



## Monografias II

### TV Guerra de Programação e Lógica Mercadológica

Cassiano Ferreira Simões

**Observatório de Comunicação – Departamento de Economia/  
Núcleo de Pós-Graduação em Economia**

Universidade Federal de Sergipe – Av. Marechal Rondon, s/n. Cidade Universitária  
Prof. José Aloísio de Campos.  
Jardim Rosa Elze.49100-000 – São Cristóvão SE Brasil

URL: [www.eptic.he.com.br](http://www.eptic.he.com.br) e-mail: [eptic@ufs.br](mailto:eptic@ufs.br) tel: (55.79) 212-6775 ou  
212-6776 fax: 212-6766

Aracaju, outubro de 2000.

Cassiano Ferreira Simões

**TV**  
GUERRA DE PROGRAMAÇÃO E  
LÓGICA MERCADOLÓGICA

Universidade Federal do Espírito Santo  
Vitória  
1999

Cassiano Ferreira Simões

# TV

## GUERRA DE PROGRAMAÇÃO E LÓGICA MERCADOLÓGICA

Monografia realizada sob orientação do prof. doutor Rogério Monteiro, do Departamento de Administração da UFES, apresentada ao Departamento de Comunicação Social em cumprimento às exigências para a obtenção de grau de especialista em Políticas de Comunicação Organizacional.

Universidade Federal do Espírito Santo  
Vitória  
1999

Cassiano Ferreira Simões

**TV**  
GUERRA DE PROGRAMAÇÃO E  
LÓGICA MERCADOLÓGICA

.....  
Prof. Rogério Monteiro

.....  
Prof. Giovandro M. Ferreira

.....  
Prof.a Juçara Brites

*A Hellen, Alda e Isabela;  
verdadeiras razões da minha vida.*

*Aos meus amigos do Projeto Cada Doido com Sua  
Mania; com eles descubro a vida todo dia.*

*A Rogério Monteiro, meu orientador neste trabalho,  
que permitiu que eu fosse eu mesmo.*



***“...É a lei da sobrevivência, e se  
houver necessidade vamos mudar  
a programação de hora em hora”.***  
**Silvio Santos**

## **RESUMO**

A Programação de uma emissora de TV de massa é uma dimensão viva de contato com seu público. Dentro do sistema central (parte do ambiente de marketing delineada por Philip Kotler) a grade de programação se caracteriza como um produto colocado a venda e, surpreendentemente, a audiência também se caracteriza como um produto oferecido à troca. A presença da audiência aqui na categoria de produto é inusitada, mas faz parte do sistema de troca existente entre a emissora e seus telespectadores, muito embora seja uma relação mercadológica baseada somente na demanda, sem objetivos diretos de lucro (este está presente na relação principal de troca que acontece com o anunciante, verdadeira fonte de lucro). Conseqüentemente, o autor propõe uma análise da programação e dos programas de TV a partir deste princípio (a demanda), alicerçada nos hábitos de TRABALHO e LAZER dos cidadãos da sociedade contemporânea. Por fim, as duas relações mercadológicas são postas lado a lado: a relação emissora/telespectador e a relação emissora/anunciantes.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	7
<b>SUMÁRIO</b> .....	8
<b>APRESENTAÇÃO:</b> .....	10
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>Caracterização e formulação do problema</b> .....	13
<b>Delimitação teórica do estudo</b> .....	14
<b>Relevância do tema</b> .....	14
<b>Método</b> .....	17
<b>Realização e limitações metodológicas</b> .....	17
<b>CAPÍTULO I – A PROGRAMAÇÃO E PRODUTO DA TV</b> .....	19
<b>1. Guerra de Programação</b> .....	19
<b>2. Telespectadores são os clientes da TV?</b> .....	21
<b>3. As Concessões de TV Abertas</b> .....	22
<b>4. A Relação Mercadológica</b> .....	24
<b>5. Pesquisa e Audiência</b> .....	26
<b>6. Marketing</b> .....	28
<b>CAPÍTULO II – O PRODUTO DA TV VISTO POR DENTRO</b> .....	32
<b>7. Princípios de Programação</b> .....	32
<b>8. Grade de Programação</b> .....	36
O Dia.....	37
A Semana.....	40
<b>9. Periodicidade, Evolução e Continuidade</b> .....	41
9.1. Horizontalidade e Verticalidade.....	41
9.2. Evolução.....	42
9.3. Periodicidade.....	43
9.4. Continuidade.....	44
<b>CAPÍTULO III – A PROGRAMAÇÃO ESTRATÉGICA</b> .....	46
<b>10. Perspectiva de Futuro</b> .....	46
<b>11. Marca e Qualidade</b> .....	47
<b>12. Segmentação</b> .....	50
Segmentação por horário.....	50
<b>13. Importância da Segmentação</b> .....	53
<b>CAPÍTULO IV – GRADE DE PROGRAMAÇÃO E ESTRATÉGIA</b> .....	57



<b>14. Campeão de Audiência.....</b>	<b>57</b>
Segmentação por canal.....	59
<b>15. Globo, SBT e Record.....</b>	<b>60</b>
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>66</b>

## **APRESENTAÇÃO:**

Esta é uma monografia final do curso de pós-graduação em Políticas de Comunicação Organizacional do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Espírito Santo. Visa refletir sobre a programação de TV, mais especificamente a grade de programação das TVs abertas. Tomamos por base a TV brasileira em seus aspectos gerais, mas acreditamos estar fazendo um trabalho mais geral. Partimos do pressuposto de que a televisão brasileira é uma das mais desenvolvidas do mundo. A Rede Globo de Televisão é a 4ª maior e o padrão das concorrentes é de excelente nível técnico.

A programação de TV e a Grade de Programação (GP) são compostas por quatro diferentes abordagens que foram se mostrando ao longo da confecção deste estudo, e estão distribuídas em quatro capítulos correspondentes, que são:

### 1. A programação é o produto da TV.

Quais são os limites do que é público nas concessões de canais de TV? O que é empresarial/mercadológico?

Esta caracterização é importante porque não são bem claros os contornos da questão da programação de TV e da audiência devido a diversos fatores e o principal deles é a política de distribuição de canais de rádio e de TV no Brasil, que os investe da qualidade de concessão pública. Conseqüentemente, as expectativas de uma programação voltada para os interesses do público existem, e isto pode não estar contemplado nas ações que realizam hoje as emissoras de TV. Esta é uma abordagem mercadológica com conceitos que investigam a relação de clientela entre emissoras de TV e audiência.

### 2. O Produto da TV visto por dentro

Programação e audiência são produtos das emissoras de TV. Estes produtos devem ter uma consistência interna que os explica e os definem. Esta abordagem se constitui uma proposta de teorização da programação. Aqui

serão procurados os elementos internos, intrínsecos e constituintes das programações de TV e das suas grades. É a TV descortinada a partir de um prisma teórico, oferecendo ações sobre as quais se podem buscar eficácia. Desta forma seus resultados se confirmariam em quaisquer circunstâncias das diversas empresa de TV. Ou seja, existe aqui uma busca por conceitos que sejam gerais, independentes das situações específicas encontradas no tempo e no espaço. Os principais são as noções de Periodicidade, Evolução e Continuidade.

A partir daí a programação de TV é analisada pelo uso que dela fazem seus telespectadores. Este uso é o que faz variar os gêneros de programas televisivos em um leque de possibilidades que vão do ENGAJAMENTO à VAGUEAÇÃO. Estes conceitos propostos, por sua vez, são retirados da dinâmica da sociedade moderna voltada para o trabalho e para a produção. Sobre a dicotomia Trabalho x Lazer vamos tentar sustentar as nossas propostas.

### 3. Grade de Programação e Audiência

Definidos os elementos da relação mercadológica, trataremos agora da transformação destes produtos em mercadorias. Dentre os aspectos considerados estão os objetivos organizacionais e os conceitos estratégicos do marketing. Esta é uma abordagem que analisa a relação mercadológica entre emissora e telespectador, que é uma das relações mercadológicas em questão. A segunda, entre as emissoras e seus anunciantes, será analisada no capítulo à frente.

### 4. Grade de Programação (GP) e Anunciantes

Esta é uma abordagem administrativa, ligada ao marketing, mas avançando para as questões de administração estratégica. Pretende analisar a relação mercadológica existente entre as emissoras de TV abertas e seus anunciantes, ressaltando a importância estratégica da GP neste contexto.

De uma forma geral esta monografia fala da GP como uma perspectiva real de ação, como uma verdadeira possibilidade de ser colocada em prática. Acreditamos que as pequenas TVs e os canais comunitários têm grande necessidade de subsídios que sustentem suas práticas do dia-dia. Mesmo as

grandes Redes têm interesse em repensar as suas grades. A nossa vontade é de oferecer reflexões que permitam que os pequenos busquem eficácia e sobrevivam dentro deste contexto de grandes potências empresariais.

Para encerrar esta apresentação, gostaria de propor que a maior parte dos conceitos existentes aqui possam também ser aplicados ao veículo rádio (o que evidentemente implicaria em novos estudos, mas que podem ser bem utilizados a partir de adaptações e do uso de bom senso).

## INTRODUÇÃO

### ***Caracterização e formulação do problema***

Acreditamos hoje que a programação de TV está sendo pouco relevada por seus estudiosos. Se por um lado os programas de TV são constantemente estudados o mesmo não acontece com a programação. Talvez fique a impressão de que, no final, ela seja um amontoado de programas e que não faz diferença o conjunto. Mas a programação tem muitas particularidades que escapam à individualidade dos programas. E talvez o maior exemplo disto seja a política organizacional; ela não age necessariamente sobre programas isolados mas não se furta a agir sobre o produto final. Se a política não determina os conteúdos dos programas de uma grade, ela determina a própria grade.

Além disso, o perfil do programa e o perfil da programação muitas vezes não correspondem. Um programa pode ser de entretenimento, educativo ou jornalístico, mas é o seu conteúdo que vai apontar se ele é popular, elitista, segmentado, de massa, superficial, profundo. Suas características de conteúdo é que irão “compor” a GP em busca de um resultado que reflita o perfil empresarial da emissora.

Mesmo assim poderemos encontrar programas de perfis de um tipo habitando uma programação com perfil oposto. Neste caso a proporcionalidade da participação é que indicará o perfil final da emissora.

Assim, nossos esforços estão voltados a responder às seguintes questões relativas à programação de TV:

- O que é uma Grade de Programação e para que serve?
- Quais os fundamentos de uma GP?

De forma complementar buscaremos refletir sobre as programações de TV e os contextos que as inserem.

- Qual a influência da audiência de uma emissora de TV aberta na sua GP (audiência determinando emissora)?

- Qual a importância da GP nas estratégias de conquista dos consumidores (emissora determinando audiência)?
- Quais são os modelos de programação possíveis de serem apreendidos, alguns arquétipos gerais?

### ***Delimitação teórica do estudo***

As motivações que originaram o presente estudo são reveladoras de seus objetos teóricos. Somos da área da Publicidade e Propaganda, e por isso mesmo muito afeitos às questões de eficiência e eficácia da comunicação. Pudemos, em duas oportunidades da vida profissional, indagar a nós mesmos sobre questões relativas às programações de rádio e de TV. Foram momentos em que tivemos que decidir que linhas políticas deveríamos adotar em nossas relações (institucionais) com a audiência. Foram situações reais nas quais precisamos de parâmetros também reais e não os encontramos.

Sendo tão objetivos os problemas passados que geraram esta monografia, passamos a buscar ferramentas também objetivas para as soluções. O primeiro passo foi encarar a questão da audiência como uma demanda. Este marco delimita forçosamente nosso trabalho e o insere dentro das referências de marketing.

Como parâmetro de análise, o marketing é uma opção coerente. Olhar a audiência por este prisma confere sentido às ações de programação (e às Grades de Programação). Para nossa análise da audiência nos baseamos também em alguns estudos de mídia existentes no universo da Publicidade e Propaganda.

### ***Relevância do tema***

A comunicação social é ao mesmo tempo desejo e necessidade. Atualmente, é prerrogativa de ascensão institucional em todos os setores da sociedade, tanto no Brasil quanto no restante do mundo industrializado. Ter acesso aos meios de comunicação de massa significa ter PODER, capacidade de manobra de recursos financeiros e humanos. Os veículos que detêm as maiores audiências são cortejados. Os que têm menos, são disputados. Quem

ainda não tem acesso a esta amplificação da dádiva da fala, quer ter. Aqui se incluem as minorias sociais, as comunidades de bairro, as pequenas associações culturais e esportivas e outros públicos. As formas de se iniciar uma emissora de rádio ou de TV são geralmente baseadas neste poder da comunicação social. Por isso as emissoras raramente nascem organizadas, com planejamento e métodos de gerenciamento profissionalizados. Esta monografia busca, de forma bastante inicial, suprir uma pequena parte desta lacuna.

A evolução natural de uma rádio ou TV comunitária a leva a se deparar com uma gama de questões que dizem respeito aos seus telespectadores. Explorar as diversas facetas da GP pode oferecer a oportunidade de alguém usar competentemente este valioso instrumento de contato com os públicos. Os benefícios são diversos para, especialmente, as pequenas organizações e comunidades que vão fazer uso de canais comunitários de TV a cabo e que deverão pleitear e receber concessões de rádio comunitárias nos próximos anos. Uma correta compreensão de seus princípios poderão significar um grande diferencial aos pequenos que precisarão, de uma forma ou de outra, competir com as grandes redes de TV brasileiras.

Em palestra aos interessados no canal comunitário de Vitória a jornalista Beth Costa<sup>1</sup>, presidente da Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ), disse com relação ao processo de criação do canal comunitário do Rio de Janeiro: “Nós<sup>2</sup> tínhamos a certeza de que não queríamos repetir o que encontramos nas redes de TV abertas”, fazendo referência ao tipo de programação que se pretendia. Ela disse ainda que se considera o horário nobre daquele canal comunitário o horário depois das dez horas da noite, ou seja, depois do horário nobre das emissoras abertas. Esta afirmação demonstra a necessidade de buscar alternativas ao que já está estabelecido, usando o estabelecido como referência

---

1 Costa, Beth. Seminário de Utilização do Canal Comunitário. Promovido pelo Sindicato dos Jornalistas Profissionais do ES e pelo Sindicato dos Bancários do ES. Vitória, 09/07/99.

2 NA: aqui ela se refere ao grupo que iniciou as discussões sobre o canal comunitário, que depois viria a se transformar na Associação de Usuários do Canal Comunitário do Rio de Janeiro.

Esperamos que as rádios e as TVs alternativas venham a ter, a partir do conhecimento dos recursos de GP que oferecemos, maior capacidade de reflexão e, se possível, de resistência em função das suas concorrências.



## ***Método***

Esta é uma pesquisa eminentemente exploratória quanto a seus fins, em virtude da inexistência de pensamentos que busquem dar conta da GP enquanto ferramenta estratégica de emissoras de TV e de suas relações com a audiência. Obviamente seu conteúdo não esgota a totalidade de aspectos do tema.

Optamos pela não realização de uma pesquisa quantitativa comparando as programações de TV existentes (análise de conteúdo) por estarmos em busca de princípios gerais, descompromissados com a realidade brasileira ou qualquer outra. Quanto aos meios, é, portanto, uma pesquisa bibliográfica na qual são buscadas, na mídia instituída, notícias importantes sobre programações, principalmente os fatos apelativos marcantes ocorridos na televisão brasileira no ano de 1998. Assim tivemos a oportunidade de refletir sobre as programações, suas grades e suas estratégias na sua forma mais abstrata, buscando as recorrências de fatos (e de modelos de ações) e transformando-os em condições reais de manipulação.

## ***Realização e limitações metodológicas***

O presente trabalho foi iniciado com os primeiros questionamentos acerca de políticas de programação há vários anos. Começou a tomar corpo com a execução do projeto proposto ao Departamento de Comunicação Social da UFES em 1998. Foi realizado, entretanto, entre os meses de outubro de 1998 e julho de 1999. Os dados são originários de fontes secundárias, destacando-se duas principais: a imprensa noticiosa geral e a especializada em mídia e, o livro autobiográfico de Walter Clark, provavelmente o mais importante executivo da história da Rede Globo de Televisão e da história da televisão brasileira. A partir de seus relatos francos dos procedimentos e políticas adotados na construção da TV Globo de então, pudemos depreender diversas “verdades” que se depois configuraram para nós como princípios.

São estes dados que manipulamos à luz de pensamentos e de pensadores que acreditamos confiáveis, em busca de iluminar este assunto ao mesmo tempo tão hermético e tão polêmico que é a programação de TV. Uma

das preocupações deste trabalho é que sirva de subsídio para as novas concessões de TV comunitárias em seu empenho junto a sua comunidade. Como vai ser possível disputar audiência com as grandes redes nacionais sem um razoável embasamento das políticas de formulação de programação? As pequenas emissoras provavelmente descobrirão que as promoções são um agradável atrativo para seus telespectadores. Da mesma forma, serão mais abordadas por patrocinadores locais quanto maiores forem os índices de audiência alcançados na região.

Assim, esperamos estar produzindo um estudo sobre a GP de TV que esteja baseado nos princípios mercadológicos, mas que esteja em consonância com os princípios das demandas e, não necessariamente, com os objetivos de lucro. Um estudo abrangente o suficiente tanto para espelhar as estratégias usadas pela Rede Globo como para subsidiar de lógica a programação das pequenas concessões de TV educativas, universitárias e comunitárias do Estado e (quem sabe?) do Brasil.

## CAPÍTULO I – A PROGRAMAÇÃO E PRODUTO DA TV

Este capítulo apresenta, primeiro, o contexto de programação de TV do ano de 1998. Depois discute a forma de inserção deste no sistema mercadológico. A partir da classificação das emissoras de TV na qualidade de intermediário de marketing, tentaremos classificar a audiência e os anunciantes nas possibilidades existentes no Sistema Central de Marketing.

### **1. Guerra de Programação**

As imprensas geral e especializada em assuntos de mídia, no ano de 1998, tratou de assuntos relativos às programações das emissoras de TV. A importância do tema pode ser medida pela repercussão que ele gerou na sociedade. Abaixo a transcrição parcial da reportagem de capa da revista *Veja* de 18/03/98, que trouxe farto material de mais de 15.000 palavras divididas em 15 parágrafos e diversas fotos sobre o Programa do Ratinho, tido como um fenômeno de audiência e de bizarrices<sup>3</sup>, além de outras matérias que debateram as programações das TVs:

#### NOVO FENÔMENO DA TV

Com seu desfile de bizarrices, Ratinho dispara na audiência e se torna uma atração do vídeo.

Nunca se viu nada igual na televisão brasileira. Brandindo para as câmeras um cassetete de 40 centímetros, voz alterada e olhos esbugalhados, o apresentador defende a idéia de que enfiar bala em bandido é mais barato do que mantê-lo preso.<sup>4</sup>

#### BAIXARIA NA GLOBO

A Rede Globo esta preparando um novo programa, com teor sensacionalista, que passará a ser exibido em 99. O primeiro piloto já pode ser apreciado pelo público durante o último "Fantástico": foi o quadro da entrevista do "maníaco do parque", Francisco de Assis Pereira. Com produção da

---

3 VALLADARES, Ricardo, e SANCHES, Neuza. *O novo Fenômeno da TV*. *Veja* [on line], São Paulo : Abril Cultural, 18/03/98. Disponível: <http://www2.uol.com.br/veja/> [capturado em 11/03/99].

Central Globo de Produção (CGP), apesar da participação do repórter Marcelo Rezende, a entrevista rendeu à Globo excepcionais 40 pontos de audiência. Este número é bem superior ao normalmente apresentado pelo "Fantástico", que fica em torno de 36 pontos.<sup>5</sup>

... a direção da Globo tentou, num primeiro momento, popularizar ainda mais o programa de Fausto Silva, incluindo as famosas baixarias do sushi erótico e a exibição do deficiente físico conhecido como "Latininho". Pegou mal e a emissora voltou atrás. A nova estratégia da emissora é encher a tarde com atrações capitaneadas por cantores sertanejos, empurrando Faustão para o início da noite<sup>6</sup>.

O Programa do Ratinho se constituiu um verdadeiro show de baixaria durante o ano de 1998, a tal ponto que trouxe a tona o debate da (auto) regulamentação da programação televisiva no país<sup>7</sup>. Esta verdadeira “guerra” teve como balisador – que quase se transformou em um símbolo dela – a pesquisa de audiência “real time”, realizada pelo IBOPE desde 1997 na cidade de São Paulo com 600 domicílios. O assunto fez parte de seguidas reportagens, incluindo uma na revista Veja sobre o Programa do Ratinho.

A fascinação pelo programa apelativo tem origem em processos de aferição de audiência instantâneos. Os apresentadores Gugu Liberato e Faustão, por exemplo, que travam uma ferrenha batalha dominical, são constantemente informados em que patamar estão os seus índices. Isso lhes permite alongar ou diminuir determinadas

---

4 Ibid.

5 TV Crítica [on line]. Baixaria na Globo. 26/11/98. Disponível: <http://www.geocities.com/TelevisionCity/Studio/4067> [capturado em 11/01/99].

6 VALLADARES, Ricardo. Faustão perde peso. Veja [on line], São Paulo : Abril Cultural, 18/03/98. Disponível: [http://www2.uol.com.br/veja/070499/p\\_137a.html](http://www2.uol.com.br/veja/070499/p_137a.html) [capturado em 09/04/99].

7 NA: O assunto foi tratado, entre outros, no jornal Folha de São Paulo, em suas edições de 26/11/98 e 29/12/98 e se refere à proposta do Senador da República Arthur da Távola (PSDB-RJ) de condicionar as renovações das concessões de TV à aprovação de um código de auto-regulamentação através da Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e TV (ABERT).

## **2. Telespectadores são os clientes da TV?**

Política de programação: como pensá-la sem levar em conta a sobrevivência da empresa? É possível considerar a relação emissora/telespectador a partir do ponto de vista mercadológico? É razoável? É honesto com os princípios sociais com os quais se envolvem os canais de TV na medida em que são com concessões públicas que devem se transformar em benefícios e retornarem à própria sociedade?

Estas são questões com as quais nos defrontamos no início da caminhada neste trabalho monográfico e que persistiram até quase o fim. No começo não era possível encontrar uma forma de justificar nossas convicções de que a GP deve ser algo racional e cheio de objetividade sem sentir-nos desconfortáveis perante algumas questões obviamente verdadeiras, embora eventualmente cercadas de pontos de vista contraditórios. Se uma empresa de TV é uma concessão que a sociedade “empresta” a um grupo empresarial em troca de certos benefícios, como justificar que a programação seja pautada no gosto do consumidor médio de TV?

Assumimos, então, o desafio de olhar a GP como uma ferramenta mercadológica, com a tarefa de tentar comprovar a existência do telespectador em uma relação de mercado sem contradizer as nossas convicções sociais. Só a partir daí deveríamos tentar compreender os mecanismos e apreender a importância estratégica da GP para as emissoras de TV. Estamos convictos hoje de que considerar o telespectador como parte desta relação mercadológica não faz desta uma relação aliciada. Isso porque as relações mercadológicas são fatores que envolvem as demandas em qualquer relação, seja educacional, seja instrucional, informativa, cultural, assistencial, e todas as demais.

---

8 VALLADARES, Ricardo, e SANCHES, Neuza. O novo Fenômeno da TV. Veja [on line], São Paulo : Abril Cultural, 18/03/98. Disponível: <http://www2.uol.com.br/veja/> [capturado em 11/03/99].

Admitir que são as relações comerciais que geram, que promovem a GP – e por sua vez a audiência – não implica em abrir concessões. Os processos mercadológicos não desobrigam qualquer instituição de compromissos sociais. Mesmo sendo a demanda um fenômeno econômico, ela não se relaciona obrigatoriamente com o lucro. De certa forma, o mesmo raciocínio que norteia as empresas privadas também o poderia fazer para as empresas sem fins lucrativos. A administração por objetivos não visa necessariamente o lucro.

Existe na sociedade, de maneira geral, um certo rancor ao lucro. Esta predisposição depreciativa se mostra na maior parte das vezes justificável, haja visto a postura de muitas empresas sem escrúpulos que preferem manter o lucro a manter o cliente. Mas os formuladores do marketing acreditam hoje que o lucro é resultado da satisfação deste. Assim, as organizações se humanizam e apostam no cliente como forma de otimizar seus esforços e, aí sim, atingir seus objetivos.

O marketing e suas atividades servem tanto para uma empresa que visa lucro quanto para uma que não visa. Um museu tem uma clientela, mas qual é o museu que não gostaria de aumentar sua clientela? Eles têm objetivos a cumprir. Que sejam objetivos de resgatar a memória, de enriquecer o passado cultural de um povo, etc. Se tem esse objetivo, precisa de gente, de clientes. Da mesma forma, qualquer canal de TV. Além disto, uma empresa que dá lucro não é uma coisa vil. A ética comercial fomenta padrões de comportamento aceitáveis nas relações mercadológicas entre as empresas de TV e seus telespectadores. Embora nem todas as organizações pratiquem os preceitos éticos inerentes às suas atividades, a maior parte concorre em relativa harmonia.

### **3. As Concessões de TV Abertas**

A maior parte das emissoras de TV têm caráter comercial efetivo. A televisão em grande parte dos países é um negócio, uma empresa comercial. Esta é uma tendência mundial, como atestam as privatizações dos canais estatais europeus na década de 80. O Brasil está, em alguns aspectos, à frente no que tange à qualidade e ao know how do fazer televisivo. Por este motivo vamos tomá-lo como referência para nossa análise, mas também estaremos

fazendo referências à televisão comercial norte-americana, que conhecemos por vivência e por estudos. Isto não quer dizer que nosso modelo seja impecável. Absolutamente! Os problemas são clamorosos e serão abordados aqui.

Se por um lado o Brasil está à frente nos aspectos comerciais, de produção e de programação, por outro ficou léguas atrás. A atuação das emissoras brasileiras enquanto ferramenta a serviço da qualidade de vida da população é praticamente inexistente. Reconhecemos isto envergonhados. Talvez existam no mundo países que tenham superado os problemas sociais de seu povo com o auxílio da TV de massa, mas por aqui isto não aconteceu. E parece que não vai acontecer. As regras de distribuição de concessões de TV estimulam este pensamento. A lei 4.117 de 27/08/62, que institui o Código Brasileiro de Telecomunicação, ao qual se reporta toda a legislação posterior, não diz diretamente que as emissoras de rádio e TV podem ter fins lucrativos, mas dá uma pista em seu artigo 41, em referência à propaganda eleitoral, que

As estações de rádio e de televisão não poderão cobrar, na publicidade política, preços superiores aos em vigor, nos 6 (seis) meses anteriores, para a publicidade comum (...)

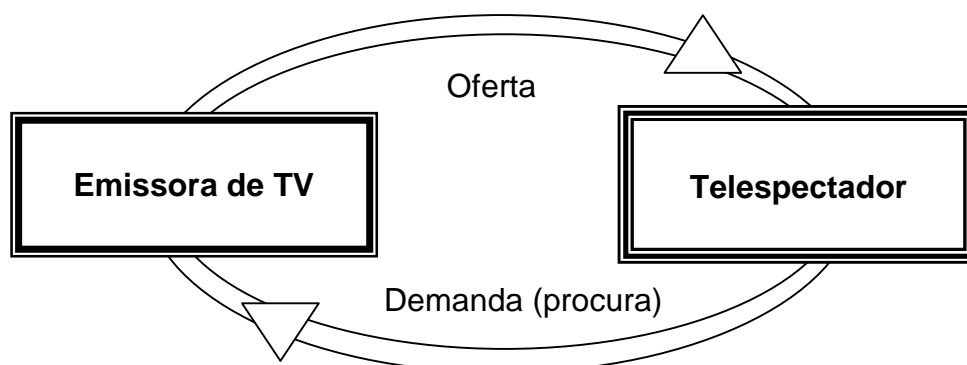
O decreto-lei 236 de 28/02/67, que complementa a Lei nº 4.117, é muito revelador das opções políticas feitas pelo Brasil na época de sua elaboração. Ele proíbe empresas privadas com fins lucrativos de realizarem teledifusão educativa, permitida somente a governos federal, estaduais e municipais, universidades e fundações. Mas o decreto-lei 236 vai além e proíbe toda espécie de comercializações nos canais educativos. Talvez valha a pena futuramente estudar os motivos desta separação das duas formas de concessões de TV, especialmente esta proibição imputada às concessões educativas. Mas a forma como foram estabelecidas deixa claro que as concessões comerciais tinham funções comerciais, e que serviriam para serem exploradas com a finalidade de obtenção de lucro. A educação, por outro lado, estaria sendo privilegiada em concessões diferenciadas, que, quem sabe, erradicariam o analfabetismo. Se os objetivos da ditadura militar eram de privilegiar a educação o que ela conseguiu foi autorizar às concessões

comerciais a agir com toda a liberdade. Educação não seria problema porque as concessões educativas dariam conta do recado.

Mas o que se viu como resultado foi o inverso. Limitadas por restrições legais de comercialização, as emissoras educativas se transformaram em um problema para o país e as emissoras comerciais vão muito bem, obrigado. E, o pior, com a consciência limpa!

#### **4. A Relação Mercadológica**

Mas qualquer relação de demanda é uma relação mercadológica, e assim o é entre emissora de TV e seus telespectadores. Não importa se ela é pública ou privada, se é comunitária ou paga. Importa é que pessoas querem assistir algo que pode ser apresentado por ela. Isto caracteriza uma situação de demanda, que é acolhida pelo marketing.



Para toda oferta de programação existe uma procura e vice-versa

Quando um hospital considera seus pacientes como clientes e para eles vai em busca de eficácia, ele pode vir a ser considerado um excelente hospital, não importando se é público ou privado – as ferramentas do marketing estão disponíveis para ambos os casos. Um museu governamental que não cobre ingresso de seus visitantes não irá cumprir com seus objetivos se não for visitado. Os objetivos podem ser nobres como “preservar a cultura” ou “propiciar o estudo da história do povo da região” e outros mais. Se ninguém for lá, não serve.



Este visitante é um dos lados de uma relação de troca que se estabelece sem o objetivo de lucro financeiro. Kotler diz que o marketing está presente em qualquer lugar onde haja uma troca:

Marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca.

Para que haja uma troca ele pressupõe algumas condições, que são:

1. Existem duas partes;
2. Cada parte tem algo que pode ter valor para a outra;
3. Cada parte é capaz de se comunicar e de fazer a entrega;
4. Cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta.<sup>9</sup>

Assim, uma troca não pressupõe o envolvimento de dinheiro ou de lucro, podendo (e até devendo) ser uma relação em que ambos os lados se sintam prestigiados. Aliás este é precisamente um dos maiores preceitos do marketing: quando os dois lados ficam satisfeitos a troca tende a se repetir (e assim a gerar maior lucro). Da mesma forma uma emissora educativa de TV também preza por sua audiência. Diversas armas são usadas para conquistar os públicos para seus programas educativos e de entretenimento. Muitas destas armas são mercadológicas, e as mais famosas são as promoções por sorteio e a distribuição de ingressos/brindes para shows musicais.

O lucro só é característico das empresas privadas. Para as organizações que não visam lucro os objetivos são os mais diversos e os métodos usados estes casos específicos são, portanto, diferenciados. Segundo Kotler

A razão básica para uma organização que não visa lucro interessar-se pelos princípios formais de marketing é que eles permitem que a organização se torne mais eficaz na obtenção de seus objetivos. As organizações numa sociedade livre dependem das trocas voluntárias para que possam realizar seus objetivos. Os recursos devem ser

---

9 KOTLER, Philip. *Marketing* : Edição Compacta. São Paulo : Atlas, 1980.

atraídos, os empregados devem ser estimulados, os clientes devem ser encontrados<sup>10</sup>.

Acreditamos, então, que estamos lidando com uma relação mercadológica porque envolve pessoas que demandam por algo e organizações que são por elas demandadas. Mas, que relação é esta?

## **5. Pesquisa e Audiência**

Os pontos que um programa atinge no IBOPE são os principais argumentos de vendas de intervalos comerciais de uma TV. IBOPE é a sigla de Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística, que foi fundado em 1942 no Rio de Janeiro com o objetivo de realizar pesquisa de opinião pública sobre determinadas pessoas e acontecimentos<sup>11</sup>. Se dedica desde então, entre outros, à aferição da audiência de TV no Brasil. Seu nome acabou se confundindo com o próprio serviço que realiza. A palavra IBOPE de nome próprio de uma organização passou a ser usado como substituta genérica para as pesquisas de mercado e sondagens de preferências.<sup>12</sup>

Pesquisa de audiência de TV é a forma de pesquisa de mercado que verifica a quantidade de telespectadores que se ocupam com determinados programas. São dados importantes na medida em que a “valorização” dos programas se dá por uma via narcísica em que o melhor é o mais visto, mais procurado, mais desejado. Para o anunciante, quanto maior a audiência, maior será a abrangência da comunicação realizada. Seguindo a mesma linha, quanto maior for a audiência, mais caro será cada minuto pago pelos anunciantes no mercado da publicidade, que é o grande cliente e impulsionador da televisão comercial. Este mercado tem como característica a objetividade de suas ações e a procura por melhor relação custo x benefício para suas mensagens. Os espaços disponíveis para veiculação são analisados racionalmente à procura de melhores desempenhos para os produtos anunciados. Questões como público-alvo, segmentação, posicionamento

---

10 \_\_\_\_\_. *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo : Atlas, 1978.

11 IBOPE. In Nova Enciclopédia Barsa (CD ROM). Enciclopédia Britânica do Brasil [S.l.]. 1998.

12 FERREIRA, Aurélio B. de H. *Dicionário Aurélio Eletrônico V. 1.4* (CD ROM). Rio de Janeiro : Nova Fronteira. [1994].

diferenciam um intervalo comercial de uma emissora do intervalo comercial de outra.

A principal forma de verificação desta eficiência publicitária se chama Custo Por Mil (CPM). Segundo o Dicionário Brasileiro de Mídia o Custo Por Mil

É o valor que se obtém da divisão do preço de uma inserção em uma publicação ou emissora pelo total de sua audiência expressa em números absolutos, em milhares.  
(...)<sup>13</sup>

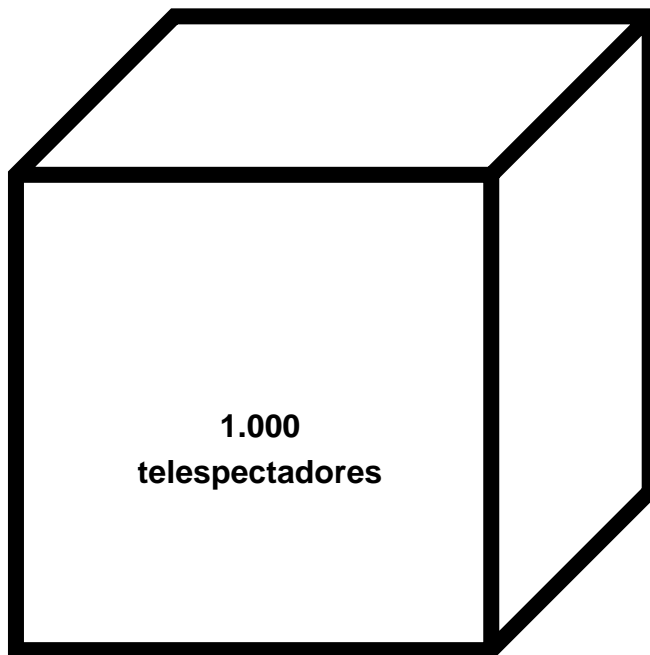
Traduz-se pelo valor gasto pelo anunciante para atingir cada grupo (audiência) de 1.000 pessoas. É o fator de benefício da propaganda. A efetividade de um anúncio depende do número de receptores que o receberão. É isto que diferencia o valor de uma inserção de 30 segundos em uma TV com ampla distribuição de seus sinais da mesma inserção em uma TV menor. De forma equivalente, uma veiculação em rede nacional é mais cara do que uma veiculação local pelo número da audiência que está em jogo.

Veja no exemplo abaixo os casos que têm a mais alta relação custo x benefício:

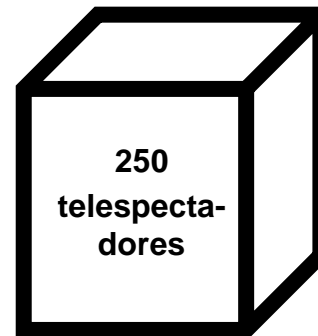
---

13 Custo por mil. Ferreira, Izacyl G. et al. Dicionário Brasileiro de mídia. 2ª ed. São Paulo : Mercado Global, 1996. P. 34.

**Caso 1 - R\$ 1.000**



**Caso 2 - R\$ 500**



O que significa que um programa de TV que custe R\$ 1.000 e tenha uma audiência de 1.000 telespectadores vai ter um custo por mil (CPM) de R\$ 1.000, enquanto um outro que custe R\$ 500 mas que só tenha uma audiência de 250 telespectadores vai ter um CPM de R\$ 2.000. O programa que custa R\$ 500 é mais caro do que o que custa R\$ 1.000, portanto. Então, o valor do espaço comercial não é um número absoluto, mas um valor relativo à audiência do programa. Em termos gerais isto explica a importância do tamanho da audiência para um programa de TV.

## **6. Marketing**

A televisão, como os demais veículos de comunicação, responde, no ambiente de marketing, à função de “intermediários de mercado”, que segundo Kotler são

...empresas que ajudam a empresa a promover, vender e distribuir seus produtos para os compradores finais. Incluem intermediários, firmas de distribuição física, *agências de serviços de marketing* (grifo nosso) e agentes financeiros.

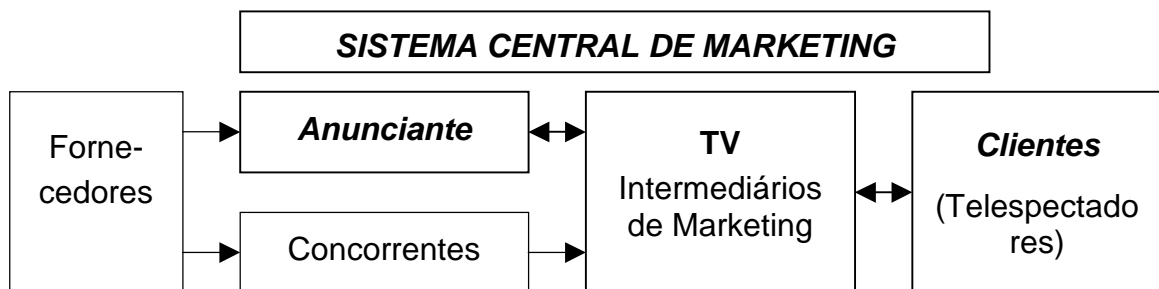
Sendo que

**Agências de serviços de marketing** (grifo do autor) são empresas de pesquisa de mercado, agências de propaganda, empresas que trabalham na mídia....<sup>14</sup>

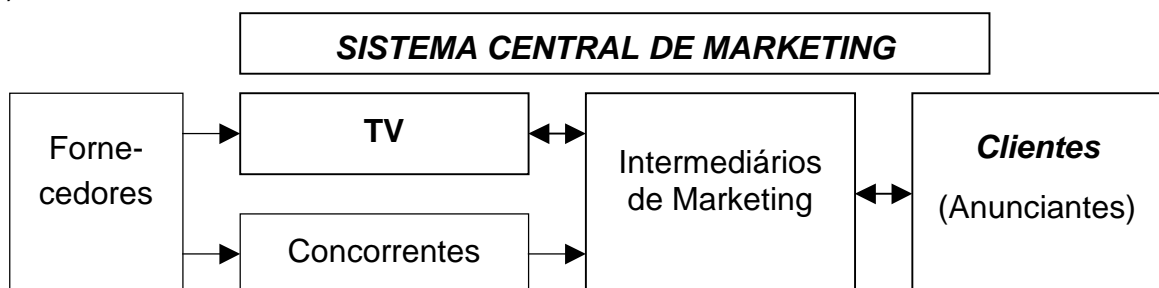
A comunicação como ferramenta empresarial e mercadológica se configura um intermediário, um terceiro em uma relação de troca que se estabelece entre uma empresa e seus consumidores (mercado). Um sistema de marketing é um conjunto de instituições e fluxos significativos que liga as organizações a seus mercados<sup>15</sup>.

Mas conforme o esquema abaixo proposto por Kotler, no Sistema Central de Marketing o veículo TV dispõe de duas possibilidades principais de visualizar seus clientes.

1) Audiência como cliente.



2) Anunciantes como clientes.



Sistema Central de Marketing de Philip Kotler

A rigor a primeira hipótese traz a emissora de TV como objeto de um sistema mercadológico de um anunciante. Ela é um complemento, eventualmente acessório, que pode ou não fazer parte dos planos do outro.

14 KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 5ª edição. São Paulo : Prentice-Hall do Brasil, 1993.

Quando um anunciante faz seus planos anuais ou quinquenais, as emissoras são convocadas ou não a comparecerem a esta função; são externas ao processo em curso. O mesmo anunciante é também o selecionador dos produtos e serviços que lançará mão para cumprir suas metas.

Esta passividade, este lugar secundário de quem espera, não combina com a agressividade com que concorrem entre si as emissoras de TV no Brasil e no mundo. Como se sabe, televisão é um negócio altamente competitivo em que os telespectadores são contabilizados às unidades e depois agrupados para fazerem número. A constante divulgação dos índices de audiência delata desta disputa. Do outro extremo da inércia existe uma empresa aguerrida que é sujeito do seu destino. Quando esta emissora de TV sai da apatia do “ser intermediário” e assume sua condição de “ser empresa” no seu sistema comercial, significa dizer que se transforma em sujeito de uma nova cadeia de relações que conta, por sua vez, com outros intermediários (agências de propaganda, bancos e institutos de pesquisa, por exemplo), concorrentes, fornecedores e, curioso, anunciantes como clientes (ver gráfico 2- anunciantes como clientes).

Olhando a audiência por esta perspectiva, buscando inseri-la nas possibilidades oferecidas pelo Sistema Central de Marketing, o telespectador não se configura como cliente. Ele é algo que está mais perto da condição de produto do que de outra coisa. A programação da TV é seu produto e a audiência é o efeito deste produto. E mais, é ela que é oferecida à venda aos anunciantes. É o principal argumento de vendas de intervalo comercial.

Esta dedução vem em parte da convicção de que anunciantes são os verdadeiros clientes das emissoras de TV. Os telespectadores não o são. Telespectadores projetam uma demanda às emissoras de TV que por isso caracterizam a relação como mercadológica. Mas, clientes, efetivamente, eles não são. E, ao contrário do que se pode pensar em um primeiro momento, também não consomem nenhum produto. Não consomem a programação da TV. Na verdade a audiência é também o produto que a TV comercializa. Os espaços comerciais são negociados aos anunciantes com seus respectivos

---

15 \_\_\_\_\_. *Marketing* : Edição compacta. São Paulo : Atlas, 1980.

números de audiência, que os referendam como “um bom negócio”. E esses compram e pagam pelos produtos adquiridos.

Programas de TV e suas audiências não são nada senão os produtos que a TV comercializa aos anunciantes. Não há outra possibilidade. Na relação TV-audiência não há PREÇO, um dos ítems que poderiam caracterizar o telespectador como comprador de algo. E como se sabe, telespectador não compra os programas de TV. Ele os assiste. E só!

## **CAPÍTULO II – O PRODUTO DA TV VISTO POR DENTRO**

A programação de TV e a audiência são, como vimos anteriormente, o produto que uma emissora comercializa com anunciantes, seus verdadeiros clientes. Tentaremos, então, explorar esta relação emissora/telespectador e mostrar a programação por dentro, seus componentes, suas articulações, seus princípios. Como se ela pudesse ser olhada com uma lupa, seus segredos devem aqui ser desvendados.

### ***7. Princípios de Programação***

Para que a GP seja pensada como ferramenta estratégica precisamos descortinar seus princípios norteadores. Mas antes da grade devemos nos ater aos conceitos relativos à programação em si, uma vez que são estes que formam aqueles. E para isto quero propor uma nova caracterização para a programação.

Quando um telespectador liga seu aparelho de TV, ele busca um programa para assistir e confia à TV a oportunidade de oferecer-lhe algo, um conteúdo. Esta procura e esta oferta de um programa são uma definitiva oportunidade de relação entre este conteúdo e o telespectador. A sua escolha vai deflagrar um processo em que ele será o único responsável por uma efetiva utilização daquele conteúdo. Vai se iniciar um processo de fruição, de transformação de uma significação em conhecimento humano, em vivência. De um lado estão informações e seus significantes, do outro, o telespectador e seus significados. Esta relação tem efeitos objetivos. O sujeito desta relação está prestes a se submeter a um fenômeno de comunicação em que seu grau de envolvimento determinará o aproveitamento final.

O engajamento ou não do telespectador no conteúdo de determinado programa é diretamente proporcional à quantidade de esforço que o mesmo terá que despender para fruir do mesmo, para assimilá-lo, assisti-lo. É o que podemos chamar de grau de dificuldade de um programa, tanto para o público médio quanto para alguns segmentos específicos. Este verdadeiro desgaste mental inerente ao processo de fruição se contrapõe à descontração existente



no lazer, quando o desgaste mental da fruição está presente em níveis mínimos.

O grau de dificuldade de um programa nos oferece uma polarização em dois extremos. A esta polarização chamaremos aqui de ENGAJAMENTO e VAGUEAÇÃO.

Denominamos ENGAJAMENTO o comprometimento que insere o conteúdo do programa de TV no que se poderia chamar de Projeto de Vida do telespectador. É a perspectiva do objetivo instrumental da comunicação conforme explicada por David Berlo<sup>16</sup>, em que a satisfação se dá não pelo conteúdo mas pelos desdobramentos posteriores que o conteúdo daquela comunicação vai instrumentalizar. É quando a comunicação é usada para instrumentalizar ganhos posteriores, oposto ao uso consumatório, imediato, em que a comunicação é o próprio ganho. Exemplificando, a comunicação terá sido instrumentalizadora se uma anedota oferecida a um receptor servir para que ele se sobressaia em uma roda de amigos, ou seja, tenha uma finalidade posterior. A mesma anedota será consumatória se trazer o riso, o prazer imediato pelo seu cunho intrínseco de humor.

Nesta medida, quanto maior for o interesse objetivo focalizado em um programa de TV, maior esforço deverá ser feito pelo telespectador para fruí-lo. Está em jogo a participação daquele conteúdo em um projeto de vida pessoal, de produção. Um projeto que envolve a perspectiva de ganhos financeiros, de melhoria na qualidade de vida, aumento da reserva instrucional como perspectiva de melhorar o nível hierárquico, salarial, etc. O engajamento levado aos extremos caracteriza-se como uma explosão de comprometimento pessoal com as demandas do mundo. Este perfil caricaturado é o que poderia formar o segmento de um canal só de notícias, só educativo ou só de previsão do tempo, por exemplo.

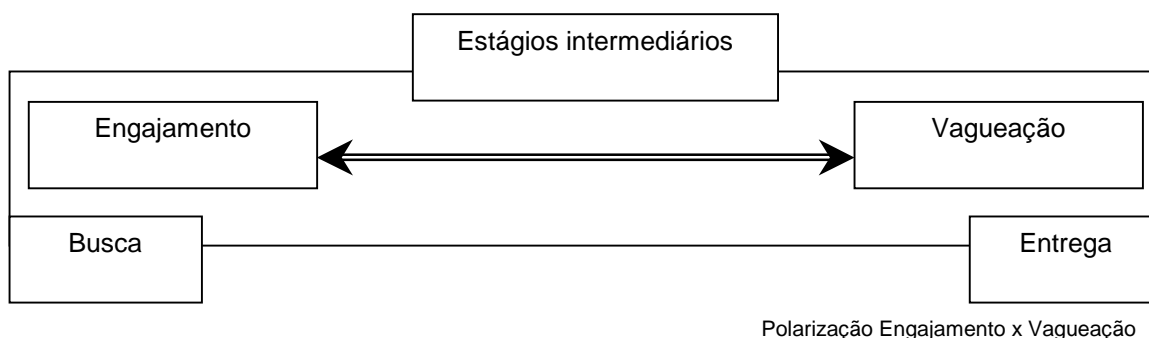
Por outro lado a VAGUEAÇÃO está relacionada ao divertimento, à comicidade e ao humor, polo inverso do desgaste mental presente no engajamento. É a perspectiva do objetivo consumatório, oposto do objetivo instrumental, em que a satisfação da comunicação se dá imediatamente pelo

---

16 BERLO, David K. *O processo de comunicação*. Rio de Janeiro : Ed. Fundo de Cultura, 1960.

próprio conteúdo, e, em seu extremo, em nada instrumentalizando para o futuro. Faz parte do elenco de emoções do ser humano, comumente apontado como “válvula de escape” das pressões da sociedade contemporânea.

As relações de trabalhos são características do estágio atual da civilização. Trabalho e Lazer são conceitos que se complementam para explicar os atuais caminhos do mundo, sem no entanto se misturarem. Como está colocado nos dias de hoje, o trabalho não admite falhas. A administração da produção e a linha de montagem fordista inauguraram o trabalho repetitivo e transformaram as formas de produção. Nelas, faz sentido o produto e não importa o sujeito que o produz. O consumo, por outro lado, está relacionado ao prazer e ao lazer.



Mesmo que não haja tal indicação explícita, os programas de TV fazem parte de um mapa subjetivo que localiza as sensações das pessoas. Neste mapa o gênero noticiário participa como o conteúdo que “redime”, que desculpa o telespectador da liberdade que se permite de assistir a programas de entretenimento. De forma inversa, o mesmo noticiário pode ser uma distração para uma pessoa profundamente comprometida com um projeto educacional, um grande projeto de trabalho ou mesmo um aprendizado tecnológico de treinamento.

A polarização lazer/engajamento está presente no dia a dia das pessoas. É ela que constrói a seqüência de busca e entrega, que são as duas formas de relação possíveis no contato com a TV. É a relação do telespectador com a TV como com a própria vida. Ali se busca algo, o que requer esforço, desgaste pessoal em função de um projeto futuro, ou se entrega a algo, o que

não requer esforço e não tem um projeto, tem só a perspectiva de tempo presente.

O maior exemplo de programa de engajamento é o educativo. Por outro lado, a vagueação parece estar mais caracterizadamente localizando os programas humorísticos, apresentados como a sua expressão máxima. Como intermediários poderíamos ter ainda os documentários, a dramaturgia, os programas de auditório, etc., todos passíveis de enquadramentos dentro deste leque de possibilidades que vão do ENGAJAMENTO à VAGUEAÇÃO. Podem-se ainda serem propostas diversas outras faixas de adequação, como engajamento parcial, engajamento leve, vagueação média, vagueação intensa, engajamento extremo, etc.

Partindo dos pressupostos anteriores, propomos uma caracterização dos gêneros dos programas televisivos segundo suas finalidades.

entretenimento

noticiosos

educativos

- Os programas de entretenimento são aqueles preocupados com o lazer, oposto do trabalho, na forma que o cidadão médio está acostumado a se inserir.

- Os noticiosos estão de alguma forma relacionados com o trabalho, com a condição do telespectador/cidadão frente a necessidade social de estar a par das notícias importantes do mundo.

- Os programas educativos fazem o extremo do comprometimento. Eles estão definitivamente relacionados ao trabalho e ao desenvolvimento pessoal, à especialização do homem cidadão/trabalhador. Sendo que todos os demais gêneros podem ser inseridos neste leque de possibilidades.

Propomos então que:

- O trabalho combina com o programa educativo, que instrumentaliza o indivíduo e seus projetos futuros.

- O lazer combina com o programa de entretenimento, que relaxa o indivíduo e permite a ele compensar as pressões do dia-dia.

## **8. Grade de Programação**

A GP foi utilizado pela primeira vez no Brasil de forma intuitiva em 1963, quando a TV Excelsior foi inaugurada e a TV Rio precisava de algo para compensar a desvantagem que tinha no seu plantel de artistas.

Aquilo era a gestação de um novo conceito de programação, o de uma programação harmônica, segmentada em faixas, com a programação de mesmas características para o mesmo tipo de público de cada faixa. (...) uma idéia simples e revolucionária: a de fazer uma programação em faixas divididas por gêneros de programas e compatíveis com o público de cada horário. (...) Em cada faixa de horário, todos os dias da semana, haveria programas semelhantes.<sup>17</sup>

O conceito já não era novo nos Estados Unidos da América, mas ninguém simplesmente o utilizava no Brasil – e nem o conhecia. Quando utilizado para tentar fazer frente ao nascimento em grande estilo da TV Excelsior mostrou ser eficiente. Depois da TV Rio foi com seu idealizador para transformar definitivamente a Rede Globo de Televisão no potência que hoje é.

---

17 CLARK, Walter e PRIOLLI, Gabriel. *O Campeão de Audiência*. São Paulo : Nova Cultural/Best Seller, 1991.

	SEG	TER	QUA	QUI	SEX
05:55	Programa Ecumênico				
06:00	Telecurso				
06:45	Bom Dia Praça - BPRA				
07:15	Bom Dia Brasil - NBRA				
08:00	Angélica (Angelmix) - AMIX				
11:20	Angélica (Caça Talentos) – ATAL				
12:00	Os Trapalhões - TRAS				
12:30	Praça TV 1ª Edição – PTV1				
12:55	Globo Esporte – GESP				
13:15	Jornal Hoje – JHOJ				
13:40	Vídeo Show – VIDE				
14:10	Vale a Pena Ver de Novo – VALE				
15:30	Sessão da Tarde – TARA				
17:30	Malhação – MALH				
18:00	Novela I – N18H				
18:50	Praça TV 2ª edição – PTV2				
19:05	Novela II – N19H				
20:00	Jornal Nacional – JNAC				
20:50	Novela III – N20H				
21:50	Tela Quente	Casseta e Planeta	Mulher	Você Decide	Globo Repórter
22:30		Minisséries	Minisséries		
22:50	Jornal da Globo	Jornal da Globo	Jornal da Globo		
23:30		Intercine	Intercine		
00:00	Intercine	Corujão 1	Corujão 1		
00:20		Corujão 1	Corujão 1		
01:50	Corujão 1	Corujão 1	Corujão 1		
02:10		Corujão 1	Corujão 1		

Grade de Programação: Rede Globo de Televisão (Julho/98)

### O Dia

Mas a primeira ação para o estabelecimento da GP é compreender que o telespectador busca na TV relações de compensação para seu trabalho/frustração ou de comprometimento pessoal com um projeto futuro. Ela é formada por um número de programas que preenchem o tempo disponível de

programação de uma emissora de TV. O dicionário brasileiro de mídia traz a seguinte definição:

Grade de programação. Mapa com programas e horários de uma emissora da rádio ou TV.<sup>18</sup>

É partir desta relação que tem o telespectador com a TV que os programas devem ser ordenados. O processo de formação da GP se inicia na disponibilidade da audiência. Seu momento de lazer – ou de não trabalho – o torna um telespectador em potencial, pelas facilidades existentes no televisor, tanto de proximidade quanto de custo. Próximo o aparelho está. Custo ele não tem. Usá-lo ou não é só uma questão de escolha.

Esta disponibilidade descreve um público potencial que é facilmente perceptível. Habitualmente as crianças estudam pela manhã ou pela tarde, o que faz delas telespectadores potenciais em momentos em que os adultos trabalham. De madrugada, os adultos, os que dormem até tarde, que trabalham até tarde, são públicos igualmente potenciais. Mas isto não pode explicar tudo. Como fazer com os horários em que todos os públicos estão em casa? Como fazer com os públicos que são minoria mas que podem estar ávidos por programação diferenciada?

A disponibilidade do telespectador não explica tudo, mas talvez as razões desta disponibilidade, o que ela significa, possam ser reveladoras. Se um telespectador está disponível, ele o está porque de alguma forma a sociedade industrial o colocou em disponibilidade, como forma de exclusão ou como forma de compensação/ descanso pela jornada de trabalho ocorrida. Se o trabalho é importante para a produção, sua relação com o descanso é vital para a audiência e para a programação de TV.

Partindo deste princípio, apresentamos a primeira unidade de análise para esta relação, que será, então, correspondente à primeira unidade que marca a dicotomia trabalho/lazer, que é o DIA. A unidade primeira da programação não é a hora, como se poderia supor. Nem mesmo as unidades de programas. Nelas não se pode realizar a compensação trabalho x lazer.

---

18 Grade de Programação. Ferreira, Izacyl G. et al. Dicionário Brasileiro de mídia. 2ª ed. São Paulo : Mercado Global, 1996. P. 34.

Dentro das 24 horas do dia o cidadão trabalha de 6 a 8 horas sem direito a lazer. O trabalho é, por princípio, maçante, duro, desgastante e desagradável. Não é uma questão de direito mas sim de dever. Quando deixa o seu labor, o tempo do trabalhador lhe dá pouca oportunidade de lazer: de 6 a 8 horas são reservadas ao sono, algumas reservadas à família e compromissos sociais, algumas ao transporte e o pouco que sobra é, enfim, dedicado à televisão que é uma forma possível de lazer sem dispêndio de dinheiro.

Um cálculo rápido para trabalhadores com jornada de 8 horas diárias:

Trabalho:		8h
Transporte (ida e volta):		2h
Sono:		7h
Tempo livre diário (diferença):		7h
Total:		24h
(Importante frisar que aqui não constam os compromissos familiares e sociais, de onde se conclui que as pessoas de uma forma geral têm muito pouco tempo para se dedicarem à TV).		

Mas não está-se aqui negando a importância da unidade HORA na construção da grade de programação (como poderá ser constatado mais adiante nesta monografia). Apenas tenta-se estabelecer a unidade do DIA como a chave para o desenvolvimento geral da GP; como a unidade mínima privilegiada para realizar esta relação Trabalho x lazer. O dia é a chave da marcação do tempo no que se refere à programação de TV. É a unidade de tempo privilegiada para isso.

Além disso, o dia tem uma delimitação natural por ser visualmente marcado pelo dia e pela noite – o intervalo determinado pelo movimento de rotação, em que a terra gira em torno de si mesma – o que não acontece com as outras unidades, como a hora ou a semana.

### *A Semana*

Como já foi dito, a lógica de toda a elaboração da programação de TV está na dicotomia TRABALHO X LAZER. Assim, o fim da semana significa, numa análise ampla, LAZER e o início e o meio da semana, TRABALHO. A programação do fim da semana se apresenta, então, como uma forma de recompensa pela semana “suportada”, intensa, cansativa.

Chegamos, então, à importância da semana na grade. Ela é a outra noção capital que participa do mundo se movimentando em TRABALHO X LAZER. Não que as outras sejam desimportantes, como a hora, o mês e o ano, mas o DIA e a SEMANA trazem com maior força as modulações da sociedade industrial. Como seriam as férias se fossem todas, de todos os trabalhadores, no mesmo mês do ano. A semana, no entanto, não tem seus limites precisados pela natureza, mas sim pela produção industrial, pela rotina do trabalho, pela intercalação trabalho/descanso. É muito mais convencional do que o dia.

Temos uma programação baseada em novela e noticiário para o início e o meio da semana e uma programação formada por programas de auditório, filmes e humorísticos no fim da semana<sup>19</sup>. Um programa semanal como A Praça é Nossa, do SBT, caracteristicamente de Vagueação, tem a possibilidade de despertar essa expectativa do telespectador, fazendo-o sentir recompensado pela sua semana de trabalho, marcando assim seu fim de semana.

Apresentamos, então, nossa definição para a Programação de TV:

**UMA PROGRAMAÇÃO DE TV É UM COMPOSTO DE PROGRAMAS  
DISPOSTOS ORDENADAMENTE QUE SE SUCEDEM POR  
UNIDADES DE DIAS E SEMANAS VISANDO ATINGIR OBJETIVOS  
ORGANIZACIONAIS.**

---

19 NA: Em entrevista à revista Veja de 03/12/97 José Bonifácio de Oliveira Sobrinho, o Boni, admite que a programação da Rede Globo está baseada no tripé novela-noticiário-novela.



## **9. Periodicidade, Evolução e Continuidade**

Os gêneros dos programas dizem respeito à relação que o telespectador mantém com a TV. Estas diferenciações se constituem nos princípios universais da grade de programação. Uma emissora de TV apresenta a seus telespectadores uma GP que não é nada senão uma proposta de relaxamento e tensão que se molda de acordo com os diferentes horários do dia, dos diferentes dias da semana e das diferentes semanas do mês.

Em nossa proposta de uma teorização para a programação de TV, tentaremos nos basear em aspectos previsíveis, recorrentes, que podem ser desvendados e manipulados de forma objetiva. Os mecanismos constituintes desta relação foram abordados por Walter Clark, que diz que a GP são

... programas arranjados verticalmente, por faixa de horário, ao longo do dia, e distribuídos horizontalmente, nos dias da semana, por semelhança de gênero.<sup>20</sup>

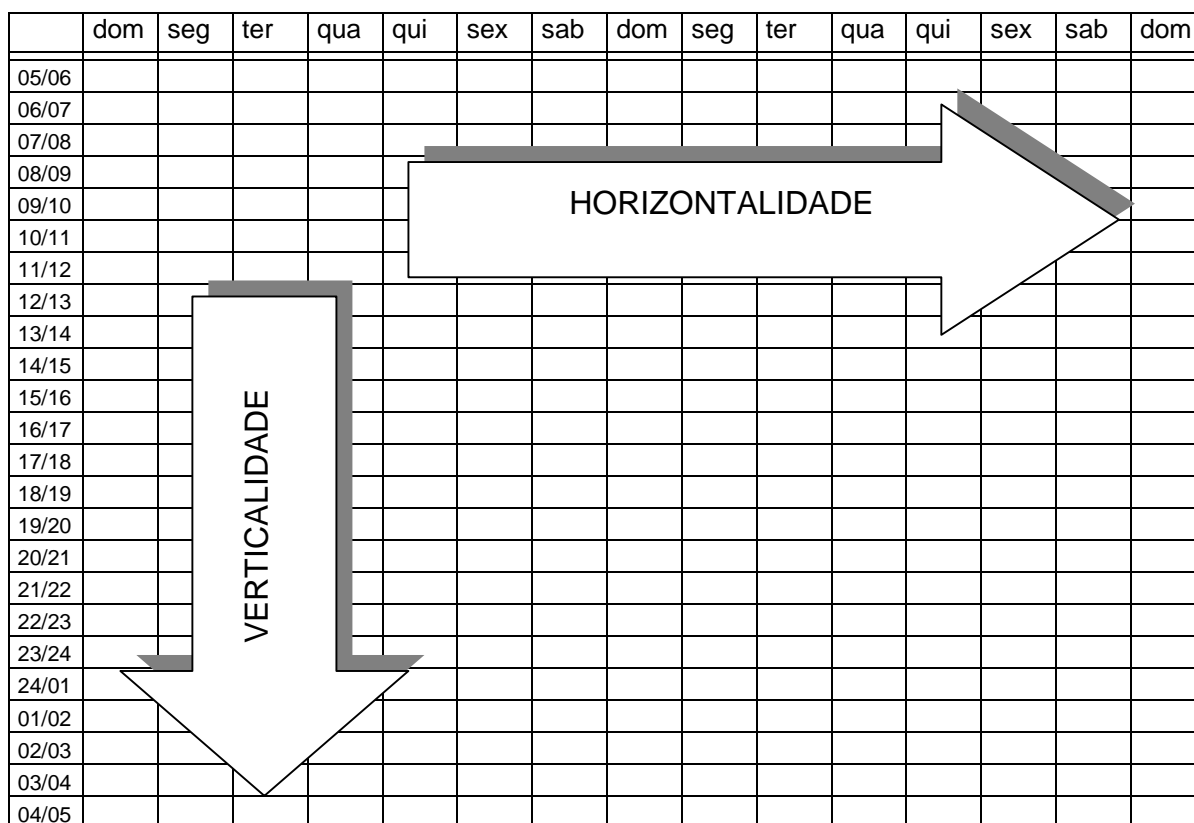
Periodicidade, Evolução e Continuidade são as três dimensões de raciocínio que aqui relacionaremos como vertical (Evolução) e horizontal (Periodicidade e Continuidade).

### **9.1. Horizontalidade e Verticalidade**

Chamamos de horizontalidade à seqüência da programação diária, semanal, mensal e anual. Estas se contrapõem à perspectiva da hora, seqüência que se desenrola “de cima para baixo” quando inserida na grade – e que a isto chamamos de verticalidade. Na figura abaixo - uma simulação de duas semanas de uma GP - é possível visualizar estes princípios.

---

20 CLARK, Walter e PRIOLLI, Gabriel. *O Campeão de Audiência*. São Paulo : Nova Cultural/Best Seller, 1991.



## 9.2. Evolução

Evolução é o desenvolvimento da programação durante o dia, desde a manhã até a madrugada. Em um “crescendo”, a seqüência dos programas que se sucedem formam uma espécie de massa plástica, um plasma que vai entregando-se sempre para adiante, em movimentos viscerais de contração e descontração.

A Evolução diz respeito à sucessão dos programas em função dos hábitos da audiência. Como fazer para que, ao fim de um programa, o telespectador não migre sua atenção para outros canais ou para outras atividades de lazer. Como estabelecer seqüências lógicas e profícuas de fidelização? Tudo isso sendo articulado dentro de uma perspectiva mercadológica de eficiência em relação à demanda do telespectador.

Evolução é a perspectiva vertical, a descendência dos diversos programas que se sucedem dentro da grade, hora a hora até formar o dia, visando a formação de uma seqüência compreensível. Depois do Jornal Hoje

vem o Vídeo Show, depois vem Vale a Pena Ver de Novo, depois a Sessão da Tarde, etc. Se a unidade mínima de programação é o dia, a evolução de cada hora em função deste todo é de extrema importância. Como vai evoluir este conjunto de programas dispersos de forma a realizarem uma seqüência lógica no fim? Como “costurar” um todo com esta coerência?

A Evolução tem esta função e ainda uma outra: dentro dela é que são “ajustados” os horários do dia permitindo que programas “ao vivo” se intercalem com outros gravados. Esta é uma visão de tempo que denominamos “timing” e que será abordada em uma oportunidade futura.

### 9.3. *Periodicidade*

A Periodicidade de um programa diz respeito à quantidade de exposição que o consumidor deseja de um determinado programa. Exemplo: os programas infantis (Angel Mix) são diários mas há uma percepção de que os programas para jovens, mais especificamente o Xuxa Park, devem ser semanais, até porque estes têm uma carga maior de compromissos sociais do que as crianças. O especial de Natal deve ser anual simplesmente porque o público só o deseja nesta época.

Chamamos de periodicidade a distribuição dos programas televisivos dentro dos períodos de dia, semana, mês e ano, principalmente. A periodicidade de um programa de TV é uma perspectiva horizontal de análise, que se refere a uma linha de ação no tempo ancorada em uma determinada regra de validação pontuada pelo calendário gregoriano.

A localização temporal dos programas de TV está intimamente ligada à forma de reconhecimento que o telespectador tem dos mesmos. Tem mais forte influência na programação final quanto menor for o período/hiato entre programas; quanto maior for o período/hiato, menor será o grau de consistência que ele proporcionará.

A baixa consistência de uma programação é, entretanto, é uma perspectiva imediata que tem importância estruturadora.

Uma emissora de TV deve ser capaz de propor ações de longo prazo como forma romper com sua rotina semanal, com o objetivo de estabelecer uma memória, uma história que permita a sua consolidação.

A periodicidade do Jornal Nacional é diária. O curto intervalo/hiato entre este programa e outros do mesmo tipo permite uma forte continuidade proporcionada ao telespectador. Esta perspectiva não é, entretanto, sutil em consequência da extrema repetição com que acontece. Não tem a magia de conteúdo existente nos programas anuais, por exemplo, que são oportunos e, terminados eles, só retornam em um ano.

Por outro lado a repetição usada nesta perspectiva horizontal é capaz de *amarrar* "ad infinitum" a atenção do telespectador. O sistema de pautas ancoradas nas pautas dos dias anteriores é uma ação de grande funcionalidade. Qualquer pessoa se interessa em saber que desdobramentos ocorreram dos fatos do dia anterior.

A periodicidade, mantida no tempo, provoca na audiência uma postura de credibilidade e confiança no canal de TV.

#### **9.4. Continuidade**

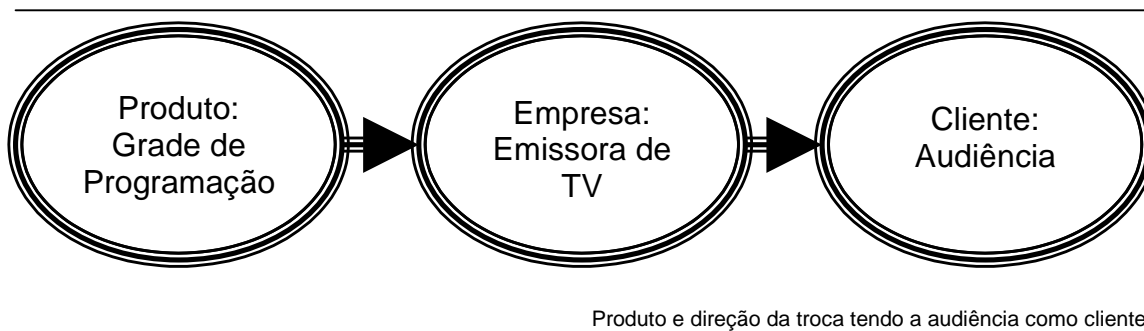
Continuidade é a evolução dos programas dentro da periodicidade. Este princípio carrega características dos dois anteriores. As novelas se sucedem em capítulos, os telejornais produzem as notícias de hoje para formar uma seqüência com as de ontem e preparar as de amanhã, os filmes das mesmas faixas de horário carregam características em comum que permitem uma definição do perfil da audiência. A seqüência de acontecimentos encadeados em pautas proporciona fidelidade no telespectador que busca a recompensa do seu interesse pela pauta do dia anterior.

A continuidade é outro conceito que "amarra" as semanas, os meses e os anos. Não se pode imaginar uma grade de programação que abra mão deste valioso recurso. Simplesmente porque ele é o responsável pela manutenção da audiência. Sem continuidade, o amanhã passa a ser igual ao hoje, não há motivo para uma nova investida no futuro se não for plantada uma curiosidade pelo programa passado, como bem sabem os pauteiros dos telejornais e os roteiristas das telenovelas.

Fica aqui o alerta de que esta é uma função muito mais do setor de produção do que do setor de programação de uma emissora de TV. Porém, a fidelidade advinda da continuidade é uma das mais importantes posturas que se pode esperar de uma audiência.

## CAPÍTULO III – A Programação Estratégica

Neste capítulo a programação será mostrada como uma dimensão estratégica em função da audiência e dos objetivos das emissoras de TV. A relação mercadológica é agora analisada tendo a GP como o produto da troca e, como cliente, a audiência que consome esta GP.



### 10. *Perspectiva de Futuro*

A audiência na TV é abordada com uma ferramenta chamada GRADE DE PROGRAMAÇÃO. É a partir dela que o produto televisivo se transforma em algo viável no nível organizacional; interface definitiva de uma empresa de teledifusão com o mundo.

A GP é um instrumento objetivo, planejado, de contato. É a perspectiva de planejamento de uma programação que se pretende eficaz. É uma proposta, um desejo de que algo se realize em um tempo futuro. Como já foi dito, ela é o mapa, o projeto de programação que se pretende implantar. Um planejamento do futuro é feito basicamente a partir de estratégias e táticas. A grade de programação é aqui vista, então, como um procedimento estratégico na relação de uma emissora com sua audiência.

O marketing determina que são 3 as principais ferramentas estratégicas controláveis pelas organizações<sup>21</sup>. São as variáveis de que dispõe a administração para abordar seus mercados:

---

21 Kotler, Philip. *Marketing*: Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

## Composto de Marketing

### Segmentação

### Posicionamento

Um importante conceito destes é o Composto de Marketing, ou Marketing Mix, que abrange as decisões de PRODUTO, PREÇO, PONTO (distribuição física) e PROMOÇÃO. São variáveis controláveis da administração usadas para se adaptar ao ambiente mercadológico, que é por princípio incontrolável.

A programação e a audiência são os verdadeiros produtos da TV massiva e no pensamento mercadológico elas são uma parte substancial das preocupações organizacionais. Dentro do Composto de Marketing ou marketing mix, ocupam a função do item Produto. Algumas considerações possíveis são os atributos do produto, especificamente a Qualidade do Produto. Outra abordagem de produto diz respeito à Marca e ao Reposicionamento da Marca<sup>22</sup>, questões tratadas a seguir.

## **11. Marca e Qualidade**

Marca é uma das questões que envolvem toda a organização. Sua abrangência diz respeito ao reconhecimento da audiência mas também reflete nos anunciantes. A imagem de uma emissora está diretamente ligada à sua vitrine, que é a GP, e suas ações negativas “resvalam” na comercialização bem como suas ações positivas a favorecem. A Marca está ligada ao conceito de posicionamento. Ambos se completam, na medida em que a marca posiciona o produto e o posicionamento do produto determina a imagem que os consumidores têm da marca.

Posicionamento se define assim:

A **posição** de um produto é a maneira como ele é *definido pelos consumidores* (grifos dos autores) no que diz respeito aos atributos importantes – o lugar que o produto ocupa

---

22 \_\_\_ e Armstrong, Gary. *Princípios de Marketing*. 5ª edição. São Paulo : Prentice-Hall do Brasil, 1993.

nas mentes dos consumidores em relação aos produtos  
dos concorrentes<sup>23</sup>.

Da mesma forma, tem determinante importância, tanto na marca quanto no posicionamento, a qualidade estabelecida para o produto. Mas, o que é uma boa TV e o que é um bom programa? E o que o que é apelativo em televisão?

As emissoras que se envolvem na concorrência pelo telespectador têm forçosamente que se deparar com uma questão de base que é responder à pergunta o que é qualidade? E ainda terão que responder para quem?

Os estudiosos brasileiros da década de 70 eram muito críticos em relação à Rede Globo e sua programação massiva. Era ruim a programação até perceberem que suas novelas eram comercializadas no exterior, o que fazia da Rede Globo algo a mais do que um objeto do imperialismo norte-americano, como se acreditava<sup>24</sup>. Mais recentemente a sociedade inteira, e não só os intelectuais, se deparou com o Programa do Ratinho. O discurso mudou e de uma hora para outra a Rede Globo se transformou em referência de qualidade sem que nada tivesse sido alterado em sua programação<sup>25</sup>. Se algo foi modificado, foi mais para buscar o nível da concorrência, como comprovam alguns de seus novos programas, especialmente um chamado Linha Direta<sup>26</sup>.

#### Para o marketing o termo qualidade designa

“a capacidade deste (o produto) em desempenhar suas funções. Ela inclui a durabilidade geral do produto, sua confiabilidade, precisão, facilidade de operação e reparos e outros atributos valiosos. Alguns destes atributos podem ser mensurados objetivamente. Contudo, do ponto de vista do marketing, a qualidade deve ser mensurada em termos de percepção do comprador.

---

23 Ibid. P. 161.

24 CAPARELLI, Sérgio et al. *Estudo comparado da televisão pós-fordista e de sua regulamentação no cone sul*. PreTextos (on line). Disponível em <http://www.facom.ufba.br/pretextos/capparelli3.html>. Retirado em 13/06/98.

25 Recentemente destituído do cargo de Supervisor Geral da Rede Globo, José Bonifácio de Oliveira Sobrinho disse em entrevista à revista Veja de 13/12/97 que “sugeriria (à Rede Globo) fazer um programa popular de qualidade. Não aconselharia, nunca, imitar o senhor Ratinho”.

26 Linha Direta tem uma linha de conteúdo que enfoca ações policiais, porém buscando casos que sejam referência pela sua importância na sociedade.



Para Algumas empresas, melhorar a qualidade significa adotar um melhor controle de qualidade para reduzir defeitos que desagradam consumidores. Mas o *gerenciamento estratégico* (grifo do autor) da qualidade é mais do que isto. Significa obter uma vantagem sobre os concorrentes, oferecendo produtos que atendam melhor as necessidades dos consumidores e suas preferências por qualidade. Como um analista sugeriu: “qualidade não é simplesmente um problema a ser resolvido: é uma oportunidade competitiva”<sup>27</sup>.

O termo “oportunidade competitiva” aqui indica que a qualidade é diretamente proporcional ao preço de um produto. Sem querer aprofundar a discussão, o termo qualidade reside na filosofia mas não tem necessariamente a aceção moral que lhe é muito freqüentemente rotulada. Dir-se-ia que não tem qualidade o que se parece com coisas ruins, moralmente desaconselháveis, principalmente pelas referências religiosas/cristãs. Uma crítica balizada por valores morais poderia desaconselhar algumas obras famosas e nitidamente revolucionárias, como *Trabalhadores do Mar*, de Victor Hugo, que sobrepõe a racionalidade e valores humanos aos ideais religiosos; ou *A Dama das Camélias*, de Alexandre Dumas Filho, que apresenta a prostituição como uma condição humana, ou mesmo o clássico da alienação *A Metamorfose*, de Franz Kafka.

Por outro lado, outra forma de abordagem da qualidade é a que tange os valores da cultura dominante, especialmente na literatura. Este seria um pensamento menos moral do que social/grupal. Seria o equivalente a dizer que é ruim o que não se parece com o que é reconhecido como bom – os temas clássicos, linguagem rebuscada, estruturas complexas, elaborações em profundidade. Pelo mesmo ponto de vista teríamos em Adolf Hitler uma virtuosidade digna de honrarias, uma vez que este foi, entre outros, defensor da educação clássica e amante da música erudita.

---

27 KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 5ª edição. São Paulo : Prentice-Hall do Brasil, 1993. Pág. 176. Sua citação (entre aspas) aponta para David A. Garvin. “Competition on Eight dimensions of quality”. Harvard Business Review, novembro-dezembro de 1987, p. 109. Também Robert Jacobson e David A. Aaker. “The Strategic Role of Product Quality”, Journal of Marketing, outubro de 1987. Pp. 31-44.

Na música freqüentemente se toma como referência a complexidade musical (mesmo aquela que aponta para a simplificação) e beleza estética como fatores de qualidade. Isso nada mais é do que uma concepção de qualidade como elaboração da cultura dominante. Qualidade, mais uma vez, é somente uma questão de ponto de vista, que diz que é bom o que não é popular, tentando estabelecer, através deste artifício, um fator de diferenciação para os grupos sociais. A qualidade aqui se transforma em fator de distinção social.

## **12. Segmentação**

A subjetividade embutida na expressão qualidade aponta para o sujeito da ação de busca pela qualidade. Depende somente dele, este sujeito, decretar para si o que é bom e o que ruim. Consumidores que decidem o que querem formam uma massa com vontade própria que pode ou não ter algo em comum entre si. Quando estes consumidores têm quaisquer características comuns que os diferenciam de outros diz-se que são consumidores segmentados.

A segmentação é definida por Kotler como

A divisão do mercado em grupos distintos de compradores que podem existir produtos e compostos de marketing distintos.

Sendo que

Composto de produto é o conjunto de todos os itens e linhas de produtos que um dado vendedor oferece para venda<sup>28</sup>.

### ***Segmentação por horário.***

Os horários têm algumas características diferenciadoras que segmentam os públicos. Cada emissora decide a partir de seus próprios objetivos estratégicos de longo e curto prazos, o tipo de público que mais interessa naquele momento.

---

28 Ibid. Pág. 150, 188.

Universidade Federal do Espírito Santo  
Pós-Graduação em Políticas de Comunicação Organizacional

	seg	ter	qua	qui	sex
05/06					
06/07					
07/08	TELEJORNALISMO				
08/09	PROGRAMAS INFANTIS				
09/10					
10/11					
11/12					
12/13	TELEJORNALISMO				
13/14	PROGRAMAS FEMININOS / DONAS-DE-CASA				
14/15					
15/16	ADOLESCENTES				
16/17					
17/18	NOTICIÁRIO LOCAL + NOVELA RURAL				
18/19					
19/20	HORÁRIO NOBRE				
20/21					
21/22					
22/23					
23/24	PROGRAMAS ADULTOS				
24/01					
01/02					
02/03					
03/04					
04/05					

Tradicionais faixas de segmentação da Rede Globo de Televisão

A Rede Globo carrega uma tradição de horário infantil nas manhãs, mas nem sempre foi assim. Na década de 70 um programa feminino chamado TV mulher era exibido pelas manhãs, e a apresentador foi Marília Gabriela em seu início de carreira. Programas infantis eram exibidos ao fim da manhã e reprisados na parte da tarde. Ainda hoje alguns canais reservam suas tardes para a programação infantil, e própria Globo hoje perde audiência no horário da tarde por tê-los por conta de adolescentes – filmes de aventuras, desenhos animados, seriados superficiais: a Rede Record conquistou uma audiência substancial nas tardes de segunda a sexta com o Note & Anote, um programa de variedades dedicado às mulheres, “esticando” o horário feminino iniciado um pouco antes.

A partir de um determinado momento (que coincide com a presença da apresentadora Xuxa) a Globo passou a segmentar os programas infantis na parte da manhã. E não parou mais. Só que nem toda criança estuda de tarde. As que estudam pela manhã terão que procurar uma opção em desenhos animados em outra emissora, uma vez que neste horário a Rede Globo

apresenta uma programação visivelmente direcionada ao público infanto-juvenil.

Esta espécie de “perfil” diz respeito à toda a programação. Somados seus elementos, fazem este conjunto compreensível, perceptível pelo telespectador como sendo o “perfil” daquele canal de TV. Ries<sup>29</sup> chama a isso Estratégia de Posicionamento.

Mas a decisão dos horários para serem apresentados os programas depende dos objetivos estratégicos de cada emissora. A Rede Cultura apresenta ainda hoje um programa infantil no horário da noite (Catelo Rá-Tim-Bum). E quando se trata de segmentação a decisão pode até ser de, radicalmente, segmentar toda a programação em um determinado tema, como fazem os canais fechados. Cartoon Network é um exemplo de canal segmentado para o público infantil.

É a segmentação que respeita o princípio mais primário da TV, que diz que a audiência é composta pelos telespectadores disponíveis em um determinado horário. Que a manhã deve ser dedicada às crianças porque estas são a maioria disponível, a tarde às donas de casa, a madrugada aos desajustados, etc. Desta forma os programas vão sendo “costurados” uns após os outros buscando uma seqüência lógica. A segmentação por horário está relacionada à evolução na GP que, assim, busca formar um todo coerente da programação diária.

Este princípio é o mesmo que elege o chamado horário nobre, que ocorre diariamente de segunda a sexta, das 8 às 10 horas da noite; que nada mais é do que o de maior disponibilidade de audiência de todos os segmentos sociais.

Walter Clark afirma em O Campeão de Audiência:

... na minha visão, montar uma programação nada mais é do que articular vários elementos para atingir um mesmo fim: o crescimento geral da audiência da emissora. É dar coerência aos diversos programas, ordená-los de modo que a audiência se transfira de um para o outro. Isso,

atendendo à heterogeneidade do público, às suas múltiplas expectativas<sup>30</sup>.

Os segmentos da TV aberta delatam de uma forma geral o perfil do público que em maior quantidade assiste àqueles programas. Este princípio permeia toda a grade e é um orientador das ações de programação. Mas não é o único, uma vez que a recorrência de programas na mesma faixa de horário também determina o público telespectador.

Diariamente a programação se inicia segmentada por volta das 6 horas da manhã, apresentando programas que dificilmente seriam exibidos em horários de meio devido a segmentação do público daquele horário.

### **13. Importância da Segmentação**

A televisão brasileira, e mais especificamente a Rede Globo, está comparada às melhores do mundo. Ideais mercadológicos bem concebidos visavam, desde a sua fase de nascimento, uma busca por maior eficiência.

...a estratégia de concorrência pela audiência se modifica. A Globo passou a penetrar lentamente nos outros horários, os horários “abandonados” pelas outras emissoras. Um telejornal na hora do almoço. Filmes infanto-juvenis à tarde. Uma sessão de cinema (“Sessão das Dez” apresentada por Célia Biar) à noite. No dizer de Mauro Salles, a Globo foi “cercando pelas bordas” o tal horário nobre, ganhando audiência em outros horários até que se tornasse uma emissora familiar aos hábitos do espectador e, assim, ficasse mais fácil penetrar o horário mais concorrido.<sup>31</sup>

A intenção é demonstrar o feito da Globo. Determinar os horários e os programas dentro de uma grade é conquistar o seu telespectador com uma coerência que está absolutamente pertinente com o seu nível de expectativa. E assim chega-se ao ponto da questão: o que caracteriza a “era do marketing”

---

29 RIES, Al e TROUT, Jack. *Posicionamento* : como a mídia faz a sua cabeça. São Paulo: Pioneira, 1987.

30 CLARK, Walter e PRIOLLI, Gabriel. *O Campeão de Audiência*. São Paulo : Nova Cultural/Best Seller, 1991.

31 Revista Briefing, nº 25, setembro de 1980, pág. 42 citado por Simões, Inima F. Um país no ar : história da TV brasileira em três canais. São Paulo : Brasiliense, 1986. P. 176.

são os usos de estratégias. Não por acaso, a palavra passou a ser usada em administração a partir da década de 50, contemporaneamente ao marketing<sup>32</sup>.

A gerência estratégica recupera, restitui e reforça a idéia de globalidade na perspectiva organizacional. Amplia o pensamento estratégico (...) ajudando assim a eliminar ou diminuir a visão segmentada e setorial na criação do futuro organizacional...

O produto do planejamento estratégico são resultados compatíveis com a missão e objetivos organizacionais.<sup>33</sup>

O que se pretende, enfim, é demonstrar que as ações que norteiam uma grade de programação devem estar em consonância com os objetivos maiores da instituição, objetivos de longo prazo, missão empresarial, filosofia de vida. A verdadeira "guerra" travada entre Globo, Record e SBT trouxe alguns fatos que ficaram marcados e sugerem reflexão. Ratinho se confirmou como um fenômeno, muito embora não tenha conseguido manter o ritmo da primeira semana.

(...) O início do "Programa do Ratinho" (no SBT) foi arrasador, apesar de todos os problemas técnicos que surgiram, atingindo uma média de 26 pontos com picos de 37 pontos. A novela "Torre de Babel", que normalmente registra 45 pontos, caiu para 37 e o "Leão Livre", programa que ocupou o espaço deixado pela saída de Ratinho na Record, amargou pífios 7 pontos.<sup>34</sup>

Depois o fenômeno Ratinho estagnou acima dos 10 pontos de audiência quando se esperava dele uma performance por volta dos 22. Importante frisar que cada ponto conquistado na pesquisa do IBOPE equivale a mais ou menos um milhão de telespectadores no país inteiro, e que saltar de 11 para 22 pontos significa dobrar o valor de venda do próprio intervalo comercial.

"...Ratinho garante dois dígitos de audiência mesmo brigando com a novela da Globo e sua produção é muito

---

32 MOTTA, Paulo R. *A ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro : Record, 1991. Cap. 4, P. 78, Gerenciando o Futuro : a Conquista da Visão Estratégica.

33 MONTEIRO, Rogério. *O pensamento Estratégico : perceber, imaginar e manipular*. Mimeo : Vitória, 1997.

mais barata do que qualquer projeto de dramaturgia. Além disso entrega o horário com índice de audiência elevado para programas subsequentes.”<sup>35</sup>

Em dezembro de 1998 o Programa do Ratinho estava, junto com o Leão Livre, conquistando pouco mais de 22 pontos de audiência, o que, sugere o artigo da revista *Veja*, estariam divididos em 7 para Leão Livre e 15 para o Programa do Ratinho. A mesma reportagem informa que o programa Leão Livre, criado pela Record para substituir o Ratinho, estava com os dias contados.

Rugido abafado - O fim anunciado do programa Leão Livre mostra que há um teto de público para as atrações na TV.

Duas boas notícias para a televisão brasileira. A primeira é que o apelativo programa Leão Livre, da TV Record, apresentado por Gilberto Barros, está com os dias contados. A principal razão é a queda de audiência, de 10 para 7 pontos em média em São Paulo, mais importante praça do país.

O Ibope ainda não totalizou os números nacionais nos últimos três meses, mas pelos índices de audiência em São Paulo dá para deduzir que esse público de 13 milhões é ainda menor hoje. Na época (setembro/98), somados, Ratinho e Leão conseguiam 28 pontos. Hoje chegam à casa dos 22 com dificuldade. (...) <sup>36</sup>

#### Mais:

Record esconde "Leão Livre" no fim da noite

A direção da Record cumpriu o discurso que vinha anunciando nos últimos meses: reduziu o peso do "Leão

---

34 TV Crítica [on line]. *A primeira semana da "Guerra da Baixaria"*. 12/09/98. Disponível: <http://www.geocities.com/TelevisionCity/Studio/4067> [capturado em 11/01/99].

35 ABRAVANEL, Senor (Silvio Santos). *SBT divide opiniões*. *Jornal Propaganda & Marketing* [on line], São Paulo, 05/10/98. Disponível: <http://www.uol.com.br/propmark> [capturado em 11/09/99].

36 VALLADARES, Ricardo. *Rugido abafado*. *Veja* [on line]. São Paulo : Abril Cultural, 09/12/98. Disponível: [http://fws.uol.com.br/folio.pgi/veja98.nfo/query=rugido+abafado/doc/{@1}/hit\\_headings/words=4/hits\\_only?](http://fws.uol.com.br/folio.pgi/veja98.nfo/query=rugido+abafado/doc/{@1}/hit_headings/words=4/hits_only?)

Livre", que ocupava duas horas diárias, ao vivo, na faixa  
nobre.<sup>37</sup>

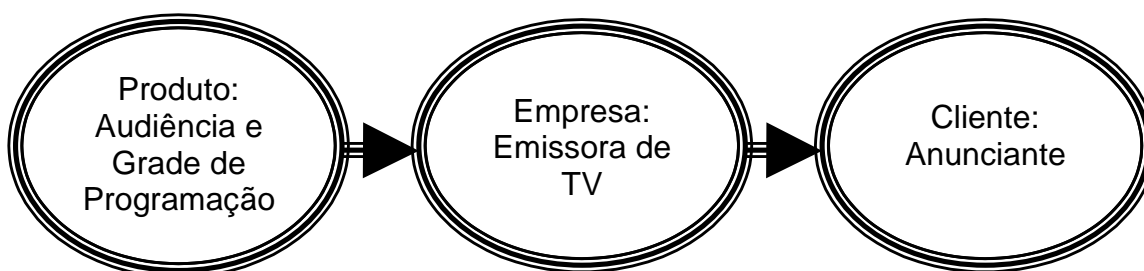
---

37 PADIGLIONE, Cristina. Record esconde "Leão Livre" no fim da noite. Folha de São Paulo [on line], São Paulo, 06/01/99. Disponível: <http://www.uol.com.br/fsp/ilustrad/fq06019911.htm> [capturado em 11 jan. 99].



## CAPÍTULO IV – Grade de Programação e Estratégia

As características peculiares de um canal de TV são definidas a partir de ações de ordem política, social, econômica, etc., fatores objetivos e subjetivos que se realizam em um projeto de ação chamado Grade de Programação. Juntamente com a audiência, a GP pode aqui ser considerada como o produto da TV na sua relação com os anunciantes.



Produto e direção da troca tendo o anunciante como cliente

---

Este capítulo quer mostrar a programação como uma dimensão estratégica em função de seus objetivos e dos objetivos organizacionais das emissoras de TV. Sendo o produto destas, a programação está envolvida em uma situação mercadológica e, conseqüentemente, inserida em uma lógica de planejamento global de marketing.

Este estudo passa agora a uma reflexão final sobre as estratégias empresariais das emissoras de TV em suas relações com o mercado anunciante. Faremos uma análise dos casos conhecidos de estratégias de sucesso, especialmente às da Rede Globo, e em seguida tentaremos uma reflexão sobre a situação atual da televisão brasileira.

### **14. Campeão de Audiência**

A autobiografia de Walter Clark, o mais importante executivo da história da construção da Rede Globo, deve ser ilustrativa de como a programação de uma TV pode ser usada estrategicamente em função de objetivos maiores. O

Campeão de Audiência<sup>38</sup> oferece essas histórias contadas passo a passo e deixa transparecer a importância da programação na trajetória de sucesso da Rede Globo de Televisão.

Sua narrativa mostra como as estratégias de programação permitiram que a Rede Globo penetrasse no domínio da TV Rio na década de 60, e que esta reviravolta se deu a partir de ações comandadas pelo departamento comercial da organização. Sobre a qualidade da programação antes de suas intervenções ele diz que

O filme entrava numa quarta-feira às oito da noite, na quinta às dez e no domingo às cinco da tarde. O Uni-Duni-Te, programa para crianças de jardim de infância, eles punham ao meio-dia, pleno horário de esportes e notícia. Na linha de shows, 80 por cento dos recursos de produção ia só para um programa, Espetáculos Tonelux. Claro, nada funcionava. Audiência que é bom, não dava.<sup>39</sup>

Suas falas mostram a programação como algo artístico, mas bem fundamentado em seus objetivos:

Para aproveitar o bom lote de longa-metragens que tínhamos e que eram pessimamente programados, inventei a Sessão das Dez, a primeira de todas elas, com filmes todos os dias. Não havia nenhum filme inédito e, por isso, eu precisava de alguma coisa marcante, especial. Então peguei a Célia Biar, com aquele jeito fresco que ela tem, pus uma vasta piteira em sua mão e um gato no colo, o famoso Zé Roberto. Ela virou uma apresentadora chiquíssima, uma dondoca que estava em casa como o espectador, preparando-se para ver o filme. Dava lá umas informações, fazia um charme e o filme rolava.<sup>40</sup>

Estas ações foram uma primeira forma de organizar a grade de programação da Rede Globo. As lógicas de encadeamento dos programas pelos horários do dia e pelos dias da semana passaram a formar um todo, percebido pelo telespectador de uma forma uníssona. É esse tipo de

---

38 CLARK, Walter e PRIOLLI, Gabriel. *O Campeão de Audiência*. São Paulo : Nova Cultural/Best Seller, 1991.

39 Ibid. P. 170.

reconhecimento que forma uma emissora e sua marca. A percepção que um consumidor tem de seu produto é, em última análise, mais importante do que o produto em si. Ou, de que adianta ter “um bom lote de longa-metragens” que são “pessimamente programados”? Ou ter excelentes programas que ninguém vê?

A teoria do posicionamento serve bem para analisar este caso. É uma das estratégias de marketing citadas por Kotler<sup>41</sup> e que, segundo Al Ries, é a mais importante de todas as estratégias – o posicionamento chega a ser tomado por ele como o próprio marketing<sup>42</sup>.

A programação de uma emissora é o seu produto; e a forma como ela será reconhecida diz respeito à forma como ele está estruturada como um todo. Programação é a composição de decisões que são de cunho estratégico, que devem ser ativadas em consonância com os objetivos gerais da organização. A audiência, então, é uma consequência destas ações organizadas. Pedimos novamente a opinião de Walter Clark

... montar uma programação nada mais é do que articular vários elementos para atingir um mesmo fim: o crescimento geral da emissora.

E todas as ações da GP se transformam em fatores de formação da imagem da TV. Se esta é composta de esportes, assim o canal será reconhecido, se é popular, se respeita seus horários, se veicula cenas de sexo e violência fora dos horários preestabelecidos. A imagem da emissora vai capitalizar as ações que agregam valor e as que desagregam.

### *Segmentação por canal.*

Esta forma de segmentação tem sido evitada nas emissoras de TV abertas. O caso mais ilustrativo ainda hoje é o da Rede Bandeirantes, que no início da década de 90 se apresentou como um canal segmentado em esportes e direcionou toda a sua programação, inclusive a noturna, para o futebol, principalmente, e demais modalidades esportivas. Seu slogan era “Band, o

---

40 Ibid. P. 172.

41 KOTLER, Philip. *Marketing*: Edição Compacta. São Paulo : Atlas, 1980.

42 RIES, Al e Trout, JACK. *Posicionamento* : como a mídia faz a sua cabeça. São Paulo: Pioneira, 1987.

canal do esporte” e em sua grade, no horário nobre, a atração era a Faixa Nobre do Esporte. Depois de poucos anos retomou a linha de noticiários, shows de auditório e teledramaturgia. Voltou atrás porque percebeu que as TVs pagas iriam ocupar este espaço com custos infinitamente mais baixos do que os seus. Ainda hoje a Rede Bandeirantes luta contra a pecha de ser um “canal do esporte” e tenta se firmar como emissora massiva.

Isso porque a segmentação por canal é o princípio das programações transmitidas por cabo ou via satélite (MMDS). São as TVs segmentadas, que cada emissora (chamada programadora) transmite uma ou mais canais para determinados segmentos de consumidores. As TVs pagas são típicos casos de segmentação por canal, como pouco não vê nas emissoras abertas por suas características de serem de massa e de serem gratuitas.

A evolução da televisão massiva para a televisão segmentada (fordista para a pós-fordista) mostrou o recuo do Estado na operação de canais públicos ou as exigências de que sua programação também fosse financiada pela publicidade (...)<sup>43</sup>

## **15. *Globo, SBT e Record***

Os fatos acontecidos na televisão brasileira no ano de 1998 querem nos dizer algo. As grandes redes de TV brasileiras são hoje em número de pelo menos três (isso sem contar com a Rede Bandeirantes, ainda fora das disputas pelo segundo lugar na audiência, e a Rede Manchete, por sua notória falência).

A Rede Record, que estava fora de qualquer competição até dois anos atrás, chegou aparentemente para ficar. Seus planos são ousados e o ambiente parece propício. Algumas de suas novas propostas foram divulgadas pela imprensa:

Emissora lança nova programação e espera bater concorrente com horários alternativos (...)

O investimento de US\$ 100 milhões nestes dois anos (...) tem um objetivo audacioso, de acordo com o

superintendente da emissora, Demerval Gonçalves. "Edir Macedo comprou a Record para ser líder de audiência", diz o superintendente, que considera o SBT um concorrente superado - apesar de ainda ter maior audiência.<sup>44</sup>

A contratação milionária do comunicador Carlos Roberto Massa, o Ratinho, pelo SBT foi um lance audacioso em uma negociação sem precedentes na televisão brasileira. Depois de todas as especulações, Sílvio Santos, proprietário da emissora, concedeu entrevistas dizendo que recebera uma proposta de compra do SBT pela Sony Entertainment no valor especulado de 1 bilhão de dólares<sup>45</sup>.

Nesta quinta-feira, o imprevisível Sílvio Santos, mais uma vez, surpreendeu o Brasil contratando por R\$ 43 milhões o apresentador Carlos Roberto Massa, o Ratinho. Este valor é idêntico ao pago pelo Bispo Edir Macedo ao próprio Sílvio Santos em 1988 pela compra da Rede Record<sup>46</sup> (...)

Um dos desdobramentos marcantes ocorridos se refeiriu à forma como a emissora Sistema Brasileiro de Televisão (SBT) se portou frente à concorrência na disputa pela audiência. Desconsiderando seus verdadeiros clientes, Sílvio Santos, principal acionista e executivo, fazia verdadeiras peripécias com a GP do SBT, que, segundo ele, serviam para proteger a audiência de sua programação.

(...) Em meio à turbulência da reunião, Guilherme Coletti, diretor de marketing da Sharp, chegou a ameaçar tirar todo o investimento da empresa no SBT caso não sejam promovidas as mudanças pedidas pelo mercado publicitário. (...) Acho que por ter ficado distante do mercado publicitário, (Sílvio Santos) não tinha dimensão do

---

43 CAPARELLI, Sérgio et al. Estudo comparado da televisão pós-fordista e de sua regulamentação no cone sul. PreTextos (on line). Disponível em <http://www.facom.ufba.br/pretextos/capparelli3.html>. Retirado em 13/06/98.

44 ELIAS, Eduardo. *Pacote de Ano Novo chega à Record*. O Estado de S. Paulo [on line]. São Paulo : 3 maio 1998. Disponível <http://www1.estado.com.br/jornal/suplem/tele/98/05/03/tele003.html> [capturado em 16/10/98].

45 ALONSO, Adonis. *SBT divide opiniões*. Jornal Propaganda & Marketing [on line], São Paulo, 05/10/98. Disponível: <http://www.uol.com.br/propmark> [capturado em 11/09/99].

46 TV Crítica [on line]. *Gênio ou Louco?* 29/08/98. Disponível: <http://www.geocities.com/TelevisionCity/Studio/4067> [capturado em 11/01/99].

prejuízo que causavam essas mexidas na programação”,  
diz Coletti.<sup>47</sup>

Nesta mesma reunião consta que Silvio Santos teria dito que

“...É a lei da sobrevivência, e se houver necessidade vamos  
mudar a programação de hora em hora”.

---

47 ALONSO, Adonis. *SBT divide opiniões*. *Jornal Propaganda & Marketing* [on line], São Paulo, 05/10/98. Disponível: <http://www.uol.com.br/propmark> [capturado em 11/09/99].

## CONCLUSÕES

A GP tem duas importâncias principais para uma emissora de TV. A primeira: ela é parte de uma relação mercadológica estabelecida entre emissora e telespectadores e, desta forma, tem a função de cumprir com seus objetivos e os objetivos da organização da qual é parte. Estes objetivos dizem respeito à audiência e seus segmentos, à demanda por programas organizados de forma coerente com seu público. Desta forma, a Grade de Programação se constitui no produto a ser oferecido à troca que se estabelece com a audiência.

A segunda função é responder pela própria organização na medida em que ela é sua face à mostra em suas relações institucionais e com os anunciantes, verdadeiros clientes. Da GP advirá o sucesso ou não das propostas da organização, sejam elas de obter lucro ou de ser de alguma serventia para a sociedade. Formatar a grade com competência é a principal ação política de uma emissora. Articular programas e horários fará com que a audiência seja conquistada e se transforme em argumentos de venda de espaço publicitário.

Se por um lado as empresas acreditam que o telespectador é quem programa a TV (e não duvidamos que elas acreditam nisso, seria leviano pensar o contrário), por outro lado esta programação também é fruto de toda uma história, uma subjetividade construída pela própria emissora, pelos seus valores, pela sua filosofia de vida, pelo seu perfil existencial, pela sua subjetividade. Ela é ao mesmo tempo instituinte e instituída. As emissoras não oferecem só o que a audiência quer.

A Rede Globo está aí para mostrar isso na medida em que não aceita mudar sua programação radicalmente para manter a sua posição de líder. Talvez, até, este seja seu atual e futuro problema. Isto aliado à sua ausência na world wide web e à sua obstinação em seguir o caminho da telefonia celular, que não agrega valor aos negócios do grupo. Sua postura frente a concorrência tem sido, até julho de 1999, de absoluta impotência frente aos acontecimentos que a cercam. Os programas além de serem instituídos são também instituintes. Eles se instituem, assim como a própria empresa, assim como a própria vida.

Acreditamos hoje que a GP é uma coisa viva, que não se resume nas demandas dos telespectadores. Ela é o próprio exercício de vida, o pulmão das emissoras de rádio e de TV. Quando nos lançamos neste projeto de analisar a programação de televisão, tínhamos a convicção de que estaríamos confirmando a tese de que as demandas eram demandas do telespectador. Mas não são só!!! As demandas das emissoras, elas são demandas próprias. Há uma subjetividade, há uma história, há vida pulsando ali.

Mas uma GP é um mapa objetivo, feito estrategicamente; e é o próprio perfil da emissora. É quem oferece personalidade, dá uma certa áurea à emissora e a nomeia. O SBT não seria compreensível se não tivesse uma grade de programação e a lógica de programação que tem. O que faz ser o que é o SBT é a sua seqüência, esta dimensão pulsante que é a GP, e que faz com que a emissora caminhe para frente, que siga com personalidade. A Bandeirantes tem cara de Bandeirantes. E quem faz isso pela Bandeirantes é sua GP, com todos os méritos e os defeitos que tem.

A GP é algo vivo, que sofre as mais diversas influências políticas – de disputa de poder dentro das emissoras de TV, influências econômicas, que são os anunciantes influenciando os seus espaços de programação, influências sociais, que são as demandas da sociedade sendo apontadas para as emissoras, e por último as demandas do próprio consumidor que é ele quem decide o que quer assistir.

Uma emissora de TV para obter sucesso precisa, necessariamente, pautar a sua programação a partir da programação das emissoras líderes. Mesmo que suas propostas não estejam relacionadas ao lucro. Porém, se é uma TV, está interessada em audiência (qualificada ou não qualificada, segmentada ou de massa). De outra forma, por que alguém se interessaria por uma emissora de TV?

Uma resposta a esta pergunta pode ser: para ser útil. Isto é ótimo; ter alguém se ocupando em ser útil para o seu próximo. Mas quem quer ser útil, quer ser útil a outro alguém, que acaba sendo a outra ponta da linha, ou seja, a audiência. Sem audiência uma emissora não tem utilidade. E audiência se conquista com táticas e estratégias, com planejamento, com compromisso e seriedade, com perseverança. Não com apelações.



Apelações trazem vantagens a curto prazo, ao custo da imagem da corporação. Cenas de sexo propiciam migração imediata de audiência mas trazem junto a qualidade do que é imoral. Cenas de violência, idem. As estratégias de curto prazo corrompem a imagem das emissoras no prazo longo. Grade de Programações fazem parte de contextos muito maiores do que as rápidas elevações dos índices de audiência. Não se podem reduzir as políticas gerais a estratégias de curto prazo sob o risco de anunciar a própria morte. Se alguma emissora está conquistando audiência consistente, não é por apelações. As políticas de longo prazo são hoje e serão sempre imbatíveis na conquista da atenção e do coração do telespectador. “Mudar a programação de hora em hora” não é uma estratégia eficaz. O tempo só faz comprovar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERLO, David K. O processo de comunicação. Rio de Janeiro : Ed. Fundo de Cultura, 1960.
- CAPARELLI, Sérgio et al. Estudo comparado da televisão pós-fordista e de sua regulamentação no cone sul. PreTextos (on line). Disponível em <http://www.facom.ufba.br/pretextos/capparelli3.html>. Retirado em 13/06/98.
- CLARK, Walter e PRIOLLI, Gabriel. O Campeão de Audiência. São Paulo : Nova Cultural/Best Seller, 1991.
- Costa, Beth. Seminário de Utilização do Canal Comunitário. Promovido pelo Sindicato dos Jornalistas Profissionais do ES e pelo Sindicato dos Bancários do ES. Vitória, 09/07/99.
- Dicionário Brasileiro de mídia. 2ª ed. São Paulo : Mercado Global, 1996. P. 34.
- FERREIRA, Aurélio B. de H. Dicionário Aurélio Eletrônico V. 1.4 (CD ROM). Rio de Janeiro : Nova Fronteira. [1994].
- Folha de São Paulo [on line], São Paulo, 06/01/99. Disponível: <http://www.uol.com.br/fsp> .
- Jornal Propaganda & Marketing [on line], São Paulo, 05/10/98. Disponível: <http://www.uol.com.br/propmark> .
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 5ª edição. São Paulo : Prentice-Hall do Brasil, 1993.
- \_\_\_\_\_. Marketing : Edição Compacta. São Paulo : Atlas, 1980.
- \_\_\_\_\_. Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo : Atlas, 1978.
- MONTEIRO, Rogério. O pensamento Estratégico : perceber, imaginar e manipular. Mimeo : Vitória, 1997.
- MOTTA, Paulo R. A ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro : Record, 1991. Cap. 4, P. 78, Gerenciando o Futuro : a Conquista da Visão Estratégica.
- Nova Enciclopédia Barsa (CD ROM). Enciclopédia Britânica do Brasil [S.I.]. 1998.
- O Estado de S. Paulo [on line]. São Paulo : 3 maio 1998. Disponível <http://www1.estado.com.br> .
- RIES, Al e TROUT, Jack. Posicionamento : como a mídia faz a sua cabeça. São Paulo: Pioneira, 1987.
- Simões, Inima F. Um país no ar : história da TV brasileira em três canais. São Paulo : Brasiliense, 1986. P. 176.
- TV Crítica [on line]. Disponível: <http://www.geocities.com/TelevisionCity/Studio> .
- Veja [on line], São Paulo : Abril Cultural, 18/03/98. Disponível: <http://www2.uol.com.br/veja> .