

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ECONOMIA
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E GESTÃO DE
EMPREENHIMENTOS LOCAIS**

FÁBIO PRADO DOS SANTOS SANTANA

**ANÁLISE COMPARATIVA DA GESTÃO DAS EMPRESAS
DE TELEVISÃO ABERTA DE SERGIPE**

São Cristóvão
Sergipe - Brasil
2014

FÁBIO PRADO DOS SANTOS SANTANA

**ANÁLISE COMPARATIVA DA GESTÃO DAS EMPRESAS DE
TELEVISÃO ABERTA DE SERGIPE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Sergipe - UFS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais.

Orientador: Prof. Dr. Dean Lee Hansen

São Cristóvão - Sergipe

2014

FÁBIO PRADO DOS SANTOS SANTANA

ANÁLISE COMPARATIVA DA GESTÃO DAS EMPRESAS DE
TELEVISÃO ABERTA DE SERGIPE

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção de título de Mestre pelo
Programa de Pós-graduação e Pesquisa em
Economia, Mestrado Profissional em
Desenvolvimento Regional e Gestão de
Empreendimentos Locais da Universidade
Federal de Sergipe, Campus de São Cristóvão.

Aprovado em ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Dean Lee Hansen – Orientador
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof^ª. Dr^ª. Fernanda Esperidião – Examinador Interno
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof. Dr. Kleber Fernandes de Oliveira – Examinador Externo
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Luiz e Dora, por priorizarem minha educação e formação na base de minha criação, o que colaborou imensamente a manter o interesse e a curiosidade em seguir por este caminho.

Ao meu orientador, Professor Dean, que apesar de todas as barreiras e dificuldades encontradas soube instruir com paciência e sabedoria, dirigindo sugestões e recomendações valiosas para cada parte desta dissertação.

Aos professores do NUPEC (Núcleo de Pós Graduação e Pesquisa em Economia) por cada oportunidade de aprendizado durante esse período, assim como também aos colegas de turma, os quais compartilhamos muitos momentos e conhecimento.

As pessoas ligadas de alguma forma a TV Aperipê, TV Atalaia, TV Canção Nova Aracaju e TV Sergipe, que participaram e contribuíram imensuravelmente para a realização deste trabalho, pois, sem elas, nada disso seria possível.

A Lane, pela compreensão e companheirismo infinitos. E a Yasmin, meu presente divino, que, ainda no ventre da mãe, foi a maior fonte inspiradora que tive, que não me permitiu desistir jamais deste objetivo.

Agradeço, sobretudo, a Deus, pelo privilégio da vida, do saber, e do discernimento.

RESUMO

Sergipe é um Estado em franco desenvolvimento que está entre os que mais crescem da região Nordeste. Desde 1971, quando foi fundada a TV Sergipe, e com o nascimento na sequência da TV Atalaia, TV Aperipê e TV Canção Nova, nessa mesma ordem, e que atuam até hoje, o mercado local de televisão aberta muito rapidamente se tornou um dos mais populares e acompanhados da região, com participação diária na vida de uma sociedade que tem como principal meio de acesso a informação o aparelho de televisão. Estas empresas se desenvolveram, se consolidaram na Economia local, trazendo consigo dados referentes a empregos, renda, negócios, qualificação profissional, tecnologia, entre outros. A cultura, o conhecimento e a criatividade são insumos inerentes da televisão aberta, e por isso este segmento, assim como o setor de serviços em geral, ganharam ascendência a partir da segunda metade do século passado, oriunda de novos conceitos que surgiram junto a sociedade do conhecimento. Mas, mais que isso, este mercado traz dados peculiares que representam bem a Gestão das emissoras de TV da localidade. Como objeto de estudo, o presente trabalho buscou fazer uma análise sobre a Gestão das empresas de televisão aberta instaladas em Sergipe, por meio de dados obtidos através da realização de entrevistas com profissionais que trabalham nestas quatro firmas, além de ex-funcionários e conhecedores e especialistas do mercado de televisão aberta local. Com isso, foi possível elaborar um quadro representativo das empresas que integram este setor em Sergipe, feito com base no confronto entre as variáveis levantadas na pesquisa de campo, assim como na revisão de materiais. A pesquisa demonstrou um cenário de um mercado bastante concentrado, com ramificações primordialmente políticas e religiosas ligadas as emissoras, apontando ainda valores médios de remuneração do quadro funcional inferiores aos aplicados em âmbito nacional, porém com um elevado percentual de pessoas ocupadas que possuem formação em nível superior e especialização, entre outros elementos investigados.

Palavras-chave: Empresas de televisão aberta, Sergipe, Gestão.

ABSTRACT

Sergipe is a rapidly developing state that is among the fastest growing in the Northeast region. Since 1971, when Sergipe TV network was founded, followed by Atalaia, Aperipê and Canção Nova, in that order, other three TV networks that are still operational to this day, the broadcast television very quickly became one of the most popular means of communication among the regions's population, being seen by the great majority of the local citizens on a daily basis. The fore mentioned TV networks play an important role in a society formed by individuals whose main means of access to information is the television. These companies have developed, were consolidated in the local economy, bringing data from job positions offer, income increase, business opportunities, professional qualification, technology improvement, among other things. Culture, knowledge and creativity are inherent ingredients of broadcast television, and so this segment, as well as the service sector in general, gained ascendancy in the second half of the last century, from new concepts that have emerged along with the knowledge society. But more than that, this market brings unique data that represents how well local TV networks are managed. As study object, this study sought to do an analysis on the management of public television companies located in Sergipe, through data obtained through interviews with professionals who work in these four firms, as well as former employees and knowledgeable and experts from local broadcast television market. Thus, it was possible to develop a representative picture of the companies belonging to this sector in Sergipe, made based on the confrontation between the variables studied in the research field as well as in reviewing materials. The research demonstrated a scenery of a fairly concentrated market, primarily with political and religious ramifications connected stations, still pointing average values of pay lower than the applied nationwide workforce, but with a high percentage of employed persons who have level training upper and expertise, among other elements investigated.

Keywords: Broadcast television companies, Sergipe, Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatos Marcantes da História da TV no Brasil e Fundação das Emissoras Sergipanas.....	56
Figura 2 – Fases da Cadeia Produtiva da TV Aberta	58
Figura 3 – Organograma Gestão TV Aperipê	68
Figura 4 – Organograma Gestão TV Atalaia	77
Figura 5 – Organograma Gestão TV Canção Nova Aracaju	84
Figura 6 – Organograma Gestão TV Sergipe	91

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição Percentual dos Investimentos Publicitários no Brasil no ano de 2013.	60
Gráfico 2 – Composição das Receitas das Emissoras de Televisão do Brasil no ano de 2007.	61
Gráfico 3 – Principais Origens das Receitas das Emissoras de Televisão do Brasil no ano de 2007	62
Gráfico 4 – Composição por Departamento dos Trabalhadores das Emissoras de Televisão no Brasil em 2007	63
Gráfico 5 – Nível de Formação dos Trabalhadores das Emissoras de televisão do Brasil em 2007	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais dados do Setor de Televisão Aberta em Sergipe	50
Quadro 2 – Comparação entre a TV Analógica e a TV Digital	54
Quadro 3 – Relação de Empresas e Dados Analisados	67
Quadro 4 – Principais Características da Gestão da TV Aperipê	76
Quadro 5 – Principais Características da Gestão da TV Atalaia	83
Quadro 6 – Principais Características da Gestão da TV Canção Nova Aracaju	90
Quadro 7 – Principais Características da Gestão da TV Sergipe	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percentual de Penetração de Aparelhos de TV no Brasil por UF no ano de 2012.	40
Tabela 2 – Remuneração Média dos Trabalhadores das Emissoras de Televisão do Brasil em 2007	63
Tabela 3 – Quantidade de Funcionários da TV Aperipê por Categoria (2014)	68
Tabela 4 – Quantidade de Funcionários por Departamento da TV Aperipê (2014)	70
Tabela 5 – Nível de Formação dos Funcionários da TV Aperipê (2014)	71
Tabela 6 – Remuneração Média das Principais Áreas da TV Aperipê (2014)	74
Tabela 7 – Quantidade de Funcionários por Departamento da TV Atalaia (2014)	78
Tabela 8 – Nível de Formação dos Funcionários da TV Atalaia (2014)	79
Tabela 9 – Remuneração Média das Principais Áreas da TV Atalaia (2014)	80
Tabela 10 – Quantidade de Funcionários por Departamento da TV Canção Nova Aracaju (2014)	86
Tabela 11 – Remuneração Média das Principais Áreas da TV Canção Nova Aracaju (2014).	86
Tabela 12 – Nível de Formação dos Funcionários da TV Canção Nova Aracaju (2014)	87
Tabela 13 – Número de Funcionários TV Sergipe, de 2006 a 2013	92
Tabela 14 – Quantidade de Funcionários por Departamento da TV Sergipe (2014)	93
Tabela 15 – Remuneração Média das Principais Áreas da TV Sergipe (2014)	94
Tabela 16 – Nível de Formação dos Funcionários da TV Sergipe (2014)	94
Tabela 17 – Faturamento TV Sergipe, de 2002 a 2013	95
Tabela 18 – Principais Origens das Receitas das Emissoras de Televisão Aberta – Local (2014) e Nacional (2007)	100
Tabela 19 – Composição por Departamento dos Trabalhadores das Emissoras de Televisão Aberta – Local (2014) e Nacional (2007)	101
Tabela 20 – Remuneração Média dos Trabalhadores das Emissoras de Televisão Aberta – Local (2014) e Nacional (2007 e 2014)	102
Tabela 21 – Nível de Formação dos Trabalhadores das Emissoras de Televisão Aberta – Local (2014) e Nacional (2007)	104

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. CONTEXTUALIZANDO GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS E SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	16
2.1. Gestão de Empresas	16
2.1.1 Gestão Econômico/Financeira	17
2.1.2 Gestão de Projetos e Processos	20
2.1.3 Gestão de Pessoas	22
2.2. Sociedade do Conhecimento	26
2.2.1 Economia da Cultura	27
2.2.2 Economia do Conhecimento	30
2.2.3 Economia Criativa	32
3. O SETOR DE TELEVISÃO ABERTA EM SERGIPE E NO BRASIL: BREVE HISTÓRICO E DADOS GERAIS	37
3.1. Início da Televisão no Brasil	37
3.2. As Emissoras de Televisão Aberta do Estado de Sergipe	41
3.3. Inovações nas Empresas de Televisão Aberta e suas Aplicações pelo Setor no Estado de Sergipe	50
3.4. Cadeia Produtiva e Números do Segmento de TV no Brasil	57
4. ECONOMIA E GESTÃO DAS EMPRESAS DE TV ABERTA EM SERGIPE	66
4.1. TV Aperipê	67
4.2. TV Atalaia	77
4.3. TV Canção Nova Aracaju	84
4.4. TV Sergipe	91
4.5. Comparando o Local e o Nacional	99
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
REFERÊNCIAS	111
APÊNDICE	119

1. INTRODUÇÃO

Com mais de meio século de história, a televisão se firmou como o principal instrumento de comunicação e informação no Brasil, mantendo, ainda, grande importância econômica, política e cultural no país. Em especial a televisão aberta, que por ser livre e gratuita, e assim de fácil acesso a todos, consegue alcançar grande parte da população, principalmente na sociedade brasileira, onde a injusta distribuição de renda ainda afeta e limita muito a vida das pessoas.

A televisão aberta é, entre as mídias, aquela que possui o maior nível de penetração nos domicílios brasileiros, a que atinge o maior número de municípios no país, a que recebe a maior parcela de investimentos do bolo publicitário, a que possui a maior quantidade de trabalhadores empregados, entre outros parâmetros que podem corroborar com o patamar em que hoje se encontra o mercado de televisão nacional.

Entretanto, para se chegar e, especialmente, para se manter no nível de liderança em que se encontram, inclusive já a algum tempo, é necessário que as empresas de televisão aberta (ou qualquer outro segmento que estivesse na mesma posição) atuem com uma Gestão ativa e consciente de seus objetivos e interesses empresariais, e, ainda, dos reflexos institucionais que suas ações podem causar na sociedade.

A condução equilibrada de uma Gestão tende a manter sob controle as atividades empresariais de uma instituição, uma vez que esse equilíbrio está justamente em visualizar vários cenários e possibilidades, no âmbito interno e externo da organização, dando assim maior consistência e segurança a firma em geral.

Neste sentido, o objetivo deste trabalho é identificar as empresas de televisão aberta situadas no Estado de Sergipe, analisando a Gestão de cada uma e realizando um estudo comparativo entre estes empreendimentos.

No país são raros os casos de Estados e Municípios que possuem em suas bases de dados estudos referentes às emissoras de televisão regionais. Uma exceção é o Estado de São Paulo, que realizou pesquisa do tipo, feita, porém, há mais de cinco anos, em 2007, pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). No trabalho intitulado “Estudo Exploratório sobre Indústrias Criativas no Brasil e no Estado de São Paulo” foram levantadas, entre outras, informações detalhadas acerca das emissoras de televisão das cidades paulistas, considerando, por exemplo, quantidade de empresas deste setor, número de funcionários que empregavam, média salarial do segmento, faturamento obtido pelas companhias, nível de formação dos

trabalhadores, etc. Essa pesquisa, até em termos de comparação e avaliação, trouxe uma visão ampla sobre o setor aos envolvidos e interessados na época, dando propriedade aos agentes públicos no sentido de agir em prol ao incentivo destas Indústrias, e aos empresários e representantes no tocante a ter uma dimensão mais precisa do setor ao qual pertenciam.

Sergipe, assim como a grande maioria dos Estados brasileiros, carece ainda de estudos detalhados do tipo. Em sua capital, Aracaju, estão instaladas atualmente a TV Aperipê, a TV Atalaia, a TV Canção Nova Aracaju e a TV Sergipe, como emissoras de televisão aberta, formando um segmento já estabelecido e conhecido na região, e que se apresenta interessante por aspectos peculiares dessa atividade e das próprias companhias.

A presente dissertação busca então analisar o segmento de televisão aberta no Estado de Sergipe, verificando como é conduzida a Gestão das empresas que compõem este mercado nesta região, apresentando, para tal, informações e características acerca das organizações e do setor que irão corroborar com a análise.

Para tanto, o estudo fundamenta-se numa base teórico-empírica, em que, primeiramente, serão referenciadas as principais ideias que darão suporte a análise dos dados, especialmente sobre Gestão de empresas e ascendência do uso de elementos intangíveis nos meios de produção. Será, ainda, apresentada uma revisão histórica do segmento de televisão aberta nacional e local, que culmina no grupo de empresas objeto desta pesquisa.

Para o capítulo empírico, serão tabelados dados obtidos através de pesquisa de campo, por meio essencialmente de aplicação de questionários, proposto a 36 atores envolvidos direta ou indiretamente com o mercado local de televisão aberta. O sentido é montar um quadro com as principais informações e características sobre o segmento e da Gestão das empresas que o compõe.

A utilização de pesquisa de campo traz algumas vantagens, tendo como essencial a obtenção de dados diretamente na realidade estudada, sendo, neste caso, principalmente os funcionários, fornecedores e clientes das empresas, por exemplo. Já como desvantagem, há o risco, na pesquisa de campo, de que fatores desconhecidos pelo investigador possam interferir na coleta de dados e consequentemente nos resultados encontrados. Em suma, este tipo de pesquisa está em paralelo com a proposta deste trabalho, uma vez que os entrevistados são agentes que possuem algum tipo de relação com as companhias avaliadas, e que podem trazer informações reais relevantes sobre o cotidiano e a Gestão dessas organizações.

Foram utilizados questionários do tipo misto, que combina perguntas abertas e fechadas. O uso do questionário misto deve ser aplicado quando o pesquisador deseja obter uma justificativa, contribuição ou parecer para integrar a sua investigação, além das respostas fechadas padrão.

A utilização do questionário misto foi providencial visto a necessidade de se captar opiniões diversas sobre temas relevantes entre os entrevistados nesta pesquisa. Enquanto as questões fechadas delimitam o campo das respostas, as questões abertas dão maior liberdade ao questionado de se expressar, propondo também, assim, a possibilidade de uma maior riqueza de detalhes nas respostas obtidas.

Os entrevistados foram divididos em dois grupos: no primeiro foram segregados gestores, funcionários atuais e ex-funcionários das emissoras de televisão aberta local, possuidores de informações a nível interno das companhias; no segundo grupo, estavam representados clientes, fornecedores, sindicato, publicitários, analistas, entre outros entes com algum tipo de relação com o segmento estudado, que pudessem evidenciar uma visão externa sobre as firmas avaliadas.

Serão apresentadas, por exemplo, variáveis como o faturamento das empresas de TV aberta compreendidas, as formas de obtenção destas receitas, a quantidade de pessoas que trabalham nas companhias, a remuneração média da classe, o nível de formação dos trabalhadores do setor, os pontos fortes e fracos da Gestão de cada firma, os aspectos relacionados a administração delas, dentre outras variáveis quantitativas e qualitativas que puderam ajudar a dimensionar as empresas investigadas.

E será feita, ainda, uma análise comparativa entre as empresas locais estudadas, incluindo, também, nessa comparação, dados do mercado nacional de televisão. Os resultados do trabalho não possuem qualquer interesse estatístico, e sim o de uma avaliação comparativa da Gestão e de seus dados captados por meio da pesquisa sobre as empresas analisadas, em especial a pesquisa de campo.

Quanto a estrutura, o corrente trabalho está composto, além desta introdução, por mais quatro capítulos: o capítulo 2, que fará referência a ideias sobre gestão empresarial, focando especialmente em autores que tratam de gestão econômico/financeira, gestão de pessoas e gestão de projetos e processos, que serão utilizadas como base para a análise posterior, e ainda abordará conceitos e momentos que teriam provocado mudanças nos meios de produção, através da sociedade do conhecimento, que passou a dar mais valor ao uso no

processo produtivo de elementos intangíveis, como a cultura e a criatividade, que são inclusive insumos da indústria televisiva; o capítulo 3, que traz um resumo com a trajetória da televisão no Brasil e em Sergipe, desde o início até os dias atuais, passando pelos principais fatos e acontecimentos durante esse período e traçando dados gerais sobre o setor, apontando, ainda, pesquisas e números sobre este mercado a nível nacional; o capítulo 4, que apresenta os dados atuais e específicos levantados sobre o mercado de televisão aberta local, com indicadores individuais por empresa, obtidos por meio de pesquisa de campo desenvolvida junto a funcionários, ex-funcionários, clientes, fornecedores, gestores, entre outros agentes envolvidos direta ou indiretamente com o segmento local, comparando esses dados entre as quatro emissoras locais, e, ainda, com os mesmos indicadores do mercado nacional, no intuito de fazer uma análise mais ampla; e, por fim, haverá ainda o tópico abrangendo as Considerações Finais, com as últimas observações desta dissertação.

2. CONTEXTUALIZANDO GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS E SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Neste capítulo estão fundamentados os conceitos que servem para sustentação desta pesquisa. Neste sentido, os referenciais teóricos abordados retratam as seguintes temáticas relacionadas a empresas e sociedade: gestão econômico/financeira, gestão de pessoas, gestão de projetos, cultura, conhecimento e criatividade.

Torna-se relevante apresentar os tópicos citados por conta dos dados que serão analisados nas empresas pesquisadas. A gestão de firmas é frequentemente vinculada a desempenho e sobrevivência empresarial, principalmente no Brasil, país em crescimento, onde os empreendimentos possuem papel relevante para a nação. Já a sociedade do conhecimento, ascendeu ao dar mais ênfase no processo de produção aos ativos intangíveis, e apesar de ter sido notada a relativamente pouco tempo, abrange itens estratégicos diante de uma competitividade de mercado cada vez mais exigente e que se preocupa com aspectos sociais, onde pontos como cultura, criatividade ou conhecimento, por exemplo, podem fazer diferencial a favor de uma companhia ou de um segmento de mercado.

2.1 Gestão de Empresas

A Gestão de uma empresa exige, em teoria, estratégias e práticas diversas, em várias vertentes, no intuito de que a condução da firma seja feita de maneira equilibrada dentro das inúmeras linhas operacionais e administrativas.

De acordo com Lacombe (2004), a gestão de empresas tem como objetivo planejar, organizar, comandar, atribuir, controlar e acompanhar as operações e atividades de um conjunto de pessoas, físicas e/ou jurídicas, que se associam para atingir um mesmo resultado, interagindo com ambientes interno e externo e sempre pensando na organização como um todo.

Porém, por vezes, é comum visualizar entidades empresariais em que faltam por em prática toda essa contextualização, o que pode elevar os riscos ao grupo, já que esses conceitos de gestão têm como principal virtude aumentar o controle sobre as movimentações e atividades da empresa e proteger o empreendimento, possibilitando opções e alternativas também para momentos de maior vulnerabilidade.

Nesta seção, serão explorados três desses conceitos voltados a gestão de empresas, que consideram boas práticas, especificamente atreladas as áreas econômico/financeira, a de projetos e processos, e a de pessoas, por considera-las básicas e fundamentais ao desenvolvimento de qualquer indústria.

2.1.1 Gestão Econômico/Financeira

Independentemente do porte, a administração econômica e financeira é um desafio inerente a toda organização. Seu objetivo fundamental é, grosso modo, equilibrar receitas, custos e despesas, mantendo assim uma quantidade de recursos disponíveis suficientes para honrar com seus compromissos e ainda possibilitar a realização de investimentos.

Se aprofundando um pouco mais na temática, Assaf Neto (2003) defende que a gestão financeira é o gerenciamento tempestivo dos recursos advindos das operações da firma, no intuito de maximizar a rentabilidade (índice que mede o quanto de fato uma empresa gera de lucro percentualmente) e potencializar a liquidez (índice que indica a capacidade de pagamento da firma, contemplando o curto e/ou o longo prazo).

Essa gestão, logo, segundo Damodaran (2004), envolve a administração dos recursos financeiros da empresa. Essa administração diz respeito a obtenção de recursos (responsável pelo financiamento das atividades, podendo ter origem própria ou por meio de terceiros) e suas aplicações (onde e de que forma serão aplicados os recursos financeiros captados).

Os aspectos que envolvem a gestão da obtenção e aplicação de recursos são diversos. Sobre a primeira, podem ser citados o prazo médio de recebimento, preços de venda, multas recebíveis em atrasos, carteira de clientes, segregação de direitos a receber, negociação e inadimplência, entre outros. Já o segundo ponto diz respeito a itens como avaliação do capital circulante, carteira de fornecedores, juros contratados com agentes financeiros, prazo médio de pagamentos, tratamento de dividendos a acionistas, planejamento tributário, etc (WESTON & BRIGHAM, 2000).

Nas micro e pequenas empresas essa gestão geralmente é conduzida pelo proprietário do empreendimento, ou por familiares mais próximos (principalmente filhos ou cônjuge), que ficam ainda com a responsabilidade sobre outras áreas da firma, não menos importantes. Já nas médias empresas, comumente é identificada uma pessoa que, além da gestão financeira, dá suporte também em outras pastas, como Pessoas e TI. Em grandes

empresas, que possuem maior porte e capacidade, essa gestão é essencialmente dirigida por um executivo tido exclusivamente para isso, cuidar da saúde econômico/financeira da empresa, que, ainda, costuma não fazer parte da árvore genealógica do proprietário, o que pode garantir decisões mais independentes e menos emocionais (ROSS, WESTERFIELD & JORDAN, 2008).

O atingimento de desenvolvimento empresarial passa, justamente, pela condução da Alta Gestão da empresa, que envolve também os aspectos econômico/financeiros. Buscar atuar de forma objetiva e racional são pontos essenciais para esse crescimento. Dessa forma, manter vínculo muito extenso entre firma e laços familiares, com parentes ocupando cargos no nível de tomada de decisões, não deve ser considerada uma boa prática, principalmente em empresas de porte mais elevado (ROSS, WESTERFIELD & JORDAN, 2008).

A gestão econômico/financeira é baseada, principalmente, na análise de demonstrações e indicadores. Tendo posse das Demonstrações Financeiras e de relatórios adicionais, que contemplam a situação e as movimentações de uma firma dentro de um determinado período, é possível gerar os citados índices, que são capazes de apresentar a evolução e a posição atual da empresa, ajudando significativamente na tomada de decisões próximas e futuras (MARTINS, IUDÍCUBUS & GELBKE, 2009).

De acordo com Padoveze (2009), esses principais índices são capazes de diagnosticar alguns cenários, como a liquidez da empresa, que diz respeito a capacidade da entidade em honrar seus compromissos a curto prazo; a eficiência operacional da firma, que apontam a velocidade com que vários grupos se transformam em vendas ou caixa, como por exemplo o tempo que se leva de uma venda a prazo a um cliente ao efetivo recebimento dessa transação; o endividamento da companhia, que tange o nível de participação percentual de capital de terceiros na empresa; a lucratividade do grupo, medindo basicamente o lucro e retorno financeiro da instituição; e o valor de mercado, que, como o próprio nome já diz, mensura o quanto a empresa está valorada no ambiente externo.

Além deles, outra ferramenta bastante utilizada pela gestão econômico/financeira moderna é o orçamento, que pode ser anual, semestral, ou até trimestral. Através do orçamento as áreas da empresa elaboraram suas previsões de recursos monetários a serem gastos para um determinado período de tempo, e a medida que os as movimentações vão acontecendo, o orçamento vai sendo atualizado de acordo com os valores realizados. Essa é uma ferramenta eficiente para garantia de atingimento de metas, já que através dela é possível

fazer um controle periódico dos recursos disponíveis e utilizados pela firma, em comparação com o que havia sido previsto no início do período (SOBANSKI, 2000).

Avaliando as demonstrações financeiras, existe ainda um outro estudo, o da análise vertical e horizontal. Por meio da análise A/V, é possível identificar como a empresa vem se comportando ano a ano (análise horizontal), com melhora, manutenção ou piora de sua situação econômica, como também apontar quais grupos de receitas e despesas são os principais representantes nos resultados de um mesmo período da companhia (análise vertical), possibilitando assim direcionar o foco das ações para estes grupos mais representativos e impactantes (BRIGHAM & EHRHARDT, 2006).

Esses indicadores e análises são ferramentas essenciais na condução da gestão econômico/financeira de qualquer conglomerado, tendo em vista sua versatilidade e eficiência na identificação de estabilidade ou criticidade financeira.

Além da questão interna, é imprescindível também para a gestão atuar em prol do equilíbrio econômico/financeiro da instituição devido a suas posições externas. As empresas fazem parte do sistema econômico, que contempla ainda as famílias e governos. Esses três agentes movimentam e utilizam os recursos disponíveis com o intuito de atender ou satisfazer as suas necessidades. Dentro dos sistemas econômicos capitalistas, esse processo se dá com o sentido de gerar excedentes de riqueza, que possibilitam justamente o crescimento das empresas, além da manutenção dos governos e a melhoria das condições de vida das famílias. Por isso, torna-se relevante ter uma gestão econômico/financeira empresarial saudável e equilibrada, no intuito de manter a ordem em todo o sistema. Além disso, nesse processo, as empresas possuem papel fundamental no sentido de dar ocupação as pessoas dessas famílias, assim como também é devido ao próprio governo. Porém, as empresas, por serem em maior quantidade, empregam mais pessoas, que recebem salários em virtude do trabalho exercido. Esses salários, em parte, retornam a outras empresas, através do consumo das famílias, e para os governos, por meio de tributos, continuando assim com o ciclo. Por isso, é extremamente importante a gestão de empreendimentos cumprir também esse papel social, sendo que, logicamente, a geração de empregos por parte das instituições empresariais deve andar sempre em conjunto com a capacidade e estratégias destes empreendimentos (VASCONCELOS, 2006).

Ademais, conduzir a gestão econômico/financeira de uma organização com racionalidade e segurança corrobora na garantia de continuidade da firma, que, com exceção

para acontecimentos externos não controláveis, pode prever e agir diante de determinados riscos apontados justamente por uma gestão econômico/financeira adequada (ASSAF NETO, 2003).

Evidentemente que, além das análises, ferramentas e índices abordados neste tópico, existem muitas outras decisões a serem tomadas diariamente por uma gestão econômico/financeira, já que seu objeto é complexo e dinâmico dentro das Finanças, envolvendo riscos, retorno, tempo e interesses. Sua função é atuar de forma a estabelecer alternativas e disseminar os riscos, aumentando assim a chance de êxito no conjunto de suas atividades e operações financeiras (GITMAN, 2002).

A gestão econômico/financeira se mostra, então, capaz de aumentar o poder na tomada de decisão e de dirimir situações desfavoráveis a uma companhia, através do uso de ferramentas e conhecimento relacionados ao ambiente interno e externo da instituição.

Essa gestão leva ao acompanhamento, controle e apuração dos resultados da empresa. A transparência nessas informações alinhada as ações de intuito social e ambiental, são um importante conjunto ainda no sentido de dar credibilidade a imagem da firma junto a funcionários, clientes, fornecedores e sociedade, e a valorizar a marca da organização no mercado (LACOMBE, 2004).

2.1.2 Gestão de Projetos e Processos

Projetos e Processos, apesar de conceitos distintos, possuem estruturas semelhantes (coleta, processamento e entrega) e partem do pressuposto de otimização de custo e tempo e melhoria e avanço de ações e resultados (BUARQUE, 1984).

Na gestão de projetos, um ponto essencial diz respeito a estrutura organizacional que será necessária para o desenvolvimento e operação do projeto. Isso inclui pessoas, equipamentos, cronograma, entre outros, e passa por treinamento e capacitação dos envolvidos de acordo com as atividades exercidas, alocação de recursos para aquisição de bens e serviços no auxílio periódico das etapas, etc (CUKIERMAN & DINSMORE, 1985).

Já na gestão de processos, a padronização de eventos é crucial para atingir melhor resultado em menos tempo. Essa padronização leva a diminuição de erros e a identificação mais precisa de falhas e problemas no decorrer das atividades, que podem imediatamente ser corrigidas pela gestão ou aperfeiçoadas para melhoria do processo, que passa então a ter um novo padrão que deve ser disseminado a todos que o utilizam (MAXIMIANO, 1997).

Os projetos e processos existem paralelamente na grande maioria das empresas: os processos, mais repetitivos e mecânicos, garantem o fluxo produtivo através de operações rotineiras, e os projetos, mais inovadores e temporários, buscam a melhoria e inovação dos processos e da organização como um todo.

Para Vargas (2000), por serem rotineiros, os processos exigem um padrão, uma forma parametrizada de execução das atividades que permita um controle maior, assegurando a conclusão das tarefas a que se propõe, e cabe a gestão estabelecer essa padronização.

Ainda segundo Vargas (2000), enquanto isso, os projetos se relacionam com atividades que não são realizadas no dia-a-dia, não se repetem e não possuem semelhanças uns com os outros, o que torna mais difícil a parametrização, assim como também o controle sobre o mesmo. Por isso, a gestão nesse caso precisa ser mais direcionada, mais especializada, pois vai sempre depender da natureza dos projetos.

Além disso, diferentemente dos processos, que ao atingir seu objetivo assumem um novo objetivo e continuam seu trabalho, os projetos se encerram assim que são atingidas as suas metas. Os projetos são encerrados no momento em que seu alvo for alcançado, pois não possui um ciclo contínuo, em que possa ser reiniciado sempre que houver necessidade para a empresa (VERZUH, 1999).

Também por isso, como aponta Menezes (1993), os recursos para elaboração e execução de projetos são geralmente mais sofisticados e onerosos, além de possuir por vezes caráter intangível. Seus gastos são mais variáveis, e suas condições e acesso vão depender muito do momento e localidade em que o projeto vai ser concretizado.

A multidisciplinaridade é outro aspecto relevante inerente aos projetos, pois estes exigem da gestão conhecimentos ligados a diversas áreas, causando troca de experiências e informações entre os participantes (ESTEVES, 1996).

Nesse sentido, Casarotto Filho (1996) aponta que a realização de projetos por parte de uma empresa se mostra um meio propulsor e incentivador da busca por conhecimento. Além do mais, a natureza do projeto pode dar maior credibilidade a companhia junto a comunidade, apoiar e prestar serviços sociais ligados a educação, saúde ou inclusão social, estimular a leitura, a pesquisa, os direitos humanos, dentre várias temáticas possíveis dentro das condições e interesses do desenvolvimento de um projeto.

Já os processos, muito raramente podem ser dirigidos e direcionados a relação empresa-sociedade, devido a sua própria natureza, muito mais operacional e administrativa

que os projetos. Sua abrangência é geralmente singular e permite pequenas variações e variáveis, com o uso de ferramentas e dispositivos específicos especialmente sistematizados para os próprios processos, que garantem que a padronização seja a forma mais eficiente, seja quanto ao custo ou ao tempo, de executá-los (MAXIMIANO, 1997).

Além disso, a gestão de projetos pode ter caráter social, ambiental, ou ainda cultural. Esses modelos de projetos, pouco traz retorno financeiro direto a companhia, porém, no sentido de credibilidade e reconhecimento, o valor pode tornar-se enorme para a empresa. Projetos que cooperam e impactam na sociedade costumam trazer benefícios para a instituição realizadora como um todo, além de trazer satisfação e sentimento de cidadania a funcionários e comunidade participantes (VARGAS, 2000).

Independentemente das várias diferenças existentes entre projetos e processos, em um ponto existe semelhança entre ambos: na continuidade. Ambos necessitam de serem concluídos, evitando desgaste e/ou prejuízo para as entidades. Um processo interrompido causará perda de tempo, o que no mínimo aumentará o custo de oportunidade daquela execução. Já a interrupção de um projeto pode danificar a imagem da empresa junto a seus funcionários, governo ou sociedade, já que a não continuidade poderá afetar, a depender da natureza do projeto, outras pessoas. Cabe a gestão de ambos atuar para garantir a continuidade (VARGAS, 2000).

Em resumo, a gestão de projetos e processos exige habilidades e conhecimentos de técnicas diversificadas, e vai variar muitas vezes de acordo com o foco e escopo das matérias. Enquanto os processos necessitam basicamente de padronização, os projetos estimulam a inovação e o conhecimento, podendo, em certos casos, serem revertidos em ações junto a sociedade.

2.1.3 Gestão de Pessoas

Na gestão de pessoas, há a complexidade de atuar com inúmeras personalidades, com gostos, preferências e vontades distintas e diversas, o que exige uma flexibilidade maior na condução e atuação da administração, diferentemente, por exemplo, da gestão econômico/financeira (DRUCKER, 1996).

Essa gestão tem como finalidade administrar, em todos os aspectos, o corpo funcional da empresa, ou capital humano, responsável pelo efetivo funcionamento de todas as áreas da instituição.

Para que esse capital humano possa atender as demandas que lhes são atribuídas, uma importante peça para um bom desempenho é o chamado clima organizacional. Esse clima influencia nas ações das pessoas no dia-a-dia da empresa, e, quanto mais positivo ele for, melhores são os resultados individuais de cada funcionário, o que, ao final, gera um benefício coletivo (MARRAS, 2000).

Segundo Sirota, Mischkind & Meltzeri (2005), existem três fatores que mantêm o clima organizacional positivo, que são:

I) Equidade – está relacionado com a justiça nas ações dos superiores, independentemente se relacionada a remunerações, a avaliações ou a possíveis desavenças interpessoais. Quanto mais justa for a conduta dos superiores dentro da instituição, melhor também será o clima organizacional desta;

II) Realização – nesse caso, a realização está ligada ao reconhecimento do trabalho, ao fato estimulante de ser reconhecido por seus feitos. Isso faz com que a pessoa sinta-se bem na companhia, seja respeitada em seu local de trabalho, e contribua para que o clima interno se mantenha em bom nível;

III) Companheirismo – nesse fator, o maior complicador é a disputa natural que existe entre pessoas de mesma posição dentro das organizações. Apesar dessa previsível competição, de modo geral, o que a grande maioria das pessoas busca é uma relação de bem estar com o próximo, porque assim, inclusive, terá melhores chances de conseguir cargos mais elevados. Uma disputa acirrada entre apenas dois funcionários não afeta negativamente todo o clima organizacional da empresa, mas, com certeza, afetará pontualmente aquele local, aquele setor, causando certo mal estar centralizado.

Neste sentido, cabe a gestão de pessoas atuar de forma a intervir em eventuais causas de geração de conflitos que possam interferir prejudicialmente no clima organizacional da instituição. Evidentemente que, mesmo com clima organizacional extremamente positivo, os conflitos nunca deixarão de existir, mas estes tendem a ser pontuais e esporádicos, não causando maiores riscos ao clima como um todo.

Para Mayo (2003), uma maneira mais inclusiva de buscar atingir um clima organizacional favorável é por meio da administração participativa. Nela, não apenas a Alta Gestão, mas uma gama maior de colaboradores, de todos os setores, teria a possibilidade de opinar e dar sugestões sobre questões que envolvessem a condução e o andamento da

companhia. Essa prática, mais comum em grandes empresas essencialmente europeias, ainda sofre certa resistência na maioria das empresas brasileiras.

Outra atribuição em que a gestão de pessoas deve ter bastante critério, diz respeito ao recrutamento e seleção de pessoal, que considera, entre outras coisas, buscar evitar uma rotatividade em excesso de pessoas, o que prejudica sobremaneira o planejamento empresarial. Em empresas pequenas, o recrutamento e seleção acontecem quase que sempre por meio de indicação de familiares ou pessoas muito próximas, o que pode acarretar em escolhas incompatíveis ao que se deseja. Já em empresas de médio e grande porte, é comum a realização de procedimentos mais sofisticados durante o recrutamento, como uma avaliação de personalidade ou uma análise de competências, por exemplo, para se chegar a um candidato selecionado. De qualquer forma, a opção pela forma de captação de pessoas é extremamente relevante, tendo em vista que o produto final deste processo pode gerar desestímulo entre os demais funcionários. Assim como, também, pode trazer habilidades ainda não existentes dentro do grupo. Tudo vai depender, naturalmente, das avaliações e escolhas durante o processo de recrutamento e seleção (DUTRA, 1996).

O recrutamento pode ser por meio interno, que acontece quando a empresa utiliza seu próprio quadro funcional para preencher outras vagas em aberto. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), uma vantagem dessa escolha é a motivação, já que internamente as pessoas sentem-se motivadas por novas oportunidades dentro da empresa. Em contrapartida, uma desvantagem nesse caso diz respeito a possíveis gerações de conflitos, uma vez que uma mudança de um setor para outro, por exemplo, pode não ser bem recebida tanto pelos que trabalham no novo setor quanto por aqueles da antiga área dessa pessoa promovida ou remanejada.

O recrutamento pode também ser externo, onde a empresa não busca, para o preenchimento de vagas, pessoas que já trabalham na organização. Nesse caso a firma recorre ao ambiente externo, trazendo pessoas de fora da instituição. Segundo Oliveira (2014), essa opção traz, entre outras, a vantagem de renovar as pessoas da companhia, com novas ideias, novas experiências externas. Porém, uma limitação lógica, é a possível desmotivação que uma contratação deste tipo pode causar entre os funcionários que já atuam na empresa, por uma eventual conclusão de não reconhecimento do seu trabalho.

Há ainda a alternativa de realizar recrutamento misto, onde são escolhidas pessoas internas e externas à organização para participar do processo de seleção. Nesse caso, as

vantagens e limitações se misturam, e tudo vai depender, na verdade, do candidato selecionado. A transparência no processo misto pode ser um atenuador em possíveis pontos negativos gerados pelo critério misto, já que serão do conhecimento de todos os funcionários todos os procedimentos adotados e todas as etapas do ciclo até a contratação ou promoção (CHIAVENATO, 2000).

A transparência, aliás, deve ser um adjetivo ligado a gestão de pessoas nas empresas, já que passa segurança a instituição, junto a seus empregados, acionistas e stakeholders (CHIAVENATO, 2000).

Não menos importante, encontra-se, dentro da gestão de pessoas, a gestão de cargos e salários. Essa análise permite a empresa o gerenciamento de seu quadro colaborativo no que tange a contratação, movimentação e retenção de funcionários. A definição e estruturação de cargos e salários dentro de uma entidade possibilitam o anseio e a ascensão profissional e dão suporte a um plano de carreiras (PONTES, 1993).

Essa estrutura, certamente, é complexa, principalmente em empresas de grande porte. O que torna, mais uma vez, a palavra equilíbrio. Equilíbrio interno, através da correta avaliação dos cargos e suas respectivas remunerações, não dando brechas para incoerências, já que muitas vezes a equidade dessas remunerações é julgada comparando-as com as de pessoas de mesma posição; e o equilíbrio externo, com ênfase em mercado e concorrência, onde os salários da instituição devem estar alinhados aos do mercado em que atua e aos dos principais concorrentes, assegurando assim uma maior retenção de talentos (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000).

Além disso, outro aspecto diretamente ligado a pessoas está relacionado a treinamento e desenvolvimento. A gestão de pessoas tem também essa função nas empresas, que envolve, além do processo de aprendizagem, a evolução na execução de atividades e no nível de conhecimento, habilidades e atitudes do seu quadro funcional (RODRIGUES & MENDES, 2004).

A identificação da necessidade de treinar e desenvolver seu pessoal são estrategicamente fundamentais para qualquer organização, pois, novas metas podem ser almejadas, gargalos podem ser sanados, a comunicação pode ser aprimorada, novas técnicas podem ser implementadas, gestores podem ser potencializados, entre outros fatores que o treinamento eficaz é capaz de desenvolver (VERGARA & DAVEL, 2001).

Por fim, o processo de treinamento e desenvolvimento visa, acima de tudo, adequar as pessoas à cultura e necessidades da empresa e possibilitar o uso de competências humanas, estimulando a capacidade do capital humano da instituição e visando o crescimento e o seu desempenho (OLIVEIRA, 2014).

Por citar o capital humano, esse é um dos principais elementos que ascenderam junto a sociedade do conhecimento, no último século. Na próxima seção serão revisados justamente alguns conceitos que surgiram por conta dessa idealização de necessidade de novos modelos econômicos.

2.2 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Para Franca (2007), o mundo vivencia atualmente uma metamorfose oriunda de várias mutações de pensamentos e ações, conjunto esse que foi denominado de terceira revolução industrial, ou sociedade do conhecimento, e que estariam causando grandes mudanças em toda sociedade, sejam nos aspectos econômicos ou de relacionamentos. O principal vetor dessa nova sociedade diz questão a alteração do modelo econômico baseado na indústria para uma Economia mais centrada no setor de serviços.

Reforçando, Reis (2008) afirma que as alterações nas formas de produção (economia) e negócios (comércio) são o espelho das intenções que brotaram e se organizaram na sociedade no último século. O conhecimento passou a ser o elemento fundamental da fabricação, disseminação e comercialização de bens e serviços, e isso indicaria uma mudança real no estilo e modo de vida das pessoas e comunidades. É uma nova visão que estaria se enraizando entre os indivíduos, visto, por exemplo, na linear preocupação das pessoas em verificar se determinada marca possui ou não alguma ação voltada ao cuidado com o meio ambiente.

Ativos Intangíveis passaram a ser mais observados e ter mais valor no processo produtivo. Segundo Hendriksen & Breda (1999), os Ativos Intangíveis são bens incorpóreos, que configuram direitos e serviços, e que são capazes de gerar benefícios econômicos futuros prováveis, obtidos ou controlados por dada entidade em consequência de transações ou eventos passados.

Dentre eles, estão a cultura, o conhecimento e a criatividade. Conceitos e modelos econômicos se delinearão privilegiando cada um destes elementos, denominadas Economia

da Cultura, Economia do Conhecimento e Economia Criativa, respectivamente. Seus conceitos e estruturas serão apresentados e revisados no próximo subcapítulo.

2.2.1 Economia da Cultura

A cultura, diversificada e diferenciada, de local para local, possui características tradicionais e de costumes de determinados grupos ou regiões, o que a torna singular. Evidentemente, o ramo que mais utiliza da cultura como um Ativo Intangível é o das indústrias culturais, que conseguem trata-la de maneira única, tornando-a mercadoria (REIS, 2009).

Entende-se por cultura algo intrínseco a um grupo de pessoas, a uma sociedade, que dividem hábitos, costumes, comportamentos. A cultura, então, pode mudar de tempos em tempos, depende dos novos hábitos, das inovações inseridas na sociedade pelos mercados de consumo e de produção, e que influenciam nos gostos e prazeres da sociedade em geral. Ela interage com o passado, o presente e o futuro, e por isso que sua participação na vida das pessoas é diária e intensa (LIMA, 2001).

A cultura, porém, apesar de sempre existir, passou a ser vista e utilizada como indústria há relativamente pouco tempo, muito por conta e com grande ajuda da globalização, que colaborou com a disseminação de conhecimento e informação, que passaram a fazer parte da vida das pessoas comuns (HERSCOVICI, 2005).

Nesse sentido, durante o século XX, economia e cultura passaram a andar mais próximas, principalmente devido as grandes revoluções tecnológicas e científicas que aconteceram nesse período (como a criação do PC e o surgimento da internet, por exemplo). A cultura foi adentrando, cada vez mais, no modelo capitalista atual (SCOTT, 2006).

Com isso, se passou a observar o relevante nível sócio-produtivo envolvido no ramo cultural, através da oferta de emprego que disponibilizava, ou por meio dos aspectos intangíveis ligados a cada empresa ou país, e os vantagens que estes podiam causar na competitividade destes agentes (DUISENBERG, 2011).

As indústrias culturais passaram, então, a ser mais notadas. Estas, são indústrias voltadas a produzir conteúdo cultural, com o objetivo de auferir lucros através de transações comerciais. O avanço tecnológico, como já citado, foi variável essencial para o crescimento destas firmas (ALMEIDA, 2005).

Ou, ainda, de acordo com a UNESCO (2005), as indústrias culturais são formadas por organizações que oferecem e disseminam conteúdos criativos originalmente intangíveis e culturais, através da criação, produção e comercialização desses produtos ou serviços. Entre estas firmas, podem ser mencionadas as de televisão, que utilizam da cultura para desenvolver seus produtos.

Passou a ganhar mais importância também a geração de valor que a cultura incorpora a mercadoria. Esse valor é transportado em forma de âmbitos e princípios espirituais, simbólicos, sociais ou estéticos, e fazem bens adquirirem significados únicos e exclusivos (SILVA, 2013).

Isso corrobora no sentido de mercantilização da cultura. Essa linha voltada ao mercado fez surgir muitos interessados, sejam empresários ou estudiosos, em adentrar nesse meio. Fato que fez com que a área cultural tivesse um aumento crescente no número de indústrias participantes, principalmente a partir da década de 1980 (BENHAMOU, 2007).

Os recursos geralmente utilizados nessa economia teriam características sustentável e inesgotável. Usando elementos do capital intelectual como principais insumos, as indústrias culturais estariam propondo formas alternativas de produção, evitando modelos tradicionais de produção, que tendem a ficar cada vez mais caros e escassos, devido ao uso constante do meio ambiente como matéria-prima (LEITÃO, 2007).

Sendo que, no Brasil, as atividades consideradas mais significativas, por toda sua influência e participação local, são as de música, envolvendo os produtos e os espetáculos, as de audiovisual, principalmente conteúdo de televisão, internet, animação e jogos eletrônicos, e as de festas e expressões populares, tendo o Carnaval, o São João, a capoeira e o artesanato como carros-chefes. Estas são as que possuem maior valor de cultura em seus ativos intangíveis (MINC, 2008).

Além disso, para a UNESCO, existiram 4 momentos cronológicos de mutação expressiva na ideia e importância econômica e social da cultura no mundo, que podem ser apresentados na seguinte ordem:

Entre as décadas de 50 e 60, o conceito de cultura passou por ampliação como produção de arte, vindo a somar o pensamento de identidade cultural. Nesse momento, as diferentes culturas de cada país ou região foram consideradas niveladas, não existindo, portanto, mais ou menos correta cultura, todas possuem seu devido significado (UNESCO, 2005);

Já entre os anos 70 e 80, se começa a pensar na ligação entre cultura e desenvolvimento, em especial, o desenvolvimento social. Principalmente para os países em desenvolvimento, a cultura surgia como opção para aplicar ações solidárias a estas sociedades. A troca de informações entre países de níveis sociais diferentes propiciou parcerias interessantes entre os povos, na tentativa de, justamente, diminuir as desigualdades sociais (UNESCO, 2005);

No período dos anos 80 aos 90, a construção das democracias foi o pilar para novas aspirações relacionadas a cultura. Nesse momento, as minorias, povos indígenas e imigrantes foram observados, devido a forte discriminação a que eram submetidos (UNESCO, 2005);

E, mais recente, dos anos 90 aos 2000, a diversidade cultural passou a ser o centro das discussões, sendo considerada pela UNESCO, inclusive, patrimônio comum da humanidade. A imensidão de povos e características, e a velocidade da globalização, trouxeram a tona a necessidade de interação entre várias culturas, criando um dinamismo e uma troca de experiências como nunca antes. Estes foram momentos e acontecimentos que delinearam o caminho da cultura como centro de debates até os dias atuais, tornando-a um dos principais ativos intangíveis para as empresas (UNESCO, 2005).

Nessa trajetória, a quantidade de pessoas ocupadas nos segmentos que utilizam a cultura como insumo aumentou, além das remunerações desses trabalhadores, devido ao estímulo a educação e pessoal mais qualificado que possuem estas firmas. Em contrapartida, a quantidade de empresas também cresceu, o que acirrou ainda mais a competitividade individual e empresarial destas indústrias (UNESCO, 2005).

Então, com a crescente importância sobre ativos intangíveis e as discussões sobre os impactos econômicos e sociais que seriam possíveis através da cultura, outros conceitos começaram a surgir e se desenvolver, no intuito de fortalecer ou contrapor as ideias anteriores, envolvendo vários interesses, opiniões e alcances. Entre estes novos conceitos, encontra-se o do conhecimento, como ativo intangível de destaque, e que será apresentado na próxima subseção.

2.2.2 Economia do Conhecimento

Para avançar nos debates sobre a importância do conhecimento para as empresas e sociedade, pode-se adentrar na chamada Economia do Conhecimento. Nela, há a soberania dos serviços, onde estes são intensamente elaborados com base em informações e aprendizado dos envolvidos. As firmas que a compõem utilizam tecnologias avançadas, possuem mão-de-obra bastante qualificada e incentivam consideravelmente a P&D (SILVA, AMADO & LONG, 2007).

O modelo tradicional de produção e consumo não suportaria mais, somente ele, manter o equilíbrio das relações econômicas. E nesse caminho Frischtak, Davies & Chateaubriand (2013) apontam que a Economia do Conhecimento oferece opções interessantes para levar ao desenvolvimento, trazendo novas formas e oportunidades. Nela, o conhecimento é a base, que é formado por uma combinação entre capital físico e capital intelectual (ou intangível). O capital físico diz respeito a infraestrutura, relacionada aos meios materiais necessários para facilitar o acesso a informação, o contato presencial ou virtual entre atores, a pesquisa, a tecnologia e a qualificação profissional. Já o capital intangível tem como âncora a educação, que possibilita aptidão para receber informações e transformá-las em conhecimento abstrato. Com esse conjunto, a Economia do Conhecimento estaria apta a propiciar desenvolvimento econômico e social.

Assim, a inovação, devido a forte concorrência, teria papel fundamental no ambiente, pois através dela surgem novos produtos, novos processos, novas formas de produção, novos mercados, decorrentes do conhecimento de uns, da multiplicação de outros e do consumo de alguns, o que exige maior conhecimento para melhores ofertas, já que os consumidores também são detentores de cada vez mais conhecimento e tendem a ficar cada vez mais criteriosos (SCHUMPETER, 1997).

O conhecimento é o alimento da inovação. Novas ideias fazem surgir as novas formas de produção, por exemplo. Ou seja, o capital intelectual possui então valor imensurável na Economia do Conhecimento. A informação bem tratada e diluída é quem fabrica o conhecimento abstrato, e a educação é a maior responsável pela assimilação de informação. Logo, a educação é um pilar da Economia do Conhecimento (SILVA, AMADO & LONG, 2007).

Para Silva, Amado e Long (2007), alguns requisitos são importantes na criação do conhecimento como ativo intangível, como o incentivo a educação para qualificação técnica e

científica, e a estruturação e organização das universidades, centros de pesquisas, e qualquer outra instituição geradora de saber, para que o conhecimento seja produzido de forma útil e incentivada, e pra que toda sociedade seja beneficiada com os produtos dessas instituições, que servem justamente para levar conhecimento a sociedade.

A economia do conhecimento sugere uma evolução, através da sociedade do conhecimento, não somente nos fatores empresariais e profissionais, mas também em aspectos sociais, com maior poder de escolha e decisão por parte dos cidadãos, maior capacidade de discernimento das questões políticas, estratégicas e institucionais nas empresas e nas pessoas em relação ao país, tudo isso devido a maior disseminação e acesso a informação, de uma estrutura mais bem elaborada, por um uso melhor do capital físico, que ajuda a reduzir os custos de transação, e de uma economia voltada a tecnologia e inovação (CASSIOLATO, 1999).

A economia do conhecimento é algo que ainda não está consolidado no Brasil, e, por isso mesmo, não existe ainda um consenso conceitual no país. Nela, a importância do capital intelectual nos produtos e serviços oferecidos é substancial, e ganha relevância cada vez maior com o passar do tempo, a medida que o conhecimento vai sendo multiplicado também cada vez mais. Nessa disseminação, as tecnologias de informação e comunicação (em especial a televisão e a internet) possuem uma participação indispensável, que junto ao aumento da pesquisa e desenvolvimento em diversas áreas, e a população economicamente ativa mais bem educada e qualificada, ajudam a circular o conhecimento pela sociedade, motivando novas ideias, novos conceitos, que utilizando ativos mais bem estruturados da sociedade, podem transformar todos esses conteúdos inovadores em produtos, processos, ou alternativas capazes de trazer novas perspectivas organizacionais aos padrões existentes (PETIT, 2005).

O acesso diversificado a informação surge então como forte traço desta economia, e, nesse contexto, a televisão possui um papel essencial, tendo em vista seu livre uso e seu poder de alcance em entregar informação. Em especial as atividades de televisão aberta, que são livres e gratuitas, diferentemente da televisão fechada, que é onerosa e restrita. São dois modelos distintos, sendo que, devido a sua natureza, as empresas de televisão aberta atingem um número muito superior de consumidores, empregados, fornecedores, entre tantos outros agentes que participam de sua cadeia produtiva (MARCHAND, 2002).

Assim, a Economia do Conhecimento propõe que o próprio conhecimento seja o principal vetor de geração de valor da economia. Isso através de maior nível educacional, alinhado a melhores e diversificadas formas de acesso a informação útil e de qualidade, visando estimular a inovação em prol da sociedade, através de conhecimento mútuo e disseminado, que serviria como base propulsora para o desenvolvimento. A educação, geradora de conhecimento, seria identificada nas empresas que utilizam prioritariamente conhecimento em seu processo produtivo, por meio basicamente de formação acadêmica, que costuma possuir índices elevados (LEMOS, 1999).

Na mesma linha de novas alternativas, surgiu também o conceito de Economia Criativa, trazendo mais valor também a um novo ingrediente a ser destacado no processo produtivo: a criatividade. No próximo subcapítulo, serão abordados alicerces e definições relacionados a este modelo.

2.2.3 Economia Criativa

O termo Indústrias Criativas, que é o principal componente da Economia Criativa, está ligado ao começo dos anos 90, em virtude de movimentos ocorridos em algumas nações industrializadas. Os países europeus teriam sido os primeiros – assim como em quase todos os importantes acontecimentos da história no mundo – a visualizar a necessidade de atuação e políticas públicas em braços não tão conservadores da Economia até aquele momento, então foi visto que algo diferente precisava ser feito, pra poder propiciar algo inovador a força competitiva destes países, e, assim, conseguir mais espaço no tão disputado e competitivo cenário econômico mundial (FIRJAN, 2008).

Porém, a expressão Indústrias Criativas foi utilizada, inicialmente, em um país não europeu, e sim na Austrália, em 1994, com a elaboração do relatório Creative Nation, um documento da política cultural australiana, no então governo Keating. A intenção foi propor ao Governo australiano uma visão mais ampla das consequências que derivariam da revolução da tecnologia da informação. Com esse relatório, buscaram-se novos segmentos onde poderiam ser priorizados investimentos públicos, para tentar dar uma sobrevida a região. Identificou-se que deveria ser impulsionada uma política cultural, visando movimentar a Economia como um todo, e que isso seria capaz de dar maior poder competitivo ao país. Essa

foi a primeira vez que o aspecto criativo foi visto de forma mais direta, por um Governo, como forma possível de desenvolvimento econômico (UNCTAD, 2006).

Mas foram três anos depois, em 1997, na Inglaterra, que a ideia de Economia Criativa começou ser desenhada. O então primeiro ministro Tony Blair pretendeu debater e analisar tendências de mercado que trouxessem vantagens competitivas ao seu país, assim como procurar setores que necessitavam de mais investimentos, devido a promissores resultados que os acompanhavam para um futuro não muito distante. Foi então que ele determinou a convocação de várias áreas da sociedade de súditos da rainha e criou uma força tarefa multissetorial, que tinha como principal objetivo levantar toda essa discussão (HARTLEY, 2005).

A criação do projeto teve como principal enfoque poder demarcar e promover as Indústrias Criativas, caracterizando-as como essenciais para o desenvolvimento do país, através da riqueza que poderiam produzir, com grande geração de emprego e renda, o que era fundamental para a economia britânica.

De acordo com o próprio Departamento para Cultura, Mídia de Comunicação e Esportes do Reino Unido, as Indústrias Criativas são atividades que atuam com base na criatividade, passando pelas habilidades individuais e talento, que utiliza ainda a propriedade intelectual para a geração de bens e serviços, e que, por isso mesmo, agregam imenso poder de geração de emprego e renda e disseminação de conhecimento (DCMS, 2001).

A partir daí, com a referência dos ótimos resultados econômicos obtidos pelos ingleses, outros países ao redor do mundo passaram também a considerar as Indústrias Criativas como sendo centrais geradoras de oportunidades, e o processo iniciado no Reino Unido teria passado a ser replicado em todos os demais continentes, transformando-se em um item econômico disseminado e com grande discussão de seus reais benefícios, havendo também bastante controvérsia (HARTLEY, 2005).

Seus defensores a propõe como uma tendência global, e incentivada pela ideia de novas formas de produção, sustentabilidade, desvalorização da produção industrial, etc. O crescimento de pesquisas que tratam do assunto tem sido constante, ainda que limitada, e o surgimento de empresas dentro da Cadeia das Indústrias Criativas também tem sido considerável, ainda mais se tomar como base o Brasil, de extensas dimensões geográficas, que engloba vários segmentos e movimentada variadas atividades econômicas, sem falar do poder de consumo de sua população que demonstra crescer a cada período.

É como ponderou Caves (2000), ao afirmar que as abordagens sobre as Indústrias Criativas ainda carecem de conceitos, definições e delimitações mais contundentes e mais consensuais, mas que, porém, é um tema que defende a geração de propriedade intelectual, adjetivo cultural, a arte, produções criativas, entre outros serviços alinhados ao conhecimento, a informação e a tecnologia, características natas deste modelo, todos envolvendo e incorporando valor as suas linhas produtivas.

O britânico John Howkins, por exemplo, afirma que Economia Criativa é aquela que funciona através das ideias, que conduzem a novos trabalhos, novos comércios, novos negócios e novas formas de produção, e desta maneira valores são gerados por meio de atos e ações criativas (HOWKINS, 2001).

Já a UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento) – que é um órgão ligado as Nações Unidas e foi criado com o intuito de acelerar o desenvolvimento econômico através do fomento do comércio internacional, controlando as políticas atreladas as nações subdesenvolvidas, conceitua a Economia Criativa como:

Os ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam criatividade e capital intelectual como insumos primários. Constituem uma série de atividades baseadas no conhecimento, que produzem bens tangíveis e serviços artísticos e intelectuais intangíveis com conteúdo criativo, valor econômico e objetivos de mercado (UNCTAD, 2008, p. 4).

No Brasil, a Secretaria da Economia Criativa (SEC), órgão vinculado ao Ministério da Cultura, é a responsável pelo fomento e desenvolvimento do setor no país. Buscando trazer uma interpretação mais próxima as especificidades nacionais, a SEC definiu que Economia Criativa é aquela que vem trazendo novas perspectivas de negócios e produção, fazendo frente, assim, as formas convencionais de modelos econômicos. Ela trata de elementos simbólicos, e, por isso mesmo, ainda não possui políticas e conceitos constituídos integralmente, necessitando de muito cuidado por parte de autoridades e estudiosos para que cheguem ao censo comum de como incentivar e proteger essa economia do intangível, que teria ainda um enorme campo por onde poderia navegar (SEC, 2011).

E, utilizando ainda os Setores Criativos (tradução literal para Creative Industries), é possível defini-los, de acordo com a Secretaria da Economia Criativa do Brasil, como sendo aqueles em que atos criativos são fundamentais e determinantes para a geração de produtos, ou seja, no processo produtivo deve haver a influência do capital intelectual, da abrangência

do simbólico, e esses fatores é que determinam o valor do bem ou serviço produzido, o que leva, conseqüentemente, ao crescimento econômico, cultural e, acima de tudo, social, além da proteção importantíssima ao meio ambiente e aos menos favorecidos (SEC, 2011).

Já Howkins (2001) simplifica Indústria Criativa afirmando que é a indústria onde o trabalho intelectual é preponderante, e o resultado gerado por toda essa produção é a propriedade intelectual.

Pode-se ainda citar também Leitão (2011), ao explicar que as Indústrias Criativas possuem uma espinha dorsal, formada basicamente pelos setores de audiovisual, programas de computador, edição e música, que englobariam a maior parte da produção destas indústrias. Todos esses bens e serviços são possíveis devido a produção intelectual e buscam se alinhar as novas tecnologias para obter maior e melhor informação. Porém, a mesma autora cita que apesar de toda essa fama de inovadora que a Economia Criativa vem obtendo, ela oriunda, na verdade, de manifestações tradicionais da sociedade, como, por exemplo, o artesanato e o folclore, e que, com a introdução de tecnologia, e com a imensa criatividade de sua classe produtora, consegue pensar, desenvolver, distribuir e comercializar seus produtos, bens e serviços de uma maneira interdisciplinar.

Não obstante, é importante também frisar que alguns fenômenos contribuíram e impulsionaram para o surgimento e percepção da criatividade como ativo intangível no decorrer do tempo, tais como (FLORIDA, 2011):

- A ascensão da categoria chamada “jovem”, e sua repercussão sobre os padrões de consumo;
- A valorização do indivíduo e a segmentação dos mercados consumidores;
- A expansão do tempo dedicado ao lazer e ao entretenimento, fazendo ampliar as escalas de consumo por produtos simbólicos e culturais;
- A valorização dos símbolos e patrimônios culturais, em função da globalização e do surgimento de estratégias de desenvolvimento local, visando geração de emprego e renda;
- A ampliação do conhecimento; e,
- A multiplicação das tecnologias.

Esses fenômenos teriam alavancado a ideia de novas exigências e novos padrões de consumo na sociedade, onde o uso da criatividade como intangível produtivo pode agregar muito valor a oferta. Coincidentemente ou não, de fato, paralelamente a disseminação da

tecnologia e ao aumento do poder aquisitivo das pessoas mais jovens, alguns setores que utilizam no seu processo produtivo a criatividade, entre outros elementos intangíveis, passaram a ser mais notados, como, por exemplo, o mercado de publicidade.

Com isto, pessoas mais qualificadas teriam passado a atuar em ramos que usufruem da criatividade em suas produções. Com maior qualificação, as remunerações dessas indústrias também ficaram melhores, mais atraentes, o que aumentou a quantidade de trabalhadores nesses mercados (FIRJAN, 2008).

Utilizando fortemente de intangíveis como cultura, conhecimento e criatividade, o mercado de televisão aberta desponta e chama a atenção como um dos setores mais influentes e populares dentro da sociedade brasileira, e são justamente aspectos que envolvem esse segmento, assim como da sua história, que serão tratados no próximo capítulo.

3. O SETOR DE TELEVISÃO ABERTA EM SERGIPE E NO BRASIL: BREVE HISTÓRICO E DADOS GERAIS

Neste capítulo, serão abordados fatos e acontecimentos históricos que determinaram a formação do setor de atividades de televisão aberta no Brasil, e em especial no Estado de Sergipe, além de pesquisas mais atuais relacionadas ao segmento.

Primeiramente serão apontados os caminhos iniciais que a televisão traçou no Brasil, chegando, alguns anos depois, a cidade de Aracaju, por meio de empreendedores. Na sequência são expostas e evidenciadas as trajetórias das emissoras de televisão aberta que hoje atuam em Sergipe, além de abordar os principais dados gerais de cada uma delas. São discutidas também as implantações das principais inovações ocorridas no setor, e como elas foram inseridas nas emissoras locais. Ao final do capítulo, e também durante ele, serão ainda apresentadas a estrutura da cadeia produtiva do setor e as principais pesquisas, números e indicadores já levantados sobre o segmento, utilizando dados publicados por entidades como IBGE, SET, ABERT, FGV, entre outros.

3.1 Início da Televisão no Brasil

No ano de 1950 foi inaugurada no Brasil a televisão. Foi trazida por Assis Chateaubriant, magnata brasileiro que possuía um grupo de comunicação na época, denominado Diários Associados, que reunia emissoras de rádios, além de jornais e revistas, entre outros. O empresário fez uma viagem aos Estados Unidos, onde foi apresentado ao aparelho de TV, e convencido de que levar a televisão ao Brasil seria uma grande oportunidade de negócio (MATTOS, 2002).

Foram gastos equivalentes 5 milhões de dólares com a compra de equipamentos necessários para o funcionamento de uma televisão, todos importados, sem contar os mais de 200 televisores trazidos ilegalmente de fora do país (pois se tudo transcorresse nos trâmites legais demandaria muito tempo até a importação ser concluída) e distribuídos pela cidade de São Paulo, para que Chateaubriant conseguisse fazer a tão aguardada inauguração (REIMÃO, 1997).

Criou e agregou ao seu grupo de comunicação a TV Tupi, que, no dia 18 de setembro de 1950, realizou a primeira transmissão de imagens oficial de televisão no Brasil, na cidade de São Paulo (CRUZ, 2008).

O surgimento da TV Tupi já demonstrava naquele período a liderança do Brasil no continente, pois, em toda América Latina, nenhum outro país detinha ainda uma empresa deste segmento. Além disso, o país se tornou o sexto em todo o mundo a possuir uma emissora de televisão instalada, não estando a frente apenas dos europeus Inglaterra, Alemanha, Holanda e França, além, também, dos Estados Unidos (JAMBEIRO, 2002).

A existência de um grupo de comunicação forte e influente colaborou muito para que a televisão tivesse um impulso inicial. Nesse sentido, os Diários Associados tiveram um papel fundamental na inclusão, implantação e popularização da televisão pelo país, pois a falta de um retorno financeiro tempestivo era compensada pelas demais empresas do grupo, o que, posteriormente, se mostraria ter sido uma decisão acertada (CRUZ, 2008).

Entretanto, devido ao amadorismo natural do novo ramo, os primeiros passos foram dados com base no rádio, ferramenta já consolidada na época. Locutores, pessoal de apoio, técnicos, uma grande quantidade de pessoas que atuavam nas emissoras de rádio ajudaram a traçar os passos iniciais da televisão (LÔREDO, 2000).

Mesmo assim, em pouco tempo, menos de 6 (seis) meses depois, Chateaubriant e seu grupo iniciam as atividades da segunda emissora de televisão do país, a TV Tupi-Rio, que levava agora ao Rio de Janeiro, a partir do dia 20 de janeiro de 1951, as transmissões de imagens pelos aparelhos de TVs (MATTOS, 2002).

A partir daí, emissoras de televisão começaram, aos poucos, a se multiplicar, principalmente na região Sudeste. Antes de 1960, os Diários Associados já possuíam 6 (seis) empresas do segmento atuando nas capitais e cidades metropolitanas. Em 1951 a Rádio Televisão Paulista, em 1953 a TV Record, em 1955 a TV Rio, e em 1959 a TV Excelsior são alguns conglomerados que nasceram naquela década (MATTOS, 2002).

A TV Globo, hoje a maior empresa de comunicação do país, e uma das maiores do mundo, surgiu apenas na década seguinte, em 1965. Desde então, foi formando, por meio de estratégias controversas que renderam muito sucesso a organização (como a parceria com a estrangeira Time-Life, para aporte técnico e financeiro, o que era ilegal, já que a legislação brasileira proibia a participação de firmas não nacionais no mercado de televisão), um império com um poderio político e econômico inegáveis. A Rede Globo, líder absoluta do segmento, participou ativamente do período da ditadura, da eleição do ex-presidente Collor, e de tantas outras ocasiões históricas da política nacional que já foram debatidas por inúmeros autores e pesquisadores (BOLAÑO, 2004).

Porém, sem adentrar mais profundamente nos meios e detalhes que apoiaram a condução das Organizações Globo, o fato é que a rede, originada em 1965, em menos de 10 anos se tornava a 1ª em mercado e audiência, e, desde então, cuidou de consolidar e expandir sua marca e influência, atingindo patamares muito superiores a das demais concorrentes do ramo, como é visto hoje em dia (BOLAÑO, 2004).

A década de 70 veio e com ela trouxe o conceito de redes, brotado na última parte dos anos 60. O número de emissoras espalhadas pelo país se ampliava cada vez mais, pois, agora, era possível se manter com a ajuda das grandes emissoras do Sudeste, tornando-se afiliadas destas. Além disso, também era interessante para a programação transmitida localmente, já que poderia ser exibida, a partir da afiliação, uma programação produzida ou elaborada pelas maiores emissoras do país, que detinha poder financeiro suficiente para abarcar os custos de uma produção de nível mais elevado (JAMBEIRO, 2002).

Além disso, os anos 1970 trouxeram também a consolidação definitiva do mercado de televisão como principal meio de acesso a informação e comunicação do Brasil, emissoras se disseminaram por todas as regiões, os investimentos eram cada vez maiores, as ligações políticas estavam cada vez mais intensas, a quantidade de aparelhos de TV vendida avançou incessantemente. As empresas de televisão se enraizavam de uma vez por todas como a principal indústria de cultura e comunicação do país, levando entretenimento, notícias, esportes, para uma parcela cada vez mais crescente da população brasileira, o que só se solidificou ainda mais com os anos 1980 e 1990, e a entrada no século XXI, chegando aos dias atuais com enorme aceitação e difusão nos lares brasileiros, como mostra a Tabela 1, a seguir, com o índice de penetração da televisão em nível estadual e nacional elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013):

Tabela 1 – Percentual de Penetração de Aparelhos de TV no Brasil por UF no ano de 2012

UF	Percentual
Rondônia	94,4%
Acre	91,7%
Amazonas	94,5%
Roraima	92,2%
Pará	92,6%
Amapá	97,8%
Tocantins	92,1%
Maranhão	93,3%
Piauí	91,5%
Ceará	97,4%
Rio Grande do Norte	96,9%
Paraíba	98,1%
Pernambuco	97,8%
Alagoas	97,3%
Sergipe	96,7%
Bahia	94,4%
Minas Gerais	97,6%
Espírito Santo	97,7%
Rio de Janeiro	99,1%
São Paulo	98,6%
Paraná	97,4%
Santa Catarina	98,5%
Rio Grande do Sul	98,6%
Mato Grosso do Sul	96,3%
Mato Grosso	94,9%
Goiás	97,3%
Distrito Federal	99,0%
Brasil	97,2%

Fonte: IBGE/PNAD 2012

A Tabela 1 traz dados do IBGE, divulgados através da amostra PNAD 2012 (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios), publicado em meados de 2013, que contém o índice de penetração de aparelhos televisivos nos lares brasileiros, que fica próximo a 100% em vários Estados, significando audiência nacional próxima a 175 milhões de pessoas, representando um índice de 97,2% no Brasil.

Reforçando essa análise, números divulgados pela Secretaria de Comunicação da Presidência da República, levantados através do relatório da “Pesquisa Brasileira de Mídias 2014”, que pesquisou hábitos de consumo de mídia da população nacional no ano de 2013, mostram que 65% dos brasileiros assistem televisão todos os dias da semana, prevalecendo o consumo de pessoas das capitais ante as de interiores, e do gênero feminino sobre o masculino (SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2014).

De acordo com dados da Sociedade Brasileira de Engenharia de Televisão, aproximadamente 495 emissoras de televisão estão instaladas no país, e estas dão origem aos percentuais de penetração acima mencionados. Além disso, existem ainda uma quantidade superior a 5 mil estações retransmissoras dispersas por várias regiões, principalmente em interiores, o que ajuda a levar o percentual nacional a ficar muito próximo do 100% (REVISTA DA SET, 2010).

Em Sergipe, o estudo do IBGE (2013) identificou um percentual de penetração de 96,7% no ano de 2012, também bastante considerável. Já a pesquisa da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (2014), demonstrou que 61% da população sergipana assistiu televisão em todos os dias da semana no ano de 2013. Porém, para atingir esses alcances significativos, foi preciso passar por vários desafios, dificuldades, inovações e mudanças administrativas e tecnológicas ao longo dessa história, que serão apresentadas nas próximas duas subseções, com destaque primeiramente para a trajetória das emissoras de televisão aberta localizadas em Sergipe e em seguida para a introdução nestas empresas das principais inovações ocorridas no país relacionadas a este segmento.

3.2 As Emissoras de Televisão Aberta do Estado de Sergipe

O setor de empresas de atividades de televisão aberta no Estado de Sergipe está composto atualmente por 4 (quatro) emissoras instaladas nesta capital: a TV Aperipê (vinculada ao Governo do Estado de Sergipe), a TV Atalaia (de propriedade da família

Franco, conhecida em todo Estado pela participação dos seus entes na política), a TV Canção Nova (ligada a Fundação João Paulo II) e a TV Sergipe (também pertencente a família Franco).

Dentre elas, a que desponta como líder de mercado e audiência é a TV Sergipe, afiliada da Rede Globo (IBOPE MEDIA, 2014). A TV Atalaia hoje possui laços com a TV Record, enquanto que a TV Canção Nova está associada a rede nacional de mesmo nome. Por fim, a estatal TV Aperipê tem conexão a nível nacional com a TV Brasil.

A primeira emissora de televisão em Sergipe surgiu há mais de 40 (quarenta) anos atrás, quando, em 1971, teve início a Rádio Televisão de Sergipe S/A, mais conhecida como TV Sergipe. Porém, um pouco antes disso, alguns fatos foram importantes para o surgimento do mercado na região.

Um desses fatos, diz respeito ao representante das rádios locais na época, o empresário Irineu Fontes. Ele foi uma das poucas pessoas que puderam assistir as imagens exibidas pelos aparelhos de televisão no princípio dos anos 1960, algo que só era possível no Rio de Janeiro ou em São Paulo. Em viagem a capital paulista, ele foi testemunha da inovação trazida ao Brasil alguns anos antes, vê a imagem ser transmitida através de um dos poucos aparelhos de TV que já existiam no país, e decide trazer a novidade para o município de Aracaju (TV SERGIPE, 2013).

Irineu Fontes solicita apoio financeiro ao então prefeito da cidade aracajuana, Godofredo Diniz. A solicitação é acatada, a ideia de trazer a inovação da comunicação a Sergipe é aceita, e com a ajuda financeira cedida é possível fazer os investimentos iniciais, como, por exemplo, a aquisição de uma primeira antena (TV SERGIPE, 2013).

Com essa antena e outros componentes, foi possível fazer uma primeira transmissão, ainda fraca, não oficial, do sinal da TV Jornal do Comércio, situada na cidade de Recife, em solo sergipano.

Outro vivente das rádios na época, Nairson Menezes, experiente na área de comunicação, tendo atuado em rádios do Sul e Sudeste do país, e, mais especialmente, na TV Excelsior em São Paulo, decide regressar a cidade de Aracaju, por em prática toda sua experiência no ramo, e aqui tentar instalar a primeira emissora de televisão do Estado de Sergipe (TV SERGIPE, 2013).

Nairson Menezes se une então ao empresário Francisco Pimentel Franco, e a outros empreendedores que se engajam na ideia, para tentar por em prática a fundação de uma emissora de televisão local.

Inicialmente, era preciso captar recursos suficientes para poder começar o negócio. Por essa razão, o grupo decide vender ações da emissora, tornando pessoas da sociedade sergipana acionistas da nova empresa que está se criando. Quase mil ações foram vendidas, trazendo recursos financeiros em grande quantidade ao grupo de empreendedores (TV SERGIPE, 2013).

A primeira transmissão, não oficial, é realizada no ano de 1967. Durante os anos de 1968, 1969 e 1970, algumas autorizações temporárias são cedidas a emissora para que possa transmitir sinal no Estado de Sergipe. Entre estas exhibições, está a Copa do Mundo de 70, vencida pela seleção brasileira, e que pode ser vista pelos sergipanos, ainda poucos, pois não eram muitas pessoas que possuíam o aparelho de TV naquela época na região (TV SERGIPE, 2013).

Assim como no restante do país, a primeira emissora do Estado de Sergipe precisou utilizar pessoas com experiência no rádio e no cinema em seus processos de produção e administrativos, devido a falta de trabalhadores com conhecimento em televisão, até por ser um ramo bastante recente.

Um ano depois, em 1971, mais precisamente no dia 12 de maio, depois de alguns anos de muito investimento e inúmeros testes, a TV Sergipe entra, finalmente, em fase experimental (TV SERGIPE, 2013).

Pouco mais de 6 (seis) meses depois, exatamente no dia 15 de novembro de 1971, vai ao ar, oficial e definitivamente, o sinal da Rádio Televisão de Sergipe S/A. A TV Sergipe torna-se, agora em plena atividade, levando sinal aos lares sergipanos, a primeira emissora de televisão do Estado, podendo ser assistida através do canal 4 (TV SERGIPE, 2013).

No princípio, após alguns meses de independência, a TV Sergipe concretiza parceria com a Rede Tupi de Televisão, mas pouco dura essa relação. Em 06 de outubro de 1973 há uma mudança na emissora, que deixa a Rede Tupi e passa a ser afiliada da Rede Globo de Televisão (TV SERGIPE, 2013).

O alto custo inicial e de manutenção, porém, continuam causando efeitos negativos na empresa. Não conseguindo mais sustentar a situação, a sociedade é dissolvida, e a primeira emissora de televisão de Sergipe é adquirida pelo grupo Aratu, do Estado da Bahia.

A venda é benéfica para a empresa, pois, com o grupo Aratu, novos investimentos são realizados, uma nova torre é levantada, dando mais qualidade, um novo transmissor é obtido, trazendo maior capacidade à emissora, a mão-de-obra passa a receber maior e melhor qualificação, enfim, um novo conceito e estratégia é implementada na organização (TV SERGIPE, 2013).

Contudo, algum tempo depois, a emissora volta a pertencer a um grupo sergipano. A TV Sergipe é vendida, novamente, agora para a família Franco, composta, especialmente, por empresários e pessoas públicas locais que atuam na política da região e nacional, como o então senador Augusto Franco.

A partir daí, novos investimentos são efetuados, e a empresa se desenvolve visando o atendimento de exigências de qualidade e padrão impostas pela Rede Globo, a qual, inclusive, a TV Sergipe continua como afiliada até os dias atuais.

Entre esses investimentos podem ser citados a criação da FM Sergipe, emissora de rádio do grupo que foi inaugurada em meados dos anos 1980, e a formação do emsergipe.com, portal de notícias na internet da companhia, que, posteriormente, e também por exigência da Globo, passou a chamar gl.com/se.

Alguns problemas internos também atingiram a primeira emissora de televisão de Sergipe, como a permanente briga entre os sócios majoritários e entes da família, que frequentemente se embatem em negociações desastradas de compra das ações uns dos outros, e, também, as intervenções administrativas estabelecidas pela Rede Globo em 1988 e em 2011 (fato sempre negado para o público tanto pela Globo quanto pela TV Sergipe). No primeiro ano a cabeça-de-rede enviou o jornalista Ivan Renato Rodrigues para comandar a Diretoria de Jornalismo, e já no ano e 2011 o delegado a dirigir a Diretoria Presidencial da emissora sergipana foi o executivo Paulo Siqueira. Ambas interferências levaram a numerosas demissões e um clima de insegurança dentro da empresa, tanto que, em 4 de abril de 2011, os funcionários do departamento de jornalismo da emissora fizeram uma espécie de paralisação, e impediram que o jornal diário matinal “Bom Dia Sergipe” fosse transmitido, algo inédito na instituição, que se viu obrigada a exibir, naquela manhã, o “Bom Dia Pernambuco”, deixando muitos moradores da região sem entender os motivos. Paulo Siqueira acabou afastado do cargo poucos dias depois da manifestação, mas essas foram passagens que marcaram negativamente a história da TV Sergipe.

No ano de 2012, a TV Sergipe deixou legalmente de ser sociedade anônima e se transformou em sociedade limitada, passando a se chamar oficialmente Rádio Televisão de Sergipe LTDA.

A TV Sergipe se consolidou com o passar do tempo como a principal emissora de televisão do Estado de Sergipe, e hoje, possui como sócios o empresário Albano do Prado Pimentel Franco (ex-governador do Estado de Sergipe e filho de Augusto Franco, possuidor de 50% das quotas da empresa), Maria de Lourdes Franco e Carolina Franco (esposa e filha, respectivamente, de César Franco, já falecido, também filho de Augusto Franco, cada uma detentora de 25% das quotas da companhia).

A segunda emissora de televisão aberta a ser fundada em Aracaju surgiu 4 (quatro) anos mais tarde da instalação da primeira. Foi a TV Atalaia, que, transmitindo imagem através do canal 8, foi inaugurada em 17 de maio de 1975, também pelo senador Augusto Franco, que já havia, antes, sido governador do Estado, e já era o proprietário, naquele instante, da TV Sergipe (SANTOS, 2007).

A TV Atalaia foi uma extensão da Rádio Atalaia AM, que havia sido criada nos anos 1960, e ganhou um braço no meio televisivo 15 anos depois, e, ambas, possuíam uma programação mais populista que a concorrente.

A TV Atalaia iniciou suas transmissões como afiliada da TV Tupi, que havia encerrado a parceria com a TV Sergipe 2 (dois) anos antes. Uma característica sua é a abertura comercial com o espaço cedido em sua grade de programação para produção local, algo que ocorre desde sua instituição (SANTOS, 2007).

Após a dissolução da TV Tupi, em meados de 1980, a TV Atalaia passa a ser afiliada da Rede Bandeirantes, mas mantém sua credencial de exibir diariamente uma relevante quantidade de programação local (SANTOS, 2007).

Já em 1986, uma nova mudança de rede. A TV Atalaia deixa a Bandeirantes e passa a ser afiliada do SBT (Sistema Brasileiro de Televisão).

Sem o padrão Globo, que era exigido na TV Sergipe, a TV Atalaia detinha mais liberdade e flexibilidade de utilizar uma maior parte de seus horários sem programação imposta, isso fez com que, durante muitos anos, a emissora transmitisse festivais, carnavais e outros eventos que ocorriam na cidade de Aracaju, algo que acontece até hoje, como, por exemplo, com a transmissão ao vivo do Pré-caju, festa pré-carnavalesca que ocorre sempre no

início do ano na capital, e é exibido ao vivo pela emissora já há alguns anos (SANTOS, 2007).

Uma década depois da última alteração de rede, a TV Atalaia passa novamente por uma substituição, afiliando-se, em 1997, a Rede Record.

A causa da modificação é estratégica, a Record vinha crescendo significativamente nos anos anteriores, após a Igreja Universal passar a controlar e investir na organização, quando começou a abocanhar afiliadas em várias cidades do país, principalmente aquelas que mantinham vínculo com o SBT (SANTOS, 2007). Além disso, a falta de investimentos no jornalismo e principalmente as constantes alterações de horário e programação do SBT causavam desconforto na equipe da TV Atalaia, já que a grade local se tornava dependente da rede, e mudanças sequenciais prejudicava todo o planejamento comercial e operacional da emissora sergipana.

Além da Atalaia FM, que já existia, e, posteriormente, veio se chamar Megga FM, o grupo criou também, nos anos 2000, um portal de notícias na internet, denominado atalaiaagora.com. Já no segundo semestre de 2012 o portal passa por transformações, buscando aproximar ainda mais a marca a Rede Record, e a página virtual passa a ser acessada através do endereço a8se.com, em menção ao r7.com da Record (SANTOS, 2007).

Um fato marcante do grupo foi a inauguração, em agosto de 2012, da primeira sucursal de uma emissora de TV no Estado de Sergipe. Instalada em Itabaiana, cidade que fica a 48 km de Aracaju, a sucursal produz matérias naquele e em municípios vizinhos, com participação ao vivo nos telejornais e produção de matérias diversas (ALESE, 2013).

Esses últimos acontecimentos ocorreram já após o falecimento do instituidor da emissora, o empresário Augusto Franco. Com isso, as empresas que ele dirigia foram divididas entre os familiares. A TV Atalaia passou, onde se encontra até hoje, para o comando de Walter Franco, empresário e ex-deputado estadual em Sergipe, filho do fundador Augusto Franco e irmão de Albano Franco (sócio e diretor-presidente da TV Sergipe, sua concorrente).

A terceira emissora de televisão aberta a surgir em Sergipe foi a TV Aperipê, utilizando o canal 2. Fundada em janeiro de 1985, pelo Governo do Estado de Sergipe, então representado por João Alves Filho. A emissora estatal veio no intuito de possibilitar maior espaço para produções educativas na TV, e, evidentemente, para dar maior visibilidade ao governo estadual (SANTOS, 2007).

A Aperipê tornou-se integrante da Rede Pública, do Governo Federal, compostas pela TV Cultura de São Paulo e a TVE do Rio de Janeiro, transmitindo como afiliada também programação desses dois canais (SANTOS, 2007).

As emissoras de TV aberta podem ser de natureza comercial ou de finalidade educativa e cultural. Quando é comercial, elas são basicamente financiadas por meio da venda, da comercialização, dos espaços publicitários, ou seja, de sua grade de exibição. Em sendo educativa e cultural, o financiamento de seus serviços se dá fundamentalmente através de recursos públicos, prestação de serviços ou, ainda, por publicidade institucional (ANCINE, 2011).

Desde o seu nascimento, a TV Aperipê frequentemente enfrentou abandono e descaso por parte da administração pública, o que, aliás, é bastante comum em todo Brasil em áreas muito mais básicas e importantes que a de comunicação, como a educação e a saúde, por exemplo. Muitas vezes esteve perto de encerrar as atividades, devido a falta de recursos financeiros, porém, hoje, possui uma situação um pouco mais estável que em anos anteriores, devido, também, a melhores escolhas para a gestão da Fundação (MELO, 2013).

Além da TV estatal, foram criadas ainda a AM Aperipê e a FM Aperipê, que formam o grupo intitulado Fundação Aperipê (FUNDAP), responsável pelo gerenciamento e direcionamento dos três braços. Existe também o site www.aperipe.com.br que divulga informações sobre a programação e alguns dados sobre a FUNDAP.

A TV Aperipê foi, por muito tempo, a emissora de televisão aberta sergipana que mais exibiu programação local. Como não poderia deixar de ser, pois, sua concepção vinculada a administração pública leva a emissora a promover substancialmente a cultura local, além de buscar o desenvolvimento da região e prestar serviço de caráter social a população do município e de todo Estado. Essas são premissas básicas de qualquer emissora pública de televisão.

Em janeiro de 2007, Indira Amaral assumiu a presidência da Fundação Aperipê (e consequentemente da TV Aperipê). Formada em Rádio e Televisão pela Universidade Federal de Sergipe, e com experiência de trabalhos no Sul e Sudeste do país, sempre envolvidos com Mídias, ela assume o cargo com a função de fomentar a produção cultural do Estado, disseminar a educação por meio das emissoras de rádio e TV estatais, e alavancar a participação da TV Aperipê e da FUNDAP na sociedade sergipana (PREFEITURA DE ARACAJU, 2007).

Durante os 4 (quatro) anos em que esteve a frente da TV Aperipê, Indira e sua equipe buscou avançar em alguns pontos da emissora. Um exemplo disso é o “Projeto de Reestruturação da Aperipê”, um documento que foi elaborado pela então diretoria juntamente com entidades sindicais e grupos sociais, que se organizaram e debateram no intuito de compor esse documento, que serviria como base para uma reforma organizacional na FUNDAP (MELO, 2013).

Porém, apesar do documento ter sido elaborado, o projeto não saiu do papel. Em 16 de julho de 2011 toma posse como novo presidente da Fundação Aperipê o jornalista Luciano Correia, graduado pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), e o projeto de reestruturação elaborado pela gestão anterior não se efetiva. Desde então, até os dias atuais, onde Luciano continua exercendo o cargo de presidente da FUNDAP, tem crescido a participação de conteúdo local na programação da TV Aperipê, novos programas foram inseridos e a cultura sergipana ganhou ainda mais destaque na grade diária, entretanto, alguns problemas internos tem afetado a emissora, especialmente no tocante aos seus profissionais. Falta de transparência, inexistência de um plano de cargos e salários, excesso de pessoas com cargo de comissão atuando na emissora, além de baixas remunerações e atrasos no pagamento destas tem sido reclamações frequentes dos trabalhadores da TV Aperipê (MELO, 2013). Principalmente por estes pontos estarem previstos no projeto de reestruturação construído na gestão anterior. Ou seja, Luciano Correia deverá passar ainda por muita cobrança durante o restante do exercício de seu mandato.

Em 1987 é a vez da TV Jornal ser fundada, a quarta emissora de televisão aberta do Estado de Sergipe, e de todo o Estado. Inicialmente, a emissora opera como afiliada da Rede Manchete, e exibia alguns programas de produção local (SANTOS, 2007).

Além da TV, o grupo continha ainda as emissoras de rádio FM Jornal e AM Jornal, além do folhetim impresso denominado Jornal da Manhã.

Em decorrência da grave crise que a Rede Manchete veio a enfrentar no início dos anos 1990, a TV Jornal muda de parceira, e passa a ser afiliada da Rede Bandeirantes a partir do ano de 1993. E, mais tarde, dez anos depois de sua criação, em agosto de 1997, a TV Jornal é vendida. Quem a adquire é a Rede Canção Nova, da Fundação João Paulo II, formando, a partir de então, a última emissora de televisão aberta a se instaurar na capital de Sergipe, a TV Canção Nova de Aracaju, a qual opera até os dias atuais, por meio do canal 13 (SANTOS, 2007).

A aquisição da TV Jornal pela Canção Nova envolveu uma negociação complexa, devido a falta de recursos inerente a emissora católica. A transação findou após um sinal de R\$ 500.000,00, conseguido por intermédio do monsenhor Carvalho, então diretor do colégio Arquidiocesano de Aracaju, e mais um acerto de 24 prestações a serem pagas referentes ao restante do valor pela compra da emissora (BARRETO, 2013).

A TV Canção Nova de Aracaju exhibe primordialmente conteúdos católicos, alguns de produção local, sem grade comercial. Assim como a Rede Canção Nova, fundada pelo Padre Jonas Abib, as premissas são a evangelização através de programas que tratam de assuntos e temas religiosos, levando programação de porte espiritual aos telespectadores.

A TV Canção Nova de Aracaju não possui um site específico, nem tampouco emissora de rádio local. A Rede Canção Nova é quem obtém o site www.cancaonova.com.br, além das rádios Canção Nova AM e Canção Nova FM, sendo que nenhum destes três instrumentos contém muitos detalhes aos usuários sobre a afiliada de Aracaju. Pelo site da rede é possível ter acesso a um blog que trata especificamente de pontos relacionados a emissora sergipana, e essa é a ferramenta que pode ser utilizada por quem deseja encontrar informações sobre a mesma.

Muitos grupos católicos frequentam e costumam participar dos eventos e programas desenvolvidos pela TV Canção Nova de Aracaju, além de contemplarem uma parcela assídua e fiel de telespectadores.

No início do ano de 2013 a emissora enfrenta sérias dificuldades financeiras, e, para tentar minimizar a crise, resolve repassar suas retransmissoras espalhadas por cidades do interior de Sergipe. As transferências se concretizam, são feitas para o SBT, e a Canção Nova Aracaju passa a exibir programação de televisão aberta apenas para a capital do Estado, algo que se mantém até o presente momento (BARRETO, 2013).

Sendo assim, numa síntese, é possível visualizar o setor de televisão aberta do Estado de Sergipe, composto por suas 4 (quatro) emissoras de TV instaladas, e seus principais dados gerais, através do Quadro 1, em ordem alfabética:

Quadro 1 – Principais dados do Setor de Televisão Aberta em Sergipe

Emissoras	Canal local	Afiliada da	Fundação	Natureza
TV Aperipê	02	TV Brasil	1985	Pública
TV Atalaia	08	Rede Record	1975	Privada
TV Canção Nova Aracaju	13	Rede Canção Nova	1997	Privada
TV Sergipe	04	Rede Globo	1971	Privada

Fonte: Diversos. Elaboração própria.

3.3 Inovações nas Empresas de Televisão Aberta e suas Aplicações pelo Setor no Estado de Sergipe

Em fazendo parte das Indústrias Culturais, as emissoras de televisão aberta atingem de forma muito específica e maciça as pessoas no Brasil, e, inovações dentro dessa classe ou grupo influenciam e transformam diretamente os gostos e preferências dos telespectadores, pois, é justamente esse um dos pontos norteadores da cultura de massa (BOLAÑO, 2013).

Existiram três momentos marcantes, com inovações tecnológicas e/ou progressos técnicos, que envolveram as empresas de atividades de televisão aberta situadas no Estado de Sergipe, e que dizem muito a respeito da história e da ligação entre a Gestão destas firmas e sua aceitação a processos inovadores: a introdução do videotape, a mudança da imagem em preto e branco para em cores, e, mais recentemente, a TV digital.

Esses fatos levantaram novas expectativas para quem se envolve com televisão, pois houve a proposta de transformações criativas que objetivariam elevar a qualidade do produto entregue e abriria novas fronteiras de desenvolvimento mais diversas que as que haviam até então, o que traria enriquecimento cultural (BOLAÑO, 2013).

Até o ano de 1959, quando ocorreu a primeira experiência no Brasil com o uso do videotape, toda transmissão televisiva era feita de maneira “ao vivo”, e unicamente local. Sem o videotape, ou VT, era impossível fazer uma gravação, edição, ou regravação de imagens, todas as exibições mantidas por emissoras de televisão eram feitas em programas e matérias ao vivo, que ocorriam obrigatoriamente no mesmo momento em que eram transmitidas aos telespectadores (MATTOS, 2002).

A partir daí, devido ao videotape, as transmissões podiam ser gravadas, editadas, e só depois serem transmitidas, jogadas na programação. Foi um invento que trouxe grande expectativa para a televisão, por lançar a possibilidade de não mais estar restrita as transmissões a programação ao vivo. Tornou-se possível gravar imagens e exibi-las em outro horário, ou, até, em outra emissora, conforme mencionou Mattos:

O uso do VT possibilitou não somente novelas diárias como também a implantação de uma estratégia de programação horizontal. A veiculação de um mesmo programa em vários dias da semana criou o hábito de assistir televisão rotineiramente, prendendo a atenção do telespectador e substituindo o tipo de programação em voga até então, de caráter vertical, com programas diferentes todos os dias (MATTOS, 2002, p. 87).

No Estado de Sergipe, todas as emissoras de TV já iniciaram suas atividades com a existência do videotape. Porém, nem todas utilizaram essa ferramenta em seus processos desde suas concepções.

A TV Sergipe, por exemplo, modificou sua grade de programação, que era basicamente de programas locais, noticiários e filmes, após passar a usufruir do VT. A emissora começou a exibir as novelas que já faziam sucesso no Sul e Sudeste do país, além de programas que também detinha grandes audiências em outras regiões (TV SERGIPE, 2013).

O mesmo ocorreu com a TV Atalaia, que precisou também realizar modificações na programação para poder exibir programas produzidos pela TV Tupi, a quem era afiliada a época (ALESE, 2013).

Já a Canção Nova e a Aperipê, por terem surgido mais de uma década depois, já iniciaram suas transmissões adaptadas ao videotape, uma vez que a não utilização do VT acarretaria em total defasagem para qualquer emissora de televisão que surgisse a partir dos anos 1980.

Outra novidade que movimentou as emissoras de televisão aberta foi a mudança da imagem em preto e branco para a imagem a cores. Novamente este grupo das Indústrias Culturais se encontrou na situação de estabelecer e consolidar os seus interesses a terceiros (BOLAÑO, 2013).

Entre as décadas de 1960 e 1970, testes e experimentos já eram realizados no Brasil, enquanto que a nível mundial, principalmente nos Estados Unidos (onde em 1953 foi criado o NTSC, ou National Television System Committee, como foi chamado o sistema de cor americano), na França (onde surgiu em 1957 o SECAM, Sequential Couleur Avec Memoire, representando o sistema de cor francês) e na Alemanha (com o PAL, também

nascido em 1957, Phase Alternation Line, o sistema de cor alemão), o uso do sistema a cores já era mais utilizado, e a criação de sistemas subsequentes visava a melhoria dos problemas inevitáveis causados pelos primeiros modelos (HOINEFF, 1991).

No Brasil era utilizado o padrão “M”, o modelo preto e branco americano. Justamente por isso, se imaginava que a implantação do sistema a cores no país se daria por meio do sistema NTSC, também americano, o que em tese facilitaria a integração e passagem de um modelo para o outro. Porém, não foi isso que aconteceu (CRUZ, 2008).

Os técnicos que trabalhavam no Brasil envolvidos com essa migração conseguiram criar um novo sistema, adaptado do sistema a cores alemão (o “PAL”) e que conseguia se comunicar com o sistema preto e branco americano (o “M”). Esse padrão brasileiro foi denominado PAL-M, e, foi visto com otimismo, devido a estabilidade e compatibilidade que possuía em interagir com o modelo americano preto e branco (HOINEFF, 1991).

Porém, essa opção trouxe um problema: como o Brasil era o único país a utilizar o padrão PAL-M, equipamentos de televisão, que eram quase que totalmente importados, precisavam ser adaptados, alterados na linha de produção, para atender ao modelo exclusivo brasileiro, o que acabava por encarecer ainda mais o produto e demandar mais tempo de entrega. Problemas que também foram encarados com relativo sucesso pelas emissoras de televisão aberta do país (HOINEFF, 1991).

Finalmente, depois de muitos testes e visualizações não oficiais da imagem em cores, foi realizada, em 1972, a primeira transmissão oficial a cores do Brasil, exibindo a Festa da Uva em Caxias do Sul, o que entrou para a história da televisão no país (CRUZ, 2008).

A partir de então, essa evolução tecnológica foi avançando cada vez mais, chegando a mais pessoas e chamando a atenção das demais emissoras de TV aberta espalhadas pelo país naquela época.

Em Sergipe, a pioneira nas transmissões a cores foi a TV Atalaia, que já nasceu com essa inovação (em 1975), trazendo essa novidade para os sergipanos e se tornando a primeira emissora do Norte/Nordeste a transmitir uma programação 100% em cores. A criação da TV Atalaia teria inclusive ocasionado um aumento na venda de televisores três vezes maior que no período anterior, devido ao interesse e a expectativa das pessoas em poder assistir a imagens coloridas pelos aparelhos de TV (ALESE, 2013).

Pouco tempo depois foi a vez da TV Sergipe passar a exibir imagem a cores. Isso fez com que os cenários, figurinos e maquiagem de apresentadores passassem a ser mais bem trabalhados, uma vez que a imagem colorida expunha aos telespectadores detalhes que não eram perceptíveis na transmissão em preto e branco. Ou seja, foi uma inovação que contribuiu com contratação e capacitação também de pessoal de apoio, principalmente daqueles que tratavam da aparência do ambiente e dos que ficavam a frente das câmeras (TV SERGIPE, 2013).

Da mesma maneira como ocorreu no caso do videotape, também já iniciaram suas atividades com transmissão colorida a Canção Nova e a TV Aperipê, pois surgiram num momento em que a ideia de televisão em cores já havia convencido os telespectadores, e os equipamentos e processos televisivos já haviam se difundido e se adaptado a essa questão. Iniciar em preto e branco seria começar em total desvantagem.

Aproximadamente 30 anos depois do início das transmissões a cores, toma ênfase no Brasil uma nova evolução no meio televisivo, a digitalização. O SBTVD (Sistema Brasileiro de Televisão Digital), como foi denominada a televisão digital no Brasil, que veio para substituir a televisão analógica, passou a ser mais debatido através do decreto 4.901, publicado em 26 de novembro de 2003 (BOLAÑO & BRITTOS, 2007).

Porém, já no final da década anterior essa discussão foi iniciada. As conversas sobre qual modelo implantar, os impactos que causaria tal mudança na sociedade brasileira, os benefícios e vantagens que essa evolução traria, entre outras dúvidas, trouxeram a tona uma interrogação de como o processo de implantação da TV digital no Brasil deveria ser conduzido.

Entretanto, a legislação que trata sobre todo ambiente dessa evolução precisa de mais atenção, para garantir alguns pontos fundamentais, como ponderam Brittos e Bolaño:

Para que a Tv digital funcione efetivamente como uma plataforma de convergência, mudanças legislativas deverão necessariamente ocorrer, o que pode se traduzir em democratização efetiva (ampliando, por exemplo, os benefícios da Lei do Cabo para toda a televisão) ou, ao contrário em perda de conquistas, com a implantação de um modelo ultra-liberal em que a publicidade e venda direta de produtos ao consumidor se articulem para fazer avançar a mercantilização da cultura e da comunicação (BRITTOS; BOLAÑO, 2005, p. 48).

Após muito diálogo e nem tanta regulação acerca do tema, e tendo sido realizado testes com os padrões europeu, americano e japonês, onde participaram o Ministério das Comunicações, emissoras de televisão e universidades, o Governo brasileiro definiu que o

padrão a ser utilizado para a televisão digital no país seria o japonês, o ISDB-T (PADUAN, 2014).

Foram realizados alguns aperfeiçoamentos no ISDB-T, através de pesquisas dos técnicos brasileiros que implementaram estas atualizações, no sentido de dar ao SBTVD maior capacidade de transmissão de conteúdo e aumentando significativamente a qualidade da imagem para quem assiste a programação, seja no aparelho de televisão, computador, celular, etc (PADUAN, 2014).

Aliás, uma das principais características da digitalização é a mobilidade, ou a possibilidade de assistir televisão por meio de diversos dispositivos, como citado acima. Atualmente, tem crescido substancialmente o uso de dispositivos móveis para a realização das mais diversas atividades no país.

Outro aspecto dessa inovação é a interatividade. Propõe-se que, através do aparelho de televisão, o telespectador possa interagir com diversas empresas e efetuar inúmeras ações, seja com bancos, supermercados, firmas de entretenimento, entre outros.

Em resumo, é possível relacionar as principais diferenças entre a TV digital e a analógica, listando as melhorias centrais que a digitalização vem a oferecer:

Quadro 2 – Comparação entre a TV Analógica e a TV Digital

	TV Analógica	TV Digital
Qualidade da imagem	Definição padrão (entre 480 e 525 linhas, com baixa nitidez)	Alta definição (até 1080 linhas, com elevado nível de nitidez)
Qualidade do som	Estéreo (apenas 2 canais)	6 canais (surround)
Formato de exibição	4:3	16:9
Canais por emissora	1	Até 6 em definição padrão
Mobilidade	Recepção fixa	Recepção em deslocamento
Interatividade	Poucas possibilidades	Muitas possibilidades
Qualidade do sinal	Chuviscos, ruídos e fantasmas	Livre de interferências
Custo	Zero	Zero

Fonte: Paduan

Percebe-se, pelas características de cada uma descritas no Quadro 2, que não só na alta definição da imagem a alternativa digital supera a analógica, mas também no som e até na multiplicidade de canais a TV digital desponta com mais vantagens.

Finalmente, no dia 02 de dezembro de 2007, em São Paulo, foi realizada a primeira transmissão oficial de TV digital no país, trazendo diversas novidades e perspectivas na maneira de se fazer, gerar e assistir televisão (PADUAN, 2014).

Já em Sergipe, a TV Atalaia também foi a primeira a trazer tal novidade para a população. Mesmo que em caráter técnico-científico, a TV Atalaia começou a realizar transmissões digitais (apenas transmissão, sem produção e edição) em 15 de dezembro de 2008, sendo ainda a primeira afiliada da Rede Record a realizar tal feito no país. Em 22 de janeiro de 2009, é feita a primeira transmissão digital oficial da emissora para a população, através do canal 35. Pouco tempo depois, tornou-se a primeira emissora do Norte/Nordeste a transmitir seus próprios telejornais em HDTV (TV ATALAIA, 2009).

Também em 2009, em 12 de novembro, a TV Canção Nova passou a transmitir o sinal digital em Aracaju em fase experimental (BARRETO, 2013). Porém, até o momento não conseguiu exibir seus programas oficialmente em sinal digital.

No final de 2009, foi a vez da TV Sergipe realizar experiências com a transmissão digital. Sua inauguração oficial ocorreu no dia 1º de março de 2010, e seu primeiro programa a ser produzido, editado e exibido em HDTV foi o “Terra Serigy” (TV SERGIPE, 2013).

Das quatro emissoras instaladas em Sergipe, a última a iniciar testes de transmissão com a imagem digital foi a TV Aperipê. Talvez pelo fato de ser vinculada ao Estado, e, por isso mesmo, estar dependente de vontades políticas e de forte burocratização, ela se encontra bastante atrasada se comparada as outras três. A licitação para determinação do parceiro que aplicou a digitalização da TV Aperipê foi encerrada apenas em 12 de dezembro de 2013, e, a partir de então, as discussões, testes e análises puderam ser mais aprofundadas na entidade, que divulgou e concretizou o início oficial das transmissões digitais em maio de 2014 (HONORATO, 2014).

É possível afirmar que tais inovações mencionadas foram fundamentais para o que hoje são as emissoras de televisão do Estado de Sergipe. Para todo o segmento, mais que isso, a introdução de inovações são cruciais para a conservação deste bloco específico.

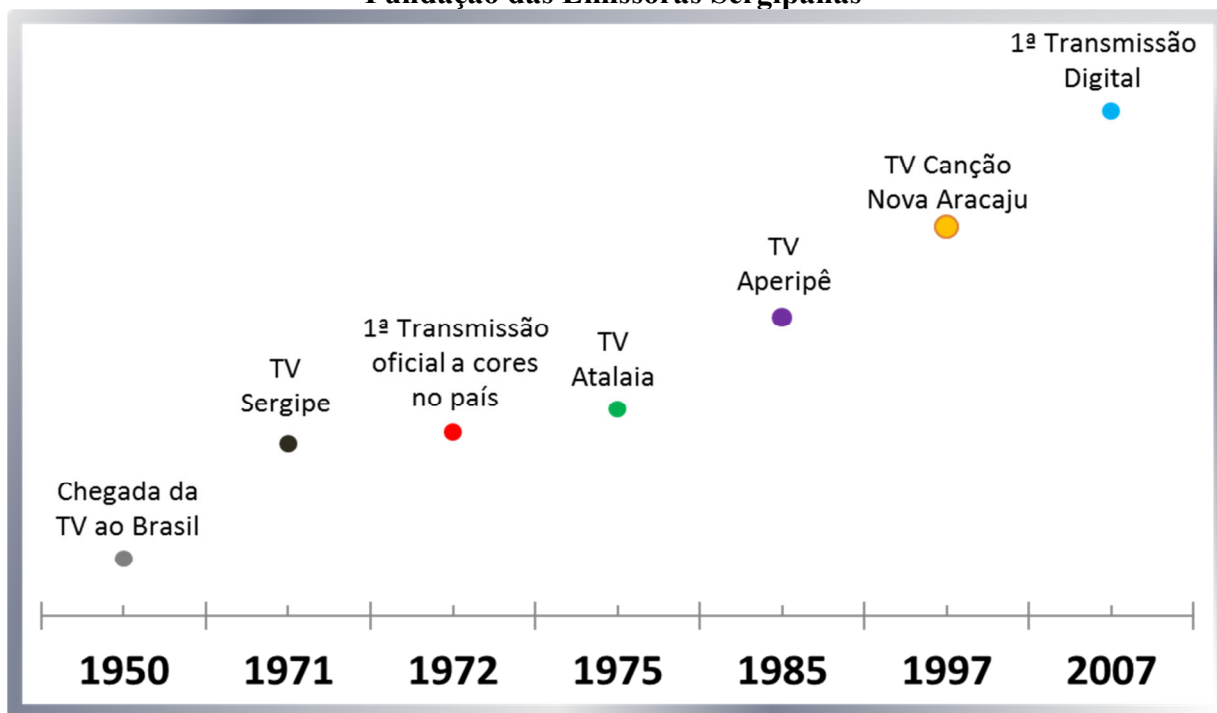
Embora a concorrência entre as emissoras se dê fundamentalmente através da diferenciação de produto, a adoção de inovações tecnológicas desenvolvidas fora do setor tem sido condição de sobrevivência para as empresas. É evidente que a evolução do padrão técnico acompanha o desenvolvimento tecnológico mais geral, de modo que é possível falar em uma trajetória tecnológica atrelada aquela dominante nos setores determinantes do progresso técnico para a televisão (informática, telecomunicações, eletrônica) (BOLAÑO, 2004, p. 75).

Inovações trazem sempre expectativas sociais e econômicas, e, por isso mesmo, não somente questões técnicas devem ser levadas em consideração, mas também as humanas, e o quanto isto pode elevar a qualidade de vida das pessoas (BOLAÑO, 2013).

E, por isso, inovações como o videotape, a imagem em cores e a TV digital já ocorrem desde o início da civilização. O desafio é saber apreender e se adaptar ao novo, que, inevitavelmente, sempre estará se transformando e moldando a sociedade.

A Figura 1 traz então, de maneira ilustrativa, em forma de linha do tempo, os anos em que foram fundadas as emissoras locais, assim como aqueles em que ocorreram os fatos mais marcantes relacionados a história da televisão brasileira, os quais foram resumidos neste atual capítulo:

Figura 1 – Fatos Marcantes da História da TV no Brasil e Fundação das Emissoras Sergipanas



Fonte: Diversos. Elaboração própria

Todas essas inovações citadas até então, assim como qualquer outro ponto que interfira diretamente no produto da televisão aberta, atinge em várias formas a cadeia produtiva desse setor. Os aspectos que envolvem essa cadeia produtiva, além de sua própria estrutura e pesquisas acerca do tema serão apresentados no subcapítulo a seguir.

3.4 Cadeia Produtiva e Números do Segmento de TV no Brasil

Antes de pronto o produto final de uma emissora de televisão aberta, é necessária a participação de determinados agentes, participantes diretos ou indiretos de cada fase dessa cadeia produtiva.

Essa cadeia envolve diversos outros segmentos, além do próprio de televisão aberta. Isso inclui a integração com profissionais e empresas, que encadeia todo processo em direção ao usuário final, o telespectador, no intuito de oferecer a este um produto de nível técnico especializado e que atenda as suas necessidades e interesses.

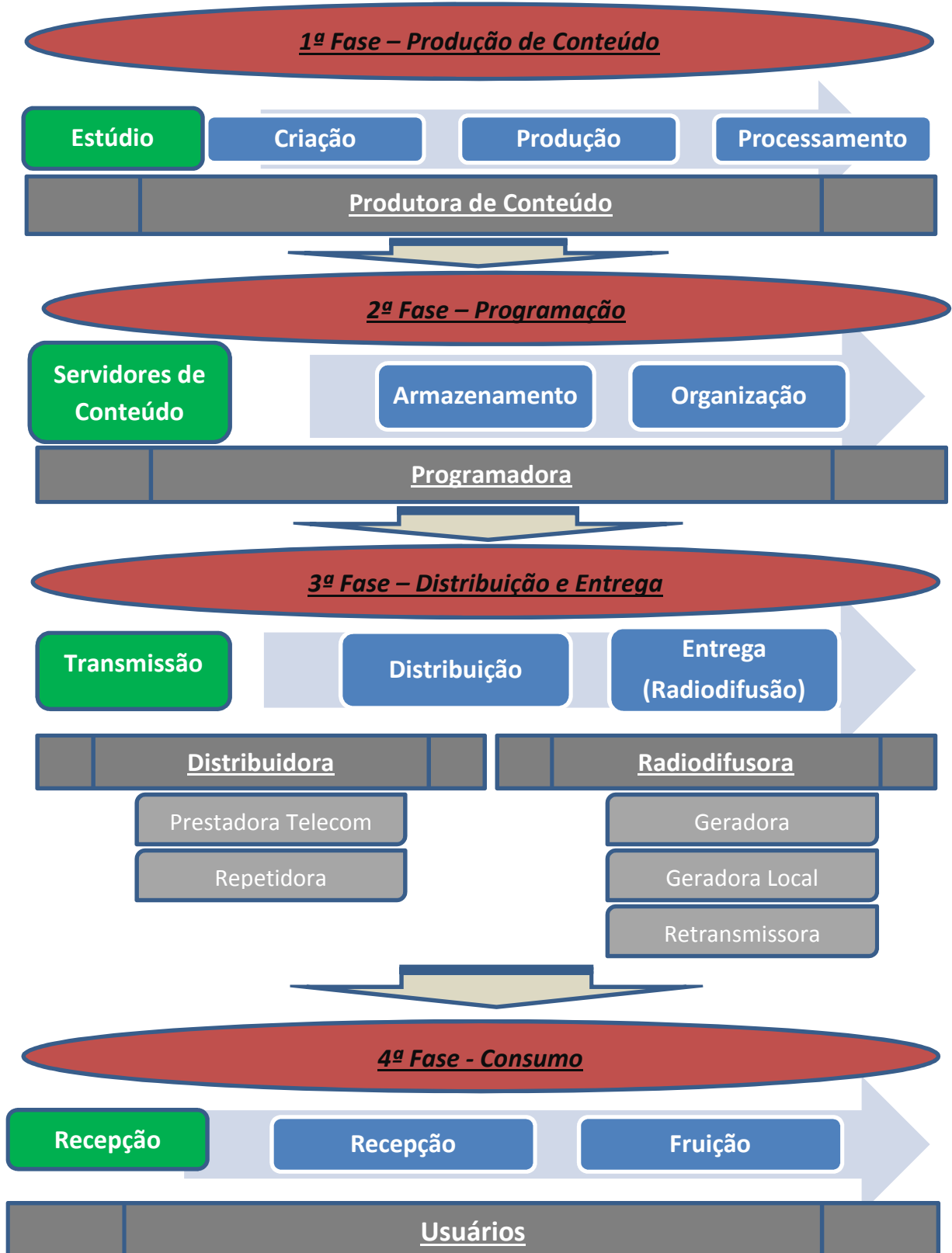
Toda cadeia é responsável pela produção de mais de 70 mil horas/ano de programação, abrangendo informação, entretenimento, espaços publicitários e prestação de serviços. De todo conteúdo veiculado pelas emissoras, perto de 70% destes é de produção nacional, o que acarreta em mais de 200 mil postos de trabalho diretos e indiretos em todo país oriundos do mercado de televisão aberta (MAGNONI & FERNANDES, 2012).

A cadeia deste setor é composta das seguintes etapas (ANCINE, 2011):

- 1ª - Produção de conteúdo;
- 2ª - Programação;
- 3ª - Distribuição / Entrega; e,
- 4ª - Consumo.

Cada uma das 4 (quatro) fases envolvem pontos específicos no tratamento do produto final, e cada etapa, que juntas formam toda cadeia com estrutura verticalizada, pode ser ilustrada conforme a Figura 2:

Figura 2 – Fases da Cadeia Produtiva da TV Aberta



Fonte: ANCINE

A Figura 2 apresenta de maneira sucinta a representação e caminho que caracteriza a cadeia produtiva da televisão aberta, com pontos que envolvem criação, produção, processamento, armazenamento, organização, distribuição, entrega, recepção e fruição do item final a ser consumido.

A grande maioria das emissoras de televisão aberta são organizadas por meio de rede, formada por uma líder, denominada cabeça-de-rede, responsável pela montagem da maior parte da programação, e por afiliadas, que ficam com o papel, basicamente, de transmitir essa programação para sua zona de cobertura (ANCINE, 2011).

A primeira fase da cadeia produtiva da televisão aberta, a de Produção, envolve agentes essenciais na elaboração do produto, que são os núcleos de produção das redes de TV, as produtoras internacionais e as produtoras independentes. Muitos profissionais atuam nessas áreas, como, por exemplo, roteiristas e agências de publicidade, sendo que este último assume tarefa imprescindível no mercado, que é o de intermediador entre a emissora e seus clientes comerciais (SILVA, 2013).

Na etapa de Programação são definidos os padrões de exibição, quando serão inseridos, por exemplo, os intervalos comerciais. Essa organização é essencial para tentar atingir o máximo de telespectadores possível, e, assim, obter uma maior valorização de seu tempo de grade, no intuito de alcançar valores superiores em forma de preço de venda (ANCINE, 2011).

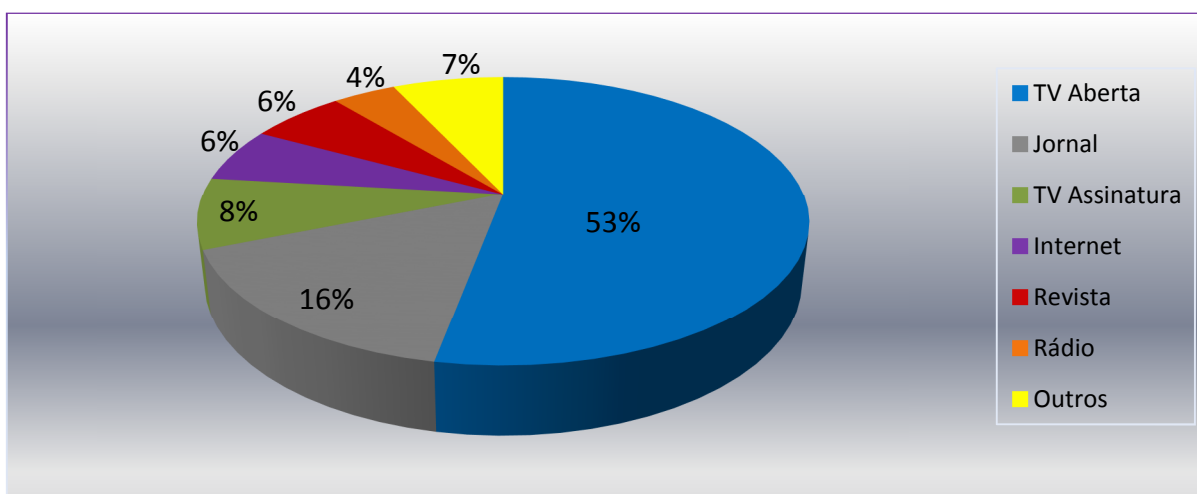
No estágio de Distribuição, entram em cena as afiliadas, onde constam justamente, entre várias outras, a TV Aperipê, a TV Atalaia, a TV Canção Nova Aracaju e a TV Sergipe, em ordem alfabética, cada uma como afiliada de suas respectivas cabeças de rede, já citadas anteriormente. A atribuição destas e das demais afiliadas que compõe a cadeia do setor é, principalmente, disponibilizar o conteúdo repassado pela cabeça-de-rede a toda área de cobertura que possa atingir, levando, assim, a programação da rede, a um campo maior de espectro magnético. O objetivo dessa relação é arrematar mais anúncios e mais audiência tanto para a cabeça-de-rede quanto para a associada.

Por fim, na fase do Consumo, o produto final chega ao telespectador, em formato de imagem e som. É quando o usuário recebe a programação, e assiste em vídeo e áudio aos programas e anúncios publicitários, consumindo TV, e dando audiência e retorno as emissoras de televisão aberta.

Dentro dessa cadeia as empresas de televisão movimentam valores consideráveis, como pode ser demonstrado, por exemplo, pelo levantamento denominado “Media Book”, elaborado e divulgado anualmente pelo Ibope, principal medidor das indústrias de mídias nacionais. Segundo esse levantamento mais atual, com dados referentes ao ano de 2013, a TV Aberta abocanhou mais de 27,4 bilhões de dólares em investimentos publicitários, equivalente a 53% do total de gastos com publicidade no país, ficando muito a frente do jornal impresso, veículo de mídia que ficou em 2º lugar na pesquisa, com 16% do total (IBOPE MEDIA, 2014).

Para se ter uma visualização mais precisa dessa divisão dos investimentos publicitários no Brasil e os meios de veiculação que mais foram utilizados para tal fim em 2013, destacando a supremacia da televisão aberta nesse quesito, o Gráfico 1 ilustra a participação das principais mídias e seus respectivos percentuais de investimentos recebidos:

Gráfico 1 – Distribuição Percentual dos Investimentos Publicitários no Brasil no ano de 2013



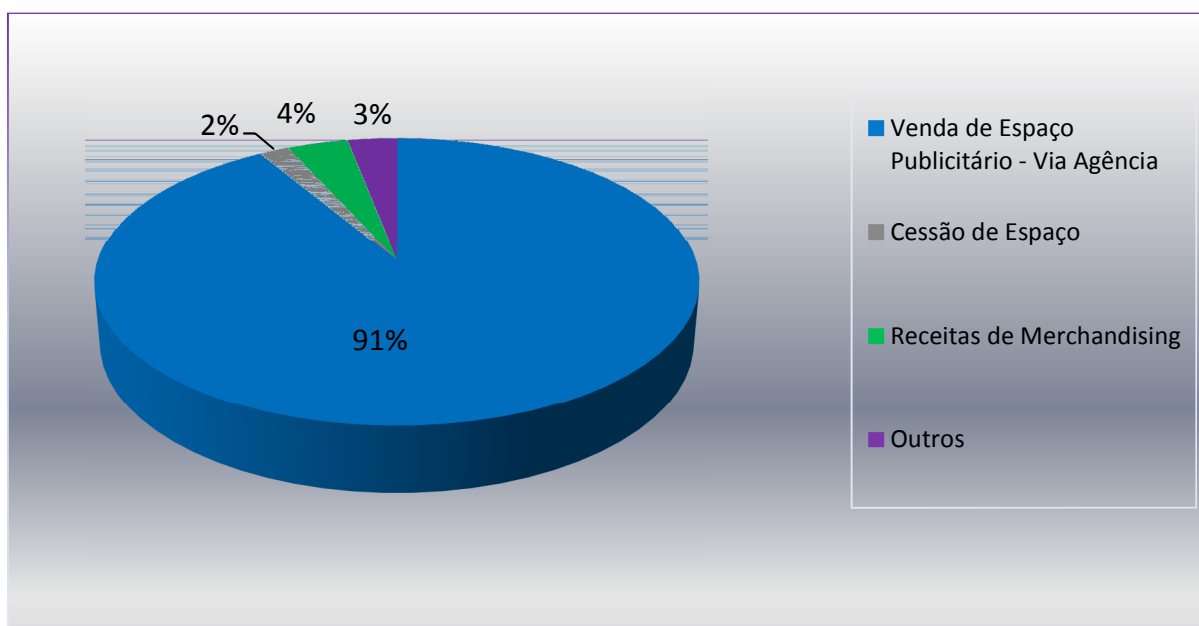
Fonte: Ibope Media

Como pode ser visto no Gráfico 1, o montante de investimentos publicitários no Brasil no ano de 2013, somadas todas as mídias, foi de aproximadamente \$ 52 bilhões de dólares, e, destes, mais da metade (pouco mais de \$ 27 milhões, ou 53% do total, como já citado anteriormente) foram movimentados com empresas do mercado de televisão aberta, obtendo um crescimento por volta de 5% em relação ao ano de 2012, quando foram aplicados cerca de \$ 26,1 bilhões de dólares em publicidade na televisão aberta no país (IBOPE MEDIA, 2014).

Esses dados ajudam a dimensionar de certa forma o tamanho deste mercado no Brasil, e o quanto ele se destaca e prevalece entre as indústrias midiáticas. Porém, cabe apresentar também dados que ilustram aspectos referentes a variáveis como origem das receitas, pessoal ocupado, remuneração média dos trabalhadores do setor e grau de instrução dos funcionários destas firmas. Nesse tocante, a ABERT (Associação Brasileira das Emissoras de Rádio e TV) em parceria com a FGV (Fundação Getúlio Vargas), organizou, no ano de 2007, uma pesquisa junto as emissoras de televisão das cinco regiões do país, onde foram levantados alguns demonstrativos, com o objetivo de desenhar um perfil dessa atividade em âmbito nacional.

Dentre os dados levantados, o primeiro a ser apresentado diz respeito a composição das receitas. O Gráfico 2 traz essa segregação das principais formas de obtenção de receitas das emissoras de televisão no Brasil no ano de 2007:

Gráfico 2 – Composição das Receitas das Emissoras de Televisão do Brasil no ano de 2007

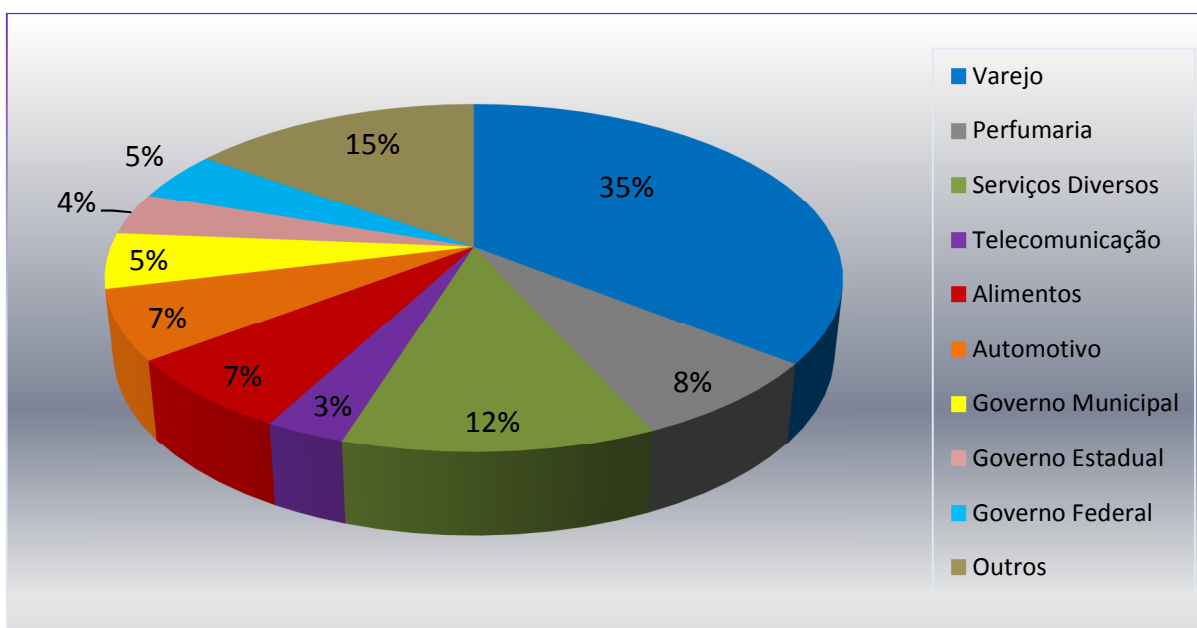


Fonte: ABERT/FGV

Conforme exposto no Gráfico 2, a Venda de espaços comerciais na programação por foi a forma predominante de obtenção de receitas das emissoras de televisão brasileiras em 2007, equivalendo a 91% do total. Na sequência, já muito distante, com 4%, surgem as receitas com merchandising, que ocorrem durante a exibição dos programas das emissoras, e não nos intervalos comerciais.

Com isto, torna-se interessante também saber quais setores da Economia são os principais responsáveis pela formação dessas receitas, e quem são os principais clientes das emissoras de televisão no país. Para isso a ABERT/FGV também levantou esses dados, que são apresentados a seguir no Gráfico 3:

Gráfico 3 – Principais Origens das Receitas das Emissoras de Televisão do Brasil no ano de 2007

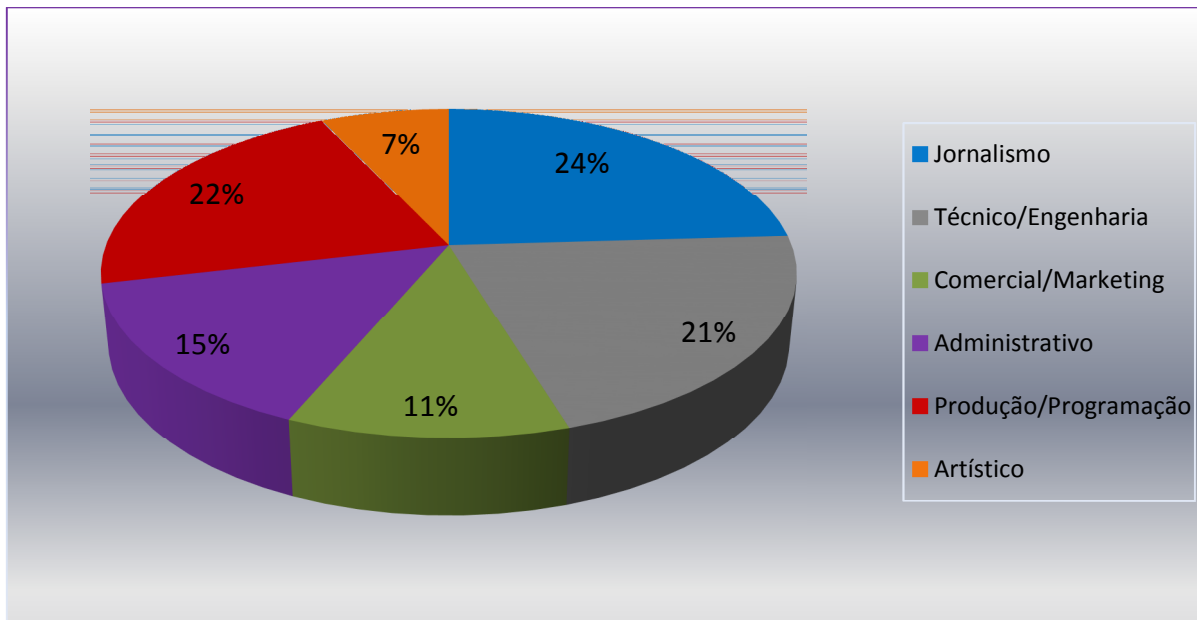


Fonte: ABERT/FGV

Como pode ser observado no Gráfico 3, o setor de varejo é aquele que mais investiu em televisão em 2007, com 35% do geral. Outros, que engloba diversos setores, como instituições financeiras, bebidas alcóolicas e não alcóolicas, limpeza doméstica e etc., originou 15% das receitas das emissoras de tv brasileiras naquele ano. Os governos, seja municipal, estadual ou federal, formaram 14% do faturamento televisivo, com 5%, 4% e 5%, respectivamente, ficando cada um atrás de ramos como o de alimentos, com 7%, e o de perfumaria, com 8% do total.

Sobre os trabalhadores do setor, a pesquisa investigou como eles estavam alocados percentualmente nos departamentos das emissoras, e o resultado pode ser visto no Gráfico 4:

Gráfico 4 – Composição por Departamento dos Trabalhadores das Emissoras de Televisão no Brasil em 2007



Fonte: ABERT/FGV

De acordo com o Gráfico 4, o Jornalismo é área que mais ocupou pessoas nas emissoras de TV, com 24% do total. Próximo está a Produção/Programação, com 22%, e a Técnica/Engenharia, com 21% do montante de trabalhadores que atuam no segmento.

Outro ponto relevante levantado pela pesquisa, diz respeito a remuneração média destes trabalhadores, também divididos por departamento. Com isso, foi possível saber aqueles departamentos mais bem remunerados dentro destas empresas, conforme aponta a Tabela 2:

Tabela 2 – Remuneração Média dos Trabalhadores das Emissoras de Televisão do Brasil em 2007

Departamento	Remuneração Média
Administrativo	R\$ 2.232,90
Comercial/Marketing	R\$ 3.805,89
Jornalismo	R\$ 2.856,42
Técnica/Engenharia	R\$ 2.293,75
Produção/Programação	R\$ 2.329,77
Artístico	R\$ 4.828,69

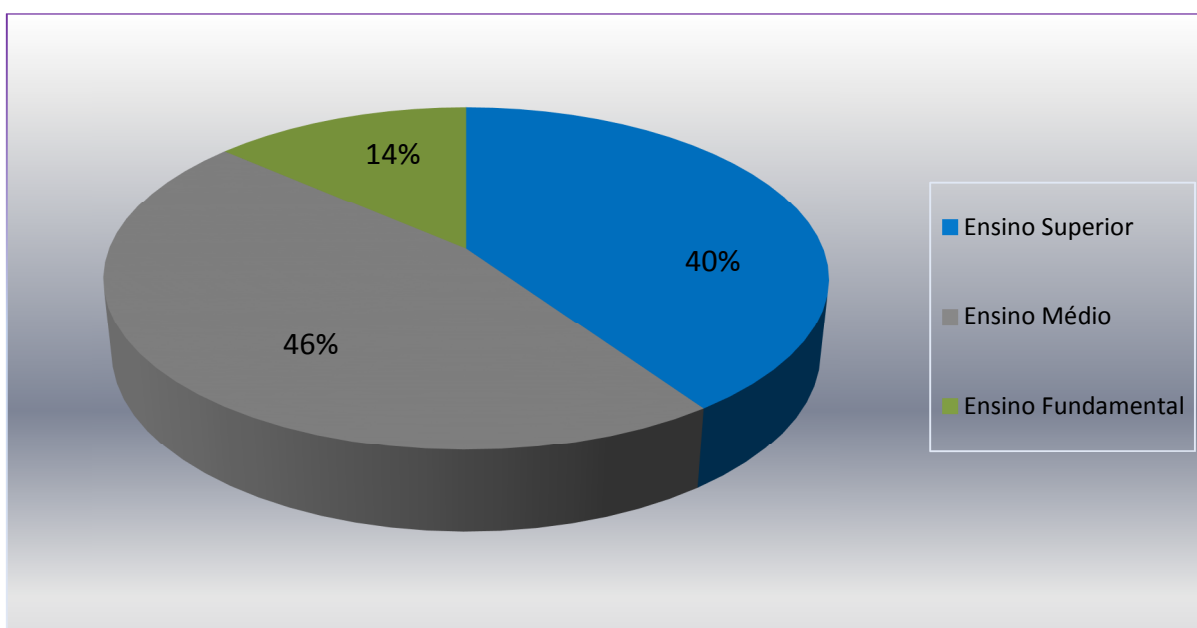
Fonte: ABERT/FGV

Ao analisar a Tabela 2, percebe-se que área com maior remuneração média no conjunto das emissoras de TV do país é o Artístico (que, inclusive, nem existe nas emissoras

sergipanas), com uma média de R\$ 4.828,69. Na sequência aparece o Comercial/Marketing, com R\$ 3.805,89. Pela pesquisa, o departamento com menor remuneração média em âmbito nacional é o Administrativo, atingindo R\$ 2.232,90 médios.

Concluindo a pesquisa, a ABERT/FGV investigou também o grau de instrução destes trabalhadores, para conferir o nível de escolaridade das pessoas ocupadas do ramo. A avaliação final pode ser conferida no Gráfico 5:

Gráfico 5 – Nível de Formação dos Trabalhadores das Emissoras de televisão do Brasil em 2007



Fonte: ABERT/FGV

Como percebido no Gráfico 5, prevalecem pessoas com formação de ensino médio entre o pessoal ocupado nas emissoras de televisão do Brasil. Porém o percentual de pessoal com nível superior fica próximo, na casa dos 40%. Considerando ainda, que um considerável número de pessoas que atuam no ramo estava cursando alguma graduação no momento da realização dessa pesquisa (ano de 2007), e que essa é uma tendência nacional (a do crescente número de pessoas ingressando em cursos de graduação), provavelmente essa ordem irá se inverter em relativamente pouco tempo. Constam ainda pessoas com ensino fundamental, ocupantes da última posição desse ranking, com 14% do total de trabalhadores do segmento.

Os indicadores captados pela pesquisa da ABERT/FGV revelaram um perfil, através dos gráficos publicados, das emissoras de televisão brasileiras, dando uma visão de abrangência nacional sobre o segmento.

Com essas variáveis, foi possível, de certa forma, mensurar e dimensionar este segmento dentro da sociedade, seja social ou economicamente falando, a nível nacional. Porém, no âmbito local, não foram identificadas pesquisas ou levantamentos quantificando tais indicadores.

Por isso, no Capítulo a seguir serão abordadas e tratadas variáveis neste sentido, levantadas sobre as emissoras de televisão aberta locais, através de pesquisa de campo, assim como pontos ligados as características da Gestão destas companhias, com dados atribuídos a cada empreendimento individualmente.

4. ECONOMIA E GESTÃO DAS EMPRESAS DE TV ABERTA EM SERGIPE

Neste capítulo, serão avaliados aspectos relacionados a TV Aperipê, a TV Atalaia, a TV Canção Nova Aracaju e a TV Sergipe, as 4 emissoras de televisão aberta que estão instaladas no Estado de Sergipe.

Os dados que serão apresentados foram obtidos por meio de questionários aplicados a pessoas ligadas (ou que já tiveram ligação) a cada uma das 4 empresas mencionadas, assim como também com agentes que possuem ou já tiveram envolvimento direto ou indireto com o mercado local de televisão aberta, e através, ainda, de pesquisas por meio da internet, nos sites das próprias emissoras ou relacionados a estas.

Com esses números e posições, foi possível levantar valores econômico/financeiros e operacionais, além de práticas e características da gestão e pontos positivos e negativos inerentes a cada companhia.

Foram entrevistados, pessoalmente, pela internet ou por telefone, para obtenção de dados e opiniões, atores com conhecimento sobre as emissoras e/ou sobre o setor, como funcionários, ex-funcionários, gestores, publicitários, integrantes das entidades sindicais, representantes de ONG's beneficiadas por projetos sociais desenvolvidos pelas TV's, jornalistas, especialistas do mercado de televisão, economistas, fornecedores e clientes do setor, no intuito de coletar uma quantidade considerável de dados que pudesse proporcionar qualidade a análise do conjunto de entrevistas.

A definição das 4 (quatro) emissoras apontadas mais acima foi feita de acordo com o CNAE (Código Nacional de Atividade Econômica) da Receita Federal. O CNAE indica qual a atividade principal exercida pela empresa, devendo haver, caso haja mais de uma atividade exercida pela mesma firma, CNAE's secundários referentes a estas outras atividades. Porém, o CNAE principal é aquele que representa a organização.

Adicionalmente, foi feito acesso ao site da Receita Federal, realizando consulta para as quatro companhias, através do CNPJ de cada uma, foi identificado o CNAE que consta em seus registros, sendo o mesmo para todas elas: "60.21.7-00 – Atividades de Televisão Aberta".

Isso pode ser evidenciado também pelo levantamento de título "Mapeamento – TV Aberta", da ANCINE, inclusive já destacado neste trabalho, que lista as emissoras de televisão aberta por Estado de todo Brasil, e fixa essas 4 emissoras como as únicas dessa

modalidade localizadas em Sergipe. Feito isto, foram conduzidas as entrevistas e consultas acerca das 4 empresas de TV aberta do Estado de Sergipe, formando o conjunto de dados e informações que se seguem. A análise e apresentação dos dados coletados sobre as empresas serão expostas, a seguir, por ordem alfabética das emissoras, trazendo informações de conteúdos diversos, conforme lista o Quadro 3:

Quadro 3 – Relação de Empresas e Dados Analisados

Empresas	Aspectos Analisados
TV Aperipê TV Atalaia TV Canção Nova Aracaju TV Sergipe	- Quantidade de Pessoal Ocupado; - Receitas; - Nível de Formação dos Funcionários; - Média de Remuneração dos Trabalhadores; - Principais Meios de Obtenção e Destinação de Recursos; - Projetos e Ações Sociais e/ou Culturais; - Estrutura e Características da Gestão; - Valores Movimentados na Economia Local.

Fonte: Diversos. Elaboração própria

Na última parte do capítulo serão ainda apresentadas análises comparativas entre os dados levantados das quatro empresas estudadas, além, também, de comparativo com números do mercado nacional de televisão. Com essa análise é possível verificar em quais pontos TV Aperipê, TV Atalaia, TV Canção Nova Aracaju e TV Sergipe mais se assemelham, e aqueles em que mais se distanciam. Além disso, pode-se observar ainda se alguns aspectos das empresas locais estão em paralelo com o identificado no mercado nacional.

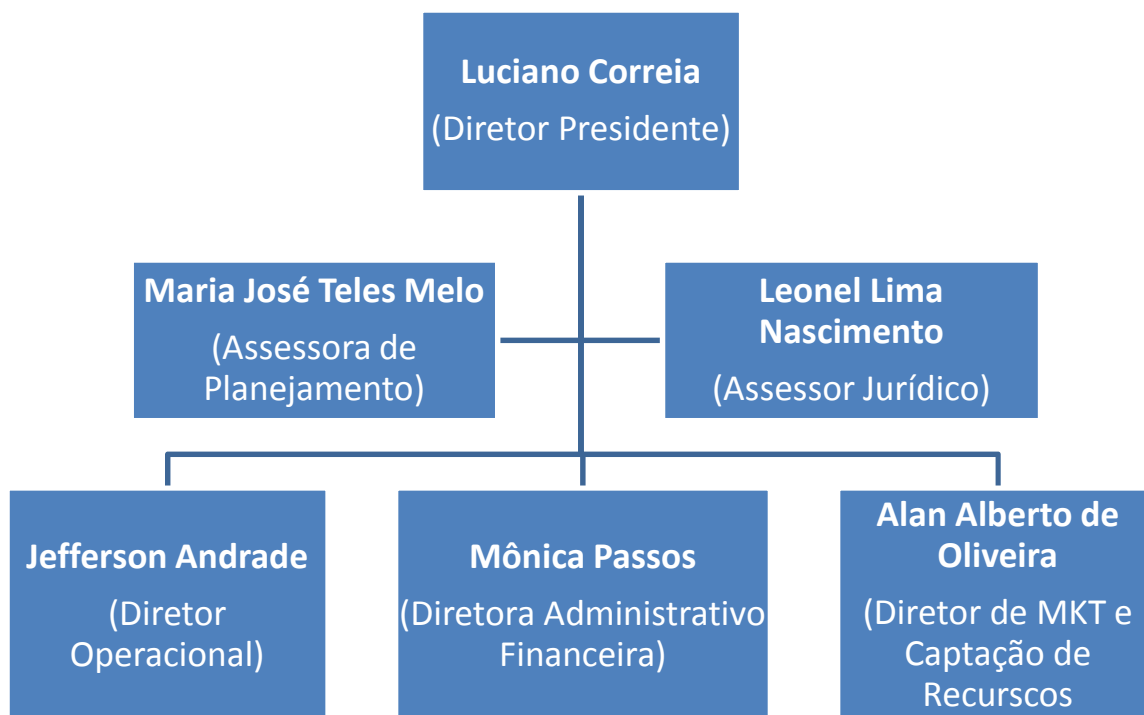
Vale reforçar que essa avaliação na parte final do capítulo não possui interesse estatístico, visando tão somente a aplicação de uma análise comparativa entre os dados obtidos nas quatro emissoras de televisão aberta sergipana, observando assim em quais pontos cada uma se destaca. A inclusão de dados do mercado nacional visa possibilitar a comparação entre a atuação das empresas locais ante o mercado brasileiro de televisão, permitindo apontar as semelhanças e diferenças que existem entre os quadros local e nacional.

4.1 TV Aperipê

A TV Aperipê, ligada ao Governo do Estado de Sergipe, está localizada na Rua Laranjeiras, nº 1837, no bairro Getúlio Vargas, em um prédio que passou por reformas recentemente para climatização de alguns setores e ampliação de algumas estruturas.

A estrutura organizacional da alta Gestão da Aperipê está estabelecida conforme apresenta a Figura 3:

Figura 3 – Organograma Gestão TV Aperipê



Fonte: Diversos. Elaboração própria

Destes gestores elencados na Figura 3, Jefferson Andrade é aquele que a mais tempo está na emissora, sendo que os demais foram indicados pelo atual governo estadual para direcionar a Gestão da entidade e de seus respectivos departamentos.

A TV Aperipê comporta atualmente 176 colaboradores, disseminados entre efetivos, ou seja, aqueles que entraram na Aperipê por meio de concurso público, além de possuir também cargos comissionados, voluntários e estagiários. O quantitativo de cada categoria é exibido na Tabela 3:

Tabela 3 – Quantidade de Funcionários da TV Aperipê por Categoria (2014)

Tipo de Colaborador	Quantidade
Efetivo	89
Cargo de Comissão	51
Voluntário	10
Estagiário	26
Total	176

Fonte: Diversos. Elaboração própria

Conforme apontado na Tabela 3, o número de trabalhadores efetivos ainda é prevaiente, porém, a quantidade de funcionários comissionados se aproxima cada vez mais, a cada ano, do montante de concursados. Essa relação de 0,57 (resultado da divisão 51 por 89) era menor que 0,45 a 5 anos atrás. O aumento nesse indicador é explicado pelo fato de que todos os funcionários concursados da Aperipê ingressaram na emissora no ano de 1988, ou antes disso. O último concurso público para preenchimento de cargos na Aperipê ocorreu nesse ano, 1988, e, desde então, não houve mais nenhum concurso público realizado nesse sentido.

Já a quantidade de comissionados, pelo contrário, aumentou desde então. Cada vez mais o número de pessoas indicadas pelo governo para ocupar postos na TV Aperipê se eleva, sendo um dos motivos justamente a tentativa de compensar a falta de pessoal pela não realização de concurso público.

Ou seja, existe a necessidade de pessoal, mas não há, segundo a Gestão da TV Aperipê, a autorização, a liberação ou a aplicação do Governo do Estado para realização de um concurso para o provimento de vagas.

Outro aspecto interessante que traz esse dado é o fato de boa parte do quadro funcional da Aperipê estar “envelhecida”. Muitos daqueles que ingressaram no concurso de 1988 (ou no anterior, em 1985), já tinham 30 anos de idade ou mais. Hoje, após 25 anos, vários desses funcionários estão próximos ou já atingiram os 60 anos de idade, e muitos, segundo diz o RH da emissora, aguardam apenas o tempo legal para requerer a aposentadoria, pois já não demonstram qualquer motivação ou interesse em continuar trabalhando.

Isso não seria um problema, de acordo com o RH da Aperipê, se novos concursos fossem realizados, pois a mescla entre juventude de novos entrantes e experiência dos que já estão lá há bastante tempo seria uma ferramenta poderosa para desenvolver um produto melhor. Porém, com a falta de concurso, prevalece um quadro funcional efetivo preponderantemente envelhecido, o que gera alguns problemas para a instituição.

Além disso, por toda essa razão, o número de funcionários que param de trabalhar e aderem a aposentadoria a cada ano também se eleva, e, a substituição destes, mesmo que não na mesma proporção, é sempre através de cargo comissionado. Justamente por isso é que hoje a relação comissionado/concursado é de 0,57 na TV Aperipê, ou seja, pra cada 2 funcionários concursados há 1 com cargo comissionado.

Se esse ritmo continuar, a previsão é que daqui entre 5 a 7 anos, não hajam mais funcionários concursados na TV Aperipê, pois todos já estarão aposentados. Esse dado ilustra bem a situação do quadro funcional da emissora.

Dos 176 colaboradores, a maior parte concentra-se na Produção/Programação, com 41% do total. Além deste, os demais departamentos alocam funcionários de acordo com a divisão exposta na Tabela 4:

Tabela 4 – Quantidade de Funcionários por Departamento da TV Aperipê (2014)

Departamento da Empresa	Quantidade de Funcionários	% Sobre o Total de Funcionários
Administrativo	60	34%
Comercial/Marketing	6	3%
Técnico/Engenharia	8	5%
Jornalismo	30	17%
Produção/Programação	72	41%
Total	176	100%

Fonte: Diversos. Elaboração própria

Como pode ser visto na Tabela 4, a área que mais se aproxima da Produção/Programação é o Administrativo, que absorve 34% dos funcionários da empresa, vindo na sequência o Jornalismo, com 17%, a Técnica/Engenharia, com 5%, e, por fim, o Comercial/Marketing, com 3% do montante.

Mesmo não sendo parte do processo produtivo de fato de uma emissora de TV, o departamento administrativo, na TV Aperipê, possui 34% dos colaboradores da empresa. Isso é muito explicado pela Tabela 3, anterior a esta, onde são mostrados a quantidade de funcionários concursados e com cargos de comissão da companhia. A grande maioria dos que possuem cargo de comissão atuam justamente na área administrativa da emissora, e, como o percentual de comissionados vem crescendo a cada ano, a tendência é que os setores administrativos passem a ocupar também mais pessoas e maiores percentuais quanto a distribuição do quadro funcional da TV Aperipê.

Já quanto ao nível de formação desses funcionários, a Tabela 5 ilustra essa composição:

Tabela 5 – Nível de Formação dos Funcionários da TV Aperipê (2014)

Escolaridade	Quantidade de Funcionários	% Sobre o Total de Funcionários
Mestrado/Doutorado	1	0,5%
Especialização	4	2%
Nível Superior	35	20%
Nível Médio	116	66%
Nível Fundamental	20	11,5%
Total	176	100%

Fonte: Diversos. Elaboração própria

Como é observado na Tabela 5, prevalecem na TV Aperipê aqueles com conclusão até o ensino médio, que chega a 66% do total. Em seguida surgem os que possuem curso superior, que atinge um percentual de 20% dos funcionários, já muito abaixo do índice dos que possuem até o ensino médio. Aqueles que concluíram até o ensino fundamental alcançam os 11,5%, e somente 2% dos colaboradores possuem certificado de especialização. Há ainda 0,5% para formação em Mestrado, título apenas do Diretor Presidente da TV Aperipê, e não consta ninguém com Doutorado na emissora pública local.

Um dos fatores negativos expostos pelos funcionários é quanto a falta de treinamento e capacitação, algo muito difícil de acontecer na instituição. Isso vai ao oposto do que indicam Cukierman & Dinsmore (1985), Rodrigues & Mendes (2004) e Vergara e Davel (2001), que afirmam ser o treinamento e capacitação umas das principais armas estratégicas para o desenvolvimento das organizações. Esse ponto negativo da TV Aperipê ajuda a explicar, em parte, o fato de a grande maioria dos funcionários não possuírem formação em curso superior.

Essa defasagem nesse aspecto corrobora também na desatualização dos funcionários, e não favorece nem incentiva o aumento de conhecimento por parte dos colaboradores, pelo contrário. Outro item negativo é a falta de divulgação em mídia da marca da emissora, algo que, segundo eles, deveria ser feito periodicamente para disseminar a marca e a imagem de empresa de fins culturais e educativos.

A Aperipê capta recursos basicamente por meio de repasses do Governo do Estado, já que a veiculação de comerciais de empresas privadas na emissora aracajuana ainda é muito raro. Um cliente que é uma exceção a essa regra é a empresa Sergás, que, vez ou

outra, costuma veicular um comercial no canal. Os recursos totais obtidos por mês pela TV Aperipê giram em torno dos R\$ 420 mil reais.

Há ainda alguns repasses da TV Brasil, a cabeça-de-rede, mas que não chegam nem a 10% do total.

Já sobre os fornecedores, todos são definidos através de licitação, com raras exceções. Atualmente um dos principais é a Locveículos, empresa pela qual a Aperipê aluga todos os veículos que utiliza, ou seja, nenhum dos automóveis usados pertence a própria emissora. Outro fornecedor que pode ser citado é o Vale Card, que cuida da gestão sobre o consumo e reabastecimento de combustível da frota. Pode ainda ser mencionada a Mar Azul, empresa que fornece pessoal terceirizado para os serviços gerais e a área de TI da emissora.

Detalhe importante desse dado é que, a área de TI, que cuida do tratamento, do controle e da segurança das informações dentro das empresas, não é feita, na Aperipê, por pessoal próprio. A terceirização pode trazer riscos em um processo ou área tão essencial e imprescindível nas organizações modernas.

Os três fornecedores citados custam para a TV Aperipê, em média, R\$ 31.000,00, R\$ 26.400,00, e R\$ 21.300,00, respectivamente, por mês. Esses valores costumam sofrer reajustes anuais, de acordo com os contratos firmados, ou, a depender do caso, ocorrem novas licitações.

Para todos os entrevistados, sem exceções, o principal ponto negativo da Gestão da TV Aperipê diz respeito a falta de comprometimento por parte do Estado, e da relação que possuem um com o outro, que afeta, principalmente, os funcionários. A falta de verbas e investimentos faz a emissora pública passar, hoje, por grande defasagem tecnológica e de pessoal, estando, inclusive, apenas no início das transmissões digitais oficiais, que ocorrera somente no dia 20 de maio de 2014, por meio do canal 31, bastante tempo depois das duas principais concorrentes locais já estarem no ar digitalizadas. Isso aconteceu, ponderam, devido a falta de planejamento e investimento na TV Aperipê, o que prejudica, significativamente, a credibilidade e o produto final da emissora. O processo de digitalização vem sendo atualmente capitaneado pela Diretoria Operacional da emissora.

Quanto aos pontos positivos, predomina o incentivo a cultura e a proximidade com a comunidade, através da programação local. O que é previsto, inclusive, por Almeida (2005), para uma indústria cultural.

A TV Aperipê possui quase 10 programas locais, com destaque para o “Periferia”, que exhibe matérias sobre a música, o esporte, a cultura e a realidade das comunidades periféricas. O programa começou sendo exibido apenas em praça local, mas sua ótima repercussão e aceitação da crítica e público acabaram expandindo os horizontes do projeto inicial, e alguns anos após a sua estreia o “Periferia” passou a ser transmitido para todo Brasil através da TV Brasil. Um êxito para a TV Aperipê.

Além disso, a emissora pública sergipana irá exhibir, a partir desse ano, o “Festival de Música Aperipê”, evento realizado em conjunto com a rádio Aperipê que reúne diversas bandas de vários ritmos musicais, que disputam o festival no intuito de conquistar o 1º lugar. Há uma fase preliminar, onde as bandas gravam músicas que são disponibilizadas na internet, onde o público acessa, ouve, e vota em suas favoritas. Os mais bem votados se apresentam no festival, no evento que atrai em média 600 pessoas para assistir as apresentações. No ano de 2012, quando o festival ocorreu num espaço mais amplo da capital, na Orla de Atalaia, mais de 1.100 espectadores compareceram ao evento.

São cerca de 100 bandas inscritas no início da competição, que gravam músicas, divulgam na internet para votação, e podem se apresentar no final num palco para um público ao vivo. O festival divulga os nomes e músicas dessas bandas, gerando movimentação e possibilidades num ramo da economia que possui muitas dificuldades em Sergipe, como o da música.

Criatividade e cultura se misturam nesse evento, que se relaciona com outro ramo cultural, o da música. A TV Aperipê atua, com esse festival, de acordo com a UNCTAD (2008): constituindo atividades que produz um bem artístico com conteúdo criativo e valor econômico.

A banda vencedora, escolhida de acordo com as apresentações finais, ganha, além do destaque pela conquista e nos programas da TV Aperipê, uma chance de disputar um concurso similar, só que a nível nacional. É o “Festival de Música da ARPUB” (Associação Nacional das Rádios Públicas), que dá a possibilidade da banda representante de Sergipe ter mais oportunidades e uma visibilidade ainda maior com apresentações em outras regiões do país.

Porém, mesmo com isso, o aspecto mais relevante e discutível referente a TV Aperipê parece mesmo ser no tocante a questão do quadro de funcionários. Pelo fato já citado do último ingresso por meio de concurso público ter sido há mais de 20 anos, e também pela

burocracia já conhecida que contempla toda máquina pública no Brasil, consta que muitos dos funcionários concursados da TV Aperipê estão ociosos, e, outros, estão trabalhando com desvio de função.

A ociosidade de alguns colaboradores é devido principalmente a falta de planejamento da instituição, que não vislumbra ou não previne essa possibilidade. Já sobre o desvio de função, a rigidez da legislação brasileira impede ou dificulta a troca de cargos e funções entre funcionários públicos, e, por necessidade da emissora, alguns colaboradores acabam realizando, mesmo ilegalmente, e sem receber nada a mais por isso, funções as quais não foram contratados. Isso acontece, em muitos casos, com o aval do próprio funcionário, que se vê impedido pela lei de ter um cargo mais elevado, por exemplo.

A remuneração média dos trabalhadores da emissora pode ser vista na Tabela 6:

Tabela 6 – Remuneração Média das Principais Áreas da TV Aperipê (2014)

Departamento	Remuneração Média
Administrativo	R\$ 2.367,00
Jornalismo	R\$ 1.915,00
Produção/Programação	R\$ 1.733,00
Técnico/Engenharia	R\$ 1.701,23

Fonte: Diversos. Elaboração própria

Como é observado na Tabela 6, a remuneração média do administrativo é superior aos demais, mesmo não tendo o maior número de funcionários, devido também ao fato de a maioria dos comissionados estarem alocados justamente nos setores dessa área, e estes possuem, costumeiramente, remunerações maiores que funcionários concursados. Tudo isso gera uma folha de pagamento total mensal para a TV Aperipê de aproximadamente R\$ 172.000,00.

Como visto anteriormente na Tabela 3, a quantidade de pessoas com cargo de comissão na entidade tende a aumentar, o que pode, também, ocasionar elevação na folha administrativa da instituição, e refletir diretamente nos números dessa Tabela 6 em pouco tempo.

Quanto a tecnologia dos equipamentos e estrutural, a TV Aperipê se encontra mal posicionada, em condições ruins. Apenas como exemplo das péssimas condições em que está, é possível citar a falta de um mero gerador de energia na emissora. A Aperipê depende totalmente da rede de energia pública, que, quando falta, “derruba” tanto a TV quando a rádio da Aperipê. Ambos só voltam ao “ar”, a ser transmitido a telespectadores e ouvintes, quando a

energia pública é regularizada em toda região em que houve a interrupção. A existência de um gerador na empresa resolveria totalmente esse problema, já que abasteceria a firma com energia enquanto houvesse uma interrupção na rede pública de energia. Esse é um ponto em que a TV Aperipê está muito vulnerável, e demonstra bem a situação de baixo nível em que está quanto a tecnologia.

A Gestão afirma que está em processo de renovação de servidores e modernização de equipamentos, e que pretende também adquirir um gerador para que situações inusitadas como a acima mencionada sejam evitadas.

As questões políticas, assim como as trocas nas indicações e na Gestão da emissora, justamente por cunho político, atrapalham muito quando se fala em continuidade de projetos ou atividades. É comum ocorrer, de tempos em tempos, alterações nos nomes das pessoas responsáveis pela Gestão da TV Aperipê, sem um planejamento prévio ou nem sempre com referencial técnico por trás das escolhas, e uma rotatividade em excesso vai de encontro a qualquer modelo de Gestão que preze pelo bom andamento de uma organização, como inclusive destaca Dutra (1996).

Para citar um exemplo do que essas trocas podem causar, na última transição ocorrida de Diretor Presidente da TV Aperipê (quando Indira Amaral passou o posto para Luciano Correia), muitos documentos, como notas fiscais de fornecedores, não foram encontrados. Quando a ex-diretora Presidente saiu da Aperipê, foi consigo boa parte de sua equipe, entre os quais estavam justamente alguns que cuidavam da parte de contato e relacionamento com fornecedores.

Por conta da não identificação destes documentos, alguns processos judiciais foram abertos contra a emissora, pelo não pagamento de duplicatas. Em quase todos os processos a Aperipê foi perdedora, teve que pagar as duplicatas dos fornecedores, e, em alguns casos, ainda teve de arcar com pequenas indenizações. Algo inaceitável que retrata bem a falta de controle interno e que poderia ser evitado por um simples planejamento visando essas transições de Gestão que ocorrem na companhia. Fato, aliás, que pode voltar a acontecer caso o Governo atual não vença as eleições estaduais que ocorrerão no 2º semestre de 2014. Caso haja mudança no Palácio do Governo, muito provavelmente os interesses políticos de um possível novo grupo político devem prevalecer e novas alterações venham a ocorrer na Gestão da TV Aperipê.

Por fim, essa constante modificação na Gestão da emissora causa um efeito desmotivador entre os funcionários concursados, que se sentem desprestigiados a cada rodada de novos gestores e consequente chegada de novos comissionados, que ocupam, sempre, cargos superiores aos daqueles que entraram na emissora por meio de concurso público, recebendo também maior remuneração. Essa desmotivação entre os funcionários, segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), é perigoso à condução empresarial e deveria ser melhor observada pelas companhias.

Em resumo, é então possível representar as principais características da Gestão da TV Aperipê através do Quadro 4:

Quadro 4 – Principais Características da Gestão da TV Aperipê

TV Aperipê	Características da Gestão
Pontos Positivos	- Estímulo a Cultura e Educação; - Proximidade com a Comunidade Local;
Pontos Negativos	- Falta de Planejamento; - Descontinuidade de Projetos e Atividades; - Rotatividade Periódica da Gestão; - Falta de Controles Internos; - Colaboradores Efetivos Desmotivados e Necessidade de Pessoal; - Necessidade de Independência em Relação ao Governo.

Fonte: Diversos. Elaboração própria

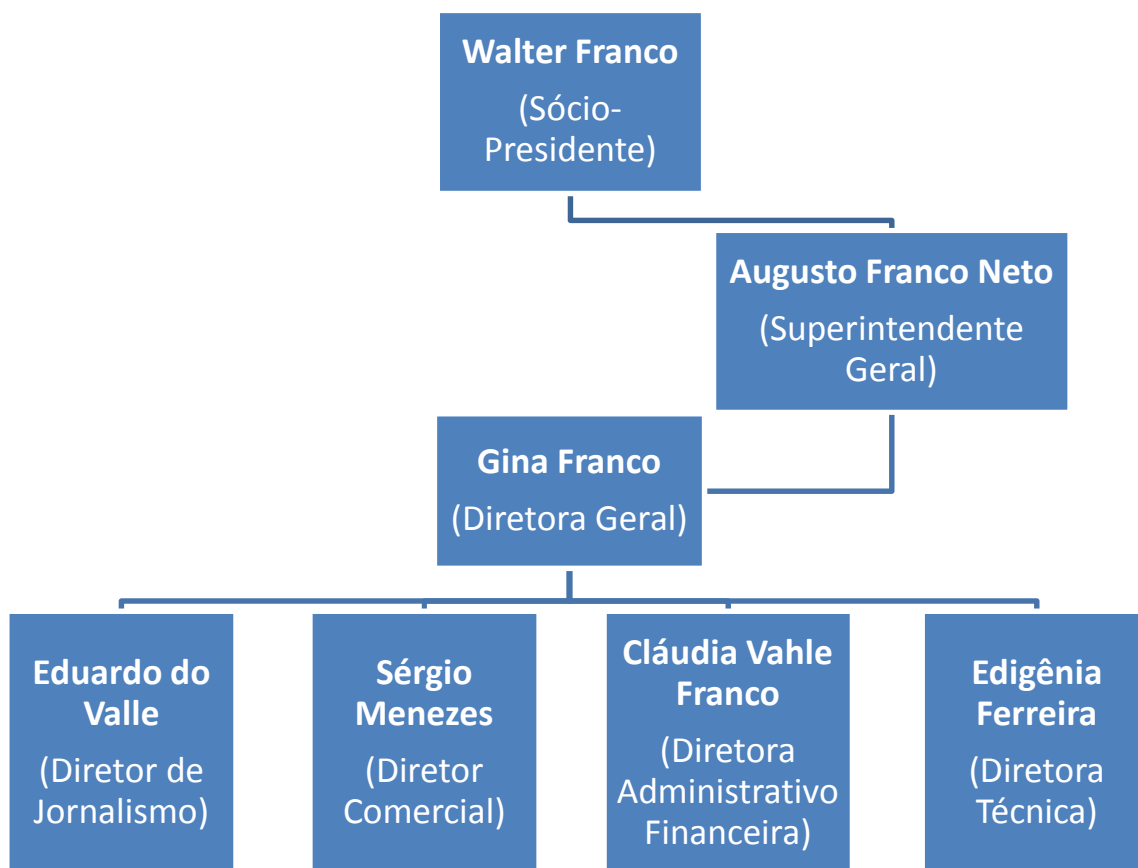
Dentre os itens elencados no Quadro 4, aqueles que mais se sobressaíram entre os entrevistados foram o estímulo aos programas e eventos culturais e a educação, que sobrevive mesmo com pontos negativos muito citados também durante as entrevistas, como falta de controles na instituição, a falta de planejamento e a desmotivação entre funcionários, que criam um clima organizacional desfavorável para a organização, como enfatiza inclusive Lacombe (2004). O péssimo ambiente encontrado na empresa é reflexo, sobretudo, da inconsistência da Gestão da emissora, que, ficando à deriva dos interesses do Estado, é submetida a diversas e periódicas trocas, muitas vezes sem qualquer critério técnico, e muito mais por questões políticas e pessoais, o que prejudica substancialmente o desenvolvimento da empresa.

4.2 TV Atalaia

Situada na Rua Cláudio Batista, nº 122, no bairro Santo Antônio, a TV Atalaia está inscrita sob o CNPJ nº 13.079.397/0001-09, e detém uma moderna estrutura predial que contempla todos os seus setores e ambientes.

Entre as quatro empresas analisadas, a TV Atalaia é aquela que possui uma quantidade maior de pessoas na alta Gestão da emissora, que é desenhada conforme ilustra a Figura 4:

Figura 4 – Organograma Gestão TV Atalaia



Fonte: Diversos. Elaboração própria

Walter Franco, principal gestor da emissora como mostra a Figura 4, é, já há bastante tempo, o principal representante da firma. Ainda dentro do time da gestão da companhia constam mais 3 integrantes da família Franco (Augusto Neto, Gina e Cláudia), sendo acompanhados de outros 3 executivos responsáveis cada um por suas áreas (Eduardo, Sérgio e Edigênia). São ao todo 7 pessoas compondo a alta Gestão do empreendimento.

Além destes, importante destacar também que há mais um ente da genealogia Franco comandando mais um setor estratégico da empresa. Trata-se de Grace Franco, que

responde pela Gerência de Marketing da TV Atalaia, esfera vinculada ao Departamento Comercial, de administração de Sérgio Menezes, funcionário (sem parentesco) do grupo de comunicação.

O elevado número de pessoas familiares ocupando cargos da Alta Gestão é algo oposto ao que sugerem Ross, Westerfield & Jordan (2008), que indicam uma redução de pessoas da mesma cadeia familiar em empresas de porte maior, na busca de aumentar a racionalidade nas tomadas de decisões.

Outro ponto interessante a destacar é sobre a Gestão do Jornalismo, que tem a frente Eduardo do Valle, que já trabalha na emissora há mais de 20 anos, tendo atuado em praticamente todas as etapas do processo de reportagem ao longo desses anos, passando por inúmeros momentos e situações diferentes durante todo esse tempo, já conhecendo e dominando, por isso mesmo, todas as nuances que envolvem uma área tão complexa e dinâmica dentro da empresa. Por toda sua experiência, habilidade e domínio sobre os fatores jornalísticos, ele se destacou como sendo, entre todas as emissoras analisadas, o gestor mais respeitado e admirado pelos seus próximos e subordinados, que afirmaram se espelhar e se guiar pelas orientações que costumeiramente são passadas por Eduardo do Valle.

Edigênia Ferreira, Diretora Técnica, possui muita bagagem quando o assunto é televisão. Ela atuou na concorrente, a TV Sergipe, por vários anos, como gestora da área de Operações Técnicas. Saiu de lá em 2010, quando ingressou na TV Atalaia para comandar a Engenharia.

Sobre o mercado de trabalho, a TV Atalaia emprega atualmente 148 funcionários, estando distribuídos da seguinte forma entre as áreas da empresa:

Tabela 7 – Quantidade de Funcionários por Departamento da TV Atalaia (2014)

Departamento da Empresa	Quantidade de Funcionários	% Sobre o Total de Funcionários
Administrativo	21	14%
Comercial/Marketing	12	8%
Técnico/Engenharia	40	27%
Jornalismo	65	44%
Produção/Programação	10	7%
Total	148	100%

Fonte: Diversos. Elaboração própria

Conforme mostra Tabela 7, o Jornalismo é a área que abocanha a maior parte da mão-de-obra da empresa, com 44%. Posteriormente surge a Técnica/Engenharia, com 27%, e ainda o Administrativo, com 14%. Tanto o Comercial/Marketing quanto a Produção/Programação utilizam menos de 10% do total de trabalhadores, cada uma.

Como será visto ao final desse capítulo, na análise comparativa entre os dados das empresas locais e ainda incluindo também o mercado nacional, com exceção da Programação, que possui apenas 7% do total de funcionários, a espinha dorsal do processo produtivo, ou seja, o Jornalismo e a Engenharia, são também aqueles que mais ocupam pessoas no mercado nacional, assim como ocorre na TV Atalaia, como apontou a Tabela 7.

No que se refere ao nível de formação destes colaboradores, a Tabela 8 aponta números absolutos e percentuais sobre esse aspecto:

Tabela 8 – Nível de Formação dos Funcionários da TV Atalaia (2014)

Escolaridade	Quantidade de Funcionários	% Sobre o Total de Funcionários
Mestrado/Doutorado	0	0%
Especialização	4	3%
Nível Superior	37	25%
Nível Médio	86	58%
Nível Fundamental	21	14%
Total	148	100%

Fonte: Diversos. Elaboração própria

De acordo com o apresentado na Tabela 8, predominam aqueles que concluíram até o ensino médio, que representam 58% do montante de trabalhadores da organização. Já pessoas com nível superior atinge um percentual de 25%, enquanto que aqueles que estudaram até o ensino fundamental chegam a 14% dos funcionários. Para os que estudaram uma especialização o índice é de apenas 3%, e não figuram Mestres e Doutores no quadro da TV Atalaia.

Sobre a remuneração paga aos trabalhadores da emissora, a Tabela 9 indica a média equivalente nos principais departamentos:

Tabela 9 – Remuneração Média das Principais Áreas da TV Atalaia (2014)

Departamento	Remuneração Média
Administrativo	R\$ 1.438,79
Comercial/Marketing	R\$ 2.306,17
Jornalismo	R\$ 2.011,14
Técnica/Engenharia	R\$ 1.346,24
Produção/Programação	R\$ 1.414,67

Fonte: Diversos. Elaboração própria

Com base no apresentado pela Tabela 9, a média de remuneração do Comercial/Marketing é de R\$ 2.306,17, vindo na sequência o Departamento de Jornalismo, com R\$ 2.011,14. Já na área de Técnica/Engenharia, a remuneração média fica em 1.346,24, no Administrativo incorre em R\$ 1.438,79 e na Produção/Programação em R\$ 1.414,67. Importante frisar que a grande maioria dos funcionários com nível superior que trabalham na emissora, cerca de 69%, ficam justamente no Jornalismo, o que explica em parte essa remuneração média bem superior as demais áreas mencionadas.

Entretanto, se observada novamente a Tabela 7, observa-se que no departamento Comercial atuam apenas 8% dos funcionários, e em contrapartida, como visto na Tabela 9, é nesse mesmo departamento em que está a maior remuneração média da companhia, de R\$ 2.306,17. Essa proporção inversa é explicada em boa parte pela remuneração variável para os trabalhadores do setor, que, recebem percentuais sobre cada contrato de venda fechado. Essa opção de remuneração variável é indicada para algumas empresas, segundo Oliveira (2014), para estimular a capacidade de negociação e persuasão de seus executivos de vendas.

A folha de pagamento total da companhia fica em torno de R\$ 203.000,00 por mês, que chegará, muito provavelmente, a R\$ 215 mil ainda em 2014, devido a projetos de novas contratações que estão em andamento nas pautas de reuniões do grupo.

A primordial forma de obtenção de receita é a veiculação de comerciais, e a TV Atalaia tem um faturamento mensal médio de R\$ 3.900.000,00, sendo os principais clientes da emissora o Governo do Estado, o Governo Municipal e o Caju Cap, que compram, em média, 18%, 13% e 6% desse faturamento todo mês, respectivamente. Além, evidentemente, dos valores repassados pela cabeça-de-rede, a Rede Record, que lideram esse montante com uma participação de aproximadamente 40% da receita total.

Há uma dependência muito grande da TV Atalaia quanto a obtenção de recursos centralizada em 3 instituições: Record, Estado e Município. Isso pode significar uma fragilidade ou ser, no mínimo, considerado um ponto arriscado para a emissora sergipana.

Já sobre fornecedores, os que possuem maior representatividade na empresa são a Sony, distribuidora de peças, máquinas e equipamentos de jornalismo e engenharia, e a Refrigeração Carvalho, responsável pela venda e manutenção de geradores, ar condicionados e afins, que chegam a custar para a TV Atalaia, por mês, R\$ 24.000,00 e R\$ 19.000,00, respectivamente. Isso quando não ocorrem alguns eventos (como o Pré-caju, por exemplo, que é exibido ao vivo pela emissora) e são solicitados serviços extras para esses fornecedores.

Para os funcionários, o principal ponto fraco da Gestão da emissora está no fato da aceitação das limitações impostas pela Rede Record. Essas limitações dizem respeito principalmente ao conteúdo da programação e ao formato dos programas, que, muitas vezes, precisam ter o aval da Igreja Universal, e não da cabeça-de-rede televisiva. Segundo estes colaboradores, essencialmente os mais antigos, na época em que a parceria era com o SBT não existiam esses tipos de imposições, e a liberdade era bem maior. Enfim, foi uma mudança percebida pelos colaboradores após a transição.

Há também o fato de falta de padronização em alguns setores e processos. Mas, nesse ponto, a TV Atalaia pretende evoluir, tanto que, atualmente, já passa por uma consultoria externa atuando justamente na otimização de processos, visando identificar e estabelecer mecanismos administrativos que ajudem a aperfeiçoar as atividades da empresa e otimizar os custos, agindo exatamente como aponta Maximiano (1997), buscando a otimização de processos por meio da padronização dos mesmos.

Já sobre os pontos fortes, estes mesmos funcionários apontam a questão da valorização ao povo sergipano, traduzida principalmente na vasta programação local que exhibe a TV Atalaia. Estes programas tratam de assuntos como notícias, entretenimento, cultura, lazer, saúde e bem estar, entre outros, e priorizam profissionais diretos e indiretos e convidados locais, gerando valor e movimentando a economia do audiovisual do município e de todo Estado.

Em se tratando de programação local, de fato a TV Atalaia possui uma extensa grade de programas de cunho regional. Entre estes, podem ser citados o “Você em Dia”, programa diário matinal de entretenimento e informações recheado de matérias produzidas em Sergipe, o “Balanço Geral”, sensacionalista apresentado diariamente no começo da manhã

com notícias de denúncias e solicitações da comunidade, e o “Jornal do Estado”, que possui a 1ª edição ao meio-dia, e a 2ª edição por volta das 19:00, tratando de noticiário mais atual do dia na região.

Porém, é unânime a opinião quando o assunto é o principal programa local da emissora. Todos, sem exceção, citam o “Tolerância Zero”, exibido por volta das 13:00 da tarde, diariamente, conduzido pelo popular apresentador Bareta, como sendo o carro-chefe. O programa traz notícias e acontecimentos policiais da região, tratados sempre de forma bem humorada. Há também atrações musicais locais, que se apresentam toda semana para fazer divulgação de suas bandas e músicas. Há uma mescla de conteúdo que utilizam de improviso e criatividade na condução do programa.

O “Tolerância Zero” é um programa repleto de patrocinadores, que tomam a maior parte do tempo em que a atração está no ar. A quantidade de patrocinadores é tão grande que, por diversas vezes, nem todos conseguem fazer o comercial de seus produtos dentro do programa, tendo de haver um rodízio.

Por esse número elevado de patrocinadores, a TV Atalaia não tem qualquer gasto com o “Tolerância Zero”. Ele é sustentado, totalmente, pelas inserções comerciais que ocorrem dentro do programa, que gera uma receita significativa para a emissora, pagando salários de toda produção e condução do programa, e ainda sobrando valor para o grupo Atalaia. Ou seja, é um excelente negócio para a emissora, financeira e economicamente falando, manter o “Tolerância Zero” no ar, já que não possui qualquer custo com isso, e ainda consegue bons resultados.

Além disso, o “Tolerância Zero” consegue, costumeiramente, ser também líder de audiência local. Quando não é o primeiro, ele se estabelece no segundo lugar entre os mais assistidos em seu horário em Sergipe (o que acontece também com os telejornais da emissora). Isso corrobora na utilização e indicação do “Tolerância Zero” como principal programa local da emissora. A quantidade elevada de recursos que ele traz para a empresa, e a aceitação nos lares sergipanos do seu conteúdo e formato, são essenciais para a permanência dele no ar já há mais de 10 anos.

Para os patrocinadores do “Tolerância Zero”, mostrar e divulgar os produtos e serviços que oferecem no programa de Bareta é garantia de levar sua marca e estoque disponível a grande parte do Estado, já que a audiência e o preço acessível de comercialização

permitem divulgar sua companhia num programa de televisão aberta para tentar captar mais clientes através de um meio de grande penetração nos lares sergipanos.

Finalizando, há ainda uma vantagem importante principalmente em comparação com a concorrente direta, a TV Sergipe, que é no tocante a liberdade comercial. A Rede Globo consome grande parte dos horários diários da TV com comerciais nacionais, sobrando alguns para uso de venda da TV Sergipe. Na TV Atalaia, a Record utiliza, em comparação, cerca de 30% menos espaços da programação, podendo a emissora aracajuana comercializar mais *spots* e exibir mais produtos e serviços locais durante seus intervalos entre programas. Esse também é um diferencial da TV Atalaia, pois não há a necessidade de “escolher” entre quais clientes terá de vender seus espaços na programação, e, ainda, a promoção e divulgação de clientes locais ajuda a fortalecer a Economia local.

Sintetizando, uma disposição com as principais características da Gestão da TV Atalaia é observada no Quadro 5:

Quadro 5 – Principais Características da Gestão da TV Atalaia

TV Atalaia	Características da Gestão
Pontos Positivos	- Vasta Programação Local; - Gestores Experientes e Admirados; - Maior Espaço na Grade para Venda e Exibição de Comerciais Locais
Pontos Negativos	- Intensa Participação da Cadeia Familiar na Alta Administração; - Enorme Dependência no Repasse de Recursos da Cabeça-de-rede; - Falta de Padronização em Setores e Processos; - Menor Liberdade na Programação Após a Troca da Cabeça-de-rede;

Fonte: Diversos. Elaboração própria

Das principais características da Gestão da companhia, pode ser citada a grande quantidade de conteúdo local que de fato foi identificada na grade de programação da emissora durante essa pesquisa, isso contribui significativamente com o respeito que os gestores da firma possuem de seus subordinados, algo perceptível somente na TV Atalaia, entre as quatro empresas estudadas. Em contrapartida, a participação maciça de pessoas ligadas a família Franco na Alta Administração do conglomerado, tende a causar conflitos de interesses e problemas de relacionamento, como inclusive alerta Chiavenato (2000). A numerosa e arriscada dependência financeira que existe quanto aos repasses da cabeça-de-rede (TV Record) já são considerados reflexos dessa fraqueza na Gestão da empresa, que não

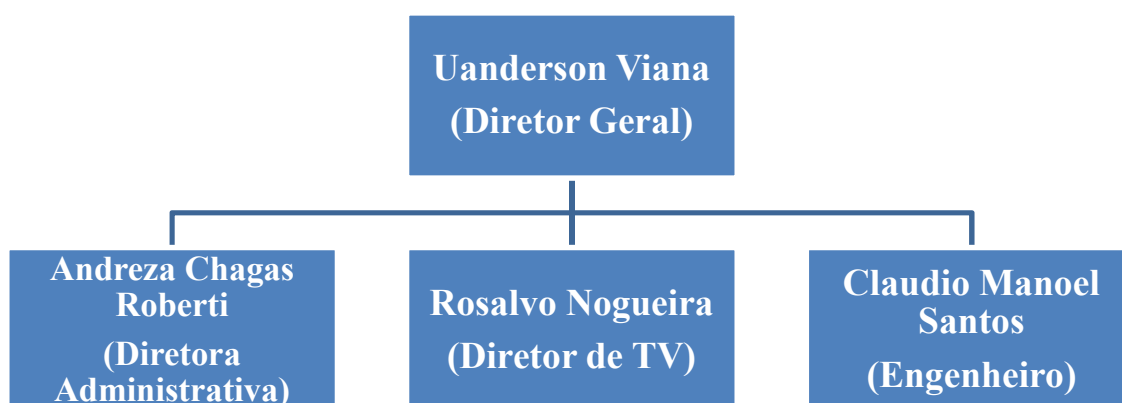
teria conseguido visualizar esse risco ao fechar contrato com a emissora matriz. Segundo Assaf Neto (2003), é bastante vulnerável para qualquer companhia manter praticamente a metade das origens de seus recursos financeiros sobre uma única fonte, que deveria na verdade ser bem segregado, bem diluído, garantindo assim possibilidades caso alguma origem venha a passar por dificuldades. No mais, a TV Atalaia foi aquela em que foi possível identificar a maior satisfação e o maior comprometimento por parte dos funcionários para com a empresa em que trabalham.

4.3 TV Canção Nova Aracaju

Já a TV Canção Nova Aracaju está instalada na Rua Paulo Henrique Machado Pimentel, nº 95, bairro Inácio Barbosa, onde possui um prédio relativamente pequeno, principalmente se comparado com os imóveis das 3 concorrentes, onde funciona toda plataforma administrativa e produtiva da emissora católica.

A estrutura da Gestão da empresa está configurada conforme a Figura 5:

Figura 5 – Organograma Gestão TV Canção Nova Aracaju



Fonte: Diversos. Elaboração própria

O Direto Geral, Uanderson Viana, foi designado pela Rede Canção Nova de São Paulo, para conduzir a emissora local. Essa é uma prática comum da rede, que, desde sua inauguração em Sergipe, tem direcionado representantes para comandar as ações na afiliada de Aracaju, sempre escolhidos através de um Conselho que elege o novo líder. Além disso, há um rodízio nesse cargo, e, geralmente de dois em dois anos, a Canção Nova SP faz uma troca nessa função, enviando uma nova pessoa. Segundo funcionários da emissora local, esse rodízio tem a intenção de trazer novas ideias e conceitos para a organização em Sergipe, já

que uma nova “cabeça” passa a liderar a Gestão da empresa na capital sergipana de tempos em tempos.

Em geral, isso faz com que a passagem de um Diretor Geral crie a expectativa de intensidade e boas ações, já que é temporária. Traz também uma perspectiva de novos desafios aos funcionários, uma vez que cada um tem uma maneira diferenciada de liderar, mas sempre com a mesma ideologia. Além de tudo, existe bastante transparência nesse processo, o que, de acordo com Chiavenato (2000), aumenta a credibilidade da gestão junto a companhia.

Já Andreza Chagas (Diretora Administrativa), Rosalvo Nogueira (Diretor de TV) e Claudio Manoel (Engenheiro, responsável pela área técnica e de elétrica) não são enviados pela “matriz” paulista, são cidadãos locais, que possuem, aliás, experiência no mercado sergipano de televisão, tendo trabalhado, inclusive, em outras emissoras de canal aberto do Estado.

Para a grande maioria dos funcionários da emissora, uma das principais características da Gestão da Canção Nova Aracaju é a administração participativa, pois todos tem a permissão para opinar e sugerir em qualquer ponto que envolva a empresa. Para Mayo (2003), inclusive, essa é uma boa prática que deveria ser utilizada com maior frequência em instituições empresariais.

Além disso, há também o tratamento uniforme para com funcionários e missionários voluntários que colaboram com as atividades da TV, isso gera um comprometimento fiel entre os que lá trabalham, seja de forma remunerada ou voluntariamente. Percebe-se então equidade, elemento essencial para um bom clima organizacional de acordo com Sirota, Mischkind & Meltzeri (2005). É possível citar também a fê, outro fator muito citado entre os funcionários que está intrinsecamente ligado a Gestão da empresa, que, para eles, mesmo que não possa ser medido, traz muita orientação a administração do empreendimento.

A Canção Nova Aracaju atua com menos de 50 colaboradores (em torno de 46), sendo que, destes, 60% são funcionários registrados e 40% são de missionários voluntários. A folha de pagamento gira em torno de R\$ 92.000,00 por mês, já incluindo todos os encargos devidos.

Entre registrados e voluntários, os 46 funcionários da emissora estão distribuídos nas seguintes áreas:

Tabela 10 – Quantidade de Funcionários por Departamento da TV Canção Nova Aracaju (2014)

Departamento da Empresa	Quantidade de Funcionários	% Sobre o Total de Funcionários
Administrativo	10	22%
Comercial/Marketing	3	7%
Técnica/Engenharia	5	11%
Jornalismo	18	39%
Produção/Programação	10	22%
Total	46	100%

Fonte: Diversos. Elaboração própria

De acordo com a Tabela 10, 39% dos colaboradores da TV Canção Nova Aracaju estão relacionados com a área de Jornalismo, 22% com o setor de Produção/Programação, 22% para o Administrativo, 11% para a Técnica/Engenharia e 7% situam-se no Comercial/Marketing.

Sobre a média de pagamento aos funcionários da TV Canção Nova, a Tabela 11 traz esses números:

Tabela 11 – Remuneração Média das Principais Áreas da TV Canção Nova Aracaju (2014)

Departamento	Remuneração Média
Administrativo	R\$ 1.265,32
Técnica/Engenharia	R\$ 1.235,12
Jornalismo	R\$ 1.452,15
Produção/Programação	R\$ 1.201,67

Fonte: Diversos. Elaboração própria

Como pode ser visto na Tabela 11, a remuneração média dos colaboradores dos dois principais departamentos fica entre R\$ 1.452,15, para a área de Jornalismo e R\$ 1.265,32 para o Administrativo. Na área Técnica/Engenharia essa média fica em R\$ 1.235,12, e na Produção/Programação atinge R\$ 1.201,67.

Esses valores ficam bem abaixo dos vistos na TV Aperipê (Tabela 6) e na TV Atalaia (Tabela 9), algo que será mais bem comparado ao final desse capítulo, com o confronto dos dados das emissoras sergipanas, e ainda os do mercado nacional.

Além disso, no quadro geral predominam pessoas com formação de nível superior, como mostra a Tabela 12:

Tabela 12 – Nível de Formação dos Funcionários da TV Canção Nova Aracaju (2014)

Escolaridade	Quantidade de Funcionários	% Sobre o Total de Funcionários
Mestrado/Doutorado	0	0%
Especialização	9	19%
Nível Superior	14	31%
Nível Médio	10	21%
Nível Fundamental	13	29%
Total	46	100%

Fonte: Diversos. Elaboração própria

Conforme apontado na Tabela 12, funcionários com formação de nível superior equivalem a 31% do total, seguido muito de próximo de colaboradores com formação em nível fundamental, que chega a 29%. Cidadãos formados até o nível médio são 21% e com especialização são cerca de 19%. Na Canção Nova não constam Mestres ou Doutores atuando.

Nesse quesito há uma inversão. Enquanto que na TV Canção Nova consta um percentual maior para pessoas com nível superior, como mostra a Tabela 12, há uma remuneração média menor que R\$ 1.500,00 em todos os setores da firma, como apontado na Tabela 11. Esse fato representa bem a participação dos trabalhadores dentro da companhia, que se percebe ser algo natural, de querer estar lá, e não de vínculo profissional ou empregatício, como deveria ser a princípio. Talvez por isso, também, não existam medidas reais de enfrentamento de crises financeiras dentro da instituição. Fatos como esses levam a crer que a emissora necessita de maior profissionalização na gestão da empresa.

A empresa tem um faturamento de, aproximadamente, R\$ 210.000,00 por mês, obtidos, primordialmente, pelas doações realizadas pelos fieis associados da emissora e pelo repasse mensal da cabeça-de-rede. Além destes, outro meio pelo qual a firma consegue captar recurso é através de eventos realizados, onde são vendidos livros, lembranças, enfeites e diversos outros bens culturais como recordação a valores acessíveis.

Estes eventos são produzidos, pelo menos, uma vez por mês, sendo que, em alguns meses, personalidades do âmbito religioso são convidadas a participar, como, por exemplo, os padres Fábio de Mello e Marcelo Rossi, o que encarecem o valor da entrada,

mas, em contrapartida, aumenta consideravelmente a quantidade de participantes, levantando mais renda para a emissora.

Estes eventos são essenciais na estratégia de Gestão da emissora, pois são responsáveis por cerca de 20% da receita de todo ano, já que atraem, inclusive, caravanas de outros Estados. Dentre estes eventos, denominados internamente de “acampamentos”, podem ser citados o Ciclo do Terço, Encontro de Oração, a Tarde de Misericórdia e, principalmente, o Hosana, show de música gospel que acontece sempre no início do ano, nos mesmos dias do Pré-caju, que é o maior evento católico do Estado, e recebe no total pouco mais de 20.000 pessoas para assistir as atrações. Além da economia informal, que se aglomera ao redor do evento para vender itens religiosos, a emissora avalia que durante esse período, são girados em torno de R\$ 230.000,00 entre ambulantes, anunciantes, artistas e o próprio canal.

A principal crítica feita por funcionários a Gestão da emissora é a não abertura a veiculação comercial. A Canção Nova Aracaju não exhibe e nem vende propaganda comercial, o que vai ao encontro do que seria, em tese, o objetivo primordial de qualquer emissora de televisão. Segundo entrevistados, a Gestão poderia abrir essa possibilidade, o que seria importante para dar maior desenvolvimento a empresa, desde que os comerciais não choquem com a proposta de fé da emissora (propaganda de produtos como bebida e cigarro jamais seriam veiculadas, por exemplo), eles chegariam para dar um maior aporte financeiro a instituição, algo que, até a realização destas entrevistas, não era sequer cogitado pela Gestão do empreendimento. O que torna os associados os maiores financiadores da empresa, causando grande e arriscada dependência, já que não há uma obrigação entre estes associados em efetuar doações. Porém, até então, os associados tem garantido a manutenção e as atividades do conglomerado, mesmo com dificuldade quanto a tecnologia enfrentadas, justamente pela falta de recursos para investimentos mais audaciosos.

Os principais fornecedores da Canção Nova Aracaju são a Refrigeração Carvalho, que cuida da manutenção e conservação dos equipamentos técnicos e do ar condicionado da emissora, e a Login Informática, onde são adquiridos materiais de escritório e informática para uso pela empresa. A TV católica desembolsa, em média, R\$ 18.000,00 e R\$ 16.800,00 por mês, respectivamente, com pequenas variações a depender de cada necessidade e dos eventos realizados.

Já quanto as ações sociais, a Canção Nova Aracaju possui projetos voltados a formação espiritual de jovens e adultos, acolhendo, entre outros, cidadãos excluídos da

sociedade, como dependentes químicos e alcoólatras. Este inclusive é um forte aspecto das indústrias criativas, como aponta a SEC (2011), ao levantar a preocupação com os menos favorecidos que estaria incorporada a estas indústrias.

Estas pessoas, em certas ocasiões, são enviadas para recuperação na Canção Nova de São Paulo, onde interagem e participam de grupos de apoio. Lá existe um Instituto e uma Faculdade, que oferece curso superior em Comunicação, Rádio e TV, Jornalismo, Letras e Administração, que podem ser cursados por essas pessoas em recuperação, com o objetivo de trazer de volta esse cidadão para dentro da sociedade. Porém, a grande maioria das pessoas acolhidas pela Canção Nova Aracaju se tratam e se orientam na capital sergipana mesmo, até porque devido a toda situação em que já se encontram, muitas se recusam a realizar tal deslocamento.

Os principais programas da TV Canção Nova Aracaju são o “Sou da Família”, que vai ao ar toda sexta-feira das 15:30 as 16:30, e é responsável pela maior audiência local da emissora, e é um programa dedicado a família e a união espiritual da mesma, o “Caminhos de Unidade”, que é programa local apresentado pelo arcebispo de Aracaju e exibido para todo Brasil, com mensagens da Bíblia e da Igreja Católica, e o “Boa Nova”, transmitido todo domingo pela manhã, as 07:30, horário geralmente reservado pelos católicos a desenvolver ritos de oração. Chama a atenção o fato de um programa local, como o “Caminhos de Unidade”, ser exibido em todo Brasil, levando uma produção regional aos televisores de todo país. Segundo a emissora, junto a este, mais 2 ou 3 programas produzidos em Aracaju estão nessa mesma situação, sendo transmitidos para todo território nacional.

Curiosamente, mesmo com esse aspecto de espaço nacional, a produção e transmissão ainda não é totalmente digital. Já há um transmissor digital em teste, mas ainda estão no aguardo da renovação de todo parque tecnológico interno. A previsão dada pela alta Gestão da empresa é de que até o final de 2014 toda produção e transmissão já esteja totalmente digitalizada de forma oficial, o que terá culminado num investimento total de mais de 1 milhão de reais, já que tudo é importado. A TV Canção Nova Aracaju é, no momento, a única emissora de televisão aberta local a não transmitir oficialmente em sinal digital.

A Gestão da empresa espera também implantar, em até dois anos, o primeiro jornal local da emissora, que trará apenas noticiário positivo, sem espaço para notícias “ruins” do dia-a-dia, como crimes. Para a emissora, o fato de ser uma entidade ligada a Igreja Católica, faz com que o intuito seja levar apenas mensagens que tragam bons fluídos as

famílias sergipanas, fazendo inclusive crítica a TV Atalaia, que, segundo a Canção Nova, por também ser vinculada a uma Igreja, só que a Assembleia de Deus, deveria prezar mais pela carga “trágica e emocional” que carrega seus telejornais, indo de encontro ao que prega os anseios cristãos, independente da ramificação espiritual a qual esteja ligada.

Para terminar, o lucro mensal da emissora costuma ficar na casa dos R\$ 31.500,00, atendendo ao percentual fixado pela Gestão em 15% de margem de lucratividade. A princípio, a alta Administração já idealiza elevar esse percentual, em 2015, para 19%, pois, de acordo com ela, a criação do jornal local e a digitalização total do canal devem aumentar em torno de 32% o número de associados permanentes e doadores esporádicos. Porém, esse é um dado ainda em análise pela Gestão da empresa e que deve ser definido até o segundo semestre de 2014.

E, enfim, representando as características da Gestão da TV Canção Nova Aracaju, a Quadro 6 traz alguns desses principais itens:

Quadro 6 – Principais Características da Gestão da TV Canção Nova Aracaju

TV Canção Nova Aracaju	Características da Gestão
Pontos Positivos	- Programação Voltada a Família; - Principal e Maior Gestor Enviado Pela “Matriz”; - Administração Participativa Entre Todos;
Pontos Negativos	- Total Dependência da Doação de Associados; - Dificuldades Financeiras; - Não Utilização ou Veiculação de Intervalos Comerciais; - Enorme Influência da Igreja Católica.

Fonte: Diversos. Elaboração própria

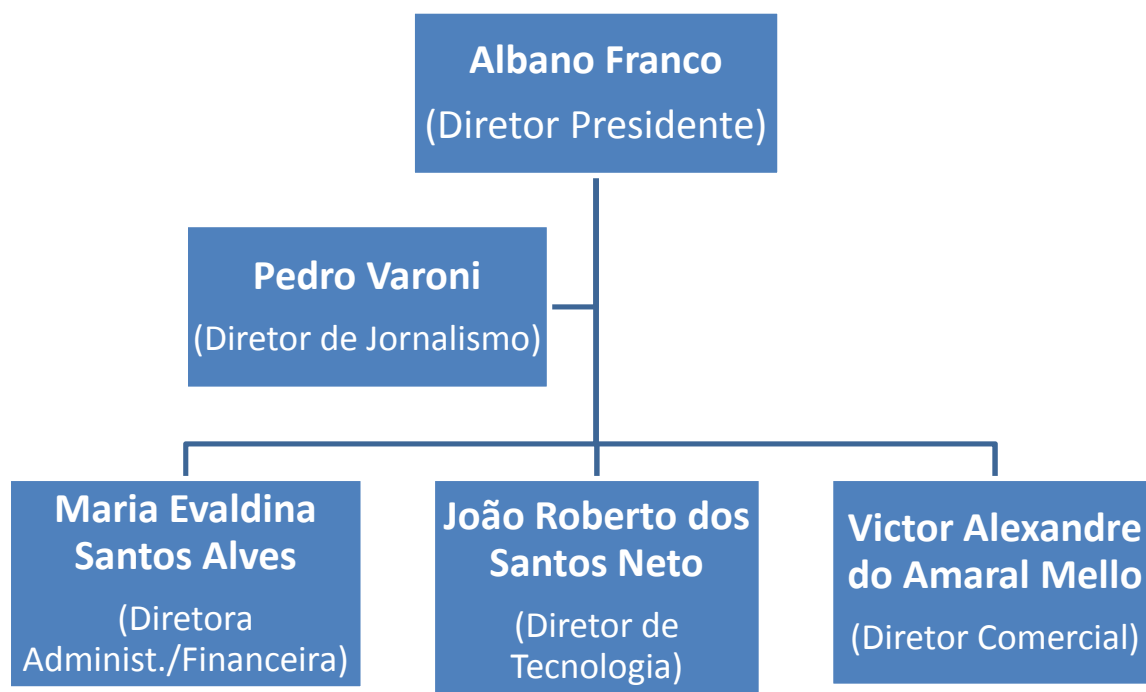
Sem dúvida, o principal ponto a destacar do Quadro 6 diz respeito as constantes dificuldades financeiras enfrentadas pela TV Canção Nova Aracaju. Como firma empresarial, é essencial a existência de planos de ação para suprir esse período, algo que não consta nos atos da gestão da emissora. A venda de horários comerciais poderia amenizar um pouco essas turbulências econômicas da companhia, porém, essa possibilidade é totalmente desconsiderada pela gestão do empreendimento, algo que soa estranho principalmente em se tratando de uma pessoa jurídica. Maior flexibilidade, abertura ao novo e poder de adaptação talvez fossem fundamentais para um bom andamento da gestão da emissora, que tende a passar por maiores dificuldades caso novas possibilidades não sejam consideradas.

4.4 TV Sergipe

Por último, a TV Sergipe, líder do mercado local, com o CNPJ 13.029.459/0001-60, está localizada na Rua Alto do Morro da TV, sem número, no bairro Cidade Nova, onde conta com um prédio bem estruturado onde funciona a área administrativa e operacional, com modernos ambientes no setor de produção e gravação.

A estrutura da Gestão está desenhada conforme aponta a Figura 6, destacada a seguir:

Figura 6 – Organograma Gestão TV Sergipe



Fonte: Diversos. Elaboração própria

Albano Franco é um antigo conhecido da sociedade sergipana. Ex-governador do Estado, goza ainda de bastante influência no cenário político e econômico da região. Maria Evaldina e Victor Alexandre cresceram dentro da emissora, onde iniciaram suas trajetórias como auxiliar de contabilidade e repórter, respectivamente, ambos há mais de 15 anos. Após atingirem alguns degraus mais elevados, tornaram-se diretores e responsáveis pela gestão da empresa.

Já João Roberto dos Santos Neto era responsável pelo setor de radiofrequência até o ano de 2010, quando houve uma reformulação completa no departamento, onde, hoje, consta como responsável maior pela Tecnologia (que abrange tanto as atribuições de TI quanto de Engenharia) o senhor João Roberto.

Pedro Varoni, responsável pelo Jornalismo, foi indicado e encaminhado pela Rede Globo, em substituição ao ex-diretor, o senhor Roberto Gonçalves, que sofreu muitas críticas de cunho pessoal e profissional durante os três anos em que conduziu o departamento. Desde sua chegada, no final de 2013, Varoni já conseguiu mudar significativamente o clima que incomodava muitos profissionais da área, que em casos extremos não podiam sequer realizar reportagens denunciando maus serviços públicos prestados a comunidade (como no caso da saúde municipal e estadual), e ainda sofriam, segundo eles, perseguição pelo então “chefe”. Além disso, o atual gestor é muito mais acessível e próximo de seus subordinados, o que elevou sobremaneira a satisfação dos funcionários da área. Esses são exemplos que podem ser citados que ajudaram a melhorar o ambiente do jornalismo da TV Sergipe, e ajudaram a trazer um pouco mais de tranquilidade ao departamento.

Para boa parte dos funcionários, uma das principais características positivas da Gestão da firma é no que diz respeito a administração de recursos. Utilizando de um sistema de gerenciamento de orçamento, as decisões podem ser tomadas a qualquer momento de acordo com a disponibilidade de recursos de cada setor, o que garante, também, manter o controle sobre os gastos da empresa, em paralelo a orientações de controle de gestão referenciadas por Sobanski (2000). Além disso, o fato de ser afiliada da Rede Globo de Televisão, vem a fortalecer a marca da TV Sergipe junto aos clientes e telespectadores, o que tornaria mais fácil a condução da empresa, inclusive dando maior poder em negociações com clientes e fornecedores.

No tocante ao mercado de trabalho, a TV Sergipe finalizou o ano de 2013 empregando 219 pessoas, nos mais diversos setores, como é possível ver na Tabela 13:

Tabela 13 – Número de Funcionários TV Sergipe, de 2006 a 2013

Ano	Número de Funcionários
2006	193
2007	200
2008	208
2009	208
2010	198
2011	200
2012	224
2013	219

Fonte: Diversos. Elaboração própria

Analisando a Tabela 13, se comparado o total de 2013 com o de 2006, o número de pessoas empregadas na emissora aumentou 13%. Além disso, é possível identificar que desde 2007 a TV Sergipe mantinha em seu quadro um número igual ou superior a 200 colaboradores, excluindo o ano de 2010, onde ocorreu uma debandada de demissões proferidas pelo então novo Superintendente, o Sr. Paulo Siqueira, que chegara incumbido de enxugar a folha de pagamento da empresa. Principalmente por isto, seu mandato foi desfeito em pouco mais de um ano, tanto que, já em 2012, a quantidade de funcionários atingiu um recorde no grupo atingindo os 224 trabalhadores formais. No momento dessa pesquisa a TV Sergipe contava com 222 pessoas em seu quadro funcional.

Destes 222 funcionários, a disposição dentro da empresa encontra-se elencada na Tabela 14:

Tabela 14 – Quantidade de Funcionários por Departamento da TV Sergipe (2014)

Departamento da Empresa	Quantidade de Funcionários	% Sobre o Total de Funcionários
Administrativo	40	18%
Comercial/Marketing	29	13%
Técnica/Engenharia	67	30%
Jornalismo	64	29%
Produção/Programação	22	10%
Total	222	100%

Fonte: Diversos. Elaboração própria

De acordo com a Tabela 14, 30% dos funcionários são ligados a área de Técnica/Engenharia, enquanto que 29% estão vinculados ao departamento de Jornalismo. 18% ainda são alocados no Administrativo, 13% no setor Comercial/Marketing, e os 10% restantes trabalham na Produção/Programação da emissora.

Quanto a remuneração dos trabalhadores, a Tabela 15 traz um apanhado com a média de cada área:

Tabela 15 – Remuneração Média das Principais Áreas da TV Sergipe (2014)

Departamento	Remuneração Média
Administrativo	R\$ 1.498,68
Comercial/Marketing	R\$ 2.318,36
Jornalismo	R\$ 2.113,45
Técnica/Engenharia	R\$ 1.387,62
Produção/Programação	R\$ 1.404,45

Fonte: Diversos. Elaboração própria

Como é visto na Tabela 15, a média de remuneração no departamento de Técnica/Engenharia é de R\$ 1.387,62, perdendo para as áreas de Comercial/Marketing, Jornalismo, Administrativo e Produção/Programação, onde as médias ficam em R\$ 2.318,36, R\$ 2.113,45, R\$ 1.498,68 e R\$ R\$ 1.404,45, respectivamente. Ou seja, apesar de deter uma maior parcela de trabalhadores da empresa, o departamento de Engenharia não remunera ao mesmo nível de outros setores, mesmo que estes últimos detenham uma quantidade menor de funcionários. Isso pode ser explicado, em partes, pelo elevado número de pessoas trabalhando na base desse departamento e que são remunerados com menos de dois salários mínimos. A folha de pagamento total da empresa gira em torno de R\$ 290.000,00 por mês, incluindo os encargos trabalhistas.

Sobre a formação acadêmica de seus trabalhadores, na Tabela 16 figura a distribuição referente a qualificação dos funcionários da empresa:

Tabela 16 – Nível de Formação dos Funcionários da TV Sergipe (2014)

Escolaridade	Quantidade de Funcionários	% Sobre o Total de Funcionários
Mestrado/Doutorado	0	0%
Especialização	29	13%
Nível Superior	109	49%
Nível Médio	57	26%
Nível Fundamental	27	12%
Total	222	100%

Fonte: Diversos. Elaboração própria

Pelo disposto na Tabela 16, 49% dos que trabalham na TV Sergipe possuem nível superior, estando, a maioria destes, alocados no setor de Jornalismo (o que talvez explique uma remuneração média maior). Além disso, outros 13% dos funcionários possuem algum tipo de especialização. Somados, o percentual de trabalhadores com formação superior ou de

pós-graduação chega a 62%, considerado significativo em um país como o Brasil, mas condizente com as colocações de Frischtak, Davies & Chateaubriand (2013), Pettit (2005) e FIRJAN (2008), que expuseram como benefício social das indústrias criativas o fato de possuírem um elevado número de mão-de-obra com maior qualificação.

Entretanto, mesmo sendo entre as emissoras sergipanas aquela que possui uma maior parcela dos funcionários com nível superior, como mostrou a Tabela 16, suas remunerações médias constantes na Tabela 15, em contrapartida, não são as maiores do segmento, ficando atrás, em vários departamentos, principalmente da TV Atalaia, algo que será mais bem avaliado no próximo subcapítulo, que traz uma análise comparativa entre os dados das quatro empresas pesquisadas, com a inclusão ainda de dados nacionais.

Quanto ao faturamento da TV Sergipe, na Tabela 17 a seguir constam os números referentes a esse quesito no período de 2002 a 2013. Imprescindível observar o valor que representa o repasse da Rede Globo, que faz parte do faturamento mensal da emissora aracajuana, sem esse repasse, a receita da TV Sergipe cairia substancialmente, o que permite afirmar que sem a Rede Globo, a TV Sergipe muito precisaria se esforçar para manter seu padrão:

Tabela 17 – Faturamento TV Sergipe, de 2002 a 2013

Ano	TV Sergipe	Valor Repasse Globo	Total
2002	17.450.185,04	3.961.156,89	21.411.341,93
2003	11.545.320,54	5.489.216,59	17.034.537,13
2004	14.002.958,46	6.273.860,20	20.276.818,66
2005	16.104.779,48	6.504.490,52	22.609.270,00
2006	15.954.852,08	8.188.115,72	24.142.967,80
2007	17.941.310,85	12.171.552,18	30.112.863,03
2008	21.852.971,22	13.445.463,10	35.298.434,32
2009	23.177.580,11	13.483.658,49	36.661.238,60
2010	26.525.932,80	16.294.489,94	42.820.422,74
2011	26.909.198,00	20.645.430,61	47.554.628,61
2012	24.520.845,50	20.341.877,95	44.862.723,45
2013	24.782.737,33	27.003.588,96	51.786.326,29

Fonte: Diversos. Elaboração própria

Pela Tabela 17, se avaliada a evolução de 2002 a 2013, o crescimento no faturamento da TV Sergipe atingiu os 141%. Porém, se excluída dessa análise a quantia repassada pela Globo, esse crescimento passa a ser bem menor, de 42%. E, indo mais além, se comparada a evolução somente do repasse Globo, essa expansão foi de extraordinários 581%.

Ou seja, é possível afirmar que, para a TV Sergipe, tem sido um excelente negócio ser afiliada local da Rede Globo de Televisão, pelo menos financeiramente.

Com a avaliação desse dado, observa-se que a dependência que se mantém sobre os valores da Globo são uma fragilidade da Gestão da emissora sergipana. Deveria haver uma maior segregação entre os principais valores, pra disseminar o risco do negócio. Seria praticamente um desastre se a Globo decidisse não renovar o contrato de afiliação com a TV Sergipe em algum momento.

A dependência é tamanha que, no ano de 2013, o valor da Globo, que atingiu R\$ 27 milhões de reais, foi superior ao montante de todos os demais clientes juntos, que chegou a R\$ 24,7 milhões de reais. Deste último total, podem ser citados como principais clientes o Governo do Estado de Sergipe, que só no ano de 2013 exibiu em torno de R\$ 3 milhões de reais na emissora, a Universidade Tiradentes, responsável por desembolsar aproximadamente R\$ 1,2 milhões de reais também no ano passado, a Construtora Cosil, que gastou R\$ 1 milhão de reais em comerciais na afiliada da Globo, e os Shoppings Jardins e Riomar, que pertencem ao mesmo grupo empresarial, que veicularam cerca de R\$ 913 mil e R\$ 891 mil reais, respectivamente, durante todo o ano de 2013.

Quanto aos fornecedores, aqueles que atuam com maior representatividade dentro da TV Sergipe são a Nagem, que disponibiliza materiais de expediente e informática, a Pisolar, que fornece itens de construção e manutenção, e a Braga Refeições, distribuidora de alimentos e refeições, responsável pelo fornecimento de almoço, café da manhã e lanches aos funcionários da emissora. Eles obtiveram ganhos com vendas para a TV Sergipe em torno de R\$ 166.000,00, R\$ 138.800,00 e R\$ 241.000,00, respectivamente, somente no ano de 2013.

Outra característica da Gestão da TV Sergipe é a centralização de poder. Todos os entrevistados ligados a esta emissora, sem exceção, citaram esse ponto como negativo na Gestão da empresa. A condução da firma é feita sob “mão-de-ferro” pelos 4 diretores, sem espaço para opinião ou participação dos demais funcionários na maioria dos setores. Há ainda um clima de insegurança quanto ao emprego no ambiente da instituição, o que vai na contramão de ambiente empresarial saudável que propõe Marras (2000). Segundo os funcionários, a pressão é excessiva e cotidiana, e não vem acompanhada do reconhecimento quando devido, o que torna o ambiente muitas vezes insustentável, o que, inclusive, é um risco elevado se não for bem administrado em qualquer organização, de acordo com Sirota,

Mischkind & Meltzeri (2005). Talvez, por esse motivo, a TV Sergipe seja, entre as 4 emissoras analisadas, aquela que possuía, no momento de realização das entrevistas deste trabalho, a maior quantidade de ações judiciais iniciadas por atuais ou ex-funcionários. Dentre alegações de demissão indevida, acúmulo de função, entre outros, há, ainda, em andamento, uma ação de assédio moral e sexual contra um ex-Diretor de Jornalismo da emissora, que já não pertence mais ao quadro da empresa. Enfim, isso serve para exemplificar o clima pouco amigável em que convivem os funcionários da afiliada da Globo em Sergipe. Há a necessidade, sobretudo, de maior profissionalização na Gestão da emissora.

Entretanto, há também a preocupação com a sustentabilidade. A TV Sergipe mantém parceria com o CARE (Cooperativa dos Agentes Autônomos de Reciclagem de Aracaju), para coleta seletiva de lixo. Materiais descartados como plástico, vidro e papel são recolhidos e levados para reciclagem, evitando assim, serem desprezados de qualquer forma, visando, dessa forma, preservar a medida do possível o meio ambiente, algo inerente as indústrias e a comunidade na sociedade do conhecimento, conforme defende Reis (2008).

A Gestão da TV Sergipe investe a maioria de seus recursos em seus telejornais, tanto que, seus principais programas, são justamente os noticiários diários “SETV 1ª edição” (jornal local apresentado no horário do almoço, as 12:15), “SETV 2ª edição” (segunda parte desse jornal, exibido por volta das 19:15), e o “Bom Dia Sergipe” (programa próprio mais extenso, com uma hora de duração e que se inicia as 06:30 da manhã) . Além deles, outros programas como o Viva Esporte (esportivo que vai ao ar aos sábados pela manhã) e o Terra Serigy (também exibido aos sábados, antecedendo o SETV1) são considerados destaques da programação local da emissora.

São desenvolvidos também projetos sociais e eventos culturais e esportivos, como o “Amigos da Escola”, que promove e incentiva a realização de eventos sociais em escolas públicas de todo Estado; o “Levanta Poeira”, que divulga a cultura local através de uma competição entre quadrilhas juninas de todo Sergipe; e, ainda, a “Copa TV Sergipe de Futsal” e a “Volta Aracaju”, ambas competições esportivas, que estimulam a prática de esportes e premiam os mais bem classificados, dando oportunidades a atletas que não desfrutam normalmente de grande visibilidade. Esses eventos fomentam a Economia de toda região, já que movimentam recursos na capital e no interior, ao levar entretenimento e negócios as localidades em que são realizados.

Porém, o principal projeto social realizado pela TV Sergipe é o “Mãos Amigas”, que arrecada doações, em diversas formas, que são destinadas a instituições de caridade da região. Em 2013, por exemplo, foram beneficiadas com essas doações três entidades beneficentes locais, que pertencem ao 3º setor da Economia: a APADA (Associação de Pais e Amigos dos Deficientes Auditivos), a Casa de Apoio ao Bom Samaritano, e o Externato São Francisco.

As doações recebidas pela APADA foram importantíssimas para conseguir atender mais famílias de deficientes auditivos da região, já que, ao final de 2013, 84 pacientes com idade entre 4 e 30 anos eram atendidos pela instituição. Com os recursos, essa quantidade de atendimentos pode ser elevada em 10% no ano de 2014.

Já para a Casa de Apoio Bom Samaritano, o “Mãos Amigas”, que acontece desde o ano de 2003 e a partir de então já beneficiou mais de 30 instituições de caridade, veio para melhorar a qualidade de vida de muitas pessoas desfavorecidas e necessitadas. Acompanhando 9 pessoas portadoras do vírus HIV, sendo que 5 residem na ONG e 4 passam lá a maior parte do dia, as doações recebidas foram fundamentais para aquisição de mais medicamentos e itens de enfermagem, que em alguns meses não podem ser adquiridos por falta de recursos, e que são essenciais para uso no tratamento.

O Externato São Francisco, que funciona como uma creche para crianças que possuem pais sem condições financeiras, cuida de 115 crianças entre 2 e 6 anos de idade, e, com os valores repassados, conseguiu realizar uma reforma nos banheiros da ONG, que já estavam em situação muito precária.

A realização de um número elevado de projetos sociais, para a UNESCO (2005) e para a SEC (2011), é uma referência das indústrias culturais e criativas, já que estas teriam como princípio visar, além do econômico, também o lado humano.

Por fim, quanto a tecnologia, a TV Sergipe encontra-se em estágio avançado. A programação já é totalmente digitalizada, e, novos projetos inovadores vêm sendo desenvolvidos, como o aplicativo “Você na TV Sergipe”, onde telespectadores podem enviar, por meio desse aplicativo no telefone celular, vídeos, fotos e áudios, capturados pelo aparelho telefônico para serem exibidos nos programas locais da emissora. É um meio de interatividade inovador no Estado, e vem tendo adesão de muitos adeptos e seguidores. O apoio a projetos de tecnologia é um fator relevante voltado a Gestão desta organização.

E, concluindo, representando as principais características da Gestão da TV Sergipe, o Quadro 7 traz um apanhado inerente a esta questão:

Quadro 7 – Principais Características da Gestão da TV Sergipe

TV Sergipe	Características da Gestão
Pontos Positivos	- Boa Administração dos Recursos; - Marca Forte da Emissora; - Grande Número de Projetos Sociais, Culturais ou Esportivos; - Preocupação com Sustentabilidade e Tecnologia;
Pontos Negativos	- Alta Gestão Ligada a Grupos Políticos; - Forte Dependência no Repasse de Recursos da Cabeça-de-rede; - Centralização de Poder e de Tomada de Decisões; - Necessidade de Maior Profissionalização da Gestão.

Fonte: Diversos. Elaboração própria

Das principais características da Gestão da TV Sergipe, aquela que mais foi citada pelos funcionários da emissora foi a que trata da centralização de poder e de tomada de decisões. Segundo os entrevistados, a Alta Administração da companhia não delega, não compartilha, não dialoga, e isso acaba causando mal estar entre os colaboradores, que, mesclado ao sentimento de insegurança quanto ao emprego que existe dentro da empresa, acaba desviando o foco de muitos trabalhadores, além, evidentemente, de prejudicar o clima organizacional. A imposição de obrigações, sem abertura para propostas, torna muitas vezes o funcionário em mecanizado, que não vislumbra novas oportunidades, e por isso mesmo precisa acatar tais decisões, que, como já dito, são centralizadas em no máximo 3 gestores. Esse é um dos motivos que leva a Gestão da firma a ter uma maior necessidade de profissionalização, tendo em vista os recursos humanos de qualificação elevada que a empresa possui, e que poderiam ser melhor aproveitados, caso houvesse uma Gestão de Pessoas com maior poder de decisão, menos centralizada, e com maior liberdade de atuação dentro da organização.

4.5 Comparando o Local e o Nacional

Com os indicadores obtidos através da pesquisa de campo realizada para esta dissertação, é possível fazer uma análise comparativa, sem qualquer intuito estatístico, entre

as quatro emissoras de televisão aberta sergipanas, confrontando-as entre elas, e assim verificar aquelas que possuem os melhores indicadores em alguns aspectos pesquisados.

Com os mesmos índices levantados em caráter nacional, especialmente pela ABERT/FGV, divulgados no relatório “Pesquisa sobre Televisão no Brasil”, e já apresentados neste trabalho, é possível também incluir o mercado nacional nessa análise comparativa, possibilitando avaliar se as empresas locais acompanham os indicadores nacionais, dando assim uma dimensão da distância em que se encontram o segmento local e o nacional.

Importante reforçar que os dados levantados sobre o mercado nacional fazem referência ao ano de 2007, enquanto que os investigados sobre o mercado local dizem respeito ao período de 2014. Por isso mesmo, adicionalmente, no caso dos valores monetários datados de 2007, estes foram atualizados para o ano de 2014, com base no IPCA acumulado de todo esse período.

Primeiramente, torna-se importante em termos de comparação analisar de uma forma macro as principais origens das receitas das emissoras de televisão aberta sergipanas, incluindo, ainda, esse mesmo dado do mercado nacional, o que é demonstrado na Tabela 18 a seguir:

Tabela 18 – Principais Origens das Receitas das Emissoras de Televisão Aberta – Local (2014) e Nacional (2007)

Ordem	Mercado Nacional	TV Aperipê	TV Atalaia	TV Canção Nova Aracaju	TV Sergipe
1ª	Varejo	Governo Estadual	Cabeça-de-rede	Doações de Associados	Cabeça-de-rede
2ª	Outros	Cabeça-de-rede	Governo Estadual	Cabeça-de-rede	Governo Estadual
3ª	Serviços Diversos	Setor de Gás	Governo Municipal	Realização de Eventos	Setor de Educação/ Construção Civil

Fonte: Diversos. Elaboração própria

Como pode ser visto na Tabela 18, há diferenças relevantes entre as principais formas de captação de receitas entre as emissoras locais e as nacionais. Enquanto nacionalmente este mercado obtém recursos principalmente na venda para empresas privadas, como as do setor de varejo e as de bebida e perfumaria (estes dois últimos segmentos inseridos no grupo “Outros”), as emissoras locais dependem consideravelmente de recursos advindos de suas respectivas cabeças-de-rede ou de vendas para o setor público, principalmente o Governo Estadual. Nas quatro emissoras sergipanas, surgem os itens

“cabeça-de-rede” e “Governo Estadual” elencados entre as três principais origens de faturamento (com exceção da Canção Nova Aracaju, onde não consta Governo Estadual, já que esta emissora não veicula comerciais publicitários nos intervalos de sua programação, constando apenas a cabeça-de-rede na primeira posição).

Além disso, fica visível uma maior fragilidade no tocante a obtenção de recursos para a Canção Nova Aracaju, que opera em dependência de doações de associados e contando com sucesso na realização de seus eventos, já que ambas são a 1ª e 3ª principais fontes de receita, respectivamente.

Partindo para uma análise micro, outra avaliação que pode ser feita sob a perspectiva local e nacional diz respeito a distribuição dos funcionários dentro das emissoras, considerando os departamentos em que estão alocados, que pode ser observada na Tabela 19:

Tabela 19 – Composição por Departamento dos Trabalhadores das Emissoras de Televisão Aberta – Local (2014) e Nacional (2007)

Área	Mercado Nacional	TV Aperipê	TV Atalaia	TV Canção Nova Aracaju	TV Sergipe
Administrativo	15%	34%	14%	22%	18%
Comercial/Marketing	11%	3%	8%	7%	13%
Técnica/Engenharia	21%	5%	27%	11%	30%
Jornalismo	24%	17%	44%	39%	29%
Produção/Programação	22%	41%	7%	22%	10%
Artístico	7%	-	-	-	-

Fonte: Diversos. Elaboração própria

Conforme mostra a Tabela 19, também na disposição interna do pessoal ocupado surgem avaliações interessantes numa análise local e nacional. Apenas a TV Atalaia e a TV Canção Nova Aracaju acompanham a tendência nacional de alocar uma quantidade maior de pessoas na área de Jornalismo, enquanto que a TV Aperipê e a TV Sergipe priorizam as áreas de Produção/Programação e Técnica/Engenharia, respectivamente. De qualquer forma, esses três departamentos citados (Jornalismo, Produção/Programação e Técnica/Engenharia) são os principais absorvedores de pessoal no âmbito nacional, o que deve ocorrer justamente por essas áreas serem aquelas que de fato preparam e produzem a matéria televisiva, o produto final de uma emissora de TV, são elas as responsáveis direta pelo processo produtivo dessas empresas.

Porém, enquanto que no mercado nacional percebe-se um equilíbrio entre a distribuição de funcionários entre as áreas de Jornalismo, Produção e Engenharia (com 24%, 22% e 21% de pessoal alocado, respectivamente), em nenhuma das empresas sergipanas percebe-se essa mesma aproximação percentual entre esses mesmos departamentos, muito pelo contrário, a distância percentual entre a quantidade de funcionários de um departamento para o outro, dentro da mesma empresa, é visível. Chegando, por exemplo na TV Atalaia a 20 p.p. de diferença entre a Engenharia e a Produção, ou consideráveis 36 p.p. na Aperipê, entre a Programação e a área Técnica. Isso pode explicar também a inferior qualidade do material produzido em âmbito local ante ao mercado nacional, além de parecer apontar que a nível nacional há um investimento maior na espinha produtiva que no mercado local.

Para estes trabalhadores, podem ser comparadas também a remuneração média paga localmente, e ainda nacionalmente, dividindo por departamento em que esse levantamento foi possível ou disponibilizado. Para essa análise, além dos dados originais, foram também utilizados números do mercado nacional atualizados de acordo com o IPCA acumulado, de janeiro de 2008 a fevereiro de 2014 (mês anterior ao início de aplicação dos questionários), que equivaleu a 41,41%. Foram 74 meses nesse período, o que reforça a necessidade dessa atualização inflacionária, devido a relativa diferença de tempo entre as duas pesquisas.

A Tabela 20 traz um resumo exatamente com esses dados, onde podem ser comparados dados locais de 2014, dados nacionais de 2007 e dados nacionais atualizados de 2007 para 2014:

Tabela 20 – Remuneração Média dos Trabalhadores das Emissoras de Televisão Aberta – Local (2014) e Nacional (2007 e 2014)

Área	Mercado Nacional		TV Aperipê	TV Atalaia	TV Canção Nova Aracaju	TV Sergipe
	Números Originais	Atualizados com IPCA acumulado				
Administrativo	R\$ 2.232,90	R\$ 3.157,59	R\$ 2.367,00	R\$ 1.438,79	R\$ 1.265,32	R\$ 1.498,68
Comercial/ Marketing	R\$ 3.805,89	R\$ 5.381,99	-	R\$ 2.306,17	-	R\$ 2.318,36
Técnica/ Engenharia	R\$ 2.293,75	R\$ 3.243,64	R\$ 1.701,23	R\$ 1.346,24	R\$ 1.235,12	R\$ 1.387,62
Jornalismo	R\$ 2.856,46	R\$ 4.039,38	R\$ 1.915,00	R\$ 2.011,14	R\$ 1.452,15	R\$ 2.113,45
Produção/ Programação	R\$ 2.329,77	R\$ 3.294,58	R\$ 1.733,00	R\$ 1.414,67	R\$ 1.201,67	R\$ 1.404,45
Artístico	R\$ 4.828,69	R\$ 6.828,35	-	-	-	-

Fonte: Diversos. Elaboração própria

Na Tabela 20, percebe-se que no mercado nacional a maior remuneração média ocorre na área Artística, que pode ser explicada em partes pelas grandes estruturas de novelas e shows de entretenimento (principalmente da Rede Globo de Televisão) existentes no país. Porém, em âmbito local, essa área não existe nas quatro emissoras de televisão analisadas.

Mesmo nos valores originais para o mercado nacional sendo referentes ao ano de 2007, estes já são, em geral, superiores aos elencados nas empresas do mercado local, no ano de 2014. Este indicador parece apontar que o mercado local encontra-se de certa forma defasado em números absolutos, quanto a remuneração, ao mercado nacional.

Se a comparação for feita com valor nacional atualizado de acordo com o IPCA do período de janeiro de 2008 a fevereiro de 2014, essa defasagem fica ainda mais evidente. As remunerações médias nacionais são praticamente o dobro dos valores das firmas locais, o que permite afirmar que falta investimento em pessoas nas emissoras locais, evidenciado pela considerável inferioridade entre as remunerações médias comparadas. Para Sirota, Mischkind & Meltzeri (2005), a falta de equidade salarial é um dos pontos que podem desmotivar o corpo funcional de uma companhia, algo que inclusive foi percebido pelos entrevistados nessa pesquisa, principalmente na TV Sergipe e na TV Aperipê, tendo em vista o conhecimento deles sobre a defasagem em que se encontram suas remunerações ante os valores médios pagos no mercado de televisão a nível nacional.

Ademais, a ordem de departamentos com melhores remunerações médias é semelhante no Brasil e em Sergipe. Excluindo o Artístico, as áreas do mercado nacional que apresentam médias maiores de remuneração são Comercial/Marketing, Jornalismo, Produção/Programação, Técnica/Engenharia e Administrativo, nessa mesma ordem. Entre as emissoras locais, Comercial/Marketing e/ou Jornalismo também figuram os dois departamentos de maiores remunerações médias das quatro empresas, sendo que tanto a TV Aperipê quanto a TV Canção Nova não conseguiram precisar de forma consistente os valores médios para seus respectivos departamentos Comercial/Marketing.

Nessa análise, chama atenção o valor médio do departamento Administrativo da TV Aperipê, que não se assemelha a nenhuma outra emissora, e muito menos ao mercado nacional. Isso ocorre, principalmente, como já explicitado nesta dissertação, pelo fato de nesta área estar alocada a maior parte dos funcionários com cargo de comissão da companhia, que, por ser ligada ao poder público (neste caso o Governo Estadual), utiliza de forma constante dessa possibilidade, remunerando geralmente com vencimentos superiores aos funcionários

concursados, que exercem, estes últimos, funções na maioria das vezes em outros departamentos da emissora.

A última análise comparativa ocorre no nível de instrução do pessoal ocupado nestas indústrias, em caráter local e nacional. A pesquisa da ABERT/FGV limitou seu levantamento até o nível superior, não considerando Especializações ou Mestrados, por exemplo. Por isso não haverá percentuais além da formação superior na análise para o Mercado Nacional, como pode ser identificado na Tabela 21:

Tabela 21 – Nível de Formação dos Trabalhadores das Emissoras de Televisão Aberta – Local (2014) e Nacional (2007)

Escolaridade	Mercado Nacional	TV Aperipê	TV Atalaia	TV Canção Nova Aracaju	TV Sergipe
Mestrado/ Doutorado	-	0,5%	-	-	-
Especialização	-	2%	3%	19%	13%
Ensino Superior	40%	20%	25%	31%	49%
Ensino Médio	46%	66%	58%	21%	26%
Ensino Fundamental	14%	11,5%	14%	29%	12%

Fonte: Diversos. Elaboração própria

De acordo com a Tabela 21, no Mercado Nacional prevalece pessoas com escolaridade até o Ensino Médio, algo que se repete em duas emissoras locais (TV Aperipê e TV Atalaia). Já na TV Canção Nova Aracaju e na TV Sergipe, predominam pessoas com formação superior, com 31% e 49% do total, nessa mesma ordem. Curiosamente, a TV Canção Nova, em que consta uma maioria de pessoas com curso superior em seu quadro colaborativo, é a que possui a menor remuneração média em todos os seus departamentos entre as entidades avaliadas, como demonstrou a Tabela 20 anteriormente. Essa relação inversa se explica, em parte, pela característica de trabalho voluntário existente no quadro funcional da TV Canção Nova Aracaju, em que muitos funcionários, em sua maioria graduados, exercem funções sem qualquer tipo de remuneração.

Além disso, a Canção Nova Aracaju é também a emissora que contém o maior percentual de pessoas com nível de especialização (19%), e, ainda, é a que desponta com maior índice de pessoas com formação de nível fundamental (29%).

Ademais, dentre as emissoras locais, a que apresenta melhores indicadores no quesito escolaridade é a TV Sergipe. Se somados os números relativos de pessoas com

especialização e com nível superior desta companhia, o percentual chega a 62%. Índice bem acima do levantado no Mercado Nacional em 2007, que era de 40% pra pessoas com graduação.

Finalizando, entre funcionários concursados e com cargos de comissão, a TV Aperipê possui um elevado percentual de pessoal ocupado com formação de ensino médio, chegando a expressivos 66% do total. A desmotivação pela carreira naqueles que entraram por meio de concurso público, e os interesses políticos dos indicados para cargos comissionados, ambos fatores já mencionados neste trabalho, explicam de certa forma o baixo índice de graduados e especialistas na emissora pública sergipana.

Em síntese, dentre os pontos analisados, aquele em que existe maior desigualdade entre todas as emissoras locais e o Mercado Nacional, é no tocante a origem das receitas, onde a obtenção de recursos das emissoras sergipanas está muito centralizada entre as suas respectivas cabeças-de-rede e nas três esferas de Governo, enquanto que no Mercado Nacional esta obtenção se dá basicamente através de vendas a diversos ramos da Economia. Além disso, na remuneração média, os valores locais se mostraram aquém dos apresentados no mercado nacional, principalmente levando em consideração que os dados nacionais se referem ao ano de 2007, enquanto os locais dizem respeito a 2014.

Nos demais indicadores, os comportamentos oscilam, com destaque local positivo para a TV Sergipe, que, em âmbito local, além de maior faturamento e maior número de trabalhadores empregados, possui também uma melhor remuneração média na maioria dos departamentos (apesar de abaixo do mercado nacional) e um percentual de pessoas ocupadas com nível de formação mais qualificado (acima da média nacional), entre as quatro emissoras de televisão aberta local.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel da Gestão em empreendimentos é estratégico, pois abrange fatores relacionados a pontos fundamentais para o sucesso e longevidade dos negócios, como desempenho, finanças, estrutura, pessoas, processos, entre outros.

Sua função é relevante especialmente nas indústrias com raízes nos modelos da Economia da Cultura, Economia Criativa, e Economia do Conhecimento, conceitos que conquistaram ascensão a partir da segunda metade do século passado, e que incentivam e privilegiam, como aponta Franca (2007), o uso de elementos intangíveis no processo produtivo, passando a partir de então a tratar de forma mais consistente questões de cunho social, ambiental e tecnológico, em virtude também de mudanças no comportamento da sociedade, que se tornou mais adepta e envolvida a estas discussões, o que teria ocorrido por meio da denominada terceira revolução industrial.

Além disso, as empresas possuem lugar essencial no sistema econômico, onde, através da geração de emprego para grande parte da população, dão retorno a este pessoal ocupado sob a forma de renda, que serve para, entre outras coisas, o sustento de suas famílias, possibilitar condições de qualificação pessoal e profissional, e investir na melhoria da qualidade de vida destas pessoas. É responsabilidade da Gestão exercer o papel que é devido a firma dentro desse processo, que proporciona em parte equilíbrio ao sistema econômico. Isso, evidentemente, alinhando essa atribuição macro as estratégias de crescimento da companhia (VASCONCELOS, 2006).

Neste sentido, esta dissertação teve como objetivo realizar uma análise comparativa da Gestão das empresas que compõem o mercado de televisão aberta em Sergipe. Para isto, primeiramente foram referenciados conceitos e aspectos ligados a Gestão de empreendimentos, com base principalmente nas áreas econômico/financeira, de pessoas, de projetos e de processos, áreas estas que possuem laços com a Alta Gestão de qualquer companhia. Foram ainda repassados breves históricos e fenômenos que culminaram com o estímulo ao uso de ativos intangíveis por parte das firmas, em especial a cultura, o conhecimento e a criatividade, como ponderam Silva, Amado & Long (2007), ao afirmar que estes elementos cooperaram para alavancar o setor de serviços para um status de maior visibilidade e participação.

No que se refere a história da televisão no Brasil e em Sergipe, foi apresentado na sequência uma resumida trajetória do início da televisão no país, em 1950, chegando

posteriormente a Sergipe, em 1971. Com várias mudanças e inovações estruturais e organizacionais desde então (de gestores, de tecnologia, de processos), a TV Aperipê, TV Atalaia, TV Canção Nova Aracaju e TV Sergipe se encontram hoje compondo o mercado de televisão aberta na capital sergipana, que, conforme argumentos e exposições contidos neste trabalho, deixam a entender se tratar de um setor bastante concentrado e com ramificações primordialmente políticas e religiosas.

Para coletar dados que dessem uma dimensão das empresas deste setor em Sergipe, foram então realizadas pesquisas e aplicadas entrevistas com 36 atores que possuem ligação direta ou indireta com estas companhias, e, com isso, foi possível levantar subsídios que permitiram configurar as principais características da Gestão de cada um dos quatro empreendimentos, dados estes que foram explorados no capítulo quatro, especialmente na análise comparativa entre estas empresas.

Sobre a Gestão, entre vários outros itens, foi possível ilustrar um resumo das principais características de cada uma das emissoras sergipanas, chamando a atenção a constante descontinuidade de projetos e atividades e a rotatividade periódica da Administração na TV Aperipê; o alto índice de programação local e forte presença da cadeia familiar no comando da TV Atalaia; a frequente dificuldade financeira e a gestão participativa existentes na TV Canção Nova Aracaju; e a intensa ligação com grupos políticos e o uso bem administrado de recursos inerentes a Gestão da TV Sergipe.

Dentre estas principais características de cada emissora, observa-se que a TV Atalaia, com sua cadeia familiar proprietária altamente atuante na Gestão da firma, vai na contramão dos relatos de Ross, Westerfield & Jordan (2008), que dizem que em empresas de porte médio e grande há tendência de ser menor a participação de familiares na Gestão, diferentemente de empresas de pequeno porte. A TV Atalaia, com um faturamento mensal estimado em aproximadamente R\$ 3,9 milhões de reais, e contendo quase 150 funcionários, não se enquadra em empresa de porte inferior.

Na TV Sergipe, o uso por parte da Gestão de um sistema de orçamento de despesas para todas as áreas, condiz com uma boa prática referenciada por Sobanski (2000), aumentando assim o controle sobre a utilização dos recursos da companhia.

Para a TV Canção Nova, a administração participativa, apesar das dificuldades financeiras enfrentadas, visa elevar a motivação e o comprometimento do seu quadro funcional, uma vez que, como sugere Mayo (2003), essa inclusão e aceitação de opiniões de

pessoas dos mais variados cargos e setores em questões de relevância para a empresa, ajudam a manter uniformes os ideais do grupo e a garantir cumplicidade e empenho dos funcionários.

Enquanto que, na TV Aperipê, a falta de continuidade de projetos eleva o risco de desgaste e perda de credibilidade para a entidade, como inclusive alerta Vargas (2000), ao tratar de preservação da imagem de organizações. Isso parece se explicar pelas próprias e constantes mudanças que ocorrem na Gestão da emissora, devido a fatores políticos, e que também interferem negativamente no andamento da instituição.

Já sobre o setor local, mesclando as quatro empresas, também foi possível levantar dados que possibilitou mensurar alguns fatores interessantes. Por exemplo, somente com os números obtidos e apresentados nesta pesquisa, é factível afirmar que o bloco emprega atualmente mais de 590 trabalhadores, que representam quase seiscentas famílias que usufruem da renda oriunda dessa ocupação como forma de subsistência e de melhoria na qualidade de vida. Em contrapartida, principalmente na TV Aperipê e na TV Atalaia, falta um incentivo a inovação e tecnologia, pontos estes criticados por grande parte dos funcionários destas duas emissoras, as quais, inclusive, possuem parcelas reduzidas de pessoas trabalhando em suas respectivas áreas de TI.

Além disso, a remuneração média do setor é maior em comparação com outros segmentos da Economia, chegando, em alguns casos, a depender do departamento e emissora avaliados, a uma média superior a R\$ 2.000,00 mensais. Porém, quando comparadas remunerações médias desse mesmo mercado local com o nacional, o primeiro se encontra em defasagem em todos os departamentos em que foram divididas as empresas. O departamento em que o mercado nacional apresentou uma maior superioridade na remuneração média em relação ao mercado local foi no Comercial/Marketing, justamente uma área que necessita utilizar constantemente da criatividade e da cultura em seus produtos, intangíveis que seriam diferenciais na sociedade do conhecimento, de acordo com as opiniões de Reis (2008) e Leitão (2011). A remuneração, aliás, foi o ponto mais criticado nas entrevistas em todas as emissoras, sem exceção. Foi constantemente relatado um baixo reconhecimento e poucas oportunidades de crescimento de carreira, uma vez que as estruturas dessas empresas, assim como os gestores que hoje as comandam, aparentam limitada intenção em agir nesse sentido. A área de Gestão de Pessoas, na verdade, é muito pouco ativa e menos ainda participativa nas quatro firmas avaliadas.

Consta a favor um estímulo a educação, tendo em vista a quantidade de pessoas empregadas no setor com nível superior ou acima disso. Ainda prevalecem aqueles com formação até o ensino médio (46% do pessoal ocupado), mas o mercado local de televisão aberta emprega hoje mais de 240 pessoas que possuem formação em algum curso de graduação ou pós-graduação, o que equivale a 41% do total de pessoas empregadas neste segmento na localidade, percentual relevante principalmente considerando que sua tendência é aumentar, tendo em vista a existência de funcionários que estão em andamento com algum curso de nível superior, e que devem concluir em alguns períodos. Esse nível educacional identificado na pesquisa está em paralelo com as afirmações da UNESCO (2005), que admite ser uma característica das indústrias culturais possuir um quadro de pessoal com qualificação elevada.

Porém, mesmo com um percentual significativo de pessoas com nível superior, a remuneração não parece acompanhar esse indicador de forma positiva. Como já citado anteriormente, a formação em curso superior destes trabalhadores não é garantia de crescimento profissional, e muito menos de melhoria salarial, uma vez que todas as emissoras sergipanas estão bem abaixo nesse quesito ante o mercado nacional.

Foi percebido também um grande desgaste dos funcionários da TV Sergipe, explicado principalmente pela falta de liberdade e autonomia profissional na emissora, devido a total centralização de poder que existe internamente, sem espaços para diálogos; e uma desmotivação presente nos trabalhadores da TV Aperipê, algo ligado ao descaso e falta de comprometimento do Estado junto a emissora, que provoca, entre outras coisas, o inchaço de cargos comissionados na entidade, e a falta de um plano de carreira que estabeleça critérios no preenchimento dos cargos públicos lá existentes.

Ademais, foi possível mensurar também um valor monetário aproximado que o setor faz girar na Economia, de estimativa mensal, levando em conta somente os valores explicitados neste trabalho, de arrecadação, folha de pagamento e gastos com alguns fornecedores. A soma das quantias apresentadas atinge um montante superior a R\$ 9,5 milhões de reais mensais, que são transacionados na Economia por meio de negócios e contratos gerados pelas quatro emissoras do mercado de televisão aberta local. Lembrando que, a grande maioria dos fornecedores, por exemplo, não foram citados nesta pesquisa, o que permite afirmar que o total geral circulado na Economia deve, no mínimo, ser superior aos R\$ 10 milhões de reais por mês.

Adicionalmente, a quantidade de pessoas e entidades beneficiadas ou atendidas por projetos sociais e por eventos culturais, esportivos ou religiosos desenvolvidos pelas quatro emissoras também foi pesquisada. Sobretudo em um país que carece de tantos serviços sociais e atenção pública de qualidade para a comunidade, analisar este aspecto foi considerado importante, além do que, segundo a FIRJAN (2008) e a SEC (2011), a relação com ações voltadas a comunidade seria um princípio básico nas indústrias criativas. De fato, foram identificadas ações deste tipo na análise do setor local, principalmente na TV Sergipe.

Estes foram, apenas, e entre tantos possíveis, alguns tópicos avaliados por este trabalho, que possibilitaram, de certa forma, analisar comparativamente as empresas de televisão aberta de Sergipe, por meio de dados levantados sobre a Gestão de cada uma. Sugere-se ainda um estudo futuro que abranja outros ramos das indústrias midiáticas, ampliando assim a quantidade de organizações e dados a serem investigados.

Por fim, com estas informações a respeito da Gestão das empresas de televisão aberta, foi possível se ter uma visão mais direcionada e um quadro representativo do setor, trazendo dados quantitativos e qualitativos sobre vários aspectos, que podem contribuir em estratégias no presente, e em avaliações e pesquisas futuras, com cunho público e/ou particular, acerca do segmento.

REFERÊNCIAS

ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento**. São Paulo: Ática, 1975.

ALESE – ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SERGIPE. **TV Atalaia completa 37 anos**. Disponível em: <http://www.agenciaalese.se.gov.br/agenciaalese/interna.wsp?tmp_page=interna&tmp_codigo=4823&tmp_secao=2&tmp_topiconot%EDcias>. Acesso em: 21 dez. 2013.

ALMEIDA, P. H. **Programa da Disciplina Economia da Cultura**. Salvador: UFBA-Programa multidisciplinar de pós-graduação em cultura e sociedade. 2005. Não publicado.

ALVES, Elder Patrick Maia. Economia Criativa, Negócios Culturais e Gestão Financeira: O BNDES e a Integração de Mercado Audiovisual Brasileiro. Artigo apresentado no **IV Seminário Internacional de Políticas Culturais**, Rio de Janeiro, 2013.

ANCINE, Agência Nacional do Cinema. **Mapeamento – TV Aberta**. São Paulo, 2011.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BARRETO, Osvaldo Luiz. **Fé e Superação: A História da Canção Nova**. Disponível em: <http://issuu.com/cancaonova/docs/revistacn_maio2014>. Acesso em 03 dez. 2013.

BENHAMOU, Françoise. Trad. Geraldo de Souza. **A Economia da Cultura**. Cotia, SP. Ateliê Editorial, 2007.

BOLAÑO, César. **Mercado Brasileiro de Televisão**. São Paulo/Aracaju: EDUC/Editora UFS, 2004.

BOLAÑO, César; BRITTOS, Valério. **A televisão brasileira na era digital**. São Paulo: Paulus, 2007.

BOLAÑO, César. **O Conceito de Cultura em Celso Furtado**. Aracaju, 2013.

BRIGHAM, Eugene; EHRHARDT, Michael. **Administração Financeira**. 10ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

BRITTOS, Valério; BOLAÑO, César. Tv digital, potencialidades e disputas. In: **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação** (pp. 35-52). São Paulo, Vol. XXVIII, n.1, Jan-Jun. 2005.

BUARQUE, C. **Avaliação econômica de projetos**. Rio Janeiro: Campus, 1984.

CAMPOS, Cleise; PITOMBO, Mariella. **Cinco questões sobre políticas culturais**. São Paulo: Itaú Cultural, 2010.

CARVALHO, C. L. **Cidades criativas e a transformação**. São Paulo: Garimpo de soluções, 2011.

CARVALHO, F. C. A. **Gestão do conhecimento: o caso de uma empresa de alta tecnologia**. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2001.

CASSAROTTO FILHO, N. **Gerência de projetos: engenharia simultânea**. São Paulo: Atlas, 1996.

CASSIOLATO, C. A Economia do Conhecimento e as Novas Políticas Industriais e Tecnológicas. In H. M. M. Lastres, & S. Albagli (Org.), **Informação e globalização na era do conhecimento** (pp. 164-190). Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

CAVES, R. **Creative Industries**. Harvard: Harvard University Press, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIMENTI, Paula Castro Pires de Souza. **A TV Aberta no Brasil e o Desafio das Novas Mídias**. 2010. 401 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

CRUZ, Renato. **TV digital no Brasil**. São Paulo: ed. Senac, 2008.

CUCHE, D. **La notion de culture dans les sciences sociales**. La Découverte. Col., "Repères": Paris, 1996.

CUKIERMAN, Z.; DINSMORE, P. **Administração de Projetos: caracterização e problemática**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1985.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças Corporativas – teoria e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DCMS. **Creative industries Mapping document**, HMSO, London, 2001.

DRUCKER, Peter. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

DUISENBERG, Edna dos Santos. **Economia Criativa: Uma Opção de Desenvolvimento Viável?** São Paulo: Itaú Cultural, 2011.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

ESTEVES, A. **Uma questão de tempo: estratégia de produção**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

FLEW, Terry. Beyond ad hocery: Defining Creative Industries: media & communication, creative industries. Faculty. Queensland University of Technology Paper presented to Cultural Sites, Cultural Theory, Cultural Policy, **The Second International Conference on Cultural Policy Research**, Wellington, New Zealand, 2002.

FLORIDA, Richard. **Ascensão da classe criativa**. Porto Alegre: L&PM, 2002.

FLORIDA, Richard; TINAGLI, Irene. **Europe in the creative age**. New York: Alfred P. Sloan Foundation, 2011. Disponível em: www.creativeclass.org

FIRJAN. **A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil**. Rio de Janeiro, 2008.

FRANCA, César O. **Indústrias Criativas: O perfil dos ocupados em atividades criativas na Região Metropolitana de Salvador em 2005**. 2007. Dissertação (Mestrado em Cultura e Sociedade) - Programa de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade, Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Comunicação.

FRISCHTAK, C., DAVIES, K., CHATEAUBRIAND, V. Brasil e a Economia do Conhecimento. Artigo apresentado no **XXV Fórum Nacional**, Rio de Janeiro, 2013.

FURTADO, C. **Formação Econômica do Brasil**. 16. ed. . São Paulo: Ed. Nacional, 1979.

FURTADO, C. **Formação Cultural do Brasil**. In **O longo amanhecer: Reflexões sobre a formação do Brasil** . Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

GITMAN, Lawrence. **Principles of managerial finance**. 10ª ed. Nova York: Addison Wesley, 2002.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução de Guacira Lopes. Rio de Janeiro: DP & A, 1999.

HARTLEY, John. **Creatives Industries**. UK: Blackwell Publishing, 2005.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

HENDRIKSEN, E. S.; BREDÁ, M. F. V. **Teoria da Contabilidade**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERSCOVICI, Alain, **Economia da Cultura e da Comunicação**. Fundação Ceciliano Abel de Almeida/UFES, Vitória, 2005.

HERSCOVICI, A.; BOLAÑO, C. A Crítica da Economia Política da Informação e do Conhecimento. Artigo apresentado no **Encontro Nacional da Sociedade Brasileira de Economia Política**, Campinas, 2005.

HESMONDHALGH, D. **The cultural industries**. London: Sage, 2002.

HOINEFF, Nelson. **TV em expansão**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

HOLANDA, N. **Planejamento e projetos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: APEC, 1975.

HONORATO, Lucas. **Digitalização da TV Aperipê entra na fase de implantação**. Disponível em: <<http://www.htforum.com/vb/threads/89260-HDTV-em-Aracaju/page259>>. Acesso em: 13 jul. 2014.

HOWKINS, John. **The creative economy. How people make money from ideas**. Pequim, 2001.

IBOPE MEDIA. **Media Book 2014 – Estudo Anual**. São Paulo: Ibope, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2012** – Rio de Janeiro: IBGE, 2013. Disponível em: www.ibge.gov.br

JAMBEIRO, Othon. **A TV no Brasil do século XX**. Salvador: 2002, EDUFBA.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. São Paulo: Aleph, 2012.

KLIKSBERG, Bernard. **Capital Social y Cultura. Claves Olvidadas del desarrollo**. BID-INTAL. Buenos Aires, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LANDRY, C. Cidade criativa: a história de um conceito. In: REIS, A.C.F.; KAGEYAMA, P. (orgs). **Cidades criativas: perspectivas**. São Paulo: Garimpo de soluções, 2011.

LEITÃO, Cláudia. **Relatório CNPQ - Políticas Públicas para um Novo Desenvolvimento: O Desafio das Indústrias Criativas do Nordeste do Brasil**. CNPQ. Fortaleza, 2011.

LEITÃO, Cláudia. **A economia criativa no Brasil (entrevista)**. Disponível em: <<http://www.blogfvhd.org/destaques/entrevista-com-claudia-leitao-do-ministerio-da-cultura-%E2%80%93-a-economia-criativa-no-brasil/>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

LEITÃO, Cláudia; GUILHERME, Luciana; OLIVEIRA, Luiz. Org. CALABRE, Lia. **Políticas Culturais: reflexões sobre gestão**. Itaú Cultural. São Paulo, 2010

LEITÃO, Cláudia. **Por um pensamento complexo acerca de cultura e desenvolvimento. O Público e o Privado**. Fortaleza, 2007.

LE MOS, C. Inovação na era do conhecimento. In H. M. M. Lastres, & S. Albagli (Org.), **Informação e globalização na era do conhecimento** (pp. 122-144). Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LIMA, Carmem Lúcia Castro; LOIOLA, Elisabeth. **Aglomerações produtivas e segmento cultural: algumas considerações**. Salvador: ENECULT, 2008.

LIMA, V. A. **Mídia: Teoria e Política**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2001.

LORÊDO, J. **Era uma vez... a televisão**. São Paulo: Alegro, 2000.

MAGNONI, A. F.; FERNANDES, D. **O Mercado da TV Digital: Cultura, Tecnologia e Política**. Bauru: Ciência Geográfica, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 8ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARCHAND, D. A. **Creating business value with information**. Chichester: John Wiley & Sons, 2002.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARTINS, Eliseu; IÚDICIBUS, Sérgio de; Gelbke, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: Suplemento Rumo as Norma Internacionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTOS, Sérgio. **História da Televisão Brasileira: uma visão econômica, social e política**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MAXIMIANO, A. **Administração de projetos: transformando ideias em resultados**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAYO, Andrew. **O Valor Humano das Empresas – valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MELNICK, J. **Manual de projetos de desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Forum, 1972.

MELO, Paulo Victor. **TV Aperipê passa por problemas estruturais e administrativos**. Disponível em: <<http://www.infonet.com.br/paulovictor/ler.asp?id=148289>>. Publicado em: 22 ago. 2013. Acesso em: 18 dez. 2013.

MELO, Paulo Victor Purificação. **Estado e Comunicação: uma análise das TVs legislativas estaduais no Brasil**. 2014. 170 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2014.

MENEZES, L. C. **Administração de projetos**. São Paulo: Fundação Carlos Alberto Vanzolini, 1993.

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NEGRI, A.; LAZZARATO, M. **Trabalho imaterial**. DP&A Editora, Rio de Janeiro, 2001.

OLIVEIRA, Michelle Adornes. **O processo de recrutamento e seleção como ferramenta para gerir pessoas**. Disponível em: <<http://www.abrhrs.com.br/grup-dica.php>>. Acesso em: 09 ago, 2014.

ORTIZ, Renato. **Cultura e Desenvolvimento**. Brasil, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PADUAN, Alberto Deodato Seda. **TV Digital de ponta a ponta**. Disponível em: http://www.set.com.br/artigos/ed125/ed125_tvdigital.asp>. Acesso em: 08 fev. 2014.

PONTES, B. R. **Gestão de cargos e salários**. 5ª ed. São Paulo: LTr, 1993.

PREFEITURA DE ARACAJU. **Toma posse nova diretora-presidente da Fundação Aperipê**. Disponível em: <<http://www.aracaju.se.gov.br/index.php?act=imprimir&codigo=21941>>. Publicado em: 16 jan. 2007. Acesso em: 18 dez. 2013.

REIMÃO, Sandra. **Em instantes: notas sobre a programação na TV brasileira (1965-1995)**. São Paulo: Faculdades Salesianas e Cabral Editora Universitária, 1997.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Economia da cultura e desenvolvimento sustentável: o caleidoscópio da cultura**. 1ª edição. Barueri, São Paulo. Manole, 2007.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo, Itaú Cultural, 2008.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Economia da Cultura: Idéias e Vivências**. Rio de Janeiro, Publit, 2009.

REIS, A.C.F.; KAGEYAMA, P. **Cidades criativas: perspectivas**. São Paulo: Garimpo de soluções, 2011.

RODRIGUES, J. A.; MENDES, G. **Governança Corporativa: estratégia para geração de valor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford. **Administração financeira**. 8ª ed., São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

SANTOS, Luciano Correia. **TV Caju e TV Cidade, o conteúdo local no mercado de televisão por assinatura em Aracaju**. 2007. 178 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCOTT, Allen J. **The Cultural Economy of Cities**. Estados Unidos, 2006.

SEC - SECRETARIA DA ECONOMIA CRIATIVA - MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações, 2011 – 2014**. Brasília, 2011.

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Pesquisa Brasileira de Mídia 2014**. Brasília, 2014.

SILVA, G. R. Cinema e Televisão: Afastamentos e Reaproximações na Economia do Audiovisual Brasileiro Contemporâneo. Artigo apresentado no **37º Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais**, Águas de Lindoia, 2013.

SILVA, J. A.; AMADO, L.; LONG, C. **Economia do conhecimento e desenvolvimento econômico social**. Estoril: Princípiã, 2007.

SILVEIRA, Domingos Sávio Dresch da. **Controle da Programação de Televisão: Limites e Possibilidades**. 2000, 185 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Direito, Porto Alegre, 2000.

SIROTA, D.; MISCHKIND, L. A.; MELTZER, M. I. **The enthusiastic employee**. Upper Saddle River: Wharton School of Publishing, 2005.

SOBANSKI, Jaert. **Prática de Orçamento Empresarial**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE TELVISÃO. **O Avanço do ISDB-Tb na América Latina**. São Paulo: SET, v. 19, 2010.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia**. 5ª ed. 261 p. Petrópolis: Vozes, 2002.

TV ATALAIA. **TV Atalaia completa 34 anos de fundação inserida na TV Digital**. Disponível em: <<http://a8se.com/conteudo/1/3248/tv-atalaia-completa-34-anos-de-fundacao-inserida-na-era-digital.html>>. Publicado em: 18 mai. 2009. Acesso em: 08 jan. 2014.

TV SERGIPE. **Mais de quatro décadas de inovação**. Disponível em: <<http://rede.globo.globo.com/se/tvsergipe/noticia/2012/01/quatro-decadas-de-inovacao.html>>. Publicado em: 13 nov. 2013. Acesso em: 11 dez. 2013.

UNCTAD. **Creative Economy: Report 2008**. Genebra: Nações Unidas, 2008.

UNCTAD. **Relatório de Economia Criativa 2010**. São Paulo: MINC, 2010.

UNCTAD. **Creative Industries Division pamphlet, "Creative Economy and Industries"**. Genebra, Unctad, 2006.

UNESCO. **Convenção para a Proteção e promoção da Diversidade das Expressões Culturais**. França: UNESCO, 2005.

VARGAS. R. **Gerenciamento de projetos**. São Paulo: Brasport, 2000.

VASCONCELOS, Marco Antonio Sandoval. **Economia: micro e macro**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C.; DAVEL, E. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

VERZUH, E. **MBA compacto: gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WARNIER, Jean-Pierre. **A mundialização da cultura**. Bauru/SP: Edusc, 2000.

WESTON. J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES, FUNCIONÁRIOS E EX-FUNCIONÁRIOS DA TV APERIPÊ, TV ATALAIA, TV CANÇÃO NOVA E TV SERGIPE.

Nome do Entrevistado:	
Cargo:	Sexo: () Masculino () Feminino
Idade:	Emissora:
Data:	

1. Há quanto tempo trabalha(ou) na emissora?

- () Até 1 ano
- () Entre 2 e 4 anos
- () Entre 5 e 6 anos
- () Entre 7 e 8 anos
- () Mais de 8 anos

2. Quantos funcionários possui a emissora?

- () Até 50
- () Entre 50 e 75
- () Entre 75 e 100
- () Entre 100 e 125
- () Entre 125 e 150
- () Entre 150 e 175
- () Entre 175 e 200
- () Entre 200 e 225
- () Mais que 225

3. Aproximadamente, em percentual, como estão alocados estes funcionários na emissora?

- (%) Jornalismo
- (%) Administrativo
- (%) Produção/Programação
- (%) Engenharia
- (%) Comercial

4. Quanto a formação acadêmica dos funcionários da emissora, informe, em quantidade ou em percentual, como estão distribuídos aproximadamente:

- () Formados até o ensino fundamental
- () Formados até o ensino médio
- () Formados até o ensino superior
- () Formados até a especialização
- () Formados até Mestrado
- () Formados até Doutorado

5. Qual o faturamento médio mensal da emissora?

- () Até R\$ 500.000,00 / mês
- () Entre R\$ 500.000,01 e R\$ 1.000.000,00 / mês
- () Entre R\$ 1.000.000,01 e R\$ 1.500.000,00 / mês
- () Entre R\$ 1.500.000,01 e R\$ 2.000.000,00 / mês
- () Entre R\$ 2.000.000,01 e R\$ 2.500.000,00 / mês
- () Entre R\$ 2.500.000,01 e R\$ 3.000.000,00 / mês
- () Entre R\$ 3.000.000,01 e R\$ 3.500.000,00 / mês
- () Entre R\$ 3.500.000,01 e R\$ 4.000.000,00 / mês
- () Entre R\$ 4.000.000,01 e R\$ 4.500.000,00 / mês
- () Entre R\$ 4.500.000,01 e R\$ 5.000.000,00 / mês
- () Maior que R\$ 5.000.000,01 / mês

6. Qual a principal forma de obtenção de receita pela emissora?

- () Veiculação de comerciais
- () Repasses ou parcerias com o Governo
- () Cabeça-de-rede
- () Outras. Qual? _____

7. Quais os principais clientes da emissora? Sendo que o 1º é o principal.

- 1º -
- 2º -
- 3º -
- 4º -
- 5º -

8. Na sua opinião, o nível de influência e participação da emissora em que trabalha na vida das pessoas que residem em Aracaju é:

- () Forte () Mediana () Pouca () Nenhuma

9. Na sua opinião, o fato de pessoas envolvidas com política serem proprietários de emissoras locais, causa algum efeito direto nas eleições?

- () Sim () Não

10. Na sua opinião, quais os pontos fortes (vantagens) da Gestão da emissora em que trabalha?

11. Na sua opinião, quais os pontos fracos (dificuldades) da Gestão da emissora em que trabalha?

12. Na sua opinião, quais ações deveriam ser tomadas pela emissora para se tornar uma empresa mais desenvolvida?

13. O que você mais admira nas outras 3 emissoras?

14. O que você menos admira nas outras 3 emissoras?

15. Qual o grande diferencial da emissora em que você trabalha(ou)?

- 16.** Pelo seu conhecimento, quais projetos sociais desenvolve ou participa a emissora em que trabalha(ou)?
- 17.** Na sua opinião, qual o principal programa de televisão (produto) de sua emissora? Por que?
- 18.** Quanto a Inovação e Tecnologia, como se encontra e quais são as principais características de sua emissora?
- 19.** Abaixo, coloque qualquer ponderação sobre o tema que achar importante mencionar e que não tenha sido citado acima.

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO A CLIENTES, FORNECEDORES,
CRÍTICOS, E PESSOAS LIGADAS OU ENVOLVIDAS COM O SETOR DE TELEVISÃO
ABERTA EM ARACAJU.**

Nome do Entrevistado:

Profissão:

Sexo: () Masculino () Feminino

Data: / /

1. Possui vínculo com alguma das 4 emissoras?
() Sim () Não Se Sim, qual vínculo e emissora? _____
2. Já teve vínculo com alguma delas?
() Sim () Não Se Sim, qual vínculo e emissora? _____
3. Qual destas emissoras você considera ter a melhor programação local?
() TV Aperipê () TV Atalaia () TV Canção Nova () TV Sergipe
4. Qual destas emissoras você considera ter a mais fraca programação local?
() TV Aperipê () TV Atalaia () TV Canção Nova () TV Sergipe
5. Em sua opinião, qual o melhor programa local (produto) de televisão aberta? Por que?
6. Em sua opinião, qual o programa local mais fraco de televisão aberta? Por que?
7. Em sua opinião, qual destas emissoras mais colabora com a Economia de Aracaju?
() TV Aperipê () TV Atalaia () TV Canção Nova () TV Sergipe () NDA
8. Na sua opinião, quais os pontos fortes (vantagens) da Gestão da TV Aperipê?
9. Na sua opinião, quais os pontos fortes (vantagens) da Gestão da TV Atalaia?
10. Na sua opinião, quais os pontos fortes (vantagens) da Gestão da TV Canção Nova?
11. Na sua opinião, quais os pontos fortes (vantagens) da Gestão da TV Sergipe?
12. Na sua opinião, quais os pontos fracos (dificuldades) da Gestão da TV Aperipê?
13. Na sua opinião, quais os pontos fracos (dificuldades) da Gestão da TV Atalaia?
14. Na sua opinião, quais os pontos fracos (dificuldades) da Gestão da TV Canção Nova?
15. Na sua opinião, quais os pontos fracos (dificuldades) da Gestão da TV Sergipe?
16. Na sua opinião, quais ações deveriam ser tomadas pela TV Aperipê para se tornar uma empresa mais desenvolvida?

17. Na sua opinião, quais ações deveriam ser tomadas pela TV Atalaia para se tornar uma empresa mais desenvolvida?

18. Na sua opinião, quais ações deveriam ser tomadas pela TV Canção Nova para se tornar uma empresa mais desenvolvida?

19. Na sua opinião, quais ações deveriam ser tomadas pela TV Sergipe para se tornar uma empresa mais desenvolvida?

20. Abaixo, coloque qualquer ponderação sobre o tema que achar importante mencionar e que não tenha sido citado acima.

APÊNDICE C – RELATÓRIO DE ENTREVISTAS.

	DATA	NOME	QUALIFICAÇÃO
1	20/03/2014	Luis Carlos Fraga	Gestor de Compras da Universidade Tiradentes
2	20/03/2014	Lidiane Santos Moura	Jornalista local
3	21/03/2014	Maria Lizete Tavares	Administradora e Assessora de Comunicação
4	21/03/2014	Diego Santos Santana	Colaborador Voluntário da TV Canção Nova Aracaju
5	23/03/2014	Maria Auxiliadora dos Santos	Ex-funcionária do Departamento Administrativo da TV Atalaia
6	25/03/2014	Paula Souza Andrade	Ex-funcionária do Financeiro da TV Sergipe
7	25/03/2014	Pedro Alves Fonseca	Gestor da Refrigeração Carvalho
8	25/03/2014	Daniel Pereira Passos	Ex-gerente Financeiro da TV Aperipê
9	26/03/2014	Aline Maria Teixeira	Gestora da Livraria Escariz
10	26/03/2014	Wesley Luiz Torres	Publicitário e Administrador
11	27/03/2014	Peter Couto Dantas	Economista
12	28/03/2014	Pedro Marcelo Alves	Ex-funcionário de Tecnologia da TV Sergipe
13	28/03/2014	Willian Santos Damasceno	Publicitário e Administrador
14	28/03/2014	Ligia D. Maynard	Presidente da APADA

15	30/03/2014	Rosilda Torres Cardoso	Coordenadora da Casa de Apoio Bom Samaritano
16	30/03/2014	André da Silva Santos	Publicitário
17	31/03/2014	Everton Ribeiro Costa	Economista e Administrador
18	01/04/2014	Henrique Dantas de Mendonça	Administrador e ex-funcionário da TV Sergipe
19	02/04/2014	Luiz Prado Santana	Economista e Gestor do Supermercado Regina
20	03/04/2014	Bruno Santos Marriton	Economista e Empreendedor
21	08/04/2014	Gerlane Nascimento Santos	Administradora e Relações Públicas
22	09/04/2014	Domício Almeida Tavares Júnior	Sócio-diretor da Braga Refeições
23	10/04/2014	Artur Santos Feitosa	Gestor de Suprimentos da TV Sergipe
24	13/04/2014	Diego dos Santos Mesquita	Responsável em RH da TV Sergipe
25	15/04/2014	Rosângela Faustino	Produtora e Diretora de Programas da TV Canção Nova Aracaju
26	15/04/2014	Rosalvo Andrade Nogueira	Diretor Executivo de TV da TV Canção Nova Aracaju
27	15/04/2014	Jolina Pedreira	Repórter e Apresentadora da TV Canção Nova Aracaju
28	19/04/2014	Márcio Gladson Pinto dos Santos	Representante do Sindicato dos Jornalistas
29	24/04/2014	Fabiano Farias Gomes	Gestor da TOTVS e ex-responsável pela área de TI da TV Sergipe
30	25/04/2014	Andressa Karine Vieira Araújo	Gerente de RH da TV Aperipê
31	25/04/2014	Eliane Marques Daltro	Funcionária do Departamento Administrativo da TV Aperipê

32	26/04/2014	Dante Gomes Ferreira	Técnico em Engenharia da TV Atalaia e ex-funcionário da TV Sergipe
33	26/04/2014	Edigênia Ferreira	Diretora Técnica da TV Atalaia e ex-funcionária da TV Sergipe
34	27/04/2014	Jorge Luiz Machado Freitas	Diretor de Imagem da TV Aperipê e Editor de Imagem da TV Sergipe
35	28/04/2014	Claudio Campos Nunes	Jornalista e Crítico local e Integrante do Sindicato dos Jornalistas
36	30/04/2014	Mayara Alves Souza Muniz	Publicitária