

4

Linha do tempo: as fases da internacionalização da Rede Globo

4.1.

A Rede Globo

Foi em 26 de abril, em 1965, que entrou no ar o canal 4, TV Globo do Rio de Janeiro, dando o pontapé inicial para a formação da Rede Globo de Televisão. Recebida pelo empresário Roberto Marinho, a TV tinha inicialmente alcance limitado somente ao Estado do Rio de Janeiro. Sua primeira transmissão ocorreu em 26 de abril de 1965.

Na época, outros veículos de comunicação já eram de propriedade da família Marinho: um jornal de circulação nacional (O Globo), uma rádio AM (Rádio Globo) e uma editora (Editora Globo). Desta forma a Rede Globo se tornou o braço televisivo desta organização.

No seu início contou com o apoio técnico e operacional do grupo norte americano Time-Life, segundo Graef (1987):

“[A] interferência do grupo Time-Life na Globo foi responsável pela mentalidade empresarial da direção da emissora, mentalidade inexistente na época (...) entre as empresas de comunicação.” (pág. 130)

Segundo Bial (2004) a relação da TV Globo com o capital e a tecnologia norte-americana não só tornou a empresa rentável, como permitiu que a primeira se estruturasse segundo um modelo empresarial multinacional. Para Souza (1998) o acordo com a Time-Life foi fundamental por dois motivos: em primeiro lugar e acima de tudo porque significou um fluxo de capital indispensável para a implantação de uma televisão altamente competitiva e, em segundo lugar, o acordo de orientação técnica firmado entre as duas partes permitiu à Globo implantar um modelo de televisão comercial semelhante ao modelo americano mais avançado.

Segundo Borgerth (2003):

"na realidade, a contribuição do Time-Life não passou de um financiamento - sem juros e sem prazo - da escolha de equipamentos insuficientes e de um totalmente novo, bonito e inadequado projeto arquitetônico que em nada contribuiu para a TV Globo; [...] Time-Life não sabia nada do Brasil; [...] fracassaram em todos os lugares onde se meteram em televisão aberta". (pág. 30/31)

Inicialmente sua programação era constituída basicamente por programas de auditório, telejornais, programas infantis e produtos (filmes, seriados, desenhos animados e variedades) comprados de outras emissoras nacionais e de produtoras latino-americanas, assim como as redes concorrentes que também possuíam o mesmo estilo de programação (GRAELL, 1987).

Segundo Graell (1987), com a profissionalização da equipe dirigente da empresa, tendo no seu núcleo Walter Clark e José Bonifácio Sobrinho (mais conhecido como Boni), as principais mudanças realizadas foram: a eliminação da compra de programas nacionais de outras emissoras e o estabelecimento de uma grade de programação fixa: telenovela – telejornal – show – telenovela; todos sendo de produção própria, o que consolidou o hábito da população pela programação da emissora, garantindo audiência e conseqüentemente o aumento de verbas publicitárias. Este tipo grade, utilizada pela TV Globo, é conhecida como grande horizontal, onde os programas se repetem diariamente no mesmo horário, ao contrário do modelo mais adotado pelas emissoras norte-americanas, a grade vertical, onde os programas são semanais.

Em 1966, a TV Globo realiza produções de telenovelas sob o comando da cubana Glória Madagan, que escrevia histórias baseadas no padrão cubano-mexicano, ou seja, melodrama com personagens ingênuos e bondosos, o que não agradaram o público brasileiro. (MELO, 1988)

Segundo Rizzo (2005) no final dos anos 60, com o acirramento da concorrência por audiência e anunciantes a TV Globo realiza uma transformação no seu núcleo de dramaturgia, contrata autores, diretores, atores e técnicos das emissoras concorrentes, bem como outros vindos do teatro para operacionalizar o seu projeto de telenovela, baseado na produção de títulos com temáticas nacionais, personagens de construção psicológicas complexas e qualidade nas técnicas de gravação e edição.

Essas alterações realizadas pela direção da TV Globo fizeram com que a telenovela se tornasse para o público brasileiro um hábito e para a TV, uma forma de publicidade. Este último ponto foi alcançado através da criação de horários diferenciados de acordo com o perfil do público consumidor que era sondado por pesquisas de qualidade. (GRAELL,1987)

Com base nas pesquisas de Graell (1987) e Rizzo (2005) podemos dizer que a consolidação do produto telenovela no mercado interno ocorreu com o desenvolvimento das seguintes estratégias empresariais em toda a estrutura da Rede Globo:

- Estabelecimento de administração profissional,
- Faixa de programação fixa,
- Pesquisa de perfil de audiência e opinião do público,
- Estabelecimento de rede nacional,
- Contratação de personalidades do meio cultural, do universo do teatro e o meio da moda para formar os elencos fixos da emissora.
- Consolidação do núcleo de teledramaturgia com:
 - (i) a contratação de dramaturgos e escritores com contratos de longo prazo que escrevem sobre temas estabelecidos de acordo com pesquisas junto à audiência;
 - (ii) implementação da escola de atores;
 - (iii) implementação da escola de roteiristas e
 - (iv) excelência no quadro de técnicos e produtores.
- Financiamento das telenovelas através do vínculo direto delas com o mercado por meio da publicidade, propaganda e merchandising.
- Criação de uma rede de subprodutos provenientes da telenovela, principalmente o musical, através das trilhas sonoras.

Atualmente a Rede Globo de Televisão é parte do maior grupo de mídia brasileiro e um dos maiores mundo, as organizações Globo. A empresa possui mais de 70% de todo o bolo publicitário destinado à televisão e desde sua criação se mantém em primeiro lugar na audiência tanto nas medições do dia inteiro como no horário nobre.

4.2. A internacionalização da Rede Globo

A Rede Globo é uma das poucas empresas brasileiras que teve seu processo de internacionalização iniciado ainda na década de 70, no período anterior a onda de abertura dos mercados que tomou conta da década de 90 e, seu ingresso no mercado internacional, ocorreu sem qualquer tipo de apoio, estímulo ou incentivo governamental, tendo sido fundado apenas na exportação de telenovelas, que era um produto próprio e já consolidado no mercado nacional.

Através da análise histórica descrita por Rizzo (2005), a seguir há a descrição das ações da Rede Globo para sua inserção no mercado internacional, mostrando brevemente o panorama geral da forma como esses mercados foram conquistados, as formas de atuação, os dados quantitativos e as ações para a ampliação de sua atuação no exterior.

O processo de internacionalização da Rede Globo ocorreu em várias etapas que podem ser divididas em uma linha do tempo:

- 1970-1980: Exportação de Telenovelas, o primeiro passo
 - Exportação do produto 'Telenovela', após a consolidação no mercado nacional.
 - Desenvolvimento de uma estrutura administrativa e organizacional capaz de prospectar os produtos da TV no mercado internacional.
- 1981-1993: Investimento Direto no Exterior
 - Compra da TV Montecarlo (Itália/Mônaco) e
 - Compra da SIC (Portugal).
- 1994-1999: Desinvestimento no exterior e foco na exportação e licenciamento de conteúdo.
- 2000-Dias atuais: Criação do Canal Internacional e Estratégias de co-produção

4.2.1.

1970 a 1980: exportação de telenovelas, o primeiro passo

A TV Globo foi praticamente uma das primeiras empresas privadas nacionais a iniciar sua expansão para o mercado internacional por meio das exportações de serviços, sendo o seu principal produto as novelas e minisséries, produtos estes pertencentes à indústria cultural.

Segundo Graell (1987):

“Além das vantagens decorrentes do aumento do faturamento e das receitas em dólares, os dirigentes da empresa viam a entrada no mercado externo como forte indicador de prestígio para a rede. Sem incorrer em custos de instalações e optando por colocar no mercado externo produtos já apresentados no mercado interno, a empresa praticamente não correia riscos financeiros” (pág. 139)

De acordo com o Almanaque Globo, o início das suas exportações foi em 1973, quando a novela “O bem amado” de Dias Gomes, foi comprada pela TV do Uruguai. Durante toda a década de 70, o ritmo de exportação foi modesto, com média de uma a três novelas por ano sendo exportadas. (GRAELL, 1987)

Segundo Pessoa e Lopes (2003), existem duas versões sobre as motivações e a forma como ocorreu a organização das exportações das novelas. Na primeira versão, Portugal e América Latina foram considerados mercados potenciais para a venda de novelas, pois havia a percepção de que a proximidade cultural ajudaria no processo, tal fato forçou a criação em 1973 da Divisão de Vendas Internacionais. De acordo com esta versão o processo de internacionalização teve seu início de forma planejada e mostra um maior comprometimento da empresa. Na segunda versão, a primeira venda aconteceu em 1975, com a novela “Gabriela”, para Portugal, não tendo fins comerciais, apenas com os objetivos de divulgar a cultura brasileira no exterior e acrescentar status para a emissora brasileira, já que para exibição em Portugal, não haveria nenhum custo a mais de dublagem ou de adaptação.

Independente da discordância existente entre as versões, em ambas os pesquisadores afirmam que nessa primeira fase a atuação da empresa era marcadamente passiva e pouco agressiva, refletindo o fato de que os negócios internacionais da TV Globo até o momento não possuíam maior relevância nas estratégias adotadas pela empresa. (GRAELL, 1987; PESSOA e LOPES, 2003)

Na América Latina, o processo de internacionalização se iniciou com a exportação feita para o Uruguai, em 1973 e posteriormente para os demais países do continente, porém foi encontrando certa resistência na Argentina e no México, que também eram fortes produtores de teledramaturgia. (MELO, 1988)

No cenário europeu, o ano de 1977 foi de grande importância estratégica para a TV Globo, pois este foi o ano da primeira presença da emissora no "Marché International des Programmes de Télévision" (MIP TV), a mais importante feira de TV, onde expor um produto representava bons negócios.

Para a TV Globo, naquele momento, o mercado europeu se mostrava mais importante e significativo do que o norte-americano, já que havia a possibilidade de ganho de espaço nos países europeus devido a uma conjuntura formada por várias variáveis como mercados compostos por ideológicas diversificadas, abertura de espaços para TVs privadas, proximidade histórica devido à colonização e proximidade advinda com a imigração internacional (italianos, espanhóis, alemães, ingleses, franceses, judeus, etc.). Além disso, o mercado europeu representava: dimensão, poder aquisitivo e relativa carência de produtos televisivos.

Neste cenário, Portugal foi um país estratégico e porta de entrada para a TV Globo, não só pelo mercado europeu, mas também por ter facilitado o ingresso no continente africano através de países que foram colônias portuguesas: Angola, Moçambique e Guiné-Bissau. Acompanhando o processo de modernização desses países, a medida em que eram criadas suas próprias emissoras de TV, a Globo iniciava o abastecimento desse público emergente. Tal iniciativa possui reflexos até a atualidade, visto que a base de assinantes africana é a maior do Canal TV Globo internacional.

A incursão no mercado europeu não-ibérico começou pela Itália, em 1981, sendo que até 1988 já foram exibidas 27 produções, tendo como ponto principal a exibição de "Escrava Isaura", que obteve grande êxito de audiência.

Na França, apesar da participação da Globo em feiras e eventos no país, o ingresso foi em 1985, pelo canal TF-1, com a novela "Baila Comigo" que teve entre 13% a 23% de audiência, posteriormente o Canal Plus exibiu "Escrava Isaura" conseguindo ampliar em 4 vezes mais a audiência.

Para a emissora, o ingresso no mercado francês era importante, pois além do país ser considerado mundialmente uma potência do setor cultural, ainda validava a qualidade da produção brasileira e estimulava o seu ingresso nos demais países de língua francesa e nos outros países europeus. Desta forma, o ingresso de uma telenovela brasileira em seu mercado significava um ganho estratégico, que abria as portas de todo o mercado europeu.

O mercado mais complexo no processo de ampliação do mercado internacional da Rede Globo foi o dos EUA, já que é neste país onde se localizam as principais indústrias de televisão e cinema mundial, sem contar as diversas barreiras comerciais colocadas pela indústria de Hollywood e pelas grandes emissoras americanas. Segundo Melo (1988), além dessas dificuldades de âmbito comercial, a Globo também encontrou problemas de âmbito técnico quando decidiu insistir na conquista do mercado dos Estados Unidos: teve de reorganizar o formato e o tamanho dos capítulos, trocar as legendas em inglês pela dublagem e ressonorizar a trilha sonora, pois a maioria das suas novelas incluíam trilhas de artistas norte-americanos para os quais a emissora não detinha o direito de veiculação nos EUA. Neste caso, essas trilhas foram refeitas contando com a encomenda de compositores e músicos brasileiros, o que encarecia o produto e diminuía a margem de lucro da emissora brasileira.

Outro problema encontrado, se deve ao fato de que o público americano e hispânico está mais acostumado a seriados semanais divididos em temporadas, ao contrario das novelas que são diárias e possuem somente uma temporada. Outra exigência do mercado americano é uma menor duração da novela, enquanto as novelas exibidas no Brasil possuem em média 180 capítulos, quando exportadas a edição tem de diminuir este número para uma média de 100 capítulos a fim de prender a atenção do telespectador americano.

Segundo o entrevistado1:

“[...] nos Estados Unidos a gente não consegue por que lá a programação é vertical, o seriado mesmo semanal, eles não tem habito de ver aquela grade horizontal todo dia [...].”

Em todos esses países, as telenovelas foram de extrema importância no processo inicial de internacionalização, tanto por ser o primeiro produto a ser exportado pela empresa, abrindo o caminho para as próximas medidas de expansão de seu mercado, quanto pelo padrão de qualidade deste produto, que permitia a concorrência com players internacionais.

O sucesso e o reconhecimento alcançado pelas telenovelas no exterior, particularmente em Portugal, incentivaram a Globo a preparar-se para a expansão no mercado europeu. Segundo Graell (1987), em junho de 1980 foi criada no Rio de Janeiro a Divisão Internacional, que seria responsável pelo processo de dublagem e distribuição das novelas para o mercado externo. Apresentando-se como “Globo TV Network of Brasil”, tinha como endereços:

- Rio de Janeiro (Divisão Internacional): responsável pelas vendas para Portugal e América Latina;
- Nova Iorque: responsável pelas vendas para EUA e Canadá e;
- Roma: responsável pelas vendas para Europa, Ásia, África e Oceania.

4.2.2.

1981 a 1993: a compra de participação na Telemontecarlo e SIC

Em 1985, a TV Globo detinha 75% de participação no mercado nacional, com recurso técnico de corte de sinal já implementado, o que permitia a inclusão de anunciantes locais que dispunham de valores para publicidade de abrangência local e regional através das afiliadas. Sendo assim, as possibilidades de expansão dentro do mercado interno já estavam completas: publicidade nacional, publicidade regional/local, merchandising nos programas e telenovelas, licenciamento de marcas e produtos, lançamento de trilhas sonoras através da Som Livre, linha editorial baseada nas celebridades da emissora gerando a publicação de revistas e periódicos, conteúdo jornalístico, dentre outras. (GRAELL, 1987)

Conforme descrito anteriormente, além de um bom resultado econômico no mercado interno, grande parte da audiência nacional, no mercado estrangeiro, suas novelas também obtinham grandes índices de audiência, o que não só representava uma aceitação do produto televisivo brasileiro, como também possibilitava o desenvolvimento de estratégias de crescimento no exterior.

Em setembro de 1985, o Conselho de Administração da RAI – Rádio e Televisão Italiana - permitiu que a TV Globo comprasse 90% das ações da TV Internacional Telemontecarlo, com sede em Montecarlo (Principado de Mônaco e Protetorado Francês), com filial em Milão e alcance de sinal em Mônaco e parte da França e Itália. Além do investimento na aquisição, a TV Globo ainda realizou investimentos adicionais para organizar a emissora em rede nacional, computando US\$ 17 milhões em investimentos.

Segundo Graell (1987) e Rizzo (2005) uma série de fatores indicavam que a entrada no mercado italiano era uma ótima oportunidade e que se poderia esperar um bom retorno frente ao investimento realizado pela TV Globo:

- A Rette Quatro, emissora italiana, era a mais expressiva compradora internacional das novelas da Globo (em termos de receitas), e o sucesso alcançado na Itália sugeria que o público italiano havia aderido ao hábito de consumo deste produto.
- A RAI, o player estatal que possuía know-how na área de televisão italiana, seria sócia da emissora e entraria com 10% do capital.
- A legislação Italiana impedia que se formasse uma emissora de televisão em rede, atingindo a todos os pontos da Itália ao mesmo tempo. Como a Telemontecarlo ficava no principado de Montecarlo, não estava sujeita a esta legislação, podendo ser a única emissora presente em todo o território italiano.

O primeiro grande problema encontrado pela Rede Globo neste momento residiu em um fator interno, que foi o fato da empresa acreditar que para agradar o público italiano seria necessário apenas copiar o que se fazia Brasil, faltou adaptação para adequar o conteúdo da emissora ao mercado italiano.

O segundo problema estava associado a um fator externo: a concorrência. Antes do início das atividades da TV Globo a frente das operações da Telemontecarlo, Sílvio Berlusconi comprou a emissora Rette Quatro, a maior compradoras de telenovelas da Globo no mundo.

Ao perceber a força que a TV Globo teria ao transformar-se em uma concorrente e aos problemas que seriam enfrentados quando a TV Globo deixasse de ser uma fornecedora de conteúdo para a Rete Quatro, Sílvio Berlusconi optou por adotar uma postura ofensiva para proteger o market share de sua emissora. A estratégia que ele utilizou, assim que a assumiu e anteriormente a entrada da Globo no mercado italiano, foi a de banalizar as telenovelas através da compra de novelas de várias outras produtoras como a Televisa. Desta forma, além de garantir novos fornecedores de conteúdo, enfraquecia a força das novelas da Globo pois ao coloca-las em muitos horários, fazia com que o público perdesse parte do interesse pelo gênero e ainda passou a ter a opção de colocar as novelas da Globo em horários piores de exibição. (GRAELL, 1987)

De acordo com os executivos, em vários momentos a Rete Quatro chegou a repetir ou pular capítulos, o que tirava um dos maiores trunfos das telenovelas: a criação do hábito. Com isto, Berlusconi conseguiu enfraquecer o maior produto da Globo antes mesmo do Projeto Montecarlo entrar em operação. Além disso, ele aproveitou todo seu poder político e a legislação Italiana para tentar, por todos os meios, complicar e conter os avanços da Telemontecarlo. (RIZZO, 2005)

Mesmo tendo sido um fracasso diante das pretensões que a Rede Globo possuía tal fato não impediu que a empresa continuasse o seu movimento de expansão para o mercado europeu.

Outra ação tomada pela empresa para se expandir no mercado europeu foi a compra das ações da SIC – Sociedade Independente de Comunicações, em Portugal, que teve como motivador principal as relações pessoais entre Roberto Marinho e Pinto Balsemão, líder da empresa portuguesa, pois ambos possuíam um mesmo perfil de percurso de carreira e uma série de afinidades profissionais, o que mostra como muitas vezes o contato pessoal e a confiança no parceiro podem colaborar no processo de decisão empresarial.

Anteriormente a parceria, Balsemão já atuava em um mercado que possuía uma ligação com a televisão, a compra de direitos de filmes para a vendas de fitas de video. Este mercado lhe trouxe bons relacionamentos com diversas empresas do setor de mídia, como Fox e Warner, o que lhe ajudava na gestão de seu canal. Balsemão afirmou que “de televisão ninguém tinha experiência em Portugal, a não ser a RTP.” Sendo assim, acreditava que uma parceria com uma empresa do Brasil, onde a televisão privada estava muito mais desenvolvida, seria um

componente muito importante para o sucesso do consórcio: “Quer em matéria de programação, quer em matéria de organização da empresa toda: a parte de publicidade e vendas, toda a parte de departamento comercial, marketing, qualidade técnica [...] o know-how de uma forma geral.”. (SOUZA, 1998)

Para a emissora brasileira era muito mais cômodo continuar as exportações de teledramaturgia e outros conteúdos de entretenimento, do que realizar uma aquisição em Portugal, um país considerado um mercado fraco para grandes investimentos em televisão, entretanto, essa confiança pessoal de Roberto Marinho no empresário português fez com que a parceria se consolidasse e a TV Globo adquiriu 15% das ações da SIC, por US\$ 34 milhões, o percentual máximo permitido pela Lei da Televisão em Portugal. (RIZZO, 2005)

4.2.3.

1994 a 1999: reorganização do foco – venda dos ativos estrangeiros e reestruturação da área internacional

No final da década de 90 as Organizações Globo passam por um período de reestruturação. Segundo a direção do grupo, a firma havia se diversificado sem foco, o que levou a elaboração de uma nova estratégia que propunha a concentração de atividades e recursos nas áreas chaves da organização: mídia, comunicações e entretenimento.

Todas as operações da Rede Globo em meados de 94 foram reavaliadas inclusive as operações no exterior. Em 94, a Globo vendeu a Telemontecarlo, assumindo um prejuízo de milhões de dólares. Para Rizzo (2005), o mau desempenho pode ter sido ocasionado por uma série de razões:

- Uma operação extremamente mais complexa do que a venda ‘stricto sensu’ de produtos para terceiros, com a qual a TV Globo estava habituada;
- O mercado no qual passou a atuar apresentava forte concorrência de emissoras locais, capazes de operar com inúmeras vantagens devido à experiência e ao conhecimento acumulado sobre gostos, hábitos e costumes do público telespectador do seu território de atuação.
- Um dos concorrentes era Silvio Berlusconi, um duble de apresentador de TV e empresário de rara agressividade, que se transformaria no Primeiro Ministro da Itália, em 1994.

- A recessão econômica na Europa e a queda da lira em relação ao dólar ampliam os prejuízos.

A venda da SIC, em Portugal, incluía-se nessas estratégias, de centralizar o foco na programação e, em 2003, a TV Globo vende sua participação acionária (15%) da SIC para o Banco Português do Investimento, mantendo apenas as parcerias para exibição e co-produção de telenovelas.

No entanto, apesar da TV Globo ter se desfeito de grande parte dos seus investimentos diretos no exterior, a sua expansão e cobertura mundial se ampliou, pois a empresa soube substituir os investimentos diretos no exterior, geralmente mais custosos e com tempo maior de maturação e resultado, pelo redirecionamento de seus recursos para melhorar a qualidade da produção de sua programação, solidificar parcerias estratégicas com outras emissoras em países importantes, se concentrar nas suas competências empresariais e absorver as novas tecnologias que possibilitavam diminuir as distâncias entre o mercado consumidor e o produtor.

Segundo Rizzo (2005), com o estabelecimento de que o diferencial competitivo da Rede Globo estava justamente na qualidade do conteúdo produzido pelas suas empresas (TV, Jornal, revistas, rádio, música e internet), era a distribuição desse conteúdo que interessaria para horizontes que fossem além da TV aberta e que extrapolassem as parcerias estabelecidas apenas para compra de programação ou produtos específicos. Foi esse raciocínio que levou a Globo a operar a TV a cabo no Brasil e utilizar a mesma estratégia para o exterior.

Nesta época, especulou-se que a Rede Globo pensava em terceirizar sua produção, entretanto isso nunca foi realizado pela empresa e a produção de novelas, séries e programas de televisão continuaria a sendo o carro-chefe da emissora.

Em 2000, a TV Globo criou a DNI – Diretoria de Negócios Internacionais, englobando a antiga DVI e a Diretoria de Parcerias Estratégicas (criada em 1999), essa reestruturação teve como “objetivo intensificar e ampliar a inserção internacional da empresa”.

Segundo o próprio site da Rede Globo:

“a DNI, além de distribuir conteúdos da TV Globo e de suas empresas coligadas por todo o mundo, é responsável pela prospecção, desenvolvimento e execução de estratégias de acesso a mercados externos. Os maiores objetivos são o reforço da imagem e da marca de qualidade e inovação da Globo e a alavancagem na distribuição internacional de seus produtos. Dentro deste esforço cabe mencionar, ainda, o desenvolvimento de projetos de produção e co-produção internacional. Tais projetos, desenvolvidos originalmente em outros idiomas e contando com elenco internacional, resultam em produtos diferenciados, capazes de aumentar a competitividade do que é comercializado pela empresa no exterior.”

A área internacional dispõe de uma Diretoria Artística que assessora a área internacional para que esta obtenha êxito. Suas funções são acompanhar a programação da TV Globo, adequar à grade da programação internacional, edição e reedição de programas e reedição das novelas para o padrão dos mercados onde serão exibidas.

4.2.4.

2000 aos dias atuais: criação do canal internacional e estratégias de co-produção

Canal Internacional

Após a consolidação de sua imagem no mercado mundial como provedora de conteúdo, a TV Globo percebeu a necessidade de atingir um maior público brasileiro no exterior sem que houvesse a dependência da compra de seus programas por outros canais estrangeiros que, em outras ocasiões conforme relatado neste trabalho, tiveram seus papéis trocados de parceiros a competidores.

Desta forma segundo o Entrevistado 1 surgiu a necessidade da TV Globo de se tornar também distribuidora e não somente provedora de conteúdo:

“[...] aqui no mercado nacional a gente pode se posicionar como produtor de conteúdo porque as nossas afiliadas aqui atingem 90% do território, sendo quase 100% de produção Rede Globo, mas lá fora ao pensar na estratégia de internacionalização a gente tem que pensar na distribuição, por mais apelo que o nosso conteúdo possa ter o nosso talento possa fazer a diferença tanto na produção como no artístico a gente tem que ter alguma ponta de distribuição.”

Tendo como foco a produção e distribuição de seu conteúdo, em 1999, foi lançado o Canal Globo Internacional, para a população de fala portuguesa, inicialmente nos EUA e Japão, através de um único Feed, que é o sinal que sai do Brasil para o satélite e é redistribuído por outros satélites para diferentes localidades no globo.

“O Canal também começou no ‘já que’, já que tem essa estrutura toda aqui no Brasil vamos aproveitar os brasileiros lá fora, e assim começou essa visão em meados de 99 com o Feed América que replicava para o Japão. [...] basicamente a programação globo era replicada para o feed só que com as limitações dos direitos que a gente tinha do futebol, de filmes que não podiam ir para a grade internacional e por causa do fuso horário acabou se tornando um canal, como se diz? Era um canal meio monstro, até hoje é assim, a TV Globo Internacional não é a Globo News, mas tem alguns programas dela, tem as novelas, ‘Jornal Nacional’, ‘Vale a Pena Ver de Novo’, o que sempre teve na grade da Rede Globo” (Entrevistado 1)

O público-alvo do canal inicialmente era composto por imigrantes brasileiros, expatriados, que buscavam manter contato com seus programas favoritos no Brasil. Segundo relatório anual divulgado pelo Itamaraty, atualmente, existem mais de 3 milhões de brasileiros vivendo no exterior, sendo metade destes na América do Norte.

Desde sua criação em 1999 o canal internacional passou por diversas fases, atualmente a TV Globo Internacional é exibida no formato de canal Premium à la carte, transmitido 24h via satélite, com qualidade digital, em português. Tem um público de 1,9 milhões de pessoas, 570 mil assinantes em todo mundo, espalhados em 115 países dos cinco continentes. Nos dias de hoje, sua maior base de assinantes está em Angola, com mais de 170 mil assinantes, seguido pelo México e EUA.

A partir de 2000, o canal passou a expandir-se para a África e para a América Latina via satélite e cabo, porém, ainda sem entrar no mercado mexicano, o que foi ocorrer somente no ano de 2001. Em 2002 foi a vez de Europa entrar no hall de continentes cobertos pelo sinal da TV Globo Internacional. Devido ao contrato de exclusividade que a Rede Globo possuía com a SIC para a exibição de novelas e a existência de uma canal da Globosat chamado “GNT do P” também em Portugal, neste primeiro momento este país não recebia o sinal.

Um marco para o Canal Internacional ocorreu no ano de 2004, quando foram concluídas as negociações com a empresa americana Comcast Cable, a maior operadora a cabo dos Estados Unidos, fechando uma parceria que disponibilizou a programação da TV Globo para os 22 milhões de assinantes da empresa americana. A importância dessa parceria para a Globo pode ser vista facilmente no crescimento da Comcast Cable no mercado americano, já que de 2004 a 2011 a sua base de assinantes cresceu mais de 20% por ano e hoje representa 30% da base de assinantes dos EUA.

Neste mesmo ano, o canal passou também a ter seu sinal distribuído pela RCN em Massachusetts, que é o estado com a maior concentração de brasileiros nos Estados Unidos; pela Atlantic Broadband em Miami; e pela Naxoo, na Suíça.

Ainda em 2004, foi lançado o 2º Feed, possibilitando a separação do sinal americano do sinal europeu. Assim lançou-se um canal específico para os países da Europa e África, que exibe no fuso horário local, a programação gerada no Brasil e possibilita a inclusão de venda publicitária nessas regiões. Também estabeleceu parcerias e acordos no México, com as operadoras Sky e DHTe com a Cablevision de TV a Cabo para aumentar a sua presença nesse mercado.

Dando continuidade na sua estratégia de expansão geográfica, em 2005 com a inclusão da transmissão para a Austrália via satélite a TVGI passou a ter seu sinal distribuído para os 5 continentes. Neste mesmo ano o sinal transmitido para o Japão passou a ser customizado de acordo com o fuso-horário local pela IPC-TV, parceira local da TVG que distribui o canal internacional assim como negocia os espaços publicitários.

Uma operação que fugiu da estratégia até então adotada foi a criação no ano de 2006 da BTV (Brazilian TV). Com a intenção de alcançar o máximo de países europeus onde houvesse uma demanda pelo canal internacional mas sem necessitar de um distribuidor, ou seja, um mediador entre o canal e o cliente, a TV Globo criou sua própria distribuidora.

Segundo o Entrevistado1:

“[...] na Europa existem muitos países pequeninos que a gente não tinha como negociar com os operadores locais para distribuir a TV Globo Internacional, então foi criada a BTV. Ela funciona como uma mini ‘Sky’. [...] A BTV é uma empresa nossa própria lá, que é até deficitária, hoje em dia tem seis mil assinantes, mas não nos dá muito retorno porque é uma caixinha de um canal só.”

Para assinar o canal através da BTV o telespectador precisa somente comprar um kit, constituído de um decoder e antena e instalá-lo. Atualmente BTV não possui uma grande base de assinantes pois seu custo é muito alto, o kit custa € 196 e a mensalidade é de €20 para o recebimento de somente um canal. Para a TV Globo o custo de operação é baixo, pois a empresa basicamente arca somente com os custos de venda, como por exemplo, telemarketing e instalação e assistência dos equipamentos vendidos, pois o custo de transmissão e satélite já estão embutidos no custo fixo da operação do canal

Paralelamente a criação da BTV, a TV Globo não deixou de lado sua relação com novos distribuidores para continuar sua expansão. Ainda em 2006, foram realizados dois importantes movimentos, a entrada no Canadá através da Rogers Cable e o lançamento do canal na Directv Latin America, um dos maiores distribuidores de canais por assinatura do mundo.

Em 2007, houve um aumento na distribuição para os EUA, onde o canal passou a ser distribuído também pela Directv US. Hoje os assinantes da Directv US representam 10% de toda a base de assinantes nos EUA. Uma mudança também ocorreu na Europa, o sinal que era distribuído para o continente passou a ser exibido em Portugal, porém com uma customização em função do acordo de exclusividade que a TV Globo possui com a SIC. Neste caso, o canal internacional não pode transmitir para Portugal as novelas novas que estão sendo transmitidas no Brasil, pois as mesmas são exibidas pela SIC. Além disso, o sinal transmitido em Portugal tem publicidade focada para o público português e conta com programas exclusivos como o “Cá Estamos” que é um programa voltado para brasileiros em Portugal.

O número de assinantes sofreu um forte abalo em 2008 com a crise econômica nos EUA e Europa. O crescimento de assinantes que até então era de 30% passou a ser de 10%. Segundo o Ministério das Relações Exteriores brasileiro, o número de imigrações de brasileiros para o exterior diminuiu em 43% em 2 anos de crise. Mesmo com esse cenário pouco favorável aos negócios, em 2010 a TV Globo iniciou um projeto para dar continuidade a segmentação de seus feeds e com isso capturar novos assinantes e novos clientes publicitários.

Segundo a área comercial da Rede Globo, os 5 sinais hoje disponíveis estão divididos da seguinte forma:

- **Sinal Américas:** voltado para assinantes de todo o continente americano, Estados Unidos/Canadá/América Latina, e Oceania, totalizando 5 países;
- **Sinal África:** destinado aos povos de língua portuguesa (com destaque para Angola e Moçambique) e aos brasileiros residentes neste continente, totalizando 23 países;
- **Sinal Japão:** voltado para os imigrantes brasileiros, que representam a maior comunidade ocidental no Japão.
- **TV Globo Portugal:** atinge famílias portuguesas e brasileiras, com uma programação exclusiva na faixa horária das 17:45 às 20:50 (de segunda. a sábado, horário de Lisboa, sujeito a alteração), que é exibida somente para o território português.
- **Sinal Europa:** voltado aos imigrantes brasileiros e portugueses, totalizando 66 países.

A figura1 abaixo mostra como é esta transmissão do sinal.

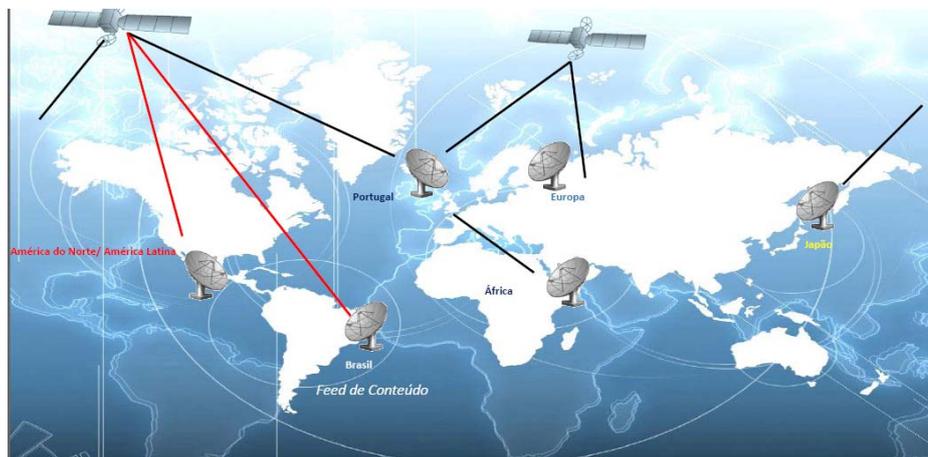


Figura1 – Representação dos cinco Feeds internacionais

Fonte: Própria

Globo TV Sports

Lançada em 2006, a Globo TV Sports é a unidade de negócios da TV Globo responsável pela distribuição de eventos esportivos brasileiros no exterior. Estes eventos esportivos são os que a TV Globo possui o direito de distribuir, incluindo Campeonatos de Futebol, Stock Car, futsal, vôlei de praia e maratonas. Hoje a Globo TV Sports está presente em 132 territórios, alcançando milhões de fãs de esporte em todas as regiões do mundo e representa aproximadamente 10% do faturamento no exterior da TV Globo.

A criação da Globo TV Sports ocorreu através de uma oportunidade latente semelhante a oportunidade percebida na década de 70 com a exportação de novelas. Assim como ocorreu no início das operações internacionais da TV Globo, onde as novelas foram exportadas por terem sua qualidade reconhecida e pela facilidade existente em se exportar um produto já produzido e comercializado domesticamente, o mesmo ocorre com o futebol brasileiro.

Quando a TV Globo adquire um campeonato de futebol, como o Campeonato Brasileiro, ou o Campeonato Paulista, estão incluídos nessa aquisição os direitos de transmissão para diversas plataformas como, TV Aberta, internet e celular, assim como o direito de licenciamento para estas mesmas plataformas.

O modelo de negocio praticado pela Globo Sports é semelhante ao utilizado no licenciamento de novelas sendo diferente na customização. Enquanto as novelas são vendidas já com a customização dos capítulos e respectivas dublagens feitas, no caso dos eventos esportivos, até por serem muitas vezes transmitidos ao vivo, apenas a sua imagem é transmitida para o canal que comprou o direito da Globo TV Sports e a narração fica a cargo do comprador.

Segundo o Entrevistado 1:

“A Globo TV Sports é assim, quando o ‘Clube dos Treze’ passou a negociar os direitos internacionais, ele começou a comercializar por janela, então assim de preferência com único comprador porque ai ele conseguia ganhar mais dinheiro com exclusividade valorizar o conteúdo dele, o direito dele, internet, TV fechada, TV aberta, publicidade de arena e ai os direitos internacionais também. Quem comercializava isso era a Globo Esporte, mas era assim a reboque dos direitos de TV aberta, a gente pagava para não deixar na Mao do concorrente. [...] Em 2005 A CGNI foi na Sportel (Convenção internacional sobre esporte, televisão e novas mídias) e começou a divulgar o futebol brasileiro. A partir de 2006 a gente passou a comercializar isso lá pra fora, o mesmo jogo aqui do Galvão só que sem áudio vai lá pra fora, tem um caminhão parado do lado de fora do estádio que joga nosso sinal para o satélite que é capturado pela emissora que adquiriu o

campeonato e é narrado pela própria no idioma local. [...] A Globo TV Sports é uma marca, é uma área da CGNI que licencia os jogos dos campeonatos ”

O futebol especificamente é vendido sob a marca "Brazilian Magic Football". Neste caso, são transmitidos campeonatos nacionais e regionais, ao vivo, com narração, comentários e estatísticas em inglês. A Globo TV Sports também produz um programa semanal "Footbrazil" que traz matérias especiais sobre os bastidores, os treinos e o perfil dos jogadores.

Co-produções

Desde que tomou a decisão de se internacionalizar, a TV Globo mudou diversas vezes suas estratégias para melhor se encaixar nas necessidades dos telespectadores internacionais, sejam eles brasileiros expatriados ou não.

Como visto anteriormente, a TV Globo inicialmente não sofria concorrência de outras telenovelas, mas o cenário mudou a medida que seus parceiros foram ganhando experiência no ramo e se tornaram concorrentes na produção de conteúdo. A consequência disto foi que a receita proveniente da venda de enlatados que no auge das exportações girava em torno de 40 milhões de dólares, hoje não supera a marca dos 30 milhões de dólares.

Para tentar recapturar parte desta receita perdida, foram iniciados os projetos de co-produção de novelas. A co-produção consiste na parceria entre a TV Globo e uma produtora local que tenha uma maior identificação com a cultura do local onde a telenovela será transmitida depois de finalizada.

A co-produção pode ser feita de diversas formas. Inicialmente a forma adotada foi a adaptação de novelas brasileiras consagradas com atores locais. A primeira tentativa foi em 2001 com o remake de “Vale Tudo” em parceria com a Telemundo para o público mexicano. A novela foi produzida no Projac, mas com atores hispânicos. Tal obra, no entanto se tornou um fracasso, o México possui uma cultura muito tradicional, fortemente atrelada aos valores familiares, ao contrario da historia que a novela “Vale Tudo” retratava.

Devido a este revés na primeira tentativa, a TV Globo decidiu se aventurar novamente somente em 2009 e obteve sua primeira investida bem sucedida na co-produção de novelas, que ocorreu com o “El Clon”, adaptação da novela brasileira “O Clone”. Esta co-produção teve uma maior participação da parceira, neste caso novamente a Telemundo. A novela foi produzida no México e nos EUA com atores locais e texto original adaptado e supervisionado pela TV Globo. “El Clon” se tornou líder em audiência no México e na Venezuela e mesmo após o término de sua produção ela vem sendo exportada para outros países hispânicos.

O sucesso de “El Clon” abriu as portas para novas parcerias. Em 2010 iniciou-se a co-produção da novela “Laços de Sangue” com a emissora portuguesa SIC que a mais de 10 anos é parceira da TV Globo na compra de suas principais novelas. Ao contrário do que ocorreu nas co-produções anteriores, no caso da novela “Laços de Sangue” o texto foi originalmente escrito pelo autor português Pedro Lopes com a supervisão do já consagrado autor brasileiro Aguinaldo Silva. A novela contou também com participação de alguns atores brasileiros com grande popularidade em Portugal, assim como o know-how de diversos profissionais da Rede Globo como, assistente de cenografia, técnicos em iluminação e cameraman.

Exibida entre os anos de 2010 e 2011 a novela “Laços de Sangue” teve seu sucesso reconhecido com a premiação do Emmy Awards 2011 onde ganhou o prêmio de melhor telenovela de 2011. Segundo o diretor de entretenimento internacional da TV Globo Guilherme Bokel “Este prêmio coroa a breve trajetória de internacionalização das produções da Rede Globo. Estivemos envolvidos desde a supervisão de texto, com o Aguinaldo Silva, até o corte final de cada episódio”.

Em 2010 também foi feita uma co-produção com a TV Azteca do México para o remake da novela brasileira “Louco Amor” que na versão hispânica se chamou “Entre El Amor y Deseo”. Atualmente a Rede Globo mantém conversas avançadas para a produção das novelas “Dancing Days” em Portugal e “Fina Estampa” para os EUA.

Em termos de faturamento, a co-produção ainda é embrionária em função dos diferentes modelos de negócio que a mesma pode ter. Atualmente, a Rede Globo ao co-produzir uma novela recebe de volta os custos que teve durante a produção e também fica com o direito de negociar a venda da novela produzida para o mercado Europeu. A parceira, por sua vez, tem o direito de negociação nas Américas, no caso das novelas hispânicas. Neste modelo a Rede Globo não se beneficia de receitas publicitárias ou de merchandising que possam ocorrer.

As co-produções representam atualmente menos de 5% do faturamento internacional da Rede Globo, porém são vistas como uma importante estratégia para a expansão internacional.