661                                     | 0,620  | 0,586                   | 0,599                      | 0,588                      |
| fev         | 4270                                     | 0,617  | 0,622                   | 0,627                      | 0,633                      |
| mar         | 4848                                     | 0,625  | 0,621                   | 0,652                      | 0,625                      |
| abr         | 5037                                     | 0,586  | 0,608                   | 0,648                      | 0,610                      |
| mai         | 5082                                     | 0,581  | 0,601                   | 0,631                      | 0,602                      |
| jun         | 5322                                     | 0,579  | 0,568                   | 0,590                      | 0,569                      |
| jul         | 5198                                     | 0,591  | 0,605                   | 0,624                      | 0,612                      |
| ago         | 5198                                     | 0,585  | 0,609                   | 0,640                      | 0,614                      |
| set         | 5329                                     | 0,591  | 0,598                   | 0,632                      | 0,605                      |
| out         | 5310                                     | 0,594  | 0,581                   | 0,641                      | 0,587                      |
| nov         | 5326                                     | 0,598  | 0,579                   | 0,613                      | 0,586                      |
| dez         | 4979                                     | 0,592  | 0,613                   | 0,644                      | 0,616                      |
| <b>1984</b> |  |  |                         |                            |                            |
| jan         | 4958                                     | 0,604  | 0,609                   | 0,632                      | 0,600                      |
| fev         | 5121                                     | 0,599  | 0,608                   | 0,628                      | 0,610                      |
| mar         | 4481                                     | 0,578  | 0,581                   | 0,595                      | 0,578                      |
| abr         | 5097                                     | 0,612  | 0,599                   | 0,647                      | 0,594                      |
| mai         | 5190                                     | 0,612  | 0,602                   | 0,641                      | 0,600                      |
| jun         | 5242                                     | 0,604  | 0,599                   | 0,626                      | 0,613                      |
| jul         | 5894                                     | 0,611  | 0,625                   | 0,646                      | 0,632                      |
| ago         | 5642                                     | 0,628  | 0,642                   | 0,668                      | 0,653                      |
| set         | 5689                                     | 0,627  | 0,666                   | 0,691                      | 0,674                      |
| out         | 5539                                     | 0,615  | 0,657                   | 0,644                      | 0,664                      |
| nov         | 5536                                     | 0,597  | 0,660                   | 0,764                      | 0,630                      |
| dez         | 5400                                     | 0,611  | 0,655                   | 0,669                      | 0,669                      |

## B) S B T

| ANO/MÊS     | BRASIL  |  | RIO + SÃO PAULO               |                                  |                                  |
|-------------|---|--|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|             | INVESTIMENTO<br>PUBLICITÁRIO<br>EM<br>1000 ORTNs* | PARTICIPAÇÃO<br>DA EMISSORA<br>NO INVESTIM.<br>TOTAL EM TV | AUDIÊNCIA<br>SOBRE<br>LIGADOS | PENETRAÇÃO<br>NA CLASSE<br>A + B | PENETRAÇÃO<br>NA CLASSE<br>C + D |
| <b>1982</b> |   |  |                               |                                  |                                  |
| jan         | 1212  | 0,197  | 0,344                         | 0,332                            | 0,352                            |
| fev         | 1242  | 0,200  | 0,326                         | 0,304                            | 0,335                            |
| mar         | 1443  | 0,201  | 0,315                         | 0,296                            | 0,314                            |
| abr         | 1550  | 0,216  | 0,342                         | 0,325                            | 0,436                            |
| mai         | 1762  | 0,216  | 0,348                         | 0,327                            | 0,350                            |
| jun         | 1893  | 0,228  | 0,307                         | 0,271                            | 0,450                            |
| jul         | 1770  | 0,232  | 0,322                         | 0,292                            | 0,331                            |
| ago         | 2022  | 0,236  | 0,362                         | 0,337                            | 0,371                            |
| set         | 2078  | 0,230  | 0,343                         | 0,322                            | 0,348                            |
| out         | 2058  | 0,223  | 0,338                         | 0,320                            | 0,346                            |
| nov         | 1956  | 0,219  | 0,331                         | 0,313                            | 0,345                            |
| dez         | 1837  | 0,217  | 0,337                         | 0,312                            | 0,338                            |
| <b>1983</b> |   |  |                               |                                  |                                  |
| jan         | 1697  | 0,226  | 0,333                         | 0,308                            | 0,346                            |
| fev         | 1526  | 0,220  | 0,305                         | 0,260                            | 0,306                            |
| mar         | 1756  | 0,227  | 0,301                         | 0,263                            | 0,312                            |
| abr         | 2053  | 0,239  | 0,312                         | 0,273                            | 0,317                            |
| mai         | 2076  | 0,237  | 0,324                         | 0,292                            | 0,331                            |
| jun         | 1990  | 0,217  | 0,298                         | 0,268                            | 0,311                            |
| jul         | 1747  | 0,199  | 0,302                         | 0,252                            | 0,283                            |
| ago         | 1714  | 0,193  | 0,266                         | 0,231                            | 0,283                            |
| set         | 1657  | 0,184  | 0,271                         | 0,231                            | 0,270                            |
| out         | 1817  | 0,203  | 0,277                         | 0,233                            | 0,298                            |
| nov         | 1803  | 0,202  | 0,281                         | 0,251                            | 0,296                            |
| dez         | 1800  | 0,214  | 0,246                         | 0,210                            | 0,264                            |
| <b>1984</b> |   |  |                               |                                  |                                  |
| jan         | 1691  | 0,206  | 0,260                         | 0,232                            | 0,291                            |
| fev         | 1783  | 0,209  | 0,254                         | 0,216                            | 0,278                            |
| mar         | 1595  | 0,206  | 0,237                         | 0,204                            | 0,256                            |
| abr         | 1494  | 0,179  | 0,261                         | 0,224                            | 0,285                            |
| mai         | 1495  | 0,176  | 0,255                         | 0,216                            | 0,284                            |
| jun         | 1525  | 0,176  | 0,256                         | 0,215                            | 0,277                            |
| jul         | 1738  | 0,180  | 0,237                         | 0,199                            | 0,263                            |
| ago         | 1546  | 0,172  | 0,215                         | 0,170                            | 0,235                            |
| set         | 1647  | 0,181  | 0,210                         | 0,184                            | 0,226                            |
| out         | 1523  | 0,169  | 0,220                         | 0,188                            | 0,237                            |
| nov         | 1565  | 0,169  | 0,218                         | 0,183                            | 0,234                            |
| dez         | 1535  | 0,174  | 0,225                         | 0,191                            | 0,242                            |

## c) BANDEIRANTES

| ANO/MES | BRASIL  |  | RIO + SÃO PAULO               |                                  |                                  |
|---------|---|--|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|         | INVESTIMENTO<br>PUBLICITÁRIO<br>EM<br>1000 ORTNS* | PARTICIPAÇÃO<br>DA EMISSORA<br>NO INVESTIM.<br>TOTAL EM TV | AUDIÊNCIA<br>SOBRE<br>LIGADOS | PENETRAÇÃO<br>NA CLASSE<br>A + B | PENETRAÇÃO<br>NA CLASSE<br>C + D |
| 1982    |   |  |                               |                                  |                                  |
| jan     | 1036  | 0,169  | 0,055                         | 0,057                            | 0,049                            |
| fev     | 1152  | 0,185  | 0,055                         | 0,045                            | 0,047                            |
| mar     | 1235  | 0,172  | 0,049                         | 0,053                            | 0,043                            |
| abr     | 974   | 0,136  | 0,052                         | 0,056                            | 0,045                            |
| mai     | 1058  | 0,130  | 0,047                         | 0,052                            | 0,039                            |
| jun     | 1021  | 0,123  | 0,046                         | 0,048                            | 0,040                            |
| jul     | 1030  | 0,135  | 0,047                         | 0,052                            | 0,042                            |
| ago     | 1188  | 0,138  | 0,058                         | 0,065                            | 0,053                            |
| set     | 1193  | 0,132  | 0,065                         | 0,075                            | 0,058                            |
| out     | 1133  | 0,123  | 0,056                         | 0,063                            | 0,049                            |
| nov     | 1117  | 0,125  | 0,060                         | 0,075                            | 0,049                            |
| dez     | 1089  | 0,128  | 0,057                         | 0,070                            | 0,045                            |
| 1983    |   |  |                               |                                  |                                  |
| jan     | 972   | 0,129  | 0,057                         | 0,072                            | 0,047                            |
| fev     | 945   | 0,136  | 0,062                         | 0,077                            | 0,052                            |
| mar     | 987   | 0,127  | 0,054                         | 0,065                            | 0,045                            |
| abr     | 1353  | 0,157  | 0,054                         | 0,070                            | 0,041                            |
| mai     | 1352  | 0,155  | 0,054                         | 0,064                            | 0,043                            |
| jun     | 1317  | 0,143  | 0,056                         | 0,053                            | 0,048                            |
| jul     | 1409  | 0,160  | 0,057                         | 0,060                            | 0,045                            |
| ago     | 1329  | 0,149  | 0,051                         | 0,054                            | 0,040                            |
| set     | 1269  | 0,141  | 0,055                         | 0,049                            | 0,047                            |
| out     | 1155  | 0,129  | 0,050                         | 0,045                            | 0,045                            |
| nov     | 1075  | 0,121  | 0,056                         | 0,051                            | 0,050                            |
| dez     | 944   | 0,112  | 0,044                         | 0,050                            | 0,048                            |
| 1984    |   |  |                               |                                  |                                  |
| jan     | 897   | 0,109  | 0,050                         | 0,046                            | 0,046                            |
| fev     | 903   | 0,106  | 0,055                         | 0,050                            | 0,051                            |
| mar     | 846   | 0,109  | 0,056                         | 0,053                            | 0,050                            |
| abr     | 941   | 0,113  | 0,066                         | 0,056                            | 0,057                            |
| mai     | 1005  | 0,119  | 0,066                         | 0,061                            | 0,059                            |
| jun     | 963   | 0,111  | 0,063                         | 0,060                            | 0,056                            |
| jul     | 962   | 0,100  | 0,059                         | 0,057                            | 0,052                            |
| ago     | 824   | 0,092  | 0,058                         | 0,057                            | 0,048                            |
| set     | 810   | 0,089  | 0,050                         | 0,044                            | 0,042                            |
| out     | 840   | 0,093  | 0,056                         | 0,051                            | 0,048                            |
| nov     | 778   | 0,084  | 0,057                         | 0,051                            | 0,047                            |
| dez     | 805   | 0,091  | 0,058                         | 0,058                            | 0,050                            |

## D) MANCHETE

| ANO/MES | BRASIL  |  | RIO + SÃO PAULO               |                                  |                                  |
|---------|---|--|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|         | INVESTIMENTO<br>PUBLICITÁRIO<br>EM<br>1000 ORTNS* | PARTICIPAÇÃO<br>DA EMISSORA<br>NO INVESTIM.<br>TOTAL EM TV | AUDIÊNCIA<br>SOBRE<br>LIGADOS | PENETRAÇÃO<br>NA CLASSE<br>A + B | PENETRAÇÃO<br>NA CLASSE<br>C + D |
| 1983    |   |  |                               |                                  |                                  |
| jun     | 420   | 0,050  | 0,055                         | 0,065                            | 0,053                            |
| jul     | 408   | 0,050  | 0,046                         | 0,053                            | 0,042                            |
| ago     | 533   | 0,060  | 0,053                         | 0,054                            | 0,045                            |
| set     | 552   | 0,060  | 0,065                         | 0,070                            | 0,058                            |
| out     | 543   | 0,060  | 0,056                         | 0,066                            | 0,047                            |
| nov     | 531   | 0,060  | 0,052                         | 0,060                            | 0,050                            |
| dez     | 580   | 0,070  | 0,062                         | 0,067                            | 0,051                            |
| 1984    |   |  |                               |                                  |                                  |
| jan     | 502   | 0,060  | 0,053                         | 0,060                            | 0,043                            |
| fev     | 631   | 0,070  | 0,060                         | 0,069                            | 0,044                            |
| mar     | 735   | 0,090  | 0,076                         | 0,120                            | 0,090                            |
| abr     | 736   | 0,090  | 0,054                         | 0,061                            | 0,040                            |
| mai     | 741   | 0,090  | 0,056                         | 0,063                            | 0,043                            |
| jun     | 781   | 0,090  | 0,061                         | 0,078                            | 0,045                            |
| jul     | 1014  | 0,110  | 0,057                         | 0,068                            | 0,044                            |
| ago     | 895   | 0,100  | 0,066                         | 0,087                            | 0,048                            |
| set     | 786   | 0,090  | 0,051                         | 0,071                            | 0,041                            |
| out     | 1079  | 0,120  | 0,046                         | 0,055                            | 0,030                            |
| nov     | 1031  | 0,110  | 0,045                         | 0,054                            | 0,030                            |
| dez     | 1041  | 0,120  | 0,045                         | 0,054                            | 0,031                            |

FORNTE: LEDA E IBOPE

\* DEPOIS DE ELIMINADA A SAZONALIDADE (VIDE APENDICE II)

## APENDICE II: ANÁLISE DE DADOS SAZONAIS

Os dados  $Y_i$  das Tabelas que seguem mostram o investimento publicitário, mês a mês, entre janeiro de 1982 e dezembro de 1984. A partir deles, foi realizado o seguinte exercício com o objetivo de eliminar a sazonalidade presente nos dados originais:

i) calculamos as médias móveis das séries originais com 4 meses ( $Y_i'$ ) e a seguir com 2 meses ( $Y_i''$ ) a partir das séries amortecidas ( $Y_i'$ ) centralizando os dados das séries amortecidas  $Y_i''$  com os dados da séries originais  $Y_i$ .

ii) determinamos as razões à média móvel ( $R_i$ ), dividindo cada observação mensal original ( $Y_i$ ) pela média móvel centrada naquele mês ( $Y_i''$ )

$$(R = Y_i/Y_i'')$$

iii) a seguir, calculamos as médias modificadas para cada mês ( $\bar{R}_i$ ) que são as médias das razões à média móvel para cada mês ao longo dos anos, por exemplo,

$$\bar{R}_{jun} = \frac{R_{jun/82} + R_{jun/83} + R_{jun/84}}{3}$$

iv) calculamos as médias modificadas corrigidas para cada mês ( $S_i$ ), dividindo as médias modificadas  $\bar{R}_i$ , pelos fatores de ajustamento  $\bar{R}$ , onde

$$\bar{R} = \sqrt[12]{\bar{R}_1 \cdot \bar{R}_2 \cdot \dots \cdot \bar{R}_{12}}$$

v) finalmente, procedemos à eliminação da sazonalidade das séries temporais originais ( $Y_i$ ), através da multiplicação de cada um dos termos das séries originais pelo

seu respectivo índice de média modificada para cada mês ( $S_i$ ), ou seja,

$$Y_i^C = Y_i \cdot S_i$$

Os dados finais assim obtidos são os que figuram na COLUNA 1 do APÊNDICE I com exceção da Rede Manchete cujo reduzido número de observações não permitiu a realização deste exercício.

APENDICE II: GLOBO: INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO EM 1000 ORTNS

| ANO/MÊS  | $Y_i$ | $Y'_i$ | $Y''_i$ | $R_i$ | $\bar{R}_i$ | $S_i$ | $Y_i^c$ |
|----------|-------|--------|---------|-------|-------------|-------|---------|
| 1982 jan | 3470  |        |         |       |             |       | 3637    |
| fev      | 3291  |        |         |       |             |       | 3661    |
| mar      | 4348  | 3963   | 4194    | 1,037 |             |       | 4370    |
| abr      | 4743  | 4425   | 4614    | 1,028 |             |       | 4479    |
| mai      | 5317  | 4803   | 4866    | 1,093 |             |       | 5045    |
| jun      | 4803  | 4928   | 4973    | 0,966 |             |       | 5142    |
| jul      | 4851  | 5017   | 4974    | 0,975 |             |       | 4581    |
| ago      | 5098  | 4930   | 5145    | 0,991 |             |       | 5144    |
| set      | 4970  | 5359   | 5476    | 0,907 |             |       | 5516    |
| out      | 6518  | 5593   | 5648    | 1,154 |             |       | 5783    |
| nov      | 5788  | 5703   | 5638    | 1,027 |             |       | 5619    |
| dez      | 5536  | 5572   | 5237    | 1,057 |             |       | 5396    |
|          |       | 4902   |         |       |             |       |         |
| 1983 jan | 4447  |        | 4788    | 0,929 |             |       | 4661    |
| fev      | 3839  | 4673   | 4648    | 0,826 |             |       | 4270    |
| mar      | 4872  | 4623   | 4737    | 1,029 | 0,993       | 0,995 | 4848    |
| abr      | 5334  | 4850   | 4992    | 1,069 | 1,057       | 1,059 | 5037    |
| mai      | 5356  | 5133   | 5212    | 1,028 | 1,052       | 1,054 | 5082    |
| jun      | 4971  | 5291   | 5269    | 0,944 | 0,932       | 0,934 | 5322    |
| jul      | 5505  | 5246   | 5177    | 1,063 | 1,057       | 1,059 | 5198    |
| ago      | 5151  | 5107   | 5234    | 0,984 | 0,989       | 0,991 | 5198    |
| set      | 4801  | 5360   | 5358    | 0,896 | 0,899       | 0,901 | 5329    |
| out      | 5984  | 5355   | 5350    | 1,118 | 1,125       | 1,127 | 5310    |
| nov      | 5486  | 5345   | 5336    | 1,028 | 1,028       | 1,030 | 5326    |
| dez      | 5108  | 5327   | 5155    | 0,991 | 1,024       | 1,026 | 4979    |
|          |       | 4982   |         |       |             |       |         |

| ANO/MES | $Y_i$ | $Y'_i$ | $Y''_i$ | $R_i$ | $\bar{R}_i$ | $S_i$ | $Y^c$ |
|---------|-------|--------|---------|-------|-------------|-------|-------|
| 1984    |       |        |         |       |             |       |       |
| jan     | 4730  |        | 4854    | 0,975 | 0,952       | 0,954 | 4958  |
| fev     | 4604  | 4725   | 4762    | 0,967 | 0,897       | 0,899 | 5121  |
| mar     | 4459  | 4798   | 4891    | 0,912 |             |       | 4481  |
| abr     | 5398  | 4983   | 5020    | 1,075 |             |       | 5097  |
| mai     | 5470  | 5056   | 5279    | 1,036 |             |       | 5190  |
| jun     | 4896  | 5502   | 5526    | 0,886 |             |       | 5242  |
| jul     | 6242  | 5550   | 5507    | 1,133 |             |       | 5894  |
| ago     | 5591  | 5464   | 5633    | 0,992 |             |       | 5642  |
| set     | 5126  | 5801   | 5734    | 0,894 |             |       | 5689  |
| out     | 6243  | 5666   | 5660    | 1,103 |             |       | 5539  |
| nov     | 5702  | 5653   |         |       |             |       | 5536  |
| dez     | 5540  |        |         |       |             |       | 5400  |

$$\bar{R} = 0,998$$

$$S_i = \frac{R_i}{\bar{R}}$$

$$R = \prod_{i=1}^{12} R_{i_1} \times R_{i_2} \times \dots \times R_{i_{12}}$$

## BANDEIRANTES: INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO EM 1000 RTNS

| ANO/MÊS     | $Y_i$ | $Y'_i$ | $Y''_i$ | $R_i$ | $R_i$ | $S_i$ | $Y_i^c$ |
|-------------|-------|--------|---------|-------|-------|-------|---------|
| <b>1982</b> |       |        |         |       |       |       |         |
| jan         | 1027  |        |         |       |       |       | 1036    |
| fev         | 1013  |        |         |       |       |       | 1152    |
| mar         | 1146  | 1059   | 1075    | 1,066 |       |       | 1235    |
| abr         | 1049  | 1090   | 1092    | 0,961 |       |       | 974     |
| mai         | 1153  | 1094   | 1083    | 1,065 |       |       | 1058    |
| jun         | 1026  | 1072   | 1092    | 0,940 |       |       | 1021    |
| jul         | 1059  | 1112   | 1112    | 0,952 |       |       | 1030    |
| ago         | 1209  | 1112   | 1132    | 1,068 |       |       | 1188    |
| set         | 1152  | 1152   | 1161    | 0,992 |       |       | 1193    |
| out         | 1186  | 1170   | 1158    | 1,024 |       |       | 1133    |
| nov         | 1133  | 1146   | 1123    | 1,009 |       |       | 1117    |
| dez         | 1114  | 1099   | 1055    | 1,056 |       |       | 1089    |
|             |       | 1010   |         |       |       |       |         |
| <b>1983</b> |       |        |         |       |       |       |         |
| jan         | 963   |        | 983     | 0,980 |       |       | 972     |
| fev         | 831   | 956    | 999     | 0,832 |       |       | 945     |
| mar         | 916   | 1042   | 1106    | 0,828 | 0,923 | 0,928 | 987     |
| abr         | 1457  | 1170   | 1232    | 1,183 | 1,072 | 1,077 | 1353    |
| mai         | 1474  | 1293   | 1360    | 1,084 | 1,085 | 1,090 | 1352    |
| jun         | 1324  | 1426   | 1413    | 0,937 | 0,950 | 1,005 | 1317    |
| jul         | 1448  | 1400   | 1369    | 1,058 | 1,023 | 1,028 | 1409    |
| ago         | 1353  | 1338   | 1324    | 1,022 | 1,013 | 1,018 | 1329    |
| set         | 1226  | 1309   | 1265    | 0,969 | 0,961 | 0,966 | 1269    |
| out         | 1209  | 1220   | 1172    | 1,032 | 1,042 | 1,047 | 1155    |
| nov         | 1090  | 1123   | 1081    | 1,008 | 1,009 | 1,014 | 1075    |
| dez         | 966   | 1039   | 987     | 0,979 | 1,018 | 1,023 | 944     |
|             |       | 935    |         |       |       |       |         |

| ANO/MES | $Y_i$ | $Y'_i$ | $Y''_i$ | $R_i$ | $\bar{R}_i$ | $S_i$ | $Y_i^c$ |
|---------|-------|--------|---------|-------|-------------|-------|---------|
| 1984    |       |        |         |       |             |       |         |
| jan     | 889   |        | 897     | 0,991 | 0,986       | 0,991 | 897     |
| fev     | 794   | 859    | 865     | 0,918 | 0,875       | 0,879 | 903     |
| mar     | 785   | 870    | 896     | 0,876 |             |       | 846     |
| abr     | 1013  | 922    | 944     | 1,073 |             |       | 941     |
| mai     | 1095  | 965    | 991     | 1,105 |             |       | 1005    |
| jun     | 968   | 1016   | 995     | 0,973 |             |       | 963     |
| jul     | 989   | 973    | 934     | 1,059 |             |       | 962     |
| ago     | 839   | 895    | 884     | 0,949 |             |       | 824     |
| set     | 782   | 872    | 847     | 0,923 |             |       | 810     |
| out     | 879   | 822    | 821     | 1,070 |             |       | 840     |
| nov     | 789   | 819    |         |       |             |       | 778     |
| dez     | 824   |        |         |       |             |       | 805     |

$$\bar{R} = 0,995$$

## SBT: INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO EM 1000 ORTNs

| ANO/MÊS     | $Y_i$ | $Y'_i$ | $Y''_i$ | $R_i$ | $\bar{R}_i$ | $S_i$ | $Y_i^c$ |
|-------------|-------|--------|---------|-------|-------------|-------|---------|
| <b>1982</b> |       |        |         |       |             |       |         |
| jan         | 1236  |        |         |       |             |       | 1212    |
| fev         | 1145  |        |         |       |             |       | 1242    |
| mar         | 1323  | 1342   | 1418    | 0,933 |             |       | 1443    |
| abr         | 1663  | 1512   | 1595    | 1,043 |             |       | 1550    |
| mai         | 1917  | 1677   | 1738    | 1,103 |             |       | 1762    |
| jun         | 1806  | 1798   | 1837    | 0,983 |             |       | 1893    |
| jul         | 1807  | 1875   | 1877    | 0,963 |             |       | 1770    |
| ago         | 1971  | 1878   | 1942    | 1,015 |             |       | 2022    |
| set         | 1926  | 2006   | 2026    | 0,951 |             |       | 2078    |
| out         | 2321  | 2045   | 2030    | 1,143 |             |       | 2058    |
| nov         | 1962  | 2014   | 1990    | 0,986 |             |       | 1956    |
| dez         | 1846  | 1965   | 1851    | 0,997 |             |       | 1837    |
|             |       | 1737   |         |       |             |       |         |
| <b>1983</b> |       |        |         |       |             |       |         |
| jan         | 1731  |        | 1693    | 1,022 |             |       | 1697    |
| fev         | 1407  | 1649   | 1694    | 0,831 |             |       | 1526    |
| mar         | 1610  | 1738   | 1804    | 0,892 | 0,914       | 0,917 | 1756    |
| abr         | 2203  | 1870   | 1932    | 1,140 | 1,070       | 1,073 | 2053    |
| mai         | 2259  | 1993   | 2015    | 1,121 | 1,085       | 1,088 | 2076    |
| jun         | 1898  | 2036   | 1970    | 0,963 | 0,951       | 0,954 | 1990    |
| jul         | 1784  | 1903   | 1844    | 0,967 | 1,018       | 1,021 | 1747    |
| ago         | 1671  | 1722   | 1741    | 0,960 | 0,972       | 0,975 | 1714    |
| set         | 1536  | 1760   | 1763    | 0,871 | 0,924       | 0,927 | 1657    |
| out         | 2050  | 1766   | 1784    | 1,149 | 1,125       | 1,128 | 1817    |
| nov         | 1808  | 1801   | 1825    | 0,991 | 0,989       | 1,003 | 1803    |
| dez         | 1809  | 1848   | 1798    | 1,006 | 1,002       | 1,005 | 1800    |
|             |       | 1747   |         |       |             |       |         |

| ANO/MÊS | $Y_i$ | $Y'_i$ | $Y''_i$ | $R_i$ | $\bar{R}_i$ | $S_i$ | $Y_i^C$ |
|---------|-------|--------|---------|-------|-------------|-------|---------|
| 1984    |       |        |         |       |             |       |         |
| jan     | 1725  | 1660   | 1704    | 1,012 | 1,017       | 1,020 | 1691    |
| fev     | 1644  | 1609   | 1635    | 1,006 | 0,919       | 0,922 | 1783    |
| mar     | 1463  | 1584   | 1597    | 0,916 |             |       | 1595    |
| abr     | 1603  | 1537   | 1561    | 1,027 |             |       | 1494    |
| mai     | 1627  | 1615   | 1576    | 1,032 |             |       | 1495    |
| jun     | 1455  | 1591   | 1603    | 0,908 |             |       | 1525    |
| jul     | 1774  | 1566   | 1579    | 1,123 |             |       | 1738    |
| ago     | 1507  | 1632   | 1599    | 0,942 |             |       | 1546    |
| set     | 1527  | 1581   | 1607    | 0,950 |             |       | 1647    |
| out     | 1718  | 1590   | 1586    | 1,085 |             |       | 1523    |
| nov     | 1570  |        |         |       |             |       | 1565    |
| dez     | 1543  |        |         |       |             |       | 1535    |

$$\bar{R} = 0,997$$

## B I B L I O G R A F I A

- ARRIAGA, Patrícia. Publicidad, economia y comunicación masiva: Estados Unidos y México; CEESTEN, Editorial Nueva Imagen, México, DF, 1980.
- ARRUDA, Maria Arminda do Nascimento. A embalagem do sistema: estudo sobre a publicidade no capitalismo monopolista retardatário; Departamento de Ciências Sociais/FFLCH/USP, mimeo, São Paulo, 1978.
- \_\_\_\_\_. Indústria Cultural e reprodução do capital; Cadernos de Comunicação e Realidade Brasileira, Universidade Federal da Paraíba, 1982.
- ÁVILA, Carlos Rodolfo Amêndola. A Teleinvasão: a participação estrangeira na televisão do Brasil; Cortez, São Paulo, 1982.
- BERWANGER, D. Cine y televisión a bajo costo; Epoca, Quito, 1977.
- BOLAÑO, Cesar Ricardo Siqueira. A questão do público de TV no Brasil: Reflexões sobre a Pesquisa LINTAS, trabalho apresentado na VIII Reunião da Sociedade de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, Itaici, São Paulo, 1985.
- BURLAGE, R., CAZEMANJOU, J., KASPI, A. Os meios de Comunicação nos Estados Unidos: imprensa, rádio, televisão; Agir, Rio de Janeiro, 1973.
- BUNN, Derek W. Audience presence during breaks in television programs; Journal of Advertising Research, vol. 22, nº 5, out/nov, 1982.
- CAPARELLI, Sérgio. Televisão e capitalismo no Brasil; LP&M editores, Porto Alegre, 1982.
- \_\_\_\_\_. Comunicação de Massa sem Massa; Cortez, São Paulo, 1982.

- COHN, Gabriel. (org.) Comunicação e Indústria Cultural; Nacional, São Paulo, 1975.
- COUTINHO, Maurício. Padrões de consumo e distribuição da renda no Brasil; UNICAMP, mimeo, 1979.
- FEDERICO, Maria Elvira Bonavita. História da Comunicação: Rádio e TV no Brasil, Vozes, Petrópolis, 1982.
- FERRAZ, Mário. História do rádio e da televisão no Brasil e no Mundo; Ed. Achiamé, Rio de Janeiro, 1984.
- FERREIRA, Izacyl G. E FURGLER, Neyza Bravo M. Dicionário Brasileiro de Comunicação; Edições Mercado Global, 1977.
- FILHO, Aloísio da Franca Rocha. Comunicação de Massa e Estado: televisão e política de telecomunicações (1950-1975), ECA/UPS, mimeo, São Paulo, 1981.
- FILHO, Hamilton Almeida e outros. O Ópio do Povo: o Sonho e a Realidade, Edições Símbolo, São Paulo, 1976.
- HOFFMAN, Rodolfo, Estatística para Economistas, Livraria Pioneira Editora, 1980.
- KAZMIER, Leonard J. Estatística Aplicada à Economia e Administração, McGraw-Hill, 1982.
- LIMA, Luis Costa. (org.) Teoria da Cultura de Massa; Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1978.
- LINTAS. Olhos na TV: um estudo LINTAS sobre os limites de atenção durante o intervalo comercial; mimeo, São Paulo, 1983.
- MARPLAN. Relatório da Pesquisa apresentado no Seminário "As Classes C, D, E Unidas Jamais serão Vencidas"; ABA, mimeo, set/1984.

- MATTELART, Armand. Multinacionais e sistemas de comunicação; Ciências Humanas, São Paulo.
- MELLO, João Manuel Cardoso de. O Capitalismo Tardio; Ed. Brasiliense, São Paulo.
- \_\_\_\_\_. O Estado Brasileiro e os limites da estatização, in Ensaios de Opinião, 2-3, Rio de Janeiro, 1977.
- MELLO, João Manuel Cardoso de. e BELLUZZO, Luis Gonzaga de Mello. Reflexões sobre a crise atual, in Desenvolvimento Capitalista no Brasil, vários autores; Brasiliense, São Paulo, 1982.
- MICELI, Sérgio. Entre no ar em Belíndia (A Indústria Cultural Hoje); Caderno do IFCH, Campinas, 1984.
- PEREIRA, Carlos A.M. e MIRANDA, Ricardo. O nacional e o popular na cultura brasileira: televisão; Brasiliense, São Paulo, 1983.
- POSSAS, Mário Luis. Estruturas de Mercado em Oligopólio; Hucitec, São Paulo, 1985.
- \_\_\_\_\_. Dinâmica e Ciclo Econômico em Oligopólio; mimeo, UNICAMP, Campinas, 1983.
- PRADO, João Rodolfo do. TV: Quem vê Quem; Eldorado, Rio de Janeiro, 1973.
- ROBERTS, Elizabeth J. e LEMIEUX, Peter. Audience Attitudes and alternatives program ratings: a preliminary study; Television Audience Assessment Inc. Cambridge, Massachusetts, October, 1981.
- SCHILLER, Herbert I. O império norte-americano das comunicações; Vozes, Petrópolis, 1976.
- SILVA, Luis Eduardo Potech de Carvalho e. Estratégia empresarial e estrutura organizacional nas emissoras de televisão brasileiras (1950 a 1982); EAESP/FGV; mimeo, São Paulo, 1982.
- TARGET. Brasil em Foco; dados divulgados pela Revista Veja, 30.10.85 e pela Folha de São Paulo, 30.09.84.

TAVARES, Maria da Conceição. Distribuição da Renda, Acumulação e Padrões de Industrialização, in A Controvérsia sobre a Distribuição da Renda e Desenvolvimento.

TOLIPAN, Ricardo e TINELLI, Arthur Carlos (org.). A Controvérsia sobre a Distribuição de Renda e Desenvolvimento ; Zahar, 1975.

TOUSSAINT, Nadine de. A economia da informação; Zahar, Rio de Janeiro, 1979.

WERTHEIN, Jorge. (org.) Meios de Comunicação: realidade e mito; Nacional, São Paulo, 1979.

TVS-SBT. Relatório da Pesquisa apresentado no Seminário "As Classes C, D, E Unidas Jamais serão Vencidas"; ABA, mimeo; set/84.

## PERIÓDICOS

ANUÁRIO ABAP, 1981.

ANUÁRIO Brasileiro de Mídia, vários números.

ANUÁRIO Brasileiro de Propaganda, vários números.

GRUPO de Mídia de São Paulo. Verba de Mídia no Brasil; edições de 1980 a 1984, São Paulo, mimeo.

LEDA. Investimento Publicitário: verba e participação (1º semestre de 82 a 1º semestre de 83); mimeo, 1983.

MERCADO Brasileiro de Comunicação; Secretaria de Imprensa e Divulgação da Presidência da República; 2ª edição, Brasília, 1983.

MERCADO Global. Evolução dos custos em televisão de 72 a 78, maio a agosto de 78.

\_\_\_\_\_. Grupo de Mídia de São Paulo. Os custos de mídia e o poder de compra do mercado anunciantes; jan/fev de 1984.

\_\_\_\_\_. Os anos de ouro da comunicação no Brasil, nº 2; 1980.

REVISTA Comunicação e Sociedade nº 9, jun/83.

REVISTA Meio e Mensagem. Informe Especial, nº 25.

REVISTA Meio e Mensagem. "Os anos 70".

REVISTAS Briefing, Meio e Mensagem, Propaganda e Boletim ADERT, todos os números de janeiro/80 a dezembro 85.

ENSAIOS de Opinião, 2-6, 1978.