

## 5 Análise dos resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir da análise de caso da internacionalização da TV Globo fazendo um paralelo com as teorias abordadas anteriormente.

Para facilitar o entendimento foi feito um quadro 3 resumo:

<b>Aspectos da Internacionalização</b>	<b>1970 – 1980</b>	<b>1981 – 1993</b>	<b>1994 – 1999</b>	<b>2000 – dias atuais</b>
a) Motivações	- aproveitamento de oportunidades - busca de novos mercados, alternativa para crescimento - Intenção estratégica	- aproveitamento de oportunidades - impulso empreendedor	- continuidade no processo existente	- aproveitamento de oportunidades - busca de novos mercados, alternativa para crescimento - Intenção estratégica
b) Critérios de Seleção de Países	- resposta a pedidos espontâneos - proximidade cultural	- resposta a pedidos espontâneos - proximidade cultural	- continuidade no processo existente	- tamanho da comunidade Brasileira - proximidade cultural
c) Modos de Entrada no Exterior	- Exportação de Novelas - Licenciamento de Programas e Formatos	- Exportação de Novelas - Licenciamento de Programas e Formatos - IDE via aquisição: --> Compra de 90% da emissora italiana Telemontecarlo --> Compra de 15% da emissora portuguesa SIC (US\$ 34 milhões)	- Continuidade na exportação de Novelas - Continuidade no licenciamento de Programas e Formatos	- Serviço de Canal por assinatura - Licenciamento de Programas e Formatos - IDE através de Alianças Estratégicas para co-produção de novelas

Aspectos da Internacionalização	1970 – 1980	1981 – 1993	1994 – 1999	2000 – dias atuais
d) Resultados de Mercado Alcançados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidação da imagem de produtora audiovisual no mundo</li> <li>- Alcance do primeiro lugar na audiência em diversos países da Europa e Am. Latina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados inferiores ao esperado, não houve retorno sobre o investimento.</li> <li>- As exportações mantiveram crescimento constante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilização dos prejuízos decorrentes da venda das participações nas emissoras Telemontecarlo e SIC.</li> <li>- Manutenção do crescimento das exportações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faturamento elevado com o Canal em função de baixos custos</li> <li>- Atualmente o Canal Internacional possui mais de 560 mil assinantes e responde por mais de 55% do faturamento internacional</li> <li>- Atualmente são licenciadas mais de 25 mil horas de programação para mais de 55 países e tal atividade responde por aprox. 34% do faturamento internacional</li> </ul>
e) Problemas e Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grade Brasileira Horizontal ao contrário da grade vertical em países como EUA e duração das novelas</li> <li>- Mesmo que com cultura latina, alguns países possuem questões mais tradicionais que não podem ser abordadas nas novelas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A resposta do público italiano não foi tão positiva quanto era esperado pela emissora</li> <li>- Questões políticas italianas aumentaram a concorrência e dificultaram uma estabilização da nova emissora.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de uma estratégia que não canibalize a venda de novelas avulso</li> <li>- Dependência de grandes mercados como Angola</li> <li>- Baixo poder de customização para atender necessidade dos anunciantes</li> <li>- Pirataria online</li> </ul>

Aspectos da Internacionalização	1970 – 1980	1981 – 1993	1994 – 1999	2000 – dias atuais
g) Outras Questões Relevantes Identificadas no Estudo	- Necessidade da criação de uma área responsável pela edição e dublagem do conteúdo vendido	- Executivos da Rede Globo passaram a ter funções executivas nas duas instituições	- Reestruturação da Divisão internacional para melhor atender os diferentes negócios. - Neste momento a TV Globo percebeu que deveria retomar seu foco para a produção de conteúdo e não para a administração de novas emissoras que demandavam mais recursos financeiros e de mão de obra que as exportações	- Nova reestruturação com o objetivo de gerir melhor os negócios de acordo com os territórios - abertura de novos escritórios internacionais como o de Lisboa em 2011 para se aproximar dos anunciantes publicitários - Com a crise financeira em 2008, houve uma elevada emigração de brasileiros de países como EUA e Japão provocando elevados cancelamentos de assinaturas.

Quadro 3 – Resumo da Análise  
Fonte: Própria

#### a) Motivações

De acordo com a história da internacionalização da TV Globo, percebe-se que a motivação da empresa nas quatro fases apresentadas sempre foi a busca por novos mercados, novas oportunidades de divulgar sua marca, mesmo que não houvesse um retorno financeiro imediato, uma necessidade clara ou latente de expansão.

Segundo Rocha (1988) durante a primeira fase onde prevaleceram as exportações, as motivações ocorreram da seguinte forma:

*“As motivações que levaram a Globo a realizar exportações tipicamente associadas à imagem da rede. A colocação do produto no mercado internacional era um indicador de prestígio e status, reforçava sua posição competitiva no mercado interno, e posicionava a rede como “boa cidadã”, ao ser vista como divulgadora de Brasil no exterior. Indiscutivelmente, se tais foram de fato as motivações da Globo, elas se realizaram plenamente através da exportação.” (pag 153)*

Segundo o Entrevistado 1, gerente de controladoria e planejamento da Central Globo de Negócios Internacionais (CGNI):

*“[...] licenciamento lata, como eram chamadas as fitas contendo os programas exportados, nasceu do famoso ‘já que’, já que a gente tem um canal TV Globo no Brasil que é um diferencial, porque não fazer o mesmo para brasileiros que moram lá fora, então isso foi construído como já que tem aqui no Brasil vamos montar, até com repetição de estrutura outra estrutura mas com pouco mais de sinergia que o canal [...]”*

A escola de Uppsala com sua teoria comportamental retrata a busca por novos mercados para expandir quando o mercado doméstico já está saturado. Desde a década de 70, a TV Globo já é líder de mercado no Brasil tendo assim uma chance de crescer ao se expandir internacionalmente.

Segundo Dunning (1988) existem ainda outros dois motivos principais que motivam uma empresa a se internacionalizar, que é a busca por recursos e fontes de suprimentos, e a busca por eficiência. A primeira opção não se encaixa nas pretensões da Globo pois apesar da empresa se espelhar em modelos de negócio internacionais e em produções internacionais, sua expansão não teve como motivação a busca por novos equipamentos ou por programas e novelas estrangeiras que pudessem ser importadas para o Brasil, pelo contrario, sua intenção era disponibilizar os recursos da própria empresa. Pelo tipo de operação que ocorre descarta-se a segunda.

Os custos variáveis da operação internacional, tanto na exportação de novelas quanto na manutenção do canal internacional são relativamente baixos, tendo em vista que o custo fixo como produção de novelas, transmissão do sinal brasileiro via satélite já existem para manter a operação regular da TV Globo.

#### b) Crerios de Seleção de Países

Segundo Cavusgil (1985), a seleção de países pode ser feita a partir da identificação de uma oportunidade latente ou resposta a pedidos espontâneos, a partir de uma análise intuitiva ou de uma análise objetiva.

Da mesma forma que inicialmente o motivo para se internacionalizar foi feito de forma intuitiva, e não baseada em estratégias ou números, o mesmo foi feito na escolha dos países onde atuar. A TV Globo, por ter a percepção da qualidade de seu produto através das elevadas audiências que possuía em território nacional, enxergou nos mercados culturalmente próximos ao brasileiro, ou seja,

mercados da América Latina e Portugal, a chance de obter sucesso similar a baixos custos.

Ainda na esfera intuitiva, após a entrada nestes mercados mais próximos e o aumento das vendas das novelas para outros países europeus e asiáticos, foi tomada a decisão de se realizar a compra de participação nas emissoras Telemontecarlo na Itália e da SIC em Portugal. A justificativa para a compra da Telemontecarlo se encontra no fato de que dentre os países europeus, excluindo-se Portugal, a Itália era o país com maior audiência para as telenovelas da TV Globo, além de possuir uma proximidade cultural com o Brasil.

Atualmente, o foco internacional da TV Globo está na distribuição do seu canal e desta forma existe uma análise mais objetiva, mas ainda com forte influência intuitiva. Segundo a Entrevistada 3, Contato Executivo do Canal Internacional, a escolha do país para a entrada do Canal Internacional envolve primeiramente o tamanho da comunidade brasileira no país visto que este é o público-alvo do canal.

Anualmente o Itamaraty divulga uma estimativa de numero de brasileiros residentes fora do país conforme Figura 2:

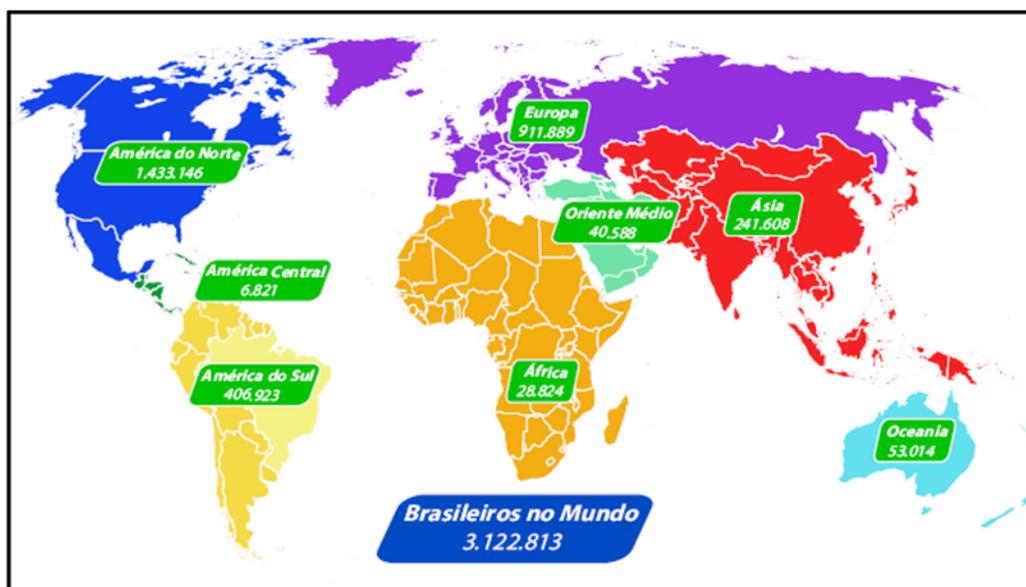


Figura 2 – Estimativa de Brasileiros no Exterior  
Fonte:Própria

Segundo a mesma é com base no tamanho da comunidade brasileira no país estrangeiro e no potencial do seu mercado publicitário que é montada a estratégia e tomada a decisão de em qual país de deve contatar os distribuidores de TV por assinatura e negociar a alocação do canal em suas grades de programação.

Um fator apontado pela Entrevistada 3 na seleção de países onde entrar com o Canal Internacional é a preocupação de não “canibalizar” outros negócios já existentes no país. Por exemplo, em países onde há uma elevada venda de novelas e programas avulsos, a entrada do canal internacional pode desestimular a continuidade de parcerias existentes com canais locais e, conseqüentemente, provocar uma queda nas receitas.

### c) Modo de Entrada no Exterior

.Quanto ao modo de entrada, a TV Globo utilizou-se de três modos diferentes: exportação, licenciamento e investimento direto estrangeiro. As três formas de entrada permanecem sendo utilizadas quando necessário para novas conquistas internacionais, para a entrada em novos mercados. Ao longo da história essas entradas ocorreram de diferentes formas, em alguns momentos de forma separada e em outros momentos de forma conjunta.

Inicialmente, devido à facilidade, optou-se pela exportação direta de novelas. O produto já estava pronto para ser exportado e necessitava somente de dublagem dependendo do mercado para qual fosse exportado. Os custos de dublagem e edição dos capítulos eram baixos, levando assim a elevadas margens de lucro neste segmento.

Segundo Bradley (2004), uma das motivações para a exportação que se encaixa neste cenário é quando não é aconselhável para a empresa realizar um grande comprometimento como um investimento direto devido a riscos políticos, ou, mais especificamente, como no caso da TV Globo, a incerteza ou falta de atratividade do mercado de destino. Sabia-se que havia o interesse dos mercados nas novelas em função da receptividade de produtos brasileiros, e de prévias exibições de novelas em determinados mercados, mas não se conseguia mensurar o real nível de interesse.

Na medida em que os anos foram passando, os antigos parceiros como Telemundo e SIC, que compravam as novelas da TV Globo, passaram a se estruturar para produzir suas próprias novelas, passando assim a condição de concorrentes. Com isso, através do espírito empreendedor de Roberto Irineu, Presidente das Organizações Globo, que já se mostrava presente no Brasil através da compra de diversos negócios e parcerias que fortalecessem a marca da TV Globo, houve o primeiro movimento de investimento direto no exterior, a compra de 90% da Telemontecarlo. Logo depois, houve um segundo movimento que foi a compra de 15% da participação da SIC. Ambos os movimentos não tiveram o resultado esperado, a TV Globo não tinha experiência suficiente para comandar uma televisão estrangeira, e principalmente em um país como a Itália onde as questões políticas são mais fortes que no Brasil. A TV Globo naquele momento imaginou que seu *know-how* em fazer programas e novelas, e sua experiência em gerir uma emissora no Brasil seriam suficientes e que bastaria replicar a fórmula para que o sucesso brasileiro se repetisse em terras estrangeiras.

Paralelamente a este movimento de IDE, a TV Globo não deixou de exportar suas novelas para os diferentes mercados. No final da década de 90, com a criação do canal, iniciou-se uma nova forma de entrada no exterior. Não mais somente com programas avulsos, mas com toda uma programação específica para determinadas regiões.

O Canal Internacional se enquadra nas exportações indiretas, pois existe um intermediário, neste caso um distribuidor de TV por assinatura que abre um espaço em seu *line-up* de canais para a TV Globo Internacional e ganha assim uma parte do FEE (taxa) pago pelo assinante a este distribuidor.

Não houve um padrão ou uma forma estruturada para a entrada nos diversos países nos quais hoje a TV Globo transmite seu canal ou tem suas novelas transmitidas por um parceiro. A TV Globo observou as oportunidades que foram surgindo ao longo dos anos e realizando empreitadas com o intuito de expandir a marca e aumentar sua receita.

#### d) Resultados de Mercado Alcançados

Assim como acontece no mercado doméstico, no mercado internacional o resultado mais importante a ser alcançado é uma elevada audiência. A audiência além de sinalizar a percepção do telespectador quanto à qualidade da produção é o fator observado pelas agências de publicidade no momento em que decidem onde seus clientes devem anunciar.

Para a exportação de novelas e programas, a audiência é importante para fomentar no canal que exhibe a novela a vontade de realizar novas compras e fortalecer a parceria com a TV Globo. Em diversos países como Portugal, França e Argentina as novelas da TV Globo alcançaram os primeiros lugares na audiência superando produções nacionais.

Na ótica do canal internacional, a audiência é importante, mas o indicador que melhor evidencia seu sucesso é o número de assinantes, e estes são importantes para atrair anunciantes. Estes anunciantes são em sua maioria empresas e grupo brasileiros que possuem negócios no exterior ou que têm sua operação toda no país onde o canal é exibido, como por exemplo, serviços de imigração, correio e remessa de dinheiro.

Atualmente a receita de publicidade ainda é pouco relevante representando somente 11% de todo o faturamento da divisão internacional da TV Globo. Porém, existe um grande potencial de aumento para esta receita, mas que hoje ainda não pode ser alcançado em função da baixa customização do sinal, que como dito anteriormente, é dividido em cinco diferentes sinais, o que acarreta na teoria atingir somente cinco blocos de países, impedindo que anunciantes mais locais se sintam atraídos a anunciar.

Grande parte do faturamento internacional da TV Globo está concentrado na receita de assinantes e de licenciamento, 55% e 34% respectivamente. A receita de assinantes é proveniente da assinatura mensal de mais de 560 mil assinantes que representa mais de 1.500 mil telespectadores. Destes, mais de 200 mil estão concentrados no continente Africano, especialmente Angola, que hoje é o maior mercado de assinantes que o Canal Internacional possui seguido por México, Estados Unidos e Portugal.

Podemos ver na Figura 3 a divisão de assinantes por país

## TV GLOBO INTERNACIONAL

### Nº DE DOMICÍLIOS ASSINANTES

#### SINAL AMÉRICAS

PAÍS	DOMICÍLIOS ASSINANTES
EUA	86.000
Canadá	15.000
México*	152.000
Países da América do Sul	13.000
Países da América Central	22.000
Austrália e Nova Zelândia	1.000
<b>TOTAL SINAL AMÉRICAS</b>	<b>289.000</b>

(\*) O pacote do México inclui outros canais étnicos, além da TV Globo Internacional.

#### SINAL JAPÃO

PAÍS	DOMICÍLIOS ASSINANTES
Japão	14.000
<b>TOTAL SINAL JAPÃO</b>	<b>14.000</b>

#### SINAL EUROPA

PAÍS	DOMICÍLIOS ASSINANTES
Europa (exceto Portugal)	14.000
Portugal*	38.000
<b>TOTAL SINAL EUROPA</b>	<b>52.000</b>

(\*) O Sinal Europa não cobre Portugal na faixa horária das 17h45 às 20h50 (seg à sáb., horário de Lisboa - sujeito à alteração).

#### SINAL ÁFRICA

PAÍS	DOMICÍLIOS ASSINANTES
Angola	175.000
África do Sul, Moçambique, Namíbia, Zâmbia e mais 18 países	40.000
<b>TOTAL SINAL ÁFRICA</b>	<b>215.000</b>

#### SINAL PORTUGAL (LOCAL)

PAÍS	DOMICÍLIOS ASSINANTES
Portugal*	38.000
<b>TOTAL SINAL PORTUGAL</b>	<b>38.000</b>

(\*) Na faixa horária das 17h45 às 20h50 (seg à sáb., horário de Lisboa - sujeito à alteração) é exibida uma programação exclusiva em Portugal.

<b>TOTAL TV GLOBO INTERNACIONAL</b>	<b>570.000</b>
-------------------------------------	----------------

Figura 3 – Número de Assinantes Canal Internacional por país

Fonte: Site da área Comercial da TV Globo - ([http://comercial.redeglobo.com.br/array/tvglobo\\_inter/tvgl\\_inter\\_assinantes.php](http://comercial.redeglobo.com.br/array/tvglobo_inter/tvgl_inter_assinantes.php))

O Canal Internacional que é um Canal Premium, ou seja, não está na grade básica das operadoras e possui um pagamento a parte pela assinatura, assim seus os pagam em média €10 sendo que deste valor, €6 é recebido pela TV Globo e €4 pelo distribuidor. No México o valor recebido é menor pelo fato do canal não ser Premium, mas estar dentro de um pacote étnico com outros canais latinos. Desta forma a receita recebida pela assinatura do pacote é repartida entre todos os canais que estão fazem parte do mesmo pacote.

No caso do licenciamento, a receita é obtida através de mais de 25 mil horas de programação para mais de 55 países, além do licenciamento dos eventos esportivos brasileiros que crescem todo ano a uma taxa superior a 10%. Apesar da receita com licenciamento vir caindo nos últimos anos à operação ainda é muito importante, pois é a porta de entrada para novos mercados.

A atividade que atualmente rende um menor faturamento, menos que 5% do total, mas que dentro da TV Globo é vista por seus executivos como uma estratégia futura, são as co-produções. A co-produção é a atividade da área internacional que está sendo desenvolvida e utilizada há menos tempo, portanto seu modelo de negócio ainda está sendo estudado. Como dito anteriormente, até o momento já foram testados dois modelos, um onde o texto e direção são de responsabilidade da TV Globo com atores do país onde ocorre a co-produção e outro onde o texto, direção e atores são do país estrangeiro mas há a supervisão da TV Globo.

Tanto num modelo como quanto no outro, a receita da TV Globo é proveniente do licenciamento da novela após sua exibição. A TV Globo ainda não possui participação nas receitas publicitárias e vendas de produtos atreladas a estas co-produções.

#### e) Problemas e Obstáculos

Assim como toda empresa que decide se internacionalizar a TV Globo enfrentou algumas dificuldades em seu caminho, tanto dificuldades esperadas quanto dificuldades inesperadas para os diferentes países onde decidiu entrar.

O primeiro obstáculo enfrentado foi a diferença cultural em países que teoricamente teriam uma cultura muito próxima à brasileira, por exemplo, a cultura mexicana e a cultura italiana. Segundo Entrevistado 1, os mexicanos apesar de serem parecidos com os brasileiros, quando se fala de novelas eles preferem histórias mais fantasiosas, popularmente chamados de “dramalhões mexicanos”, com papéis de mocinhos e bandidos bem definidos e com muito romance. Por esse motivo a primeira co-produção da TV Globo, “Vale-Tudo”, não foi bem sucedida, pois abordava questões como homossexualismo que, para a época e cultura mexicana, não poderiam ser abertamente abordados.

Na Itália, além da questão cultural, houve também a questão política. A principal concorrente da Telemontecarlo, emissora comprada pela TV Globo, era a Rette Quatro pertencente a Silvio Berlusconi que se utilizou de articulações políticas e empresariais para dificultar a permanência e operação da Telemontecarlo culminando na sua venda na década de 90, quando Berlusconi passou a exercer também o cargo de primeiro ministro italiano.

Nos EUA não houve problema no âmbito de conteúdo cultural das novelas e programas, muito em função da elevada população brasileira e da cultura hispânica já disseminada pelo país. A dificuldade existente no início da internacionalização e que persiste até hoje é o formato da grade das emissoras norte-americanas para qual o público já está habituado. Enquanto no Brasil a grade é horizontal, ou seja, todos os dias passam no mesmo horário o mesmo tipo de programa (por exemplo, a novela passa de segunda a sábado as 21hrs da noite), nos EUA a grade é vertical, a cada dia da semana existe um programa específico naquele horário. As famosas séries americanas exportadas para o resto do mundo são semanais com uma média de 20 capítulos por temporada podendo passar de 10 temporadas enquanto as novelas brasileiras são diárias com uma média de 180 capítulos tendo somente uma temporada. Para minimizar este problema as novelas quando exportadas são editadas e têm seu tamanho reduzido para uma média de 100 capítulos.

Outro problema apontado pelos três entrevistados como sendo um das principais dificuldades na internacionalização é a impossibilidade de maior customização do sinal enviado pelo Brasil. Conforme dito anteriormente, hoje o sinal enviado pelo Brasil é dividido em Américas, Japão, Europa, Portugal e África. Desta forma o programa exibido para os EUA é o mesmo exibido para a Argentina e o programa exibido para a França é o mesmo exibido para a Itália.

Tal fato é pouco atrativo para anunciantes locais que querem atingir um público específico, e não vários países ao mesmo tempo, já que não poderiam oferecer seus serviços. Para grandes empresas, como por exemplo a Coca-Cola, também não é atrativo o anúncio devido ao fato delas estabelecerem estratégias de marketing diferentes para diferentes países.

Atualmente com o desenvolvimento de novas tecnologias, a pirataria também se tornou um problema para as vendas internacionais. No Japão, o número de assinantes vem caindo ano após ano em função da pirataria, pois por ter acesso a uma conexão a internet de alto nível, o telespectador cancela sua assinatura do canal internacional e assiste através de sites de streaming.

Durante a entrevista com Entrevistado 2, este lembrou uma grande dificuldade enfrentada não somente pela TV Globo, mas também por outras empresas globalizadas que foi a crise econômica que assolou os EUA e a Europa em 2008. A TV Globo por sua vez não diminuiu o ritmo de sua expansão nem tampouco diminuiu seus investimentos na busca por novos assinantes e por novos mercados. Porém, a crise fez com que o número de assinaturas se estagnasse nos anos de 2009 e 2010 em função do cancelamento das assinaturas de muitos brasileiros que saíram dos países a onde haviam imigrado e voltaram para o Brasil. A partir do início de 2011 o número de assinaturas voltou a crescer devido à melhora no cenário econômico mundial.

#### f) Outras Questões Relevantes

Desde a década de 70 e durante toda a sua internacionalização, a estrutura organizacional da TV Globo precisou passar por diferentes reestruturações para ganhar força e poder gerir as atividades internacionais mais de perto. Na década de 70 foi criada a DVI (Divisão Internacional de Vendas) que era responsável pela única atividade na época, a venda de novelas e programas para emissoras estrangeiras.

A medida que os negócios internacionais foram crescendo e ganhando importância foi destacada na TV Globo uma direção artística responsável pela dublagem e pela edição dos capítulos que seriam vendidos para o exterior. Durante muitos anos esta divisão esteve subordinada a direção geral artística da TV Globo e não subordinada a divisão internacional.

A partir do ano 1999, com a receita proveniente do Canal Internacional ganhando importância, passou a ser necessário uma nova estrutura. Conforme dito anteriormente a DVI foi unificada à Diretoria de Parcerias Estratégicas (criada em 1999), formando a Diretoria de Negócios Internacionais (DNI). Esta fusão deu à área internacional maior responsabilidade, status e força dentro da companhia. Em 2006, a DNI se tornou CGNI (Central Globo de Negócios Internacionais) e sob sua estrutura estão a DVI (Divisão de Vendas Internacionais), a DDI (Divisão de Distribuição Internacional), a Direção Artística Internacional e a Área de Marketing Internacional.

Dentre as atividades da CGNI podemos citar: (1) venda de programas; (2) distribuição de canais ou programação; (3) desenvolvimento de co-produções internacionais; (4) estabelecimento de parcerias e acordos estratégicos com “players” internacionais; e (5) criação de programas, canais e formatos especialmente para o exterior.

Segundo Entrevistado 2 e Entrevistado 3, internamente as áreas são estruturadas por Feeds, pois cada um deles tem sua própria estratégia de vendas, seja na venda de novelas seja na venda do Canal. É importante também destacar a sinergia entre o responsável pela venda de novelas e programas em um determinado território e o responsável pela venda do canal internacional neste mesmo território. Esta sinergia impede que ocorra uma canibalização e que o resultado de ter duas ações diferentes seja pior que ter somente uma.