

As Organizações Globo e a reordenação das comunicações

Valério Cruz Brittos*

Resumo

O texto analisa os movimentos desenvolvidos pelas Organizações Globo, como forma de adequar-se ao capitalismo contemporâneo, constituindo novas estruturas, mudando executivos, realizando investimentos e partindo para a conquista de novos mercados, através da atuação em outras frentes de negócio e da expansão internacional, como reação à perda de audiência na televisão aberta, própria da “Fase da Multiplicidade da Oferta” da TV brasileira.

Palavras-chaves: televisão, capitalismo contemporâneo, mudança tecnológica

Resumen

El texto analiza los movimientos desarrollados por las Organizaciones Globo, como forma de adecuación al capitalismo contemporáneo, constituyendo nuevas estructuras, cambiando ejecutivos, realizando inversiones y partiendo hacia la conquista de nuevos mercados, a través de la actuación en otros frentes de negocio y expansión internacional, como reacción a la pérdida de audiencia em la televisión abierta, característica de la “Fase de Multiplicidad de la Oferta” de la televisión brasileña.

Palabras-clave: televisión, capitalismo contemporáneo, cambio tecnológico

Abstract

The text analyses the action staken by the Globo Organizations, as they try to adapt to contemporary capitalism, building new structures, changing executives, and accomplishing investments to conquer new markets. Their performance in other business' fronts and the international expansion may be considered as part of a reaction to the audience loss in the free TV, in the “Phase of Multiplicity of the Offer” experienced by the Brazilian television.

Keywords: television, contemporary capitalism, technological changes

* Valério Cruz Brittos é professor no Centro de Ciências da Comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), doutorando em Comunicação e Cultura Contemporâneas na Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia (FACOM-UFBA). Atualmente desenvolve Estudos de Doutorado junto à Universidade Nova de Lisboa (UNL), em Portugal. É autor de *Recepção e TV a cabo: a força da cultura local* (Ed. Unisinos, 2000).

Introdução

Enfaticamente a partir dos anos 80, o panorama mundial das comunicações tem sido profundamente alterado diante do surgimento e proliferação de inovações tecnológicas e da própria reordenação do capitalismo, consistente na abertura de novos espaços para os capitais privados. Nos mercados televisivos, em particular, ingressam novos atores, constituindo novas redes abertas e, principalmente, uma infinidade de canais disponíveis via sistemas de televisão por assinatura. No caso europeu, tal realidade é mais dramática, já que a regra foi a constituição de um modelo de TV calcado na presença do Estado, o chamado *serviço público*, sendo um fato novo a lógica concorrencial, de luta por audiência e, conseqüentemente, lucro, que a programação muito popular, no sentido mercadológico, trouxe.

Seja onde for, há uma tendência de perda de audiência das emissoras tradicionais, na maioria dos países¹. Este processo está ainda em desenvolvimento, prevendo-se novas ações a partir da entrada em vigor da televisão digital (DTV) e do incremento da convergência, em seus diversos níveis, entre comunicações, informática e transmissão de dados. No Brasil, onde a implantação da TV completa 50 anos em setembro de 2000, as mudanças começaram a ser processadas a partir da década de 90, permitindo a definição de um novo período do mercado brasileiro de televisão, a chamada *Fase da Multiplicidade da Oferta*, conforme já apresentado anteriormente². Iniciado em 1995, este momento tem como principal característica o aumento do número de canais disponíveis, provocando uma maior concorrência entre as emissoras.

A programação das emissoras populariza-se, permitindo o crescimento de outras redes, sendo a liderança da Rede Globo contestada em diversos momentos. No entanto, sua perda de espaço na televisão aberta é compensada com a conquista de novos lugares, tendo as Organizações Globo preparado-se para a conquista de outros mercados, nacional e, de forma acentuada,

1 Segundo a Nielsen Media Research, em 1979 cerca de 57% das famílias norte-americanas assistiam à ABC, CBS ou NBC entre 20 e 23 horas. No mesmo horário, em 1998, essas três redes atingiam apenas 25% dos lares. Somando-se as redes mais novas de sinal aberto (Fox, UPN, WB e Pax), a cifra sobe para 32%. Hoje, cerca de 80% das residências assina uma das modalidades de TV paga, contra 23% em 1980. Em julho e agosto de 1998 a audiência conjunta das TVs a cabo superou a das quatro maiores redes, pela primeira vez. SAMUELSON, Robert. O futuro da televisão. *Exame*, n. 3, p. 65, 10 fev. 1999.

2 Ver BRITTOS, Valério. A televisão no Brasil, hoje: a multiplicidade da oferta. *Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo, n. 31, p. 9-34, 1. sem. 1999.

internacionalmente, já que deve, a médio e a longo prazos, continuar perdendo público, apesar da recente agilização na alteração de sua programação, inclusive buscando profissionais de outras emissoras. No entanto, o movimento de consolidação como empresa atuante em vários setores das comunicações, com ênfase global, não é uniforme, prevendo desacertos e correções de rumos, como é próprio da trajetória das corporações.

Alterações contemporâneas

Posiciona-se a contemporaneidade como marcada por uma definitiva reestruturação capitalista. Em parte, isto deve-se à chamada globalização, que atende a um movimento de expansão do capital, seja através da progressiva ocupação de novos espaços para inversão, por parte das corporações transnacionais, seja através do aumento do fluxo livre do capital diretamente financeiro. Nestes dois pontos a tecnologia contribuiu de forma eficaz, permitindo o funcionamento sincronizado de mercados e a transmissão ágil de informações entre diversas unidades das empresas³. O outro item definidor da reestruturação capitalista é a política neoliberal, a qual, via liberalização, privatização e desregulamentação, abre novos espaços para atuação do capital, que passa a ocupar lugares até então de privilégio do Estado.

Do ângulo econômico, a globalização, conforme Francisco Corsi, funda-se em variados processos concomitantes e interligados – a formação de oligopólios transnacionais em importantes setores, a estruturação de mercados de capital, de câmbio e de títulos de valores globais, a instituição de um mercado mundial unificado, o estabelecimento de uma nova divisão internacional do trabalho, baseada em uma certa desconcentração industrial, e a fundação de espaços onde se processa uma produção globalizada. Observa-se ainda uma nova onda de inovações tecnológicas (informática, robótica, biotecnologias etc.), fundamental para a viabilização de alguns destes procedimentos⁴.

3 Assim, satélites, redes de cabos e outros avanços não podem ser analisados apenas em função da tecnologia. Seu desenvolvimento conecta-se com a emergência de um sistema mundial de interligações de redes privadas entre os principais bancos e empresas industriais e de serviços nos países da *triade*. COUTINHO, Luciano; CASSIOLATO, José Eduardo; SILVA, Ana Lúcia G. da. Telecomunicações, globalização e competitividade. In: _____ (orgs.). **Telecomunicações, globalização e competitividade**. Campinas : Papirus, 1995. p. 13-38. p. 22.

4 CORSI, Francisco Luiz. A globalização e a crise dos estados nacionais. In: DOWBOR, Ladislau; IANNI, Octavio; RESENDE, Paulo-Edgar A. (orgs.). **Desafios da globalização**. Petrópolis : Vozes, 1997. p. 102-108. p. 103.

Na verdade, tais fenômenos não podem ser interpretados distanciados da tendência inerente de internacionalização, reforçada no pós-guerra, como uma ampliação da atuação mundial das corporações norte-americanas. Concomitante, são uma resposta das grandes empresas, bancos e governos à crise desencadeada na década de 70. O resultado é um sistema que privilegia o capital financeiro, presente nos principais negócios, e um mercado global oligopolizado. Ao desregular e privatizar, o neoliberalismo firma-se como uma condição para a plena realização da globalização, enquanto expansão global do capital e atuação mundial das corporações, principalmente em áreas estratégicas, embora a mundialização seja um fenômeno anterior, com início no pré-capitalismo.

Neste processo, ao findar a década de 70 desencadeiam-se aquisições e fusões, por motivos como necessidade de ampliar o mercado para compensar o aumento dos custos fixos, principalmente gastos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), e de aprovisionar em escala mundial certos insumos essenciais, nomeadamente de ordem científica e tecnológica⁵. Desde a segunda metade dos anos 80, tais fenômenos têm sido ainda mais presentes na área de comunicações, por sua posição atual, de provedora de informações numa sociedade crescentemente vivenciada à distância. Revelam-se as firmas de comunicações extremamente valorizadas, com seus ativos sendo reposicionandos e aumentando o ingresso de novos capitais, bem como transferências acionárias, alianças, acordos e associações em geral.

Estes movimentos delineiam-se também porque o aumento da concorrência entre as empresas provoca uma elevação dos custos, requerendo capitalização. Essa mesma aceleração da concorrência, provocada pelo ingresso de grandes corporações transnacionais em mercados tradicionalmente fechados, estimula empresas que detinham posições basicamente domésticas a buscarem sua internacionalização, como forma de compensar eventuais perdas de espaços originais⁶. Num círculo contínuo, as internacionalizações tendem a ser implementadas por intermédio de associações, não só como

5 CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo : Xamã, 1996. p. 64.

6 "A globalização da empresa procura formas de retirar vantagens concorrenciais não somente ligadas à localização, como também a combinação mais eficiente das atividades no espaço mundial, de tal forma que a sua vantagem concorrencial se deve fundamentalmente à existência de uma rede internacional de atividades". BRAUMANN, Pedro Jorge. *Tecnologia, economia e globalização*. Trabalho apresentado no ENCONTRO IBEROAMERICANO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO (IBERCOM), 4, Santos, set. 1997. p. 11.

forma de buscar recursos capazes de disputar novos mercados, como maneira de buscar *know-how* específico ou conhecimento do lugar a ser desenvolvida a ação, crescendo a presença do *parceiro local estratégico*.

A TV insere-se neste quadro, vivenciando atualmente, segundo Giuseppe Richeri, um momento de transição, sintetizado claramente na mudança do sistema de massa para o segmentado, gerando muitas dificuldades ao setor, com destaque para o contínuo incremento dos custos de produção, também porque os programas devem ter cada vez mais maior atrativo técnico e expressivo para conquistar a audiência, em uma situação de crescente concorrência; o forte aumento dos preços dos direitos de emissão, sobretudo para os produtos de ficção e para os eventos esportivos, musicais e de espetáculos; e a progressiva fragmentação do público, devido ao aumento dos canais e às dimensões dos distintos mercados nacionais, que limitam a capacidade de pagar com publicidade os custos de aquisição ou de produção dos programas⁷.

O painel desenhado por Richeri em grande parte é construído tendo em vista o ambiente europeu, mas, mesmo no Brasil e Américas como um todo, identifica-se uma transição, já que passam a conviver duas indústrias, a de televisão aberta e a fechada. Além do mais, o crescimento da quantidade de canais e da própria disputa entre as corporações midiáticas intensifica a necessidade de diferenciação do produto, para que seja assimilado pelo receptor, o que contribui para o incremento dos custos. Na Globo, o controle dos custos é particularmente preocupante, estando por trás das mudanças comandadas ocorridas na década de 90. A solução para a melhor gestão dos orçamentos não é só somente reduzir os custos absolutos, mas diminuí-los relativamente, na medida em que um mesmo produto é rentabilizado através de outros negócios.

Os grupos televisivos brasileiros passam a conviver com o capital estrangeiro dentro do país no fim dos anos 80, quando chegam os primeiros canais pagos, inicialmente apenas transmitindo seu sinal, desde o exterior. Esta presença cresce na década de 90, quando montam escritórios de comercialização e passam a participar de operações de TV paga, e deve intensificar-se com a aprovação da emenda constitucional que permite, embora limitadamente, a presença de corporações extra-nacionais na composição da propriedade das emissoras de televisão aberta. Isso estimula as empresas bra-

7 RICHERI, Giuseppe. *La transición de la televisión: análisis del audiovisual como empresa de comunicación*. Barcelona : Bosch, 1994. p. 19.

sileiras a aliarem-se ao capital estrangeiro, para solidificação interna e busca de posições no exterior. Neste jogo, as Organizações Globo adiantaram-se⁸ e já conquistaram terreno no mercado mundial.

Ajustes administrativos

Entende-se que o Grupo Globo tem procurado adequar-se à evolução da racionalidade capitalista. Neste sentido, os primeiros passos para sua configuração atual, atuando em diversas frentes, foram adotados no final da década de 80, quando “a formação da *holding* Globopar marcou o início do processo de domínio do setor administrativo-financeiro sobre as áreas artística e de jornalismo, com priorização da rentabilidade”⁹. Com isto, o grupo preparou-se para melhor gerir e captar investimentos, coadunado com a idéia de que os departamentos financeiros das grandes indústrias de hoje têm uma importância muito grande na geração de lucros. Mas uma *holding* controladora de vários setores das Organizações Globo existia desde 1973, com a Central Brasileira de Produção e Empreendimentos Ltda.

A novidade é que a Globopar centraliza o dinheiro e realiza operações de caixa não só de suas subsidiárias majoritárias e minoritárias, mas também das emissoras de TV e demais companhias pertencentes e controladas pela família Marinho¹⁰. Em consonância com a última reestruturação, todos os negócios da família Marinho são envolvidos pelas Organizações Globo, que detêm os canais de televisão Globo (Rio de Janeiro, São Paulo, Recife, Brasília e Belo Horizonte),¹¹ o Sistema Globo

8 De acordo com Anamaria Fadul, o grupo de Roberto Marinho é o que tem a mais clara estratégia de internacionalização. FADUL, Anamaria. A internacionalização dos grupos de mídia no Brasil dos anos 90. *Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo, n. 29, p. 67-76, 1. sem 1998. p. 73.

9 A DAMA de ferro da Globo. *Imprensa*, São Paulo, n. 126, p. 32, mar. 1998.

10 “Através de sua centralização de dinheiro e das operações de caixa, Globopar está habilitada para prover estas entidades com vantagem em seus negócios com instituições financeiras em ordem para obter termos de financiamento mais favoráveis em empréstimos para suas subsidiárias e taxas de interesse mais favorável em suas ações negociáveis.” GLOBOPAR. *Globopar is part of the leading media concern in Brasil, Organizações Globo*. Rio de Janeiro, capt. 05 fev. 2000. WWW: www.globopar.com.br/english/framesets/fs1/index1.htm

11 Cobrindo 99,7% do território brasileiro, a Rede Globo de Televisão hoje é integrada por mais de 110 emissoras, mas a maioria delas é afiliada, ou seja, pertence a outro grupo empresarial, retransmitindo a programação com base em contratos, sustentados em fatores como faturamento e área de abrangência.

de Rádio (15 estações, cujas atividades atingem Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Brasília e Recife, incluindo a CBN – Central Brasileira de Notícias, rede de jornalismo, com cinco estações próprias e 16 associadas), o Infoglobo (principais produtos são os jornais O Globo e Extra) e a Globopar.

A Globopar, por sua vez, atua em cinco áreas, bens imóveis (através da *holding* São Marcos), publicação, fonografia, serviços de televisão paga, programação de televisão paga e serviços de telecomunicações (a Viacom S. A. fornece serviços de telecomunicações, assistência técnica, consultoria e suprimento de fax e envio, e comercializa informações de satélite e sistemas de comunicação; a Viacom Serviços de Radiochamada Ltda. opera o serviço de *paging* Teletrin; a UGB Participações S. A., uma *joint-venture* com o Grupo Bradesco, é a *holding* para as operações de telefonia celular no Brasil¹²; e a Maxitel S. A. é o consórcio formado por Telecom Italia, Grupo Vicunha e UGB, que opera a banda B de telefonia celular nos estados de Sergipe, Bahia e Minas Gerais)¹³.

Na área de fonografia estão o Sistema Globo de Gravações Audiovisuais Ltda., que reproduz e comercializa as trilhas sonoras das novelas realizadas pela TV Globo com o selo Som Livre e a Comercial Fonográfica RGE Ltda., que produz gravações de músicos brasileiros. Já as empresas do setor de serviços e programação de televisão paga serão detalhadas mais adiante. A Editora Globo S. A., que publica revistas, periódicos educacionais e livros e a Globo Cochrane Gráfica e Editorial Ltda., uma associação com a empresa chilena Editorial Lord Cochrane, controlada pela norte-americana R. R. Donnelley, compõem a área de publicação. A Globopar possui os equipamentos de produção da TV Globo, incluindo o complexo de realização audiovisual conhecido como Projeto Jacarepaguá (Projac).

Além dessa reestruturação, outra medida fundamental nas Organizações Globo foi a gradual transferência de poder no seu eixo central, o de TV, iniciada em 1983, com a designação de Roberto Irineu Marinho como principal nome familiar deste segmento. Progressivamente assumindo maior

12 As Organizações Globo se desfizeram das suas participações em telefonia celular nos estados do Paraná, Santa Catarina, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará e Piauí e desistiram de mais de 40 pedidos de concessão de televisão por assinatura, como reflexo da desvalorização cambial, decretada pelo Governo em janeiro de 1999.

13 GLOBOPAR. Globopar and the Organizações Globo. Rio de Janeiro, capt. 05 fev. 2000. WWW: www.globopar.com.br/english/framesets/fs1/index2.htm

poder dentro dos negócios de televisão da família, algumas vezes entrou em atrito com o então vice-presidente de Operações da Rede Globo, José Bonifácio de Oliveira Sobrinho, o Boni. Esse processo culminou com a substituição de Boni por Marluce Dias da Silva no comando direto das empresas de audiovisual Globo. Desde 24 de novembro de 1997, até 2001, Boni é consultor particular de Roberto Irineu, apesar de nunca ter sido consultado, recebendo R\$ 500 mil por mês¹⁴.

Após realizar consultoria para a Globo nos anos 80, em 1991 Marluce foi convidada por Roberto Irineu para comandar o processo de reengenharia da empresa, voltada para a redução dos custos, como superintendente executiva. Na época, os acionistas pressionavam por menos custos e mais lucros, pois a emissora poderia apresentar resultados negativos. No fim, o faturamento anual triplicou entre 1991 e 1997 e os lucros aumentaram¹⁵. Em janeiro de 1999, foi promovida a diretora-geral da Rede Globo, estendendo seu poder a toda área de entretenimento do grupo, Globosat, Som Livre e participação na emissora portuguesa Sic. Seu objetivo, segundo ela, tem sido “criar um clima de gestão focado na qualidade, na redução de custos e em um maior comprometimento das pessoas com os resultados”¹⁶.

Primeiro Boni teve esvaziada a Vice-Presidência de Operações e depois, em 1996, foi deslocado para a de Coordenação Estratégica, saindo do dia-a-dia da empresa, até passar a consultor. O gênio criativo de Boni é inegável, mas incompatível com a prioridade atual da Globo de rentabilizar ao máximo seus produtos controlando os gastos. A *Fase da Multiplicidade da Oferta* requer gestores preocupados com custos, ágeis nas decisões, que saibam aglutinar, trabalhar em equipe e estimular os talentos individuais, mais do que gênios que consomem muitos recursos. A própria disseminação da tecnologia leva com que as condições de realização tendam a aproximar-se, entre o conjunto de produtores¹⁷.

Renato Ortiz demonstra que, nos anos 60, sucederam-se alterações na concepção empresarial das indústrias culturais, com a Globo

14 HONOR, Rosângela. Boni em contagem regressiva. *Isto é gente*, São Paulo, n. 9, p. 52-55, 04 out. 1999.

15 A DAMA de ferro da Globo. op. cit.

16 CAIXETA, Nely. 24 horas no ar. *Exame*, n. 11, p. 133-139, 02 jun. 1999. p. 135.

17 A criatividade é ainda mais fundamental, mas os orçamentos não devem ser extrapolados para isso. O executivo final, portanto, deve ser alguém com sensibilidade para isso tudo, não necessariamente o criador.

aprofundando mudanças iniciadas pela Excelsior, como a troca de executivos das esferas artística e jornalística por homens de planejamento e marketing¹⁸. Hoje essa mudança radicaliza-se, com a substituição de muitos profissionais ligados à comunicação, mesmo que não originalmente procedentes dos setores artístico ou jornalístico, como Boni. Experiência em gestão de companhias midiáticas em muitos casos não é mais requisito, tanto que Marluce vem de atuações no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e na Mesbla. As mudanças na Globo representam também a necessidade da definição de uma estrutura profissional impessoal.

Boni era centralizador e personalista, Marluce delega responsabilidades e foca o trabalho coletivo. “Líder de equipe, carismática, motivadora, articuladora”, segundo Roberto Irineu, Marluce tenta “imprimir uma visão gerencial a um negócio que, acostumado à liderança, (...) acabou se transformando numa máquina de fazer e torrar dinheiro”¹⁹. Na área de programação, sua principal modificação foi estreitar programação em janeiro, como fez em 1999 e 2000, quebrando a rotina de reprises do período, e num curto intervalo contratar muitos nomes de outras emissoras. Apesar dos resultados financeiros, Marluce tem conduzido a Globo a uma posição defensiva, a atuar no mesmo campo das demais, negligenciando todo seu potencial diferenciador,

18 ORTIZ, Renato. *A moderna tradição brasileira: cultura brasileira e indústria cultural*. 3. ed. São Paulo : Brasiliense, 1991. p. 134-141

19 CAIXETA, Nely. op. cit. No mesmo texto, encontra-se a seguinte análise: A tendência de lucratividade decrescente que a emissora enfrentava foi estancada. Em 1998, os lucros líquidos foram de R\$ 140 milhões, resultado longe do espetacular. O retorno sobre o faturamento líquido, de R\$ 1,7 bilhão no mesmo ano, foi de apenas 8,2%. Uma rede americana como a NBC, por exemplo, teve um retorno de aproximadamente 15%, também em 1998. Conforme um relatório do banco norte-americano de investimentos Bears Stearns, na Globo a margem de Ebitda (critério baseado no lucro operacional antes do pagamento de juros, impostos, depreciação e amortização) em relação às receitas líquidas é de aproximadamente 11,9%, bem menor do que os 20% a 30% obtidos pela indústria de TV aberta em outras partes do mundo. Porém, a lucratividade da Globo é altamente prejudicada pelo aluguel dos imóveis e dos estúdios pagos à Globopar, a *holding* que detém a posse dos ativos usados pelas diferentes empresas do grupo. O aluguel, expediente útil para ajustes tributários, custou à emissora, em 1998, perto de R\$ 280 milhões. Sem isso, a lucratividade da Globo estaria mais alinhada à das empresas internacionais do setor.

o que pode trazer conseqüências negativas a longo prazo.

Novas frentes

Diante da inevitabilidade de conquista de parte da audiência da televisão aberta pela TV por assinatura, as Organizações Globo partiram para ações nesta área ao longo dos anos 90. Na verdade, o início das atividades deste grupo no setor de televisão paga, em 1991, foi atrasada, já que este mercado delineou-se em 1988, conforme periodização proposta por este pesquisador²⁰. Na ocasião, como um departamento da Rede Globo, foi criada a Globosat, operadora por satélite e programadora de canais. Isto revelou um erro estratégico, pois, além de não constituir uma empresa independente da televisão aberta, misturou na mesma estrutura as atividades de operação (distribuição de sinal) e programação (organização de conteúdos) de TV paga, bem como apostava no satélite, quando a tecnologia principal é o cabo.

Tais desacertos foram corrigidos em 1993 com a constituição, juntamente com a RBS e a Multicanal, da Net Brasil, que ficou com a distribuição e operação de televisão por assinatura, diretamente ou através de franqueados, enquanto a Globosat permaneceu com a programação de canais. O grupo desenvolveu várias estratégias expansionistas no setor: entre 1993 e 1994 adquiriu concessões de cabo e MMDS²¹; em 1995 uniu-se à News Corporation, TCI, e Televisa para formar o consórcio Sky, operador de TV por assinatura via satélite através do sistema direct to home (DTH); e em 1997 assumiu o controle da Multicanal. Com isto, já em 1995 as Organizações Globo conquistaram a liderança do mercado brasileiro de televisão por assinatura, posição que mantêm até hoje, quando reúnem 64% dos assinantes²².

A Globopar controla as participações do grupo nas companhias de TV por

20 BRITTOS, Valério. A oligopolização do mercado brasileiro de televisão por assinatura. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO (22. : 1999 : Rio de Janeiro). Anais : Intercom, 1999. p. 1-15 (CD-Rom).

21 O MMDS (*multichannel multipoint distribution system*, Serviço de Distribuição de Sinais Multiponto Multicanal) usando freqüências elevadas de microondas, de 2,5 a 2,7 GHz, transmite sinais codificados de uma antena central às instaladas do lado de fora das residências dos assinantes.

22 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES POR ASSINATURA. **Panorama da indústria de TV por assinatura no Brasil**. São Paulo, 1999. p. 26. Os canais do grupo são usados como atrativo não só para vender a adesão do consumidor às operadoras de televisão por assinatura ligadas à Globo, mas como forma de conquistar novos operadores franqueados.

assinatura. A área de serviços de televisão paga reúne as operações de cabo e MMDS (Globo Cabo S. A.)²³; desenvolvimento de sistemas e participação em outras companhias (Globo Cabo Holding S. A.); representação, distribuição e comercialização de produtos para operadores (Net Brasil S. A.); operação de DTH (Sky Net) e distribuição de sinal televisivo satelital na América Latina (consórcio Sky Multi Country Partners). Os serviços de programação de TV paga envolvem a Globosat Programadora Ltda. e a Telecine Programadora de Filmes Ltda., que controlam 15 canais²⁴. O grupo tem acompanhando as inovações do setor, envolvendo primordialmente a convergência, lançando o provedor de acesso à Internet por cabo Virtua e fazendo parcerias.

Além da TV por assinatura, onde é líder, as Organizações Globo igualmente firmaram posições no setor de telecomunicações, através das companhias integrantes da área de serviços de telecomunicações da Globopar, como já exposto, o que também denota os processos de parcerias com outras corporações transnacionais. Isso ainda é verificado na série de acordos firmados em agosto de 1999 com a Microsoft Corporation, que trouxe investimentos de US\$ 126 milhões, para criar, distribuir e operar serviços para computadores pessoais e receptores de televisão digital. A nova meta da Globo Cabo é um sócio no ramo de telecomunicações, estrangeiro e representativo, para, utilizando os 26,2 mil quilômetros de cabos das suas 19 operadoras, oferecer serviços de telefonia convencional.²⁵

Também na área especificamente de televisão, a Globo tem investido. Além de usar as concorrentes como balcão de experimentos, aumentar o enquadramento do trabalho artístico, com a ampliação da exigência de exclusividade de seus contratados, pagar adiantado pelos direitos de transmissão das

23 A Globo Cabo foi selecionada pela revista norte-americana Forbes como uma das 20 pequenas empresas do mundo com maior potencial de crescimento no novo milênio. Para o diretor-geral da Globo Cabo, Moysés Pluciennik, a parceria realizada com a Microsoft atraiu as atenções para a firma brasileira e fez com que o mundo reconhecesse o resultado de um trabalho estratégico que ela vem fazendo. Os investimentos em 1999 foram de cerca de US\$ 50 milhões. Para o ano 2000, a previsão de investimentos da empresa é de cerca de US\$ 150 milhões. As ações da Globo Cabo, que tem capital aberto, são cotadas a US\$ 4,56 por ADR nos Estados Unidos e R\$ 0,89 por ação no Brasil, sendo 10 ações por ADR. NET BRASIL. "Forbes": Globo Cabo está entre as 20 melhores. São Paulo, capt. 06 fev. 2000. WWW: www.net.tv.br/abertura-flash.htm

24 O grupo controla 15 canais no país, Telecine (5), Multishow, GNT, SporTV, Globo News, USA Network, Shoptime, Canal Brasil, Premiere, Sexy Hot e Futura.

25 Dando continuidade ao trabalho de reacomodação do seu capital começado em 1998, a Globocabo emitiu R\$ 350 milhões de debêntures no mercado, ficando seu capital dividido entre Globopar (62%), Bradesco (20%) e BNDESpar e Microsoft (menos de 10% cada). Com prazo de resgate de sete anos, os papéis conversíveis em ações preferenciais terão juros de 12% ao ano.

Copas de 2002 e 2006, por US\$ 50 milhões, e investir em novos formatos de produção, como na realização da mini-novela *Esplendor*, houve imobilizações fortes na década de 90. A principal delas está representada no Projac, atualmente chamado Central Globo de Produção (CGP), inaugurado em outubro de 1995. Localizado no Rio de Janeiro, hoje abriga seis estúdios, cada um com mil metros quadrados, fábricas de cenários e de figurinos, cidades cenográficas, centro de pós-produção e todas as demais áreas de apoio.

Com obras projetadas em 1985, iniciadas em 1990, embargadas em 1991, reiniciadas em 1993 e inauguradas em 1995, trata-se do maior centro de produções da América Latina, com um total de 1.300.000 metros quadrados, dos quais 120 mil de área construída, representando um investimento de US\$ 110 milhões²⁶. Agora a Globo só loca três estúdios, embora as atividades da Central de Jornalismo, inclusive gravações e emissões, permaneçam na sede, situada no bairro carioca do Jardim Botânico. O acervo de contra-regra reúne 35 mil peças em média, sendo tudo guardado durante seis meses e depois reciclado. O acervo de figurinos conta com 38 mil peças e 10 mil acessórios, produzindo 2.500 produtos por mês. Na CGP há quatro mil trabalhadores, dois mil funcionários da Globo e dois mil terceirizados²⁷.

A realização da CGP, identificada com o avanço tecnológico, utilizando equipamento digital, preparado para produção em *high definition television* (HDTV) e gravação em áudio estéreo, mostra a preocupação da Globo em manter-se líder na sua área original, a produção de conteúdos. No mesmo sentido inserem-se as novas instalações da TV Globo de São Paulo, inauguradas

25 (continuação) Iniciado em 1998, quando houve um aumento de capital de R\$ 492,9 milhões, cujas ações foram subscritas por Microsoft, BNDESPAR e Bradesco, o processo de recapitalização é da ordem de R\$ 842,9 milhões. Os recursos serão direcionados para a redução de suas dívidas, hoje calculadas em R\$ 600 milhões, sendo que 60% da cifra está indexada em dólares. Este ano a empresa tem planejados investimentos de R\$ 300 milhões. GLOBOCABO busca parceiros na telefonia. *Análise*, Porto Alegre, p. 4, 15 dez. 1999. WWW: www.acesso-com.com.br

26 CENTRAL GLOBO DE COMUNICAÇÃO. *Organizações Globo*. Rio de Janeiro, 1995. Catálogo oficial. p. 32.

27 PADRENOSSO, Iracema. *Entrevista concedida pela assistente executiva do Departamento de Relações Públicas da Central Globo de Comunicação da Rede Globo, Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, 10 set. 1999. Dos seis estúdios, quatro são para teledramaturgia e dois para linha de shows, cada um com mil metros quadrados e todos os recursos. São consumidos 20 mil quilowatts de energia elétrica por mês, o equivalente a uma cidade de 90 mil habitantes. Das 160 mil fitas de vídeo do acervo da Globo, 120 mil estão na CGP e podem ser capturadas via sistema, ou seja, o computador realiza todas as tarefas, da localização à entrega.

em janeiro de 1999, onde foram investidos US\$ 200 milhões numa primeira fase e na segunda mais US\$ 400 milhões na edificação de uma torre para o setor administrativo e estúdios-teatros para shows²⁸. Os novos estúdios e as várias mudanças tecnológicas agilizaram a produção e permitiram aumentar o número de horas produzidas pela Globo paulista²⁹, que agora gera nacionalmente o *Hoje*, o *Jornal da Globo*, o *Mais Você* e o programa de Jô Soares.

Relações internacionais

A intensificação das relações internacionais das Organizações Globo, nos anos 90, dá-se, além da associação com grupos estrangeiros para atuação no Brasil, em várias frentes, como já exposto, também por meio de sua presença nos mercados de outros países. Tendo em vista que muitas multinacionais não têm estratégias realmente mundiais, Wladimir Andreff atém-se a uma ampla definição de multinacional, aplicável a todas as atividades empresariais e “entendida como toda companhia cujo capital está envolvido num processo de acumulação internacional”³⁰. Indubitavelmente, as Organizações Globo atuam contemporaneamente como uma multinacional – ou transnacional –, ante seus movimentos em direção à Italia, nos anos 80, e principalmente os passos dados na década de 90³¹.

Foi em 1970 que a Globo começou a exportar, negociando a tele-

28 SCALZO, Mariana. Novas instalações agilizam noticiosos da Rede Globo e trazem o Jornal Hoje para São Paulo. *Época*, São Paulo, n. 38, 08 fev. 99, WWW: www.epoca.com.br/edic/ed080299/cult5.htm.

29 A viabilidade de entradas independentes ao vivo dentro de um telejornal pulou de seis para 14, que podem ser simultâneas; seis novas unidades móveis foram equipadas com sistemas de transmissão de microondas ou satélite para gerar imagens ao vivo de qualquer ponto da cidade, juntando-se às outras 42 unidades de produção de jornalismo, menos modernas, que podem entrar ao vivo eventualmente, com a ajuda de um helicóptero; uma rede de fibra óptica foi instalada em vários pontos da cidade, de onde uma equipe móvel pode plugar o equipamento numa espécie de tomada e transmitir imagens e áudio para a central. Outros avanços: os controles de estúdios, 100% digitais, equipados com aparelhos japoneses e ingleses, tratam o áudio e a imagem antes de ir para o ar; o centro de transmissão e recepção de sinais tem 142 monitores, sendo os sinais tratados e mandados para as outras áreas; contra ruídos, o chão dos estúdios é flutuante e as paredes são duplas; as câmeras digitais atenuam marcas de expressão e corrigem o tom da pele.

30 ANDREFF, Wladimir. *Profits et structures du capitalisme mondial*. Paris: Calmann-Levy, 1976. p. 80-81.

31 Para César Bolaño, há “um importante movimento de expansão da Globo, para além do mercado de entretenimento, em direção à telefonia e à exploração de satélites, o que caracteriza não apenas o aproveitamento das sinergias criadas pela convergência audiovisual-telecomunicações, mas

novela *Véu de Noiva*. Em 1972, vendeu *Irmãos Coragem* para a TV portorriquenha de Nova Iorque, além de países da América Latina. O direito de exibição de *O Bem Amado* foi vendido para 17 emissoras latino-americanas. A novela *Gabriela* foi adquirida pela Radiotelevisão Portuguesa (RTP), em 1977, e logo pelos países africanos de língua portuguesa. O reconhecimento internacional da Rede Globo veio em 1979, quando a *National Academy of Television Arts and Sciences*, dos Estados Unidos concedeu-lhe o troféu *Salute*. Até 1985, já haviam as novelas globais chegado, além da América Latina e da Europa capitalista, aos países então comunistas, como Polônia, Hungria e China Popular, passando pela África do Norte, Líbano e Macau³².

Em termos de exportação, a Globo enfrenta a concorrência direta da Televisa, do México, da Cisneros, da Venezuela, e da Telefé, da Argentina, já que todas têm como base de vendas o mesmo produto, a telenovela. Nesta disputa, antes da Globo posiciona-se a mexicana Televisa, tendo, em 1997, faturado US\$ 138 milhões, no mercado internacional³³. Seus custos de produção são R\$ 60 mil por capítulo; já os da Globo, R\$ 100 mil. O diretor artístico da Divisão de Vendas Internacionais (DVI) da Rede Globo, Geraldo Casé, explica que o faturamento da Globo, em exportação, foi ao redor de US 35 milhões, em 1999, o

31 (*continuação*) também o desejo de fincar a sua bandeira num novo e promissor continente, com o objectivo, sobretudo, de beneficiar-se do processo de reestruturação por que o setor vem passando". BOLAÑO, César. A Rede Globo, a TV generalista de massa e os novos mercados da comunicação no Brasil. *Tendências XXI*, Lisboa, n. 2, p. 183-192, set. 1997. p. 191.

32 MELO, José Marques de. *As telenovelas da Globo: produção e exportação*. São Paulo: Summus, 1988. p. 39.

33 MORAES, Dênis. *O Planeta Mídia*. Campo Grande : Letra Livre, 1998. p. 118. O grupo mexicano há mais tempo possui canais internacionais para redifusão, o que melhora ainda mais sua proporção despesa x receita. Outro raciocínio permitido é que, como o SBT adquire um capítulo de produções mexicanas por R\$ 5 mil e vende, nos seus intervalos, cada comercial de 30 segundos por R\$ 33,7 mil, este vale 6,5 vezes o valor daquele. Já um anúncio em *Terra Nostra* custa R\$ 117 mil, pouco mais de uma vez o custo de produção da novela (R\$ 100 mil). Tomando-se os valores de compra e de produção, respectivamente, como os únicos custos do SBT e da Globo, respectivamente, o primeiro tem um ingresso líquido de R\$ 28,7 mil por comercial e o segundo de R\$ 17 mil, no horário da novela. Claro que tal raciocínio não leva em consideração os custos fixos por emissão, que na Globo são maiores, o número de inserções publicitárias por hora em cada emissora e o ingresso de receita com exportação, que o SBT, neste caso, não possui.

maior de sua história³⁴. Televisão e Globo já exportaram, cada uma, para mais de 120 países.

Desde 1977, a Globo apresenta sua programação exportável no MIP TV, o Festival de Televisão de Cannes, na França, a principal feira mundial de programas para televisão, onde hoje disponibiliza uma média de 60 produtos por evento. Diante de seu êxito internacional, em 1985 a Globo adquiriu o controle da Tele Monte Carlo, situada no Principado de Mônaco, no sul da França, mas voltada à Itália, transmitindo para mais de 80% das cidades deste país. O Estado italiano vendeu a TV Monte Carlo e ainda participava dela com 10%, num “negócio de oportunidade, apadrinhado pelos democrata-cristãos, que bancaram a venda para atingir o gigante da comunicação italiana Berlusconi”³⁵. Aliás, a Globo também foi beneficiada pelos governos brasileiros, em seu desenvolvimento, como demonstra Sérgio Mattos³⁶.

Mas, na Itália, o empreendimento não teve êxito, acumulando um prejuízo de cerca de US\$ 50 milhões, sendo, em 1994, vendido ao grupo Ferruzzi³⁷. Antes, em 1992, a Globo já estava envolvida com a operação de outra emissora de televisão aberta no exterior, a Sic, em Portugal, onde detém 15% do capital. Conforme Francisco Pinto Balsemão, presidente da Sic, durante a montagem a Globo auxiliou principalmente na escolha de equipamento, organização comercial e treinamento de pessoal³⁸. Além disso, a Sic, que entrou no ar em 1993, desde 1995, detém a exclusividade de

34 CASÉ, Geraldo. Entrevista concedida pelo diretor artístico da Divisão de Vendas Internacionais da Rede Globo, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 10 set. 1999.

35 HERTZ, Daniel. A história secreta da Rede Globo. Porto Alegre : Tchê, 1987. p. 23.

36 No livro *The impact of the 1964 Revolution on Brazilian television*, Mattos explica que o desenvolvimento da televisão brasileira, liderada pela Globo, está diretamente ligado ao movimento revolucionário que assumiu o controle do país em março de 1964, através da infra-estrutura (redes físicas, legislação, agências reguladoras) criada pelo governo militar e pelo projeto econômico implantado, trazendo embutidas a industrialização e a urbanização que impulsionaram a publicidade (por exemplo, em 1968 foi introduzido o crédito direto ao consumidor) e aumentaram a renda *per capita*. MATTOS, Sérgio. *The impact of the 1964 Revolution on Brazilian television*. San Antonio : Klingensmith Independent Publisher, 1982.

37 MOTTA, Sérgio Barreto. TV Globo na Europa só na SIC. *Diário de Notícias*. 16 jan. 1994.

38 BALSEMÃO, Francisco Pinto. Entrevista concedida pelo presidente do Conselho de Administração da Sociedade Independente de Comunicação, S. A. (Sic), Carnaxide. Carnaxide, 01 fev. 2000.

exibição dos produtos globais na TV aberta portuguesa. Esta participação da Globo na Sic é comparada por Helena Sousa com a do grupo Time/Life na constituição da Globo, num caso de reexportação da lógica televisiva norte-americana³⁹.

O Grupo Globo participa de cinco canais pagos em Portugal, todos desenvolvidos para inclusão do *line-up*⁴⁰ da TV Cabo, a principal operadora do país. O GNT e o Canal Brasil são 100% Globosat: o primeiro é generalista, trazendo muito da programação atual e antiga da Rede Globo (não incluindo produtos que a Sic exhibe) e dos canais pagos brasileiros GNT, SportTV e Globo News e o segundo está centrado no cinema nacional. Já os canais Telecine 1 e 2⁴¹ e Playboy são da Premium TV Portugal, uma *joint-venture* que tem a participação dos grupos Lusomundo (8%), TV Cabo (46%) e Portusat (46%). A Globo detém 60% da Portusat, contra 40% da Sic. O Telecine 1 apresenta filmes inéditos, o Telecine 2 varia de gênero cinematográfico por dia da semana e o Playboy é especializado em erotismo.

Além da participação no consórcio de TV paga Sky, um de seus mais ambiciosos projetos de interanacionalização, em 1999 a Globo lançou-se como televisão mundial, com a TV Globo Internacional. Trata-se de um canal pago internacional, cuja programação é composta 39% por novelas e minisséries, 39% de notícias, 16%, shows e seis por cento de esportes, 25% pré-gravada, com 62% de emissão ao vivo e 13% de arquivo⁴². Nos Estados Unidos, Japão e Europa o canal é oferecido *a la*

39 SOUSA, Helena. Time-Life/Globo/Sic: um caso de reexportação do modelo americano de televisão? Trabalho apresentado no ENCONTRO LUSÓFONO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO (LUSOCOM), 3, Braga, nov. 1999.

40 O conjunto de canais colocados à disposição dos assinantes pelas operadoras.

41 Os cinco canais Telecine exibidos no Brasil são resultado de uma associação com a Paramount, a Universal, a Metro Goldwyn Mayer (MGM) e a Twentieth Century Fox (Fox) Studios

42 CENTRAL GLOBO DE COMUNICAÇÃO. TV Globo Internacional: 24 hours in Portuguese. Rio de Janeiro, 1999. Catálogo oficial. p. 2. As telenovelas são o carro-chefe da TV Globo Internacional, sendo as três realizações da Central Globo de Produções (das 18 horas, das 19 horas e das 20h55min, no Brasil) exibidas quatro vezes, uma delas capítulos inéditos, em sincronia com a transmissão brasileira, e outras três reprises desses mesmos episódios. Em todas é repetida a fórmula de introduzir um telejornal no meio, consagrada no Brasil com a inserção do *Jornal Nacional*. No caso internacional, além do *Jornal Nacional*, nos outros horários são colocados o *Jornal da Globo*, o *Bom Dia Brasil* e o *Globo Esporte* seguido pelo *Hoje*. O sinal da TV Globo Internacional, que é comercializada pela Divisão de Vendas Internacionais da Rede Globo, é gerado, do Rio de Janeiro, para o satélite IntelSat 806, que o fornece para quatro distribuidores internacionais, divididos entre América Latina, América do Norte, Europa e Ásia. Cada um desses distribuidores reenvia o sinal para um

carte, ou seja, os interessados devem pagar individualmente para sua recepção. Já na América Latina a emissora é incluída nos pacotes básicos. Seu responsável, o diretor de Parcerias Estratégicas da DVI da Rede Globo, Ricardo Scalamandré, diz que “o novo canal permite a todos os brasileiros que vivem no exterior a oportunidade para manter suas referências e laços culturais com o país de origem”⁴³.

Considerações conclusivas

Acredita-se que as medidas adotadas pelas Organizações Globo, constituindo novas estruturas, mudando executivos, firmando parcerias, realizando investimentos e partindo para a conquista de novos mercados, através da atuação em outros negócios e da expansão internacional, mostram sua sintonia com as reordenações do capitalismo contemporâneo, especificamente no que envolve o setor de comunicações. Enquanto perde audiência na TV de massa, a Globo prepara-se para o novo cenário, liderando a área de televisão segmentada, passando pelas telecomunicações, conquistando o mercado português, iniciando-se na área cinematográfica e investindo na construção de estúdios, assim organizando-se, como afirma César Bolaño, “para consolidar sua posição de *global player* no setor nos anos 2000”⁴⁴.

Se a perda de telespectadores na TV aberta é inegável desde 1994 – os dados do Ibope mostram, por exemplo que, na Grande São Paulo, das grandes redes, a Globo foi a única que perdeu audiência no período entre julho de 1998 e julho de 1999, baixando de 22% para 19,9% há um ganho de espaço em outras áreas. Geraldo Casé revela que no ano 2000 a Globo, que em 1999 oficializou sua agência de notícias, responsável pela venda internacional das matérias telegenéricas, implantará um segundo canal internacional pago, em língua espanhola e para toda a América Latina, abrindo espaço para produções, fórmula já testada em telenovelas⁴⁵. Paralelamente, o grupo segue demonstrando competência para negociar financiamentos com organismos públicos, como o obtido no final de 1999, junto ao BNDES.

Há ganhos de escala inegáveis com o expansionismo, considerando-se que o crescimento, nacional e internacional, tende a envolver mídias correlatas, como é o caso das televisões aberta e fechada. Diante disso, o último relatório

42 (continuação) satélite de banda Ku respectivo, que, por sua vez, emite para uma região específica, de forma a ser a emissora fornecida aos consumidores através de operadoras próprias.

43 CENTRAL GLOBO DE COMUNICAÇÃO. Press-release. Rio de Janeiro, 31 ago. 1999.

44 BOLAÑO, César. A economia política da televisão brasileira. *Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, São Paulo, vol. 22, n. 2, p. 15-32, jul./dez. 1999.

45 CASÉ, Geraldo. op. cit.

financeiro da Globopar mostra resultados satisfatórios nos ganhos antes do pagamento de impostos e taxas, depreciações e amortizações: um crescimento de 5,2%, US\$ 184,8 milhões nos primeiros nove meses de 1999, somando-se o exercício da TV Globo⁴⁶. Expandindo-se centrado em mídia, entretenimento e telecomunicações, até vendendo ativos de outras áreas, o grupo (fundado em 1925 por Irineu Marinho com o lançamento do vespertino *A Noite*) preparou-se para a abertura do capital das emissoras de TV convencionais à participação estrangeira, o que vai radicalizar ainda mais a disputa entre as redes.

Referências bibliográficas

- ANDREFF, Wladimir. *Profits et structures du capitalisme mondial*. Paris : Calmann-Levy, 1976.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES POR ASSINATURA. *Panorama da indústria de TV por assinatura no Brasil*. São Paulo, 1999.
- A DAMA de ferro da Globo. *Imprensa*, São Paulo, n. 126, p. 32, mar. 1998.
- BALSEMÃO, Francisco Pinto. Entrevista concedida pelo presidente do Conselho de Administração da Sociedade Independente de Comunicação, S. A. (Sic), Carnaxide. Carnaxide, 01 fev. 2000.
- BOLAÑO, César. "A Rede Globo, a TV generalista de massa e os novos mercados da comunicação no Brasil". *Tendências XXI*, Lisboa, n. 2, p. 183-192, set. 1997.
- _____. "A economia política da televisão brasileira". *Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, São Paulo, vol. 22, n. 2, p. 15-32, jul./dez. 1999.
- ANDREFF, Wladimir. *Profits et structures du capitalisme mondial*. Paris : Calmann-Levy, 1976.
- BRAUMANN, Pedro Jorge. Tecnologia, economia e globalização. Trabalho apresentado no ENCONTRO IBEROAMERICANO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO (IBERCOM), 4, Santos, set. 1997.

46 Isoladamente, o resultado da Globopar seria de US\$ 70,4 milhões nos primeiros nove meses do ano, inferior aos US\$ 92,6 milhões de 98. De acordo com o site Pay-TV Real Time News, a Globopar, por absorver os investimentos da rede, acabou refletindo as perdas de outras empresas do grupo como, por exemplo, o prejuízo de US\$ 7,2 milhões da Globosat. VALE o registro. *Análise*, Porto Alegre, p. 7, 10 dez. 1999.

- BRITTOS, Valério. "A televisão no Brasil, hoje: a multiplicidade da oferta". *Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo, n. 31, p. 9-34, 1. sem. 1999.
- _____. A oligopolização do mercado brasileiro de televisão por assinatura. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO (22. : 1999 : Rio de Janeiro). *Anais: Intercom*, 1999. p. 1-15 (CD-Rom).
- CAIXETA, Nely. "24 horas no ar". *Exame*, n. 11, p. 133-139, 02 jun. 1999.
- CASÉ, Geraldo. Entrevista concedida pelo diretor artístico da Divisão de Vendas Internacionais da Rede Globo, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 10 set. 1999.
- CENTRAL GLOBO DE COMUNICAÇÃO. *TV Globo International: 24 hours in Portuguese*. Rio de Janeiro, 1999. Catálogo oficial.
- _____. *Press-release*. Rio de Janeiro, 31 ago. 1999.
- _____. *Organizações Globo*. Rio de Janeiro, 1995. Catálogo oficial.
- CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo : Xamã, 1996.
- CORSI, Francisco Luiz, A globalização e a crise dos estados nacionais. In: DOWBOR, Ladislau; IANNI, Octavio; RESENDE, Paulo-Edgar A. (orgs.). *Desafios da globalização*. Petrópolis : Vozes, 1997. p. 102-108.
- COUTINHO, Luciano; CASSIOLATO, José Eduardo; SILVA, Ana Lúcia G. da. Telecomunicações, globalização e competitividade. In: _____ (orgs.). *Telecomunicações, globalização e competitividade*. Campinas : Papirus, 1995. p. 13-38.
- FADUL, Anamaria. "A internacionalização dos grupos de mídia no Brasil dos anos 90". *Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo, n. 29, p. 67-76, 1. sem 1998.
- GLOBOCABO busca parceiros na telefonia. *Análise*, Porto Alegre, p. 4, 15 dez. 1999. WWW: www.aceso-com.com.br
- GLOBOPAR. *Globopar is part of the leading media concern in Brasil, Organizações Globo*. Rio de Janeiro, capt. 05 fev. 2000. WWW: www.globopar.com.br/english/framesets/fs1/index1.htm
- _____. *Globopar and the Organizações Globo*. Rio de Janeiro, capt. 05 fev. 2000. WWW: www.globopar.com.br/english/framesets/fs1/index2.htm

- HERTZ, Daniel. *A história secreta da Rede Globo*. Porto Alegre : Tchê, 1987.
- HONOR, Rosângela. "Boni em contagem regressiva". *Isto É Gente*, São Paulo, n. 9, p. 52-55, 04 out. 1999.
- MORAES, Dênis. *O Planeta Mídia*. Campo Grande: Letra Livre, 1998.
- MATTOS, Sérgio. *The impact of the 1964 Revolution on Brazilian television*. San Antonio: Klingensmith Independent Publisher, 1982.
- MELO, José Marques de. *As telenovelas da Globo: produção e exportação*. São Paulo: Summus, 1988. p. 39.
- MOTTA, Sérgio Barreto. "TV Globo na Europa só na SIC". *Diário de Notícias*. 16 jan. 1994.
- NET BRASIL. *Forbes*: Globo Cabo está entre as 20 melhores. São Paulo, capt. 06 fev. 2000. WWW: www.net.tv.br/abertura-flash.htm
- ORTIZ, Renato. *A moderna tradição brasileira: cultura brasileira e indústria cultural*. 3ª. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- PADRENOSSO, Iracema. Entrevista concedida pela assistente executiva do Departamento de Relações Públicas da Central Globo de Comunicação da Rede Globo, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 10 set. 1999.
- RICHERI, Giuseppe. *La transición de la televisión: análisis del audiovisual como empresa de comunicación*. Barcelona : Bosch, 1994.
- SAMUELSON, Robert. "O futuro da televisão". *Exame*, nº. 3, p. 65, 10 fev. 1999.
- SCALZO, Mariana. "Novas instalações agilizam noticiosos da Rede Globo e trazem o Jornal Hoje para São Paulo". *Época*, São Paulo, n. 38, 08 fev. 99, WWW: www.epoca.com.br/edic/ed080299/cult5.htm.
- SOUSA, Helena. Time-Life/Globo/Sic: um caso de reexportação do modelo americano de televisão? Trabalho apresentado no Encontro Lusófono de Ciências da Comunicação (LUSOCOM), Braga, nov. 1999.
- VALE o registro. *Análise*, Porto Alegre, p. 7, 10 dez.1999. WWW: www.aceso-com.com.br

COMUNICAÇÕES CIENTÍFICAS
