
**Mercado em acomodação: uma proposta conceitual a partir
do segmento de radiojornalismo em Porto Alegre e da TV aberta no Brasil**

Luiz Artur FERRARETTO¹

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

Fernando MORGADO²

Faculdades Integradas Hélio Alonso, Rio de Janeiro, RJ

Resumo

Com a expressão “mercado em acomodação”, identifica situações de desaceleração do processo de concorrência em parcelas da indústria de radiodifusão. Na construção do conceito lança mão tanto da base teórica oferecida pela economia política da comunicação quanto da indicada pelos estudos mercadológicos. Assim, enquanto a primeira oferece um instrumental crítico-analítico, a segunda – comum no meio empresarial – ajuda a esclarecer as formas de atuação dos gestores do negócio comunicacional. Para estabelecer a validade do aqui proposto, foca o estudo no segmento de radiojornalismo em Porto Alegre e na TV aberta nos 15 principais mercados do país, na contemporaneidade.

Palavras-chave: Mercado em acomodação; Rádio; Televisão; Radiojornalismo; TV aberta

Não se trata de um processo concorrencial explícito. Pelo contrário, dentro do mesmo segmento de negócio e de público, tem-se uma espécie de fuga do enfrentamento direto, concretizada por estações de rádio e de televisão que aceitam uma espécie de *détente*³ em relação ao protagonista principal do seu mercado específico. Sem chegarem a ser totalmente coadjuvantes, uma ou mais emissoras acabam por sobreviver – e bem – nas frestas deixadas pela líder. Buscam, para tanto, certo nível de diferenciação em termos de segmentação. De fato, não partem, a todo momento, para a disputa, mas atuam, usando uma metáfora bélica, como em uma guerrilha. Fustigam, obtêm o que pretendem e recuam. Chegam a provocar alterações no comportamento do principal protagonista sem que possuam recursos humanos e materiais suficientes para assumirem o controle do mercado. Daí o uso da expressão “em acomodação” para descrever este cenário, identificado e analisado, aqui, com base no contexto do segmento de radiojornalismo na Grande Porto Alegre e da TV aberta nos 15 principais mercados do país⁴ ao longo dos anos 2010. Esclarece-se que o “em” dá conta da possibilidade de se tratar de algo dinâmico, passível de se alterar, embora, como será visto, os dados existentes indiquem certa persistência deste modelo.

¹ Doutor em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, instituição onde atua como professor no curso de Jornalismo e no Programa de Pós-graduação em Comunicação e Informação, além de coordenar o Núcleo de Estudos de Rádio, grupo de pesquisa certificado junto ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). E-mail: luiz.ferraretto@ufrgs.br.

² Mestrando em Gestão da Economia Criativa na Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro, professor das Faculdades Integradas Hélio Alonso e integrante do Núcleo de Estudos de Rádio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: contato.fernandomorgado@gmail.com.

³ Palavra francesa correspondente à distensão e usada, no jargão político internacional, para descrever a relação menos atritada, embora no contexto da Guerra Fria, entre os Estados Unidos e a União Soviética, em especial, a partir da virada da década de 1960 para os anos 1970.

⁴ As regiões metropolitanas de Belém, Belo Horizonte, Campinas, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Goiânia, Manaus, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, São Paulo e Vitória, além do Distrito Federal, permanentemente pesquisadas pela Kantar Ibope Media.

É importante observar que se vive, desde a década de 1970, uma fase na qual o capitalismo monopólico atinge proporções globais ampliando o alcance de suas características ao ultrapassar o período anterior, o do chamado capitalismo competitivo:

O que distingue o capitalismo monopólico do da fase anterior – denominado de *competitivo* ou *liberal* – é antes de mais nada a mudança nas regras da competição. Nos mercados competitivos, numerosas empresas disputam a preferência dos compradores mediante preços mais baixos ou vantagens análogas, tais como prazos mais longos de pagamento, descontos etc. Nos mercados monopólicos, a preferência dos compradores é disputada por pequeno número de grandes firmas mediante diferenciação dos produtos, prestígio da marca e publicidade. O público consumidor é persuadido de que a marca e a aparência do produto representam qualidade superior e, portanto, justificam o pagamento de um preço mais alto. (SINGER, 1987. p. 75).

No caso das indústrias culturais brasileiras, a conglomerização é uma realidade consistente de mercado há, no mínimo, quarenta anos, coincidindo o início deste processo com a ascensão da Rede Globo de Televisão, com sede no Rio de Janeiro, ao posto de principal veículo de comunicação de massa do país, com óbvias repercussões no conjunto de empreendimentos em mídia de seus proprietários, integrantes da família Marinho. De forma semelhante, a sua afiliada em Porto Alegre, então conhecida como TV Gaúcha⁵, ganha protagonismo, ao longo dos anos 1970, e catapulta a maioria das operações de mídia dos Sirotsky à liderança. Respectivamente, este processo não impede que, em paralelo, grupos como a Rede Record, de Edir Macedo, e o Sistema Brasileiro de Televisão (SBT), de Silvio Santos, em âmbito nacional, e a Rede Pampa, de Otávio Dumit Gadret, no Rio Grande do Sul, destaquem-se, mesmo que atuando em um segundo plano.

Para a compreensão deste processo de acomodação entre quem se posiciona como protagonista principal e quem adota a postura de coadjuvante – mesmo, por vezes, roubando a cena –, lança-se mão dos escritos de alguns autores: (1) Mário Luiz Possas (1990), para a análise da estrutura de mercado em oligopólio e das barreiras criadas pelos líderes à entrada de competidores, novos ou em processo de redefinição; (2) Philip Kotler⁶ (2000), para a compreensão de como o senso comum gerencial trabalha com a associação de segmentação à diferenciação para, desta forma, gerar o posicionamento; (3) Valério Cruz Brittos (1999, 2006), para a contextualização do que é descrito dentro do período definido por ele como *fase da multiplicidade da oferta*; e (4) Venício Lima (2001), para a categorização dos oligopólios comunicacionais no início do século 21.

⁵ Em 1º de outubro de 1983, passou a se chamar RBS TV Porto Alegre.

⁶ Faz-se tal opção, por se pretender, aqui, discutir justamente a visão dominante no mercado. A respeito, destaca-se que os livros de Kotler, por nove anos seguidos, ocuparam as primeiras posições na lista dos mais vendidos na área de mercadologia (MUNDO DO MARKETING, 2016). No entanto, como proponentes de reflexão com maior consistência a respeito de diferenciação e posicionamento, sugerem-se outros autores, por exemplo, Marcos Machado e Kevin Keller (2005).

Considera-se, portanto, na linha de Possas (1990, p. 164), “o mercado como o *locus* da concorrência capitalista”. De fato, seguindo o recomendado pelo autor de **Estruturas de mercado em oligopólio**, procura-se fugir da oposição entre *mercado*, “identificado com produto e demanda” e *indústria*, “associada à produção e oferta” (POSSAS, 1990, p. 165), unificando-os sob a ideia de *estrutura de mercado*. É necessário, em especial, explicitar o que são *barreiras à entrada*: impeditivos para o ingresso de novos competidores e que correspondem às mesmas condições responsáveis pelas vantagens diferenciais apresentadas pela(s) líder(es) daquele mercado específico em relação à concorrência já existente. Possas toma o termo *concorrência*, como destaca César Ricardo Siqueira Bolaño, em uma acepção de “processo incessante porém descontínuo e, por vezes, turbulento de transformação, expansão e diversificação da estrutura técnico-produtiva e de mercado existente a cada momento” (POSSAS apud BOLAÑO, 1988, p. 19). A transposição destes conceitos para o embate por espaço junto ao público e aos anunciantes no âmbito das indústrias culturais vai permitir que se compreenda a aplicabilidade da ideia de “em acomodação” para os mercados analisados.

Pretende-se refletir também a partir de três conceitos do campo da mercadologia e que estão diretamente relacionados com o ato de decidir qual o papel que uma emissora exercerá no mercado. O primeiro é *segmentação*, na qual os profissionais de marketing “identificam e traçam os perfis de grupos distintos de compradores que poderão preferir ou exigir produtos e *mix* de marketing (ou compostos de marketing) variáveis” (KOTLER, 2000, p. 30). Enquanto no rádio esses segmentos são traduzidos em programações inteiramente especializadas, na TV aberta tais divisões ocorrem por horário. A quantidade de *players* existentes – mais no rádio do que na TV aberta – é um dos fatores a contribuir para essa diferença entre os dois meios.

Contudo, não basta delimitar um mercado-alvo a atingir para garantir uma sobrevivência segura, já que mais de uma emissora pode optar por atender a um mesmo nicho. Torna-se imperioso, portanto, trabalhar uma formulação estratégica própria. Uma das opções é a *diferenciação*. “Nesse caso, a empresa se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado” (KOTLER, 2000, p. 102). Diretamente relacionado com o conceito de diferenciação está o de *posicionamento*, que “é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo” (KOTLER, 2000, p. 321).

Ainda que algumas empresas já tenham utilizado a colocação que ocupam no mercado como parte do seu discurso de comunicação – caso do SBT e seu antigo *slogan* “Liderança absoluta do segundo lugar”, criado por Washington Olivetto (MORGADO, 2017, p.

119) –, tal posição no *ranking* é mais consequência de uma série de decisões estratégicas do que um atributo em si. Esse fato, no entanto, comprova que a acomodação é um fenômeno tão real que chega a ser usado como trunfo em uma batalha mercadológica já dada como perdida. Neste caso, o SBT tentou transformar algo aparentemente ruim em meio de angariar a simpatia do público e, assim, gerar capital afetivo que se transformasse em diferencial e lhe garantisse uma posição melhor na mente da audiência.

Considera-se que, na contemporaneidade, sob a vigência de uma cultura da convergência⁷, vive-se um período da história da comunicação definido por Brittos (1999) como *fase da multiplicidade da oferta*, no qual ocorre um aumento da quantidade de agentes, provocando maior concorrência e, por fim, acréscimo substancial de produtos disponíveis. Especificamente, cabe lembrar que esta formulação, de início, voltava-se à compreensão do mercado de televisão após a introdução da modalidade por assinatura, tendo, posteriormente, sua perspectiva sido ampliada pelo seu proponente e por pesquisadores influenciados pela ideia (BRITTOS, 2006).

É importante ainda ter em conta qual tipologia emprega-se aqui para a análise dos conglomerados comunicacionais. Lima (2001, p. 95-106) observa que as indústrias culturais estruturam-se de diversas formas em termos de concentração de propriedade: (a) *concentração horizontal*, oligopolização ou monopolização dentro de uma mesma área, com o autor considerando a televisão, aberta ou paga, como principal exemplo; (b) *concentração vertical*, integração das diferentes etapas da cadeia de produção e de distribuição, como no caso das novelas da Rede Globo, que possui os estúdios de gravação e mantém, sob contrato permanente, os recursos humanos necessário à produção, além de, obviamente, veicular este tipo de conteúdo; (c) *propriedade cruzada*, controle de diferentes meios de comunicação pelo mesmo conglomerado, apontando o Grupo RBS como paradigmático nesta categoria, tanto por sua liderança em diversos ramos da comunicação de massa, quanto por possuir uma equipe de profissionais multimídia; e (d) *monopólio em cruz*, reprodução, em nível local e regional, dos oligopólios da propriedade cruzada, referendado pela presença, na maioria dos estados brasileiros, de conglomerados associados, em especial, ao Grupo Globo.

Radiojornalismo: o futebol como alternativa

Em 1º de março de 2015, o jornal **Zero Hora**, principal veículo impresso do Grupo RBS, trazia um anúncio da Gaúcha, comemorando a liderança geral da emissora no meio

⁷ Assume-se, portanto, o que afirma Henry Jenkins (2006, p. 28): “A convergência não ocorre por meio de aparelhos, por mais sofisticados que venham a ser. A convergência ocorre dentro dos cérebros de consumidores individuais e em suas interações sociais com outros.”.

rádio na Grande Porto Alegre. Usando dados do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística referentes ao período de novembro de 2014 a janeiro daquele ano e considerando todos os dias da semana, todas as faixas horárias e a transmissão simultânea em AM e em FM, a rádio ultrapassara um milhão de ouvintes por mês com pico de 126.836 ouvintes por minuto entre as 13 e as 14h, além de, usando o Google Analytics, ter registrado 7 milhões de acessos *on-line* em janeiro (ZERO HORA, 1º mar. 2015, p. 33). Desde então, a emissora mantém a mesma posição no *ranking*. Dentro de parâmetros idênticos, no primeiro trimestre de 2017, por exemplo, a Kantar Ibope Media⁸ (jan.-mar. 2017) registrou que a média de ouvintes por minuto da Gaúcha era de 51.983, com a emissora do Grupo RBS possuindo 15,3% de *share* total⁹. No segmento de jornalismo, sua concorrente mais próxima, a Grenal, da Rede Pampa, que opera somente em FM, ocupava a distante 13ª posição, com 6.971 ouvintes por minuto e 2,1% de *share* total. Em realidade, essa rádio foge da concorrência direta ao se dedicar exclusivamente ao futebol, algo indicado pela sua própria denominação, que remete à rivalidade entre os dois principais clubes gaúchos, o Grêmio Foot-ball Porto-alegrense e o Sport Club Internacional. Esta diferenciação talvez explique o porquê de outras estações mais antigas e com programação semelhante à da Gaúcha ocuparem o 14º – Band – e o 15º – Guaíba – postos em termos de *share* total. Do segmento, fazem parte ainda a CBN AM, de participação reduzidíssima em termos de audiência – 277 ouvintes por minuto – e a BandNews FM, a 19ª no *ranking* geral, ambas com programação majoritariamente gerada de São Paulo.

Quadro 1 – Audiência absoluta do segmento de radiojornalismo		
Considerando todos os dias da semana, todas as faixas horárias e a transmissão em AM e em FM.		
Emissora	Share total	Audiência absoluta
Gaúcha AM+FM	15,3%	51.983
Grenal FM	2,1%	6.971
Bandeirantes AM+FM	1,7%	5.797
Guaíba AM+FM	1,6%	3.804
BandNews FM	1,1%	3.564
CBN AM	0,1%	217

Fonte: Kantar Ibope Media (jan.-mar. 2017)

A Gaúcha está presente, além de Porto Alegre, nas cidades de Caxias do Sul, Pelotas e Santa Maria, onde opera emissoras próprias com parte da programação gerada na região, e em sete outros estados, por meio de afiliadas à Rede Gaúcha Sat. Dentro de uma estratégia multi-plataforma, aparece de forma intensa em aplicativos, redes sociais, *sites* e *blogs*. O Grupo RBS (maio 2017), de propriedade da família Sirotsky, trabalha ainda com as marcas RBS TV, em

⁸ Denominação adotada em setembro de 2015 como consequência da aquisição do Ibope, no ano anterior, pela Kantar, um dos braços da multinacional britânico WPP Group.

⁹ Parcela de participação da emissora dentro do total de ouvintes.

televisão; **Zero Hora**, **Diário Gaúcho** e **Pioneiro**, em jornal; Atlântida, Farroupilha, 102,3 e CBN, em rádio; **Destemperados**, voltada à gastronomia, e **Donna**, para o público feminino, multiplataformas de conteúdo; e clicRBS, como portal de notícias. A Rádio Grenal, por sua vez, transmite em frequência modulada, atingindo a Grande Porto Alegre, além de disponibilizar o seu sinal via internet. A Rede Pampa (2016), de Otávio Dumit Gadret, opera 18 estações de rádio – a maior quantidade entre todos os grupos de comunicação atuantes no Rio Grande do Sul –, quatro de televisão e o portal O Sul.

Na atualidade, a situação concorrencial no segmento de jornalismo é bem diferente da verificada nos anos 1980, 1990 e 2000. No início deste período, houve o forte investimento do Grupo RBS em recursos materiais e humanos para que o formato *talk and news* da Gaúcha suplantasse o música-esporte-notícia de sua concorrente direta, a Guaíba, situação concretizada em 1986 (FERRARETTO, 2007, p. 229-247). Assim, a emissora, desde 1978, vai contratando os principais profissionais da sua concorrente, além de investir em aprimoramentos técnicos: (1) um transmissor de 100 kW, instalado com vistas à cobertura da Copa do Mundo da Argentina; (2) o canal livre internacional que passa a operar após ser negociada, com os Diários e Emissoras Associados, uma mudança de frequência dos 680 até então utilizados pela Gaúcha para os 600 kHz da Rádio Farroupilha; (3) o início da operação de novos transmissores de ondas curtas de 25 e 49 metros em meados da década de 1980; e (4) a inauguração do Parque Técnico Maurício Sirotsky Sobrinho, na localidade de Sans-Souci¹⁰, município de Guaíba, onde é instalada uma torre omnidirecional para o sistema irradiante de ondas médias. Como consequência dessas ações, duas grandes coberturas jornalísticas vão marcar a superação, em 1986, da Guaíba pela Gaúcha em termos de audiência: a da Copa do Mundo do México, em junho, e a das eleições, em novembro. Na primeira, a Gaúcha atinge uma média de 22.421 ouvintes por minuto, contra os 10.687 da Guaíba (IBOPE, jun. 1986), enquanto, na segunda, a emissora do Grupo RBS chega a 20.720, contra 11.749 de sua concorrente (IBOPE, nov. 1986).

Até a primeira década do século 21, a concorrência efetiva irá se restringir mais à cobertura esportiva, envolvendo também a Rádio Bandeirantes AM, em especial depois de 1994, quando a emissora adota formato semelhante ao da Gaúcha e ao da própria Guaíba, que abandonara o música-esporte-notícia, optando também pelo *talk and news*. Em 1997, por exemplo, reportagem do jornal **Versão dos Jornalistas**, publicação do Sindicato dos Jornalistas Profissionais do Estado do Rio Grande do Sul, informava:

¹⁰ Com a emancipação em 1988, atualmente faz parte do município de Eldorado do Sul.

Entre as dezenas de rádios AM distribuídas pela Grande Porto Alegre, apenas a Gaúcha e a Guaíba fazem um verdadeiro *duelo de microfones* no campo do radiojornalismo e esporte, e se autodefinem líderes de audiência, motivadas pelo valor de mercado que representa essa liderança. Como terceira e última integrante deste segmento vem a Bandeirantes, embora distante, pelas pesquisas.

[...] O resultado do Ibope de abril está trazendo mais polêmica nesta *disputa de beleza*: ocorreu uma derrota da Gaúcha para a Guaíba, na faixa dominical entre 17/18 horas, dentro do chamado “bola rolando”, que concentra o maior pico de audiência das AMs. A Guaíba fez 3,38 pontos contra 3,20 pontos da Gaúcha. De acordo com a planilha do Ibope, cada ponto representa aproximadamente 20 mil ouvintes. (BARCELLOS, jul. 1997. p. 5.).

Este processo, no entanto, transforma-se significativamente no final da década seguinte, quando a Guaíba já se encontra sob o controle do Grupo Record, com sede em São Paulo e ligado à Igreja Universal do Reino de Deus. Em 1º de outubro de 2009, a emissora altera seu formato e chega a pender para o popular, incluindo em sua grade programas de tom até sensacionalista (COLETIVA, 30 set. 2009), em um processo que será revisto apenas a partir de 2011 (COLETIVA, 2 maio 2011). Como consequência, o ano de 2010 – o último em que a Guaíba faz a cobertura *in loco* de uma copa do mundo de futebol – já demonstra o enfraquecimento da concorrência mesmo na cobertura esportiva. Conforme dados do Ibope (fev. 2011), na transmissão de jogos de futebol, a Gaúcha chega a um pico de audiência de 112.070 ouvintes no mês de maio, quando o momento mais significativo da sua concorrente é de 27.787. Durante o certame realizado na África do Sul, a emissora do Grupo RBS, na faixa de 5 à 0h, considerando todos os dias da semana, registra um *share* de 9,63%, em junho, e de 9,95%, no mês seguinte, contra, respectivamente, 3,42% e 3,53% da rádio da Record.

É neste quadro que a Rede Pampa, de Otávio Dumit Gadret, começa a, lentamente, formatar uma de suas estações de rádio, diferenciando-a das demais. Cabe, antes de prosseguir na descrição daquele momento, recordar como tem atuado este grupo de comunicação no mercado:

A análise da história da Rede Pampa e de suas ações [...] permite identificar duas estratégias básicas. Responsável pelo crescimento empresarial do grupo criado e dirigido por Otávio Dumit Gadret, a primeira caracteriza-se pela aplicação de recursos em segmentos pouco ou nada explorados, de modo a aproveitar, assim, espaços de mercado deixados livres pela concorrência. Em um sentido contrário, visando garantir a sobrevivência econômico-financeira do negócio face a bem-sucedidas ações de empresas de maior porte, a segunda é marcada pela retração, adequando a programação do veículo, em determinado período, ao mínimo de gastos possíveis e fazendo com que qualquer faturamento reverta-se em lucro. (FERRARETTO, 2007, p. 273).

Nesta linha, a Rádio Jornal O Sul AM¹¹ – dedicada desde a sua primeira transmissão, em 26 de abril de 2010 (TUDO RÁDIO, 4 maio 2010), à veiculação incessante de notícias

¹¹ A emissora utiliza, então, a denominação do jornal mantido pela Rede Pampa, cuja versão impressa circulou de 2001 a 2015, tendo posteriormente se transformado no portal *on-line* do grupo.

lidas ao microfone – vai, gradativamente, se transformar na Grenal, com 24 horas de programação voltadas ao futebol, em especial à rivalidade entre Grêmio e Internacional. Em 9 de março do ano seguinte, o esporte passa a ocupar integralmente a faixa das 6 às 14h (COLETIVA, 4 mar. 2011). No domingo, 18 de março de 2012, a emissora passou a usar essa denominação (TUDO RÁDIO, 20 mar. 2012), embora o lançamento da nova marca para o mercado publicitário viesse a ocorrer somente em 28 de maio daquele ano, precedido pelo início das operações em frequência modulada no mês de abril (TUDO RÁDIO, 29 maio 2012).

Ao longo deste processo, a Grenal caracteriza-se pela coloquialidade em uma transmissão sempre ao vivo ao longo das 24 horas do dia e pela intensa participação dos ouvintes, de mensagens de SMS, em um primeiro momento, às de WhatsApp, mais recentemente. De início, ainda na fase de Rádio Jornal O Sul – denominação logo encurtada para apenas O Sul –, são contratados profissionais sem experiência prévia e estagiários. À medida que a rádio se consolida, nomes já consagrados junto ao público, mas em disponibilidade dentro de um mercado em crescente redução no número de vagas, juntam-se a esses. Em outras palavras, a Rede Pampa não tira jornalistas e radialistas de outras empresas, mas aproveita oportunidades quando são dispensados profissionais pelas concorrentes e/ou se encontram há algum tempo fora dos principais veículos de comunicação do estado. É o caso, por exemplo, de Haroldo de Souza, demitido na Rádio Bandeirantes, de Porto Alegre, em 2012 (COLETIVA, 17 out. 2012), e de Kenny Braga, dispensado pela Gaúcha, em 2014 (COLETIVA, 10 abr. 2017).

A respeito do impacto da Grenal no mercado, destaca-se que, em 16 de setembro de 2014, a Gaúcha estreia o **Esporte & Cia.**, com Rafael Colling, apresentador que promete dar “amplo destaque às participações dos ouvintes” (TUDO RÁDIO, 17 set. 2014). Boa parte do novo programa repete a fórmula utilizada pela emissora da Pampa. A estratégia também demonstra o cuidado da Gaúcha com eventuais ameaças. Na época, a estação da família Sirotsky ocupava o terceiro lugar na audiência geral sem que nenhuma outra emissora do segmento de jornalismo estivesse entre as dez primeiras no *ranking* (TUDO RÁDIO, 18 set. 2014).

Televisão: o popular como opção

Durante os anos 1960, época de disseminação do meio televisão, a disputa pelo primeiro lugar de audiência é acirrada. Em São Paulo, as TVs Tupi, Record e Excelsior revezam-se na liderança geral, enquanto no Rio a competição fica entre as TVs Tupi, Rio, Excelsior e, mais tarde, Globo. Já na década de 1970, a rede da família Marinho firma-se na dianteira com larguíssima vantagem, graças à consolidação da chamada *programação-san-*

duíche (novela-jornal-novela) no horário nobre e à fragilização ou fechamento de quase todos os seus concorrentes (BORELLI, PRIOLLI, 2000, p. 19-78). Em 1979, por exemplo, a Globo concentra, de acordo com dados dos Estudos Marplan, 63% da audiência em São Paulo e 68% no Rio de Janeiro, contra 14% e 15%, respectivamente, da Bandeirantes, então segunda colocada (BOLAÑO, 1988, p. 80).

A partir dos anos 1980, começam a despontar outras opções para os telespectadores, com destaque para o surgimento de duas com caráter nacional: o SBT, pertencente a Silvio Santos e que, com sede em São Paulo, começa a operar em 1981; e a Manchete, de Adolpho Bloch, inaugurada no ano de 1983 e tendo como cabeça de rede a sua estação do Rio de Janeiro. Em paralelo, a Bandeirantes, da família Saad, de São Paulo, também disputa o segundo lugar. Mesmo assim, a Globo preserva sólida liderança.

Na média diária, a programação da Globo atrai de 70 a 80% dos aparelhos ligados e não são raros os horários em que esta preponderância se alarga a perto de 90%, o que força as demais redes a disputar, em conjunto, um volume reduzido de espectadores. (SALLES, 1988, p.20).

Diante de um cenário tão restritivo, duas opções surgem para as emissoras não líderes: partir para a disputa pelo primeiro lugar ou diferenciar-se para conquistar a preferência de um determinado segmento. SBT, Manchete e Bandeirantes, cada uma a seu tempo, tentam as duas alternativas.

Ao inaugurar o Sistema Brasileiro de Televisão, Silvio Santos projeta uma programação que reúne desenhos animados e seriados antigos com atrações popularescas que já haviam feito sucesso em décadas anteriores, como que “desvirando uma página da história” (MIRA, 1995, p.107). Seu objetivo é atrair as classes B2, C e D1 (MARKETING, jul. 1986, p. 11). A opção, apesar de segmentada, conquista tal volume de público que chega até a ameaçar a liderança da Globo em determinados horários, mas não se reverte em crescimento do investimento publicitário, determinando ajustes posteriores em um processo que culmina com a contratação de profissionais como Jô Soares e Boris Casoy (MORGADO, 2017). O SBT parte, então, durante a década de 1990, para um confronto mais direto pela liderança geral com a Globo, visando atingir todos os segmentos de público. A rede de Silvio Santos chega a abrir três horários simultâneos de telenovelas diárias, lançar novos telejornais, adquirir direitos de transmissão de importantes campeonatos de futebol e inaugurar um dos maiores complexos de produção de TV da América Latina. Nada, contudo, surte o efeito esperado e, antes dos anos 2000 chegarem, a programação volta às origens populares. A

contratação do apresentador Ratinho, em 1998, serve de marco dessa retomada. Uma declaração de Silvio Santos, por ocasião dos 30 anos do SBT, sintetiza o fracasso das tentativas do próprio empresário em assumir o primeiro lugar:

Por mais que a Record queira se aproximar da Globo, em todos esses anos, ela não passou de 11 pontos e, ultimamente, tem caído para 10, para 9, para 8 pontos, o que significa que o público dificilmente vai deixar a Globo. A Globo é um muro. Ultrapassar esse muro a gente só consegue de vez em quando. É claro, que se tem um jogo de futebol entre o Corinthians e o São Paulo na Bandeirantes, pode dar 30, 40 pontos, mas, no dia seguinte, as pessoas voltam pra Globo. A gente sabe que lutar contra a Globo, na minha opinião, é impossível. (SBT, 21 ago. 2011).

Enquanto o SBT busca ser referência para a base da pirâmide social, a Manchete quer o topo. Sob o *slogan* “TV de primeira classe”, a rede da família Bloch chama atenção, ao surgir, tanto pelo sofisticado parque tecnológico quanto pela programação que mira as classes A e B, segmento que não costuma ser priorizado por canais que visam audiências massivas. Na visão de Rubens Furtado, primeiro diretor geral da Manchete, “o caminho era o jornalismo, o musical mais sofisticado, e concluí que a televisão deveria respeitar mais o conteúdo e menos a forma” (FURTADO, 1988, p.66). Assim, veicula o noticiário diário mais longo daquele período, com quase duas horas de duração, o **Jornal da Manchete**; produz musicais como **Bar Academia**; e compra um caríssimo pacote de filmes, lançado com a superprodução **Contatos Imediatos de Terceiro Grau**, ainda inédita na TV. Conforme Furtado (1988, p. 63), em um primeiro momento, tal estratégia consegue construir um público fiel e dar retorno financeiro acima do esperado, o que estimula os donos da rede a enveredarem pela busca de audiências mais amplas e diversificadas. O ponto de partida é a entrada da emissora no campo das telenovelas com **Antônio Maria**, em 1985. Contudo, mesmo o lançamento de produções muito bem-sucedidas, como **Pantanal** e **Xica da Silva**, e coberturas populares, como o desfile das escolas de samba do Rio de Janeiro, não são suficientes para sustentar a rede que, muito endividada, acaba saindo do ar em 1999.

No mesmo ano em que a Manchete é inaugurada, a Bandeirantes terceiriza parte de sua programação, iniciando uma parceria com a Luqui, empresa cujo profissional mais visível para os telespectadores é o narrador esportivo Luciano do Valle, tendo como sócio José Francisco Coelho Leal, o Quico. Entre outros conteúdos, a empresa produz o **Show do Esporte**, “um polpudo programa dominical de 10 horas de duração, com no mínimo cinco eventos ao vivo e várias outras atrações” (VEJA, 9 nov. 1983, p. 140). Cabe salientar que essa maratona semanal “antecipava, na TV aberta, o formato de programação que faria sucesso na TV paga” em termos de canais esportivos (MORGADO, 2015, p. 268-9). Assim, a rede da família Saad consegue, ao mesmo tempo, reduzir custos de produção e se diferenciar como “O canal do

esporte”. A Bandeirantes mantém esse posicionamento por quase 20 anos. Em 2002, promove mudanças profundas na programação, acabando com quase todos os conteúdos esportivos e lançando programas policiais e de auditório. Seu objetivo é fugir do estigma de canal masculino e adulto para tentar atrair mulheres e jovens, que não se identificam com a emissora (JIMENEZ, 2 fev. 2002). A partir de 2007, contudo, volta a transmitir os principais campeonatos de futebol do Brasil (MATTOS, 13 dez. 2006), ainda que conciliando esse tipo de conteúdo com outros de forma mais equilibrada que no passado.

Há também o caso da Record. Nos anos 1960, ela é referência em musicais, em especial por programas como **O Fino da Bossa**, apresentado por Elis Regina e Jair Rodrigues, e **Jovem Guarda**, trazendo ídolos da juventude como Roberto Carlos, Erasmo Carlos e Wanderléia, além dos festivais que redefinem a música brasileira (MELLO, 2003). Nos anos 1970 e 1980, lutando contra a falta de recursos, sobrevive basicamente exibindo filmes antigos. Na década seguinte, já sob o controle de Edir Macedo, a Record articula-se como rede, mas não procura se diferenciar das suas concorrentes em qualquer gênero de programa ou perfil de público, ainda que atrações como **Cidade Alerta**, **Note e Anote** e **Ratinho Livre** indiquem uma preferência pelo segmento popular já priorizado pelo SBT. Em 2004, a emissora assume publicamente a intenção de se aproximar da Globo – adota, inclusive, o lema “A caminho da liderança” – e, para isso, resolve veicular uma grade muito semelhante à da rede da família Marinho. Regrava a novela **A Escrava Isaura** – produzida pela Globo em 1976 –, lança um jornalístico chamado **Tudo a Ver** – antigo *slogan* da concorrente – e cria programas com nomes como **Domingo Espetacular** e **Esporte Fantástico**, semelhantes aos globais **Fantástico** e **Esporte Espetacular**. Apesar do ganho de audiência oriundo dessa estratégia de clonagem, a Record não atinge o seu objetivo de tirar a Globo do primeiro lugar geral e acaba por voltar a priorizar um estilo popular de programação, especialmente no jornalismo.

De outra parte, consciente de que seu poder de fogo em relação à Globo é menor, Silvio Santos segue estratégia própria no posicionamento do SBT:

Maior controle dos custos; reforço dos gêneros de programas em que tem mais tradição, como infantis, auditório e filmes; investimento no jornalismo; especialização em novelas infantis. Com essas ações, o SBT procurou pavimentar o seu caminho para os anos seguintes. (MORGADO, 2017, p. 118).

Atitudes como a da Record ou a do SBT vão ao encontro de uma constatação: desde a década de 1970, nenhuma das tentativas de tirar a Globo da liderança nacional de audiência surte efeito e esse cenário de dominância tende a persistir. Para se chegar a tal conclusão, basta analisar a audiência obtida pela emissora da família Marinho e auferida pela Kantar Ibope Media (19 maio 2017):

Quadro 2 – Ranking semanal de audiência absoluta da temporada	
Painel nacional de televisão, total de indivíduos, entre 6h e 1h30	
Rede	Audiência absoluta (em milhares de telespectadores)
Globo	4.822,7
Record	1.949,1
SBT	1.858,6
Band	500,1
RedeTV!	139,1

Fonte: Kantar Ibope Media (8 de maio de 2017-14 de maio de 2017)

Nota-se que, no período, a líder responde por uma audiência maior que a soma das suas quatro concorrentes principais e que apenas 90 mil telespectadores separam a Record do SBT. Tal quadro indica que, atualmente, a maior disputa não se trava pela primeira colocação, onde a Globo segue acomodada, mas sim pela segunda, na qual as redes capitaneadas por Edir Macedo e Silvio Santos, conforme os dados da Kantar Ibope Media (jan. 2016-maio 2017) têm se alternado, em especial, no turno da noite, considerado o *prime time* televisivo. Cabe observar, ainda, que ambas, junto com a RedeTV!, formaram, em 2015, uma *joint-venture*, a Simba Content, para atuarem em outro mercado, o de TV por assinatura, no qual o poderio da Globo também é extremamente significativo. A nova empresa foi aprovada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica no ano seguinte (CADE, 11 maio 2016).

Considerações finais

Nas situações analisadas, os dados existentes indicam que a Rádio Gaúcha, no segmento de jornalismo na Grande Porto Alegre, e a Rede Globo de Televisão, nos 15 principais mercados do país, construíram significativas barreiras à entrada da concorrência. Ambas reúnem os melhores recursos humanos e tecnológicos, o que acaba se refletindo na audiência e no investimento publicitário obtidos, formando um ciclo que se retroalimenta. Para um posicionamento mais eficiente em relação a estas protagonistas, suas concorrentes de maior destaque precisaram desenvolver estratégias marcadas por certa diferenciação. Como descrito, a clonagem de programação, caso da Record em dado momento, não chega a ter um efeito permanente, como se o público percebesse que, entre dois conteúdos semelhantes, é melhor continuar a optar pela emissora que há décadas detém profissionais e tecnologia mais relevantes.

O controle dos mercados em que Gaúcha e Globo originalmente atuam – rádio e TV aberta, respectivamente – também se estende para outras plataformas em função da propriedade cruzada. A emissora do Grupo RBS tem seus programas, marcas e talentos divulgados pelos outros veículos da empresa, ao mesmo tempo que também ecoa o conteúdo desses. O mesmo acontece no caso da Globo, mas em escala nacional. Tal grau de sinergia favorece a criação e a fidelização das audiências, continuamente impactadas pelas características da

emissora dominante. Situação semelhante, no entanto, não garante total competitividade a outros *players*.

A Rede Bandeirantes de Televisão é outra emissora que se insere em um conglomerado marcado pela atuação cruzada. Detendo rádios, canais abertos e pagos, jornais, *sites* e outros veículos, o grupo inclui muitos dos seus profissionais em múltiplas mídias de forma concomitante, como, por exemplo, José Luiz Datena, Milton Neves e Ricardo Boechat. Assim, o público e o prestígio angariados em um meio são mais facilmente transferidos para os outros, de forma a dar maior robustez para o conglomerado que, no entanto, não alcança os mesmos patamares de resultado dos líderes. Já a Record não se posiciona de forma tão ostensiva no mercado como um grupo multimídia, apesar de também possuir, entre outros negócios, o canal segmentado Record News, o portal R7 e o jornal **Correio do Povo**, de Porto Alegre. Trata-se de uma situação a tornar ainda mais relevante a atuação do Grupo Silvio Santos, controlador do SBT, que não possui empreendimento em outras mídias.

Ocorre algo semelhante no segmento de radiojornalismo em Porto Alegre. Emissoras como Guaíba e Bandeirantes atuam a partir de grupos com presença mais forte em outras mídias do que a Grenal. De fato, até pela quantidade de emissoras operadas pela Rede Pampa, pode-se dizer que o rádio ocupa o primeiro lugar entre os empreendimentos de Otávio Dumit Gadret. Iniciativas como a do jornal **O Sul**, por exemplo, não chegaram a concorrer com diários mais tradicionais, daí, inclusive, a transformação deste em portal.

Na descrição dos exemplos citados, acredita-se ter se conseguido validar a ideia do mercado em acomodação, uma realidade que não renega o lucro, mas, na qual, alguns conglomerados comunicacionais – os anteriormente denominados como coadjuvantes – reduzem suas expectativas concorrenciais, diminuindo junto os custos inerentes a disputas de maior fôlego. Em paralelo, contudo, mantêm uma lucratividade que permite a continuidade do negócio. Talvez, o melhor, para deixar bem claro este processo, seja mesmo recorrer às palavras de um executivo da área de comunicação, no caso, as de Cláudio Petraglia (1988, p. 78), então diretor geral da Rede Bandeirantes de Televisão: “O primeiro lugar é muito incômodo e desgastante [...], acho preferível ficar num segundo lugar bem posicionado (não muito distante do primeiro). Até porque o segundo lugar é sempre o desafio para vencer”. Sem afetar diretamente os protagonistas principais, coadjuvantes de peso – como a Grenal, a Record e o SBT – mantêm o seu espaço. A acomodação é, fique claro, em relação às condições de concorrência. Para se manterem à sombra das emissoras líderes, esses *players* têm interpretado com dedicação cotidiana os seus papéis.

Referências

- BARCELLOS, Antonio. A barulhenta disputa pela audiência. **Versão dos Jornalistas**, Porto Alegre: Sindicato dos Jornalistas Profissionais do Estado do Rio Grande do Sul, jul. 1997. p. 5.
- BOLAÑO, C.R.S. **Mercado brasileiro de televisão**. Aracaju: Universidade Federal de Sergipe, 1988. 178p.
- BORELLI, S. H. S.; PRIOLLI, G. (Coord.). **A deusa ferida**: por que a Rede Globo não é mais campeã absoluta de audiência. São Paulo: Summus, 2000. 263p.
- BRITTO, V.C. A televisão no Brasil, hoje: a multiplicidade da oferta. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, ano 20, n. 31, p. 9-34, 1999.
- BRITTO, V.C. (Org.). **Comunicação na fase da multiplicidade da oferta**. Porto Alegre: Nova Prova, 2006. 266p. (Biblioteca Eptic, 4).
- CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Cade aprova joint venture entre SBT, Record e Rede TV**, Brasília, 11 maio 2016. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br/noticias/cade-aprova-joint-venture-entre-sbt-record-e-rede-tv>>. Acesso em: 1º jun. 2017.
- CORRESPONDENTE Guaíba** volta à programação da rádio. **Coletiva**, Porto Alegre, 2 maio 2011. Disponível em: <http://www.coletiva.net/site/noticia_detalhe.php?idNoticia=40320>. Acesso em: 2 maio 2011.
- DE CONVIDADO a contratado, Kenny Braga acerta definitivamente com a Grenal. **Coletiva**, Porto Alegre, 10 abr. 2017. Disponível em: <<http://coletiva.net/noticias/2017/04/de-convidado-para-contratado-kenny-braga-acerta-definitivamente-com-a-grenal/>>. Acesso em: 10 abr. 2017.
- EXCLUSIVO: Rádio Grenal é apresentada em Porto Alegre. **Tudo Rádio**, Curitiba, 29 maio 2012. Disponível em: <<http://www.tudoradio.com/noticias.php?noticia=7380>>. Acesso em: 29 maio 2012.
- FERRARETTO, L.A. **Rádio e capitalismo no Rio Grande do Sul**: as emissoras comerciais e suas estratégias de programação na segunda metade do século 20. Canoas: Editora da Ulbra, 2007. 632p.
- FURTADO, R. Programação II – Da Rede Tupi à Rede Manchete, uma visão histórica. In: ALMEIDA, C. J. M.; FALCÃO, A.; MACEDO, C. **TV ao vivo**: depoimentos. São Paulo: Brasiliense, 1988. p. 57-69.
- GAÚCHA. Líder absoluta no meio rádio. **Zero Hora**, Porto Alegre, 1º mar. 2015. p. 33.
- GRUPO RBS. **Nossas marcas**. Porto Alegre, maio 2017. Disponível em: <<http://www.gruporbs.com.br/areas-de-atuacao/>>. Acesso em: 24 maio 2017.
- HAROLDO de Souza não está mais desempregado. **Coletiva**, Porto Alegre, 17 out. 2012. Disponível em: <http://www.coletiva.net/site/noticia_detalhe.php?idNoticia=47331>. Acesso em: 17 out. 2012.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa retrospectiva de rádio AM**. Porto Alegre, n. 6, jun. 1986.
- _____. **Pesquisa retrospectiva de rádio AM**. Porto Alegre, n. 11, nov. 1986.
- _____. **Rádio Guaíba AM. Acompanhamento de audiência e share – Janeiro de 2010-Janeiro de 2011**. Porto Alegre, fev. 2011. Relatório gerado pelo software EasyMedia.
- JENKINS, H. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2008. 386p.
- JIMENEZ, K. Band deixa futebol em busca de nova audiência. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 2 fev. 2002. Disponível em: <<http://www.tv-pesquisa.com.puc-rio.br/>>. Acesso em: 30 mai. 2017.
- JORNAL O Sul vira Rádio Grenal AM em Porto Alegre. **Tudo Rádio**, Curitiba, 20 mar. 2012. Disponível em: <<https://tudoradio.com/noticias/ver/7029-jornal-o-sul-vira-radio-grenal-am-em-porto-alegre>>. Acesso em: 20 mar. 2012.
- KANTAR IBOPE MEDIA. **Audiência diária do horário nobre**, São Paulo, jan. 2016-maio 2017. Disponível em: <<https://www.kantaribopemedia.com/conteudo/dados-rankings/audiencia-diaria-do-horario-nobre/>>. Acesso em: 1º jun. 2017.
- _____. **Relatório geral e hora a hora**, Porto Alegre, jan.-mar. 2017.
- _____. **Audiência do horário nobre – 15 Mercados – 08/05 a 14/05/2017**, São Paulo, 19 maio 2017. Disponível em: <<https://www.kantaribopemedia.com/audiencia-do-horario-nobre-15-mercados-0805-a-14052017/>>. Acesso em: 30 maio 2017.

- KOTLER, P. **A administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.
- KOTLER é desbancado no Top 10 Livros de Marketing mais vendidos. **Mundo do Marketing**, Rio de Janeiro, 13 dez. 2016. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/mercado/37014/kotler-e-desbancado-no-top-10-livros-de-marketing-mais-vendidos.html>>. Acesso em: 27 mai. 2017.
- LIMA, V.A. de. **Mídia**: teoria e política. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2001. 370p.
- MACHADO, M.; KELLER, K.L. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson, 2005. 316p.
- MATTOS, R. Globo cederá direitos de transmissão do Brasileiro à Band. **UOL**, São Paulo, 13 dez. 2006. Disponível em: <<https://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas/2006/12/13/ult59u108954.jhtm>>. Acesso em: 30 mai. 2017.
- MELLO, Z. H. de. **A era dos festivais**: uma parábola. São Paulo: 34, 2003. 528p.
- MIRA, M. C. **Circo eletrônico**: Silvio Santos e o SBT. São Paulo: Olho D'Água/ Loyola, 1995. 216p.
- MORGADO, F. **Blota Jr.**: a elegância no ar. São Paulo: Matrix, 2015. 352p.
- _____. **Silvio Santos**: a trajetória do mito. São Paulo: Matrix, 2017. 208p.
- NOVO endereço. Luciano do Valle agora na Bandeirantes. **Veja**, São Paulo: Abril, ano 16, n. 792, p. 140, 9 nov. 1983.
- PANORAMA: Rádio Gaúcha evolui de novo em Porto Alegre. Eldorado diminui distância para a líder. **Tudo Rádio**, Curitiba, 18 set. 2014. Disponível em: <<http://tudoradio.com/noticias/ver/11775-panorama-radio-gaucha-evolui-de-novo-em-porto-alegre-eldorado-diminui-distancia-para-a-lider>>. Acesso em: 18 set. 2014.
- PETRAGLIA, C. G. Programação II – Definição de um projeto: Rede Bandeirantes. In: ALMEIDA, C. J. M.; FALCÃO, A.; MACEDO, C. **TV ao vivo**: depoimentos. São Paulo: Brasiliense, 1988. p. 71-79.
- POSSAS, M.L. **Estruturas de mercado em oligopólio**. 2.ed. São Paulo: Hucitec, 1990. 194p. (Obras Didáticas, 4).
- RÁDIO Gaúcha estreou programa esportivo nas suas madrugadas. **Tudo Rádio**, Porto Alegre, 17 set. 2014. Disponível em: <<http://tudoradio.com/noticias/ver/11770-radio-gaucha-estreu-programa-esportivo-nas-suas-madrugadas>>. Acesso em: 17 set. 2014.
- RÁDIO Jornal O Sul terá programação especial sobre esportes. **Coletiva**, Porto Alegre, 4 mar. 2011. Disponível em: <http://www.coletiva.net/site/noticia_detalle.php?idNoticia=39638>. Acesso em: 4 mar. 2011.
- REDE PAMPA. **Institucional**, Porto Alegre, 2016. Vídeo. Disponível em: <<http://www.pampa.com.br/quem-somos.php>>. Acesso em: 24 maio 2017.
- REDE Pampa apresenta nova rádio no Rio Grande do Sul. **Tudo Rádio**, Curitiba, 4 maio 2010. Disponível em: <<http://www.tudoradio.com/>>. Acesso em: 4 maio 2010.
- SALLES, M. A televisão no Brasil e no mundo – Pequeno estudo a título de prefácio. In: ALMEIDA, C. J. M.; FALCÃO, A.; MACEDO, C. **TV ao vivo**: depoimentos. São Paulo: Brasiliense, 1988. p. 11-23.
- SBT: entre a desinformação e o preconceito. **Marketing**, São Paulo, n. 153, p.11-20, jul. 1986.
- SINGER, P. **O capitalismo**: sua evolução, sua lógica e sua dinâmica. 5.ed. São Paulo: Moderna, 1987. 90p. (Polêmica).
- SISTEMA BRASILEIRO DE TELEVISÃO. **Programa Sílvio Santos**, São Paulo, 21 ago. 2011. Programa de televisão.
- VEÍCULOS da Rede Record RS passam por reformulações. **Coletiva**, Porto Alegre, 30 set. 2009. Disponível em: <http://www.coletiva.net/site/noticia_detalle.php?idNoticia=32455>. Acesso em: 30 set. 2009.