



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**A CAMINHO DE UMA TV DE PRIMEIRA:**  
**ESTUDO DE CASO SOBRE O REPOSICIONAMENTO DA TV RECORD**

Guilherme Pinheiro da Silveira de Rezende Lima

Rio de Janeiro/RJ  
2012

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**A CAMINHO DE UMA TV DE PRIMEIRA:  
ESTUDO DE CASO SOBRE O REPOSICIONAMENTO DA TV RECORD**

Guilherme Pinheiro da Silveira de Rezende Lima

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky

Rio de Janeiro/RJ  
2012

**A CAMINHO DE UMA TV DE PRIMEIRA: ESTUDO DE CASO SOBRE O  
REPOSICIONAMENTO DA TV RECORD**

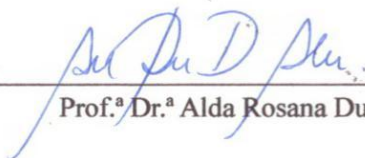
Guilherme Pinheiro da Silveira de Rezende Lima

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

Aprovado por



Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky – orientador



Prof.ª Dr.ª Alda Rosana Duarte de Almeida



Prof.ª Esp. Claudete Lima da Silva

Aprovada em: 10/07/2012  
Grau: 9,8 (nove vírgula oito)

Rio de Janeiro/RJ

2012

LIMA, Guilherme Pinheiro da Silveira de Rezende.

A caminho de uma TV de primeira: estudo de caso sobre o reposicionamento da TV Record/Guilherme Pinheiro da Silveira de Rezende Lima – Rio de Janeiro; UFRJ/ECO, 2012.

70 f.

Monografia (graduação em Comunicação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2012.

Orientação: Eduardo Refkalefsky

1. Reposicionamento. 2. Televisão. 3. TV Record. I. REFKALEFSKY, Eduardo. II. ECO/UFRJ III. Publicidade e Propaganda IV. A caminho de uma TV de primeira: estudo de caso sobre o reposicionamento da TV Record.

## **DEDICATÓRIA**

A todos os profissionais que, ao longo dos anos, têm feito da televisão o meio de comunicação mais poderoso do país.

## AGRADECIMENTO

A Deus, sem o qual nada seria possível;

A meus pais, Cynthia e Annibal, pelo amor incondicional e por todas as oportunidades dadas a mim ao longo da vida;

A minha irmã, Júnia, pelo companheirismo e amizade;

A Martha, minha segunda mãe e anjo da guarda, pelo carinho e dedicação;

A meu orientador, Prof. Eduardo Refkalefsky, pela gentileza em aceitar meu convite;

À Prof.<sup>a</sup> Teresa Bastos, pela importante ajuda durante a monografia;

Às Prof.<sup>as</sup> Alda Almeida e Claudete Lima, por aceitarem fazer parte da minha banca;

Aos professores e funcionários da ECO, por todos os ensinamentos dentro e fora de sala de aula;

Aos amigos que fiz durante os quatro anos e meio de graduação;

Aos profissionais da TV Record Rio consultados, pela cortesia em me receber para uma entrevista;

Aos profissionais de mídia entrevistados, pela colaboração fundamental a este trabalho;

Aos familiares e amigos que estiveram comigo nestes 23 anos.

*Fazer TV é fácil. Comunicar é difícil.*

Boni

(O Livro do Boni)

LIMA, Guilherme Pinheiro da Silveira de Rezende. **A caminho de uma TV de primeira:** estudo de caso sobre o reposicionamento da TV Record. Orientador: Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro, 2012. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, UFRJ. 70 f.

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo analisar o processo de reposicionamento da TV Record, uma das maiores redes de televisão do Brasil, iniciado em 2004. As mudanças desencadeadas por esse processo, fato mais significativo do mercado de televisão nos últimos anos e cuja meta foi a busca incansável pela liderança na audiência, movimentaram de forma histórica o bilionário negócio da televisão aberta, principal meio de comunicação do país e destino da maior parte dos investimentos em mídia dos anunciantes brasileiros. Para verificar os resultados e o real impacto desse reposicionamento junto ao mercado, é confrontado o discurso oficial da emissora com a visão de profissionais de mídia de grandes agências do país, que são os responsáveis pela compra de espaço publicitário nas emissoras de tevê. No campo teórico, a pesquisa se apoia nos conceitos de posicionamento e reposicionamento, dois dos temas mais em voga no mundo do marketing nos últimos anos.

### **Palavras-chave:**

Posicionamento; Reposicionamento; Marketing; Mídia; Televisão; Emissora de televisão; TV Record.



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2. POSICIONAMENTO E REPOSICIONAMENTO.....</b>	<b>14</b>
2.1. Posicionamento: conceito e fundamentos.....	14
2.1.1. Posicionamento x identidade de marca.....	18
2.1.2. Posicionamento de um líder.....	19
2.1.3. Posicionamento de quem segue o líder.....	21
2.1.4. Coerência e consistência do posicionamento.....	23
2.2. Reposicionamento: conceito e fundamentos.....	25
2.2.1. Modelo orientador de reposicionamento.....	27
2.2.2. Motivos para reposicionamento.....	28
2.2.3. Tipos de reposicionamento.....	31
<b>3. O REPOSICIONAMENTO DA TV RECORD.....</b>	<b>34</b>
3.1. Posicionamento de uma emissora de televisão.....	34
3.1.1. Posicionamento das emissoras abertas do Brasil.....	35
3.2. História da TV Record.....	38
3.2.1. Edir Macedo e a IURD.....	40
3.3. A Record na era Edir Macedo.....	44
3.3.1. O período pré-reposicionamento.....	44
3.3.2. O processo de reposicionamento.....	46
<b>4. VISÃO DA RECORD X VISÃO DOS MÍDIAS.....</b>	<b>56</b>
4.1. A visão da Record.....	56
4.2. A visão dos profissionais de mídia.....	58
4.2.1. Mídia 1.....	58
4.2.2. Mídia 2.....	60
4.2.3. Mídia 3.....	61
4.2.4. Mídia 4.....	62
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>69</b>

## 1. Introdução

A televisão aberta é, sem dúvida alguma, a grande mídia do Brasil. Desde que foi introduzida no país, em 1950, pelo magnata das comunicações Assis Chateaubriand (1892 – 1968), ela conquistou uma influência sem precedentes nos mais diferentes setores da sociedade. É bastante provável que jamais haverá outro veículo que, em termos de comunicação de massa, consiga o que a televisão consegue todos os dias: expor milhões de pessoas dos mais diversos perfis sociodemográficos à mesma mensagem simultaneamente. Por qualquer lado que se olhe, trata-se de um poder incalculável.

Do ponto de vista político, basta dizer que, no Brasil, existem mais domicílios com aparelho de televisão do que com geladeira<sup>1</sup>. Só esse dado já evidencia o poder brutal da tevê como fonte de informação, entretenimento e cultura. Apesar do avanço da internet, não é exagero afirmar que muitos brasileiros ainda têm a televisão como principal canal de contato com o que acontece no país e ao redor do mundo. Para muitos, se não passou na tevê, simplesmente não aconteceu. Portanto, o que a televisão mostra ou deixa de mostrar tem influência direta na formação da cidadania e da consciência política. Não é à toa que, em época de eleição, os marqueteiros dos candidatos costumam definir o início da propaganda eleitoral gratuita nas emissoras de tevê como o começo efetivo da campanha, um momento em que se apostam todas as fichas na melhora da performance do candidato tanto em sua imagem junto à população quanto nas pesquisas de opinião pública. Também são famosos alguns casos de interferência direta da televisão no desdobramento de acontecimentos político-eleitorais, sendo o mais conhecido deles o clássico imbróglio envolvendo a reportagem veiculada no *Jornal Nacional*, da TV Globo, a respeito do debate entre os então candidatos à Presidência nas eleições de 1989 Fernando Collor e Lula, cuja edição teria desfavorecido Lula e colaborado para a vitória de Collor nas urnas.

Culturalmente, o poder da televisão talvez seja ainda mais arrasador. Em um país de dimensões continentais como o Brasil, a tevê teve, e ainda tem, o importante papel de agente de convergência da nação. A imagem do aparelho de tevê reinando soberano no centro da sala representa, mais do que uma cena do imaginário familiar, o grande poder de influência desse meio de comunicação: reunir milhões de pessoas – homens e mulheres; crianças, jovens, adultos e idosos; ricos e pobres; paulistas, cariocas, gaúchos, baianos e acreanos; moradores de centros urbanos e dos mais longínquos grotões – em torno do mesmo conteúdo ao mesmo

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://noticias.r7.com/economia/noticias/tv-e-geladeira-estao-em-quase-todos-os-lares-do-brasil-20100917.html>>. Acesso em: 06 jun. 2012.

tempo. É por isso que, nas últimas décadas, a tevê tem sido uma das principais responsáveis pela formação da identidade nacional. Através das mensagens veiculadas massivamente, brasileiros dos mais distintos perfis puderam se conhecer e se entender. Se as diferenças culturais sociodemográficas (sotaque, vocabulário, hábitos alimentares, religiosidade, festejos populares etc.) são visíveis e podem ser segregadoras, na televisão os brasileiros encontram um ponto de comunhão: por mais diferentes que sejam, eles assistem à mesma novela, discutem no dia seguinte os mesmos personagens, informam-se pelos mesmos telejornais, acompanham os mesmos *reality shows*, riem das mesmas piadas dos programas humorísticos.

Além de funcionar como essa espécie de praça pública onde todo o país se encontra e se reconhece, a televisão tem uma influência enorme na transmissão de valores para a sociedade. Ao longo dos anos, ela vem desempenhando não só suas funções básicas de informar e de entreter como também a de educar e, em alguns casos, até mesmo a de “civilizar”. A tevê mantém com a sociedade uma relação bilateral, ora de causa, ora de consequência: ela pode tanto refletir mudanças de valores em curso quanto antecipá-las ou acelerá-las. Esta última situação é particularmente comum quando se trata de novelas. Não há dúvidas de que muitas delas foram importantes agentes de promoção de transformações sociais, como a emancipação feminina, a liberação sexual e os novos valores urbanos, sobretudo para uma grande parte do Brasil por muito tempo teve – e ainda tem em alguns lugares – na tevê seu único ponto de contato com o mundo. Isso sem contar, claro, a influência mais prosaica das novelas, como o lançamento de gírias, modas e personagens que rapidamente entram para a cultura popular nacional.

Por fim, sob o prisma econômico, a televisão é também uma enorme potência. O mercado televisivo movimenta por ano alguns bilhões de reais, gerando um sem-número de empregos para profissionais que vão desde atores e jornalistas até técnicos e funcionários administrativos. Nesse sentido, a força da tevê como geradora de empregos, em especial para artistas e técnicos, é ainda mais significativa se considerarmos que se trata da única vertente do audiovisual que conseguiu construir no Brasil uma indústria realmente estruturada, sólida e bastante lucrativa, com linguagem e identidade próprias e reconhecimento internacional. Além disso, a televisão concentra a maior parte dos investimentos publicitários em mídia: em 2011, segundo dados do Projeto Inter-Meios, coordenado pelo grupo de comunicação publicitária *Meio & Mensagem*, a televisão aberta foi o destino de 63,3% da verba de mídia dos anunciantes brasileiros, um recorde histórico de participação no bolo publicitário

(MANZANO, 2012). Os números mostram, portanto, que a tevê não só tem um passado glorioso como também está cada vez mais forte.

Apesar do avanço das chamadas novas mídias, como a internet e o celular, a televisão, ao contrário de outros meios, tem conseguido manter seu espaço no coração e na atenção das pessoas. Além de razões óbvias, como a qualidade *técnica* do conteúdo televisivo produzido no país e a sua gratuidade (outros importantes meios, como jornal, revista, cinema e tevê por assinatura, são pagos), a televisão está se adaptando à nova realidade de maneira muito bem-sucedida. Em vez de se opor à internet, elas estão se complementando: muitos dos modismos e personagens lançados na internet são levados para a televisão e grande parte do conteúdo exibido na televisão é replicada e comentada na internet. Basta observar que, em qualquer momento em que se entre no Twitter, é bastante provável que ao menos um dos assuntos dos *Trending Topics* (ranking dos temas mais comentados no momento) esteja relacionado a algo que está passando ou passou na televisão.

Postas todas essas informações, a conclusão a que se chega é que, independentemente do prisma sob o qual se olhe, a televisão é um importante e rico objeto de estudo. A escolha por estudar especificamente o reposicionamento da TV Record se deve à constatação de que esse processo foi o grande fato do mercado de televisão aberta do Brasil nos últimos anos. Embora a tevê, como já dito, seja o meio de comunicação mais popular e poderoso do país, presente em mais de 90% dos lares brasileiros<sup>2</sup>, as posições competitivas dos principais *players* do mercado sempre foram, pelo menos nos 25 anos anteriores ao reposicionamento da Record, relativamente estáveis: a Globo em sua liderança hegemônica e inabalável, o SBT muito confortável na posição de vice-líder e, atrás, Record, Bandeirantes e Manchete/RedeTV! com sua fatia de mercado e, de vez em quando, fazendo algum barulho, mas sem representar uma ameaça concreta às duas principais emissoras do país. O reposicionamento agressivo da Record a partir de 2004, entretanto, chacoalhou sobremaneira a monotonia desse mercado, obrigando as demais emissoras, em maior ou menor grau, a também movimentarem suas peças. A Globo ainda permanece líder absoluta de mercado, mas passou a ver na Record uma ameaça real, se não à sua hegemonia, ao menos à sua invencibilidade. Já o SBT, na encruzilhada entre a chegada de uma concorrente feroz e as trapalhadas de Silvio Santos na gestão e na programação da emissora, perdeu o seu posto de vice-líder absoluto entre os canais abertos.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u116233.shtml>>. Acesso em: 11 jun. 2012.

Além dessa questão mercadológica, o estudo do recente crescimento da Record – cujo proprietário, Edir Macedo, é também líder da Igreja Universal do Reino de Deus – pode ajudar na compreensão de um fenômeno social contemporâneo muito significativo: a escalada de grupos religiosos, sobretudo os neopentecostais, na sociedade e na mídia. Ainda que o objetivo deste trabalho não seja estudar a relação entre a Record e a IURD, não há como desvincular as duas instituições, de modo que a análise do reposicionamento do canal nos últimos anos pode jogar alguma luz na questão da tomada da mídia por denominações evangélicas, em especial quando isso é, curiosamente, realizado de forma não religiosa, como é o caso da Record.

Esta monografia está dividida em três partes. A primeira compreende a fundamentação teórica, calcada no conceito de posicionamento. A principal obra utilizada foi *Posicionamento: a batalha pela sua mente*, de 1981, escrita pelos consultores de marketing norte-americanos Al Ries e Jack Trout, que são considerados os pais do termo. A escolha desse livro como norteador da fundamentação teórica deve-se, além do seu pioneirismo, ao fato de que ele dedica uma parte a falar sobre o posicionamento que deve ser adotado por um líder de mercado e por quem o segue. Trata-se de uma discussão-chave para este trabalho, uma vez que as noções de “líder” e “seguidor do líder” são centrais quando se analisa o reposicionamento da Record – seja porque o mercado de televisão aberta sempre teve posições competitivas muito claras, seja porque a meta principal da reestruturação da Record foi a busca incansável pela liderança. Já a fundamentação teórica sobre reposicionamento baseia-se essencialmente no livro *Reposicionamento: marketing para a era de competição, mudança e crise*, publicado em 2010 e escrito por Jack Trout e Steve Rivkin. Além de ser uma das principais obras na bibliografia de marketing sobre reposicionamento, é um livro que, por ser mais recente, trabalha com questões e exemplos mais próximos da atualidade. No entanto, *A batalha pela sua mente*, mesmo sendo mais antigo, é certamente o principal guia teórico desta pesquisa.

Embora posicionamento e reposicionamento não sejam temas exatamente controversos, são, sem dúvida alguma, conceitos que suscitam diferentes definições de diferentes autores. É por isso que, mesmo não havendo grandes discordâncias ou polêmicas a respeito deles, foram consultados outros autores, inclusive brasileiros, que escreveram sobre o assunto, como Eduardo Refkalefsky e Renato Telles. Este, a propósito, contribuiu de forma significativa para o trabalho, sobretudo com os conceitos de coerência e consistência do posicionamento.

A segunda parte da monografia, por sua vez, é dedicada a todo o processo de reposicionamento da Record. Ela tem início com uma breve discussão sobre a questão do posicionamento no contexto de uma emissora de televisão, sucedida pelo comentário do posicionamento dos principais canais abertos do país. Em seguida, é contada a história da Record, desde a sua fundação, em 1953, até os dias de hoje. Ao longo desse histórico, é reservado um espaço para escrever sobre Edir Macedo, proprietário da Record desde 1989, e a Igreja Universal, já que o entendimento de ambos é fundamental para compreender as diversas questões que estão por trás do reposicionamento da emissora – objeto do estudo de caso proposto por esta monografia. Esta parte termina justamente com uma análise aprofundada desse reposicionamento, em que são destacadas suas principais motivações, estratégias e conquistas.

Já na terceira parte, é confrontada a visão da Record sobre seu reposicionamento com a de profissionais de mídia de grandes agências do país. O objetivo, nesse caso, é averiguar se há consonância entre o discurso oficial da emissora e a percepção dos profissionais responsáveis pela compra de espaço publicitário, que é a principal fonte de dinheiro de um canal de televisão. A partir do embate entre essas duas visões – a oficial e a dos profissionais de mídia –, pode-se concluir o grau de sucesso, pelo menos entre um setor importante do mercado publicitário, do processo de reposicionamento da Record.

Para conhecer o discurso da emissora, foram pessoalmente entrevistados uma executiva de vendas e o gerente comercial da Record Rio. Entre os mídias, foram entrevistados, por e-mail, quatro profissionais de grandes agências de publicidade, sendo duas de São Paulo e duas do Rio – que é a segunda praça mais importante para as emissoras de televisão e cidade-símbolo da Globo, principal alvo da Record. A entrevista com os profissionais da emissora foi baseada em um questionário pré-desenvolvido, mas, por ter sido realizada pessoalmente, esteve aberta a questões e dúvidas fora do roteiro. Já as entrevistas com os profissionais de mídia tiveram todas seis perguntas, sendo quatro comuns a todos e duas que mudaram ligeiramente por questões de conveniência com o tema ao longo da pesquisa.

Por fim, a última parte deste trabalho dedica-se a uma avaliação conclusiva a respeito do processo de reposicionamento da Record, fundamentada tanto com base em números e dados objetivos quanto no embate entre o discurso oficial e a visão dos profissionais de mídia.

## 2. Posicionamento e reposicionamento

### 2.1. Posicionamento: conceito e fundamentos

Dos diversos conceitos que permeiam o mundo do marketing, um dos mais populares nas últimas três décadas certamente tem sido o posicionamento. De tão badalada que a expressão se tornou, sua definição exata é até mesmo incerta. Clancy (2001) brinca: “Peça a cinco gerentes de marketing para que eles definam posicionamento, e você provavelmente terá cinco respostas diferentes”. Outro que reconhece a dificuldade em definir o termo com precisão é David Ogilvy (1985), um dos maiores publicitários da história da propaganda: “Não existem duas pessoas no mundo que definam posicionamento da mesma maneira” (apud TELLES, 2004, p. 43). Imprecisões à parte, o fato é que, da década de 1980 para cá, as discussões sobre posicionamento entraram de vez na pauta de discussões das empresas e dos estudiosos do marketing.

A paternidade do conceito de posicionamento é costumeiramente atribuída à dupla de consultores de marketing norte-americanos Al Ries e Jack Trout, que, ainda em 1972, escreveram uma série de artigos intitulada *A era do posicionamento* para a revista *Advertising Age*, talvez o mais conhecido e prestigiado veículo sobre publicidade e propaganda no mundo. A concretização das ideias sobre posicionamento veio em 1981, quando eles publicaram o livro *Posicionamento: a batalha pela sua mente*, que logo se tornou best-seller. A partir daí, a expressão foi logo alçada ao estrelato no mundo do marketing.

Apesar de Ries e Trout serem considerados os pais do posicionamento, há controvérsias quanto à origem do termo. Refkalefsky (2002), por exemplo, defende que a ideia sobre posicionamento já existia anteriormente à sua sistematização como conceito:

Pouco se falou sobre a fonte das ideias de Al Ries e Jack Trout para chegar a suas conclusões. Na verdade, a fonte tem nome e sobrenome, Bill Bernach, o grande criativo que fez campanhas como a do Fusca e da Avis, que revolucionaram a linguagem da propaganda (REFKALEFSKY, 2002 apud TELLES, 2004, p. 44).

Seja como for, o conceito de posicionamento ganhou realmente força e fama a partir da publicação de *A batalha pela sua mente*, ainda que as campanhas de Bill Bernach, um dos maiores publicitários de todos os tempos, já tivessem se valido dessa ideia (os autores inclusive usam as duas campanhas acima mencionadas como grandes exemplos de posicionamentos bem-sucedidos).

Na definição simples e breve de Ries e Trout (1999, p. 2), posicionamento “não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva”. Embora a referência seja a “produto”, eles deixam claro que o conceito de posicionamento pode ser aplicado também a um serviço, a uma empresa, a uma instituição ou até mesmo a uma pessoa. Ou seja, mais do que uma estratégia mercadológica relacionada estritamente ao marketing, é uma atitude frente a um opositor, seja uma empresa adversária, um concorrente em uma seleção de emprego ou um colega interessado na mesma garota de que você gosta.

Considerando o processo de comunicação, posicionamento é, basicamente, direcionar-se para o receptor da mensagem. Não é criar algo novo e diferente, mas, sim, orientar a comunicação a partir da manipulação do que já existe dentro da mente do consumidor. Trata-se de uma ideia bastante ousada para a época – início da década de 1980 –, na qual valores como criatividade e originalidade ainda eram muito idealizados no mundo da publicidade.

A propósito, a época em que o conceito de posicionamento aflorou está diretamente associada ao seu surgimento. Ries e Trout argumentam que a ideia de posicionamento como estratégia de marketing nasce em reação a uma sociedade hipercomunicativa e saturada de informação. Segundo eles, pela primeira vez na história, a sociedade mundial precisava lidar com o excesso de comunicação. Se antes de ideia de “comunicação” despertava um certo fascínio nas pessoas, a partir do quarto final do século XX a sua saturação havia se transformado em um enorme problema, sobretudo para os estrategistas de marketing. Só a título de curiosidade (RIES; TROUT, 1999, p. 5), naquela época o consumo *per capita* de propaganda nos Estados Unidos era de 376,62 dólares por ano, contra 16,87 dólares no resto do mundo. Os autores também exemplificam a explosão do excesso de informação: a edição de domingo do *The New York Times* continha cerca de 500.000 palavras, que, se lidas a uma velocidade média de 300 palavras por minutos, tomariam quase 28 horas do leitor. Hoje, em 2012, em tempos de multiplicação exponencial da informação, de internet e de coexistência de diversas mídias e plataformas (televisão, televisão por assinatura, rádio, jornal, revista, sites, blogs, redes sociais, celulares, tablets, etc., tudo-ao-mesmo-tempo-agora), esses exemplos podem soar um pouco esdrúxulos e até mesmo engraçados. Entretanto, há que se considerar que, naquela época, as pessoas ainda estavam aprendendo a lidar com o volume esmagador de informação e a viver em uma sociedade hipercomunicativa.

No grande “assalto à mente” – como os autores bem definem – em que as pessoas viviam, havia produtos demais, veículos de comunicação demais, informação demais, propaganda demais, mensagens demais. Nesse contexto, “o posicionamento é o primeiro



sistema de pensamento que enfrenta, para valer, o difícil problema de se fazer ouvir nesta sociedade saturada de comunicação” (RIES; TROUT, 1999, p. 2). E qual é a melhor maneira de se fazer ouvir quando todos estão falando? De acordo com os autores, é simplificando a mensagem da melhor forma possível – e esta forma consiste em comunicar uma mensagem partindo do receptor. Diferentemente do modelo clássico da comunicação, na qual se enfatiza o emissor, que transmite uma mensagem para um receptor, no posicionamento o foco está no receptor, cujas percepções devem orientar a mensagem. Posicionar(-se), portanto, é pensar ao contrário. É por isso que a criatividade e a originalidade, conceitos tradicionalmente ligados à publicidade, já não serviam mais para o marketing. Naquela sociedade supersaturada de informação, comunicar mensagens originais e mudar mentalidades eram tarefas cada vez mais difíceis. Muito mais fácil e eficaz era manipular o que já existia na cabeça das pessoas, posicionando o produto ou serviço na mente delas *em perspectiva*.

O reinado do posicionamento no mundo do marketing, na visão de Ries e Trout, surgiu como uma evolução natural na história da comunicação. Segundo eles, por volta da década de 1950, a propaganda vivia a Era do Produto. Naquela época, o sucesso de um produto estava basicamente relacionado com suas características e com os benefícios que ele daria ao consumidor. Nos termos do empresário da propaganda Rosser Reeves (1910-1984), tratava-se de descobrir o *unique selling proposition* (argumento único de venda), um benefício exclusivo do produto que justificava sua compra. As pessoas, por exemplo, compravam o carro X simplesmente porque ele era mais potente ou o sabonete Y simplesmente porque ele era mais cheiroso ou rendia mais que os de outras marcas. De acordo com essa visão de marketing, a propaganda deveria ser a mais clara e objetiva possível, ressaltando essencialmente o *USP* do produto.

No entanto, a multiplicação de produtos similares no mercado nivelou os *USPs*, pondo fim à Era do Produto. Surgia, assim, a Era da Imagem, na qual as empresas visavam não mais encontrar um benefício exclusivo do produto, mas construir uma reputação positiva. Ogilvy resumiu bem essa nova perspectiva: “Todo anúncio é um investimento na imagem da marca a longo prazo” (apud RIES; TROUT, 1999, p. 18). Contudo, da mesma forma que a difusão de produtos que ofereciam os mesmos benefícios acabou com a Era do Produto, a multiplicação de empresas preocupadas em construir a mesma imagem positiva acabou com a Era da Imagem. Esta, então, foi sucedida pela Era do Posicionamento, em que é preciso penetrar a mente das pessoas, saturada de estímulos, a partir do que já existe, do que elas já conhecem, de modo a facilitar a absorção da mensagem. Nessa Era, o sucesso de uma empresa está ligado não à criatividade de sua comunicação, mas à sua habilidade em criar uma posição na

mente do seu cliente potencial, posição esta que deve levar em conta tanto os pontos fortes e fracos da própria empresa quanto os das concorrentes.

Para chegar à mente de uma pessoa, conforme Ries e Trout defendem ao longo de *A batalha pela sua mente*, o caminho mais fácil é ser o primeiro. Como dizia o famoso comercial da Valisere, “o primeiro a gente nunca esquece”. De fato, quem chega primeiro ocupa um lugar privilegiado e por vezes eterno na mente das pessoas. É provável que todos se lembrem do nome do primeiro homem a pisar na Lua, do primeiro dia na faculdade ou do lugar onde aconteceu o primeiro beijo do primeiro namoro. Por outro lado, é pouco provável que as pessoas sequer saibam quem foi o sexto homem a pisar na Lua ou se lembrem do oitavo dia na faculdade ou do lugar onde aconteceu o terceiro beijo do segundo namoro.

Esse esquecimento dos “não primeiros” não é necessariamente proposital ou voluntária. A questão é que a memória não tem mesmo capacidade para armazenar tamanha quantidade de informação. É por isso que é muito importante ser e também *parecer ser* o primeiro. Como o posicionamento se trata de uma guerra de percepções, a percepção de pioneirismo é talvez mais importante do que o pioneirismo em si. No mercado de televisão aberta, por exemplo, a Globo não foi a primeira emissora do Brasil, mas, ao longo dos anos, ela construiu um posicionamento tão bem-sucedido que certamente muitos devem pensar que é a emissora mais antiga do país.

Nessa perspectiva do posicionamento, a oportunidade mais valiosa para uma empresa é conquistar uma mente que ainda não tem os seus “primeiros”. A partir do momento em que ela é conquistada, é bastante provável que essa percepção de pioneirismo se torne indelével. Daí o título do livro, *A batalha pela sua mente*, uma vez que, de acordo com os autores, é na mente das pessoas que são travadas as grandes guerras do marketing. O auge do sucesso do posicionamento, nesse sentido, é quando a marca se torna substantivo para sua categoria, como a Xerox em relação às fotocópias, o Bombril em relação à palha de aço e o Ibope em relação à avaliação opinativa.

E quando não se é o primeiro? Para Ries e Trout, o caminho mais difícil para se chegar à mente de uma pessoa é ser o segundo. “Segundo não é posição”, decretam (1999, p. 16). Qual é o livro mais vendido do mundo? Todos sabem que é a Bíblia. Mas qual é o segundo? É bem possível que a grande maioria das pessoas sequer faça ideia. Não ser o primeiro, portanto, é o principal problema do posicionamento, pois não dá para ocupar um espaço que já está ocupado na mente das pessoas. Quando não se é o primeiro, o melhor a se fazer é buscar uma lacuna ainda não preenchida na qual se possa posicionar como primeiro. É a versão mercadológica do velho ditado “É melhor ser um peixe grande em uma lagoa pequena

do que um peixe pequeno em uma lagoa grande”. Essa estratégia será discutida mais adiante.

### **2.1.1. Posicionamento x identidade de marca**

O surgimento do conceito sistematizado de posicionamento coincidiu com o momento em que os estudiosos e gestores de marketing começavam a voltar suas atenções para a importância da marca. Se antes desse período a marca era apenas uma identificação de mercadorias e o que valia mesmo era o produto, a partir da segunda metade do século XX ela se constitui em um dos principais ativos de uma empresa e a passa a ser trabalhada de modo a se tornar uma verdadeira vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Talvez numa reação à crescente comoditização dos produtos – a enxurrada de, nas palavras de Ries e Trout (1999, p. 17), produtos “eu também” –, a gestão de marca, ou o famoso *branding*, virou uma das principais frentes de atuação das empresas. A marca, antes uma mera identificação, torna-se praticamente um ser incorpóreo que, apesar de intangível, tem vida própria e é um dos maiores definidores da compra do produto. É nessa época que surgem os discursos, hoje um pouco manjados, de que uma empresa não vende um produto, mas, sim, um conceito, um valor ou um estilo de vida.

No balaio de termos e conceitos que surgiram com o advento dos estudos de gerenciamento de marca, tornou-se frequente fazer confusão entre eles, cujas definições exatas muitas vezes não encontram consenso entre os pesquisadores. Para Telles (2004, p. 41), uma das maiores confusões é quanto aos termos posicionamento e identidade de marca: “Ainda que alguns autores os tratem, de certo, indistintamente, David Aaker, um dos mais respeitados estudiosos de marca, defende a presença de diferenças significativas entre eles.”

A definição corrente de identidade de marca em muito lembra a de identidade na psicologia: é o conjunto de associações cuja finalidade é dar sentido e significado a uma marca. Em outras palavras, é uma proposta de valor estratégica manifesta na marca que traduz não somente as propriedades tangíveis do produto, mas também – hoje em dia, pode-se dizer até que principalmente – a essência da marca e a filosofia da empresa. Posicionamento, por sua vez, é uma dimensão do produto que a empresa decide imprimir na mente dos consumidores. Trata-se de escolher quais associações deverão ser percebidas pelo público-alvo. Aaker (1996 apud TELLES, 2004, p. 47) define posicionamento como “a parcela da identidade da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes.” Enquanto na identidade cabem os mais diversos atributos e associações, o posicionamento seleciona aqueles que representam um

diferencial real em relação às marcas concorrentes, valorizando o produto no mercado e na percepção dos consumidores.

A título de exemplo, consideremos as marcas de cosméticos Avon, Jequití e Natura. Elas atuam no mesmo ramo e têm o mesmo público-alvo. Suas identidades de marca são muito semelhantes: as três procuram oferecer à sua consumidora beleza e bem-estar a partir de produtos cosméticos variados e de qualidade a um preço acessível. Em resumo, elas oferecem a mulheres normais, que trabalham duro, cuidam da família e da casa e ainda querem se sentir bonitas, uma beleza possível – tanto no sentido de aumentar realmente a autoestima delas quanto no sentido financeiro mesmo. As três apresentam atributos e associações praticamente iguais: feminilidade, autoestima, bem-estar, beleza, cumplicidade (através da venda direta realizada pelas revendedoras), entre outros. Das três, porém, apenas a Natura oferece também à sua consumidora o atributo da sustentabilidade – a empresa é uma das principais referências em marketing ambiental no Brasil. Portanto, a preocupação com o meio ambiente é o seu posicionamento, ou seja, o seu atributo particular impresso na mente do público-alvo, tornando-se, assim, uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

### **2.1.2. Posicionamento de um líder**

Analisar a posição de liderança em um mercado é fundamental em qualquer trabalho sobre posicionamento, mas é particularmente importante neste estudo, uma vez que o setor em discussão – televisão aberta – tem um líder de mercado muito forte que, em maior ou menor grau, serve de referência para a atuação de seus concorrentes.

De acordo com o pensamento de Ries e Trout (1999, p. 32), o líder já larga com uma vantagem inestimável na batalha pela mente das pessoas. Considerando o conceito da dupla para posicionamento, faz todo o sentido: se o produto é líder de mercado, é porque foi corretamente colocado na escala de percepções dos consumidores, de tal maneira que estes sempre se lembram dele no momento da compra. Os autores afirmam: “Os rios correm para o mar. Se não existirem razões em contrário extremamente sérias, os consumidores vão escolher, na próxima compra, o mesmo produto que estão comprando agora” (RIES; TROUT, 1999, p. 33). Outra grande vantagem que um líder de mercado tem é que a evidência de sua liderança anula qualquer esforço de comunicação dos seus concorrentes quando estes se autoproclamam melhores. O consumidor não é bobo e logo percebe a incoerência: se o concorrente se diz melhor que o líder, por que não é ele o líder de mercado? Também é importante ressaltar que, conforme já dito, nem sempre o líder é o mais antigo em sua

categoria. A liderança não termina em si mesma: ela é apenas uma das batalhas da guerra de percepções que é o posicionamento. Por outro lado, Ries e Trout recomendam que as marcas líderes de mercado não fiquem repetindo o óbvio e martelando na cabeça dos consumidores que elas estão no primeiro lugar, pois eles podem logo perceber alguma insegurança nessa insistência.

Qual seria, então, a melhor estratégia de posicionamento para um líder? Segundo os autores, os produtos líderes devem se posicionar da mesma maneira como atingiram a liderança: chegando primeiro à mente do consumidor. Eles usam como referência a clássica campanha “The real thing”, da Coca-Cola, que serviria de base para qualquer líder. Nesse slogan, a Coca-Cola expressa claramente o seu pioneirismo e a sua originalidade sem precisar dizer o óbvio, que é líder de mercado. O “the real thing” não só comunica as qualidades do produto como também cria um padrão para a categoria, como se empresa dissesse “refrigerante mesmo é só a Coca-Cola; todos os outros imitam o 'the real thing’”.

Em contrapartida, o líder também está sujeito a riscos. Um dos principais é se acomodar com a liderança e passar a subestimar os concorrentes. Empresas líderes de mercado devem sempre ter em mente que produtos que estão na segunda ou terceira colocação na categoria não estão mortos. Pelo contrário, em muitas categorias, eles lutam com muito mais bravura para chegar à liderança do que o líder para se manter nela. É preciso estar constantemente atento às movimentações dos concorrentes e, ao primeiro sinal de sucesso de alguma ação deles, deixar o orgulho de lado e cobrir todas as apostas.

Outro erro comum ao líder é acreditar que sua força vem da força da empresa. Os autores são claros nesse ponto: a força da empresa vem da força do produto. Por isso, se uma empresa líder absoluta em sua categoria quiser entrar em outra, ela tem que posicionar o novo produto independentemente de sua liderança. Um exemplo atual do mercado de televisão é o lançamento recente do canal infantil da Globosat, o Gloob, criado para concorrer com os grandes canais infantis da TV por assinatura, como o Discovery Kids e o Cartoon Network. Nesse caso, a Globosat deve posicionar o novo canal tendo a vista a categoria de canais infantis na TV por assinatura, e não acreditando que o prestígio e a liderança da TV Globo na categoria de TV aberta vão migrar automaticamente para o novo produto. O mesmo raciocínio serve para as empresas que trabalham com multiplicidade de marcas, como a Unilever e a Procter & Gamble: cada produto pertence a uma categoria diferente e exige um posicionamento diferente, pois cada marca ocupa uma posição única na mente do consumidor em perspectiva.

Em suma, a liderança é certamente um grande passo à frente dos adversários, mas nem

de longe representa o final da caminhada. Nas palavras dos autores: “A liderança não é o fim de um programa de posicionamento. É só o começo. Os líderes estão na melhor posição para aproveitarem as oportunidades que aparecem. Os líderes devem usar sempre o poder de sua liderança para permanecerem bem na frente dos seus concorrentes” (RIES; TROUT, 1999, p. 39).

### **2.1.3. Posicionamento de quem segue o líder**

Não ser o primeiro em uma categoria é um grande problema, pois significa que o espaço que se está tentando ocupar na mente das pessoas já está preenchido pelo líder. E não adianta copiá-lo: quem copia o líder não está enfrentando-o, mas, sim, sendo mais um “eu também”. Se não houver alguma razão extraordinária para o consumidor mudar de ideia e comprar um produto concorrente, é muito provável que ele continuará comprando o mesmo produto de sempre. Além disso, como já dito, segundo não é posição. Mas o que fazer, então, quando não se é o primeiro?

De acordo com Ries e Trout, se você não se posicionou a tempo de ser o primeiro na mente das pessoas, crie uma categoria para ser o primeiro nela. Eles ilustram essa estratégia com a expressão de marketing francesa “*cherchez le créneau*” (nos termos do tradutor de *A batalha pela sua mente*, “Procure o buraco”). O produto que não é líder deve procurar um buraco vazio no mercado e ocupá-lo, posicionando-se como primeiro naquela categoria recém-criada. O buraco pode ser encontrado em diversos espaços (pode ser preço, distribuição, propriedades físicas do produto, etc.), mas ele está necessariamente relacionado a uma fraqueza ou a um espaço não ocupado pelo líder. O posicionamento bem-sucedido, reitera-se, nasce do diálogo com o que já existe na mente das pessoas. Com o excesso de informação da sociedade moderna, é arriscado tentar convencer as pessoas a mudarem de opinião. É muito mais fácil manipular a seu favor o que elas já têm dentro da mente.

Não há lugar na mente para o que é diferente e novo, salvo se houver possibilidade de relacionamento com o que é habitual e velho. E é por isso que, se você tiver um novo produto verdadeiro, é muitas vezes melhor dizer ao consumidor potencial o que o seu produto não é do que ele é. O primeiro automóvel, por exemplo, foi chamado de “carruagem sem cavalos”, expressão que ajudou o povo a posicionar o conceito em comparação com um sistema de transporte preexistente. (...) Para encontrar uma posição única, você tem que ignorar a lógica convencional. Ela diz que você encontra o conceito das coisas dentro das coisas ou dentro de você. Não é verdade. O que você tem a fazer é procurá-lo no interior da mente do cliente potencial (RIES; TROUT, 1997 apud REFKALEFSKY, 2004, p. 54).

Um dos posicionamentos de maior sucesso da história do marketing utilizou de maneira perfeita essa estratégia de encontrar um buraco. Trata-se da campanha do Fusca no mercado norte-americano no final da década de 1950. Numa época em que a moda eram os carrões longos e mais baixos, o Fusca, um carro pequeno, de design pouco atrativo e ainda por cima alemão, estava com enorme dificuldade para conquistar seu espaço junto aos americanos. A solução para essa rejeição veio da agência DDB, de Bill Bernach, que lançou a clássica campanha *Think small* (“Pense pequeno”), na qual eram ressaltados os pontos positivos em se ter um carro mais compacto, como a facilidade para estacionar. Foi um posicionamento extremamente ousado, mas muito competente, uma vez que, além de estabelecer com clareza a posição do Fusca no mercado de automóveis, fez isso a partir da subversão do que já existia – no caso, a preferência das pessoas por carros grandes. A campanha foi um verdadeiro sucesso, e as vendas do Fusca dispararam. É interessante destacar que o Fusca não foi o primeiro carro pequeno do mercado norte-americano, mas foi o primeiro que percebeu esse espaço vazio e o preencheu na mente dos consumidores em perspectiva.

Embora a estratégia de buscar um espaço vazio seja defendida por Ries e Trout em casos de não liderança, nem sempre é possível encontrar um buraco, sobretudo se considerarmos que os mercados estão cada vez mais saturados de produtos. Em casos assim, o que os autores aconselham é reposicionar a concorrência, isto é, encontrar o seu *créneau* vazio a partir da redefinição dos espaços já ocupados pelos concorrentes na mente das pessoas. “Em outras palavras, para colocar uma nova ideia ou um novo produto na mente, você tem, primeiro, de tirar um que já estava lá dentro” (RIES; TROUT, 1999, p. 49). Quando uma ideia é superada, torna-se muito mais fácil introduzir uma nova.

Um *case* que entrou para a história foi o do Tylenol, que reposicionou a Aspirina, sua principal rival. Em um anúncio, o Tylenol escreveu um textinho para “as milhões de pessoas que não podem tomar aspirina”, destacando que o analgésico da Bayer tinha um lado obscuro – os danos ao estômago, podendo provocar até úlcera, alergias e pequenas hemorragias – que os clientes não percebiam. Com essa estratégia, eles conseguiram desbancar a Aspirina, a então rainha absoluta do mercado de analgésicos.

Outro exemplo clássico de reposicionamento da concorrência foi o que fez a Avis em relação à Hertz. No início da década de 1960, a Avis, segundo lugar no mercado de locação de carros, lançou uma campanha com o seguinte texto: “Avis is only nº 2 in rent-a-cars, so why go with us? We try harder” (“A Avis é somente a número 2 entre as locadoras de carro, então por que ir conosco? Porque tentamos com mais empenho”). Como não tinha a liderança a seu

favor, a Avis resolveu reposicionar sua principal concorrente. Resultado: a campanha foi um sucesso, e a Avis ganhou muito dinheiro. A inteligência dessa estratégia é que a empresa reconhece o primeiro lugar do oponente, mas utiliza sua suposta força como fraqueza. No caso, a Avis reconheceu a liderança da Hertz, mas colocou nela a pecha de “acomodada” - e, quando se trata de prestação de serviço, tudo o que as pessoas mais querem é um atendimento solícito. Segundo Ries e Trout (1999, p. 24), na época muitos profissionais de marketing disseram que a Avis teve sucesso com a campanha porque ela realmente se empenhava mais, mas a verdade é que ela soube estabelecer um relacionamento com a Hertz. “Se uma empresa não é a primeira, tem de ser a primeira a ocupar a posição de segunda. E isso não é fácil”, defendem. (RIES; TROUT, 1999, p. 25).

Embora seja uma estratégia inteligente e que pode dar resultados positivos quando bem-feita, reposicionar a concorrência envolve dois grandes riscos. O primeiro é acabar provocando a antipatia das pessoas por “alfinetar” um produto querido. O segundo é que esse tipo de posicionamento pode implicar propaganda comparativa. Ries e Trout (1999, p. 53) dizem que, na era do posicionamento, as regras da propaganda tradicional foram todas subvertidas: se antes mencionar um concorrente era uma estratégia pobre e mal vista, sob a lógica do posicionamento é uma tática legítima e muitas vezes inevitável para o sucesso do produto. No Brasil, ao contrário do que ocorre nos Estados Unidos, a propaganda comparativa ainda é um tabu. Não é comum ver anúncios comparativos explícitos na mídia. Quando são veiculados, geralmente não citam expressamente a marca concorrente, utilizando-se de citações indiretas como “a marca B” ou “o principal concorrente”. O Conar (Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária) não proíbe a propaganda comparativa, mas impõe algumas restrições<sup>3</sup>.

#### **2.1.4. Coerência e consistência do posicionamento**

Dois dos principais elementos de um programa de posicionamento são a coerência e a consistência. A coerência do posicionamento consiste, como o próprio termo já sugere, em estabelecer e manter a unidade de todos os elementos de envolvem o produto, principalmente os que atuam como ponto de contato com o público. O posicionamento, a propósito, é a base do programa de marketing, como bem resume Kotler:

---

3 O artigo do código do Conar que trata da propaganda comparativa pode ser encontrado em: <[http://www.conar.org.br/html/codigos/codigos%20e%20anexos\\_principios%20gerais\\_secao7.htm](http://www.conar.org.br/html/codigos/codigos%20e%20anexos_principios%20gerais_secao7.htm)>.



A vantagem de resolver o problema do posicionamento é que ele habilita a empresa a resolver o problema do composto de marketing. O composto de marketing consiste essencialmente na elaboração dos detalhes táticos da estratégia de posicionamento (KOTLER, 1999 apud TELLES, 2004, p. 56).

Uma vez definido o posicionamento, as decisões relativas ao composto de marketing (tradicionalmente composto pelo produto, preço, praça e propaganda) são tomadas mais facilmente, devendo sempre manter em vista a coerência de todo o processo. Por exemplo, se uma empresa posicionou seu produto no mercado de luxo, todos os seus elementos devem estar alinhados a essa decisão. Dessa forma, deverá ser um produto cuja qualidade seja superior à dos concorrentes, seu preço naturalmente será mais alto, a distribuição será mais limitada e sua comunicação seguirá uma linha mais adequada a produtos de luxo, como veiculação em meios segmentados e direção de arte sofisticada.

A coerência do posicionamento é fundamental não só para delimitar com clareza o espaço ocupado pela marca na mente dos consumidores, mas também para construir uma imagem crível e respeitada junto ao público-alvo. Um bom exemplo foi o que aconteceu com o Mercedes Classe A no mercado brasileiro. Há quem diga que um dos motivos pelos quais o carro não teve muito sucesso no Brasil foi o fato de ele ser um veículo mais popular em relação aos outros carros da Mercedes, cujo posicionamento no mercado de luxo é mundialmente reconhecido. Dessa forma, a marca, por mais que ganhe novos consumidores, acaba perdendo a força junto aos antigos clientes, que costumam ser os mais fieis. Quem compra um carro Mercedes geralmente o faz justamente para ter um carro superior, que não seja facilmente encontrado na rua.

Essa estratégia de querer agradar a todos é duramente criticada por Ries e Trout, que a chamam de armadilha. Embora seja tentador para as empresas querer vender para o maior número de clientes, sendo todas as coisas para todas as pessoas, os autores ressaltam que esta é uma estratégia perigosa, uma vez que, com a profusão de marcas e produtos, é preciso assumir claramente uma posição e buscar um nicho, mesmo sob o risco de perder os outros. Eles afirmam: “Essa armadilha de agradar a todos pode manter você boiando durante algum tempo se você já está instalado ou já tem um bom pedaço do mercado. Mas você afunda sem a menor dúvida se quiser tirar a sua posição do nada” (RIES; TROUT, 1999, p. 47).

Além da coerência e do foco, outro elemento importante do posicionamento é a consistência. Por consistência entende-se a construção contínua da marca a longo prazo com base nos valores com os quais foi posicionada. Para um grande número de autores, trata-se de um dos principais fatores determinantes do sucesso de um programa de posicionamento.

Weilbacher, por exemplo, afirma: “Uma vez iniciada a propaganda de uma marca em determinada direção, fica estabelecido um limite quanto ao que pode ser afirmado sobre ela na propaganda futura, uma vez que a percepção do consumidor não é infinitamente maleável” (WEILBACHER, 1994 apud TELLES, 2004, p. 62). Trout e Ries (1999, p. 162) também afirmam que, para ter sucesso nesta era do marketing das percepções, é necessária muita coragem por parte dos executivos para levar as decisões até o fim, pois o posicionamento nem sempre é um processo fácil. Como visto nos exemplos, muitas vezes ele envolve escolhas difíceis, que atentam contra a vaidade natural de qualquer empresa, como ressaltar um ponto negativo do produto (caso do Fusca), assumir publicamente a força do concorrente (caso da Avis) ou restringir o arco de clientes (caso da Mercedes). Nesse sentido, a consistência do posicionamento se mostra importante não somente por fortalecer esse processo, mas sobretudo para construir e solidificar a identidade do produto a longo prazo. É como bem afirmam Schmitt e Simonson:

Todos os dias clientes são bombardeados com centenas de elementos de identidade visual e verbal. Visto que não podem observar e prestar atenção a todas estas manifestações, escolhem algumas seletivamente e ignoram outras. Expressões consistentes aumentam as possibilidades de identidades expressas serem lembradas (SCHMITT & SIMONSON, 1998 apud TELLES, 2004, p. 69).

## **2.2. Reposicionamento: conceito e fundamentos**

Embora a consistência seja, como visto, um dos principais fatores para o sucesso de um programa de posicionamento, o marketing não é uma ciência exata. Mesmo que baseadas em estatísticas e dados empíricos, ações de marketing não têm seus resultados antecipados em laboratório. Cada uma delas representa uma possibilidade e também um risco para a empresa. Nesse sentido, quando um posicionamento inicial não obtém êxito ou se mostra ultrapassado – o que pode acontecer por diversas razões, desde a chegada de novos concorrentes ao mercado até uma crise econômica ou uma mudança no perfil sociodemográfico do público-alvo, como vemos hoje com a emergente classe C –, o reposicionamento se faz necessário.

Pode parecer incoerente que autores, ao mesmo tempo em que ressaltam a importância da consistência do posicionamento, defendam o reposicionamento quando preciso. De fato, trata-se de um dilema e de um desafio para as empresas, como afirma McKenna: “Como uma empresa pode estabelecer uma posição sólida nos mercados atuais em rápida transformação?” (McKENNA, 1991 apud TELLES, 2004, p. 72). Entretanto, mesmo que inicialmente pareça

uma contradição, um programa sólido de posicionamento deve ser constantemente monitorado, a fim de que mudanças de rota sejam implementadas assim que alterações nas condições do ambiente sejam percebidas, o que é extremamente comum no mundo do marketing. Ainda que o reposicionamento represente um risco e custo para a empresa, muitas vezes ele se apresenta como a única solução ante mudanças no mercado.

Sendo o posicionamento uma guerra de marketing que se desenvolve no campo das percepções, o reposicionamento também se dá no mesmo plano. No livro *Reposicionamento: marketing para a era de competição, mudança e crise*, de 2010, os autores Jack Trout e seu novo parceiro Steve Rivkin o definem como “a maneira como a empresa ajusta percepções, sejam elas sobre a empresa ou sobre seu concorrente” (p. 22). Nesta definição, é importante destacar a palavra “ajusta”: os autores deixam claro que reposicionar é *ajustar* percepções, e não mudá-las. Trout e Rivkin mantêm os argumentos de *A batalha pela sua mente* de que, nesta era do excesso de informação e da saturação de comunicação (que, obviamente, cresceram exponencialmente de 1981 para 2010), tentar mudar a cabeça das pessoas pode ser uma decisão arriscada ou simplesmente inútil. Eles citam como exemplo a Xerox, que perdeu bastante dinheiro tentando convencer as pessoas de que poderia fabricar também computadores e outras máquinas que não copiadoras.

Outra definição de reposicionamento que preconiza o ajuste em detrimento da mudança é a de Telles, para o qual “o reposicionamento pode ser definido como a ação de redefinir os elementos da identidade da marca a serem ativamente comunicados para um dado público-alvo” (2004, p. 73). Mais uma vez, trabalha-se com a ideia de realinhar percepções já existentes na mente das cabeças, e não simplesmente mudá-las. Um exemplo que ilustra bem esse raciocínio é o das Havaianas, um dos maiores *cases* de reposicionamento da história do marketing brasileiro. Criadas em 1962, as sandálias Havaianas foram por muitos anos um mero chinelo de borracha, cuja imagem era associada às classes economicamente inferiores. Entretanto, a partir da década de 1990, um bem-sucedido projeto de reposicionamento transformou as Havaianas em um produto querido pelos brasileiros e consumido por todas as classes sociais, tornando-se até um ícone *fashion* com projeção internacional. O ponto interessante desse *case* é que não se tentou mudar as Havaianas para outra coisa: mesmo com o aumento da linha de modelos e as mudanças na sua comunicação, ela continuou sendo o que sempre foi, um chinelo de borracha. O que se ajustou foi a percepção das pessoas sobre o produto, que, de uma sandália popular sem grandes atrativos, virou um fenômeno de consumo com alto valor simbólico agregado.

### 2.2.1. Modelo orientador de reposicionamento

Definida a importância do reposicionamento, como uma empresa pode saber, então, qual é o momento certo de reposicionar o seu produto – ou, pelo contrário, se não é necessário fazê-lo? Em vista da complexidade e dos riscos inerentes a um projeto de reposicionamento, Campomar e Oliveira (2008), baseados em Telles (2004), propõem um modelo orientador para a tomada de decisão que considera como fatores o nível de satisfação dos consumidores e a lucratividade proporcionada pela oferta (atual e projetada). O modelo proposto pode ser representado graficamente pela seguinte matriz:

		<u>NÍVEL DE SATISFAÇÃO</u>	
		ALTO	BAIXO
<u>LUCRATIVIDADE</u>	ALTA	<b>1</b> – Manter posicionamento	<b>2</b> – Monitorar evolução
	BAIXA	<b>3</b> – Monitorar evolução	<b>4</b> – Reposicionar

Figura 1 – Modelo orientador de reposicionamento (CAMPOMAR; OLIVEIRA, 2008).

Conforme pode ser observado na matriz acima, no primeiro quadrante se tem uma situação almejada por toda empresa: lucratividade, tanto a atual quanto a planejada, alta e satisfação do consumidor também elevada. Ainda que tal cenário não dure para sempre – é bastante provável que os concorrentes trabalhem para tirar uma fatia desse lucro –, é recomendado que se mantenha o posicionamento adotado até que uma ameaça seja efetivada percebida. No segundo quadrante, a situação é mais delicada, pois, embora a lucratividade seja alta, a satisfação do público-alvo é baixa. Tal situação pode ser derivada de um cenário em que há pouca concorrência (logo, os consumidores não mudam de marca) ou no qual as pessoas, mesmo insatisfeitas, continuam comprando o produto por simples hábito ou acomodação. Nesse caso, deve-se monitorar a evolução de ambos os fatores e trabalhar para aumentar a satisfação dos clientes. Uma solução é justamente reposicionar a marca. Já no terceiro quadrante, o cenário é um pouco pior, uma vez que, mesmo com a satisfação dos consumidores em alta, a lucratividade, que é o que mantém uma empresa, está em queda. Também é recomendado um monitoramento da situação, a fim de detectar o que pode estar por trás disso. No quarto quadrante, por fim, tem-se uma situação inteiramente negativa, com lucratividade e satisfação dos consumidores em queda. Para casos assim, o reposicionamento

é uma estratégia não só apropriada como talvez a única que possa salvar o produto do abismo em que ele se encontra. Os autores também sugerem que se faça uma avaliação junto aos consumidores acerca dos pontos positivos e negativos do produto para que, no reposicionamento, os positivos sejam aproveitados e os negativos, descartados ou ajustados no plano das percepções.

É importante salientar que esta matriz orientadora proposta por Campomar e Oliveira é, como o próprio nome já diz, apenas um modelo para nortear uma possível oportunidade de reposicionamento, levando em consideração os critérios definidos pelos autores. É claro que um projeto real de reposicionamento é algo muito mais complexo e deve ser minuciosamente estudado.

### **2.2.2. Motivos para reposicionamento**

Enquanto Campomar e Oliveira (2008) utilizam como critérios para a decisão sobre o reposicionamento a lucratividade e a satisfação do consumidor, Trout e Rivkin (2010), no livro *Reposicionamento: marketing para a era de competição, mudança e crise*, defendem que existem três razões para realizá-lo, conforme o título já antecipa: concorrência, mudança e crise.

Segundo os autores, a concorrência feroz é uma das principais marcas dos mercados de hoje. Aliada à avalanche de informação que atinge diariamente os consumidores e a eventuais crises econômicas, ela se configura em uma das razões mais urgentes para reposicionar um produto que queira se destacar em um mercado abarrotado não só de produtos “eu também”, como visto em *A batalha pela sua mente*, mas também de novos concorrentes indiretos. Um dos motivos que explica a multiplicação da concorrência é a lei da divisão, descrita em *As 22 leis consagradas do marketing*, livro de Ries e Trout publicado em 1993, e conforme a qual “com o tempo, a categoria se divide e se transforma em duas ou mais categorias” (RIES; TROUT, 1993), tal como uma ameba em divisão. Este fenômeno é nitidamente percebido no mercado de televisão: se antigamente o telespectador podia escolher entre quatro ou cinco grandes emissoras abertas, atualmente ele tem à sua disposição as grandes emissoras abertas, as emissoras náticas, as emissoras públicas e uma infinidade de emissoras por assinatura – sem contar, é claro, outras mídias, como rádio, internet, celular e games. É uma transformação muito grande em um intervalo de tempo relativamente pequeno.

Assim como no posicionamento, todo programa de reposicionamento precisa começar com a concorrência em mente. Reposicionamento “não é o que você *quer* fazer; é o que seu

concorrente lhe *deixará* fazer” (TROUT; RIVKIN, 2010, p. 25). Por isso, a estratégia mais indicada é reposicionar a concorrência, isto é, encontrar um ponto fraco na força do líder e atacá-lo. Foi o que fizeram, como visto, o Fusca, ao reposicionar seus concorrentes grandes e largos com o slogan “Pense pequeno”, e a Avis, que declarou se empenhar mais justamente porque não era a líder. Mais recentemente, o McDonald's procurou associar à Starbucks o rótulo de “café esnobe” para promover sua divisão de cafés. É importante destacar que, conforme os autores explicam, não se trata de simplesmente encontrar o ponto fraco do líder, mas de encontrar um ponto fraco na força do líder. Existe um tipo de fraqueza que nasce da força, e é esta fraqueza que o concorrente deve utilizar para reposicionar o líder de mercado. Essa estratégia, contudo, tem seus riscos. Um deles é que, dada a natureza negativa e por vezes agressiva desse tipo de reposicionamento, a marca atacada pode aproveitar a manobra da concorrência e se colocar no papel de vítima, ganhando ainda mais a simpatia dos consumidores. Já a marca oponente, que imaginava estar empreendendo uma grande estratégia, fica mal vista aos olhos do público. Além disso, quem ataca não pode ter “telhado de vidro”. Portanto, é fundamental que uma marca redobre suas atenções para não ter o mesmo ponto fraco que procura associar a seu concorrente. Por exemplo, ao afirmar que se empenha mais, a Avis precisa ter um atendimento realmente superior ao de suas concorrentes.

Além do aumento da concorrência, as diversas mudanças que afetam o mundo dos negócios são uma das maiores impulsionadoras do reposicionamento. De acordo com Trout e Rivkin, a grande causa dessas transformações tem sido a evolução tecnológica, que vem obrigando muitas empresas a repensarem seus negócios. Eles utilizam o conceito de “tecnologia perturbadora” (2010, p. 62) – termo cunhado pelo professor de Harvard Clayton Christensen em seu livro *O dilema da inovação*, de 1997 – para caracterizar o inimigo da tecnologia estabelecida e dos negócios que ela apoia. Desse modo, por exemplo, a “tecnologia perturbadora” do mercado editorial seria o livro digital, assim como o da televisão seriam a internet e os vídeos sob demanda.

A mudança pode se dar das mais variadas formas, desde a alteração do nome até o lançamento de uma submarca ou inclusive a criação de uma marca nova. Há ainda empresas que, para ampliar a base de clientes e se tornar mais competitivas, passam a atuar também em setores de maior ou menor prestígio. Esse tipo de tática tem sido particularmente recorrente na atualidade, devido ao enriquecimento generalizado da população. Assim, enquanto algumas marcas passaram a desenvolver estratégias para conquistar a emergente classe C – inclusive marcas pertencentes a categorias antes características das classes A e B, como companhias aéreas e construtoras –, outras têm focado seus negócios no extremo oposto do espectro

social, isto é, na classe AAA, movimentando um mercado de luxo que cresce cada vez mais.

A evolução, entretanto, não é uma regra. Por mais tentador que seja querer seguir a maré, nem sempre o crescimento é algo positivo. É como afirmam Trout e Rivkin:

Crescer só por crescer pode ser uma armadilha. Evoluir só para acompanhar os outros pode ser um erro. (...) Tentar ser a última novidade ou a próxima geração de algum produto pode acabar com o seu negócio. E a pior coisa que você pode fazer para si mesmo é deixar sua identidade confusa, visto que isso abre a porta para um concorrente bem focado, especializado (TROUT; RIVKIN, 2010, p. 96).

Portanto, antes de cogitar uma evolução, uma empresa deve analisar minuciosamente a categoria em que sua marca se encontra e a posição que ela ocupa na mente das pessoas em perspectiva – ou seja, o seu real posicionamento. É preciso que a empresa seja bastante cautelosa e realista para que, no afã de conquistar maior participação no mercado ou de reagir rapidamente a alguma ameaça “perturbadora”, ela não só não consiga se reposicionar e conquistar novos consumidores como também se “desposicionar” junto aos que já tem. Nesse contexto de evolução, empresas menores podem ter vantagem em relação às maiores. Embora quase todas trabalhem para se tornar maiores (ou para manter a grandeza), ser grande representa, muitas vezes, um empecilho à mudança. Fazendo uma analogia, é muito mais fácil manobrar um barco do que um transatlântico. Em matéria de reposicionamento, isso significa que empresas menores têm uma flexibilidade para mudar que empresas maiores podem não ter – sem contar que, quanto maior uma empresa, maiores geralmente são os interesses envolvidos e o ego de seus executivos. Todos esses fatores dificultam grandes mudanças. No mercado de televisão, por exemplo, uma grande emissora aberta, como Globo, Record ou SBT, precisa ponderar muito antes de realizar uma mudança mais drástica em sua grade de programação, ao passo que emissoras menores e segmentadas, como a MTV, têm maior flexibilidade para mudar, ousar e romper com padrões.

Por fim, para Trout e Rivkin, o terceiro grande motivo que desencadeia o reposicionamento é a crise – seja ela macro, como uma crise financeira global, ou micro, que afeta pontualmente uma empresa ou uma categoria. Ao contrário dos outros dois motivos (concorrência e mudança), que podem levar alguns anos para que se tornem realmente uma ameaça ao negócio, a crise geralmente pega todos de surpresa. É por isso que, muitas vezes, previsões sobre o mercado não passam de mera especulação: a verdade é que o mundo está tão imprevisível que pode ser tolice se ater a grandes previsões para o futuro. Os autores inclusive citam uma espirituosa frase de Malcolm Forbes, filho do fundador da revista

*Forbes*, sobre o assunto (2010, p. 115): “Quem diz que os executivos lidam com dados concretos e não com ficção nunca deve ter lido aquelas antigas projeções para cinco anos”. Então, o que fazer se não é possível planejar a longo prazo ou prever o futuro? Os autores recomendam manter a flexibilidade e aproveitar as oportunidades.

Ainda que já tenha virado lugar-comum dizer que é necessário ver oportunidade onde todos veem crise, o fato é que toda crise abre algumas lacunas no mercado que podem ser extremamente proveitosas. Uma das estratégias para aproveitar as oportunidades é explorar a fraqueza do concorrente. Por exemplo, se o concorrente é *percebido* como caro, posicione-se para ser *percebido* como mais acessível. Como destacado, trata-se de percepções na mente dos consumidores, o verdadeiro território das batalhas do marketing.

Outra estratégia recorrente em época de crise são aquelas que dizem respeito a preço. Sempre quando uma crise generalizada mina o poder de consumo das pessoas, é comum que empresas comecem a travar uma guerra de preços. No entanto, os autores ressaltam que, se o diferencial de uma empresa não foi construído em cima do preço, seu reposicionamento não deve focar esse quesito. Em vez de se preocupar com o *preço*, a empresa deve se concentrar em aumentar o seu *valor*. Valor, em breve definição, é tudo aquilo – tangível ou não – que justifica a compra do produto. Em épocas de crise, quando os consumidores geralmente se preocupam mais com seus gastos, aumentar o valor da marca é uma ótima estratégia. Esse processo pode se dar das mais variadas formas, como elevar o atendimento a um patamar de excelência ou adotar uma comunicação que valorize a credibilidade e a força da marca. É interessante destacar que até mesmo marcas de luxo, que teoricamente sofrem mais em momentos de crise, podem se valer da estratégia de aumentar o valor: marcas desse segmento costumam ter a seu favor a tradição do nome e a percepção na mente das pessoas de que têm maior qualidade. Apesar de mais caros, produtos de luxo podem se posicionar em épocas de crise como uma compra inteligente, já que o consumidor paga mais, mas, por outro lado, tem um artigo de excelente qualidade que vai durar muito tempo (no popular, o caro que sai barato).

### **2.2.3. Tipos de reposicionamento**

Se Trout e Rivkin (2010) colocam o reposicionamento em função da trinca concorrência, mudança e crise, Telles (2004, p. 77), considerando o objetivo e a condição da marca, classifica-o em quatro categorias, a saber:



- Reposicionamento reativo: é aquele decorrente de mudanças ambientais (políticas, econômicas, sociais, culturais ou tecnológicas) que alteram a força conjunta das associações que formam o posicionamento de uma determinada marca, demandando uma readequação ao novo contexto. Tais mudanças podem se apresentar das mais diversas formas, como transformações no comportamento dos consumidores, mudanças sociodemográficas, evoluções tecnológicas, entrada de novos competidores no mercado e envelhecimento da marca. Um exemplo de reposicionamento reativo é o que acontece atualmente com empresas que se dirigem à classe C, um estrato social que ganhou enorme poder de consumo nos últimos anos e que tem obrigado muitas marcas a reorganizarem suas associações e percepções para melhor atingir esse público emergente;
  
- Reposicionamento propositivo: ação de reposicionamento resultante da identificação de oportunidades no mercado cujo aproveitamento seria inviável dentro do posicionamento atual da marca. Para Telles, esse tipo de reposicionamento ocorre basicamente em três condições: oportunidade de inovação, decisão de *up trade* (operação em mercados de maior poder aquisitivo) e decisão de *down trade* (operação em mercados de menor poder aquisitivo). Um exemplo do primeiro caso são os bancos, que, devido às inovações trazidas pela tecnologia, como o *e-banking*, tiveram que se reposicionar na mente dos clientes não mais como meros operadores de serviços bancários, mas, sim, como verdadeiras plataformas financeiras, disponíveis a qualquer hora, em qualquer lugar – vide os slogans “Presença”, do Bradesco, “No Brasil e no mundo, HSBC”, do HSBC, e “Nem parece banco”, do antigo Unibanco. Em relação a *up trade*, um *case* famoso é o da C&A, que, então uma loja de departamento de roupas baratas e de qualidade duvidosa, reposicionou-se há alguns anos para conquistar clientes das classe A e B através de coleções com estilistas famosos e da contratação de modelos internacionais, como Gisele Bündchen, como garotas-propaganda. Já um exemplo de *down trade* é o que acontece hoje com as companhias aéreas brasileiras, que estão se reorganizando para atender à nova classe média;
  
- Reposicionamento corretivo: desencadeado pela ineficiência do posicionamento adotado, manifestada na indiferença, no desconhecimento ou nas falhas de percepção do público-alvo em relação aos objetivos pretendidos pela marca. Diferentemente do

reposicionamento reativo, em que a marca reage a uma mudança, no corretivo a reconfiguração do posicionamento está relacionada a uma correção de rumo;

- Reposicionamento adaptativo: este tipo de reposicionamento está baseado em alterações do composto promocional decorrentes da incongruência entre a comunicação de atributos potencialmente valorizados pelo público-alvo e a associação deles à marca. Em outras palavras, trata-se de uma reorientação na comunicação da marca com o objetivo de alinhar os atributos e diferenciais pretendidos com aqueles efetivamente percebidos na mente dos consumidores.

Independentemente do tipo de reposicionamento desenvolvido pela marca, Ries, Trout e Rivkin são unânimes em afirmar, tanto em *Posicionamento: a batalha pela sua mente* quanto em *Reposicionamento*, que o (re)posicionamento nasce sempre de um problema óbvio e que sua solução é também sempre óbvia – e, por isso mesmo, ele é tão difícil. Como explicado anteriormente, o (re)posicionamento está ligado muito mais a entender o mercado e as posições dos competidores e, a partir daí, trabalhar as percepções das pessoas do que a ter ideias criativas, originais e revolucionárias. É justamente por ser simples e óbvio que o (re)posicionamento adequado a uma marca muitas vezes não é visto por seus gestores. Em um mundo cada vez mais complexo e cheio de consultores vendendo ideias e soluções mirabolantes, os autores defendem veementemente a obviedade e a simplicidade daquela ideia que “explode na mente das pessoas”, fazendo-as se perguntar: “Por que não pensamos nisso antes?” (TROUT; RIVKIN, 2010, p. 189). Ser óbvio e simples, contudo, não significa ser fácil. Pelo contrário: o (re)posicionamento exige paciência, flexibilidade, coragem, liderança, audácia e uma boa dose de sorte. Mas, se bem desenvolvido, é provável que um concorrente jamais tome o espaço conquistado na mente das pessoas.

### 3. O reposicionamento da TV Record

#### 3.1. Posicionamento de uma emissora de televisão

A literatura de marketing a respeito de posicionamento e reposicionamento, embora exista em quantidade razoável, limita-se, nos exemplos dados, a falar sobre produtos e serviços. Nos escritos sobre o assunto, os autores geralmente exemplificam suas ideias com *cases* envolvendo produtos e serviços bem cotidianos, como carros, artigos de tecnologia, produtos cosméticos, companhias aéreas e supermercados. Nesse contexto, analisar o (re)posicionamento de uma emissora de televisão aberta requer algumas considerações prévias importantes para compreender o processo.

Em termos de instituição empresarial, uma emissora de TV aberta é uma organização *sui generis*. A primeira grande diferença é que, ao contrário de outras companhias, uma emissora aberta não tem um público-alvo específico. Seu público-alvo é todo mundo. Uma montadora de automóveis ou um supermercado, por exemplo, podem determinar um *target* específico para o qual vão orientar sua atuação. É claro que qualquer pessoa pode comprar um carro ou fazer compras em um supermercado, mas, em geral, a maior parte da receita dessas empresas vem de um público-alvo definido (a Audi sabe com certeza que a maioria dos seus compradores está na classe A, enquanto a rede de supermercados Mundial sabe que não adianta competir pelo público que frequenta o Pão de Açúcar). Com a televisão aberta isso não acontece. Mesmo que as diferentes faixas da programação possam ser destinadas a um determinado público (por exemplo, a grade matutina das emissoras é claramente direcionada às donas de casa e às crianças), não há como especificar com precisão cirúrgica o público-alvo exato. Quando se trata de televisão aberta, o controle remoto faz de qualquer pessoa um “consumidor” em potencial das emissoras, seja ela da classe A ou E, homem ou mulher, criança, jovem, adulto ou idoso.

Outra particularidade das emissoras de televisão aberta, considerando a dimensão empresarial, é o seu modelo de negócio. Empresas têm convencionalmente um modelo de negócio simples: os consumidores compram seus produtos e/ou serviços e geram receita para elas, que, com o lucro conquistado, pagam as despesas e investem no crescimento. Em outras palavras, o consumidor final é quem coloca dinheiro na empresa. Com um canal aberto o processo é diferente, pois quem injeta dinheiro na empresa não são os seus consumidores diretos (no caso, os telespectadores), e sim os anunciantes. Por mais que o número de consumidores/telespectadores esteja diretamente relacionado à receita, na prática os canais

são financiados pelas empresas que optam por anunciar neles. Em última análise, o que uma emissora vende não é a sua programação para os telespectadores, mas a atenção deles para os anunciantes. O grande negócio da televisão consiste mais em gerar um conteúdo que atraia o maior número de pessoas para que possa ser explorado comercialmente do que simplesmente em montar uma grade interessante para distrair, informar e entreter as pessoas. Dessa forma, as emissoras abertas devem atender a dois públicos distintos – os telespectadores, que as valorizam como negócio de comunicação, e os anunciantes, que efetivamente injetam dinheiro nelas – e trabalham para um público-alvo extremamente amplo, genérico e amorfo. Em termos de posicionamento, esses dois aspectos são decisivos.

### 3.1.1. Posicionamento das emissoras abertas do Brasil

O Brasil tem cinco grandes emissoras de televisão aberta: em ordem de audiência, Globo, Record, SBT, Band e RedeTV!. A maior e mais importante delas é, sem dúvida alguma, a Globo. Fundada em 1965 pelo jornalista e empresário Roberto Marinho (1904-2003), ela é, desde a década de 1970, líder absoluta em audiência e em faturamento em todo o país, cujo território é praticamente todo coberto por seu sinal (98,44%<sup>4</sup>). Em termos de audiência, o *share* da Globo (participação no total de televisores ligados) na Grande São Paulo, das 7h à 0h, foi de 38,5% em 2011, contra 17% da segunda colocada, a Record. Já a média em pontos da emissora carioca em 2011 foi de 16,3, ante 7,2 da Record. É certo que a Globo perdeu bastante audiência e *share* nos últimos anos (em 1993, seu *share* era de 59,2% e sua audiência, 23,5), mas, mesmo com essa fuga de telespectadores, ela ainda é líder isolada no mercado de televisão aberta. Sua confortável posição à frente das concorrentes a coloca na preferência dos anunciantes, que, em 2011, destinaram à Globo 64% de toda a verba investida em tevê aberta (FELTRIN, 2012).

Devido a seu tamanho e a tudo que representa no Brasil, a Globo tem mantido um posicionamento constante ao longo dos anos. Ele pode ser resumidamente definido em “a grande emissora dos brasileiros”. Seu último slogan foi “A gente se vê por aqui”, do qual se depreende a ideia de que a Globo quer ser percebida como a emissora que une todas as pessoas, pelo Brasil inteiro, em torno de uma mesma coisa, além de ser uma televisão que não somente o público vê, mas também na qual ele pode *se* ver. É como se a Globo mantivesse uma relação simbiótica com a identidade nacional, da qual ela seria, ao mesmo tempo, causa e

---

<sup>4</sup> Disponível em: <<http://redeglobo.globo.com/TVG/0,,9648,00.html>>. Acesso em: 01 maio 2012.

consequência. Sua atual assinatura, “A gente se liga em você”, mantém a proximidade com o telespectador, mas indica uma ligeira mudança nessa relação. Talvez para reparar a imagem de ser um pouco arrogante e dona da verdade, acima do bem e do mal – e também por causa da disputa não só com suas concorrentes diretas, mas sobretudo com outras formas de entretenimento, como internet, celular, DVD e videogame –, a Globo parece estar disposta a agradar ao máximo o seu telespectador, principalmente os da emergente classe C. Em entrevista no ano passado ao portal UOL, o diretor-geral da Rede Globo, Octávio Florisbal, declarou: “Aquela divisão de que 80% do público é das classes C, D e E continua, mas eles têm mais presença, mais opinião. Eles ascenderam. Têm um jeito próprio de ser. Você tem que atendê-los melhor. Eles têm que estar mais bem representados e identificados na dramaturgia, no jornalismo” (STYCER, 2011). O slogan “A gente se liga em você” também representa um passo da Globo em direção à sua atuação em multiplataformas. Em março deste ano, na apresentação da programação de 2012 para o mercado publicitário e para a imprensa, o mesmo Florisbal afirmou que a Globo deixará de ser uma rede apenas de TV para se tornar também de internet e mobile (STYCER, 2012).

Atrás da Globo, vem a Record, cujo reposicionamento é tema desta monografia. Logo após Record, encontra-se o SBT, que perdeu sua vice-liderança absoluta no final da década de 2000 e hoje é a terceira maior audiência do país. O SBT foi fundado em 1981 por Silvio Santos, cuja imagem está organicamente ligada à do canal – para o bem e para o mal. O lado positivo é que Silvio, uma das personalidades mais queridas do Brasil e admirado por milhões de pessoas de todas as gerações, transfere boa parte do seu carisma para a emissora, o que aumenta o carinho dos telespectadores por ela. O lado negativo é que, como empresa, o SBT tem uma imagem muito personalista. Para muitas pessoas, é a “emissora do Silvio Santos”. A propósito, o principal motivo que fez o SBT perder a vice-liderança, além do crescimento da Record, foram as trapalhadas de Silvio na gestão da empresa. As constantes mudanças na grade de programação (horários de programas chegavam a ser mudados literalmente de um dia para o outro) foram umas das marcas mais fortes dessa fase nebulosa da emissora.

Em termos de posicionamento, o SBT também vem mantendo uma imagem constante ao longo dos anos. O canal nunca escondeu sua inclinação para a “breguice”, da qual são exemplos as novelas mexicanas, os programas de auditório à moda antiga, a estética meio *kitsch* e o indefectível seriado *Chaves*. Seu último slogan, “A TV mais feliz do Brasil”<sup>5</sup>, é um bom resumo disso: o SBT se coloca como uma emissora alegre, animada e orientada para o

---

<sup>5</sup> O atual slogan do SBT é “30 anos com você”, uma homenagem ao trigésimo aniversário da emissora.

entretenimento familiar, chegando até a ser um pouco infantil (a programação matutina diária, por exemplo, é formada inteiramente por desenhos animados). O SBT não pretende nem nunca pretendeu ter o “padrão de qualidade” da Globo – porém, em vez de se queixar de sua “inferioridade”, Silvio Santos soube tirar proveito dela. Nos anos de ouro do canal, no final da década de 1980, Washington Olivetto criou para a emissora uma das campanhas mais interessantes da história da propaganda brasileira, na qual o SBT celebrava a sua “liderança absoluta em segundo lugar” (REFKALEFSKY, 2004, p. 56). Trata-se de posicionamento na sua mais pura essência, nos moldes do conceito clássico proposto por Ries e Trout. Como brigar pela liderança com a todo-poderosa Globo parecia difícil, senão impossível, e copiá-la seria uma mera estratégia do “eu também”, o SBT resolveu se posicionar de forma clara na mente dos telespectadores em perspectiva: enquanto na Globo eles podiam encontrar os telejornais sérios e formais, as novelas adultas com produções nababescas, os maiores *blockbusters* do cinema e os principais jogos de futebol do país, no SBT o público encontrava uma programação alternativa mais simples, porém mais leve, alegre e descontraída. Era uma programação popular, com um ranço cafona, que certamente não agradava a todos, mas tinha o seu público cativo. Em resumo, o telespectador sabia o que encontrar no SBT e o SBT sabia o que oferecer a seu telespectador.

Já a Band, quarta emissora do país, não tem um posicionamento muito claro. Seu slogan é o mais genérico possível: “Olho na tela, olho na Band”. Fundada em 1967 e controlada pela família Saad, a emissora sempre teve como marca o fato de ser predominantemente paulista, adulta e masculina, com uma programação muito voltada para o jornalismo e o esporte. De uns anos para cá, têm ficado evidentes as tentativas da Band de diversificar e rejuvenescer a sua grade. O principal destaque dessa onda, que parece ser a gestação de um novo posicionamento, é a parceria com a produtora argentina Eyeworks-Cuatro Cabezas<sup>6</sup>, que já deu origem a programas como *CQC*, *A Liga*, *Mulheres Ricas*, *Agora é Tarde*, *O Mundo Segundo os Brasileiros* e *E24*.

Por fim, a RedeTV!, a menor e mais nova entre as principais emissoras abertas do país, mantém um posicionamento orientado para a própria empresa. Fundado em 1999 pelos empresários Amilcare Dallevo e Marcelo de Carvalho, que compraram as concessões da extinta TV Manchete, o canal teve por anos o slogan “A rede de TV que mais cresce no Brasil”. Nos últimos anos, o foco da RedeTV! tem sido a tecnologia, com assinaturas como

---

<sup>6</sup> Disponível em: <<http://blog.jovempan.uol.com.br/parabolica/cuatro-cabezas-vai-mandar-na-programacao-da-band/>>. Acesso em: 03 maio 2012.

“Primeira em tecnologia HD 3D” e a atual “Em rede com você”<sup>7</sup>. Sua grade de programação, contudo, está longe de indicar alguma modernidade. Além do jornalismo, o carro-chefe da emissora são os programas populares de entretenimento que falam, em maior ou menor grau, sobre o mundo das celebridades, como *TV Fama*, *SuperPop*, *Manhã Maior*, *A Tarde é Sua*, *Hebe* e *Programa Amaury Jr.* Um fator que dificulta bastante uma maior competitividade da Band, da RedeTV! e de outras emissoras menores é o fato de elas venderem parte de sua programação, inclusive em horários estratégicos, para igrejas e anunciantes. Embora gere uma receita considerável, é sabido que esse loteamento da grade derruba a audiência média das emissoras que mantêm tal prática.

### 3.2. História da TV Record

A TV Record, canal 7 em São Paulo, entrou no ar às 20 horas do dia 27 de setembro de 1953, o que faz dela a mais antiga emissora em atividade no país<sup>8</sup>. Seu fundador foi Paulo Machado de Carvalho (1901-1992), advogado e empresário que ficou nacionalmente conhecido como o “Marechal da Vitória” por ter sido o chefe da delegação brasileira nas Copas do Mundo de 1958 e 1962 (atualmente, a família Machado de Carvalho é proprietária da rede de rádio Jovem Pan). O primeiro programa exibido pelo então mais novo canal de televisão do Brasil – suas concorrentes eram a TV Tupi, de 1950, e a TV Paulista, de 1952 – foi *Grandes Espetáculos União*, um musical apresentado por Sandra Amaral e Hélio Ansaldo.

Já em seus primeiros anos, a Record se posicionou como uma emissora generalista, oferecendo ao público produtos diversificados, como programas informativos, musicais (que chegaram a receber artistas de renome internacional, como Nat King Cole, Marlene Dietrich, Charles Aznavour e Ella Fitzgerald) e esportivos. A programação esportiva, aliás, foi um dos principais destaques dessa fase: além do sucesso do programa *Mesa Redonda*, criado em 1954 e apresentado por Geraldo José de Almeida e Raul Tabajara, a Record foi o primeiro canal a realizar uma transmissão externa de um jogo de futebol e também do Grande Prêmio de Turfe do Brasil, diretamente do Jockey Club do Rio de Janeiro.

No que tange à década de 1960, a Record foi a única emissora a transmitir a festa de inauguração de Brasília, no dia 21 de abril de 1960. Em 1964, o canal passou a exibir o famoso *Repórter Esso*, que já era sucesso no rádio. Foi também nessa época que a Record

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://www.redetv.com.br/institucional.aspx>>. Acesso em: 03 maio 2012.

<sup>8</sup> Informações sobre a história da TV Record estão disponíveis em <<http://rederecord.r7.com/historia/>>, em <[http://www.microfone.jor.br/hist\\_record.htm](http://www.microfone.jor.br/hist_record.htm)> e em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Rede\\_Record](http://pt.wikipedia.org/wiki/Rede_Record)>. Acesso em: maio 2012.

ficou conhecida por um gênero que se tornou um dos principais marcos da história da emissora: os festivais de música. Programas como *O Fino da Bossa*, apresentado por Jair Rodrigues e Elis Regina, e *Festivais da Música Brasileira* divulgaram a MPB para todo o Brasil, com a participação de grandes nomes como Chico Buarque, Caetano Veloso, Gilberto Gil e Geraldo Vandré. Foram anos de glória para a emissora, que, com nomes em seu elenco como a apresentadora Hebe Camargo, os humoristas Jô Soares e Ronald Golias (da *Família Trapo*) e o famoso produtor musical Solano Ribeiro, conseguiu chegar à liderança de audiência. Entretanto, a partir da segunda metade dos anos 1960, teve início o declínio do canal: além do esgotamento dos festivais de música (alega-se que parte do público estava migrando para as telenovelas da TV Tupi e da recém-criada TV Globo), um terrível incêndio, ocorrido em 1966, destruiu os estúdios e a central técnica da Record em São Paulo, acarretando um prejuízo calculado em cerca de 2 bilhões de cruzeiros. A emissora também foi atingida por incêndios em 1969 e em 1970, este último destruindo o Teatro Record.

Em decorrência dos problemas do final dos anos 1960, a década de 1970 entrou para a história da Record como um período de reestruturação. Em 1973, foi criado o *Jornal da Record*, o principal telejornal da emissora, que permanece no ar até hoje. O jornalismo ganhou destaque na programação: além do *JR*, a Record pôs no ar o programa de entrevistas e reportagens *Dia D* e o informativo *Tempo de Notícias*, que depois passou a se chamar *Record em Notícias*. Destaque também para a contratação de nomes que entraram para a história da televisão brasileira, como os apresentadores Silvio Santos, Chacrinha, Raul Gil e Flávio Cavalcanti, os humoristas Renato Aragão, Dedé Santana e Mussum (o programa deles, *Os Insociáveis*, deu origem ao que futuramente seria a trupe *Os Trapalhões*) e o locutor esportivo Silvio Luiz. A propósito, em 1972, Silvio Santos comprou 50% das ações da Record, passando a dividir o controle da emissora com a família Machado de Carvalho.

A década de 1980 começou com investimentos visando à expansão da cobertura e da transmissão do canal para todo o estado de São Paulo. Apesar desse avanço e da estreia de alguns programas de sucesso, como *Almoço com as Estrelas* (Lolita Rodrigues e Airton Rodrigues), *Dercy aos Domingos* (Dercy Gonçalves), *Dina, Mil e Uma Noites* (Dina Sfat), *Perdidos na Noite* (Fausto Silva) e o infantil *Bozo*, foram anos difíceis para a Record, que se via cada vez mais afundada em dívidas. Porém, em 1989, prestes a falir, a emissora foi vendida por Silvio Santos e pela família Machado de Carvalho para Edir Macedo, empresário e líder da Igreja Universal do Reino de Deus.



### 3.2.1. Edir Macedo e a IURD

Antes de continuar o tópico sobre a Record, é oportuno abrir um parêntese para falar um pouco sobre o atual proprietário da emissora, Edir Macedo, e a sua Igreja Universal do Reino de Deus. Além do fato de o reposicionamento da Record, objeto de estudo deste trabalho, estar intrinsecamente vinculado a ele e à Universal, Macedo é hoje uma das figuras mais controversas e misteriosas do país, e a IURD, sem dúvida alguma, um dos maiores fenômenos religiosos, com desdobramentos políticos e sociais, que o Brasil testemunhou nas últimas décadas.

Edir Macedo Bezerra nasceu no dia 18 de fevereiro de 1945 em Rio das Flores, interior do estado do Rio de Janeiro. É casado desde 1971 com Ester Bezerra e tem três filhos: Cristiane, Viviane e o adotivo Moisés. Nascido em uma família humilde e católica praticante, Macedo mudou-se para a capital fluminense aos 16 anos, quando iniciou carreira no funcionalismo público. Seu primeiro emprego na nova cidade foi na Loterj (Loteria do Estado do Rio de Janeiro), empresa pública que administra, gerencia e fiscaliza as loterias do Rio. Na Loterj, onde ficou por alguns anos, foi sendo promovido até chegar ao setor de tesouraria, responsável pelo pagamento dos prêmios (REFKALEFSKY, 2004, p. 60). Durante esse período, terminou o Ensino Médio e começou a estudar Matemática na Universidade Federal Fluminense, não tendo concluído o curso. Também trabalhou no IBGE, como pesquisador no censo econômico de 1970<sup>9</sup>.

Apesar de sua formação católica e de ter frequentado algumas vezes centros espíritas (há quem diga que ele frequentou terreiros de umbanda também), foi o pentecostalismo que fez com que Macedo, após quase duas décadas como funcionário público, largasse tudo para viver de sua fé. No início dos anos 1960, ele se filiou à Igreja Nova Vida, de onde se desligou em 1974 para criar o Ministério Cruzada Para o Caminho Eterno, juntamente com o cunhado Romildo Soares, Roberto Augusto Alves e os irmãos Samuel e Fidelis Coutinho (REFKALEFSKY, 2004, p. 61). Dono de uma oratória envolvente e munido de um microfone, um teclado e uma Bíblia, começou a fazer sucesso com suas pregações ao ar livre em um coreto no Méier, bairro de classe média na zona norte do Rio. Após desentendimentos com os irmãos Coutinho, Macedo, Soares e Alves se desligam do Ministério para abrir, em 1977, a Igreja Universal do Reino de Deus. Soares e Alves logo saíram da parceria (Soares,

---

<sup>9</sup> Disponível em: <<http://www.bispomacedo.com.br/biografia/>>. Acesso em: 10 maio 2012.

que se tornaria o bispo R.R. Soares, fundou a Igreja Internacional da Graça de Deus e Alves retornou para a Nova Vida). Dessa forma, Macedo ficou como o único líder e gestor da IURD.

De inclinação neopentecostal e seguidora da teologia da prosperidade, a Igreja Universal do Reino de Deus realizou o seu primeiro culto no dia 09 de julho de 1977, no Rio de Janeiro<sup>10</sup>. A primeira igreja foi erguida em uma antiga funerária no bairro da Abolição, zona norte da cidade. O crescimento da IURD, embora vertiginoso, foi fruto de muito esforço e persistência. Em termos populares, foi um “trabalho de formiguinha”, isto é, conquistando fiel por fiel, templo por templo. De sua primeira sede a Igreja foi para uma antiga fábrica de móveis na Avenida Suburbana, com capacidade para 1,5 mil pessoas. O galpão, no entanto, logo se tornou pequeno para o número crescente de fiéis.

O aumento do número de templos foi se dando aos poucos: entre as décadas de 1970 e 1980, depois de se estabelecer no Rio e em São Paulo, a IURD foi se expandindo para outros estados, como Minas Gerais, Bahia e Paraná. O crescimento da Igreja foi tão impressionante que já em 1980, apenas três anos após sua fundação, foi aberto o primeiro templo fora do Brasil – uma meta de Macedo desde o início. O templo de Mount Vermont, no estado de Nova York, nos Estados Unidos, foi apenas o primeiro de uma série de outros que a IURD viria a ter no mundo inteiro. A esse templo seguiram-se outros pelos Estados Unidos, como o de Manhattan e o do Brooklyn, já na cidade de Nova York, onde a Igreja ficou conhecida como “Universal Church”. A chegada à Europa ocorreu em 1989, começando por Portugal, onde já existem mais de cem templos espalhados por todo o país e duas catedrais, sendo uma em Lisboa. Atualmente, a IURD está presente em mais de 180 países (presença maior do que a de muitas multinacionais), entre os quais Canadá, França, Chile, Espanha, Itália, Japão, África do Sul, Rússia, Romênia, Nicarágua, Suíça, Filipinas, Angola, Inglaterra e Argentina. Os números sobre a Universal são incertos, mas estima-se que ela tenha aproximadamente cinco milhões de fiéis e mais de cinco mil templos só no Brasil, o que faz dela a maior denominação neopentecostal do país. A sede mundial da Igreja localiza-se no Rio, na Avenida Dom Hélder Câmara (antiga Avenida Suburbana), em Del Castilho, subúrbio da cidade. Inaugurada em 1999, após cerca de dois anos de obras, a Catedral Mundial da Fé, como a sede é conhecida, é uma construção gigantesca de 45.000 m<sup>2</sup> e capacidade para acomodar 15.000 pessoas sentadas. Não é exagero afirmar que, mais do que um templo, a Catedral da Fé é um verdadeiro complexo religioso, já que comporta também prédios administrativos, amplo estacionamento, elevadores, batistério, praça de alimentação, salas de aula, auditórios, espaço

---

<sup>10</sup> Informações sobre a história da IURD estão disponíveis em: <<http://www.arcauniversal.com/iurd/historia/>>.

para exposições e até mesmo um heliponto. Muitos materiais usados na construção vieram diretamente de Israel.

A grande tacada da IURD, em termos empresariais, foi a compra, em 1989, da TV Record. Como já visto, a Record, então propriedade de Paulo Machado de Carvalho e Silvio Santos, estava afundada em dívidas quando foi comprada por Edir Macedo por 45 milhões de dólares. Atualmente, Macedo é dono de 90% da emissora, e sua esposa, Ester, dos 10% restantes. Na época, a compra da Record foi considerada uma jogada ousada por parte de Macedo, uma vez que ele herdaria as muitas dívidas da empresa e também porque poderia ser um passo grande demais para uma instituição de apenas 13 anos e que tinha uma rede de comunicação ainda modesta. No livro *O Bispo: a história revelada de Edir Macedo*, a biografia autorizada de Macedo publicada em 2007 e escrita por Douglas Tavolaro, atual vice-presidente de Jornalismo da Record, com reportagem de Christina Lemos, repórter especial da emissora em Brasília, o autor descreve o episódio, um verdadeiro divisor de águas tanto na história da Record quanto na da IURD:

A transação era ousada. Entrou para a história como o maior negócio no setor de comunicações do país até então. (...) No total, Edir Macedo assumiu uma dívida de 45 milhões de dólares ao adquirir a Record. Da quantia acertada, 14 milhões deveriam ser depositados logo no início. O restante, 31 milhões, seria pago à família Machado de Carvalho e a Silvio Santos ao longo de dois anos (TAVOLARO, 2007).

Ele também explica como Macedo conseguiu quitar as dívidas:

A expressão do bispo Macedo muda ao recordar de uma manhã em seu escritório na Rádio Copacabana, centro do Rio de Janeiro. Sobre sua mesa, após horas de reuniões, os números da dívida da Record. O bispo pediu licença, trancou-se sozinho no banheiro e rezou. – Coloquei minha cara no chão e chorei, chorei. (...) Mas o inacreditável aconteceu meses depois, pontualmente no dia 15 de março de 1990, com o lançamento do Plano Collor. (...) As prestações do bispo Macedo, baseadas na cotação da moeda estrangeira, despencaram. As dívidas da compra da Record, antes exorbitantes, acabaram pagas com facilidade. Edir passou a zerar duas, até três prestações em um único mês. Antes de 1992, o bispo Macedo já quitara integralmente a dívida (TAVOLARO, 2007).

Ao longo de sua trajetória, a IURD vem colecionando algumas polêmicas. Em 1992, Macedo foi preso após denúncia do Ministério Público que o acusava de charlatanismo, curandeirismo e estelionato. Inocentado das acusações, foi solto onze dias depois. Já em 1995, no feriado de 12 de outubro, o bispo da Universal Sérgio von Helde, durante um programa

religioso transmitido pela Record no qual protestava contra o feriado católico, acusou a Igreja Católica de lucrar com a adoração de santos e desferiu leves pontapés numa imagem de Nossa Senhora Aparecida, afirmando, em tom inflamado, que Deus não podia ser comparado a um “boneco tão feio, horrível e desgraçado”. O episódio, popularmente conhecido como “o chute na santa” e que foi provavelmente a maior mácula na imagem da IURD em toda sua história, despertou críticas de diversos setores da sociedade. Algumas das críticas mais contundentes vieram da TV Globo, que havia algum tempo já se incomodava com o crescimento da Universal no Brasil. Ainda em 1995, o *Jornal Nacional* exibiu uma reportagem-denúncia que mostrava um famoso e controverso vídeo no qual Macedo ensina seus pastores a conseguirem o dízimo dos fiéis. Nesse mesmo ano, a Globo também levou ao ar a minissérie *Decadência*, de Dias Gomes, em que Edson Celulari interpretava um menino de origem simples que, ao crescer, torna-se um ganancioso pastor de caráter duvidoso que fica milionário ao fundar uma igreja evangélica – numa clara alusão à história de Macedo<sup>11</sup>. A minissérie sofreu duras críticas não só da IURD, mas também de outras denominações evangélicas, que se sentiram ofendidas com a forma como suas práticas religiosas foram retratadas.

Outro momento de grande tensão entre a Universal e a Globo foi em agosto de 2009, quando uma nova denúncia do Ministério Público Federal de São Paulo acusou Edir Macedo e outros nove integrantes da IURD de formação de quadrilha e lavagem de dinheiro<sup>12</sup>. Um dos acusados foi Honorilton Gonçalves, bispo licenciado e atual vice-presidente artístico e de programação da Record, considerado o homem de confiança de Edir na emissora. Segundo o MP, o grupo, aproveitando-se da isenção fiscal oferecida a instituições religiosas, teria usado recursos financeiros obtidos de doações de fiéis para seus próprios negócios e também para enriquecimento pessoal. As acusações, entretanto, foram todas anuladas – o que não impediu que a mídia desse ampla cobertura para o caso. Mais uma vez, a Globo bateu forte em Macedo, dedicando aproximadamente 10 minutos do *Jornal Nacional* para noticiar a denúncia no dia em que a ação criminal foi aberta.

Atualmente, a Universal é um complexo econômico que inclui, além da Rede Record e de suas ramificações (Record News, portal R7, Record Entretenimento, rádios, jornais, gravadoras e 40% de participação no banco Renner), construtoras, seguradoras, uma empresa de táxi aéreo, gráficas, agências de turismo e consultorias (LOBATO, 2007). Outro importante braço de poder da IURD é o Partido Republicano Brasileiro. Fundado em 2005, o PRB reúne

---

<sup>11</sup> Disponível em: <<http://www.teledramaturgia.com.br/tele/decadencia.asp>>. Acesso em: 12 maio 2012.

<sup>12</sup> Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u608027.shtml>>. Acesso em: 12 maio 2012.

entre seus correligionários muitos políticos ligados à Universal. Seu nome de maior expressão é o senador fluminense Marcelo Crivella, sobrinho de Edir Macedo e atual ministro da Pesca.

Cercada de poder e de polêmicas, a IURD chega aos seus 35 anos como um dos maiores fenômenos sociais das últimas décadas. Apontar apenas uma razão para sua impressionante ascensão é simplificar um cenário complexo. A verdade é que o sucesso da Universal se deve a uma conjunção bem-sucedida de fatores – questionáveis ou não –, que vão desde a mentalidade empresarial de Macedo na administração da Igreja (CAMPOS, 1999 apud REFKALEFSKY, 2004, p. 64) até o uso competente de meios de comunicação para atrair e manter fiéis, passando, inclusive, pelo correto emprego do conceito de posicionamento. Para Refkalefsky (2004, p. 181), Edir Macedo, astuto conhecedor da matriz religiosa brasileira, acertou ao posicionar a IURD contra a umbanda, no que se constituiu na principal estratégia de marketing da instituição. A escolha da umbanda se deve ao fato de ela ocupar o primeiro lugar qualitativo na religião brasileira, já que se trata de uma religião tipicamente misturada, surgida da miscigenação de diversos fatores da identidade nacional – e, como já visto, o posicionamento bem-sucedido é aquele que, na impossibilidade de ser o primeiro em uma categoria, cava sua própria posição *a partir e contra* as já existentes.

### **3.3. A Record na era Edir Macedo**

#### **3.3.1. O período pré-reposicionamento**

Comprada a Record e sanadas as dívidas, tem início a era Edir Macedo na emissora. No início, chegou-se a pensar que a Record se tornaria um canal predominantemente religioso, mas não foi isso o que aconteceu: embora os programas da IURD tivessem um espaço considerável na grade, sobretudo de madrugada – aliás, como ocorre até hoje –, ela continuou sendo uma emissora comercial. No início da era Macedo, em 1990, uma das primeiras preocupações do novo proprietário foi formar uma rede nacional de emissoras. Para isso, foram compradas afiliadas em estados como Amazonas, Goiás e Santa Catarina<sup>13</sup>.

Sob o slogan “De volta para o futuro”, a Record dos anos 1990 teve como carro-chefe o jornalismo e programas de entretenimento bastante populares. Apesar da diversificação da programação, a grade da emissora permaneceu durante alguns anos sem um posicionamento

---

<sup>13</sup> Informações sobre a história da TV Record estão disponíveis em <<http://rederecord.r7.com/historia/>>, em <[http://www.microfone.jor.br/hist\\_record.htm](http://www.microfone.jor.br/hist_record.htm)> e em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Rede\\_Record](http://pt.wikipedia.org/wiki/Rede_Record)>. Acesso em: maio 2012.

muito forte, com uma identidade fraca que não a permitia alcançar mais que o terceiro lugar de audiência na média geral. Em relação à estrutura, o ponto alto dessa década foi a mudança da antiga sede, no bairro do Aeroporto, em São Paulo, para os modernos estúdios da Barra Funda, onde até hoje estão localizados a cabeça de rede e o principal centro de produção da Record para o jornalismo e o entretenimento. Destaque também para a aquisição dos direitos de transmissão da Rede Mulher, fundada pelo empresário Roberto Montoro em 1994 e comprada por Edir Macedo em 1999. A programação era voltada sobretudo para o público feminino, com programas sobre saúde, boa forma, culinária e comportamento. O canal nunca foi um fenômeno de audiência, mas tinha o seu público. A Rede Mulher foi extinta em 2007, quando seu sinal passou a transmitir a Record News.

No jornalismo, os anos 1990 foram bastante representativos para a Record: se por um lado foram criados programas consagrados até hoje, como o matinal *Fala Brasil* e o investigativo *Repórter Record*, por outro surgiram formatos de forte apelo popular e com um pé no sensacionalismo, como o *Cidade Alerta*. Talvez um dos formatos mais famosos da Record, o *Cidade Alerta* estreou em 1995 com apresentação de Ney Gonçalves Dias, mas ganhou popularidade mesmo sob o comando de José Luiz Datena. Exibido entre o final da tarde e o início da noite, o jornalístico apostava fortemente no noticiário popular e policial, com notícias e *links* ao vivo mostrando o trânsito, assaltos, perseguições policiais e enchentes. Datena, grande nome desse formato e um dos precursores do jornalismo-show que o caracteriza, hoje apresenta um programa praticamente igual (*Brasil Urgente*) na Band. Outro programa que causou enorme polêmica e repercussão foi o *Ratinho Livre*, apresentado por Carlos Massa, o Ratinho, até então um nome não muito conhecido. Lançado em 1997 e exibido diariamente à noite, no horário do *Jornal Nacional* e da novela das 21h, o programa fez muito sucesso, chegando inclusive à liderança no Ibope, ao combinar jornalismo sensacionalista, assistencialismo, linguagem extremamente popular, uma boa dose de circo dos horrores, com casos bizarros e grotescos, e, claro, o carisma pessoal do apresentador. A atração terminou em 1998, com a ida de Ratinho para o SBT.

No área do entretenimento, prevaleceram os programas populares dirigidos para a “família brasileira”, termo genérico usado para designar o grande público da TV aberta. Em 1993, estreou, sob o comando de Ana Maria Braga, o feminino *Note e Anote*, que ficou no ar até 2005, quando deu lugar ao atual *Hoje em Dia*. Ana Maria, que havia conquistado projeção nacional, deixou o programa em 1999 ao ser contratada pela Globo para apresentar o *Mais Você*. Outra apresentadora importante no *casting* na Record na época era Eliana, que, consolidada como estrela infantil no SBT, foi para a emissora da Barra Funda em 1998

apresentar o *Eliana & Alegria*, que logo se tornou um sucesso entre as crianças, principalmente pela exibição do desenho animado japonês *Pokémon*. Na dramaturgia, a Record voltou a investir em novelas no final da década de 1990, com tramas como *Canoa do Bagre*, *Estrela de Fogo*, *Louca Paixão* e *Tiro e Queda*. Apesar da exibição dessas e de outras novelas e minisséries, elas não chegaram a configurar uma indústria, já que não havia uma produção sistemática e também porque a qualidade das obras deixava a desejar.

Já o período entre 2000 e meados de 2004 foi basicamente uma continuação dos anos 1990. No jornalismo, o *Jornal da Record* ganhou forte credibilidade com a ancoragem de Boris Casoy. Outro destaque foi a contratação, em 2002, de Paulo Henrique Amorim, um dos principais nomes do telejornalismo brasileiro. A vertente popular continuava com o *Cidade Alerta*, já sob o comando de Datena. Na linha de shows, Claudete Troiano chegou em 2000 para apresentar o *Note e Anote*, e Adriane Galisteu estreou seu programa noturno de variedades *É Show*. Além delas, foram destaques Gilberto Barros, o Leão, com seus programas de entretenimento; Netinho de Paula, contratado em 2000 e apresentador do *Domingo da Gente*, que tinha o famoso quadro *Dia de Princesa*; e o veterano Raul Gil, cujo concurso de calouros se tornou um fenômeno, alcançando a liderança na audiência nas tardes de sábado. Na teledramaturgia, novelas continuaram sendo produzidas, mas todas sem muita relevância. As principais foram *Marcas da Paixão* (2000), com Irene Ravache, Cláudio Cavalcanti e Nathalia Timberg no elenco, *Vidas Cruzadas* (2000), que contava com nomes como Sérgio Britto, Laura Cardoso e Gianfrancesco Guarnieri, e *Roda da Vida* (2001), com Carlos Casagrande, Cássia Linhares e Emílio Orciollo Netto. Uma novidade interessante foi o seriado *Turma do Gueto* (2003/04), com elenco predominantemente negro, um projeto de Netinho de Paula que tinha o objetivo de mostrar a realidade das periferias.

Em resumo, de 1990 a 2004, até o seu reposicionamento, a Record foi uma emissora bem tradicional e popular, com audiência concentrada nas classes C e D e uma certa rejeição das classes A e B. Em sua programação, oferecia um mix variado de produtos, com a qualidade que seu tamanho permitia, porém sem uma identidade muito bem definida, o que fez com que, apesar de alguns sucessos pontuais, não tenha conseguido passar do terceiro lugar no ranking de audiência.

### **3.3.2. O processo de reposicionamento**

Passados quinze anos de sua compra por Edir Macedo, a Record dá início a um processo de reposicionamento. O ano da virada foi 2004: sob a motivação do famoso slogan

“A caminho da liderança”, a emissora começa a empreender uma reformulação profunda em sua programação. Os dois principais objetivos são a busca incansável pela liderança de audiência e a qualificação da audiência e da grade de programação, procurando atingir um patamar de excelência em termos de qualidade técnica e conquistar um público avesso ao canal. Não se sabe ao certo a razão específica que fez a Record decidir pelo reposicionamento – ou sequer se houve uma. O que se diz é que, além de motivos meramente econômicos, de disputa de mercado, houve também impulsos de ordem política: Macedo jamais teria se conformado com a forma como sua prisão foi coberta na época pela Globo e com o modo como a emissora carioca sempre havia tratado as igrejas evangélicas, sobretudo, claro, a IURD. Mais do que uma disputa de audiência, portanto, o reposicionamento da Record representa uma disputa de poder. Em 2007, na ocasião do lançamento da Record News, Macedo declarou, referindo-se à Globo: “Fomos injustiçados por muitos anos por um grupo de comunicação que tinha e mantém o monopólio da notícia no Brasil. Daí nosso desejo de dar fim a esse monopólio” (MARTHE, 2007).

A relação da Record com a Globo é no mínimo interessante: se por um lado a emissora de Edir Macedo se reposicionou frente à sua concorrente com um misto de rancor e vingança, também é verdade que esse reposicionamento bebeu claramente na fonte da rival. Um dos pilares da reestruturação da Record foi um modelo de programação muito semelhante ao que consagrou a Globo: teledramaturgia forte e jornalismo de qualidade. As novelas, a propósito, foram certamente um dos principais combustíveis para a arrancada da Record – Boni, o maior executivo da história da televisão brasileira, já disse que uma emissora pode até ter um ou dois sucessos em sua grade, mas que só uma boa novela é capaz de aumentar a audiência de toda a programação. Talvez por isso e pelo fato de que a telenovela é, realmente, o grande formato da TV brasileira, a Record não poupou esforços nem dinheiro para a construção de sua indústria de novelas, à semelhança da Globo.

A trama considerada como divisor de águas no setor de teledramaturgia da Record foi *A Escrava Isaura*, exibida entre 2004 e 2005 e que teve a atriz Bianca Rinaldi no papel-título. Foi a novela que elevou a produção técnica da emissora no segmento a um patamar de qualidade até então inédito, além de ter tido uma boa audiência (terminou com média de 12,5 pontos no Ibope, um resultado excelente para a Record). O grande mérito de *A Escrava Isaura*, contudo, foi ter pavimentado o caminho para a consolidação da teledramaturgia na emissora. A ela seguiu-se a novela *Essas Mulheres* (2005), também uma obra de época cuja produção foi bastante elogiada na época – a trama se baseava numa interessante reunião dos romances *Senhora, Diva* e *Lucíola*, de José de Alencar.



Até aquele momento, os estúdios onde as novelas eram gravadas, no bairro de Vargem Grande, zona oeste do Rio, pertenciam ao humorista Renato Aragão (CERQUEIRA, 2010). As instalações acabaram sendo compradas por R\$ 15 milhões pela Record, que, em 2005, inaugurou o RecNov (Record Novelas), a grande central de teledramaturgia da emissora. O RecNov é um complexo de 280.000 m<sup>2</sup> que conta com dez estúdios e 2.500 funcionários. Inicialmente, quando a área foi comprada, havia apenas três estúdios. Em menos de três anos, foram construídos mais sete, num investimento total de cerca de R\$ 500 milhões. Os mais recentes estúdios custaram R\$ 80 milhões e foram inaugurados em 2009, em uma cerimônia que teve a participação do ex-presidente Lula e da então ministra Dilma Rousseff<sup>14</sup>. A primeira novela gravada no RecNov foi *Prova de Amor*, em 2005, e, desde então, todas as novelas e minisséries da emissora são produzidas e realizadas lá. Atualmente, a infraestrutura montada pela Record, que em todo o processo não economizou na qualidade dos equipamentos, permite que sejam realizadas até seis produções ao mesmo tempo (SULINA, 2009).

Comparações com o Projac, o complexo de estúdios da Globo, são inevitáveis – inclusive porque, coincidentemente, ambos estão localizados na mesma região do Rio. Além disso, uma das principais marcas desse período de renascimento da dramaturgia da Record foi a contratação de profissionais da Globo. E não foram poucos: atraídos por melhores salários, bem acima dos pagos pela Globo, e/ou pelo maior prestígio e autonomia no trabalho, trocaram de emissora autores (Lauro César Muniz, Tiago Santiago, Marcílio Moraes, Cristianne Fridman), diretores (Alexandre Avancini, Ivan Zettel, Edgard Miranda, Edson Spinello), diversos atores (Marcelo Serrado, Paloma Duarte, Gabriel Braga Nunes, Heitor Martinez, Leonardo Vieira, Márcio Garcia, Simone Spoladore, Luiza Tomé, Tuca Andrada, Giselle Itié, Sílvia Pfeifer, Iran Malfitano, entre muitos outros) e diversos técnicos.

As semelhanças com as produções da Globo em relação a estética e elenco renderam algumas críticas à Record, acusada por muitos de “copiar” sua concorrente. Por outro lado, também é verdade que, em termos de novela, os brasileiros foram “educados” pela Globo, logo, o público pôde se identificar mais facilmente com as tramas da Record por elas já lhe serem familiares. Um ponto interessante a respeito da dramaturgia da emissora é que, mesmo o canal tendo raízes evangélicas, suas novelas não são caretas nem se prestam a fazer propaganda religiosa. Pelo contrário, nota-se um esforço em desvinculá-las ao máximo da imagem conservadora que muitos ainda têm da Record. Embora se especule que certos temas

---

<sup>14</sup> Disponível em: < <http://rederecord.r7.com/recnov/>>. Acesso em: 17 maio 2012.

ainda sejam considerados tabus pela cúpula, como o catolicismo e as religiões afro-brasileiras, as novelas se mostram absolutamente “laicas” e contemporâneas, retratando temas ousados e polêmicos como sexo, drogas, violência, conflitos familiares e sexualidade. A última novela do final de noite, *Vidas em Jogo*, que terminou em abril, teve inclusive uma personagem, interpretada por Denise Del Vecchio, que, em dado momento da trama, revelava-se transexual para seus amigos e seu filho adotivo.

A Record tem hoje dois horários destinados às novelas. O principal é o do final de noite (o horário exato é incerto), ocupado pelas tramas mais adultas e de maior investimento. O outro é o das 20h30, que desde março de 2010 é ocupado pela novela adolescente *Rebelde*. Embora a trama não seja um grande sucesso no Ibope (sua audiência gira em torno de 5 a 7 pontos), o produto *Rebelde* é, sem dúvida, um fenômeno entre o público *teen*, que lota os shows que a banda “fictícia” faz por todo o Brasil e é fiel consumidor dos produtos licenciados da marca. A realização de *Rebelde*, história originalmente mexicana, é fruto de uma parceria da Record com a Televisa, principal emissora de TV do México e uma das maiores do mundo. Através de um acordo firmado em 2008 entre as duas redes, a Record pode produzir no Brasil adaptações de novelas da Televisa e vice-versa. A primeira trama realizada sob esta parceria de co-produção foi *Bela, a Feia*, em 2009 (trata-se da mesma história da extinta série norte-americana *Ugly Betty*).

Atualmente, a Record passa por uma crise na dramaturgia. Sua principal novela, *Máscaras*, não emplacou no Ibope na Grande São Paulo e perde diariamente para o SBT, cuja audiência no horário noturno tem crescido consideravelmente, também no embalo do sucesso do *remake* de *Carrossel*. A rejeição a *Máscaras* foi tamanha que a trama, que estreou em abril e inicialmente poderia chegar a mais de 200 capítulos, terminará sumariamente em outubro. Já *Rebelde*, apesar do sucesso fora das telas, dá sinais de que, na televisão, pode estar perdendo o fôlego. A segunda temporada da novela não tem ido tão bem de audiência quanto a primeira, chegando a empatar ou inclusive a perder para o SBT e para a Band no horário. Por outro lado, o fato é que, mesmo sujeita a eventuais crises de audiência, comuns a qualquer emissora, a Record construiu uma indústria de novelas sólida e que produz continuamente, o que, a longo prazo, é altamente benéfico para ela e para o mercado.

Outro setor que recebeu pesados investimentos da Record ao longo do seu processo de reposicionamento foi o jornalismo. Assim como ocorreu na dramaturgia, a emissora também promoveu no jornalismo uma grande reestruturação visando à qualificação do conteúdo e da audiência. Os antigos programas policiais e sensacionalistas foram extintos ou

suavizados. O *Cidade Alerta*, por exemplo, ícone desse gênero que por tanto tempo caracterizou a Record, saiu do ar em 2005 e ficou fora da grade durante alguns anos<sup>15</sup>.

No lugar dos jornalísticos popularescos, foram priorizados os produtos que seguissem um certo “padrão de qualidade” – expressão emprestada da Globo, conhecida por sua política de se preocupar sempre com a qualidade do conteúdo e com o acabamento técnico de qualquer programa exibido. Nessa nova filosofia da Record, receberam grandes investimentos, por exemplo, o *Jornal da Record*, principal telejornal da casa, que passou a ser apresentado por Celso Freitas e Adriana Araújo, ex-repórter da Globo (em 2009, Adriana deu lugar a Ana Paula Padrão, que ficou conhecida na Globo e vinha do SBT; Ana continua até hoje como âncora do *JR*); o *Domingo Espetacular*, de 2004, a revista eletrônica dominical da Record, focado em matérias diversificadas e reportagens especiais e hoje apresentado pelos ex-globais Paulo Henrique Amorim, Janine Borba e Fabiana Scaranzi; e o *Câmera Record*, criado em 2008 nos moldes do *Globo Repórter*, da Globo, sempre com uma grande reportagem temática por semana (o programa vai ao ar no final das noites de sexta-feira e é apresentado por Marcos Hummel).

Embora a Record tenha buscado, com êxito, “sofisticar” parte do seu jornalismo, outra parte permaneceu bastante popular. Atualmente, o maior expoente dessa vertente é o *Balanço Geral*, um formato jornalístico criado pela emissora cujas principais características são as reportagens de forte apelo popular, com destaque para o noticiário policial, e a ancoragem peculiar, geralmente feita por um apresentador carismático e de estilo “gente como a gente”, que anda pelo estúdio e trabalha em cima do improviso, numa espécie de jornalismo-show. O sucesso do formato foi tamanho que o *BG* se tornou uma verdadeira franquia, ganhando versões locais em diversas emissoras e afiliadas da Record, como no Rio (onde é comandado por Wagner Montes, comunicador popular e irreverente), Minas Gerais, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Distrito Federal, Goiás e Bahia. Apresentado no início da tarde, o *Balanço Geral* se tornou um sucesso de audiência e de repercussão e frequentemente atinge a liderança de audiência nas praças em que é exibido (em São Paulo, o *BG* vai ao ar no começo da manhã, às 6h15, mas segue o mesmo formato popular dos demais).

O estilo do *BG* de certa forma antecipou o que tem se transformado em regra em todo o telejornalismo brasileiro: conteúdo mais popular e apresentação mais informal, improvisada e “conversada”, sem leitura de TP. Até a Globo, que sempre foi conhecida pela seriedade de

---

<sup>15</sup> O *Cidade Alerta* voltou para a Record em junho de 2011, sob o comando de Datena, que pediu demissão quarenta dias depois para retornar à Band, sua antiga emissora. O programa continuou no ar com outros apresentadores até setembro, quando foi novamente cortado da grade. Em junho de 2012, retornou à grade, com apresentação de Marcelo Rezende, numa tentativa de conter a queda de audiência.

seus telejornais e pela sisudez de seus âncoras, sentiu a pressão da concorrência da Record e da ascensão da classe C e cedeu à tendência, popularizando fortemente o estilo dos seus jornais locais e, em menor medida, o de alguns jornais de rede, como o *Bom Dia Brasil*, o *Jornal Hoje*, o *Fantástico* e até mesmo o *Jornal Nacional*.

Em termos de demonstração de poder, o apogeu do jornalismo da Record durante o seu processo de reposicionamento foi a criação, em 2007, da Record News, o canal exclusivo de notícias do Grupo Record. A festa de lançamento, ocorrida no dia 27 de setembro, aniversário da Record, contou com a presença de diversas autoridades, como o então presidente Lula, e de Edir Macedo, que aproveitou a ocasião para fazer duras críticas à Globo, afirmando que o novo canal era mais um passo contra o monopólio da informação que por anos havia dominado o país. O grande diferencial da Record News em relação às suas principais concorrentes, a Globo News e a Band News, é que ela está tanto na TV fechada quanto na aberta. Na TV paga, porém, sua distribuição é limitada, pois as maiores operadoras do país, Net e Sky, ambas ligadas à Globo, baniram sua inclusão no pacote básico disponibilizado aos assinantes. Na ocasião do lançamento da Record News, que ocupou o sinal da Rede Mulher, houve até mesmo uma discussão quanto à legalidade da emissora: a Globo, preocupada com o avanço da concorrente, queixou-se com o Ministério das Comunicações que a Record passaria a operar dois canais abertos em uma mesma cidade – São Paulo –, o que seria proibido pela legislação brasileira. A contestação, contudo, não surtiu efeito. Uma das alegações da Record foi a de que em São Paulo, na verdade, apenas se produz o conteúdo da Record News, pois a geradora do sinal fica em Araraquara, interior do estado, onde foi fundada a Rede Mulher. Além disso, há especificidades técnicas na legislação quanto às frequências VHF (canais 2 a 13) e UHF (canais 14 a 59) que legitimariam a existência da Record News.

Atualmente, o jornalismo é o gênero em que a Record mais se aproxima da Globo, tanto em qualidade reconhecida pelo mercado quanto em audiência. Em termos de estrutura, ela não deixa nada a desejar em relação à sua concorrente, contando com correspondentes nos principais pontos do mundo, redação ampla e moderna, âncoras com grande credibilidade e boa capilaridade pelo país através das emissoras filiadas e afiliadas. Apesar da inegável importância das novelas e dos shows, os jornais são hoje o carro-chefe da emissora. Na grade diária (segunda a sexta-feira) de São Paulo capital, são exibidos sete jornalísticos: *Balanço Geral* (6h15-7h25), *São Paulo no Ar* (7h25-8h45), *Fala Brasil* (8h45-10h15), *Record Notícias* (12h15-14h40), *Tudo a Ver* (14h40-16h45), *Cidade Alerta* (16h45h-19h45) e *Jornal da*

*Record* (19h45-20h30)<sup>16</sup>. Nas praças, o *Balanço Geral* local geralmente substitui o *Record Notícias*, e ainda há a exibição do jornal local noturno – no Rio, é o *RJ Record*. Em matéria de audiência, os produtos jornalísticos são extremamente importantes. O *Domingo Espetacular* (20h30-23h15), por exemplo, costuma ser a maior audiência da Record na semana e consegue se manter na vice-liderança isolada mesmo enfrentando concorrentes de peso, como o *Programa Silvio Santos* e o *Pânico na Band*. Já a trinca de jornais nas manhãs tem com frequência colocado a Record na liderança, isolada ou empatada, no horário matutino (7h-12h) na medição do Ibope na Grande São Paulo. O *Fala Brasil*, por exemplo, vence quase todos os dias o *Mais Você* (Globo), de Ana Maria Braga, seu principal concorrente no horário.

A linha de shows, um segmento fundamental em qualquer emissora aberta, também foi remodelada durante o reposicionamento. Um dos principais eixos das mudanças foi a compra de formatos consagrados no exterior, como o *Troca de Família*, um *reality show* em que duas mães trocam de família durante uma semana; *O Aprendiz*, *reality* de negócios que fez sucesso na apresentação do publicitário Roberto Justus e que levou para a Record anunciantes qualificados e público das classes A e B, tradicionalmente mais avesso à emissora; *Simple Life – Mudando de Vida*, em que duas celebridades mulheres de perfil urbano e endinheirado vão para uma cidade do interior e lá, desconectadas do mundo, precisam se dedicar às atividades rurais; *Ídolos*, versão nacional do fenômeno norte-americano *American Idol*, *reality* que busca revelar um novo ídolo musical; e o grande sucesso *A Fazenda*, que estreou em 2009 e é apresentado pelo jornalista Britto Jr.. *A Fazenda* é hoje o principal *reality show* da Record em estrutura, audiência e faturamento. Versão brasileira do *The Farm*, formato originalmente sueco, o programa gira em torno do confinamento de (sub)celebridades em uma fazenda, numa espécie de *Big Brother* rural. *A Fazenda*, atualmente em sua quinta edição, pode não ser um grande fenômeno no Ibope, embora belisque a liderança da Globo em alguns momentos, mas tem uma boa audiência para os padrões da Record, gera uma enorme repercussão na imprensa e nas redes sociais e ainda faz muito dinheiro. No ano passado, por exemplo, o faturamento do programa foi recorde, com seis cotas de patrocínio vendidas (valor de tabela de R\$ 49 milhões) e mais de 370 ações de *merchandising* comercializadas<sup>17</sup>.

Afora os *realities*, a Record tem outros grandes programas em sua linha de shows. Nas manhãs de segunda a sexta, o carro-chefe é o *Hoje em Dia* (10h15-12h15), programa de variedades que mescla jornalismo, entretenimento e prestação de serviço para as donas de

<sup>16</sup> Disponível em: <<http://rederecord.r7.com/programacao/>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

<sup>17</sup> Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/noticias/2011/10/13/Fazenda-ao-fim-ibope-menor-e-mais-receita.html>>. Acesso em: 18 maio 2012.

casa. A atração entrou no ar em 2005 sob a apresentação de Britto Jr., da modelo Ana Hickmann e do culinário Edu Guedes. Em 2009, Britto deixou o *HED* para apresentar *A Fazenda*, e Ana, para substituir Eliana, que retornava ao SBT, no programa dominical *Tudo é Possível*, onde permanece até hoje. Juntaram-se a Edu, então, os jornalistas Celso Zucatelli e Chris Flores, que conseguem fazer do *Hoje em Dia* líder de audiência em algumas manhãs. No domingo, dia tradicionalmente dedicado aos programas de auditório, o grande nome, além de Ana Hickmann, é Gugu Liberato, que, após anos no SBT, assinou com a Record em 2009 para comandar o *Programa do Gugu*, atração nos mesmos moldes da que tinha na emissora de Silvio Santos, com gincanas, convidados especiais e quadros de assistencialismo.

Se por um lado Gugu é uma figura forte e tradicional no segmento de programas de auditório, por outro a Record também conseguiu revelar um nome que vem despontando no gênero: Rodrigo Faro. Contratado pela emissora em 2008 para substituir Márcio Garcia, que havia retornado à Globo, no comando do programa *O Melhor do Brasil*, Faro, até então mero ator coadjuvante na Globo, tornou-se um dos principais apresentadores do país, queridinho do público e dos anunciantes. Seu programa, que mistura games com famosos, quadros de namoro e suas famosas dancinhas em que parodia cantores famosos, fica no ar por mais de quatro horas aos sábados e mantém com folga a vice-liderança isolada no horário.

Além dos programas de auditório, outra vertente do entretenimento na qual a Record investiu foram as séries americanas e os grandes filmes hollywoodianos, estes últimos fundamentais na grade de qualquer emissora aberta comercial. Na seara dos filmes, a Record firmou parceria com a Universal Studios, uma das maiores produtoras e distribuidoras do mundo. O contrato permite que o canal exiba grandes títulos do cinema, como a franquia *Velozes e Furiosos*, *Avatar*, *Tropa de Elite 1*, *King Kong*, *Juno* e *Gladiador*. Já entre as séries, a emissora tem os direitos de transmissão de *House*, *Monk*, *Heroes*, *Todo Mundo Odeia o Chris* (exibida diariamente entre o final da tarde e o início da noite) e da franquia *CSI*. Já entre os desenhos animados, o principal título é o infalível *Pica-Pau*, exibido aos sábados e aos domingos e que, de vez em quando, ameaça a Globo na audiência<sup>18</sup>.

Junto com a dramaturgia, o jornalismo e a linha de shows, o esporte costuma ser um dos eixos mais importantes na programação de uma grande emissora aberta. Por ser uma paixão nacional e contar com inúmeros eventos ao vivo, que atraem o público necessariamente para a tevê, e não para outras plataformas, o esporte, sobretudo o futebol e os grandes eventos esportivos, é um grande angariador de audiência. A Record, porém, nunca

---

<sup>18</sup> Disponível em: <<http://outrocanal.blogfolha.uol.com.br/2012/05/07/pica-pau-conquista-a-pole-e-deixa-caca-bueno-para-tras/>>. Acesso em: 12 jun. 2012.

teve muita tradição nessa área, principalmente porque os direitos de transmissão do futebol e dos eventos sempre pertenceram à Globo, que hoje os divide somente com a Band em esquema de sublicenciamento. Esse cenário, até então constante, começou a mudar com o reposicionamento da Record. Em março de 2007, em sua mais ousada, grandiosa e significativa jogada nesses anos de reestruturação, a emissora comprou os direitos exclusivos de transmissão dos Jogos Olímpicos de Londres em 2012. No pacote, também estavam inclusos importantes eventos esportivos, como os Jogos Olímpicos de Inverno de Vancouver em 2010 e os Jogos Pan-Americanos de Guadalajara em 2011. Estima-se que a Record tenha oferecido cerca de R\$ 120 milhões pelos direitos de transmissão, muito mais do que a Globo costumava pagar. Mais do que um golpe econômico, já que grandes eventos representam grande faturamento, foi um poderoso golpe de imagem, pois ao mesmo tempo mostrou que a Record não estava para brincadeira e deixou a Globo numa situação difícil – até então, era inimaginável que a emissora líder de audiência pudesse um dia perder o direito de exibir o maior evento esportivo do mundo.

A transmissão dos Jogos Olímpicos de Londres tem sido tratada pela Record como a grande aposta para este ano no tripé audiência, faturamento e imagem. Embora tenha pouca experiência nesse tipo de transmissão, o canal tem feito um forte esforço de marketing nos últimos anos para se posicionar como a “emissora olímpica brasileira”. Foram criados, por exemplo, o programa *Esporte Fantástico*, o único esportivo atualmente na grade, e boletins diários exibidos ao longo da programação com curiosidades sobre os Jogos Olímpicos. Em termos técnicos, a Record pôde testar sua estrutura em grandes eventos no Pan-Americano de Guadalajara. Apesar de ter sofrido algumas críticas, a emissora fez uma transmissão correta, numa espécie de ensaio para as Olimpíadas. Para Londres, serão levados cerca de 300 profissionais e uma estrutura técnica de primeira linha, em uma cobertura que tomará boa parte da programação tanto da Record quanto da Record News entre julho e agosto. A transmissão dos Jogos Olímpicos de Londres é, sem dúvida, o grande momento do reposicionamento da emissora, quando serão colocadas à prova sua grandeza e qualidade.

Reposicionar uma emissora de televisão aberta visando torná-la mais competitiva é, mais do que difícil, extremamente caro. Como visto, todas as grandes jogadas que a Record empreendeu para crescer e se fortalecer, como a construção do RecNov, a compra de formatos estrangeiros e a aquisição dos direitos das Olimpíadas de 2012, custaram alguns milhões para a emissora. A origem desse dinheiro é um ponto crucial no processo de reposicionamento da Record e também alvo de muita polêmica e discussão.

Embora a emissora, como qualquer outra, tenha no mercado publicitário sua principal fonte de dinheiro, é sabido que a IURD injetou e ainda injeta generosas quantias de dinheiro na empresa. O processo pelo qual isso acontece é simples: assim como várias outras igrejas, a Universal compra espaço na grade das emissoras – no caso, compra as madrugadas da Record. No entanto, o valor pago pelo espaço é muito maior do que ele realmente valeria no mercado. Trata-se, portanto, de um mecanismo que pode ser até questionável do ponto de vista moral, mas que, do ponto de vista legal, é permitido: a Record, na posição de veículo, vende seu espaço pelo preço que quiser, e a Universal, na posição de cliente, tem o direito de querer pagar ou não o valor pedido. Estima-se que, só em 2010, a IURD tenha injetado na Record R\$ 480 milhões, o que equivale a cerca de R\$ 40 milhões por mês (FELTRIN, 2011). Mesmo que não seja ilegal, é certamente uma vantagem competitiva que só ela tem.

Oficialmente, a emissora não assume nenhuma relação com a instituição religiosa, que é tratada como um cliente igual aos demais. Em sua defesa, a Universal afirma que já procurou a Globo e o SBT com a oferta de compra de espaço em suas madrugadas, mas que ambas recusaram, alegando que isso não fazia parte da política de comercialização delas; na Record, por outro lado, a IURD não teria encontrado essa barreira. Vender espaço para igrejas não é, de fato, uma exclusividade da Record: emissoras nanicas e até mesmo algumas grandes, como a Band e a RedeTV!, também o fazem em larga escala, inclusive em horários comerciais da programação.

Do ponto de vista editorial, contudo, Record e IURD por vezes se misturam. Além de a programação das madrugadas da emissora ser inteiramente ocupada pela Igreja, a Record também tem em sua grade o programa *Escola do Amor* (sábados, 12h-13h), que, apesar de ligado à IURD, não apresenta conteúdo estritamente religioso. Trata-se, na verdade, de um programa de discussões água-com-açúcar sobre relacionamentos amorosos apresentado por Cristiane Cardoso, filha de Edir Macedo, e seu marido, Renato. No jornalismo, a influência da Universal costuma ser mais visível. São comuns, por exemplo, reportagens contra a Globo, a Editora Abril e o Grupo Folha, desafetos históricos da IURD. Um dos ataques mais recentes foi contra o pastor Valdemiro Santiago, da Igreja Mundial do Poder de Deus, que vem despontando como forte concorrente da Universal no segmento das igrejas neopentecostais.



## 4. Visão da Record x visão dos mídias

### 4.1. A visão da Record

Ainda que haja bastante material na imprensa a respeito do reposicionamento da Record, do qual se pode extrair com facilidade o discurso oficial da emissora sobre o assunto, não há dúvidas de que conversar pessoalmente com um profissional da empresa foi uma experiência que enriqueceu este trabalho. Para ouvir a versão da Record sobre o seu reposicionamento de forma mais pessoal, podendo aprofundar algumas questões pertinentes à pesquisa, foi convidada para uma entrevista uma profissional de vendas da Record Rio. Funcionária da Record desde 2007, auge da reestruturação da imagem da empresa, ela é responsável pelo atendimento de grandes clientes da emissora.

Mesmo trabalhando na filial da Record no Rio (a cabeça de rede, como é conhecida a matriz de uma emissora, é em São Paulo), a contribuição da entrevistada para este trabalho é extremamente importante para analisar a emissora, uma vez que seus principais clientes são nacionais. Isso significa que, em seu trabalho, ela deve estar alinhada às diretrizes comerciais e de marketing estipuladas pela cúpula nacional da Record e também precisa vender a imagem da emissora para empresas que têm participação significativa no faturamento. Além disso, como este estudo tem por objetivo contemplar também a visão de profissionais de mídia de agências de publicidade sobre o reposicionamento da Record, nada mais válido do que entrevistar um profissional de vendas, que lida diariamente com grandes profissionais de mídia e que conhece como ninguém os bastidores, os pormenores e as peculiaridades dessa relação veículo-agência-anunciante. A entrevista foi realizada no bonito prédio comercial da Record Rio, localizado em frente à Praça Nossa Senhora da Paz, em Ipanema.

A primeira pergunta, sobre o reposicionamento da emissora e a forma como o mercado recebeu esse processo, foi respondida pela entrevistada com muito entusiasmo. Ela contou que, no Rio, o ano da virada foi 2007, quando o executivo Thomaz Naves chegou para comandar a diretoria comercial e de marketing da Record Rio. Uma das primeiras iniciativas do novo diretor foi a transferência do setor comercial do bairro de Benfica, zona norte da cidade, onde estão localizados os estúdios e a parte administrativa da emissora, para o coração de Ipanema, um dos pontos mais nobres do Rio. A profissional disse que, a partir daquele momento, a Record passou a ser realmente vista pelo mercado – tanto por estar fisicamente mais próxima das principais agências e anunciantes da cidade quanto pelo fato de que a mudança de endereço representava um indicativo real e concreto da intenção da emissora em

ser percebida de uma forma melhor. Para apresentar a nova Record ao mercado, foram promovidas diversas festas, sendo a maior delas realizada no MAM (Museu de Arte Moderna). Ela assinalou que tais eventos têm um papel estratégico no relacionamento da empresa com seus clientes, que costumam dar um retorno muito positivo.

Na segunda questão, foi abordada de forma mais direta a relação da Record com as agências e seus profissionais de mídia. Nesse momento, também participou da entrevista outro profissional da área comercial da Record Rio. Eles contaram que, atualmente, os clientes estão cada vez mais em busca não somente de números, mas também de ideias diferenciadas e projetos especiais. É claro que dados objetivos, como audiência, *share*, custo por ponto, afinidade etc., ainda contam – e muito. Mas, segundo os entrevistados, os anunciantes estão querendo ir além do que todas as emissoras podem oferecer. Desse modo, eles destacaram que um dos maiores argumentos de venda da Record nas negociações com as agências tem sido a flexibilidade em acolher esses projetos fora do padrão de comercial de 30 segundos, pontuando que isso tem diferenciado a emissora de suas principais concorrentes, que teriam práticas comerciais mais engessadas e conservadoras.

Embora seja um assunto delicado, a relação da Record com a Igreja Universal não tinha como ser ignorada durante a entrevista. Questionada se chegava até ela algum comentário ou se notava alguma restrição dos clientes ao fato de a Record ter programação religiosa nas madrugadas e seu proprietário ser também líder de uma denominação evangélica, a principal entrevistada destacou que, comercialmente, isso não interfere em nada, acrescentando que, no começo, muitas pessoas do mercado inclusive brincavam com essa relação da Record com a IURD, sobretudo nas festas da emissora, sempre muito animadas e divertidas, ao contrário do que se esperaria de um evento realizado por uma empresa ligada diretamente a instituição religiosa conservadora. O outro entrevistado, por sua vez, afirmou de forma tranquila que a relação entre a Record e a Universal é muito bem resolvida, até mesmo porque a venda de espaço para igrejas não é uma exclusividade da emissora – ele destacou que, na Band, por exemplo, a programação religiosa ocupa o horário nobre (a faixa das 20h30 às 21h20 é ocupada diariamente pelo programa-culto *Show da Fé*, da Igreja Internacional da Graça de Deus, comandada pelo missionário R.R. Soares; estima-se que ele pague anualmente à Band de R\$ 60 milhões e R\$ 70 milhões pelo espaço<sup>19</sup>). Por fim, a profissional da Record Rio contou que o próprio mercado reconhece a independência editorial da emissora. Ela disse que, no geral, os clientes veem a emissora como um veículo de comunicação imparcial e

---

<sup>19</sup> Disponível em: <<http://f5.folha.uol.com.br/colunistas/ricardofeltrin/1091213-evangelico-derruba-em-85-o-ibo-pe-da-band-em-horario-nobre.shtml>>. Acesso em: 08 jun. 2012.

apartidário, que critica o que precisa ser criticado, independentemente do grupo político que está no poder. De fato, a Record Rio é bastante combativa em seu jornalismo, sendo que o principal apresentador da casa, Wagner Montes, é também deputado estadual, o mais votado nas últimas eleições.

Por fim, a entrevista direcionou o foco para o lado mais cotidiano da relação entre a Record e as agências. Uma vez que o profissional de mídia é quem direciona o investimento em mídia do anunciante – que pode chegar à casa dos bilhões de reais –, pode-se dizer que é de suas decisões que depende a sobrevivência dos veículos. Nesse sentido, mais do que uma simples relação de negócios fria e impessoal, os veículos procuram manter com os mídias um relacionamento mais pessoal, às vezes até mesmo bajulada. São comuns, por exemplo, brindes generosos nos finais de ano e em datas comemorativas e outros mimos dos mais diversos. À profissional da Record Rio foi perguntado o peso que essas ações têm de fato nas negociações de mídia. Ela respondeu que tais ações são importantes do ponto de vista do relacionamento, mas que não interferem necessariamente nas decisões dos mídias. A Record, por exemplo, frequentemente presenteia profissionais de agências com convites para o camarote de jogos de futebol e *shows* musicais. A entrevistada disse que, não raro, muitos deles depois agradecem entusiasticamente pelo convite e pela experiência vivida. Esse relacionamento positivo é muito benéfico para o veículo, diz ela, mas os mídias sabem separar o lado pessoal do profissional.

## **4.2. A visão dos profissionais de mídia**

### **4.2.1. Mídia 1**

A primeira profissional entrevistada para este trabalho foi a diretora de mídia de uma das maiores agências de publicidade do país em compra de mídia, segundo *ranking* divulgado pelo *Meio & Mensagem* com dados de 2011 (LEMOS, 2012). A agência tem no seu portfólio de clientes grandes anunciantes de televisão aberta.

Na entrevista, realizada por e-mail, a diretora de mídia foi bastante objetiva em suas respostas, analisando o processo de reposicionamento da Record através do seu ponto de vista técnico. Para ela, as principais diferenças entre a emissora antes e depois do reposicionamento foram a mudança na postura comercial, com executivos mais presentes em agências e anunciantes e com propostas mais agressivas; o estabelecimento de novas práticas comerciais

e medidas protecionistas até então inexistentes ou pouco praticadas, algumas delas até similares às da concorrência; e a disputa acirrada por talentos e direitos de transmissão de eventos esportivos.

Questionada a respeito das estratégias aplicadas pela Record, a entrevistada diz que o posicionamento mais agressivo da emissora, traduzido, por exemplo, na disputa por talentos e transmissão de direitos esportivos e no alto investimento em produção, reverte-se em audiência, que é o principal parâmetro. Nesse sentido, o ritmo é de crescimento, e a estratégia funciona. Por outro lado, ela assinala que essa mesma disputa por talentos e direitos de transmissão é ruim para o mercado, pois inflaciona ainda mais os custos de mídia, que já são extremamente altos. Nesse caso, a estratégia corre o risco de não se sustentar – até porque, diz ela, assistir à TV Globo no Brasil é um hábito muito enraizado, quase algo cultural, e que não deve mudar radicalmente nos próximos anos. Além disso, a profissional destaca a importância de a Record buscar uma política comercial mais alinhada com o momento que o mercado vive, pois ainda se depende da tevê aberta para ter massa crítica, mas que outros canais, especialmente digitais, crescem a uma velocidade espantosa.

Sobre a relação entre a Record e a Igreja Universal, ela afirma que não vê nenhuma restrição por parte de seus clientes ou dos anunciantes em geral pelo fato de o proprietário da emissora ser também líder de uma denominação evangélica e por o canal ter programação religiosa em suas madrugadas. Já sobre a equipe comercial da emissora, em comparação com a de outros veículos, diz que não vê nada de muito diferente, apenas que a equipe da Record é ligeiramente mais presente e agressiva, mas que isso não exerce influência alguma nas suas escolhas.

Por fim, em uma questão comum a todos os entrevistados, a primeira entrevistada descreve brevemente a visão que tem das principais emissoras abertas do país:

- Record – Incomoda a concorrência, em busca frenética pela liderança;
- Globo – Impressiona pela capilaridade e capacidade de manter uma “conversa” quase que universal por tantos anos, pois agrada a públicos de A a Z;
- SBT – “Sujeito a alterações”;
- Band – Estratégia interessante, sempre buscando atender aos nichos de conteúdo que faltam ser preenchidos pela TV brasileira;
- RedeTV! – Estratégia ainda não está clara, parecem estar tentando se encontrar.

#### 4.2.2. Mídia 2

A segunda profissional de mídia entrevistada ocupa o cargo de supervisora de mídia na filial carioca de uma das agências mais tradicionais do país, criadora de ícones que entraram para a história da publicidade brasileira.

A respeito do reposicionamento da Record a partir de 2004, a entrevistada destaca como importantes mudanças a robustez da estrutura comercial, o incremento no elenco e a melhoria na qualidade das produções. Ela diz que a emissora ousou e acredita que, dentro do mercado televisivo, isso seja bastante positivo. Na sua visão, o processo só será consistente se houver manutenção dos esforços, uma vez que já há certa estabilidade/queda na audiência da Record. Se o objetivo for a consolidação como uma grande emissora, com qualidade técnica, de produção e boa entrega de audiência, a profissional de mídia acha que a Record está no rumo certo. Por outro lado, se o objetivo for competir com a Globo na liderança da TV aberta, ela acredita que ainda há um processo muito mais longo e complexo pela frente, incluindo mudar a cultura do telespectador brasileiro. Já a propósito da disputa entre a Record e a Globo, afirma que não acompanha muito a parte política dessa questão e que nem a leva em conta no momento da seleção dos veículos: seu foco é sempre a relação audiência/adequação/rentabilidade.

Questionada a respeito da relação entre a Record e a Igreja Universal, a segunda entrevistada, assim como a primeira, afirma que não vê qualquer impedimento por parte dos seus clientes e dos anunciantes em geral quanto a esse vínculo. Sobre a programação da emissora, para ela os gêneros mais fortes da Record são a dramaturgia e os *reality shows*, enquanto os mais fracos são o esporte e o infantil.

Na sua descrição das principais emissoras de televisão aberta do país, a profissional de mídia apresenta a seguinte visão:

- Record – Mexeu com a história recente da TV. Ousadia e crescimento;
- Globo – Referência ou até sinônimo de TV no Brasil para todas as classes;
- SBT – Manutenção da fórmula de anos: “enlatados”, força de Silvio Santos e apelo popular;
- Band – Esporte e *CQC* são os pilares. Não emplaca outros destaques;
- RedeTV! – Modernidade.

### 4.2.3. Mídia 3

O terceiro profissional de mídia entrevistado ocupa o cargo de diretor de mídia em uma das dez maiores agências do país (LEMOS, 2012). Ele atende exclusivamente a conta de uma marca cuja controladora é uma das principais anunciantes do mercado publicitário brasileiro, com forte presença na televisão aberta.

Na primeira pergunta da entrevista, o profissional de mídia destacou as mudanças que percebe na Record ao longo dos últimos anos. Na opinião dele, mais do que posicionamento, o que a emissora tem feito de 2004 para cá é investir pesado em produção de conteúdo de qualidade, e que a consequência disso se reflete no crescimento do seu *share*. De lá para cá, alguns *cases* de sucesso, como as novelas *Provas de Amor* e *Caminhos do Coração* e programas como *Jornal da Record*, *A Fazenda*, *O Melhor do Brasil* e *Programa do Gugu*, fizeram com que a emissora fosse reconhecida como o segundo lugar na audiência. Dessa forma, é natural que o mercado anunciante vá atrás dessa audiência.

Incitado a fazer uma avaliação do reposicionamento, ele afirma que, na sua visão, trata-se de um processo consistente. Como exemplo, cita a transmissão das Olimpíadas, que seria a maior prova dessa consistência. No entanto, ele diz haver uma preocupação em relação ao modelo financeiro do projeto e por quanto tempo ele se sustenta. Sobre a disputa entre a Record e Globo, o entrevistado destaca que vê a Record muito mais como concorrente do SBT e da Band do que da Globo, com exceção de alguns horários pontuais. Em suas decisões de mídia, o que pesa para ele são os números. Fatores políticos são levados em conta apenas quando já vêm especificados no *briefing*. Já sobre a IURD, ele afirma que a ligação da Record com o grupo evangélico nunca foi colocada como um problema por seus clientes.

A respeito da programação da emissora, o diretor de mídia destaca como ponto forte da grade os programas de auditório. Já a fraqueza, a seu ver, é o esporte, gênero que, para ele, pode ser fortalecido com as Olimpíadas contanto que haja um trabalho mais constante. Frente à proposta de descrever em poucas palavras as principais emissoras do país, ele apresenta a seguinte visão – que pode dar uma ideia de como a imagem dos canais está sendo de fato percebida pelo mercado:

- Record – Segundo lugar;
- Globo – Audiência;
- SBT – *Chaves*;
- Band – Esportes;
- RedeTV! – Luciana Gimenez.

#### 4.2.4. Mídia 4

A última profissional entrevistada foi a diretora de mídia da filial carioca de uma agência que, apesar de ser relativamente nova no mercado, atende parte da conta de uma das maiores empresas do país, também uma grande anunciante da Record.

Na entrevista, ela contou que, na sua visão enquanto telespectadora, a marca do reposicionamento da Record foi o investimento em grandes produções, como novelas, *reality shows*, jornalismo e programas de entretenimento, assim como a contratação de grandes ícones da televisão que estavam em emissoras concorrentes. Enquanto mídia, ela disse perceber um incremento nas audiências de um modo geral e também um maior comprometimento com os anunciantes, preservando toda a eficiência da compra de mídia.

Fazendo uma avaliação mais qualitativa do reposicionamento, a entrevistada disse que, a seu ver, a Record tem realmente demonstrado o desejo de conseguir a liderança no mercado. Ela tem a percepção de que a meta inicial foi a de ser a emissora mais relevante para a classe C, na qual percebeu ter uma brecha já que a TV Globo não se posicionava muito para esse público. O canal também acertou bastante na seleção de sua nova programação e tem mantido esse compromisso de tentar trabalhar cada vez melhor o seu conteúdo. Na sua percepção, é evidente que a Record não quer parar por ali e vai tentar penetrar em todas as classes. O resultado positivo de seu trabalho, ela conclui, já tem sido percebido pelo vasto leque de anunciantes.

Sobre a disputa política travada entre a Record e a Globo, a diretora de mídia afirmou que toda concorrência vale a pena para que todos melhorem e saiam da sua zona de conforto, mas que é muito importante manter o respeito tanto pelo público quanto pelo mercado publicitário para que seja uma concorrência justa e saudável. Questionada se a ligação da Record com a Igreja Universal e outras questões “extra-mídia” influenciam suas escolhas, ela respondeu que a compra de mídia é sempre feita com base na técnica, portanto, se a emissora demonstra boa performance e credibilidade, não há como não considerá-la nos planejamentos de mídia.

A respeito do conteúdo da Record, a última entrevistada disse que se trata de uma importante emissora para a classe C, pois consegue falar bem com esse público. A seu ver, a fragilidade do conteúdo da Record está nos filmes, gênero que ainda não teria sido bem explorado. Por outro lado, acredita que os gêneros feminino e de entretenimento estão sendo muito bem explorados. Por fim, ela fez um breve comentário sobre como vê as principais emissoras abertas do país:

- Record – Importante para reforçar a classe C, arrojada e de vanguarda;
- Globo – Líder em audiência e referência para o mercado publicitário;
- SBT – Muito ligado à figura de Silvio Santos e pouco investimento em boas produções;
- Band – Crescimento no longo prazo;
- RedeTV! – TV segmentada na TV aberta.



## 5. Considerações finais

Processo complexo que é, o reposicionamento da TV Record não permite um julgamento simplista e dicotômico, do tipo “deu certo” ou “deu errado”. Dessa forma, por ser um acontecimento que envolve muitas questões e pontos de vistas, a conclusão deste trabalho leva em conta diferentes aspectos que, isoladamente, podem ter sido ou não bem-sucedidos.

Primeiramente, a decisão pelo reposicionamento mostrou-se acertada. De acordo com o modelo orientador proposto por Campomar e Oliveira, visto no segundo capítulo, o reposicionamento é a solução mais correta – ou talvez a única – quando se tem um cenário de lucratividade baixa e nível de satisfação do consumidor em queda. A Record preenchia os dois “pré-requisitos”: desde o início dos anos 1990, quando foi comprada por Edir Macedo, a emissora acumulava prejuízos (CASTRO, 2008), e sua audiência – que, no contexto da televisão aberta, pode ser considerada a medida de satisfação do consumidor/telespectador – era inexpressiva. Em 1993, por exemplo, a audiência média na Grande São Paulo entre 7h e 0h (faixa horária conhecida como média-dia, principal referência para o mercado) era de apenas 1,5 ponto, com *share* (participação no total de televisores ligados) de 3,7% (FELTRIN, 2012). Anos antes do período das grandes mudanças, a audiência da Record continuava tímida, com médias entre 3 e 5 pontos. Nesse cenário negativo tanto em audiência quanto em faturamento, o reposicionamento foi, portanto, a saída mais adequada.

Considerando dados objetivos, como os números de audiência e de faturamento, não há dúvidas do êxito do reposicionamento. De 1,5 ponto de média em 1993, a Record passou para 7,2 em 2011, um crescimento de 480%. Já o *share* saltou de 3,7% para 17% no mesmo período (FELTRIN, 2012). Em 2007, no auge da era “A caminho da liderança”, a emissora ultrapassou o SBT e se tornou a segunda maior audiência do país, ainda que por uma diferença pequena. Ao longo dos últimos anos, a Record teve grandes feitos no Ibope, como a novela *Prova de Amor* (2005), que chegou a encostar no *Jornal Nacional*, com picos de 25 pontos; o *reality A Fazenda*, cuja final da primeira temporada, em 2009, marcou 21 pontos, contra 16 na Globo (no momento do anúncio do vencedor, a Record marcava 31 pontos contra 9 da Globo<sup>20</sup>); e a minissérie bíblica *Rei Davi*, que incomodou bastante a concorrente carioca. Atualmente, a Record vive um momento ambivalente em matéria de audiência na Grande São Paulo: se no horário nobre a emissora vem amargando derrotas para o SBT e até mesmo para a Band devido principalmente à má performance de suas novelas e ao sucesso de *Carrossel*,

---

<sup>20</sup> Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u613913.shtml>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

nas manhãs só há motivos para comemorar. A faixa horária matutina é a única em que a Record disputa com a Globo de igual para igual, chegando com frequência à liderança isolada no Ibope. No último mês de maio, por exemplo, a Globo fechou o período de 7h a 12h com uma audiência média de 6,6 pontos, enquanto a da Record foi de 6,2. Trata-se, portanto, de uma disputa travada décimo a décimo. A audiência das manhãs de segunda a sexta-feira é tão concorrida que o crescimento da Record na faixa é tido como uma das razões que fizeram a Globo, geralmente avessa a mudanças drásticas em sua bem-sucedida grade de programação, renunciar ao público infantil dos desenhos animados, substituindo-os pelo programa de Fátima Bernardes, apresentadora carismática e com enorme credibilidade junto ao público<sup>21</sup>.

A propósito da Globo, embora ela ainda seja líder no Ibope com muita folga, também é verdade que sua audiência vem caindo ano após ano. Em 1993, por exemplo, sua média-dia foi de 23,5 pontos, contra 16,3 em 2011. Em sua defesa, a Globo alega que a queda deve-se muito mais à migração de audiência para os canais por assinatura e para a internet, que vêm crescendo exponencialmente, do que para seus concorrentes diretos (JIMENEZ, 2011). De fato, a audiência da emissora carioca ainda é maior que a da Record e a do SBT somadas, e essa diferença tem se mantido nos últimos anos. Além disso, desde 2008, a Record parece ter estacionado na casa dos 7 pontos, assim como o SBT, que, apesar de alguns sucessos pontuais, não sai da sua zona dos 6-7 pontos. Por outro lado, é bastante provável que a Globo jamais alcance novamente audiências acima dos 55-60 pontos, como era relativamente comum em momentos especiais, como no último capítulo da novela das 21h ou em jogos do Brasil na Copa do Mundo, nos áureos tempos da televisão aberta, quando ela reinava soberana na disputa pela atenção das pessoas.

Em relação ao faturamento, também houve um grande avanço com o reposicionamento. Já em 2007, a Record teve um lucro líquido de R\$ 83 milhões, 60% superior ao de 2006. O faturamento foi de R\$ 1,38 bilhão. Em 2010, o valor cresceu para R\$ 1,65 bilhão. Só a título de curiosidade, no mesmo ano o faturamento das Organizações Globo, cuja principal empresa é a Rede Globo, foi de R\$ 9,6 bilhões. Um fato interessante é que, em 2011, a Globo teve 38,5% de *share* nas TVs ligadas na Grande São Paulo e participação de 64% no investimento do mercado publicitário em televisão aberta, o que equivale a 30% de toda a verba publicitária brasileira (FELTRIN, 2012). Os números mostram, portanto, que há uma enorme defasagem entre a participação na audiência e a participação na verba

---

<sup>21</sup> Disponível em: <<http://f5.folha.uol.com.br/colunistas/ricardofeltrin/1103557-globo-escala-fatima-em-briga-por-decimos-de-ibope.shtml>>. Acesso em 09 jun. 2012.

publicitária. Tornar a divisão dessa verba mais justa é uma das principais causas pela qual a Record milita no mercado (JIMENEZ, 2011).

Ainda que exista esse descompasso entre audiência e faturamento, como alega a Record, os números mostram que houve um expressivo incremento na receita da emissora nos últimos anos. As entrevistas com os profissionais de mídia sugerem que esse avanço se deve, além de razões técnicas, como o crescimento de audiência e outros dados de mídia, a todo um trabalho de relacionamento do veículo com o mercado. Por mais que critérios objetivos sejam importantes, é inegável que a questão do relacionamento tem um peso considerável na área comercial – sobretudo no caso da Record, que, por ter números bem mais modestos que a líder de mercado, precisa empreender outras estratégias para conquistar os anunciantes.

A profissional de vendas da Record entrevistada foi muito clara ao falar sobre as diversas ações de relacionamento que a filial carioca desenvolve junto ao mercado, como as festas de apresentação da nova sede e os convites para *shows* e jogos de futebol. Essas informações vão ao encontro do discurso dos profissionais de mídia: a primeira entrevistada destaca como um ponto forte do reposicionamento da Record a “mudança na postura comercial, com executivos mais presentes em agências e anunciantes e propostas mais agressivas”, enquanto que a mídia 2 também ressalta como importante mudança a “robustez da estrutura comercial”.

Quando se considera o confronto entre o discurso oficial da Record e a visão dos profissionais de mídia, um dos pontos fundamentais deste trabalho, pode-se dizer que o reposicionamento da emissora foi bem-sucedido, embora haja ressalvas. De fato, a Record conseguiu se reposicionar como uma emissora mais qualificada tanto em programação quanto em audiência: todos os mídias entrevistados reconhecem os altos investimentos em conteúdo e tecnologia e o conseqüente aumento dos índices de audiência. Quando solicitados a expor brevemente a visão que têm da Record, surgiram expressões como “busca frenética pela liderança”, “ousadia”, “crescimento” e “arrojada”. Outro ponto positivo é que, ao que tudo indica, os investimentos pesados na programação aumentaram não só a audiência, mas também a credibilidade da empresa junto ao mercado, visto que são feitos elogios ao amadurecimento de sua estrutura comercial. Por outro lado, são levantadas dúvidas quanto à capacidade da emissora de manter a longo esses investimentos e a agressividade competitiva que tem mostrado nos últimos anos.

Um fato curioso é que, mesmo reconhecendo o crescimento da Record, os mídias parecem não acreditar que ela vá um dia ultrapassar a Globo, sua principal meta desde que se decidiu pelo reposicionamento: a primeira entrevistada pontua que a Globo, no Brasil, é uma

questão quase cultural; o terceiro diz ver a Record como concorrente mais do SBT e da Band do que da Globo; e a profissional de mídia 2 indica que consolidar sua posição como uma emissora de qualidade e com boa entrega de audiência pode ser mais interessante para a Record do que tentar derrotar a Globo.

Quanto à relação entre a Record e a Igreja Universal, as entrevistas com os mídias mostram que os esforços da emissora em se “laicizar” surtiram os efeitos desejados. Ao limitar a programação religiosa às madrugadas e produzir novelas e programas de conteúdo secular e liberal, a Record se afastou comercialmente da pecha de canal evangélico e conservador. Os quatro profissionais entrevistados são unânimes em afirmar que o fato de a emissora pertencer a um líder religioso em nada influencia suas decisões, que são tomadas de maneira técnica, com base em dados objetivos. Isso não quer dizer, claro, que o vínculo entre a Record e a IURD não seja nítido – é de conhecimento geral a ligação entre as duas instituições, que se mostra explícita em alguns momentos, principalmente no jornalismo. O que as entrevistas destacam, no entanto, é que essa questão parece ser muito mais política do que comercial.

Se na questão religiosa houve consonância, em outras aparecem algumas controvérsias. A profissional da Record entrevistada diz, por exemplo, que um dos principais argumentos de venda nas agências tem sido a flexibilidade na comercialização e a disponibilidade para projetos especiais, em oposição ao suposto “engessamento” de outros concorrentes. Por outro lado, a profissional de mídia 1 afirma que o reposicionamento da emissora estabeleceu também medidas comerciais protecionistas, algumas até semelhantes às praticadas pela concorrência.

No que se refere ao conteúdo, o segundo entrevistado apresenta um dilema com o qual a Record lida: a emissora conseguiu os direitos exclusivos de transmissão dos Jogos Olímpicos de 2012, tenta se posicionar como a “emissora olímpica” e, mesmo assim, o esporte ainda é fraco em sua programação. É certo que é difícil ter uma posição significativa no gênero esportivo quando não se tem os direitos de transmissão de grandes eventos, sobretudo os de futebol, mas será muito válido se a emissora mantiver após as Olimpíadas a atenção que tem dado ao esporte nos últimos tempos. Um ponto positivo é que a Record, por muito tempo acusada de popularesca, conseguiu reverter esse “defeito”, transformando-o em uma boa comunicação com a classe C, como bem pontuou a mídia 4. Se há alguns anos a emissora era criticada por seguir uma linha mais popular, mirando a classe média baixa, hoje o mercado está fazendo de tudo para conquistar justamente esse público.

Por fim, a conclusão sobre o processo de reposicionamento da Record pode ser fundamentada também na teoria sobre a qual este trabalho se apoia. De acordo com o pensamento de Al Ries e Jack Trout, a Record cometeu um erro primário em seu reposicionamento ao bater de frente com a líder de mercado:

A primeira regra do posicionamento é: para vencer a batalha pela conquista da mente do consumidor em perspectiva, convença-se de que você não pode avançar de peito aberto contra uma empresa que tenha uma posição forte e bem estabelecida no mercado. Você pode contorná-la. Tentar passar por cima. Ou por baixo. Mas nunca de frente. O líder está lá em cima. É o dono da posição número um na mente do comprador (...) (RIES; TROUT, 1999, p. 167).

Em um mercado que tem um líder tão forte e bem posicionado por tantos anos, a decisão da Record de seguir a fórmula de sucesso da Globo foi, na teoria de Ries e Trout, uma estratégia quase suicida. Ao tentar oferecer o que sua concorrente já oferecia, a Record passou a ser um produto “eu também”. Se não houver motivos realmente significativos para que as pessoas troquem de marca – no caso, de canal de televisão –, é muito provável que elas continuem consumindo o que sempre consumiram. No contexto da televisão, essa premissa é ainda mais verdadeira, pois se trata de um mercado em que a força do hábito tem um peso imensurável nas escolhas de consumo. Nesse sentido, é interessante observar que alguns dos principais sucessos da Record em audiência e crítica são formatos não encontrados na Globo, como as minisséries bíblicas e os jornalísticos populares. Isso mostra que existe, sim, público disposto a mudar de canal; o que ele parece querer em contrapartida é apenas um conteúdo diferente e bem-feito que o faça mudar seus hábitos.

Atualmente, o futuro da Record tem mais dúvidas do que certezas. Muito já foi feito de 2004 para cá. Agora, a queda na audiência, as constantes e súbitas mudanças na grade de programação e a retomada de fôlego do SBT sugerem um momento de reflexão. Afinal, a audiência estacionou mesmo? Os 7 pontos de média-dia são um teto ou dá para crescer mais? Se dá, como crescer? A atual crise é somente um período turbulento ou indica um problema mais grave? Os investimentos vão se manter a longo prazo?

Obstinação, dinheiro e estrutura técnica a Record já mostrou que tem. Entre erros e acertos, o que parece faltar é um posicionamento firme, consistente e original, que a faça trilhar seu próprio caminho.

## Referências bibliográficas

CAMPOMAR, Marcos; OLIVEIRA, Braulio. *O Reposicionamento em Marketing como Elemento de Competitividade*. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/378.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2012.

CASTRO, Daniel. Prejuízo acumulado absorve lucro da Record. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 16 maio 2008. Caderno Ilustrada.

CERQUEIRA, Sofia. O Projac do B. *Veja Rio*, Rio de Janeiro, mar. 2010.

CLANCY, Kevin J.. *Whatever Happened to Positioning?*. 2001. Disponível em: <<http://designguide.metro.as>>. Acesso em: 14 abr. 2012.

FELTRIN, Ricardo. Igreja Universal deu R\$ 480 milhões à Record em 2010. São Paulo: 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/929715-igreja-universal-deu-r-480-milhoes-a-record-em-2010.shtml>>. Acesso em: 16 maio 2012.

\_\_\_\_\_. *Em duas décadas, Globo perdeu 35% das TVs ligadas*. São Paulo: 2012. Disponível em: <<http://f5.folha.uol.com.br/columnistas/ricardofeltrin/1065046-em-duas-decadas-globo-perdeu-35-das-tvs-ligadas.shtml>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

JIMENEZ, Keila. Fogo cruzado: disputa de audiência entre Globo e Record completa cinco anos; embora a emissora de SP tenha abocanhado boa fatia do público, a liderança do Ibope e do faturamento ainda são da rede carioca. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 19 jun. 2011. Caderno Ilustrada, p. E1.

LEMOS, Alexandre. *Ogilvy volta ao topo entre maiores agências*. São Paulo: 2012. Disponível em: <<http://meioemensagem.com.br/home/comunicacao/noticias/2012/05/28/Ogilvy-volta-ao-topo>>. Acesso em: 02 jun. 2012.

LOBATO, Elvira. *Universal chega aos 30 anos com império empresarial*. Rio de Janeiro: 2007. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u373561.shtml>>. Acesso em: 12 maio 2012.

MANZANO, Rodrigo. *Mercado cresce 8,5% e TV tem share recorde*. São Paulo: 2012. Disponível em: <<http://meioemensagem.com.br/home/midia/noticias/2012/03/05/Mercado-cresce-8-5--e-TV-tem-share-recorde.html>>. Acesso em: 07. jun. 2012.

MARTHE, Marcelo. No ar, mais um vice-campeão de audiência. *Veja*, São Paulo, p. 84, 10 out. 2007.

REFKALEFSKY, Eduardo. *Estratégia de comunicação e posicionamento da Igreja Universal do Reino de Deus: um estudo do marketing religioso*. Rio de Janeiro, 2004. 237 f. Tese (Doutorado em Comunicação). Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

RIES, Al; TROUT, Jack. *As 22 leis consagradas do marketing*. Tradução de Barbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. Tradução de José Roberto Whitaker Penteadó. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

STYCER, Mauricio. *Globo muda programação para atender a nova classe C*. São Paulo: 2011. Disponível em: <<http://televisao.uol.com.br/ultimas-noticias/2011/05/09/globo-muda-programacao-para-atender-a-nova-classe-c.jhtm>>. Acesso em: 23 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. *As previsões otimistas da Globo para 2014*. São Paulo: 2012. Disponível em: <<http://mauriciostycer.blogosfera.uol.com.br/2012/03/06/as-previsoes-otimistas-da-globo-para-2014/>>. Acesso em: 23 abr. 2012.

SULINA, Vanessa. *Diretor revela novidades da teledramaturgia da Record*. São Paulo: 2009. Disponível em: <<http://entretenimento.r7.com/famosos-e-tv/noticias/diretor-revela-novidades-da-teledramaturgia-da-record-20091103.html>>. Acesso em: 19 maio 2012.

TAVOLARO, Douglas. *O Bispo: a história revelada de Edir Macedo*. Com reportagem de Christina Lemos. São Paulo: Larousse, 2007.

TELLES, Renato. *Posicionamento e reposicionamento de marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos*. São Paulo, 2004. 239 f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

TROUT, Jack; RIVKIN, Steve. *Reposicionamento: marketing para a era de competição, mudança e crise*. Tradução de Maria Lúcia Rosa. São Paulo: M.Books, 2010.