

ANÁLISE DA PERFORMANCE FINANCEIRA
POR SEGMENTOS PARA A
NOVA ERA DA INDÚSTRIA DE TELEVISÃO

Nuno Miguel Machado da Fonseca

Projecto de Mestrado
em Gestão

Orientador(a):

Prof. Ana Maria Simões, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Contabilidade

Maio 2010

Agradecimentos

Um agradecimento à Professora Ana Maria Simões pelo empenho na orientação deste trabalho e a todos os que contribuíram de forma directa ou indirecta para a sua realização.

Aos meus Avós.

R Resumo

Numa fase de profunda mudança no sector de televisão, este trabalho pretende apresentar um modelo de avaliação da performance económico-financeira por segmentos, considerando os novos desafios do sector. Num contexto de mudança é fundamental assegurar à gestão a informação necessária para suporte à decisão e um adequado painel de controlo do negócio.

Este trabalho pretende apresentar as características próprias e específicas deste sector, introduzir uma visão futura do negócio de televisão, encontrar os seus eixos críticos, definir os segmentos relevantes para a criação de valor e encontrar os indicadores mais adequados à avaliação da performance por segmentos. O papel do controlo de gestão, a adequação da contabilidade de gestão e o tratamento de gastos e rendimentos associados a programas de televisão são também alvo de estudo. Para os temas referidos introduzem-se os principais conceitos teóricos concluindo-se com a apresentação de um modelo.

A evolução tecnológica dos sistemas de informação permite cada vez mais e melhores instrumentos de informação para a gestão. No entanto, para cumprir de forma eficaz os seus objectivos, estes sistemas têm de estar alinhados com a estratégia da empresa e com os segmentos relevantes para a criação de valor. O modelo de contabilidade de gestão tem igualmente que ser preparado para fornecer as variáveis necessárias. Este trabalho pode assim constituir um exemplo de estudo prévio à implementação de um sistema de *business intelligence* (BI) para o sector de televisão.

Palavras-chave

Televisão, segmentos, controlo de gestão, avaliação da performance.

JEL Classification System

L82 - Industry Studies: Services: Entertainment; Media.

M10 - Business Administration: General.

A Abstract

In a period of profound changes in the broadcasting sector, this paper intends to present a model for assessing economic and financial segmented performance, taking into consideration the new challenges in the business. In a permanently changing environment, it is essential to provide the management with the necessary information to support decisions, and a suitable business control panel.

This paper proposes to analyze the specific characteristics of this sector and to introduce a vision for the future of the television business, to find its critical axes, to define the relevant segments for the value creation, and to find the most suitable indicators to evaluate the segmented performance. The role of management control, the adequacy of management accounting and processing of expenses and income related to television programs are also covered in the present study. The main theoretical concepts are explained for these subject matters, and the paper concludes with the presentation of a model.

The technological evolution of information systems enables even more and better information tools for the management. However, to effectively meet their objectives, these systems must be in accordance with company's strategy and the relevant segments for the value creation. The model of management accounting also needs to be prepared in order to provide the necessary variables. This paper may well serve as a preliminary study to implement a business intelligence system (BI) for the television sector.

Key Words

Television, segments, management control, performance evaluation.

JEL Classification System

L82 - Industry Studies: Services: Entertainment; Media.

M10 - Business Administration: General.

I Índice

1	Introdução	1
1.1	Apresentação e Justificação do Tema	1
1.2	Problema e Objectivos do Trabalho	2
1.3	Metodologia e Método de Investigação	3
1.4	Estrutura do Documento	3
2	Enquadramento Teórico e Conceptual	4
2.1	O Controlo de Gestão	4
2.1.1	Âmbito, características e objectivos do Controlo de Gestão	4
2.1.2	Instrumentos do Controlo de Gestão	5
2.2	A organização da informação financeira para o controlo de gestão	6
2.2.1	A contabilidade de gestão	6
2.2.2	Objectos de Valor – Segmentos	8
2.2.3	Modelos de Apuramento de Resultados	9
2.2.4	O Custo do Capital	12
2.3	Indicadores de Desempenho Financeiro por Segmentos	13
2.3.1	Resultado Contabilístico	13
2.3.2	ROI – <i>Return on Investment</i>	14
2.3.3	EVA® - <i>Economic Value Added</i>	15
2.3.4	MCR – Margem de Contribuição Residual	17
2.3.5	Conclusões	18
3	A Indústria de Televisão e o seu Modelo de Negócio	20
3.1	Contexto histórico	20
3.2	Modelo de Negócio	22
3.2.1	Clientes	22
3.2.2	Produto: Tempo	23
3.2.3	Audiências	24
3.2.4	Modelos de Venda de Publicidade	25
3.2.5	Outros Rendimentos	27
3.2.6	Gastos	27
3.3	Os Programas e o seu Tratamento Contabilístico	29
3.3.1	Enquadramento	29
3.3.2	FASB Statement 63 - <i>Financial Reporting by Broadcasters</i>	30
3.3.3	NCRF 18 - Inventários	32
3.3.4	Outras Considerações	34
3.4	Controlo de Gestão em Televisão	35
3.4.1	Enquadramento	35
3.4.2	Produção	36
3.4.3	Programação	37
3.4.4	Vendas	38
3.4.5	A Organização do Controlo de Gestão	38

4	A Nova Era da Televisão	39
4.1	Enquadramento	39
4.2	O novo contexto: A evolução tecnológica e o Comportamento do Consumidor	39
4.2.1	Introdução	39
4.2.2	Os factores da Mudança	39
4.3	A sobrevivência no novo ambiente	45
5	Proposta de Modelo de Avaliação da Performance na Indústria de Televisão	50
5.1	O modelo de Organização	50
5.2	Segmentos de Análise	52
5.3	Afectação de Gastos aos Segmentos	57
5.3.1	Afectação de Gastos a Conteúdos	58
5.3.2	Afectação e Reconhecimento de Gastos Com a Distribuição de Conteúdos	61
5.4	Afectação de Rendimentos aos Segmentos	63
5.5	Análise da Performance Financeira por Segmentos	65
5.5.1	Introdução	65
5.5.2	Demonstração de Resultados por Segmento	66
5.5.3	Outros Indicadores de Análise	69
5.6	O Papel do Controlo de Gestão	69
6	Conclusões	71
6.1	Conclusões do Trabalho	71
6.2	Limitações e Oportunidades para investigação futura	73
	Bibliografia	74
	Anexos	77
	Anexo 1 - Modelo de <i>Reporting</i> Financeiro por Segmentos	78

L Lista de Figuras e Tabelas

F Figuras

- | | |
|-----------|--|
| Figura 1. | Factores que condicionam a Taxa de Custo de Capital. |
| Figura 2. | Afectação do ROI por alterações nos resultados operacionais. |
| Figura 3. | Top Anunciantes de TV em 2008 (Portugal). |
| Figura 4. | Evolução da penetração dos serviços de televisão por subscrição versus share de canais de televisão de sinal aberto. |
| Figura 5. | Diagrama de distribuição de conteúdos no novo ambiente. |
| Figura 6. | Perspectivas de análise decorrentes do segmento programa. |
| Figura 7. | Canal de Distribuição e outros atributos de análise relacionados. |

T Tabelas

- | | |
|------------|--|
| Tabela 1. | Comparação EVA® versus Resultado Contabilístico na avaliação de um projecto de investimento. |
| Tabela 2. | Comparação EVA® versus Resultado Contabilístico na avaliação de um projecto de investimento. |
| Tabela 3. | Comparação EVA® versus ROI na avaliação de um projecto de investimento. |
| Tabela 4. | Avaliação do Potencial de Rendimento de um programa. |
| Tabela 5. | Sectores de negócio com maior investimento publicitário nos EUA em 2009. |
| Tabela 6. | Principais Gastos <i>core</i> numa empresa de televisão. |
| Tabela 7. | Repartição Típica de Gastos numa empresa de televisão. |
| Tabela 8. | Condições de Investimento na aquisição de direitos para um pacote de filmes. |
| Tabela 9. | Datas de exibição e rendimentos esperados na aquisição de direitos para um pacote de filmes. |
| Tabela 10. | Reconhecimento de Activos e Responsabilidades na aquisição de direitos para um pacote de filmes. |
| Tabela 11. | Reconhecimento de Gastos na aquisição de direitos para um pacote de filmes. |
| Tabela 12. | Apuramento do Custo dos Inventários, Tipologias de Custo segundo a NCRF 18 e exemplos. |
| Tabela 13. | Principais funções do controlo de gestão nas áreas <i>core</i> das empresas de televisão. |
| Tabela 14. | Consumo de Vídeo nos E.U.A. no Terceiro Trimestre de 2009. |
| Tabela 15. | Evolução do <i>Share</i> de Audiência dos Canais de Sinal Aberto (1999-2010). |
| Tabela 16. | Análise SWOT ao negócio das empresas de televisão de sinal aberto. |
| Tabela 17. | Estruturas organizacionais <i>core</i> e suas funções. |
| Tabela 18. | Segmento decorrente da dimensão Negócio e outras perspectivas de análise. |
| Tabela 19. | Segmento decorrente da dimensão Mercado e outras perspectivas de análise. |
| Tabela 20. | Segmento decorrente da dimensão Negócio em programação linear e outras perspectivas de análise. |
| Tabela 21. | Classificação de centros de responsabilidade, suas características e indicadores de avaliação da performance financeira. |
| Tabela 22. | Síntese do modelo de organização por segmentos proposto. |
| Tabela 23. | Tipologias por Modelo de Produção de programas e gastos característicos. |
| Tabela 24. | Modelo de reconhecimento de gastos por tipo de distribuição. |
| Tabela 25. | Fontes e formas de obtenção de rendimentos numa empresa de televisão. |
| Tabela 26. | Canais de distribuição da empresa de televisão fictícia TVG utilizada como exemplo de aplicação do modelo. |
| Tabela 27. | Demonstração de Resultados por Unidade de Negócio de Conteúdos TVG1. |
| Tabela 28. | Demonstração de Resultados por Unidade de Negócio de Conteúdos TVG1 e <i>daypart</i> . |
| Tabela 29. | Demonstração de Resultados por Canais de Distribuição de Conteúdos. |
| Tabela 30. | Indicadores de Análise propostos. |

L Lista de Abreviaturas

A	Abreviatura	Significado
	ABC/CBA	<i>Activity Based Costing</i> / Custeio Baseado nas Actividades
	AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
	ANACOM	Autoridade Nacional de Comunicações
	AT&T	<i>American Telephone and Telegraph</i>
	AVMS	<i>Audiovisual Media Services Directive</i>
	BI	<i>Business intelligence</i>
	CNN	<i>Cable News Network</i>
	CPP	<i>Cost per rating point</i>
	DLNA	<i>Digital Living Network Alliance</i>
	DTT/TDT	<i>Digital terrestrial television</i> / Televisão Digital Terrestre
	DVD	<i>Digital Video Disc</i>
	DVR	<i>Digital Video Recording</i> / Gravador digital de vídeo
	E.U.A.	Estados Unidos da América
	ERC	Entidade Reguladora para a Comunicação Social
	Eurostat	Gabinete de Estatísticas da União Europeia
	EVA®	<i>Economic Value Added</i> / Valor Acrescentado Económico
	FASB	<i>Financial Accounting Standards Board</i>
	GRP	<i>Gross Rating Points</i>
	I&D	Investigação e desenvolvimento
	IAS	<i>International Accounting Standards</i> / Norma Internacional de Contabilidade
	IP-TV	<i>Internet Protocol television</i>
	IVR	<i>Interactive voice response</i>
	MC	Margem de Contribuição
	MCR	Margem de Contribuição Residual
	NBA	<i>National Basketball Association</i>
	NBC	<i>National Broadcasting Company</i>
	NCRF	Norma Contabilística e de Relato Financeiro
	PC	<i>Personal Computer</i> / Computador Pessoal
	PL	Programação Linear
	PNL	Programação Não Linear
	PTI	Preços de transferência interna
	PVR	<i>Personal Video Recorder</i>
	ROI	<i>Return on Investment</i>
	RTP	Rádio e Televisão de Portugal, s.a.
	SMS	<i>Short Message Service</i> / Serviço de Mensagens Curtas
	TV	Televisão
	UE	União Europeia
	UNC	Unidade de Negócio de Conteúdos
	VCR	<i>Video Cassete Recorder</i>
	VOD	<i>Video on-demand</i>

1 Introdução

1.1 – Apresentação e Justificação do Tema

A televisão deixou uma marca inegável na história do século XX. Primeiro a preto e branco e depois a cores, este meio foi capaz de alcançar as massas de uma forma inigualável. Mobilizou milhões tanto por puro entretenimento como para testemunhar eventos únicos na história da Humanidade, como a chegada do homem à Lua em 1969. Entreteve e informou com tamanho poder e capacidade de alcance que foi inúmeras vezes na História utilizada como instrumento de propaganda política e influência social.

Em algumas décadas a televisão transformou-se num negócio gerador de milhões, baseando o seu modelo de negócio na venda de tempo de emissão a empresas que pretendem promover os seus produtos e serviços. Um negócio com características muito próprias que atravessa um momento crítico repleto de novas oportunidades e ameaças. Neste contexto, este trabalho pretende apresentar um modelo de avaliação da performance financeira por segmentos para esta indústria. No entanto, numa fase em que este sector enfrenta inúmeros desafios, não faria sentido olhar apenas para o modelo de negócio tradicional. Tentará assim ser um exercício voltado para o futuro, interpretando tendências e procurando respostas.

Nas últimas décadas, a televisão tem preenchido uma parte considerável do tempo de lazer, dedicado ao entretenimento e informação, da maioria das populações modernas. As características da sua gestão e do seu modelo de negócio são, na generalidade, pouco conhecidas e diferenciam-se da maioria das actividades comerciais baseadas na produção de bens e serviços. Desde logo, o sinal de emissão apresenta-se como um bem intangível onde o acréscimo de consumidores não representa um acréscimo de custos para a prestação do serviço.

As suas características, diferenciadoras face à generalidade dos negócios, e a sua notoriedade pública motivam o estudo deste tema e a procura de resposta para as melhores métricas capazes de avaliar a performance económico-financeira das empresas neste sector. Acresce ainda o facto de ser um sector pouco estudado - no que respeita à sua gestão - envolto em criatividade e magia, mas no qual não são geralmente reconhecidas as mais modernas tendências e *best practices* de gestão. Este último factor confere assim maior relevo e motivação ao estudo aqui desenvolvido.

1.2 – Problema e Objectivos do Trabalho

Neste trabalho, a opção recaiu pelo estudo de um modelo de avaliação e de monitorização da performance económico-financeira dos segmentos da indústria televisiva por ser esta a óptica que permite conhecer as verdadeiras alavancas geradoras ou destruidoras de valor para o negócio. Para apresentar um modelo de avaliação da performance baseado em segmentos é preciso “dissecar” o negócio, conhecer a sua estrutura e factores críticos. Entendeu-se assim esta abordagem como altamente motivadora face a um negócio com muitos elementos diferenciadores.

Sendo um sector com características muito próprias, pretende-se apresentar o seu modelo de negócio, as suas bases e evolução histórica. O objectivo será encontrar os eixos críticos do negócio e definir os segmentos relevantes para monitorização, onde deve ser avaliada a performance. Entre as metas deste trabalho estão também a contabilidade de gestão, no que respeita ao modelo de afectação de rendimentos e gastos aos segmentos identificados, e o controlo de gestão como agente fundamental na implementação do modelo. Pretendem-se ainda apresentar as especificidades do controlo de gestão em televisão e o tratamento contabilístico a dar aos programas de televisão.

De forma a alcançar os objectivos identificados serão introduzidas as principais bases teóricas e conceptuais subordinadas às temáticas identificadas, nomeadamente, o controlo de gestão e a organização da informação financeira. Serão ainda introduzidos os indicadores de desempenho financeiro por segmentos correntemente mais defendidos, com o propósito de eleger os mais capazes de cumprir os objectivos propostos, ou seja, avaliar a criação de valor para as empresas de televisão.

Os novos desafios que se colocam a este sector serão também alvo de estudo e análise. As mudanças no comportamento do consumidor, os factores de mudança, as ameaças e a sobrevivência no novo ambiente farão parte dos objectos de estudo deste documento.

Este trabalho pretende assim propor uma estrutura de organização da informação financeira para as empresas que se dedicam à emissão de televisão, com o objectivo de apresentar um modelo de avaliação da performance económico-financeira por segmentos, orientado para o futuro e capaz de responder aos novos desafios do sector.

1.3 – Metodologia e Método de Investigação

Este trabalho foi desenvolvido tendo por base uma metodologia qualitativa resultante da recolha directa de dados e do contacto directo do autor com a realidade estudada ao longo dos cerca de dez anos de experiência profissional no sector. Ao longo deste período foi possível tomar contacto com várias empresas de televisão, em vários países, com diferentes estruturas e objectivos.

Para alcançar os objectivos propostos foi adoptado o método de investigação do estudo de caso. O estudo de caso é considerado o método mais adequado quando se pretende analisar acontecimentos contemporâneos e apresentar uma proposta para as práticas de gestão, com vista a resolver limitações ou novas necessidades das práticas actuais.

O presente estudo apresenta uma proposta de organização da informação financeira, para a indústria da televisão, com vista à monitorização e avaliação da performance económico-financeira dos segmentos relevantes para a gestão.

As técnicas de recolha de dados resultaram essencialmente da observação participante, recolha de documentos e de conversas informais com gestores e outros *stakeholders* da indústria de televisão. O conhecimento e experiência do autor sobre o negócio e indústria estudada foram também essenciais para a identificação das necessidades e apresentação das propostas de resolução.

1.4 – Estrutura do Documento

A estrutura do documento tenta ser coerente com a lógica das várias metas a que o mesmo se propõe, fazendo o caminho desde a base teórica (capítulo 1), passando pela abordagem das características da indústria de televisão e do seu modelo de negócio (capítulo 2), olhando para o futuro (capítulo 4) - através da análise da evolução do sector e envolvente, tendências, mutações em curso e procurando respostas para a criação de valor no novo contexto. Por fim, é proposto um modelo (capítulo 5), apoiado nas bases teóricas introduzidas, considerando as características do negócio e o futuro do sector.

2 Enquadramento Teórico e Conceptual

Este capítulo tem por objectivo a introdução genérica das principais bases teóricas e conceptuais relevantes para a concretização do objectivo deste trabalho, de forma a eleger as melhores soluções para adopção no modelo a propor. Pretende-se introduzir o controlo de gestão, a sua área de responsabilidade e instrumentos, os principais modelos e características de organização da informação financeira para o controlo de gestão e os indicadores de performance financeira considerados mais relevantes, com o propósito de encontrar os mais adequados à avaliação da performance financeira por segmentos.

2.1 - O Controlo de Gestão

2.1.1 – Âmbito, características e objectivos do Controlo de Gestão

O controlo de gestão tem por âmbito a implementação dos objectivos estratégicos da organização. Sendo estes objectivos de natureza diversa e não apenas financeiros (qualidade, produtividade, inovação, imagem, entre outros), os instrumentos do controlo de gestão devem acompanhar esta diversidade de naturezas dos objectivos (Jordan *et al.*, 2007).

O controlo de gestão é uma das três funções de planeamento e controlo presentes na maioria das empresas, a par da formulação estratégica e do controlo de tarefas. O controlo de gestão situa-se entre estas duas funções e é o processo através do qual os gestores influenciam os restantes membros a implementar a estratégia da organização. O sistema utilizado pelos gestores para controlar as actividades na organização é denominado sistema de controlo de gestão (Anthony e Govindarajan, 2007).

Numa empresa, o comportamento *standard* não está predefinido. Desta forma, parte do processo de controlo reside na comparação entre a situação actual e os planos decididos pela gestão. O controlo de gestão envolve assim planeamento e controlo, tendo estas duas componentes, aproximadamente, a mesma importância. De acordo com as três funções de planeamento e controlo anteriormente descritas, a formulação estratégica tem o seu *focus* no longo-prazo enquanto o controlo de tarefas incide sobre o curto-prazo. Apesar das duas funções envolverem planeamento e controlo, o planeamento será mais importante na formulação estratégica e o processo de controlo no controlo de tarefas (Anthony e Govindarajan, 2007).

Entre as actividades que o controlo de gestão envolve, poderemos destacar:

- Planeamento do que a empresa deve fazer;
- Coordenação de actividades entre várias partes da organização;
- Comunicar informação;
- Avaliar informação;
- Decidir que acções devem ser tomadas (se alguma);
- Influenciar os outros para mudar o seu comportamento.

O planeamento realizado tem em consideração as circunstâncias no momento da sua formulação. Assim, se estas mudarem as acções traçadas no plano podem já não ser as mais adequadas. O controlo de gestão não requer necessariamente que todas as acções correspondam a um plano determinado, como, por exemplo, um orçamento. De igual forma, se for encontrada uma melhor abordagem, em relação à previamente determinada para atingir os objectivos da organização, o controlo de gestão não deve ser um factor de obstrução (Anthony e Govindarajan, 2007).

Um sistema de controlo de gestão deve ser orientado à acção, com vista à tomada de decisão em tempo útil, não deve ter por objectivo a produção de documentos para enriquecimento do arquivo da empresa ou para a mera construção de uma base estatística. O futuro deve ser a principal orientação do controlo de gestão, respondendo às necessidades de informação relativas à situação actual da empresa e também à previsão futura de resultados, com vista à tomada de decisões correctivas ou mudança de planos, tendo em conta o alinhamento com a estratégia da empresa (Jordan *et al.*, 2007).

2.1.2 – Instrumentos do Controlo de Gestão

O controlo de gestão serve toda a hierarquia da empresa, no entanto, nem todos têm necessidades idênticas. Se para a Administração terá maior relevância o grau de realização dos objectivos globais, para os gestores intermédios terão maior interesse os indicadores relativos à sua área de negócios e para os gestores operacionais o acompanhamento das actividades, considerando os objectivos e planos de acção específicos (Simões, 2001).

Os instrumentos do controlo de gestão devem assim dar resposta às diversas necessidades. Os vários instrumentos foram distribuídos, por Jordan *et al.* (2007), em três categorias distintas: instrumentos de pilotagem; instrumentos de orientação do comportamento e instrumentos de diálogo.

Nos instrumentos de pilotagem enquadram-se os necessários para que os gestores possam fixar objectivos, planejar, acompanhar os resultados e tomar acções correctivas com vista a melhores desempenhos. São compostos por: plano operacional (a definição operacional da estratégia a médio-prazo, geralmente três anos), orçamento (a fixação de objectivos a curto-prazo, geralmente um ano, em articulação com o plano operacional), controlo orçamental, *tableaux de bord* e *balanced scorecard*. Por oposição aos primeiros instrumentos descritos, que se revestem de um carácter previsionial, o controlo orçamental, o *tableaux de bord* e o *balanced scorecard* são instrumentos de acompanhamento de resultados. Estes dois últimos instrumentos apresentam como principais características a rapidez de disponibilização da informação; diversidade de indicadores, que não se restringe a indicadores financeiros; capacidade de síntese e adaptação ao utilizador.

Os instrumentos de orientação do comportamento visam enquadrar as acções e decisões dos gestores descentralizados, com vista à satisfação dos objectivos da organização e não apenas a responder a objectivos locais e parciais - possivelmente não alinhados com os interesses globais da empresa. Os instrumentos enquadráveis nesta categoria são a organização em centros de responsabilidade, a avaliação de desempenho com base em critérios adaptados às características dos centros de responsabilidade e a implementação de preços de transferência interna (PTI's).

A terceira categoria - os instrumentos de diálogo - tem por objectivo o desenvolvimento do diálogo interno, envolvendo todos os actores da pirâmide organizacional. Para a gestão de topo, estes instrumentos são uma oportunidade para difundir o projecto estratégico pela organização, permitindo dar a conhecer a estratégia da empresa, os objectivos correspondentes e alinhar a actividade de cada área com a política global da empresa. Se o problema em si é complexo, já os instrumentos podem revelar-se tão simples como o agendamento de reuniões ou a realização de relatórios destas.

2.2 – A organização da informação financeira para o controlo de gestão

2.2.1 – A contabilidade de gestão

A contabilidade analítica ou de gestão tem por objectivo a disponibilização de informação relativa a gastos, rendimentos e resultados, não de uma forma global como sucede com a contabilidade financeira, mas a níveis mais desagregados, por forma a satisfazer as necessidades de informação de cada gestor. A informação disponibilizada será relativa a

determinados segmentos da organização, como: produtos, mercados, clientes, actividades, negócios, centros de responsabilidade, entre outros (Rodrigues e Simões, 2008).

O sistema de informação da contabilidade de gestão deve fundamentar-se nas necessidades de informação dos gestores, no entanto, será também responsável pelo apuramento dos gastos dos produtos produzidos (empresas industriais), tarefa esta que se irá reflectir na avaliação de inventários que irão constar no Balanço da organização.

Segundo Rodrigues, J.A. e Simões, A. (2008), os objectivos da Contabilidade de Gestão podem ser sintetizados em:

- Determinar os gastos de produção, segundo normas de valorimetria fixadas externamente e normalizadas;
- Fornecer regularmente informação de controlo que auxilie cada gestor a planear e a controlar efectivamente dentro da sua área de responsabilidade (por exemplo, informação para o controlo orçamental ou determinação de resultados localizados e para avaliações de desempenho);
- Fornecer ocasionalmente, de acordo com as necessidades, informação para tomada de decisões “ad-hoc” focando alternativas concretas de actuação e respectivos gastos e rendimentos diferenciais (por exemplo: produzir ou subcontratar, fazer manutenção do equipamento existente ou adquirir novo, manter ou abandonar certo negócio ou produto, entre outros).

Para que estes objectivos possam ser alcançados, o sistema de informação contabilística da contabilidade de gestão, necessitará de várias fases de preparação e execução:

- Identificação dos segmentos de análise (dimensões). Devem ser seleccionados os segmentos mais adequados para descrever e analisar a realidade do funcionamento económico-financeiro da organização, considerando o negócio e actividades desenvolvidas, a estrutura da organização e o seu estilo de gestão;
- Definição das metodologias a considerar para o apuramento de gastos e resultados desses segmentos (sistemas de custeio de absorção ou sistemas de custeio directo; determinação de resultado “contabilístico” ou de resultado residual);
- Afectação a cada um dos múltiplos segmentos e aos objectos de valor, consoante a ocorrência de transacções ou de factos patrimoniais, de:
 - Gastos resultantes dos consumos e da utilização de recursos;
 - Rendimentos decorrentes da actividade desenvolvida;

- Valores activos e passivos relacionados directamente com esses objectos.
- Elaboração periódica de relatórios económico-financeiros para cada objecto.

2.2.2 – Objectos de Valor - Segmentos

Tradicionalmente, nas empresas de carácter industrial, a afectação de gastos tinha como objectivo principal o apuramento do custo dos produtos. Os objectos de custeio eram assim centrados na afectação de custos (centros de custo) a produtos, processos de fabrico e secções de produção (Rodrigues e Simões, 2008).

Actualmente, os objectos de valor deixaram de se focar nos produtos ou centros de custo, passando a orientar-se numa óptica de mercado, numa perspectiva multidimensional, que possibilite analisar o negócio simultaneamente sob diversas perspectivas de segmentação: mercados, canais de distribuição, clientes, tipo de produtos ou serviços, de forma a conhecer as suas fontes geradoras ou destruidoras de valor. Esta mudança decorre da necessidade, por parte dos gestores, de acompanhar o negócio nas suas múltiplas vertentes, identificando os factores geradores de valor acrescentado e transmitir informação aos seus múltiplos *stakeholders* (Rodrigues e Simões, 2008).

Com a evolução verificada, os objectos de valor passaram a denominar-se segmentos. Os segmentos definem-se assim como centros de análise de valor, com relevância para um acompanhamento continuado, em termos económicos e financeiros. Segundo Rodrigues, J.A. e Simões, A. (2008) de acordo com a sua forma e definição, os segmentos podem ser considerados:

- **Externos** (mercado, canal de distribuição, cliente, uma fonte de abastecimento, uma região, um país, entre outros);
- **Internos** (produto, família de produto, projecto, centro de responsabilidade, unidade de negócios, actividade, obra, programa, entre outros).

“O Segmento pode então ser entendido como qualquer parte de uma empresa, ou grupo de empresas, sobre a qual se considera relevante o conhecimento de informação económica e financeira, ou seja, a identificação de gastos, resultados e do capital que irá requerer na sua normal exploração (activo económico). São exemplos de segmentos:

- *Na dimensão negócio: os produtos, negócios, serviços, projectos, obras, lojas;*
- *Na dimensão mercado: os clientes, mercados, países ou regiões, canais de distribuição;*
- *Na dimensão processos: as actividades, processos ou recursos;*
- *Na dimensão organizacional: os centros de responsabilidade, equipas ou pessoas.”*

(Rodrigues e Simões, 2008: 34)

Para que seja possível conhecer o desempenho financeiro por segmentos, será necessário orientar a contabilidade de gestão para este objectivo. A rendibilidade de clientes, o valor gerado por um projecto, por um canal de distribuição, ou a contribuição de um centro de responsabilidade, devem então constituir as preocupações fundamentais da contabilidade de gestão, que será obrigada à definição de um modelo mais exigente e abrangente em termos de recolha, tratamento e divulgação de informação. Os modelos tradicionais de contabilidade de gestão têm-se revelado mais orientados para o apuramento de gastos, principalmente, numa lógica interna e não numa lógica externa, de mercado. Conhecer o valor gerado por cada um dos segmentos da organização, contribuirá, certamente, para uma gestão mais eficiente, dotando os gestores de maior segurança nas suas decisões (Jordan *et al.*, 2007).

A escolha dos segmentos a adoptar deve reflectir as opções estratégicas da empresa (segmentação de produtos, clientes, mercados, estrutura organizativa, entre outros), assim como, o poder de decisão do gestor em influenciar o curso das acções dos segmentos (Jordan *et al.*, 2007).

2.2.3 – Modelos de Apuramento de Resultados

Os modelos de afectação de gastos e resultados resultam das opções adoptadas relativamente à distribuição (ou não) de gastos indirectos e à integração (ou não) do custo do capital próprio nos resultados (Rodrigues e Simões, 2008).

Gastos directos consideram-se aqueles que podem fácil e objectivamente ser afectados a determinado objecto de valor, identificando-se com elevado grau de precisão o nível de utilização ou consumo do recurso na base do gasto em causa (Rodrigues e Simões, 2008).

Segundo Rodrigues e Simões (2008), existem dois grandes modelos de apuramento de resultados por segmento:

- **Modelo da Absorção** – todos os gastos, incluindo os indirectos são atribuídos a segmentos. Os gastos directos são atribuídos aos segmentos que lhe deram origem e os gastos indirectos são imputados aos segmentos através da utilização de critérios de repartição ou chaves de imputação.
- **Modelo da Contribuição** – apenas os gastos directos são registados nos segmentos. Quanto aos gastos indirectos, perdem relevância, uma vez que, cada gasto será sempre afecto a um objecto ou segmento sendo, em último caso, a própria entidade.

“*Se existem gastos, alguém tem de os pagar*”, é a lógica subjacente ao modelo de absorção, onde o objectivo seria o de incorporar todos os gastos no produto. Esta visão, estaria de certa forma ajustada numa economia de produção onde o “produtor manda”, porém, com o mercado a definir os preços a praticar e com uma elevada competitividade pelo preço, deixou de fazer sentido acumular os gastos nos produtos, uma vez que, o seu *pricing* não vem do seu gasto, mas sim das leis do mercado. O gasto do produto é mais uma consequência da forma como cada empresa se organiza e trabalha. O *focus* da informação económico-financeira está então no mercado, de forma a conhecer as suas verdadeiras fontes geradoras de valor (Rodrigues e Simões, 2008).

Os resultados apurados pelo modelo de absorção são mais uma consequência dos critérios utilizados para repartição dos gastos, do que da verdadeira contribuição de cada segmento. Os segmentos que utilizarem de forma mais intensiva a base de imputação utilizada serão os afectados com o maior volume de gastos comuns. Podemos considerar a informação resultante como *informação para indecisão* (Rodrigues e Simões, 2008).

O modelo de absorção, para além de implicar a absorção da totalidade dos gastos pelos segmentos, tenderá ainda a ignorar o capital empregue nos segmentos. Para uma correcta avaliação da rentabilidade dos segmentos, não poderá ser ignorado o valor do capital utilizado, ou seja, o valor dos activos económicos relacionados com o segmento. A forma mais correcta de o fazer será inscrevendo os encargos resultantes da aplicação de capital nos activos económicos, como gastos do segmento. Os encargos da aplicação de capital são valorizados através do custo de capital para a organização, obtido através do cálculo da média ponderada dos custos dos capitais alheios e dos custos dos capitais próprios. Não sendo o custo do capital próprio reconhecido pela contabilidade financeira, os “resultados” dos segmentos apurados desta forma não serão compatíveis com o resultado contabilístico da organização, mas sim com o correspondente resultado residual (Rodrigues e Simões, 2008).

“*Do cruzamento das opções quanto aos sistemas de custeio e à utilização (ou não) do conceito de “resultado” residual dos segmentos resultam três grandes ópticas de determinação dos gastos e, consequentemente, dos resultados:*

- *Óptica de absorção (todos os gastos são imputados aos segmentos);*
- *Óptica da margem directa (só são imputados os gastos directos mas nestes não se incluem os gastos financeiros do activo económico);*

- *Óptica da contribuição (só são imputados os gastos directos incluindo os referentes ao gasto financeiro do activo económico). ” (Rodrigues e Simões, 2008: 40).*

Poderemos concluir que, de entre três ópticas apresentadas, a óptica da contribuição será a mais válida para apresentar informação aos gestores, focando-se no apuramento do valor gerado por cada segmento, considerando apenas os gastos que lhe são próprios, possibilitando uma visão adequada do desempenho económico de cada segmento.

“Em síntese, mais do que determinar o resultado por segmento, a organização dos resultados em torno da determinação das margens de contribuição (por segmento) tem como finalidade determinar os níveis de contribuição dos segmentos para os gastos comuns, ou seja, os que têm de ser suportados no exercício de actividades de apoio a múltiplos segmentos (contabilidade, qualidade, recursos humanos, etc.) sem os quais seriam comprometidos os objectivos organizacionais e a continuidade da empresa.” (Rodrigues e Simões, 2008: 41).

A análise por segmentos utilizando a óptica da contribuição, implica que todos os factores relacionados com o segmento (por exemplo: projecto, mercado, canal de distribuição, gama de produtos) lhe sejam atribuídos económica e financeiramente, independentemente da função. De igual forma, os factores que não se relacionam com o segmento não lhe devem ser atribuídos, sob pena de se distorcer o conhecimento relativamente ao seu verdadeiro contributo para os resultados. Admite-se, assim, que os segmentos (Jordan *et al.*, 2007):

- Geram valor, na medida em que proporcionam rendimentos;
- Consomem e utilizam recursos e, como tal, dever-lhes-á ser atribuída a correspondente tradução financeira: o gasto;
- Proporcionam margens, ou seja, diferenciais entre os rendimentos gerados e os gastos.

A organização dos resultados em torno do apuramento das suas margens de contribuição, tem por objectivo conhecer os níveis de contribuição de cada segmento para os gastos que lhes são comuns, nomeadamente, os relativos a actividades de suporte que são utilizadas por múltiplos segmentos, interessando gerir e controlar e não distribuir esses gastos (Jordan *et al.*, 2007).

2.2.4 – O Custo do Capital

A operação em determinado segmento implica a realização de investimentos em activos não correntes e activos correntes (conceder crédito a clientes, constituir um certo nível de existências, entre outros), os quais podem ser compensados pelos créditos obtidos de fornecedores (passivos correntes). Este investimento líquido afecto aos segmentos é denominado de Activo Económico ou Capital e leva a empresa a suportar um custo de capital, que aplicado ao investimento afecto ao segmento permitirá o apuramento do gasto financeiro directo (Rodrigues e Simões, 2008).

De forma a cobrir as necessidades financeiras decorrentes do nível de investimento em activos económicos, as entidades têm de recorrer a fontes de financiamento no mercado de capitais, que poderá ser suportada nos accionistas (capitais próprios) ou noutros financiadores (empréstimos bancários, empréstimos obrigacionistas, entre outros) comportando, cada um deles, um nível de risco e de gastos. Os accionistas têm expectativas de rentabilidade para o seu capital face a opções alternativas (custo de oportunidade), enquanto os credores exigem um determinado nível de remuneração que é o juro (Rodrigues e Simões, 2008).

Factores que condicionam a Taxa de Custo de Capital (t%)

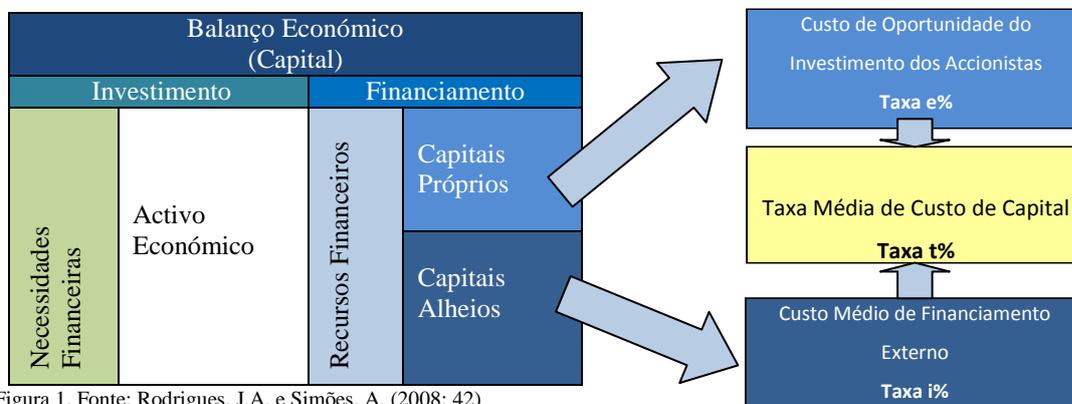


Figura 1. Fonte: Rodrigues, J.A. e Simões, A. (2008: 42)

O cálculo da taxa de custo de capital deverá assim ser efectuado com base no Balanço Económico previsional a ser elaborado para o efeito. A fórmula a aplicar será a seguinte:

$$t\% = \frac{\text{Capital Próprio} * e\% + \text{Capital Alheio} * i\%}{\text{Activo Económico (NF)}}$$

(1)

Em que $e\%$ identifica a expectativa de remuneração do accionista e $i\%$ a taxa a aplicar para o financiamento externo.

2.3 – Indicadores de Desempenho Financeiro por Segmentos

2.3.1 – Resultado Contabilístico

O resultado contabilístico por segmento é apurado subtraindo os gastos directos e indirectos aos rendimentos gerados pelo segmento. Os gastos indirectos por segmento são apurados através de chaves de repartição, ou seja, utilizando o modelo de absorção (Simões, 2001).

Segundo Simões (2001), este modelo apresenta vários inconvenientes na avaliação do desempenho financeiro:

- O resultado contabilístico baseia-se em princípios e normas contabilísticas que nem sempre traduzem o verdadeiro resultado económico do segmento. Como exemplos de distorção poderemos apresentar o facto de a contabilidade valorizar os imobilizados ao custo histórico, quando determinados investimentos realizados há um tempo considerável podem na actualidade representar um investimento muito diferente; a utilização de políticas contabilísticas que não traduzem a verdadeira depreciação económica dos investimentos poderá também causar distorção.
- A repartição dos gastos indirectos conduzirá a uma distorção dos resultados por segmento, sendo o resultado consequência dos critérios de repartição utilizados.
- A imputação de gastos comuns aos segmentos colocará grandes entraves na avaliação de desempenho, uma vez que estes não são controláveis pelos responsáveis dos segmentos.
- O resultado contabilístico focaliza-se no apuramento dos gastos e na sua repartição, ignorando os investimentos realizados em cada segmento.
- Estando ligado à informação de natureza contabilística, com ênfase nos gastos, o resultado contabilístico privilegia o tratamento do segmento produto (custeio de produtos), sendo um obstáculo para o apuramento de resultados por outro tipo de segmentos, como o mercado/cliente, canal de distribuição, centro de responsabilidade ou unidade de negócio.
- Não tem em consideração que os segmentos exigem um determinado nível de investimento, ignorando o custo do financiamento interno. Contabilisticamente o financiamento interno tem custo zero, no entanto, os accionistas têm uma expectativa de remuneração do seu investimento – o custo de oportunidade do capital próprio.

2.3.2 – ROI – *Return on Investment*

O ROI – *Return on Investment* foi desenvolvido pela empresa *Du Pont* na década de 20 do século XX, com o objectivo de medir a eficiência comercial da empresa e das suas unidades de negócio (Simões, 2001).

Este indicador pretende comparar o resultado gerado por um segmento com o nível dos capitais investidos, que resultam dos activos económicos afectos ao segmento. É calculado utilizando a seguinte fórmula (Jordan *et al.*, 2007):

$$ROI = \frac{\text{Resultado Gerado pelo Segmento}}{\text{Capitais Investidos no Segmento}} \quad (2)$$

Este indicador parte do princípio que os recursos financeiros são escassos e têm um custo. Sendo este princípio aplicável à empresa no seu todo, na medida em que permite identificar uma rentabilidade mínima para accionistas e credores, a sua extensão aos vários segmentos não será simples (Jordan *et al.*, 2007).

O esquema seguinte mostra como o ROI é afectado por alterações nos resultados operacionais (por via do retorno das vendas) ou nos elementos de balanço (por via da rotação das vendas) (Simões, 2001):



Figura 2. – Afectação do ROI por alterações nos resultados operacionais. Fonte: Dearden (1969:126)

A utilização do ROI, para avaliação de resultados de segmentos, permite reflectir num único número todos os elementos que incidem sobre a situação económica do segmento, no entanto, apresenta as seguintes desvantagens:

- A ênfase é colocada na optimização de um rácio (resultados/investimento), o que pode conduzir ao desencorajamento do investimento nos centros de responsabilidade mais

rentáveis. Por forma a otimizar o ROI, os gestores das áreas podem limitar ou mesmo reduzir os activos do segmento (Dearden, 1987).

- Pode levar a tomadas de decisão contrárias aos interesses da empresa. A rentabilidade poderá aumentar pela redução do denominador, ou seja, redução do activo económico com vista a aumentar o ROI no curto prazo, independentemente de possíveis consequências negativas a médio prazo (por exemplo: redução de programas de investigação e desenvolvimento; atraso na programação de investimentos; alargamento do prazo médio de pagamentos, entre outros) (Jordan *et al.*, 2007).
- Todos os activos, sejam fixos ou circulantes, devem gerar a mesma taxa de retorno, não tendo em conta o risco e o diferente custo do capital para a empresa (Dearden, 1987).
- Este indicador representa um valor relativo, uma vez que avalia um nível de resultados face aos recursos utilizados. Assim sendo, tende a valorizar taxas de rentabilidade mais elevadas ignorando a respectiva margem de contribuição em valor (Jordan *et al.*, 2007).
- Não pode ser adoptado universalmente uma vez que não se aplica a centros de investimento com activo económico negativo (os recursos em fundo de maneo superam os imobilizados líquidos médios) (Jordan *et al.*, 2007).

2.3.3 – EVA® - *Economic Value Added*

O EVA® – Valor Acrescentado Económico - mede a diferença entre o retorno do capital e o custo desse capital. Um EVA® positivo indica criação de valor para os accionistas da empresa e um EVA® negativo significa destruição de valor. A principal diferença do EVA®, face às tradicionais medidas de rendimento, reside no facto de considerar o custo total do capital e não apenas os juros. Os defensores da aplicação do EVA® defendem que qualquer medida de avaliação de performance que ignore o custo dos capitais próprios não demonstra o sucesso de uma empresa em criar valor para os seus proprietários (Young, 1997).

O EVA® permite dar a conhecer aos investidores e aos gestores em que áreas do negócio foi criado ou destruído valor, uma vez que pode ser utilizado para medir a performance a qualquer nível da empresa e não apenas na sua globalidade. O EVA® pode ser utilizado para comunicar a performance da empresa tanto externamente como internamente (Young, 1997).

O EVA® é calculado da seguinte forma:

$$\begin{array}{r}
 + \text{ Rendimentos Operacionais} \\
 - \text{ Gastos Operacionais} \\
 \hline
 = \text{ Resultados Operacionais} \\
 - \text{ Imposto} \\
 = \text{ Resultado Operacional Líquido} \\
 \hline
 - \text{ Custo do Capital} \\
 = \text{ EVA®} \\
 \hline
 \end{array}$$

(3)

Segundo Young (1997), o EVA® permite conjugar três vertentes que nenhuma outra medida de capital conseguiu:

- Um meio de medir e comunicar a performance que pode ser utilizado nos mercados de capitais;
- Avaliação do investimento;
- Avaliação e compensação da gestão.

A vantagem de avaliar a performance dos gestores e aplicar bónus com base no EVA® é que o seu sucesso passa a estar directamente ligado ao dos accionistas, levando-os a pensar e a agir como proprietários da empresa. Não estando o EVA® dependente das normas contabilísticas, tem ainda uma vantagem importante, para o apuramento de compensações, uma vez que reduz o incentivo para manipular os resultados contabilísticos (Young, 1997).

O EVA® permite ultrapassar algumas das limitações descritas nos indicadores anteriormente apresentados, não só por considerar o custo do capital, como também por ter aplicabilidade independentemente do investimento ser positivo ou negativo. A melhoria do valor do EVA® não depende apenas do aumento do volume de negócios (maiores rendimentos), dependendo também da redução de gastos e ainda da gestão dos activos económicos, penalizando os negócios que utilizem elevados níveis de investimento ou subutilizações dos mesmos (Jordan *et al.*, 2007).

O EVA® tem total aplicabilidade na avaliação do desempenho económico-financeiro por segmentos, como seja a rentabilidade de clientes, mercados, canais de distribuição, projectos, ou outros. Este indicador incorpora todos os factores que contribuem para a criação de valor, incluindo o capital aplicado, mesmo para uma análise por segmentos (Jordan *et al.*, 2007).

Apesar de não ser um conceito novo, o EVA® ganhou popularidade nos anos 90 do século XX, devido ao registo do acrónimo EVA® pela empresa *Stern Stewart & Co.* e à respectiva publicidade associada (Simões, 2001).

2.3.4 – MCR – Margem de Contribuição Residual

Este indicador tem por objectivo avaliar o grau de contribuição de cada segmento para a criação de valor da empresa, tendo por base uma remuneração exigida pelo financiamento dos activos económicos por si utilizados (Jordan *et al.*, 2007).

Este indicador será obtido da seguinte forma:

$$\begin{array}{r}
 + \text{ Rendimentos Específicos do Segmento} \\
 - \text{ Gastos Directos do Segmento} \\
 \hline
 = \text{ Margem de Contribuição do Segmento} \\
 - \text{ Custo do Capital (dos Activos Económicos)} \\
 \hline
 = \text{ MCR} \\
 \hline
 \end{array}$$

(4)

A MCR é muito semelhante ao EVA®, diferindo nos seguintes pontos:

- A MCR ignora o imposto sobre o rendimento. Está assim mais vocacionada para medir a contribuição do negócio para o valor, independentemente da situação tributária em que a empresa se encontra; por sua vez, o EVA® preocupa-se mais com a criação de valor para o accionista (MCR – Imposto Sobre o Rendimento do Segmento = EVA®) (Jordan *et al.*, 2007).
- A MCR admite a valorização dos activos ao preço de mercado ou valor de substituição (Simões, 2001).

Para apurar a MCR será então necessário identificar (Simões, 2001):

- Rendimentos Específicos do Segmento – todos os rendimentos específicos do negócio explorado pelo segmento em análise (vendas de mercadorias, serviços prestados, descontos comerciais obtidos, cedência interna de bens ou serviços, entre outros).
- Gastos Directos do Segmento – todos os gastos directos das actividades desenvolvidas pelo segmento (gastos com pessoal, gasto das mercadorias vendidas ou das matérias incorporadas na produção, gastos de marketing, gastos com clientes, entre outros).

Deverá ser também considerado o gasto de serviços cedidos por outros segmentos da empresa valorizados a preço de transferência interna.

- Taxa de Custo de Capital (t%) – calculado à semelhança do EVA®.
- Activos Económicos por Segmento – o investimento líquido necessário ao desenvolvimento das actividades do segmento, podendo ser valorizados ao valor de mercado ou ao valor de substituição.

A MCR possui todas as vantagens do EVA®. Ignorando o imposto, a MCR adequa-se melhor à análise de segmentos, uma vez que, não seria possível apurar o imposto para os segmentos mais elementares. O apuramento de resultados pela lógica da contribuição simplifica o processo de apuramento de resultados e disponibiliza informação de maior qualidade para a tomada de decisão (Simões, 2001).

2.3.5 – Conclusões

EVA® vs Resultado Contabilístico

Decisão: Realizar ou não um projecto ?	
Período de realização do projecto	2 Anos
Valor do Investimento	
Necessidades em Fundo de Maneio	150.000 Euros
Equipamentos afectos ao projecto	600.000 Euros
Financiamento	
35% Financiamento externo	Custo: 6%
65% Capitais próprios	Custo de Oportunidade: 8%
Previsões de Exploração	
Facturação Prevista	1.050.000 Euros
Gastos Directos	920.000 Euros
Taxa de Imposto	40%

Tabela 1. – Comparação EVA® versus Resultado Contabilístico na avaliação de um projecto de investimento.

Resultado Contabilístico Previsional		EVA® Previsional	
Rendimentos		Rendimentos	
Facturação Prevista	1.050.000	Facturação Prevista	1.050.000
Gastos Directos		Gastos Directos	
De Exploração	920.000	De Exploração	920.000
Gastos Financeiros	31.500	Resultado Operacional	130.000
Resultado Antes de Imposto	98.500	Gasto Financeiro *	109.500
Imposto	25.700	Imposto	25.700
Resultado Líquido	72.800	EVA®	(5.200)
Decisão de acordo com o resultado contabilístico: Realizar o Investimento		Decisão de acordo com o EVA® : Não realizar o investimento	

Tabela 2. - Comparação EVA® versus Resultado Contabilístico na avaliação de um projecto de investimento.

* Resultante de uma taxa de custo de capital (t%) de 7,3% [35% x 6% + 65% x 8%] e de um investimento global de 750.000 euros. Fonte:

Exemplo adaptado de Simões (2001).

Como se pode verificar no exemplo, o resultado positivo não é suficiente para compensar o investidor pelo risco assumido, não cobrindo o custo de oportunidade do capital. Um resultado contabilístico positivo não garante a criação de valor para o investidor.

EVA® vs ROI

	Situação Actual	Novo Investimento	Resultados após novo Investimento
Resultado Operacional após Imposto	230	170	400
Investimento	1.000	1.000	2.000
ROI	23%	17%	↓ 20%
Custo de Capital (%)	10%	10%	10%
Custo de Capital	100	100	200
EVA®	130	70	↑ 200
Um novo investimento poderá baixar o ROI mas aumentar o EVA®			
ou			
Um novo investimento poderá aumentar o ROI mas baixar o EVA®			

Tabela 3. – Comparação EVA® versus ROI na avaliação de um projecto de investimento.

Valores em milhares de euros. Fonte: Exemplo adaptado de Simões (2001).

O novo investimento apresenta um impacto negativo sobre o ROI, no entanto, cria valor para o investidor na medida em que o custo de oportunidade (10%) é inferior ao retorno obtido (17%). Uma análise ao investimento realizada apenas utilizando o ROI conduziria à decisão de não realizar o investimento. À semelhança do resultado contabilístico, também o ROI poderá conduzir a decisões contrárias ao interesse do investidor.

Conclusões

De acordo com o exposto, podemos concluir que o EVA® e a MCR são os indicadores que melhor se adaptam à avaliação da performance financeira por segmentos porque (Simões, 2001):

- São decomponíveis até aos níveis mais elementares da empresa;
- Fazem a ponte entre performance financeira dos segmentos e performance financeira global da empresa;
- Com o apoio da contabilidade de gestão por segmentos, é possível integrar o sistema de apuramento de resultados económicos por segmentos e a contabilidade geral;
- Uma vez que traduzem um resultado, podem ser apurados pelas múltiplas dimensões da mesma realidade – perspectiva multidimensional da informação financeira.

3 A Indústria de Televisão e o seu Modelo de Negócio

3.1 – Contexto histórico

A primeira utilização comercial de um meio de difusão ocorreu em 1922, quando um representante de uma empresa imobiliária leu um comunicado de dez minutos aos microfones da estação de rádio WEAFF, em Nova Iorque, convidando a audiência a visitar o seu novo empreendimento. Poucos momentos depois, o escritório da empresa recebia dúzias de chamadas de ouvintes (McDowell e Batten, 2008). Este foi o início de uma indústria que terminou o século XX a gerar anualmente mais de cinquenta mil milhões de dólares norte-americanos (Vogel, 2007).

O início não foi fácil, as primeiras estações de rádio nos E.U.A. eram suportadas pelas empresas fabricantes e vendedoras de receptores de rádio que pretendiam assim promover as vendas. A primeira experiência comercial descrita foi resultado de uma abordagem da empresa *American Telephone and Telegraph* (AT&T), que criou a estação de rádio WEAFF, em 1922. A ideia assentava em cobrar um valor pela transmissão de uma mensagem pública - para toda a audiência, da mesma forma que era cobrado um valor pela transmissão de uma mensagem privada através do telefone. No início ninguém apareceu. Após uma longa espera, em Agosto, foi vendida a primeira mensagem, ao preço de USD \$50 (Vane e Gross, 1994).

Em 1930 a NBC – *National Broadcasting Company* - iniciou as emissões experimentais de televisão a partir do *Empire State Building*, na cidade de Nova Iorque. No entanto, apenas nove anos depois, em 1939, esta mesma empresa iniciou as emissões regulares. Apesar do elevado interesse que este novo média despertou nos consumidores, dado o elevado preço dos aparelhos de recepção, as restrições económicas, as contingências resultantes da II Guerra Mundial e da Guerra na Coreia, apenas em 1950 um número significativo de lares possuía equipamento de recepção (Vogel, 2007).

O primeiro modelo de negócio da televisão copiou o modelo então utilizado pela rádio, adoptando os seus métodos de programação, anunciantes e estrelas. Seguindo o modelo da rádio, as estações tinham uma influência muito reduzida sobre os programas, estes eram suportados e da responsabilidade do anunciante que era o seu dono. A empresa anunciante tinha assim toda a responsabilidade sobre a ideia, contratação de talentos e produção. As estações apenas cediam as suas instalações e equipamentos para a realização e emissão do programa, transmitido em directo do estúdio. As empresas de rádio ou televisão baseavam o

seu negócio na distribuição de conteúdos, ou seja, cobravam aos anunciantes pela utilização dos estúdios e difusão dos seus programas (Vane e Gross, 1994).

Os gastos dos programas em televisão eram muito superiores aos da rádio e muitos programas começaram a ser da responsabilidade de dois ou mais anunciantes. Entretanto, a NBC, querendo ganhar um maior controlo sobre os conteúdos, introduziu o “*magazine concept*”, no período 1953-1955, que constituía na inserção de blocos publicitários nos programas, mas sem qualquer interferência dos anunciantes nos conteúdos dos programas.

Em 1959, um escândalo veio mudar por completo o curso do modelo e passar o controlo dos conteúdos para as empresas de televisão. Os programas no formato *Quiz* haviam-se tornado enormes sucessos, as empresas que produziam e patrocinavam estes programas viam as suas vendas registar crescimentos notáveis. O problema é que os concorrentes eram manobrados pela produção do programa. Aqueles de quem o público não gostava eram rapidamente derrotados, enquanto os preferidos, e de maior sucesso, eram treinados para responder correctamente, de forma a maximizar o suspense e ganhar a simpatia do público. Quando toda a trama se tornou pública, os responsáveis pelas empresas de televisão culpavam os anunciantes e agências de publicidade, que lhes forneciam os programas e sobre os quais tinham toda a responsabilidade (Vane e Gross, 1994).

Com o crescente sucesso da televisão, a rádio sofreu uma quebra nos seus rendimentos e teve de mudar. A mudança deu-se ao nível dos conteúdos, em vez de emitir programas de entretenimento num formato “rádio-novela”, passou a transmitir música. Foi nesta época que se divulgou o modelo “Top 40”, que se baseava na transmissão das quarenta músicas de maior sucesso. Também o sucesso do *Rock & Roll* contribuiu para esta mudança, permitindo à rádio ganhar um novo público-alvo: os adolescentes. Na década de 1950, a música tornava-se assim o principal conteúdo da rádio.

O aparecimento da televisão não influenciou apenas a rádio, teve também um impacto directo sobre o cinema. O número de espectadores nos E.U.A. decresceu de quatro mil milhões em 1946, para mil milhões em 1960. Paradoxalmente, a televisão acabou por se revelar num dos principais impulsionadores da indústria cinematográfica (Vogel, 2007).

Uma das características da actividade de televisão é a importância dos activos intangíveis. Numa típica empresa de televisão, a maioria do seu activo é composto por activos intangíveis, como a licença, os direitos de exibição sobre programas, contratos com talentos, contratos de

publicidade, entre outros. O produto vendido por esta indústria é algo que pode ser bastante valioso, mas não pode ser visto ou tocado: tempo de emissão. Ao longo da história da televisão, medir, monitorizar e reportar sobre estes activos intangíveis tem-se revelado um enorme desafio para a gestão (Pecaro e Sanders, 2008).

3.2 – Modelo de Negócio

Na essência, o negócio tradicional de televisão baseia-se na entrega de audiências a anunciantes, ou seja, conquistar audiências através dos programas para a vender a empresas que desejam publicitar os seus produtos e serviços.

Actualmente, podemos distinguir três tipos principais de empresas de televisão:

- a) **Televisões comerciais**, que baseiam o seu negócio na comercialização de espaço publicitário;
- b) **Televisões de subscrição**, conhecidas como *pay-tv*, com emissões codificadas, sem acesso livre, cujo modelo de negócio assenta nas subscrições pagas pelos seus assinantes;
- c) **Televisões públicas**, pertencentes ao Estado, ou a outras entidades públicas, onde a principal fonte de rendimentos é constituída pelas subvenções pagas pelo Estado.

3.2.1 – Clientes

No modelo de negócio tradicional das televisões comerciais, a venda de espaço publicitário constitui a principal fonte de rendimentos. Muitos canais de televisão cujo modelo de negócio se baseia no *pay-tv*, ou seja, nos valores pagos pelos subscritores, comercializam também espaço publicitário que, não sendo a sua principal fonte de rendimentos, tem muitas vezes um peso importante. Nos canais de subscrição dos E.U.A, o peso habitual dos rendimentos de publicidade situa-se entre 5% e 10% do total (Bumsted *et al.*, 2008).

Segundo Pringle e Starr (2006), uma estação de televisão comercial serve dois tipos de clientes:

- **Audiências**, que assistem à programação sem fazer qualquer pagamento directo pelo produto, ou seja, pelos programas que consomem. A conquista de audiências é habitualmente uma tarefa da direcção de programas da estação.
- **Anunciantes**, que ganham acesso às audiências, comprando tempo publicitário, para promover produtos e serviços. A angariação de anunciantes é uma responsabilidade geralmente atribuída à direcção comercial.

Quanto maior o sucesso da direcção de programas em conquistar audiências, maiores serão os rendimentos captados pela direcção comercial. Programas de sucesso atraem audiências, que, por sua vez, atraem anunciantes e geram rendimentos. Quanto maiores os rendimentos, melhores os programas que pode transmitir. A programação e as vendas fazem assim parte de um ciclo que tem um impacto central na saúde financeira da empresa.

3.2.2 – Produto: tempo

O espaço publicitário é vendido em segundos. Tradicionalmente são vendidos *spots* de trinta segundos, apesar de outras durações serem igualmente usuais. Em Portugal, em 2009, a duração média dos *spots* publicitários nos canais nacionais de sinal aberto foi de 25 segundos. Em Dezembro de 2009, cada um dos quatro canais de sinal aberto emitiu diariamente uma média 3h46m de publicidade, num total de 467 horas (Markttest, 2010a).

O tempo de emissão é um bem perecível, não pode ser armazenado e depois de “expirado” não pode ser vendido. Esta é uma característica similar a outras indústrias, como o transporte aéreo. Depois de uma viagem os lugares vagos não podem mais ser comercializados.

O tempo disponibilizado para blocos publicitários não poderá ser muito longo, sob pena de saturar e perder a audiência. Além disso, existem em muitos países limitações legais ao número máximo de minutos por hora destinados a publicidade. Em Portugal, a legislação em vigor limita a 12 minutos por hora a publicidade nos canais comerciais e a 6 minutos no primeiro canal do serviço público de televisão da RTP – Rádio e Televisão de Portugal, s.a. (Artigo 40º da Lei nº27/2007 de 30 de Julho; Contrato de Serviço Público de Televisão, Cláusula 23, ponto 1).

Para muitas empresas de televisão dos E.U.A., a programação diurna é a mais rentável. Apesar da menor audiência, os intervalos publicitário são mais longos e o gasto dos programas é relativamente mais baixo (Vogel, 2007).

O potencial de rendimentos de um programa deve ser tido em conta para avaliar o investimento a realizar no programa e a sua colocação em determinado horário. Para avaliar o potencial de rendimentos devem ser considerados os seguintes factores: o número de *spots* de 30 segundos disponíveis no programa; o preço médio de venda de cada *spot* no período horário em avaliação – que dependerá do potencial de audiência; o nível de venda, ou seja, a percentagem de *spots* potencialmente vendidos; as comissões de venda – quando existentes. Tomando como exemplo um programa com seis minutos disponíveis para publicidade e um

preço médio de venda de € 400,00 por cada *spot* de trinta segundos, o cálculo seria o seguinte (Pringle e Starr, 2006):

Preço de Venda	€ 400,00
N.º de <i>Spots</i>	x 12
Receita Bruta	€ 4.800,00
Comissão (15%)	x 0,85
Receita Após Comissão	€ 4.080,00
Nível de Venda (80%)	X 0,80
Receita Líquida	€ 3.264,00

Tabela 4. – Avaliação do Potencial de Rendimento de um programa. Fonte: Adaptado de Pringle e Starr (2006).

3.2.3 - As Audiências

O sucesso de uma estação de televisão, em atrair audiência, ou seja, telespectadores, é mensurado em pontos de audiência (*rating*). Este apuramento é feito por empresas especializadas, como a Nielsen nos E.U.A. ou a Marktest em Portugal.

Através da colocação de um aparelho que regista o que está a ser visualizado no equipamento receptor de televisão, denominado audímetro, num número de lares determinado e seleccionado, de acordo com as características consideradas relevantes da população, principalmente: idade, sexo, localização geográfica e classe social; é inferida a audiência para o total da população. Os resultados são registados de forma segmentada tendo em conta estas variáveis.

As principais medidas utilizadas pela audimetria são as seguintes:

- **Audiência Média (*rating*).** É a audiência média face ao total da população, ou seja, se um programa ou *spot* foi visto em média por um milhão de pessoas e o total da população for composto por dez milhões de indivíduos, a audiência média será de 10%. Para o cálculo da audiência média utiliza-se a ponderação do número de segundos que cada indivíduo esteve em contacto com o programa face à sua duração total.
- **Quota de Audiência (*share*).** Esta medida indica a percentagem de indivíduos que viram um programa ou *spot*, em relação ao total de indivíduos a ver televisão nesse momento. Se metade dos indivíduos que estiverem a ver televisão, qualquer que seja o canal/programa, estiverem a ver o programa y, então esse programa tem um *share* de 50%.
- **Audiência Total (*reach*).** Esta medida indica a percentagem ou número de indivíduos que contactaram com determinado programa ou *spot*, pelo menos durante um segundo. Cada indivíduo só será contabilizado uma única vez.

3.2.4 – Modelos de Venda de Publicidade

A publicidade pode ser comercializada em diversos formatos. As seguintes formas são as mais usuais e com maior peso na facturação das empresas de televisão portuguesas:

- **Spot em intervalo** - Tradicional *spot* comercial inserido em blocos publicitários nos intervalos (*break*) de (ou entre) programas. Este tipo de publicidade representa a maior fonte de rendimentos das empresas de televisão em sinal aberto (exceptuando a RTP – serviço público de televisão, que tem na contribuição audiovisual e na indemnização compensatória as suas maiores fontes de rendimento).
- **Patrocínio** - O anunciante patrocina um determinado programa, associando a sua marca/produto ao programa numa referência com a duração de cinco segundos (cartão de patrocínio) e ainda com a colocação de *spots* nos *breaks* do programa.
- **Micro-Espaços** - Trata-se da promoção de produtos ou serviços dentro de um programa, isto é, inserido no conteúdo do próprio programa e não no intervalo.
- **Colocação de Produto (*product-placement*)** - Esta forma de publicidade consiste na referência a marcas, produtos ou serviços em programas. É habitualmente utilizada em Portugal em novelas ou séries, podendo consistir, por exemplo, na colocação de uma garrafa de determinada marca de bebida numa mesa ou na apresentação de uma cozinha, na qual decorre a acção, e onde são bem visíveis produtos e marcas.

Enquanto as duas primeiras formas são totalmente independentes dos programas e do seu conteúdo, já os micro-espacos ou o *product-placement* terão de estar completamente integrados no programa, com envolvimento na sua produção.

A venda de publicidade é afectada pela sazonalidade. Em Portugal, os meses de maiores vendas são Abril, Maio, Outubro e Novembro. Já as vendas mais fracas registam-se em Janeiro, Fevereiro e durante o período de Verão.

A venda de tempo em *breaks* para *spots* publicitários pode ser feita de duas formas:

- Com base numa tabela de preços, que terá em conta a faixa horária onde o *spot* será inserido e terá um preço fixo. O preço será fixado previamente e a audiência do *spot* publicitário não afectará o preço a pagar pelo anunciante.
- Por negociação considerando um preço por ponto de audiência (CPP – *cost per rating point*), ou seja, o anunciante irá pagar de acordo com a audiência que o seu *spot* alcançar. Para além desta variável, a negociação envolverá ainda a parte do dia em

que o *spot* será transmitido e o público-alvo do anunciante, considerando faixa etária (mais frequentemente utilizada), classe social e região. De realçar que o anunciante pagará de acordo com o CPP definido, mas apenas dentro do público-alvo acordado. Um exemplo de negociação poderia ser: período da Manhã; público-alvo com mais de 15 anos e um CPP de €100,00.

A responsabilidade de distribuição dos vários *spots* que compõem um bloco publicitário é da estação de televisão, no entanto, podem ser pagas taxas de localização pelos anunciantes de forma a assegurar as melhores posições no bloco, respectivamente as iniciais e finais. A empresa de televisão terá sempre o cuidado de não emitir dois *spots* concorrentes juntos, por exemplo, dois anúncios de operadoras de telecomunicações.

Neste contexto, surge ainda um outro conceito, o GRP – *Gross Rating Points* - que indica a soma da audiência de todos os *spots* de uma campanha, por exemplo, se um *spot* foi exibido 3 vezes durante uma semana, obtendo respectivamente 5%, 7% e 8% de audiência, totalizará 20 GRP's. Os responsáveis pela campanha definem os GRP's a atingir e gerem a colocação de *spots* de acordo com esse objectivo. O CPP – custo por ponto de audiência - obtém-se dividindo o investimento numa campanha pelos seus GRP's. Este indicador permite comparar e avaliar a eficiência de uma campanha (Vogel, 2007).

Segundo os dados disponibilizados pela Marktest (2009a), em 2008, foram as seguintes as empresas com maior investimento publicitário em televisão em Portugal:

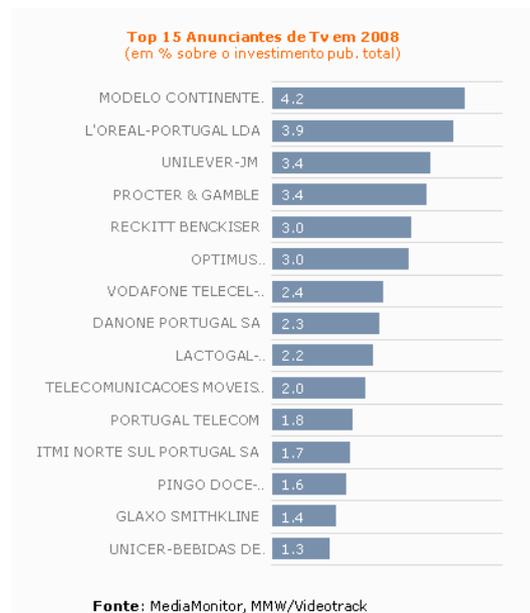


Figura 3. – Top Anunciantes de TV em 2008 (Portugal).
Fonte: Marktest.

Nos E.U.A., de acordo com a Nielsen (2010a), os sectores de negócio com maior investimento publicitário (tv, rádio e imprensa), em 2009, foram os seguintes:

	Categoria de Produto	Investimento Publicitário 2009 (milhões de U.S. dólares)	Investimento Publicitário 2008 (milhões de U.S. dólares)	Variação %
1	Indústria Automóvel	\$8,039.1	\$10,491.6	-23.4%
2	Indústria Farmacêutica	\$4,504.6	\$4,424.6	1.8%
3	Restaurantes de <i>Fast-Food</i>	\$4,068.5	\$4,014.9	1.3%
4	<i>Department Stores</i>	\$4,066.3	\$3,956.0	2.8%
5	Telecomunicações Móveis	\$3,386.2	\$3,689.8	-8.2%

Tabela 5. – Sectores de negócio com maior investimento publicitário nos EUA em 2009. Fonte: Nielsen

3.2.5 – Outros Rendimentos

A estrutura de rendimentos das empresas de televisão tem vindo a alterar-se. Apesar da generalidade ser proveniente da venda de publicidade, novas fontes de rendimento têm surgido e aumentado o seu peso. Apresentam-se aqui algumas:

- **Interactividade (*participation tv*)** - Através de chamadas telefónicas de valor acrescentado ou SMS (mensagens curtas), as televisões permitem a participação directa dos telespectadores nos programas, votando ou realizando outras acções. Parte da receita das comunicações é recebida pelas empresas de televisão.
- **Merchandising** - Consiste na comercialização de produtos relacionados com programas emitidos pela estação.
- **Publicações** - Muitas empresas de televisão, presentes sobretudo em fortes nichos de mercado, como desporto ou infantil, publicam revistas, livros ou guias. Estas publicações podem ainda incluir publicidade.
- **DVD** - A comercialização de conteúdos, como séries de sucesso, documentários, telefilmes, entre outros, em DVD (ou outro formato) tem igualmente vindo a ganhar peso.

3.2.6 – Gastos

A maioria dos gastos de uma empresa de televisão está associada às áreas de programas e informação.

Além dos gastos gerais e administrativos, existem gastos comuns a todas as áreas, como salários, instalações, comunicações, software e outros, que por serem semelhantes a qualquer

empresa de outra área de actividade, não serão detalhados. Os principais gastos relativos às áreas *core* de uma empresa de televisão são as seguintes (Bumsted *et al.*, 2008):

Área	Principais Gastos
Vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Comissões de venda • Bónus • Serviços de Audimetria
Programas e Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Direitos sobre programas • Direitos para transmissão de eventos desportivos • Contratos com actores/apresentadores e outros talentos • Gastos de produção • Contratos com serviços de agências noticiosas
Marketing e Promoção	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidade • Eventos
Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos serviços externos • Circuitos/comunicações • Manutenção (estúdios, equipamentos, entre outros)
Multimédia e Interactividade	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hardware e Software</i> • Serviços de ligação à Internet • <i>Webhosting</i> • <i>Streaming</i> (disponibilização de vídeos via Internet)

Tabela 6. – Principais Gastos *core* numa empresa de televisão. Fonte: Bumsted *et al.* (2008)

Numa empresa de televisão os gastos operacionais são relativamente fixos, assim, a chave para o aumento da rendibilidade está no crescimento dos rendimentos. Se a procura pelo espaço publicitário aumentar, o preço dos *spots* aumentará, mas os gastos manter-se-ão, desde o custo do programa aos gastos associados à transmissão. Isto aplica-se numa lógica de curto-prazo. Não significa isto que os gastos operacionais devam ser descurados, pois a rendibilidade de longo-prazo dependerá também da evolução nas despesas associadas às áreas administrativas e de suporte (Vogel, 2007).

De acordo com Vogel (2007), a repartição típica dos gastos de uma estação de televisão será a seguinte:

Gasto	%
Técnica	11,5
Programas e Produção	25,5
Informação/Notícias	13,5
Vendas	12,5
Publicidade e Promoção	4,0
Gerais e Administrativas	33,0
Total	100,00

Tabela 7. – Repartição Típica de Gastos numa empresa de televisão. Fonte: Vogel (2007).

O investimento nos diferentes géneros de programas é também variável. Tomando por exemplo as três maiores empresas de televisão norte-americanas, o investimento em notícias/informação é de aproximadamente USD \$500 milhões/ano. Novelas para o período diurno podem ser produzidas por cerca de USD \$150.000 por cada meia hora ou USD

\$200.000 por uma hora; concursos e *talk-shows* requerem um investimento muito menor; nas séries de horário nobre o investimento ascende a 1,5 milhões de USD por hora; a produção de *reality-shows* é também relativamente barata de produzir (Vogel, 2007).

No que respeita ao controlo de gastos, a realização de orçamentos detalhados e a análise da sua execução ao longo do ano será um passo fundamental para a identificação de desvios e para a adopção de medidas correctivas. A centralização de operações, minimizando o investimento e os gastos operacionais poderão também contribuir para uma redução de gastos (Bumsted *et al.*, 2008).

3.3 – Os Programas e o seu Tratamento Contabilístico

3.3.1 - Enquadramento

A quantidade de programação produzida internamente por uma estação de televisão varia de empresa para empresa, no entanto, a generalidade transmite programas produzidos por terceiros, como filmes, séries, novelas, filmes de animação ou outros géneros de programas. Quando uma empresa de televisão compra um programa, na verdade, compra o direito de o exibir por um período de tempo. Entre outros detalhes, os principais elementos de um contrato de cedência de direitos são os seguintes: título, período de validade da licença, número de programas, preço, modelo de pagamento e forma de entrega (Pringle e Starr, 2006).

O direito de exibir um programa de televisão é habitualmente comercializado numa de duas formas, quanto ao número de exibições (*run*):

- Sem limite de número de exibições no período de validade do direito.
- Com limite de número de exibições no período de validade do direito, ou seja, a empresa licenciada apenas poderá exibir o programa x vezes no período.

Um primeiro problema coloca-se de imediato relativamente à valorização da amortização do investimento no programa a atribuir em cada exibição.

Muitos programas, como filmes, são habitualmente comercializados em pacotes, ou seja, os direitos de exibição de *n* filmes são adquiridos de forma conjunta num único contrato.

O reconhecimento do gasto será realizado no momento da exibição do programa.

3.3.2 – FASB Statement 63 – Financial Reporting by Broadcasters

Nos E.U.A., até 1975, as práticas contabilísticas associadas aos programas de televisão eram muito variáveis. Muitas empresas não faziam figurar nos seus balanços os direitos de programas ou as responsabilidades com eles relacionadas. Nesse ano, a AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants* - emitiu uma nota com o objectivo de uniformizar as práticas nesta indústria. Estas práticas foram formalizadas em 1982 com a publicação da “*FASB Statement 63 – Financial Reporting by Broadcasters*” pelo *Financial Accounting Standards Board* (Vogel, 2007).

Segundo a norma “*FASB Statement 63*”, a empresa licenciada (televisão que adquire o direito) deverá registar um activo e as responsabilidades incorridas no início do período de validade dos direitos, quando todas as seguintes condições se verificarem:

- O custo de cada programa é conhecido ou razoavelmente determinável;
- O programa foi aceite pelo licenciado de acordo com as condições do contrato;
- O programa está disponível para a sua primeira exibição.

O activo (direito de exibição do programa) deverá então figurar no balanço, como corrente ou não corrente de acordo com a previsão de utilização. As responsabilidades deverão ser registadas como corrente ou não corrente, de acordo com os termos de pagamento.

Os custos devem ser alocados individualmente aos programas constantes de um pacote, na base do valor de cada um para a estação de televisão, que deve ser especificado no contrato. Os investimentos deverão ser amortizados com base no número de exibições estimado, com excepção para os programas com número ilimitado de exibições, como desenhos animados ou programas com idênticas características, que devem ser amortizados ao longo do período de validade dos direitos, uma vez que o número de exibições poderá não ser possível de determinar. No caso de programas com várias exibições, se a primeira exibição é mais valorizada para a televisão que as seguintes, deverá ser adoptado o método de quotas degressivas na amortização. No entanto, se é expectável que todas as exibições gerem idênticos rendimentos deverá ser adoptado o método de amortização por quotas constantes.

O valor dos direitos a figurar no balanço deverá ser o menor entre os custos não amortizados e a estimativa líquida de rendimentos. Se o potencial de rendimentos de um programa é revisto em baixa, deverá ser necessário realizar a redução (*write-down*) do custo não amortizado para o valor do rendimento líquido esperado.

Exemplo, adaptado da *FASB Statement 63*, aplicado à compra de um pacote de filmes:

Pressupostos:

- Final do ano fiscal: 31 de Dezembro;
- Data de celebração do contrato 31/7/X1;
- Número de filmes e exibições: 4 filmes, 2 exibições (*runs*) cada;
- Plano de pagamento: \$1.000.000 na celebração do contrato, \$6.000.000 em 1/1/X2, X3 e X4;

Condições

Filme	Investimento Total	Período da Licença		Data Disponibilização
		De	Até*	
A	\$ 8.000.000	01/10/X1	30/09/X3	01/09/X1
B	\$ 5.000.000	01/10/X1	30/09/X3	01/09/X1
C	\$ 3.750.000	01/09/X2	31/08/X4	01/12/X1
D	\$ 2.250.000	01/09/X3	31/08/X5	01/12/X2
\$ 19.000.000				

Tabela 8. – Condições de Investimento na aquisição de direitos para um pacote de filmes.

* A licença expira na primeira ocorrência, entre a data da segunda exibição ou na data de fim do período de licenciamento.

Datas de Exibição e Rendimentos esperados

Filme	Primeira Exibição		Segunda Exibição	
	Data	% Rendimento Total	Data	% Rendimento Total
A	01/03/X2	60 %	01/06/X3	40 %
B	01/05/X2	70 %	01/07/X3	30 %
C	01/06/X3	75 %	01/06/X4	25 %
D	01/12/X4	65 %	01/08/X5	35 %

Tabela 9. – Datas de exibição e rendimentos esperados na aquisição de direitos para um pacote de filmes.

Reconhecimento de Activos e Responsabilidades

Filme	Período da Licença		Ano de Reconhecimento dos Activos e Responsabilidades		
	De	Até*	X1	X2	X3
A	01/10/X1	30/09/X3	\$ 8.000.000		
B	01/10/X1	30/09/X3	\$ 5.000.000		
C	01/09/X2	31/08/X4	\$ 3.750.000		
D	01/09/X3	31/08/X5	\$ 2.250.000		

Tabela 10. – Reconhecimento de Activos e Responsabilidades na aquisição de direitos para um pacote de filmes.

Reconhecimento dos Gastos

Filme	Ano de Reconhecimento dos Gastos				
	X1	X2	X3	X4	X5
A		\$ 4.800.000	\$ 3.200.000		
B		\$ 3.500.000	\$ 1.500.000		
C			\$ 2.813.000	\$ 937.000	
D				\$ 1.463.000	\$ 787.000

Tabela 11. – Reconhecimento de Gastos na aquisição de direitos para um pacote de filmes.

3.3.3 – NCRF 18 - Inventários

Não sendo encontrado em Portugal, ou na União Europeia, um quadro normativo específico para aplicação ao tratamento contabilístico de programas de televisão, deverá ser aplicada a Norma Contabilística e de Relato Financeiro 18 (NCRF 18), que tem por base a Norma Internacional de Contabilidade IAS 2 – Inventários, adoptada pelo Regulamento (CE) n.º 2238/2004, da Comissão, de 29 de Dezembro.

“Um aspecto primordial na contabilização dos inventários é a quantia do custo a ser reconhecida como um activo e a ser escriturada até que os réditos relacionados sejam reconhecidos. Esta Norma proporciona orientação prática na determinação do custo e no seu subsequente reconhecimento como gasto, incluindo qualquer ajustamento para o valor realizável líquido. Também proporciona orientação nas fórmulas de custeio que sejam usadas para atribuir custos aos inventários.” (NCRF 18).

A NCRF18 considera que inventários são activos: (a) detidos para venda no decurso ordinário da actividade empresarial; (b) no processo de produção para tal venda; ou (c) na forma de materiais ou consumíveis a serem aplicados no processo de produção ou na prestação de serviços.

Sendo um programa de televisão adquirido ou produzido no decurso da actividade de uma estação de televisão, com vista à obtenção de rendimentos através da sua distribuição, enquadra-se nesta definição, sendo classificado como inventário. Este inventário poderá ser detido para venda – por exemplo, quando são obtidos rendimentos directos do consumidor através da venda de DVD's - ou consumido na prestação de serviços a terceiros – por exemplo, venda de espaço publicitário nos programas.

Uma emissão de televisão será correctamente classificada se for considerada uma prestação de serviço, ou conjunto de serviços, usualmente de entretenimento ou de informação. Os consumidores destes serviços podem ser diversos. Tomando como exemplo um canal de subscrição com comercialização de espaço publicitário, teremos duas prestações de serviço: uma ao subscritor e outra ao anunciante. Os programas serão consumidos no curso desta prestação de serviços.

Os inventários englobam não apenas os programas acabados, como também os programas em fase de produção e incluem materiais e consumíveis aguardando a sua utilização no processo de produção.

De acordo com o parágrafo 9 da NCRF18, os inventários devem ser mensurados pelo custo ou valor realizável líquido, dos dois o mais baixo. Por valor realizável líquido entende-se a quantia líquida que a entidade espera realizar com a venda do inventário.

“O custo dos inventários deve incluir todos os custos de compra, custos de conversão e outros custos incorridos para colocar os inventários no seu local e na sua condição actuais.”
(NCRF 18)

Os custos de conversão são compostos pelos directamente relacionados com a produção, tais como a mão-de-obra directa ou a imputação dos gastos gerais de produção - fixos e variáveis - incorridos ao converter matérias em bens acabados.

Os gastos gerais de produção fixos são os custos indirectos de produção que permaneçam relativamente constantes independentemente do volume de produção, por exemplo, a depreciação e manutenção de edifícios e de equipamento de unidades de produção e os custos de gestão e administração dessas unidades.

Por gastos gerais de produção variáveis entendem-se os custos indirectos de produção que variam directamente (ou quase) com o volume de produção, por exemplo, materiais indirectos.

Apuramento do Custo dos Inventários

Tipo	Exemplo
Custos de Compra	Valor dos direitos de exibição/distribuição, Impostos não recuperáveis, Custos de entrega.
Custos de Conversão	Custos Directos de Produção Mão-de-obra Directa (actores, apresentadores e outros).
	Gastos Gerais de Produção Fixos Depreciação e manutenção de estúdios, carros de exterior ou outros equipamentos; custos de gestão e administração da unidade de produção.
	Gastos Gerais de Produção Variáveis Combustíveis, electricidade, entre outros.
Outros Custos	Outros custos incorridos para colocar os inventários no seu local e na sua condição actuais.

Tabela 12. – Apuramento do Custo dos Inventários, Tipologias de Custo segundo a NCRF 18 e exemplos.

A imputação de gastos gerais de produção fixos aos custos de conversão é baseada na capacidade normal das instalações de produção, ou seja, na produção média que se espera venha a ser alcançada em circunstâncias normais, considerando a perda de capacidade resultante da manutenção planeada.

No caso de a produção ficar aquém da capacidade normal prevista, a quantidade de gastos gerais de produção fixos imputados ao inventário não será aumentada, sendo os gastos gerais

não imputados reconhecidos como um gasto no período em que sejam incorridos. Inversamente, caso a produção de um período seja superior à prevista, a quantia de gastos gerais de produção fixos imputados a cada unidade de produção será diminuída a fim de que os inventários não sejam mensurados acima do custo.

Os gastos gerais de produção variáveis serão imputados ao inventário na base do uso real das instalações de produção.

De acordo com o parágrafo 21, o método do custo padrão poderá ser utilizado para a mensuração do custo dos inventários, tomando em consideração os níveis normais dos materiais e consumíveis, da mão-de-obra, da eficiência e da utilização da capacidade produtiva. Estes devem ser regularmente revistos e, se necessário, devem sê-lo à luz das condições correntes.

Os activos não devem ser escriturados por quantias superiores àquelas que previsivelmente resultariam da sua venda ou uso. Assim sendo, resultando de alterações das condições do mercado ou por outros motivos, se a estimativa do valor de venda for inferior ao custo dos inventários, será consistente com este ponto de vista reduzir o custo dos inventários (*write down*) para o valor realizável líquido.

A quantia escriturada dos inventários será reconhecida como um gasto no período em que o respectivo crédito seja reconhecido. A quantidade decorrente de qualquer ajustamento de inventários para o valor realizável líquido deverá ser reconhecido como um gasto do período em que o ajustamento ocorra.

3.3.4 – Outras Considerações

O quadro normativo abordado nos pontos anteriores visa o tratamento contabilístico no âmbito de emissoras de televisão, que adquirem ou produzem conteúdos com o objectivo principal de o distribuir/emitir no âmbito da sua actividade empresarial regular.

Não sendo alvo deste trabalho, para empresas produtoras de cinema ou televisão, que tenham por objectivo a criação e desenvolvimento de conteúdos com o objectivo de licenciamento a terceiros, o enquadramento será diferente, devendo ser considerada a NCRF 6, baseada na IAS 38 – Activos Intangíveis, adoptada pelo Regulamento (CE) n.º 2236/2004, da Comissão, de 29 de Dezembro.

3.4 – Controlo de Gestão em Televisão

3.4.1 – Enquadramento

A importância do controlo de gestão para uma organização foi já anteriormente introduzida. O controlo de gestão desenvolve um papel fundamental na avaliação da performance por segmentos, não apenas como utilizador da informação, mas também na construção do modelo. Torna-se, assim, relevante introduzir o controlo de gestão em televisão, as suas especificidades, principais dificuldades e instrumentos.

Segundo Geisler (2000), as funções do controlo de gestão em televisão variam entre países, tipos e dimensão de empresa. Os sistemas de controlo de gestão nas televisões públicas e privadas reflectem as diferentes missões do negócio.

O controlo de gestão evoluiu das suas origens contabilísticas e financeiras para funções que envolvem orçamentação, planeamento, *reporting*, cálculo e contabilidade de gestão. Para a compreensão da função do controlo de gestão é essencial distinguir controlo de gestão do *controller* enquanto indivíduo, uma vez que esta função é fruto da colaboração entre o gestor e o *controller*. O *controller* é fundamentalmente um consultor interno (Geisler, 2000).

Tal como a fixação de objectivos ou a elaboração do plano de acção, o controlo de gestão é principalmente uma função do gestor da área. Este necessita de acompanhar os resultados das suas decisões, comparar com as previsões, identificar as causas dos desvios e tomar acções correctivas. Neste contexto, surge o *controller* como um co-piloto do gestor, fornecendo os dados necessários para que este possa elaborar as suas previsões ou realizando análises para apoio à decisão (Jordan *et al.*, 2007).

O controlo de gestão pode ser aplicado em toda a empresa, a todas as áreas. Poderá estar centralizado ou dividido funcionalmente entre as diversas áreas da empresa. Segundo Geisler (2000), o controlo de gestão não poderá, desta forma, ser analisado de uma perspectiva global à empresa, mas analisado individualmente tendo em conta as diferentes áreas em que actua.

Os processos *core* no negócio da televisão, podem ser divididos em produção, programação, vendas e promoção. Apesar de actuar em outras áreas como a gestão de recursos humanos ou a gestão estratégica, por serem estes os processos *core* do negócio, os que melhor diferenciam o controlo de gestão em televisão e apresentam as suas particularidades, serão os temas abordados.

A forma de actuação do controlo de gestão em cada uma das áreas varia consoante o tipo de empresa. Enquanto numa televisão comercial privada tenderá a concentrar-se sobre a programação e vendas, na televisão pública, a produção tende a ser a área onde o controlo de gestão despende um maior esforço.

As funções do controlo de gestão em cada uma das áreas podem ser resumidas da seguinte forma (Geisler, 2000):

Produção	Controlar o desenvolvimento e produção de conteúdo audiovisual, seja produzido internamente ou através de <i>outsourcing</i> .
Programação	Controlar o fornecimento, programação e revenda de conteúdos com vista à obtenção de audiências.
Vendas	Controlar a venda de audiências aos anunciantes, através de <i>spots</i> publicitários ou outras formas de publicidade.
Promoção	Controlar o investimento e performance da promoção e publicidade à própria empresa.

Tabela 13. – Principais funções do controlo de gestão nas áreas *core* das empresas de televisão.

3.4.2 – Produção

Segundo Geisler (2000), as principais actividades relativas ao controlo de gestão em produção dividem-se da seguinte forma:

- I&D (investigação e desenvolvimento): planeamento e controlo da introdução de novos programas e formatos.
- Produção Interna: controlando o investimento, planeamento e optimizando a capacidade de produção.
- Produção Externa: seleccionando e controlando as empresas de produção que produzem conteúdos para a empresa.

Apesar do desenvolvimento e selecção de novos programas e ideias ser uma responsabilidade do director de programas (ou informação), a participação do *controller* é particularmente desejável na avaliação de gastos e potencial de rendimentos das várias propostas.

No seu estudo relativo ao controlo de gestão em TV no mercado alemão, Geisler (2000), constatou que quanto maior o nível de produção interna, maior o nível de participação do *controller*. Também o envolvimento dos *controllers* na produção se verificou ser maior nas televisões públicas. Quanto aos instrumentos mais utilizados pelo controlo de gestão, são a definição de custos padrão e análise da variação de gastos. Apesar de não serem muito utilizados, instrumentos mais sofisticados como o *target costing* aplicar-se-iam na perfeição à

produção de programas, uma vez que apresentam fortes analogias com a I&D industrial. O *limit-factor costing* e o custeio baseado nas actividades (ABC) não são muito utilizados.

Entre os principais problemas no controlo de gestão da produção, o estudo de Geisler (2000) identificou a dificuldade em calcular os custos padrão, o pouco controlo no desenvolvimento de novos programas e a dificuldade na avaliação das produções externas.

3.4.3 – Programação

Geisler (2000) conclui que na área de programação o trabalho do *controller* se concentra na orçamentação, apoio ao planeamento e coordenação dos diferentes planos. Mais uma vez, o tipo de função do controlo de gestão reflecte os diferentes *focus* e missões das televisões:

- Comerciais: *Focus* na programação com vista a maximizar a audiência para a vender aos anunciantes e gerar rendimentos. O *controller* procura avaliar os programas disponíveis e aconselhar o gestor da área de forma a garantir a sua utilização eficiente.
- Públicas: Apesar de não estar sujeita à pressão das audiências como sucede nos canais comerciais, a televisão pública, está obrigada a prestar um “serviço mínimo” de informação, educação e entretenimento. No entanto, se não houver audiência, o serviço não será prestado. Verifica-se que nestas estações o *controller* tem maior *focus* na análise de audiências.

Os principais instrumentos do controlo de gestão na área da programação são utilizados com vista à gestão do *stock* de programas com o objectivo de medir a eficiência da sua utilização na programação.

Numa empresa de televisão comercial, a afectação multi-dimensional de gastos é uma componente essencial da contabilidade de gestão, uma vez que seleccionar e calendarizar programas com vista a produzir audiências é o processo *core* do negócio.

Os objectos de custeio mais frequentes podem depender do tempo (*slot*/faixa horária, *day-part*, dia, entre outros) ou da organização (programa, departamento, género, canal, entre outros). Esta análise será fundamental para medir a performance e rendibilidade das decisões de programação.

O método de amortização, adoptado para os programas, vai influenciar a avaliação da rendibilidade, uma vez que o valor da amortização vai influenciar directamente o apuramento do gasto.

No estudo de Geisler (2000), as maiores dificuldades apontadas para o controlo de gestão da área de programação foram a dificuldade na atribuição de preços individuais a programas comprados através de um pacote, a consulta muito tardia do *controller* e a imagem negativa deste.

3.4.4 – Vendas

Em grande parte das estações de televisão, as vendas de publicidade são delegadas em agências. Desta forma, o controlo de gestão nesta área acaba por incidir mais sobre o planeamento e cálculo de rendimentos.

Os instrumentos mais utilizados nesta área serão o *reporting* e a análise de variação de rendimentos. Os principais problemas identificados no estudo de Geisler (2000) são a percepção de má exploração da capacidade de receita e a confusa política de descontos.

3.4.5 – A Organização do Controlo de Gestão

A maioria das estações de televisão alemãs estudadas por Geisler (2000) tem um controlo de gestão descentralizado, onde o *controller* reporta duplamente ao gestor da área que controla (produção, programas, vendas, etc) e ao responsável de controlo (ou CFO).

No estudo de Geisler (2000), entre as tarefas e instrumentos às quais foi dada maior prioridade e importância no passado, pelos *controllers* destacam-se:

- Gestão do *stock* de programas;
- Programar para os rendimentos e não apenas para as audiências;
- Implementar controlo de gestão na produção;
- Análise de gastos;
- Descentralização do controlo de gestão;

Como principais objectivos de desenvolvimento futuro destacam-se:

- Reengenharia de processos;
- Introduzir controlo de gestão estratégico;
- Gestão da capacidade (avaliação e implementação de preços de transferência nas unidades de produção);
- Implementar uma unidade central de controlo de gestão para uma melhor coordenação;
- Implementar um sistema de preços de transferência internos.

4 A Nova Era da Televisão

4.1 – Enquadramento

Este trabalho não tem por principal objectivo o estudo exaustivo da evolução da televisão ou o seu futuro. Não seria, no entanto, possível abordar temas como o controlo de gestão em televisão ou a avaliação da performance financeira, sem compreender o contexto actual do sector, que atravessa uma dinâmica única na sua história. Ficaria este estudo reduzido no seu interesse se olhasse apenas para o passado.

Este capítulo pretende ser uma síntese das principais tendências, factores de mudança e introduzir uma visão futura relativamente às respostas das empresas para fazer face ao novo contexto. Pretende-se então orientar os modelos de gestão propostos neste trabalho para o futuro, dando resposta às novas necessidades de informação para a gestão.

Os E.U.A. têm sido pioneiros na implementação e adopção de muitas tecnologias. Na indústria de televisão não são excepção. Recorrendo a alguns estudos relativos a este mercado, pretende-se analisar comportamentos e tendências que se poderão verificar em outros mercados, como o português.

4.2 – O novo contexto: A evolução tecnológica e o Comportamento do Consumidor

4.2.1 – Introdução

A evolução tecnológica transformou o ambiente global do sector de média. De um meio organizado em torno de um consumo passivo de média passámos para um ambiente bem mais complexo – mobile, multitarefa e *on-demand* (Gluck e Sales, 2008).

O aumento da capacidade e o baixo custo de armazenamento digital (discos rígidos e outros componentes); a Internet e o exponencial aumento da largura de banda das redes; a televisão digital e o IP-TV; a evolução das redes móveis de telecomunicações, entre outros; vieram transformar o modo de consumir vídeo. É hoje possível armazenar largas horas de vídeo num PC, multimédia *player* ou gravador digital de vídeo (DVR). As redes de banda-larga permitiram também distribuir vídeo de uma forma impensável há apenas alguns anos. Qualquer telemóvel é hoje um equipamento capaz de produzir ou consumir vídeo.

A evolução tecnológica conduziu a uma convergência entre os sectores de média, tecnologias de informação, telecomunicações e electrónica de consumo. Em termos de conteúdos vídeo, é hoje possível ao consumidor escolher o que quer ver, quando quer ver e como quer ver.

4.2.2 - Os factores da Mudança

Multi-plataforma - Consumo de Vídeo em várias plataformas

O consumidor deixou de ter o televisor como o único equipamento para acesso a conteúdos vídeo. O computador, o telemóvel ou mesmo as consolas de jogos e os dispositivos multimédia portáteis, são hoje equipamentos vulgarizados no acesso a este tipo de conteúdos, no entanto, o televisor continua a ser o principal equipamento de consumo. Com distribuição em várias plataformas, maior acessibilidade e mais conteúdos, o consumo de vídeo regista os níveis mais altos de sempre.

Apesar do consumo de vídeo via Internet ou telemóvel estar em franco crescimento, o tempo dispendido a ver televisão não tem sofrido alterações consideráveis, ou seja, cada vez se consome mais vídeo e as novas plataformas não canibalizaram a televisão. Nos E.U.A., de acordo com o estudo da Nielsen (2009a) relativo ao consumo de vídeo no terceiro trimestre de 2009, em média, cada norte-americano viu 31 horas de televisão por semana, das quais 32 minutos recorrendo ao DVR; consumiu 4 horas/semana de vídeo através da Internet e 3 minutos através do telemóvel. Tratando-se de consumo médio de vídeo por habitante e uma vez que a utilização de Internet ou os telemóveis não têm a penetração próxima dos 100% como o televisor, estes valores escondem alguns dados importantes. Dos cerca de 290 milhões de habitantes dos E.U.A, aproximadamente 140 milhões consomem vídeo através da Internet, numa média de 3h24 por mês, representando um crescimento de 35% face ao período homólogo de 2008. Em relação aos telemóveis, apenas 6% dos utilizadores destes equipamentos consumiram vídeo no período analisado, ou seja, cerca de 15 milhões de indivíduos. No entanto, este número cresceu cerca de 50% face a 2008 e cada consumidor de vídeo via telemóvel viu em média 3h15 mensais. Importa ainda assinalar a assimetria de consumo junto da faixa etária 12-17, onde cada indivíduo viu em média cerca de 7h13 de vídeo no telemóvel. No que respeita à visualização de *timeshifted* tv, ou seja, recorrendo a DVR – gravação digital de vídeo - no trimestre analisado existiam cerca de 86 milhões de utilizadores, verificando-se um crescimento de 27% face a igual período de 2008. Em média, cada indivíduo com DVR, viu cerca de 8 horas/mês de conteúdos de televisão gravados, o que representa um crescimento de 22,5% face a 2008.

Consumo de Vídeo nos E.U.A. no Terceiro Trimestre de 2009

	Nº de Utilizadores (mais de 2 anos de idade) (milhões)	Varição 3T2009 vs 3T2008	Consumo Mensal por Utilizador (Horas:minutos)	Varição 3T2009 vs 3T2008
TV em casa	283,508	+0,4 %	140:20	-0,3 %
TV gravada (DVR/ <i>timeshifted tv</i>)	85,833	+26,9 %	7:54	+22,5 %
Vídeo Online	138,162	+14,8 %	3:24	+34,9 %
Vídeo Mobile	15,744	+ 53,0 %	3:15	-10,0 %

Tabela 14. – Consumo de Vídeo nos EUA no Terceiro Trimestre de 2009. Fonte: Nielsen (2009a).

Em Portugal, cerca de metade dos portugueses vê, em média, mais de 2 horas de televisão por dia (Cardoso *et al.*, 2009a).

Nem sempre a ideia de ver vídeo num telemóvel pareceu muito atractiva ao consumidor, no entanto, a nova era de telemóveis conhecidos por *smartphones*, totalmente orientados para uma experiência multimédia do utilizador, têm vindo a alterar esta situação e a aumentar o potencial do vídeo nestes equipamentos.

Os números relativos à taxa de penetração da Internet em Portugal permitem também compreender o potencial de consumo de vídeo através desta plataforma. Segundo o Eurostat (2009), em 2009, 48% dos lares portugueses possuíam ligação à Internet. Este valor fica, no entanto, abaixo da média da UE, que se situava em 65%. No que respeita à banda larga, a taxa média de penetração verificada foi de 46% em Portugal, abaixo da média de 56% registada na UE (Loof e Seybert, 2009).

Multi-tasking

Os consumidores têm vindo a utilizar várias plataformas de forma simultânea. Este comportamento, denominado multitarefa (*multi-tasking*), verifica-se sobretudo na utilização de Internet e televisão. Segundo a Nielsen (2009c), 57% dos norte-americanos utiliza em simultâneo a Internet e o televisor pelo menos uma vez por mês. A multitarefa é uma das razões pela qual se verifica um crescimento no consumo de televisão e Internet.

Também em Portugal se verifica este fenómeno. Segundo um inquérito realizado em 2009, 68% dos internautas declarou realizar simultaneamente outras tarefas tais como ouvir música, ver televisão ou utilizar o telemóvel (Cardoso, *et al.*, 2009b).

Nem sempre a actividade nas duas plataformas está dissociada. Segundo a Nielsen (2009d), durante a transmissão televisiva dos Óscares, 11% da audiência estava simultaneamente ligada à Internet. Os utilizadores simultâneos do *facebook* estiveram online durante 76

minutos e visualizaram mais 50% de tempo de programa do que a média dos telespectadores. O *twitter.com* reportou mais de 100.000 mensagens durante o evento (Nielsen, 2009d).

DTT/TDT – Televisão Digital Terrestre

Também a distribuição *broadcast* da televisão tradicional está em mutação com a mudança de transmissão analógica para digital. A DTT/TDT - televisão terrestre digital - permite uma redução, entre quatro a dez vezes, do espectro necessário para transmissão de um canal, face à televisão analógica. O espectro resultante pode ser utilizado para transmissão de canais adicionais, seja televisão de alta definição ou mobile TV (Reding, 2008).

Nos E.U.A., a conversão para televisão digital está já terminada com o *switch-off* do sinal analógico em 2009. Em Dezembro de 2005 a União Europeia recomendou aos estados membros que a conversão para digital tivesse lugar até 2012. Em Portugal as emissões tiveram início em 2009, estando o *switch-off* previsto para Abril de 2012 (Anacom, 2009a).

DVR – Digital Video Recording

A gravação digital de vídeo trouxe um forte contributo para a mudança do paradigma. Consiste na gravação digital de programas emitidos pelos canais de televisão para visualização posterior, funcionalidade conhecida por *timeshifting*. A gravação pode ser realizada recorrendo a um equipamento específico, um televisor com esta capacidade ou integrada nas *set-top-box* de operadores de televisão por subscrição. O *timeshifting* pode ainda ser realizado recorrendo a serviços VOD – *video on-demand*.

O gravador de vídeo (VCR – *video cassette recorder*) pode ser considerado como o primeiro equipamento de *timeshifting*. O primeiro equipamento DVR (ou PVR – *personal video recorder*) foi introduzido pela TiVO em 1999 (Corporation for Public Broadcasting, 2005).

Os equipamentos de DVR têm registado um crescimento notável nos mercados mais desenvolvidos. Nos E.U.A., a penetração dos equipamentos DVR cresceu de 12,3% em Janeiro de 2007 para 30,6% em Março de 2009. O perfil de utilização dos utilizadores destes equipamentos é variável, cerca de 70% visualizam em média 5 horas de programas gravados por semana, enquanto os 10% maiores consumidores visualizam uma média de 29 horas por semana. A maioria dos programas gravados é visualizada sobretudo durante o horário nobre e o período nocturno. Cerca de 30% da visualização concentra-se no período 20:00-23:00. A maioria dos programas gravados com emissão original no horário nobre é visualizada no espaço de 3 dias ou mesmo no próprio dia em que foram emitidos (Nielsen, 2009b).

O DVR contribui não só para um aumento da audiência original do programa, como também para uma maior fidelização de telespectadores que podem ver os seus programas favoritos quando preferem. Actualmente nos E.U.A. as audiências contabilizam os programas gravados e visualizados até 3 dias depois, sendo esta medida da Nielsen denominada por C3 e aceite pelos anunciantes e televisões (Nielsen, 2009b).

O impacto do DVR nas audiências dos programas difere consoante o tipo de conteúdo. Em eventos desportivos transmitidos em directo o impacto é muito reduzido, porém, em *sitcoms*, a audiência chega a apresentar um acréscimo de 50% face à audiência da emissão original, considerando a visualização nos sete dias posteriores à emissão (Nielsen, 2009e).

O novo televisor

Segundo dados disponibilizados pela Nielsen (2009a), 99% do conteúdo vídeo consumido nos E.U.A. continua a ser visualizado no televisor. Esta tendência manter-se-á. O novo televisor está ligado à rede, passando a ser um equipamento activo capaz de aceder a conteúdos vídeo em qualquer ponto da Internet, correr aplicações próprias e possibilitando o acesso a sites normais ou especialmente adaptados. Os principais fabricantes estão empenhados nesta mudança de paradigma. Os equipamentos de gama superior incorporam já ligações de rede e implementam protocolos de ligação a outros equipamentos como o DLNA ou *Bluetooth*. Entre outras evoluções do televisor podemos assinalar o aumento da dimensão do ecrã, a imagem de alta definição e a capacidade de visualização de imagem em 3 dimensões.

A tecnologia DLNA permite a ligação entre o televisor e outros equipamentos na rede doméstica. Visualizar no televisor um vídeo armazenado no telemóvel ou no pc são algumas das possibilidades. Esta tecnologia é da responsabilidade de um consórcio internacional com o mesmo nome - DLNA - *Digital Living Network Alliance* - fundado em 2003 e, pela diversidade de áreas de negócio dos seus membros, podemos entender que o futuro de vários equipamentos, entre os quais se inclui o televisor, passa pela conectividade e partilha de conteúdos. Entre os seus 245 membros, compostos por fabricantes de computadores, telemóveis, equipamento electrónico de consumo e software, encontramos as principais empresas mundiais destas áreas. A título de referência enumeram-se aqui algumas: Sony®, HP®, Nokia®, Intel®, Cisco® e Microsoft® (DLNA, 2010).

Fragmentação da Audiência

Um dos problemas que os *broadcasters* de televisão enfrentam é a incapacidade de garantir a audiência de massas e com as características desejadas pelos anunciantes. Nos E.U.A., em 2000, a quota de mercado (*share*) dos canais de sinal aberto no horário nobre era de 54%. Em 2005, volvidos apenas cinco anos, havia decaído para 43,5% (Gluck e Sales, 2008).

O aparecimento de canais de televisão por cabo e a sua multiplicação ameaçaram a estabilidade do negócio das televisões de sinal aberto. Em 1995 a receita de publicidade das cadeias de televisão norte-americanas ascendia a USD \$12 mil milhões enquanto a receita publicitária dos canais de cabo representava apenas USD \$5 mil milhões. Dez anos depois, a receita publicitária dos canais de cabo tinha já ultrapassado os canais de sinal aberto, com uma receita de USD \$18 mil milhões versus USD \$16 mil milhões (Gluck e Sales, 2008).

O aumento da oferta de televisão conduziu a uma fragmentação da audiência, com consequências na quota de mercado e nos rendimentos das televisões de sinal aberto.

Também em Portugal se pode constatar a fragmentação da audiência. Segundo os dados da Anacom (2010), ao longo dos últimos anos, a evolução do número de lares com serviço de televisão por subscrição e, conseqüentemente, maior oferta de canais, tem crescido de forma significativa. No 4.º trimestre de 2009, 45,2% dos lares portugueses possuíam televisão por subscrição. No sentido inverso tem evoluído a quota de mercado (*share*) dos canais de sinal aberto. Nas classes sociais mais elevadas e nas faixas etárias inferiores a 44 anos, o conjunto dos canais de subscrição regista já, habitualmente, um *share* superior a qualquer um dos canais de sinal aberto. O gráfico seguinte é ilustrativo da quebra sofrida pelos *broadcasters* e do crescimento da penetração dos serviços de TV por subscrição:

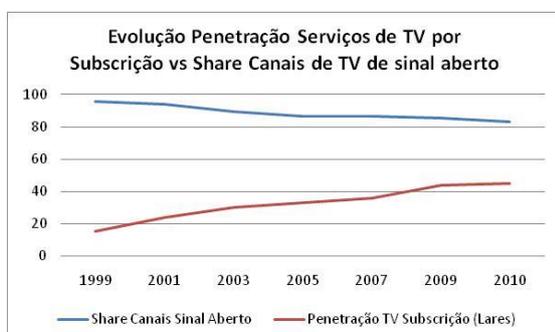


Figura 4. – Evolução da penetração dos serviços de televisão por subscrição *versus* share de canais de televisão de sinal aberto.
Fontes: Anacom, Markttest

Evolução do Share de Audiência dos Canais de Sinal Aberto

Janeiro	1999	2001	2003	2005	2007	2009	2010
RTP1	28,6	21,4	22,8	24,0	26,4	25,4	24,5
RTP2	5,5	5,2	5,0	4,5	4,7	5,3	4,7
SIC	46,6	36,0	30,7	30,2	27,1	25,9	25,2
TVI	15,0	31,3	30,8	28,0	28,3	28,9	28,5
Total	95,7	93,9	89,3	86,7	86,5	85,5	82,9
Outros	4,3	6,1	10,8	13,4	13,4	14,5	17,1

Tabela 15. – Evolução do Share de Audiência dos Canais de Sinal Aberto (1999-2010). Fonte: Markttest.

4.3 - A sobrevivência no novo ambiente

A indústria de televisão e o Mercado publicitário sabem que enfrentam uma gigantesca mudança e ambas desenvolvem estratégias de resposta à crise. A publicidade terá de inventar novos formatos e encontrar os consumidores nas novas plataformas. As televisões cortaram gastos e procuram novas fontes de rendimento (Gluck e Sales, 2008).

As tradicionais empresas de televisão estão bem posicionadas para ser bem sucedidas na era digital. Têm uma marca de confiança, laços com a comunidade e conteúdos valorizados pelos consumidores. É preciso não esquecer que os conteúdos são e serão o motor do negócio.

Novos Formatos de Publicidade

Uma parte considerável da audiência evita os anúncios de televisão, seja através de *zapping*, ignorando ou mesmo abandonando o espaço onde se encontra a televisão durante os intervalos. Com o crescimento da oferta de canais de televisão a partir dos anos 80 do século XX, as audiências tornaram-se menores e mais fragmentadas. Com a emergência do DVR – *digital video recorder* - aumentou a propensão para se evitar a publicidade. É neste contexto que os formatos híbridos de publicidade, onde se enquadram o *product-placement* e os patrocínios ganham força. O *product-placement* apresenta algumas características que podem revelar-se vantajosas face aos *spots* televisivos, nomeadamente o facto de fazer parte do conteúdo editorial, impedindo a audiência de o ignorar (Rimscha *et al*, 2008).

Atenta à mudança, a Comissão Europeia, publicou a directiva AVMS – *Audiovisual Media Services Directive* (Serviços de Comunicação Social Audiovisual) - que tem como um dos principais objectivos a modernização do quadro legislativo aplicável à publicidade. Esta directiva confere maior flexibilidade à publicidade em televisão, reconhece novos formatos como o *split-screen* (ecrã dividido), publicidade virtual e interactiva. Apesar de flexibilizar, mantém o limite de doze minutos de publicidade por hora de emissão. A directiva veio ainda estabelecer um quadro claro para o *product placement*, tanto nos serviços audiovisuais lineares como nos não lineares, com excepção para os noticiários, programas de actualidades e programas infantis, favorecendo a indústria e esta forma de obtenção de rendimento (Directiva 2007/65/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 11 de Dezembro de 2007).

Podemos considerar que, de certa forma, se assiste a um regresso ao passado, voltando a trazer os anunciantes para dentro do conteúdo. A adaptação passará também por tirar partido

das novas capacidades tecnológicas, experimentando novos formatos de publicidade adaptados às audiências e à plataforma de consumo do conteúdo.

Marcar presença nas várias plataformas onde está a audiência

Neste autêntico caldeirão tecnológico novos desafios e oportunidades se colocam às empresas de televisão. O tradicional *broadcast* passará a ser uma das plataformas de distribuição dos seus conteúdos entre outras como a Internet, o *mobile* ou o *video-on-demand*.

Através da nova directiva para o sector, a Comissão Europeia, pretendeu preparar o quadro legislativo para a nova envolvente no sector de média, cobrindo não só as tradicionais emissões de televisão linear (que seguem um agendamento definido pela estação emissora) como também os serviços de *video-on-demand*/serviços não lineares (onde os consumidores escolhem e decidem quando consumir o conteúdo) (Directiva 2007/65/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 11 de Dezembro de 2007).

Segundo a comissária europeia Viviane Reding (2008), utilizando as várias plataformas disponíveis, as empresas de televisão beneficiarão de mais possibilidades de oferecer os seus serviços e aumentar a sua visibilidade.

Disponibilizar programas ou conteúdos específicos via Internet permite manter uma ligação com a audiência para lá da emissão. Além disso, permite captar nichos de mercado interessantes para os anunciantes que podem utilizar públicos alvo específicos, segmentados pela demografia, localização geográfica ou factores comportamentais.

A importância das Redes Sociais

As redes sociais como o *Facebook*, *MySpace*, *Hi5* ou *Twitter* são um enorme sucesso em termos de adesão do público. Algumas destas redes permitem já a partilha de conteúdos vídeo. No entanto, no futuro as redes sociais poderão cruzar o consumo de televisão tornando a visualização de programas numa experiência partilhada. Utilizando votações, chats, fóruns ou listas de favoritos, as redes sociais poderão influenciar o consumo de vídeo. Com a evolução do televisor (e das *set-top-box*), este equipamento permitirá não só a visualização de conteúdos vídeo partilhados nas redes sociais, como também a utilização das funcionalidades por elas disponibilizadas em *overlay* sobre os programas emitidos, permitindo aos utilizadores partilhar a experiência de consumo sem “sair” do televisor. Será importante para as empresas de televisão saber explorar e tirar partido das redes sociais. Como foi já anteriormente

demonstrado, a apetência dos consumidores para um consumo socialmente partilhado de televisão utilizando as redes sociais é já uma realidade através do *multi-tasking*.

O projecto “*Television Meets Facebook*” desenvolvido no MIT pode ser apresentado como um exemplo relativamente à influência que as redes sociais poderão ter no consumo de televisão. Este projecto consiste na interligação entre o DVR e o *Facebook*, permitindo que os “amigos” do utilizador conheçam quais os programas que estão ser gravados, pontuem os conteúdos e partilhem opiniões sobre os mesmos (Rosario, 2008).

Comercializar conteúdos *online* e *offline*

As empresas de televisão terão de explorar a obtenção de rendimentos directamente dos consumidores. Comercializar conteúdos através de redes de retalho em formatos como DVD ou *blueray*, tirar partido das novas funcionalidades disponibilizadas pelas plataformas bidireccionais como o VOD (*video-on-demand*) ou o *pay-per-view* e comercializar conteúdos online à semelhança do que sucede na indústria musical, são algumas das possibilidades que se poderão traduzir em rendimentos relevantes. A aposta poderá também passar pela disponibilização de conteúdos com valor acrescentado, apostando em nichos de mercado e na produção de conteúdos exclusivos para comercialização.

Adaptar a programação e os conteúdos à nova realidade

O leque de possibilidades na oferta de entretenimento e opções de média é cada vez maior, o que se traduzirá num contínuo aumento da fragmentação. As televisões competem pelo tempo de consumo de entretenimento das audiências, corrida na qual estão também a Internet, as plataformas móveis e mesmo as consolas de jogo. No entanto, a evolução tecnológica não trouxe apenas ameaças para as empresas de televisão. O DVR veio mudar o paradigma permitindo ao utilizador consumir os seus programas favoritos quando quer e onde quer, não tendo de se sujeitar aos horários de emissão.

A Internet e o DVR podem constituir ameaças à televisão por programação linear. No entanto, eventos desportivos, *reality shows* e outros programas em directo continuam a ser sucessos de audiência.

Nos E.U.A., eventos como a *Super Bowl*, os *playoffs* da NBA, *American Idol* ou os *Academy Awards* continuam a juntar toda a família em frente ao televisor. Em 2008, 30 milhões de norte-americanos assistiram em directo à transmissão da cerimónia dos Óscares. Adicionalmente 2 milhões viram, na mesma noite, através de DVR (Gluck e Sales, 2008).

Os conteúdos terão assim de ser capazes de ir ao encontro da nova realidade e padrões de consumo. Será necessário ter em conta as características de cada plataforma e dela tirar o melhor partido na produção dos conteúdos.

Cada plataforma apresenta características diferenciadas face às restantes, por exemplo, num telemóvel será complicado interpretar expressões faciais. No entanto, dada a reduzida dimensão do ecrã, será necessária maior concentração, o que irá aumentar a capacidade de retenção da mensagem (Nielsen, 2009d).

Tirar partido das capacidades do novo televisor activo

A evolução para um televisor “activo”, ligado à rede e com capacidade de processamento, constituirá uma oportunidade para as empresas de televisão, pois poderão desenvolver aplicativos específicos, novos conteúdos multimédia e tornar os seus programas interactivos utilizando as novas capacidades do equipamento. Para os operadores de serviços de televisão por subscrição será uma ameaça pois perderão o exclusivo de acesso a conteúdos através da sua *set-top-box*.

Evolução na Medição de Audiências

A medição de audiências não está apenas a mudar para incorporar a *timeshifted tv*. Terá de acompanhar as tendências tecnológicas e de consumo. A Internet permitiu aos anunciantes saber quem interage com os seus anúncios, avaliar a performance dos seus investimentos publicitários e segmentar as campanhas de uma forma sem precedentes. Também a indústria de televisão terá de evoluir no sentido de responder à procura de mais informação e eficiência no investimento publicitário.

Análise SWOT ao negócio das empresas de televisão de sinal aberto

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Marcas fortes e de Confiança, com laços com o consumidor; • Conteúdos Valorizados pelo consumidor; • <i>know-how</i> na produção de entretenimento e informação; • Capacidade de Produção; • Capacidade de Projecção dos seus conteúdos. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Focus</i> no canal de distribuição <i>broadcast</i> pode ser obstáculo a posicionamento nas novas plataformas; • Elevada dependência e orientação a publicidade <i>spot</i>; • Baixa informação e eficiência relativamente ao investimento publicitário comparativamente à Internet.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Novos equipamentos de consumo de vídeo; • Novas plataformas de distribuição de conteúdos; • <i>DVR/Timeshifting</i>: audiência para lá da emissão (consumidor escolhe quando ver o conteúdo permitindo também maior fidelização ao mesmo); • Novo televisor activo potencia maior interactividade e novos conteúdos multimédia; • Redes sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragmentação da Audiência (novos <i>players</i>, especialização de canais, mais conteúdos); • Fuga de investimento publicitário para novas plataformas digitais; • Novo televisor possibilita acesso a infindável número de conteúdos via Web; • Reduzido crescimento económico; • Multitarefa.

Tabela 16. – Análise SWOT ao negócio das empresas de televisão de sinal aberto.

Tópicos de Acção

- ▶ Estratégia de distribuição de conteúdos multi-plataforma;
- ▶ Desenvolver novos formatos de publicidade;
- ▶ Diversificar as fontes de rendimento obtendo rendimentos directamente do consumidor (ênfase no VOD e serviços de subscrição), criar relações directas com o consumidor e transversais às várias plataformas de distribuição/consumo;
- ▶ Adaptar conteúdos e programação à nova realidade tendo em conta as especificidades de cada plataforma e equipamento de consumo, apostar em nichos de mercado e conteúdos dirigidos a segmentos-alvo específicos;
- ▶ Utilizar as novas capacidades do televisor (e equipamentos interligados) para tornar os conteúdos interactivos, distribuir novos conteúdos, conteúdos de valor acrescentado e criar novos formatos de publicidade;
- ▶ Tirar partido das Redes Sociais, potenciando uma experiência de consumo partilhada, promovendo e incorporando novas funcionalidades nos conteúdos;

5 Proposta de Modelo de Avaliação da Performance Financeira na Indústria de Televisão

Neste capítulo pretende-se propor e apresentar um modelo de organização da informação financeira capaz de responder não apenas às necessidades actuais da gestão do sector, mas também aos novos desafios que se colocam às organizações, tendo em vista uma gestão dinâmica e eficaz do negócio, orientada à criação de valor.

Tendo por base o enquadramento teórico e conceptual introduzido no capítulo 1, as características tradicionais e as tendências do negócio apresentadas, serão propostas as bases do sistema de informação da contabilidade de gestão, identificando os segmentos mais adequados à realidade do negócio, definindo metodologias a adoptar no apuramento de rendimentos e gastos e definindo modelos de afectação aos múltiplos segmentos.

Não sendo o modelo organizacional o primeiro objecto de estudo deste trabalho, introduzem-se algumas propostas de organização para as empresas deste sector, com vista a orientar a sua estrutura para o novo paradigma deste mercado, de forma a alavancar a capacidade de resposta face às tendências identificadas e à criação de valor no novo ambiente.

Com base no modelo proposto pretende-se cumprir o objectivo do projecto, apresentando um modelo capaz de permitir uma avaliação eficaz da performance financeira na indústria de televisão, orientado para o futuro e preparado para os novos desafios do sector.

5.1 – O modelo de organização

Poderemos resumir o cenário traçado no capítulo anterior no seguinte esquema:

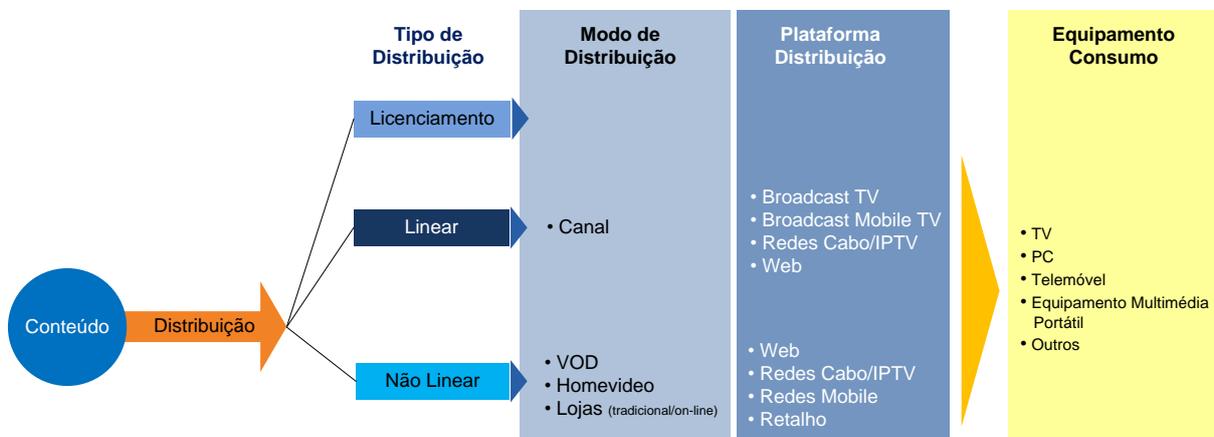


Figura 5. – Diagrama de distribuição de conteúdos no novo ambiente.

Tradicionalmente as empresas de televisão estão organizadas em torno dos canais de distribuição, ou seja, dos seus canais de emissão de televisão, que eram, até há bem pouco tempo, os meios exclusivos de distribuição dos seus conteúdos. Com o novo contexto, onde são vários os modos e plataformas de distribuição de conteúdos, surge a necessidade de um novo modelo de organização, orientado para o conteúdo e não para o canal de distribuição. Assim sendo, a proposta vai no sentido da organização em unidades de negócio de conteúdos (UNC), colocando o *focus* no conteúdo, assumindo a responsabilidade pela sua gestão e planeamento da distribuição nas várias plataformas.

O modelo tradicional de organização orientado exclusivamente, ou maioritariamente, à emissão, não se apresenta adequado ao novo contexto multi-plataforma. Com esta nova abordagem será possível às empresas tirar partido das características de cada plataforma, assegurar presença dos seus conteúdos nas plataformas onde se encontram os consumidores e onde os anunciantes querem também estar.

Nas empresas de televisão existe habitualmente uma direcção para um canal de televisão com um orçamento anual para a sua grelha de programas a transmitir. Supondo um canal denominado TVG1 - ao qual corresponderia a direcção de programas da TVG1 - no novo modelo seria convertida na Unidade de Negócio de Conteúdos TVG1.

Os nomes dos canais de televisão são geralmente marcas fortes, reconhecidas pelo público, identificadoras de características dos seus conteúdos e com elevada afinidade com a sua audiência. Desta forma, faria todo o sentido manter a organização em torno da marca, alterando, no entanto, a orientação para a distribuição multi-plataforma dos seus conteúdos. Neste contexto, deixa de fazer sentido um orçamento exclusivamente orientado para a grelha de emissão *broadcast*, para dar lugar ao orçamento da UNC – Unidade de Negócio de Conteúdos – contemplando a aquisição, produção e distribuição multi-plataforma de conteúdos.

Numa primeira fase, a atenção principal das UNC continuará a incidir sobre o tradicional canal de emissão, dado o menor peso nos rendimentos das restantes plataformas. No entanto, as restantes plataformas e modos de consumo de conteúdos vídeo continuarão a crescer, ficando desde já assegurada uma orientação estratégica capaz de dar resposta aos novos desafios e tendências do consumidor. A estratégia de organização proposta visa tirar o máximo proveito da força que geralmente têm as marcas dos canais de *broadcast* e que se apresentam como uma relevante vantagem competitiva para os seus conteúdos no novo

contexto, não apenas como marca, mas também como elemento fundamental para a projecção dos conteúdos. Este modelo pretende igualmente orientar o gestor para uma visão multi-plataforma de concepção e distribuição de conteúdos para que possa, assim, identificar e explorar potencialidades de uma forma que não seria possível encarando as novas plataformas como secundárias e com vista apenas à recolocação do conteúdo emitido.

A organização das UNC não terá obrigatoriamente de corresponder a cada canal de emissão podendo organizar-se de acordo com o conteúdo gerido, por exemplo, informação ou um conjunto de canais onde, pelas suas características e objectivos, faça sentido uma gestão integrada de conteúdos. Por outro lado, poderão existir canais de emissão onde são distribuídos conteúdos de várias UNC.

Para executar esta mudança, a definição de outras estruturas *core* no processo e a sua articulação com as UNC seria fundamental:

Estrutura	Funções
Meios e Operações de Produção	<ul style="list-style-type: none"> Gestão dos meios e operações de produção de acordo com as necessidades e solicitações das UNC.
Unidade de Negócio de Conteúdos	<ul style="list-style-type: none"> Definir a estratégia de conteúdos a adoptar; Investigação e Desenvolvimento de Formatos/Conteúdos; Aquisição de conteúdos; Produção de conteúdos; Gestão de direitos; Planear a distribuição de conteúdos nas várias plataformas, seleccionando quais se destinam a cada uma; Avaliação da rendibilidade e performance dos conteúdos;
Operações de Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar a operacionalização da distribuição de conteúdos, de acordo com o plano das UNC, nas várias plataformas de distribuição.
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Comercialização do espaço publicitário e outras formas de obtenção de rendimentos, de acordo com o plano de cada UNC, nos vários formatos e plataformas.

Tabela 17. – Estruturas organizacionais core e suas funções.

5.2 – Segmentos de Análise

A definição dos segmentos visa permitir uma análise multi-dimensional sob os diversos eixos críticos do negócio. Tendo como objectivo conhecer as fontes geradoras ou destruidoras de valor e realizar um acompanhamento económico e financeiro com vista a uma gestão mais eficiente, propõe-se, neste trabalho, um modelo de segmentos baseado nas quatro dimensões introduzidas por Rodrigues, J. A. e Simões, A. (2008): Negócio, Mercado, Processos e Organizacional.

Os segmentos e as várias perspectivas de análise propostas pretendem responder às necessidades de informação do novo contexto do mercado de televisão, considerando os

conteúdos e as várias formas de os fazer chegar ao consumidor, garantindo ao gestor uma visão global do negócio num contexto multi-plataforma.

Dimensão Negócio

No mercado de televisão os produtos são os conteúdos, ou seja, os programas. O programa é o principal alvo de investimento e responsável pela geração de rendimentos neste negócio tornando-se, assim, fundamental uma análise da sua performance de forma a conhecer quais, e em que medida, criam ou destroem valor.

Para além do programa em si, uma análise por episódio (quando exista) será também importante de forma a permitir avaliar diferentes performances entre os mesmos. Alguns atributos relativos aos programas são também importantes perspectivas de análise, pois permitirão compreender diferentes performances de acordo com a forma e tipologia dos programas. Poderia aqui ser feita uma analogia, por exemplo, com as linhas de produtos em outras indústrias.

Numa óptica de negócio propõe-se então o modelo de análise:

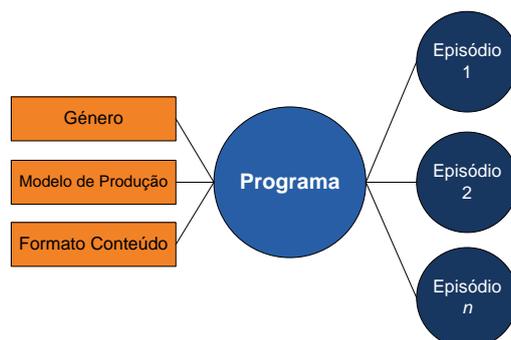


Figura 6. – Perspectivas de análise decorrentes do segmento programa.

Segmento	Descrição
Programa	O programa em si, identificando um único episódio ou a totalidade da série de programas quando se trate de programas com episódios.
Outras Perspectivas de análise decorrentes do Segmento	
Género do Conteúdo	Infantil, Informação Diária, Desporto, Documentários, Ficção Nacional, Ficção Estrangeira, entre outros.
Modelo de Produção	Classificação com explicação detalhada no ponto 5.3.1
Formato do Conteúdo	Noticiário, Concurso, Novela, Série, Magazine, entre outros.
Outras Perspectivas de análise com maior nível de detalhe	
Episódio	Cada uma das partes na qual se divide o conteúdo.

Tabela 18. – Segmento decorrente da dimensão Negócio e outras perspectivas de análise.

Dimensão Mercado

Num contexto multi-plataforma, com várias formas de fazer chegar o conteúdo ao consumidor, releva-se como eixo fundamental de análise o canal de distribuição dos

conteúdos. Será a distribuição dos conteúdos que permitirá obter rendimentos dos mesmos. Por outro lado, será com a distribuição que se dará o consumo do *stock* de conteúdos que representará um gasto. Conhecer a capacidade de cada canal de distribuição em gerar ou destruir valor para o negócio será assim fundamental.

Importa recordar que a generalidade dos conteúdos licenciados para televisão tem um número limitado de distribuições (limitação de exibições em programação linear). Surge então a maximização da performance de cada exibição, através da opção de distribuição seleccionada, como um factor crítico de sucesso.

Outras perspectivas de análise relacionadas com a distribuição serão também relevantes. Um canal de distribuição utiliza uma plataforma de distribuição para fazer chegar os conteúdos ao consumidor. Será, assim, importante obter uma visão conjunta da performance dos vários canais agrupados por plataforma de distribuição. O tipo e o modo de distribuição serão também importantes eixos de análise.

Segmento	Descrição
Canal de Distribuição	O canal através da qual o conteúdo é entregue ao consumidor.
Perspectivas de análise decorrentes do Segmento	
Tipo de Distribuição	Programação Linear ou Não Linear
Modo de Distribuição	O modo como o conteúdo é entregue ao consumidor.
Plataforma de Distribuição	A plataforma através da qual o conteúdo chega ao consumidor.

Tabela 19. – Segmento decorrente da dimensão Mercado e outras perspectivas de análise.

O canal de distribuição é, nesta perspectiva, o eixo principal de análise, sendo disponibilizado sob uma plataforma de distribuição que poderá permitir vários modos e tipos de distribuição. A Plataforma de distribuição, o Modo de distribuição e o Tipo de distribuição surgem assim como atributos do canal de distribuição.

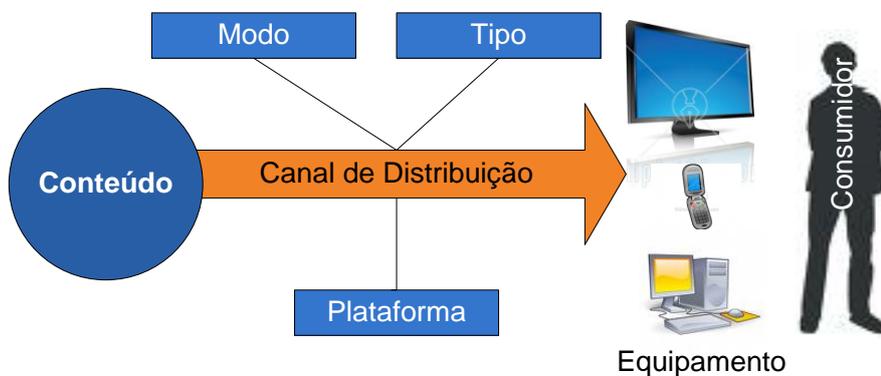


Figura 7. – Canal de Distribuição e outros atributos de análise relacionados.

No que respeita à distribuição linear – canais de emissão *broadcast* - existem características próprias, a partir das quais surge um eixo de análise único a este modelo de transmissão e

crítico ao negócio, que se baseia no momento de difusão. Os vários momentos de difusão não se repetem, assim sendo, é fundamental avaliar a performance dos vários momentos do dia utilizados para distribuir conteúdos de forma a conhecer se estes foram ou não geradores de valor para o negócio. Se em distribuição não linear é o consumidor que decide o momento de consumo, em programação linear a maximização da performance passa por transmitir o conteúdo no horário mais propício para obter a audiência desejada e maximizar os rendimentos. Note-se que a maximização dos rendimentos não se alcança com a maximização simples da audiência, mas sim com a conquista dos seus segmentos mais rentáveis.

Este eixo de análise é fundamental para avaliar a performance de uma grelha de programas, podendo ser dividido por faixas horárias (*timeslots*) e agrupado em *daypart*, ou seja, diversas partes do dia definidas de acordo com as características do mercado.

Para além dos vários momentos de difusão, em programação linear, poderá ainda importar avaliar a performance de cada distribuição do conteúdo, pois será através desta que se gerarão gastos e rendimentos e, como foi anteriormente referido, na maioria das situações contratadas os direitos de exibição de um programa são adquiridos em número limitado.

Segmento	Descrição
<i>Timeslot</i>	Faixas horárias de difusão.
Outras Perspectivas de análise decorrentes do Segmento	
<i>Daypart</i>	Divisão do dia em vários blocos de acordo com características de mercado.
Perspectivas de análise com maior nível de detalhe	
Exibição de Conteúdo	Emissão de cada <i>run</i> de um programa.

Tabela 20. – Segmento decorrente da dimensão Negócio em programação linear e outras perspectivas de análise.

Sendo este segmento decorrente da especificidade da programação linear, para que possa ser implementado correctamente, terá igualmente de abranger a programação não linear. Serão então adicionados objectos de valor que comportem os gastos e rendimentos deste tipo de distribuição.

Dimensão Processos

Os sistemas tradicionais de afectação de gastos podem conduzir a distorções resultantes dos critérios de imputação escolhidos. Entre outras limitações, focalizam-se nas formas de imputação de gastos, colocando pouco ênfase na gestão dos recursos e no controlo da sua rendibilidade e utilizam chaves de repartição arbitrárias baseadas, por exemplo, nas quantidades produzidas sem tomar em consideração os verdadeiros factores geradores de gastos. Como alternativa a este modelo surge o CBA – Custeio Baseado nas Actividades. Este

modelo baseia-se nos conceitos de processo e actividade, permitindo atribuir com elevado rigor os níveis de consumo dos recursos aos processos e actividades realizadas. Os gastos são primeiramente atribuídos a actividades, sendo estas depois atribuídas a outros objectos de valor: as actividades consomem recursos e os produtos resultam das actividades (Jordan *et al.*, 2007).

Não sendo o CBA objecto de estudo neste trabalho, recomenda-se este modelo não apenas como forma de melhorar a informação financeira da empresa, mas também como forma de contribuir para a melhoria da competitividade da organização. Através da reengenharia de processos o CBA poderá conduzir a organização a uma utilização mais eficiente dos recursos e, conseqüentemente, a uma melhoria da rendibilidade.

Dimensão Organizacional

Não pretendendo este trabalho dedicar-se a um estudo exaustivo relativamente a centros de responsabilidade, entende-se ser este o modelo mais adequado para a organização da informação financeira na dimensão organizacional, sobretudo para aplicação às UNC.

De acordo com o modelo apresentado por Jordan *et al.* (2007), os centros de responsabilidade podem ser classificados conforme apresentado no quadro seguinte e de acordo com o poder de decisão do gestor do centro:

Classificação	Características	Avaliação da Performance Financeira
Centro de Custos	O responsável do centro tem poder de decisão sobre os gastos do mesmo.	Gastos Directos (Controlo de custos).
Centro de Resultados	O gestor tem capacidade de decisão sobre a utilização dos recursos – gerando gastos – e sobre as vendas – gerando rendimentos.	Margem de Contribuição do Centro (Rendimentos - Gastos).
Centro de Investimento	O responsável tem poder de decisão sobre gastos, rendimentos e também sobre activos e passivos.	Margem de Contribuição Residual, ou seja, considerando resultado e investimento.

Tabela 21. – Classificação de centros de responsabilidade, suas características e indicadores de avaliação da performance financeira.

As UNC terão como responsável um gestor cujas decisões relativamente à distribuição de conteúdos gerarão gastos e rendimentos. Além disso, este responsável tomará também decisões relativamente à aquisição de conteúdos (investimento) e aos modelos de negócio associados, por exemplo, prazos e condições de pagamento ou recebimento. Assim sendo, decide sobre um conjunto de recursos que se traduzem financeiramente em termos de activos e passivos. O *stock* de conteúdos de cada UNC fará parte do seu activo. Podemos assim classificar uma UNC como um centro de investimento.

Síntese

Podemos sintetizar a organização por segmentos proposta e as restantes perspectivas relevantes de análise no seguinte esquema:

Negócio		Mercado	
Programa	<ul style="list-style-type: none"> • Género • Modelo de Produção • Formato do Conteúdo • Episódio 	Canal de Distribuição Timeslot	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de Distribuição • Modo de Distribuição • Plataforma de Distribuição • Daypart
Processos		Organização	
Actividades (CBA)		Centros de Responsabilidade	

Tabela 22. – Síntese do modelo de organização por segmentos proposto.

5.3 – Afecção e Reconhecimento de Gastos nos Segmentos

Foram anteriormente introduzidas algumas características deste negócio. Desde logo, em *broadcast* o aumento do número de consumidores não aumenta o gasto, ou seja, o gasto será o mesmo existam dez pessoas a assistir a um programa ou um milhão. Por outro lado, não tendo os conteúdos existência física e podendo ser distribuídos de forma digital - o conteúdo pode ser entregue a tantos consumidores quantos os que o desejarem (ignoram-se aqui constrangimentos de largura de banda ou outras restrições tecnológicas) - o conceito tradicional de inventário ganha um novo sentido. Com estas características, sem um consumo físico efectivo e mensurável como o verificado na maioria dos negócios onde as existências são efectivamente reduzidas pelas vendas, o modelo de negócio de conteúdos digitais coloca o *focus* no período durante o qual o conteúdo pode ser distribuído e no número de vezes que o mesmo pode ser exibido em *broadcast*. Aos conteúdos digitais acresce ainda uma outra característica, um novo conteúdo pode incorporar partes de outros sem que os originais se gastem (sons, imagens, vídeos, entre outros). Neste contexto, este trabalho tentará abordar o gasto destes produtos intangíveis, tentando apresentar os principais problemas que se apresentam e propor soluções.

Na afectação de gastos e rendimentos aos segmentos será utilizado o modelo da contribuição. Este modelo, apresentado em detalhe na componente teórica deste trabalho, concluiu-se como o mais válido para a organização da informação, entre outros factores, por não distorcer os gastos de cada segmento através da imputação de gastos comuns (actividades de suporte e outras) com base em critérios arbitrários que influenciam directamente os resultados apurados e dependentes da base de imputação utilizada. Assim sendo, apenas os gastos directos de cada

segmento lhe serão imputados, colocando o *focus* no valor gerado por cada segmento e na sua contribuição para os gastos comuns. Este modelo contempla ainda o custo do capital utilizado pelos activos económicos de cada segmento.

5.3.1 – Afecção de Gastos a Conteúdos

Existem diversos tipos de programas que decorrem, entre outras características, do tipo de conteúdos e da forma de produção. Este ponto tentará distinguir vários tipos de programas e propor uma classificação denominada Modelo de Produção. Pretende-se com esta classificação identificar vários modelos de produção de programas, de acordo com os seus gastos, e propor especificidades na afecção dos mesmos sempre que tal se justifique.

Licenciamento de Programas Prontos

Muitos dos conteúdos distribuídos pelas empresas de televisão são adquiridos a terceiros, normalmente grandes produtoras internacionais que comercializam filmes, séries, novelas, documentários e outros programas. A empresa de televisão adquire o direito de exibir o programa durante um período de tempo e por um número geralmente limitado de exibições. O valor do licenciamento será, assim, o gasto mais relevante para este tipo de conteúdos. A acrescer a este valor poderão existir outros gastos relacionados com o tratamento e localização do conteúdo (legendagem, dobragem, entre outros). Importa ainda referir que, muitas vezes, os contratos de licenciamento respeitam não apenas a um programa, mas a um pacote, por exemplo, vários filmes ou séries.

Programas Produzidos a partir da Aquisição de Direitos de Transmissão

Muitos programas de televisão têm por conteúdo a transmissão, habitualmente em directo, de eventos, como, por exemplo, eventos desportivos ou concertos de música. Este modelo diverge do licenciamento de programas prontos no sentido em que a empresa de televisão não adquire um programa “pronto”, mas o direito de recolher as imagens e transmitir o evento. Toda a produção do conteúdo e respectivos gastos serão geralmente assegurados pela empresa de televisão. Neste modelo enquadra-se habitualmente a transmissão de jogos de futebol. Os direitos de transmissão são geralmente comercializados em pacote, por exemplo, competições, campeonatos, torneios, entre outros.

O valor dos direitos de transmissão representa, geralmente, uma grande parte dos gastos associados a este tipo de conteúdos. Nos casos em que o contrato de aquisição de direitos não especifique o valor de cada evento e englobe vários eventos, a distribuição deverá ser realizada igualmente pelo número de eventos. Se o potencial de rendimentos a obter com cada

um dos eventos englobados registar assimetrias assinaláveis, deverá ser utilizada a proporção dos rendimentos esperados para a repartição dos gastos entre os vários eventos.

Programas de Autoria e Produção Próprias

Enquadram-se neste modelo todos os programas produzidos pela empresa cujo formato lhe pertence. Sendo da sua autoria não são devidos direitos a terceiros. Programas como debates, magazines ou *talk-shows* enquadram-se habitualmente neste modelo. Os principais gastos relacionados com este modelo de programas, para além da produção técnica, podem estar relacionados com participações, por exemplo, actores, apresentadores, cantores, músicos, comentadores ou outros. Podem ainda existir *royalties* ou direitos conexos decorrentes da utilização de músicas, imagens ou outros elementos.

Programas com Produção de Formatos Adquiridos

Em muitas situações, as empresas de televisão adquirem a terceiros o direito de produzir e transmitir determinados formatos de programas. O nível de envolvimento do detentor dos direitos na produção poderá ser variável. Este modelo pode aplicar-se, por exemplo, a concursos ou *reality-shows*, podendo também verificar-se na produção local de séries ou novelas originalmente criadas por outras empresas. Os gastos relativos aos direitos respeitantes ao formato poderão ter neste modelo um peso relevante.

Programas de Informação Diária

Os programas de informação diária, habitualmente conhecidos como noticiários, apresentam especificidades relativamente aos restantes programas. A maioria das estações de televisão transmite vários noticiários ao longo do dia que incluem peças/reportagens produzidas ou editadas pela estação. Os vários noticiários ao longo do dia acabam, assim, por incluir as mesmas peças, ainda que possam sofrer alguma alteração. As peças dos noticiários têm maioritariamente origem nas reportagens realizadas ou nas imagens de agências/canais internacionais como a Reuters ou a CNN. Os gastos a elas associados estão relacionados com a produção (recursos humanos, equipamentos, deslocações e outros) ou com o valor cobrado pelas agências/canais, habitualmente, sob a forma de *fees* periódicos (anuais, trimestrais, ou outros) podendo, pontualmente, verificarem-se outros modelos.

Dadas as características apresentadas, não faria sentido apurar o gasto deste tipo de programas individualmente por cada noticiário do dia, uma vez que, os mesmos conteúdos são partilhados entre os vários programas. Qualquer tipo de distribuição arbitrária conduziria forçosamente a conclusões erradas. Propõe-se assim a afectação destes gastos a um objecto de

custeio, do segmento programas, denominado “Informação Diária – Comuns” que agregará todos estes gastos comuns.

Na produção de programas de informação diária os gastos com comunicações são representativos, nomeadamente, os relativos a transmissões via satélite. Quando as comunicações têm por objectivo o envio de peças ou outras actividades não directamente relacionadas com nenhum programa especificamente, os gastos relacionados devem seguir o modelo apresentado anteriormente. Caso se trate de reportagens em directo para um noticiário específico os gastos devem ser afectos ao programa a que se destinam.

Uma outra característica diferencia este tipo de programas dos restantes: o modelo de gestão da produção de programas de informação diária, contrariamente aos restantes, enquadra-se sobretudo num modelo de gestão de operações e não de gestão de projectos.

Síntese

Em síntese, quando os gastos envolvem mais do que um programa, vários eventos ou episódios, em que não é identificável de forma individual o valor atribuído a cada, devem ser repartidos de igual forma entre a totalidade de programas/episódios envolvidos. Como excepções a esta regra propõe-se:

- Nos programas de Informação Diária, dadas as características apresentadas, a afectação de gastos deverá ser realizada a um objecto de custeio com o mesmo nome e não directamente ao programa;
- Nos gastos relativos a direitos de exibição ou transmissão de eventos, adquiridos em pacote, sem discriminação do valor de cada um e que possuam assimetrias no potencial de rendimentos, devem afectar-se os gastos de acordo com a proporção dos rendimentos esperados.

Modelo de Produção	Exemplos	Gastos Característicos
Licenciamento de Programas Prontos	Filmes, séries, novelas, documentários.	Direitos de Exibição
Programas Produzidos a partir da Aquisição de Direitos de Transmissão	Transmissão directa de eventos desportivos; espectáculos musicais.	Direitos de Transmissão
Programas de Autoria e Produção Próprias	<i>Talk-shows</i> , magazines, debates, novelas.	Participações (Actores, Apresentadores, Comentadores, Figurantes, Cantores e Músicos)
Programas com Produção de Formatos Adquiridos	Concursos, <i>Reality-Shows</i> , séries, novelas.	Direitos do Formato
Programas de Informação Diária	Noticiários.	Produção de Peças Agências de notícias Comunicações
Outros	Outros programas não enquadráveis nas classificações anteriores.	

Tabela 23. – Tipologias por Modelo de Produção de programas e gastos característicos.

5.3.2 – Afecção e Reconhecimento de Gastos Com a Distribuição de Conteúdos

Os custos associados a conteúdos, sejam direitos de exibição, direitos de transmissão ou quaisquer outros, devem ser registados como inventários, uma vez que, de acordo com a NCRF 18, representam activos detidos para venda no decurso da actividade da empresa e consumíveis a ser aplicados na prestação de serviços.

O gasto será reconhecido e afecto aos objectos de valor com a distribuição dos conteúdos, seja esta a sua exibição num canal de emissão ou a disponibilização via *vídeo-on-demand*. Estando os rendimentos associados à distribuição, esta solução está alinhada com a NCRF 18, assegurando o reconhecimento dos gastos no período em que o rédito é reconhecido.

Nos programas licenciados que tenham como base o licenciamento de um formato ou direitos de transmissão e num ambiente multi-plataforma, os vários canais de distribuição, nos quais a empresa pretende distribuir o conteúdo, devem estar presentes na negociação do licenciamento, podendo estar devidamente identificados os valores relativos a cada plataforma no contrato. Se para a emissão num canal *broadcast* o modelo habitual de compra está associado ao número de exibições, para outros canais de programação não linear este modelo não teria sentido, podendo estar relacionado com o número de consumidores e/ou período de distribuição.

Com a distribuição de um programa o gasto deverá ser registado nos vários segmentos de acordo com a proposta apresentada: programa, canal de distribuição, *timeslot* e centro de responsabilidade.

Não sendo o objecto de valor proposto para os gastos comuns de Informação Diária um programa em si mesmo, o seu gasto seria reconhecido diariamente, uma vez que, em princípio, todos os dias são distribuídos programas deste tipo.

Implementando a NCRF 18, os inventários devem ser mensurados pelo mais baixo entre o valor de custo ou valor realizável líquido. Desta forma, em resultado de alterações das condições de mercado, caso o valor do custo de um programa seja superior ao potencial de receitas espectáveis com o programa, deverá ser reduzido o custo dos inventários (*write-down*) para o valor realizável líquido. Esta situação poderá ocorrer, por exemplo, com a existência de algum motivo que conduza à perda de interesse e potencial de audiência de um programa. A ocorrer um ajustamento de inventário para o valor realizável líquido, o montante deverá ser reconhecido como um gasto do período em que ocorreu o ajustamento.

Reconhecimento dos Gastos de Conteúdos com Várias Exibições

Podendo um conteúdo ser exibido por várias vezes em programação linear, não faria sentido o reconhecimento da totalidade dos seus gastos com a primeira exibição/distribuição, uma vez que, deverá gerar rendimentos em cada exibição. O gasto deverá ser reconhecido na proporção dos rendimentos esperados com cada exibição.

Em programação não linear, em princípio, não existirão limitações ao nível do número de distribuições, sendo a limitação principal o período durante o qual o conteúdo poderá ser distribuído. Dando resposta às características dos dois tipos de distribuição, propõe-se o seguinte modelo para reconhecimento dos gastos:

Tipo de Distribuição	Número de Exibições	Modelo de Afectação de Gastos
Programação Linear	Programa com uma exibição única	Reconhecimento da totalidade do gasto com a única exibição.
	Programa com várias exposições em número identificado	Afectação do gasto de acordo com a expectativa de rendimentos de cada exibição, por exemplo, 60% na primeira exibição e 40% na segunda exibição.
	Programa Sem Limite de Número de Exibições	Afectação do gasto ao longo do período de exibição do programa. Programa exibido por inúmeras vezes durante o período licenciado (exemplo: canais de subscrição que repetem inúmeras vezes filmes, séries ou desenhos animados).
Programação Não Linear		Afectação do gasto ao longo do período de distribuição do programa. Por exemplo, durante os meses nos quais o conteúdo é disponibilizado.

Tabela 24. – Modelo de reconhecimento de gastos por tipo de distribuição.

Reconhecimento de Gastos para Conteúdos Distribuídos em Vários Canais de Distribuição

No segmento canais de distribuição os gastos deverão ser repartidos de acordo com a expectativa de rendimentos para cada canal ou, quando existam gastos directamente relacionados com o canal de distribuição, devem ser registados exclusivamente no respectivo canal.

Reconhecimento de Gastos no segmento *Timeslot*

Os gastos afectos aos conteúdos, aquando da sua distribuição, devem ser afectos proporcionalmente aos *timeslots* em que são distribuídos. Supondo um programa com início de exibição às 19:45 e fim às 20:45, a afectação dos gastos deverá ser: 19:00-20:00: 25%; 20:00-21:00: 75%.

5.4 – Afecção de Rendimentos aos Segmentos

Fontes e Formas de Obtenção de Rendimento

Numa empresa de televisão poderemos resumir as principais fontes de rendimento às seguintes:

- **Publicidade/Anunciante** - Entidade que remunera a empresa de televisão pela publicitação de uma marca, produto ou serviço, à audiência.
- **Consumidor** – O consumidor final do conteúdo.
- **Distribuidor** - Os operadores de plataformas Cabo/IPTV, mobile ou outras que distribuem os conteúdos.
- **Licenciamento** – Uma entidade que é licenciada para produção ou exibição de um conteúdo.

Sintetizando o que foi exposto em capítulos anteriores, são várias as formas de obtenção de rendimentos:

Fonte	Forma
Publicidade/Anunciante	Spots em <i>break</i>
	Patrocínio de Conteúdos
	<i>Product Placement / Soft Sponsoring</i>
	<i>Split Screen</i>
	Publicidade Virtual
	Televentas
Consumidor	Micro-Espaços
	Subscrição de canais de acesso restrito
	<i>Pay-Per-View</i>
	Pagamento de conteúdos em regime <i>video-on-demand</i>
	Passatempos interactivos associados a serviços de valor acrescentado
Distribuidor	Compra de conteúdos (em suporte físico ou digital)
	Compra de <i>merchandising</i> ou outros produtos
Licenciamento	Remuneração pela distribuição de um canal
	Remuneração pela distribuição de conteúdos, por exemplo, em regime VOD
	Licenciamento de Programas
	Licenciamento de Formatos
	Cedência de Direitos de transmissão de eventos

Tabela 25. – Fontes e formas de obtenção de rendimentos numa empresa de televisão.

A um canal de distribuição podem estar associadas várias fontes de rendimento, por exemplo, um canal de subscrição poderá ter como rendimento as subscrições pagas pelos consumidores e, simultaneamente, transmitir blocos publicitários.

Alguns rendimentos podem ser partilhados com outras entidades, por exemplo, nos serviços interactivos de valor acrescentado (SMS, IVR ou outros) o valor pago pelo consumidor será repartido entre a empresa de televisão e o operador de telecomunicações. O mesmo poderá

sucedem noutras situações, como os serviços VOD pagos, onde o rendimento poderá ser partilhado com o distribuidor do conteúdo.

Apesar das fontes de rendimento apresentadas serem as mais comuns para uma empresa de televisão, podem existir outras, como as provenientes de prestações de serviços a terceiros, subsídios, participações estatais ou de outras entidades, entre outros. Numa empresa de televisão de serviço público o peso dos rendimentos com origem no estado será certamente elevado senão mesmo a única ou maior fonte de rendimentos.

Reconhecimento de Rendimentos no segmento Programas

Os rendimentos directamente associados a um programa deverão ser reconhecidos com a distribuição do mesmo. No caso da publicidade, esta regra deverá aplicar-se para *breaks* no meio do programa ou outros formatos de publicidade (patrocínios, *split-screen*, colocação de produto, entre outros).

Na distribuição linear existem, habitualmente, blocos publicitários entre dois programas. A proposta de afectação destes rendimentos vai no sentido da repartição dos rendimentos entre os dois programas. Grande parte da audiência de um bloco publicitário após um programa dever-se-á ao programa que o antecedeu, no entanto, existirão certamente telespectadores a aguardar o início do programa que se segue. Não será possível aferir correctamente a proporção da audiência enquadrável em cada uma das situações, podendo antecipar-se que o comportamento será variável consoante os programas em causa. Deste modo, opta-se pela solução que se apresenta como a mais equilibrada.

Reconhecimento de Rendimentos no segmento Timeslot

À semelhança da solução proposta para os gastos, os rendimentos devem ser reconhecidos no *timeslot* em que foram distribuídos – no caso de *spots* – ou no *timeslot* em que foi realizada a distribuição do conteúdo ao qual estão associados, no caso de patrocínios ou outra forma de publicidade *non-spot*. Rendimentos *non-spot* associados a programas, como patrocínios ou *product-placement*, devem seguir a mesma regra de afectação proposta para os programas, ou seja, a repartição proporcional de acordo com o tempo do programa emitido em cada *timeslot*.

Reconhecimento de Rendimentos no segmento Canal de Distribuição

Os rendimentos devem ser reconhecidos no canal através do qual foram gerados, estejam ou não integrados nos conteúdos.

5.5 – Análise da Performance Financeira por Segmentos

5.5.1 - Introdução

Segmento Canais de Distribuição

Com o propósito de demonstrar a implementação do modelo proposto será considerada uma empresa de televisão fictícia denominada TVG – Televisão Global, compreendendo os seguintes canais de distribuição:

Canal	Tipo	Modo	Plataforma	Descrição
TVG1	PL	Canal	Broadcast TDT	Canal generalista emitido em sinal aberto através da rede de difusão digital.
TVGN	PL	Canal	Plataformas de Subscrição	Canal de Notícias distribuído através de serviços de tv por subscrição (cabo/iptv).
TVGCine	PL	Canal	Plataformas de Subscrição	Canal de Cinema e Séries.
TVGWeb	PL	Canal	Web	Canal <i>WebTV</i> .
TVGmobile	PL	Canal	Broadcast TDT	Canal para equipamentos móveis.
Tvg.com/VOD	PNL	VOD	Web	<i>Video-on-demand</i> do portal da empresa.
Tvg.com/videtunes	PNL	Venda	Web	Comercialização digital de conteúdos on-line.
VOD Cabo/IPTV	PNL	VOD	Plataformas de Subscrição	<i>Video-on-demand</i> dos operadores de plataformas de subscrição.
VOD Mobile	PNL	VOD	Mobile	<i>Video-on-demand</i> dos operadores de redes de telemóveis.

Tabela 26. – Canais de distribuição da empresa de televisão fictícia TVG utilizada como exemplo de aplicação do modelo.

Legenda: PL- Programação Linear; PNL – Programação Não Linear.

Muitos dos gastos ou rendimentos poderão não ser directamente afectáveis a um dos canais de distribuição, assim, serão criados os seguintes objectos de valor “comuns” de forma a evitar a distribuição arbitrária de valores:

- Comuns Programação Linear – *Broadcast*
- Comuns Web
- Comuns VOD
- Comuns

Segmento *Timeslot*

Uma vez que o tipo de distribuição não linear não se enquadra neste conceito, será criado um objecto de custeio “Programação Não Linear” que irá agregar todos os gastos e rendimentos afectos a este tipo de distribuição. Será também criado um objecto de valor “Comuns Programação Linear” com o objectivo de agregar todos os gastos e rendimentos afectos a esse tipo de distribuição, porém, não afectos directamente a nenhum *timeslot*.

5.5.2 – Demonstração de Resultados por Segmento

Para a avaliação da performance por segmento, face ao enquadramento teórico introduzido anteriormente, entenderam-se como indicadores mais adequados o EVA® e a Margem de Contribuição Residual.

À excepção das UNC, os segmentos apresentados não contemplam activos e passivos. Assim sendo, para as UNC será utilizada a Margem de Contribuição Residual considerando, conseqüentemente, uma taxa de financiamento do activo económico para apuramento do custo do capital. Optou-se por esta medida em detrimento do EVA®, uma vez que, possui todas as vantagens deste indicador evitando, no entanto, a necessidade de apuramento do imposto por segmentos. Na avaliação dos restantes segmentos será utilizado, como indicador de performance, a Margem de Contribuição. Este indicador é idêntico à MCR não considerando, no entanto, o custo de financiamento do activo económico. Aplica-se, portanto, a segmentos que não contemplam activos e passivos, apurando-se, assim, o resultado operacional do segmento.

As demonstrações de resultado decorrem da aplicação de todo o modelo proposto. Apresentam-se nas páginas seguintes três exemplos de demonstração de resultados, no entanto, no anexo deste trabalho é apresentado um modelo de *reporting* para o sector que acaba por ser um resultado de todo o modelo proposto e um exemplo das várias perspectivas e dimensões de análise.

Demonstração de Resultados – Unidade de Negócio de Conteúdos TVG1

Demonstração de Resultados - Unidade de Negócio de Conteúdos TVG1										
	Período			Acumulado Ano			Período vs Homólogo N-1		Acum. Ano N vs Homólogo N-1	
	Real	Orçamento	Desvio %	Real	Orçamento	Desvio %	Real N-1	Variação %	Real N-1	Variação %
Rendimentos										
Publicidade Spot	4.325.389,14	4.750.000,00	-9%	12.676.167,43	14.250.000,00	-11%	5.282.455,67	-18%	15.847.367,00	-20%
Publicidade Non-Spot	1.355.108,96	1.220.000,00	11%	3.945.326,88	3.660.000,00	8%	1.423.982,00	-5%	4.271.946,00	-8%
Fees Distribuição (Cabo/IPTV/Outros)	225.000,00	225.000,00	0%	675.000,00	675.000,00	0%	225.000,00	0%	675.000,00	0%
Serviços Interactivos (SMS, IVR, outros)	618.808,37	585.000,00	6%	1.836.425,11	1.755.000,00	5%	556.927,53	11%	1.670.782,60	10%
VOD /Subscrição / Pay-per-view	990.093,39	800.000,00	24%	2.750.280,18	2.400.000,00	15%	643.560,71	54%	1.930.682,12	42%
Outros Rendimentos	536.300,59	553.000,00	-3%	1.408.901,77	1.659.000,00	-15%	623.960,00	-14%	1.871.880,00	-25%
Total dos Rendimentos	8.050.700,46	8.133.000,00	-1%	23.292.101,38	24.399.000,00	-5%	8.755.885,91	-8%	26.267.657,72	-11%
Gastos										
Gastos com Pessoal	1.492.090,42	1.500.000,00	-1%	3.879.435,09	4.500.000,00	-14%	1.566.694,94	-5%	4.700.084,82	-17%
Direitos Programas	1.177.106,38	1.200.000,00	-2%	3.531.319,13	3.600.000,00	-2%	1.318.359,14	-11%	3.955.077,43	-11%
Participações em Programas	956.398,93	950.000,00	1%	2.869.196,80	2.850.000,00	1%	1.004.218,88	-5%	3.012.656,64	-5%
Contratação de Serviços para Programas	919.614,36	850.000,00	8%	2.758.843,07	2.550.000,00	8%	1.057.556,51	-13%	3.172.669,53	-13%
Gastos Transmissão/Distribuição	662.122,34	665.000,00	0%	1.986.367,01	1.995.000,00	0%	662.122,34	0%	1.986.367,01	0%
Contratação de Pessoal Externo	846.045,21	900.000,00	-6%	2.538.135,63	2.700.000,00	-6%	913.728,83	-7%	2.741.186,48	-7%
Depreciações de Equipamentos	242.746,00	245.000,00	-1%	728.238,00	735.000,00	-1%	234.630,00	3%	724.630,00	0%
Outros Gastos	1.103.537,23	975.000,00	13%	3.310.611,69	2.925.000,00	13%	1.324.244,67	-17%	3.972.734,02	-17%
Total dos Gastos	7.399.660,86	7.285.000,00	2%	21.602.146,41	21.855.000,00	-1%	8.081.555,31	-8%	24.265.405,93	-11%
Margem de Contribuição	651.039,60	848.000,00	-23%	1.689.954,96	2.544.000,00	-34%	674.330,60	-3%	2.002.251,80	-16%
Custo de Financiamento dos Activos Económicos	31.624,25	30.700,89	3%	284.618,25	276.308,01	3%	30.863,58	2%	277.772,22	2%
Margem de Contribuição Residual	619.415,35	817.299,11	-24%	1.405.336,71	2.267.691,99	-38%	643.467,02	-4%	1.724.479,58	-19%
Activos Económicos										
Activos Fixos Médios	2.568.453,00	2.568.453,00	0%	7.705.359,00	7.705.359,00	0%	2.512.864,00	2%	7.538.592,00	2%
Necessidades em Fundo de Maneio										
Crédito Médio a Clientes	1.556.453,00	1.467.345,00	6%	4.669.359,00	4.402.035,00	6%	1.543.870,00	1%	4.631.610,00	1%
Crédito Médio de Fornecedores	-845.965,00	-745.620,00	13%	-2.537.895,00	-2.236.860,00	13%	-810.438,00	4%	-2.431.314,00	4%
Stock Médio de Conteúdos	2.456.345,00	2.250.000,00	9%	7.369.035,00	6.750.000,00	9%	2.401.530,00	2%	7.204.590,00	2%
Valor Médio da Produção em Curso	589.564,00	600.000,00	-2%	1.768.692,00	1.800.000,00	-2%	524.890,00	12%	1.574.670,00	12%
Total dos Activos Económicos	6.324.850,00	6.140.178,00	3%	18.974.550,00	18.420.534,00	3%	6.172.716,00	2%	18.518.148,00	2%

Considera-se uma taxa de financiamento dos Activos Económicos de 6%

Tabela 27. – Demonstração de Resultados por Unidade de Negócio de Conteúdos TVG1.

Demonstração de Resultados – TVG1 - Daypart

Demonstração de Resultados por Daypart - TVG1												
Daypart	Período			Acumulado Ano			Período vs Homólogo N-1			Acum. Ano N vs Homólogo N-1		
	Rendimentos	Gastos	MC	Rendimentos	Gastos	MC	Rendimentos	Gastos	MC	Rendimentos	Gastos	MC
Manhã	281.774,52	303.200,52	- 21.426,00	1.430.715,67	872.527,11	558.188,55	-12%	-16%	-2%	-14%	-15%	-15%
Almoço	929.855,90	404.267,36	525.588,54	1.907.620,89	1.163.369,48	744.251,40	-8%	-10%	-3%	-9%	-11%	-10%
Tarde	394.484,32	252.667,10	141.817,22	1.192.263,05	727.105,93	465.157,13	-16%	-1%	-1%	-16%	-1%	-11%
Acesso	845.323,55	673.778,93	171.544,61	3.179.368,15	1.938.949,14	1.240.419,01	-7%	-4%	-5%	-8%	-5%	-8%
Prime-Time	2.113.308,87	1.347.557,87	765.751,00	6.358.736,29	3.877.898,27	2.480.838,02	-3%	-2%	2%	-5%	-3%	-6%
Late-Night	845.323,55	235.822,63	609.500,92	1.112.778,85	678.632,20	434.146,65	-2%	-5%	-3%	-4%	-4%	-4%
Madrugada	225.419,61	151.600,26	73.819,35	715.357,83	436.263,56	279.094,28	3%	-11%	-2%	-1%	-12%	9%
Comuns PL	-	514.984,04	- 514.984,04	407.011,76	1.497.573,59	- 1.090.561,83	2%	-7%	3%	-1%	-6%	4%
Total	5.635.490,32	3.883.878,71	1.751.611,61	16.303.852,49	11.192.319,28	5.111.533,21	-8%	-9%	-1%	-11%	-11%	-9%

Tabela 28. – Demonstração de Resultados por Unidade de Negócio de Conteúdos TVG1 e daypart.

Demonstração de Resultados – Canais de Distribuição

Demonstração de Resultados por Canal de Distribuição													
Canal Distribuição	Período				Acumulado Ano								
	Rendimentos	Gastos	MC	MC / Rend.	Rendimentos			Gastos			Margem de Contribuição		
					Real	Orçamento	Desvio %	Real	Orçamento	Desvio %	Real	Orçamento	Desvio %
Programação Linear													
TVG1	3.481.294,19	2.317.428,18	1.163.866,01	33%	9.782.682,58	10.700.000,00	-9%	6.739.081,15	7.000.000,00	-4%	3.043.601,43	3.700.000,00	-18%
TVGN	856.210,81	617.980,85	238.229,96	28%	2.445.670,60	3.000.000,00	-18%	1.697.088,31	1.500.000,00	13%	748.582,29	1.500.000,00	-50%
TVGCine	1.016.210,81	308.990,42	707.220,38	70%	2.853.282,00	2.970.000,00	-4%	898.544,15	900.000,00	0%	1.954.737,85	2.070.000,00	-6%
TVGmobile	281.774,52	124.495,21	157.279,30	56%	815.205,55	850.000,00	-4%	360.032,08	400.000,00	-10%	455.173,47	450.000,00	1%
Comuns PL	-	514.984,04	- 514.984,04		407.011,76	500.000,00	-19%	1.497.573,59	1.500.000,00	0%	- 1.090.561,83	- 1.000.000,00	9%
Total P. Linear	5.635.490,32	3.883.878,71	1.751.611,62	31%	16.303.852,49	18.020.000,00	-10%	11.192.319,28	11.300.000,00	-1%	5.111.533,21	6.720.000,00	-24%
Programação Não Linear													
TVGweb	614.563,04	187.492,02	427.071,02	69%	1.746.907,60	1.700.000,00	3%	545.226,79	560.000,00	-3%	1.201.680,81	1.140.000,00	5%
tv.g.com VOD	362.281,52	134.495,21	227.786,31	63%	1.148.144,56	979.000,00	17%	391.112,07	400.000,00	-2%	757.032,49	579.000,00	31%
tv.g.com videotunes	191.140,76	92.495,21	98.645,55	52%	624.072,28	600.000,00	4%	268.976,07	285.000,00	-6%	355.096,21	315.000,00	13%
Comuns Web	60.380,25	496.996,60	- 436.616,35	-723%	180.690,76	150.000,00	20%	1.445.266,10	1.400.000,00	3%	- 1.264.575,34	- 1.250.000,00	1%
VOD Cabo/IPTV	824.563,04	101.990,81	722.572,23	88%	2.240.289,12	1.950.000,00	15%	296.589,27	300.000,00	-1%	1.943.699,85	1.650.000,00	18%
VOD Mobile	362.281,52	97.996,81	264.284,71	73%	1.048.144,56	1.000.000,00	5%	283.923,88	275.000,00	3%	764.220,68	725.000,00	5%
Comuns VOD	-	154.495,04	- 154.495,04		-	-	0%	349.271,57	300.000,00	16%	- 349.271,57	- 300.000,00	16%
Total P. Não Linear	2.415.210,14	1.265.961,70	1.149.248,44	48%	6.988.248,89	6.379.000,00	10%	3.580.365,75	3.520.000,00	2%	3.407.883,14	2.859.000,00	19%
Comuns	-	2.207.074,46	- 2.207.074,46		-	-	0%	6.621.223,38	6.300.000,00	5%	- 6.621.223,38	- 6.300.000,00	5%
Total	8.050.700,46	7.356.914,86	693.785,60	9%	23.292.101,38	24.399.000,00	-5%	21.393.908,41	21.120.000,00	1%	1.898.192,96	3.279.000,00	-42%

Tabela 29. – Demonstração de Resultados por Canais de Distribuição de Conteúdos.

5.5.3 – Outros Indicadores de Análise

Para além dos indicadores directamente apurados pela aplicação dos conceitos teóricos adoptados no modelo, por exemplo, a Margem de Contribuição Residual, propõem-se, neste ponto, outros indicadores capazes de transmitir informação considerada relevante na análise da performance deste negócio.

Indicador	Descrição	Notas
Rating #	Audiência em número de indivíduos.	Indicadores de performance de audiência/mercado não financeiros.
Rating %	Audiência em percentagem da população.	
Share	Quota de mercado (percentagem).	
Margem de Contribuição / Rendimentos	Margem sobre os rendimentos.	Permite apurar a percentagem dos rendimentos resultante após cobertura de todos os gastos.
Rendimentos / Rating %	Rendimento médio por ponto de audiência.	Estes indicadores permitem comparar as diferentes performances financeiras entre programas, <i>dayparts</i> ou outros segmentos, que, por terem durações ou potenciais de audiência diversos, são desta forma reduzidos a unidades directamente comparáveis.
Gastos / Rating %	Gasto médio por ponto de audiência.	
Margem de Contribuição / Rating %	Margem de Contribuição média por ponto de audiência.	
Rendimentos / Horas de Emissão	Rendimento médio por hora de emissão.	
Gastos / Horas de Emissão	Gasto médio por hora de emissão.	
Margem de Contribuição / Horas de Emissão	Margem de Contribuição média por hora de emissão.	
Rendimentos / Pedido	Rendimento médio por pedido de conteúdo.	Indicadores aplicáveis a programação não linear (por exemplo, VOD). Permitem apurar os indicadores médios por cada pedido solicitado.
Gastos / Pedido	Gasto médio por pedido de conteúdo.	
Margem de Contribuição / Pedido	Margem de Contribuição média por pedido de conteúdo.	

Tabela 30. – Indicadores de Análise propostos.

5.6 – O papel do Controlo de Gestão

Num contexto de profunda mutação no sector de média, o gestor terá de compreender novas formas de distribuição, medição de resultados nas várias plataformas e distintos modelos de negócio. O controlo de gestão assume, assim, maior relevância e complexidade face ao modelo de negócio tradicional do sector. Nesta função o gestor de cada Unidade de Negócio de Conteúdos terá de ser devidamente acompanhado pelo *controller*, funcionando este como seu consultor e co-piloto, fornecendo os dados e relatórios necessários à tomada de decisão.

A proposta de enquadramento do controlo de gestão, de acordo com o modelo proposto, vai no sentido da existência de *controllers* nas várias UNC, trabalhando de forma directa com os gestores de cada uma. O *controller* de cada UNC deverá colaborar com o gestor na formulação da estratégia da unidade e acompanhar a execução da mesma, fornecendo a cada

momento os indicadores e informações necessárias. No desempenho desta tarefa será responsável pelo interface com as áreas de contabilidade e finanças, tecnologias de informação – no sentido de assegurar o acesso à informação necessária -, áreas administrativas, entre outras. Deverá ainda assegurar o interface com entidades externas para a avaliação de modelos de negócio, troca de informações ou outras tarefas relevantes para a actividade da UNC. Entre estas entidades externas poderão encontrar-se parceiros de negócio, por exemplo, operadores de plataformas de televisão por subscrição ou operadores de comunicações móveis, fornecedores de serviços especializados de informação (como estudos de mercado) ou entidades oficiais (ANACOM, ERC, entre outros).

Esta abordagem é compatível com a existência na organização de uma área central de controlo de gestão com responsabilidades transversais. Cada *controller* de UNC, apesar de depender hierarquicamente do seu gestor, seria responsável pela articulação com a área central, pela implementação das políticas e instrumentos de controlo decididos globalmente para a empresa e pelo *reporting* para a área central.

Num mercado com uma dinâmica tão elevada, o acesso à informação em tempo útil é fundamental para alcançar resultados e decidir atempadamente. A existência de um *controller* na UNC vai garantir ao gestor o acesso à informação necessária tendo em conta a especificidade da sua unidade de negócios. De uma outra forma, o acesso à informação poderia ficar comprometido pela necessidade de solicitação a outra área (ou mesmo a várias áreas), dependendo da disponibilidade de cada uma para a entrega da mesma, com possível necessidade de integração de informação de várias fontes e sem garantia de uma adequação da mesma à especificidade da sua unidade de negócio.

6 Conclusões

6.1. Conclusões do Trabalho

A resposta para o futuro da indústria de televisão encontra-se algures entre o novo televisor “activo” e as várias plataformas de distribuição de vídeo. Apesar do consumo de vídeo se tornar expressivo através do computador ou do telemóvel, o televisor continuará, nos tempos mais próximos, a ser o principal equipamento de consumo. Estará ligado à rede e permitirá o acesso a um infindável mundo de conteúdos. Permitirá também interacção, não só entre o utilizador e as suas redes sociais, mas também com a estação de televisão que lhe poderá dar muito mais do que um consumo passivo de vídeo, tirando partido de serviços interactivos e aplicativos próprios com acesso a mais conteúdos multimédia.

Serão vários os equipamentos de consumo, várias as plataformas, as formas de distribuição e consumo. Através de *broadcast*, VOD ou qualquer outro canal de distribuição, o conteúdo será a marca da diferença. A indústria de televisão terá de saber adaptar os seus conteúdos à nova realidade, indo ao encontro das características de cada equipamento, canal de distribuição e forma de consumo. A fragmentação da audiência será uma realidade. Será, por isso, fundamental marcar presença nas várias plataformas onde está o consumidor e onde querem estar os anunciantes. A tecnologia não sobrevive sem conteúdos. Com conteúdos de qualidade e marcas de confiança a indústria de televisão apresentará vantagens competitivas para vencer no novo ambiente.

O fim da televisão é muitas vezes equacionado. É, no entanto, necessário não confundir o canal de distribuição com o conteúdo. O que prende o público ao televisor são os conteúdos, se chegam através do ar ou de um cabo é irrelevante. A motivação da audiência está no seu interesse pelo conteúdo e as empresas de televisão têm o *know how* adquirido ao longo de décadas de produção de entretenimento e de informação. Têm a capacidade e a experiência de fazer com que eventos socialmente relevantes cheguem a milhões, por exemplo, competições desportivas, eventos políticos ou sociais, mas têm também a capacidade de influenciar a sociedade e criar elas próprias eventos que atraem audiências e se tornam social e culturalmente relevantes. Entre estes eixos, as empresas de televisão serão capazes de continuar o seu caminho. Poderá não ser através do televisor. Poderá até um dia deixar de fazer sentido o nome televisão, mas estão bem posicionadas para continuar a levar entretenimento e informação ao consumidor. Com o início da televisão muitos previram o fim

da rádio e do cinema. Muitas décadas depois ainda persistem. Mudaram os seus conteúdos e adaptaram-se ao novo meio.

A nova era da televisão multiplica a complexidade da gestão do negócio. Será necessário distribuir através de vários canais, avaliar distintos modelos de negócio, lidar com várias formas de mensurar as audiências, inventar novos formatos de publicidade e formas de obtenção de rendimentos. O controlo de gastos, a eficiência nas operações e a eficácia na obtenção de rendimentos serão factores chave no negócio. Para os alcançar será necessário ter a informação certa em tempo útil e atenção aos indicadores para agir e decidir.

A indústria de televisão tem evoluído pouco nos conceitos e modelos de gestão. Viveu muitos anos confortavelmente à sombra da licença de emissão. Esta, no entanto, deixará de se apresentar por si só como uma vantagem competitiva podendo o consumidor, por exemplo, fazer *zapping* entre canais *broadcast* e outros emitidos via Internet aos quais o seu televisor acederá directamente.

Identificado e apresentado o novo contexto, este trabalho propõe um novo modelo que sugere uma reorganização das empresas, retirando o *focus* do tradicional canal de emissão e colocando-o nos conteúdos. Centradas sobre o *broadcast* as empresas não serão capazes de responder às novas exigências do mercado. Este trabalho procurou identificar os eixos de análise críticos para o negócio, capazes de revelar as fontes geradoras ou destruidoras de valor e apontou soluções para a afectação e reconhecimento de rendimentos e gastos, com o objectivo de sistematizar um quadro conceptual que compõe as bases para um modelo de avaliação da performance financeira por segmentos, capaz de responder aos desafios da nova era da indústria de televisão. Relativamente às métricas de avaliação de performance financeira, propõe-se a margem de contribuição residual (MCR) como método de apuramento do valor financeiro gerado para o negócio (considerando a dedução do custo de capital) para os centros de responsabilidade e a margem de contribuição (MC) para os restantes segmentos sem responsabilidade sobre activos económicos.

Neste novo contexto, repleto de novas variáveis, o controlo de gestão terá de desempenhar um papel fundamental no apoio ao gestor. Terá de assumir a responsabilidade pelo painel de navegação do negócio, definindo e controlando os indicadores de performance relevantes para a implementação da estratégia e alcance das metas.

Como resultado da implementação do modelo proposto é apresentado, no anexo deste trabalho, um modelo de *reporting*, que pretende ilustrar um painel de navegação capaz de dar resposta às necessidades de informação das empresas do sector.

6.2. Limitações e Oportunidades para investigação futura

A abrangência do estudo e a opção pela orientação para o futuro acabaram por limitar a profundidade de cada um dos temas abordados. Temas como o tratamento contabilístico dos programas ou o controlo de gestão em televisão poderiam ser alvo de uma análise e estudo mais específico. No entanto, estas temáticas foram abordadas numa óptica de introdução dos seus principais aspectos e por serem consideradas como componentes fundamentais para a elaboração e compreensão do modelo proposto.

Com vista à melhoria da informação para a gestão e ao aumento da eficiência nas empresas, conceitos como preços de transferência interna (PTI) e o custeio baseado nas actividades (CBA) assumem-se como relevantes para um estudo futuro.

Este trabalho poderia também constituir a base para a implementação de uma solução de *business intelligence* (BI). Para a concepção de uma solução de BI verdadeiramente capaz de acrescentar valor à informação para a gestão, será necessário que esta se baseie nos eixos críticos de criação de valor para o negócio e esteja alinhada com a estratégia da empresa. Uma solução de BI sem um estudo prévio semelhante ao apresentado neste trabalho e uma implementação das necessárias alterações no modelo de contabilidade de gestão, poderá resultar num mero conjunto de mapas desarticulados com as dimensões e segmentos relevantes para o negócio e sem um verdadeiro interesse estratégico.

O modelo apresentado é globalmente orientado para as empresas do sector. Sendo um modelo genérico não responde às necessidades específicas de uma empresa, situação para a qual seria necessária uma avaliação. Para alcançar os seus objectivos, o modelo de controlo de gestão terá de ser adaptado, não apenas de empresa para empresa, como também ao longo do tempo.

Pensar o futuro da indústria de televisão, tal como o futuro de qualquer sector, será sempre um exercício inacabado e incompleto. Sendo fundamental imaginar o futuro, avaliar oportunidades e ameaças, esta é uma área de estudo que constitui por natureza uma oportunidade e um desafio.

Bibliografia

- ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações (2001), Anuário Estatístico 2000, Anacom.
- ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações (2008), Situação das Comunicações 2007, Anacom.
- ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações (2009a), Perguntas frequentes (FAQ) sobre TDT, <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=928659> (03/01/2010).
- ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações (2009b), Situação das Comunicações 2008, Anacom.
- ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações (2010), Serviço de Televisão por Subscrição - Informação estatística 4º Trimestre de 2009.
- Anthony, R. e Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. McGrawHill.
- Artigo 40º da Lei nº27/2007 de 30 de Julho.
- Becker, W., Geisler, R. e Winschuh, C. (1998). Deckungsbeitragsrechnungen für das Controlling privater Fernsehsender [Contribution costing for MC in commercial TV companies]. *Kostenrechnungspraxis*, 42, 357-362.
- Borges A., Rodrigues A. e Morgado J. (2007), *Contabilidade e Finanças para a Gestão (3.ª ed.)*. Lisboa: Áreas Editora.
- Cardoso, G., Espanha, R. e Araújo, V. (2009b), A Internet em Portugal 2009, OberCom - Observatório da Comunicação.
- Cardoso, G., *et al.* (2009a), A Sociedade em rede em Portugal 2008, OberCom - Observatório da Comunicação.
- Contrato de Serviço Público de Televisão 2008.
- Corporation for Public Broadcasting (2005), Tech Brief: A Survey of Recent Innovations in the Production and Distribution of Video, http://www.musicandmedia.org/standard/pdf/cpb_brief.ppt .
- Dearden, J. (1969), The Case Against ROI Control, *Harvard Business Review*. Issue: May-June 1969, 124-135.
- Dearden, J. (1987), Measuring Profit Center Managers, *Harvard Business Review*. Issue: September-October 1987, 84-88.
- Directiva 2007/65/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 11 de Dezembro de 2007.
- DLNA (2010), About Digital Living Network Alliance, http://www.dlna.org/about_us/ (20/2/2010).

- Geisler, R. (2000), Management Control in German Television: Delivering Numbers for Management Decision, *Journal of Media Economics*. Volume: 13. Issue: 2, 123-142.
- Gluck, M. e Sales, M.(2008), The Future of Television? Advertising, technology and the pursuit of audiences, Annenberg School for Communication - University of Southern California - Norman Lear Center.
- Jordan, H., Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. (2007). *O Controlo de Gestão, Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Lisboa: Áreas Editora.
- Loof, A. e Seybert, H. (2009), Internet usage in 2009 - Households and Individuals, Eurostat - Data In Focus 46/2009.
- Markttest (2009a), Modelo Continente maior anunciante de Tv, <http://www.markttest.com/wap/a/n/id~126b.aspx> .
- Markttest (2010a), Anúncios mais longos em 2009, <http://www.markttest.com/wap/a/n/id~14d6.aspx> (24/04/2010).
- Markttest (2010b), Notas Técnicas - A Importância das Classes Sociais, http://www.markttest.pt/produtos_servicos/Bareme_Imprensa/default.asp?strUrl=/notas_tecnicas/info/conteudos/documentos/classes.asp .
- Mc Dowell, W. e Batten, A. (2008). *Understanding Broadcast & Cable Finance - A Primer For the Nonfinancial Manager*. Broadcast Cable Financial Management Association. Focal Press.
- Nielsen (2009a), A2/M2 Three Screen Report, Nielsen, Volume 6 • 3rd Quarter 2009.
- Nielsen (2009b), How DVRs Are Changing the Television Landscape, Nielsen.
- Nielsen (2009c), The Shifting Media Landscape: Integrated Measurement in a Multi-Screen World, Nielsen.
- Nielsen (2009d), Media Is On Demand – But Content Is Still King, http://blog.nielsen.com/nielsenwire/media_entertainment/media-is-on-demand-but-content-is-still-king/ (03/01/2010).
- Nielsen (2009e), “C3” TV Ratings Show Impact of DVR Ad Viewing, http://blog.nielsen.com/nielsenwire/media_entertainment/c3-tv-ratings-show-impact-of-dvr-ad-viewing/ .
- Nielsen (2010a), U.S. AD Spending down nine percent in 2009, <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/consumer/u-s-ad-spend-falls-nine-percent-in-2009-nielsen-says/> (13-03-2010) .
- Pecaro, T. e Sanders, J. (2008). Introduction to Broadcasting and Cable. in Mc Dowell, W. e Batten, A. (Ed.). *Understanding Broadcast & Cable Finance - A Primer For the Nonfinancial Manager*, 3-13.

Pringle, P. e Starr, M. (2006), *Electronic Media Management (5th ed.)*. Burlington, USA: Focal Press.

Reding, V. (2008), Speech: Commercial television in the multiplatform world: many opportunities, some challenges, First Annual ACT Conference (Association of Commercial Television in Europe): "Content in the Multiplatform World" - Brussels, 6 November 2008.

Rimscha, M. Bjørn Von *et al.* (2008), The Future of TV Commercials: Not as Bleak as Proclaimed , *Journal of Media Business Studies*. Issue: Number 2 (Summer 2008).

Rodrigues, J.A. e Simões, A. (2008). *Analisar a Performance Financeira – uma visão multidimensional*. Áreas Editora.

Rosario, M. (2008), *Television meets Facebook: Social Networks through Consumer Electronics*. Master of Science Project, MIT – Massachusetts Institute of Technology.

Simões, A. (2001), *Um sistema Integrado de Avaliação de Performance por Segmentos: Aplicação a uma Empresa do Sector de Construção e Obras Públicas*. Tese de Mestrado em Ciências de Gestão, ISCTE.

Vane, E. e Gross L. (1994), *Programming for TV, radio, and cable*. Boston: Focal Press.

Vogel, H. (2007), *Entertainment industry economics (7th ed.)*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Wiese, M. (1991), *Film & Video Financing*. USA: Michael Wiese Production.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Sage Publications.

Young, D. (1997), Economic Value Added: A Primer for European Managers, *European Management Journal*. Volume: 15, No. 4, 335-343.

ANEXOS

ANEXO 1

Modelo de Reporting Financeiro por Segmentos

TVG – Televisão Global, s.a.

Nota: Os valores apresentados nos mapas são meramente exemplificativos, destinados a ilustrar e apresentar o modelo, não existindo uma preocupação com a sua coerência ou qualquer relação com a realidade.

Estrutura

Análise Global

- Demonstração de Resultados

- Evolução Mensal

- Unidades de Negócio de Conteúdos

- Canais de Distribuição

- Análise por Unidade de Negócio de Conteúdos

 - Demonstração de Resultados

 - Género

 - Canal de Distribuição

- Análise por Canais de Distribuição

 - Análise por Canal de Distribuição Broadcast – TVG1

 - Global

 - Daypart

 - Timeslot

 - Dia de Semana de Emissão

 - Dia de Emissão

 - Género de Conteúdo

 - Modelo de Produção

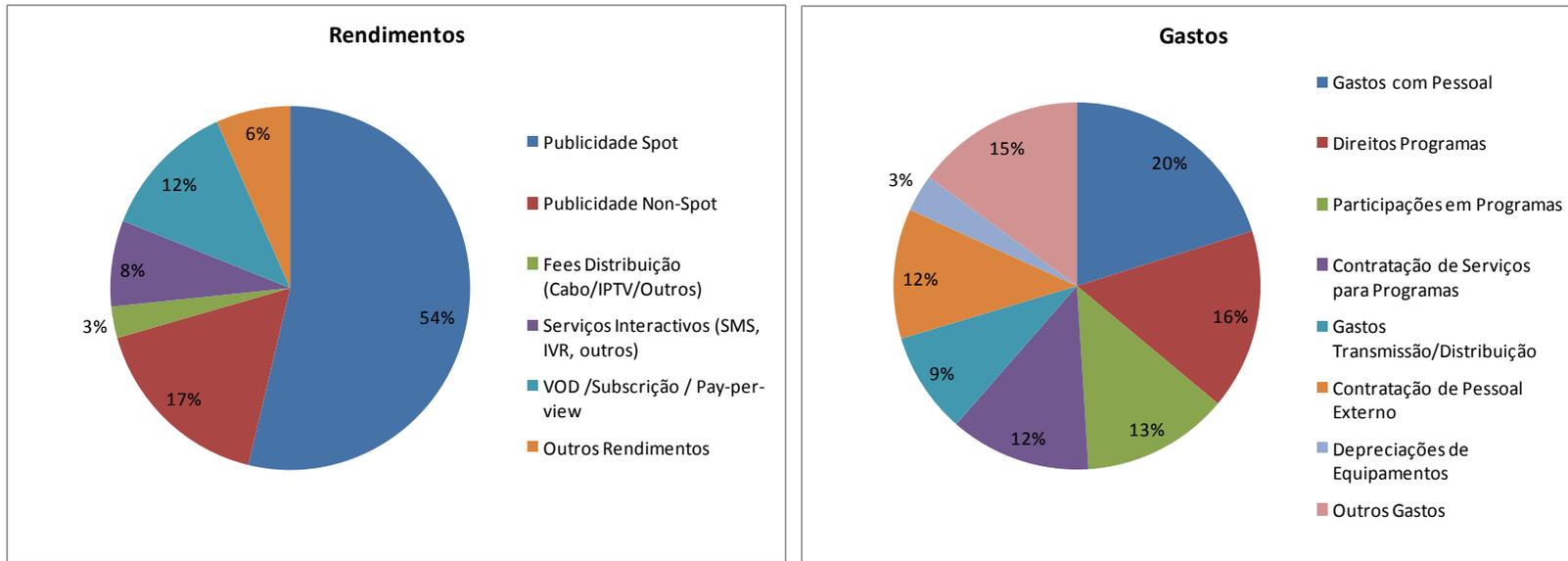
 - Conteúdos Distribuídos

 - Conteúdo Distribuído - Detalhe

- Análise VOD

Análise Global

Demonstração de Resultados										
	Período			Acumulado Ano			Período vs Homólogo N-1		Acum. Ano N vs Homólogo N-1	
	Real	Orçamento	Desvio %	Real	Orçamento	Desvio %	Real N-1	Variação %	Real N-1	Variação %
Rendimentos										
Publicidade Spot	4.325.389,14	4.750.000,00	-9%	12.676.167,43	14.250.000,00	-11%	5.282.455,67	-18%	15.847.367,00	-20%
Publicidade Non-Spot	1.355.108,96	1.220.000,00	11%	3.945.326,88	3.660.000,00	8%	1.423.982,00	-5%	4.271.946,00	-8%
Fees Distribuição (Cabo/IPTV/Outros)	225.000,00	225.000,00	0%	675.000,00	675.000,00	0%	225.000,00	0%	675.000,00	0%
Serviços Interactivos (SMS, IVR, outros)	618.808,37	585.000,00	6%	1.836.425,11	1.755.000,00	5%	556.927,53	11%	1.670.782,60	10%
VOD /Subscrição / Pay-per-view	990.093,39	800.000,00	24%	2.750.280,18	2.400.000,00	15%	643.560,71	54%	1.930.682,12	42%
Outros Rendimentos	536.300,59	553.000,00	-3%	1.408.901,77	1.659.000,00	-15%	623.960,00	-14%	1.871.880,00	-25%
Total dos Rendimentos	8.050.700,46	8.133.000,00	-1%	23.292.101,38	24.399.000,00	-5%	8.755.885,91	-8%	26.267.657,72	-11%
Gastos										
Gastos com Pessoal	1.492.090,42	1.500.000,00	-1%	3.879.435,09	4.500.000,00	-14%	1.566.694,94	-5%	4.700.084,82	-17%
Direitos Programas	1.177.106,38	1.200.000,00	-2%	3.531.319,13	3.600.000,00	-2%	1.318.359,14	-11%	3.955.077,43	-11%
Participações em Programas	956.398,93	950.000,00	1%	2.869.196,80	2.850.000,00	1%	1.004.218,88	-5%	3.012.656,64	-5%
Contratação de Serviços para Programas	919.614,36	850.000,00	8%	2.758.843,07	2.550.000,00	8%	1.057.556,51	-13%	3.172.669,53	-13%
Gastos Transmissão/Distribuição	662.122,34	665.000,00	0%	1.986.367,01	1.995.000,00	0%	662.122,34	0%	1.986.367,01	0%
Contratação de Pessoal Externo	846.045,21	900.000,00	-6%	2.538.135,63	2.700.000,00	-6%	913.728,83	-7%	2.741.186,48	-7%
Depreciações de Equipamentos	242.746,00	245.000,00	-1%	728.238,00	735.000,00	-1%	234.630,00	3%	724.630,00	0%
Outros Gastos	1.103.537,23	975.000,00	13%	3.310.611,69	2.925.000,00	13%	1.324.244,67	-17%	3.972.734,02	-17%
Total dos Gastos	7.399.660,86	7.285.000,00	2%	21.602.146,41	21.855.000,00	-1%	8.081.555,31	-8%	24.265.405,93	-11%
Margem de Contribuição	651.039,60	848.000,00	-23%	1.689.954,96	2.544.000,00	-34%	674.330,60	-3%	2.002.251,80	-16%
Custo de Financiamento dos Activos Económicos	31.624,25	30.700,89	3%	284.618,25	276.308,01	3%	30.863,58	2%	277.772,22	2%
Margem de Contribuição Residual	619.415,35	817.299,11	-24%	1.405.336,71	2.267.691,99	-38%	643.467,02	-4%	1.724.479,58	-19%
Activos Económicos										
Activos Fixos Médios	2.568.453,00	2.568.453,00	0%	7.705.359,00	7.705.359,00	0%	2.512.864,00	2%	7.538.592,00	2%
Necessidades em Fundo de Maneio										
Crédito Médio a Clientes	1.556.453,00	1.467.345,00	6%	4.669.359,00	4.402.035,00	6%	1.543.870,00	1%	4.631.610,00	1%
Crédito Médio de Fornecedores	-845.965,00	-745.620,00	13%	-2.537.895,00	-2.236.860,00	13%	-810.438,00	4%	-2.431.314,00	4%
Stock Médio de Conteúdos	2.456.345,00	2.250.000,00	9%	7.369.035,00	6.750.000,00	9%	2.401.530,00	2%	7.204.590,00	2%
Valor Médio da Produção em Curso	589.564,00	600.000,00	-2%	1.768.692,00	1.800.000,00	-2%	524.890,00	12%	1.574.670,00	12%
Total dos Activos Económicos	6.324.850,00	6.140.178,00	3%	18.974.550,00	18.420.534,00	3%	6.172.716,00	2%	18.518.148,00	2%
<i>Considera-se uma taxa de financiamento dos Activos Económicos de 6%</i>										

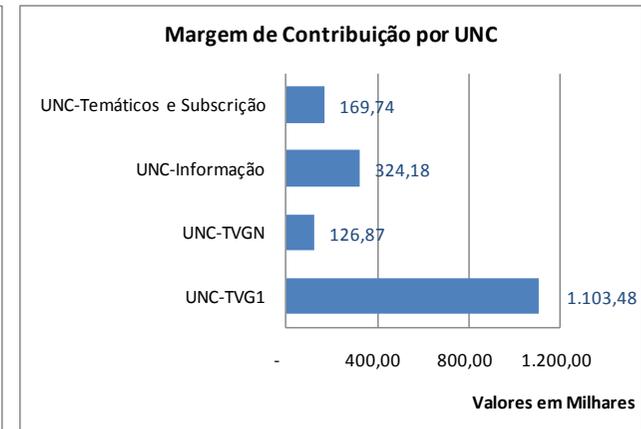
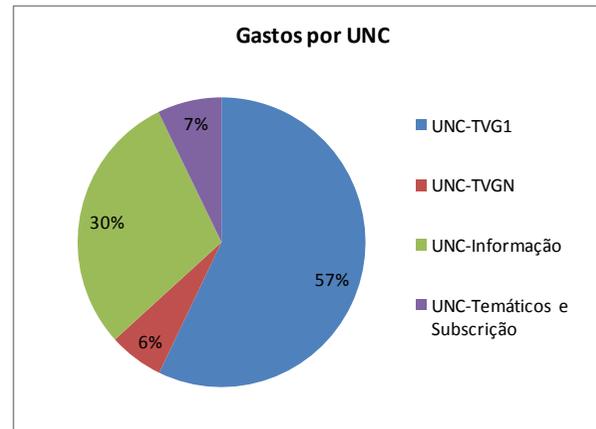
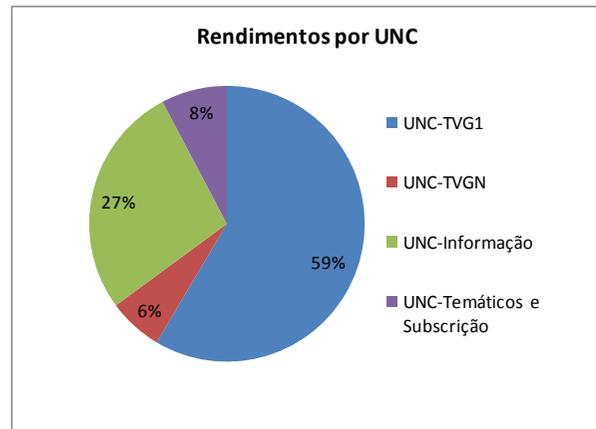


Evolução Mensal						
Mês	Ano N			Variação % vs N-1		
	Rendimentos	Gastos	MC	Rendimentos	Gastos	MC
Janeiro	7.546.230,00	7.756.298,00	-210.068,00	-7%	1%	-15%
Fevereiro	7.695.170,92	6.280.695,55	1.414.475,36	-7%	-21%	-12%
Março	8.050.700,46	7.356.914,86	693.785,60	-8%	-9%	-1%
Abril						
Maio						
Junho						
Julho						
Agosto						
Setembro						
Outubro						
Novembro						
Dezembro						
Total	23.292.101,38	21.393.908,41	1.898.192,96	-11%	-11%	-9%

Unidade de Negócio de Conteúdos

Demonstração de Resultados por UNC no Período						
	UNC-TVG1	UNC-TVGN	UNC-Informação	UNC-Temáticos e Subscrição	Comuns	TOTAL
Rendimentos						
Publicidade Spot	1.867.840,00	68.345,00	1.384.873,00	368.098,00		3.689.156,00
Publicidade Non-Spot	599.040,00	72.500,00	90.560,00	392.450,00		1.154.550,00
Fees Distribuição (Cabo/IPTV/Outros)	-	50.000,00	-	35.000,00	120.400,00	205.400,00
Serviços Interactivos (SMS, IVR, outros)	89.000,00	2.800,00	-	12.600,00	47.600,00	152.000,00
VOD /Subscrição / Pay-per-view	36.900,00	6.700,00	81.300,00	745.030,00		869.930,00
Outros Rendimentos	27.600,00	1.200,00	75.600,00	3.400,00		107.800,00
Total dos Rendimentos	2.620.380,00	201.545,00	1.632.333,00	1.556.578,00	168.000,00	6.178.836,00
Gastos						
Gastos com Pessoal	430.490,00	267.890,00	656.700,00	310.500,00	407.500,00	2.073.080,00
Direitos Programas	674.800,00	45.000,00	187.090,00	336.800,00	-	1.243.690,00
Participações em Programas	235.700,00	26.000,00	144.000,00	45.600,00	-	451.300,00
Contratação de Serviços para Programas	246.800,00	89.700,00	167.500,00	143.900,00	-	647.900,00
Gastos Transmissão/Distribuição	223.000,00	67.070,00	105.600,00	45.900,00	45.000,00	486.570,00
Contratação de Pessoal Externo	125.000,00	2.579,00	32.800,00	256.700,00	43.700,00	460.779,00
Depreciações de Equipamentos	180.650,00	47.830,00	56.890,00	35.900,00	39.000,00	360.270,00
Outros Gastos	23.000,00	3.780,00	178.500,00	34.590,00	78.098,00	317.968,00
Total dos Gastos	2.139.440,00	549.849,00	1.529.080,00	1.209.890,00	613.298,00	6.041.557,00
Margem de Contribuição	480.940,00	- 348.304,00	103.253,00	346.688,00	- 445.298,00	137.279,00
Custo de Financiamento dos Activos Económicos	11.935,64	1.457,70	7.798,00	5.697,83	12.174,55	39.063,72
Margem de Contribuição Residual	469.004,36	- 349.761,70	95.455,00	340.990,18	- 457.472,55	98.215,29
MCR / Rendimentos	18%	-174%	6%	22%	-272%	2%
Activos Económicos						
Activos Fixos Médios	450.678,00	250.800,00	568.000,00	198.000,00	2.456.890,00	3.924.368,00
Necessidades em Fundo de Maneio						-
Crédito Médio a Clientes	564.800,00	6.800,00	478.400,00	25.600,00	12.800,00	1.088.400,00
Crédito Médio de Fornecedores	- 456.800,00	- 7.560,00	- 23.600,00	- 18.900,00	- 34.780,00	- 541.640,00
Stock Médio de Conteúdos	1.560.450,00	34.700,00	468.900,00	889.065,00	-	2.953.115,00
Valor Médio da Produção em Curso	268.000,00	6.800,00	67.900,00	45.800,00	-	388.500,00
Total dos Activos Económicos	2.387.128,00	291.540,00	1.559.600,00	1.139.565,00	2.434.910,00	7.812.743,00
<i>Considera-se uma taxa de financiamento dos Activos Económicos de 6%</i>						

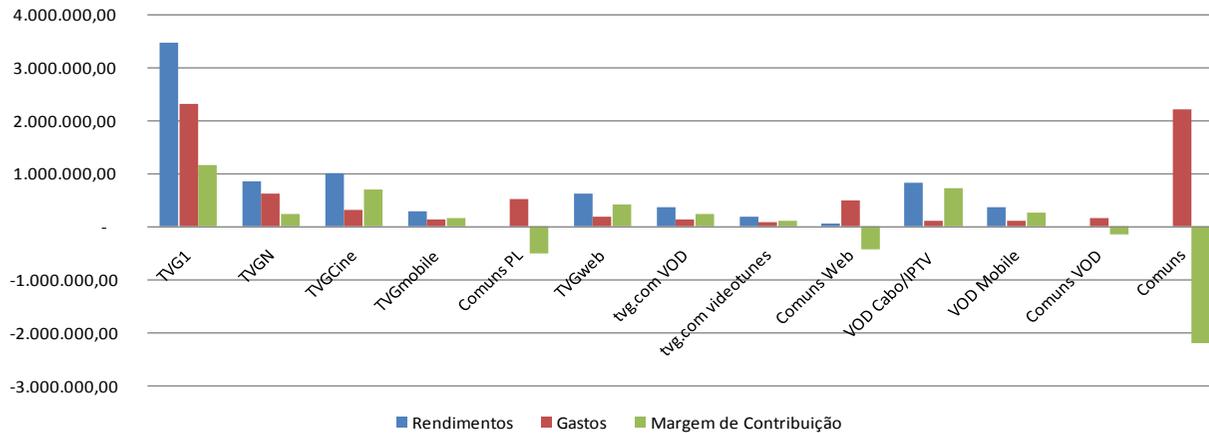
Demonstração de Resultados por Centro de Responsabilidade												
CR	Período			Acumulado Ano			Período vs Homólogo N-1			Acum. Ano N vs Homólogo N-1		
	Rendimentos	Gastos	MCR	Rendimentos	Gastos	MCR	Rendimentos	Gastos	MCR	Rendimentos	Gastos	MCR
UNC-TVG1	4.847.348,00	3.743.872,00	1.103.476,00	14.057.309,20	12.729.164,80	1.328.144,40	-12%	-16%	-2%	-14%	-15%	-15%
UNC-TVGN	529.855,90	402.984,00	126.871,90	1.594.866,27	1.611.936,00	- 17.069,73	-8%	-10%	-3%	-9%	-11%	-10%
UNC-Infomção	2.256.854,00	1.932.678,00	324.176,00	7.898.989,00	7.537.444,20	361.544,80	-16%	-1%	-1%	-16%	-1%	-11%
UNC-Temáticos e Subscrição	643.523,00	473.778,93	169.744,07	1.859.781,47	1.421.810,58	437.970,89	-7%	-4%	-5%	-8%	-5%	-8%
Total	8.277.580,90	6.553.312,93	1.724.267,97	25.410.945,94	23.300.355,58	2.110.590,36	-8%	-11%	-3%	-9%	-11%	-4%



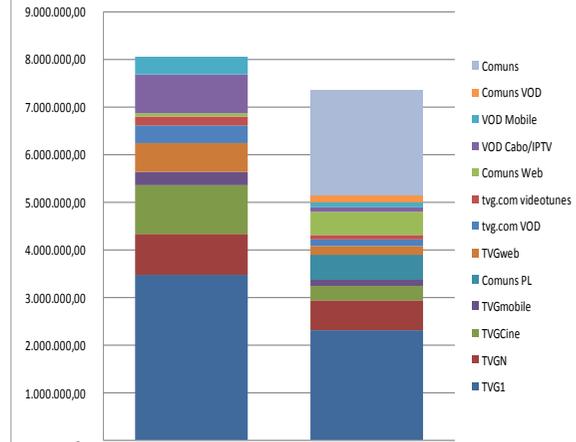
Canal de Distribuição

Canal Distribuição	Período				Acumulado Ano									
	Rendimentos	Gastos	MC	MC / Rend.	Rendimentos			Gastos			Margem de Contribuição			
					Real	Orçamento	Desvio %	Real	Orçamento	Desvio %	Real	Orçamento	Desvio %	
Programação Linear														
TVG1	3.481.294,19	2.317.428,18	1.163.866,01	33%	9.782.682,58	10.700.000,00	-9%	6.739.081,15	7.000.000,00	-4%	3.043.601,43	3.700.000,00	-18%	
TVGN	856.210,81	617.980,85	238.229,96	28%	2.445.670,60	3.000.000,00	-18%	1.697.088,31	1.500.000,00	13%	748.582,29	1.500.000,00	-50%	
TVGCine	1.016.210,81	308.990,42	707.220,38	70%	2.853.282,00	2.970.000,00	-4%	898.544,15	900.000,00	0%	1.954.737,85	2.070.000,00	-6%	
TVGmobile	281.774,52	124.495,21	157.279,30	56%	815.205,55	850.000,00	-4%	360.032,08	400.000,00	-10%	455.173,47	450.000,00	1%	
Comuns PL	-	514.984,04	- 514.984,04		407.011,76	500.000,00	-19%	1.497.573,59	1.500.000,00	0%	-1.090.561,83	- 1.000.000,00	9%	
Total P. Linear	5.635.490,32	3.883.878,71	1.751.611,62	31%	16.303.852,49	18.020.000,00	-10%	11.192.319,28	11.300.000,00	-1%	5.111.533,21	6.720.000,00	-24%	
Programação Não Linear														
TVGweb	614.563,04	187.492,02	427.071,02	69%	1.746.907,60	1.700.000,00	3%	545.226,79	560.000,00	-3%	1.201.680,81	1.140.000,00	5%	
tv.g.com VOD	362.281,52	134.495,21	227.786,31	63%	1.148.144,56	979.000,00	17%	391.112,07	400.000,00	-2%	757.032,49	579.000,00	31%	
tv.g.com videotunes	191.140,76	92.495,21	98.645,55	52%	624.072,28	600.000,00	4%	268.976,07	285.000,00	-6%	355.096,21	315.000,00	13%	
Comuns Web	60.380,25	496.996,60	- 436.616,35	-723%	180.690,76	150.000,00	20%	1.445.266,10	1.400.000,00	3%	-1.264.575,34	- 1.250.000,00	1%	
VOD Cabo/IPTV	824.563,04	101.990,81	722.572,23	88%	2.240.289,12	1.950.000,00	15%	296.589,27	300.000,00	-1%	1.943.699,85	1.650.000,00	18%	
VOD Mobile	362.281,52	97.996,81	264.284,71	73%	1.048.144,56	1.000.000,00	5%	283.923,88	275.000,00	3%	764.220,68	725.000,00	5%	
Comuns VOD	-	154.495,04	- 154.495,04		-	-	0%	349.271,57	300.000,00	16%	- 349.271,57	- 300.000,00	16%	
Total P. Não Linear	2.415.210,14	1.265.961,70	1.149.248,44	48%	6.988.248,89	6.379.000,00	10%	3.580.365,75	3.520.000,00	2%	3.407.883,14	2.859.000,00	19%	
Comuns	-	2.207.074,46	- 2.207.074,46		-	-	0%	6.621.223,38	6.300.000,00	5%	- 6.621.223,38	- 6.300.000,00	5%	
Total	8.050.700,46	7.356.914,86	693.785,60	9%	23.292.101,38	24.399.000,00	-5%	21.393.908,41	21.120.000,00	1%	1.898.192,96	3.279.000,00	-42%	

Rendimentos, Gastos e MC por Canal de Distribuição

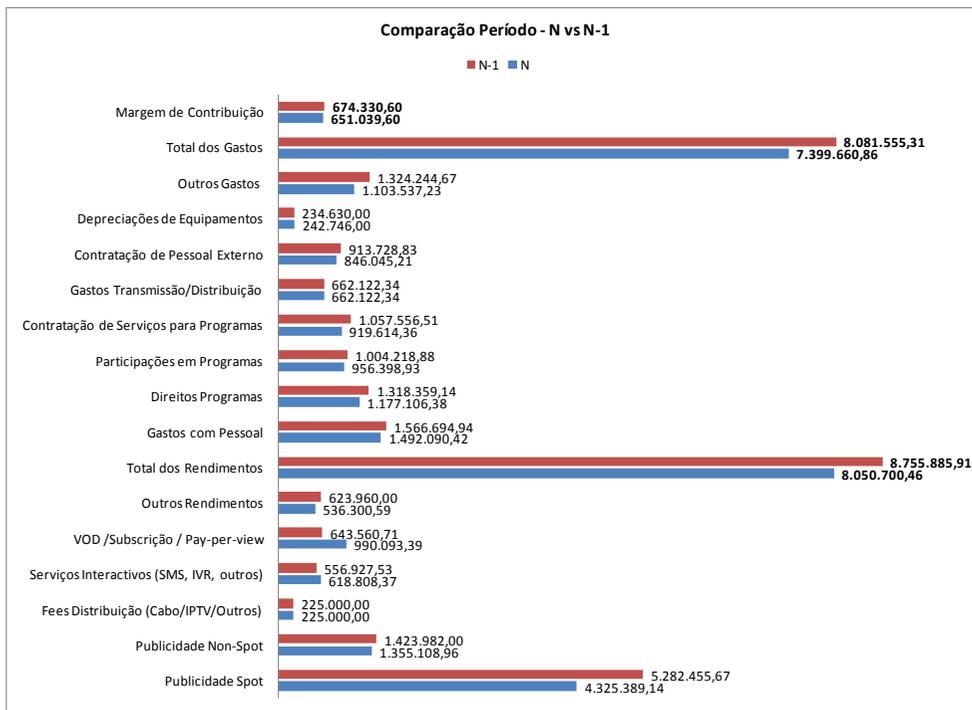
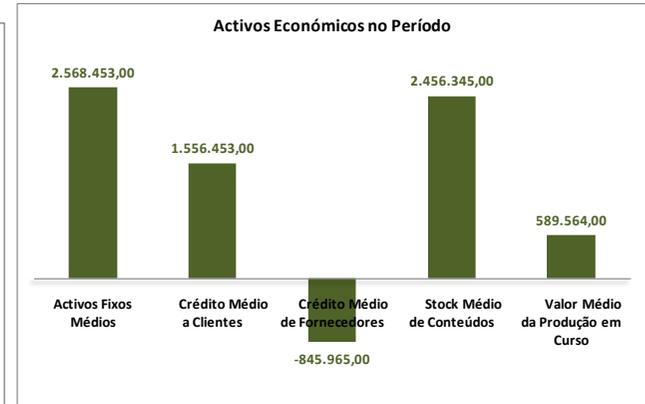
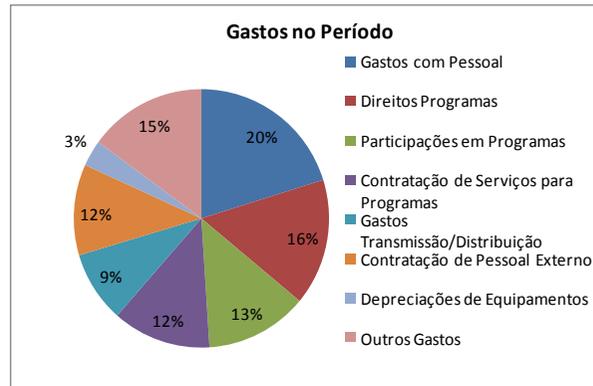
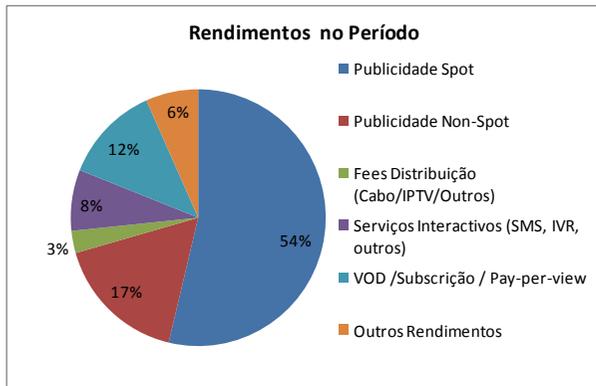


Rendimentos e Gastos por Canal de Distribuição de Origem



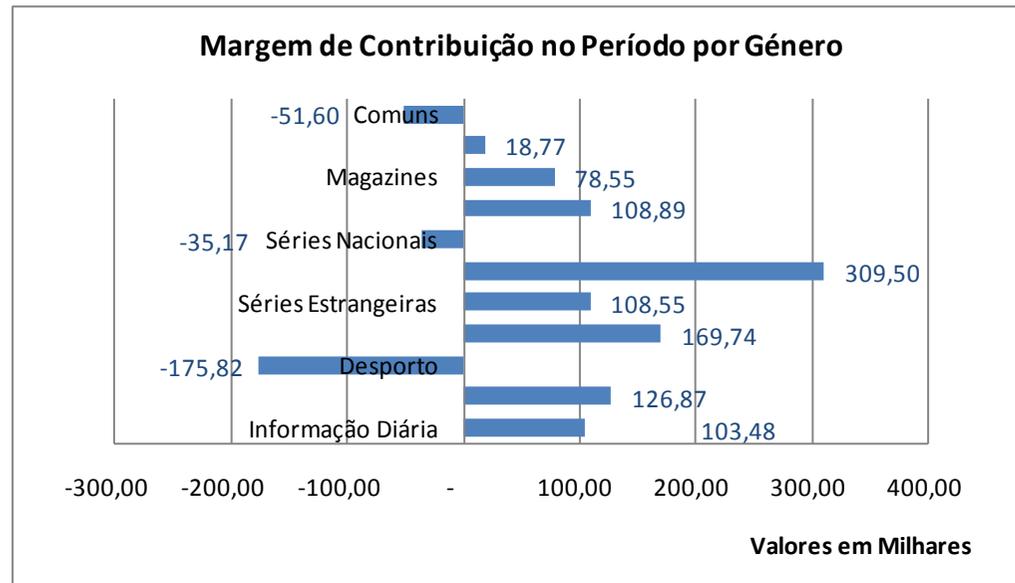
Análise por Unidade de Negócio de Conteúdos – UNC-TVG1

Demonstração de Resultados - Unidade de Negócio de Conteúdos TVG1										
	Período			Acumulado Ano			Período vs Homólogo N-1		Acum. Ano N vs Homólogo N-1	
	Real	Orçamento	Desvio %	Real	Orçamento	Desvio %	Real N-1	Variação %	Real N-1	Variação %
Rendimentos										
Publicidade Spot	4.325.389,14	4.750.000,00	-9%	12.676.167,43	14.250.000,00	-11%	5.282.455,67	-18%	15.847.367,00	-20%
Publicidade Non-Spot	1.355.108,96	1.220.000,00	11%	3.945.326,88	3.660.000,00	8%	1.423.982,00	-5%	4.271.946,00	-8%
Fees Distribuição (Cabo/IPTV/Outros)	225.000,00	225.000,00	0%	675.000,00	675.000,00	0%	225.000,00	0%	675.000,00	0%
Serviços Interactivos (SMS, IVR, outros)	618.808,37	585.000,00	6%	1.836.425,11	1.755.000,00	5%	556.927,53	11%	1.670.782,60	10%
VOD /Subscrição / Pay-per-view	990.093,39	800.000,00	24%	2.750.280,18	2.400.000,00	15%	643.560,71	54%	1.930.682,12	42%
Outros Rendimentos	536.300,59	553.000,00	-3%	1.408.901,77	1.659.000,00	-15%	623.960,00	-14%	1.871.880,00	-25%
Total dos Rendimentos	8.050.700,46	8.133.000,00	-1%	23.292.101,38	24.399.000,00	-5%	8.755.885,91	-8%	26.267.657,72	-11%
Gastos										
Gastos com Pessoal	1.492.090,42	1.500.000,00	-1%	3.879.435,09	4.500.000,00	-14%	1.566.694,94	-5%	4.700.084,82	-17%
Direitos Programas	1.177.106,38	1.200.000,00	-2%	3.531.319,13	3.600.000,00	-2%	1.318.359,14	-11%	3.955.077,43	-11%
Participações em Programas	956.398,93	950.000,00	1%	2.869.196,80	2.850.000,00	1%	1.004.218,88	-5%	3.012.656,64	-5%
Contratação de Serviços para Programas	919.614,36	850.000,00	8%	2.758.843,07	2.550.000,00	8%	1.057.556,51	-13%	3.172.669,53	-13%
Gastos Transmissão/Distribuição	662.122,34	665.000,00	0%	1.986.367,01	1.995.000,00	0%	662.122,34	0%	1.986.367,01	0%
Contratação de Pessoal Externo	846.045,21	900.000,00	-6%	2.538.135,63	2.700.000,00	-6%	913.728,83	-7%	2.741.186,48	-7%
Depreciações de Equipamentos	242.746,00	245.000,00	-1%	728.238,00	735.000,00	-1%	234.630,00	3%	724.630,00	0%
Outros Gastos	1.103.537,23	975.000,00	13%	3.310.611,69	2.925.000,00	13%	1.324.244,67	-17%	3.972.734,02	-17%
Total dos Gastos	7.399.660,86	7.285.000,00	2%	21.602.146,41	21.855.000,00	-1%	8.081.555,31	-8%	24.265.405,93	-11%
Margem de Contribuição	651.039,60	848.000,00	-23%	1.689.954,96	2.544.000,00	-34%	674.330,60	-3%	2.002.251,80	-16%
Custo de Financiamento dos Activos Económicos	31.624,25	30.700,89	3%	284.618,25	276.308,01	3%	30.863,58	2%	277.772,22	2%
Margem de Contribuição Residual	619.415,35	817.299,11	-24%	1.405.336,71	2.267.691,99	-38%	643.467,02	-4%	1.724.479,58	-19%
Activos Económicos										
Activos Fixos Médios	2.568.453,00	2.568.453,00	0%	7.705.359,00	7.705.359,00	0%	2.512.864,00	2%	7.538.592,00	2%
Necessidades em Fundo de Maneio										
Crédito Médio a Clientes	1.556.453,00	1.467.345,00	6%	4.669.359,00	4.402.035,00	6%	1.543.870,00	1%	4.631.610,00	1%
Crédito Médio de Fornecedores	-845.965,00	-745.620,00	13%	-2.537.895,00	-2.236.860,00	13%	-810.438,00	4%	-2.431.314,00	4%
Stock Médio de Conteúdos	2.456.345,00	2.250.000,00	9%	7.369.035,00	6.750.000,00	9%	2.401.530,00	2%	7.204.590,00	2%
Valor Médio da Produção em Curso	589.564,00	600.000,00	-2%	1.768.692,00	1.800.000,00	-2%	524.890,00	12%	1.574.670,00	12%
Total dos Activos Económicos	6.324.850,00	6.140.178,00	3%	18.974.550,00	18.420.534,00	3%	6.172.716,00	2%	18.518.148,00	2%
<i>Considera-se uma taxa de financiamento dos Activos Económicos de 6%</i>										

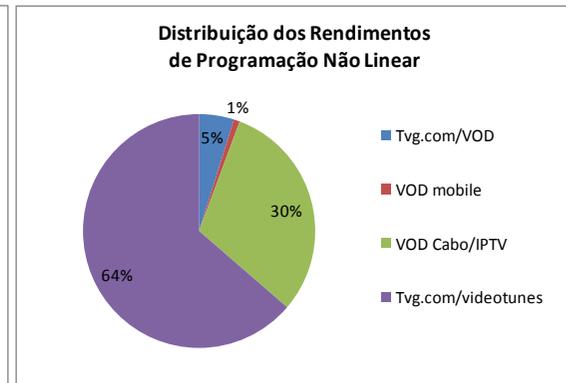
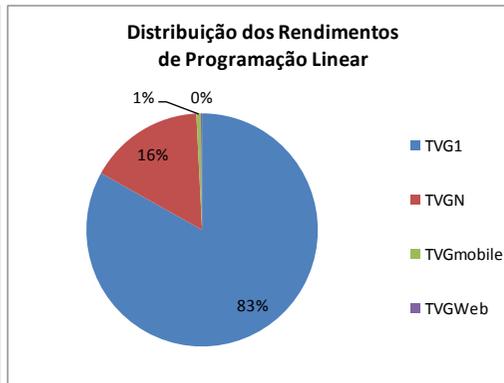
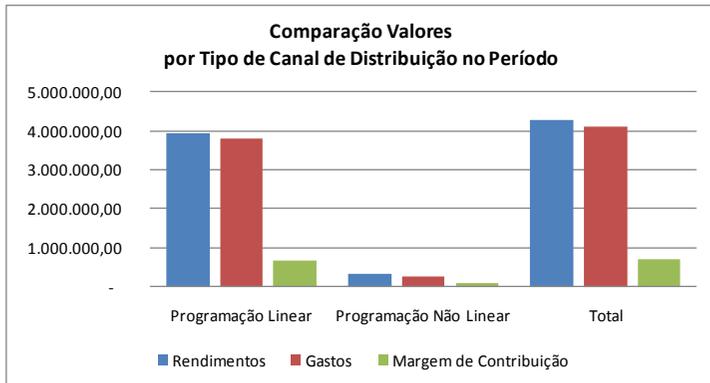


Mês	Ano N			Variação % vs N-1		
	Rendimentos	Gastos	MC	Rendimentos	Gastos	MC
Janeiro	4.567.230,00	4.673.890,00	-106.660,00	-12%	-5%	-15%
Fevereiro	4.934.210,00	4.804.595,00	129.615,00	-11%	-7%	-12%
Março	5.417.081,32	4.655.322,99	761.758,33	-8%	-9%	-1%
Abril						
Mai						
Junho						
Julho						
Agosto						
Setembro						
Outubro						
Novembro						
Dezembro						
Total	14.918.521,32	14.133.807,99	784.713,33	-11%	-11%	-9%

Demonstração de Resultados por Género de Conteúdo Distribuído da UNC TVG1													
Género	Período				Acumulado Ano			Período vs Homólogo N-1			Acum. Ano N vs Homólogo N-1		
	Rendimentos	Gastos	MC	MC / Rend.	Rendimentos	Gastos	MC	Rendimentos	Gastos	MC	Rendimentos	Gastos	MC
Informação Diária	847.348,00	743.872,00	103.476,00	12%	2.542.044,00	2.231.616,00	310.428,00	-12%	-16%	-2%	-14%	-15%	-15%
Informação Não Diária	529.855,90	402.984,00	126.871,90	24%	1.589.567,71	1.208.952,00	380.615,71	-8%	-10%	-3%	-9%	-11%	-10%
Desporto	1.256.854,00	1.432.678,00	- 175.824,00	-14%	3.770.562,00	4.298.034,00	- 527.472,00	-16%	-1%	-1%	-16%	-1%	-11%
Filmes	643.523,00	473.778,93	169.744,07	26%	1.930.569,00	1.421.336,80	509.232,20	-7%	-4%	-5%	-8%	-5%	-8%
Séries Estrangeiras	213.308,87	104.757,87	108.551,00	51%	639.926,61	314.273,60	325.653,01	-3%	-2%	2%	-5%	-3%	-6%
Novelas	845.323,55	535.822,63	309.500,92	37%	2.535.970,64	1.607.467,88	928.502,76	-2%	-5%	-3%	-4%	-4%	-4%
Séries Nacionais	321.673,00	356.843,00	- 35.170,00	-11%	965.019,00	1.070.529,00	- 105.510,00	3%	-11%	-2%	-1%	-12%	9%
Concursos	423.874,00	314.984,04	108.889,96	26%	1.271.622,00	944.952,12	326.669,88	2%	-7%	3%	-1%	-6%	4%
Magazines	213.308,87	134.757,87	78.551,00	37%	639.926,61	404.273,60	235.653,01	3%	-11%	-2%	-1%	-12%	9%
Infantil/Juvenil	122.012,13	103.244,40	18.767,73	15%	366.036,39	309.733,19	56.303,20	2%	-7%	3%	-1%	-6%	4%
Comuns	-	51.600,26	- 51.600,26		-	154.800,78	- 154.800,78		-1%	-1		-1%	-1%
Total	5.417.081,32	4.655.322,99	761.758,33	14%	16.251.243,96	13.965.968,97	2.285.275,00	-8%	-9%	-1%	-11%	-11%	-9%

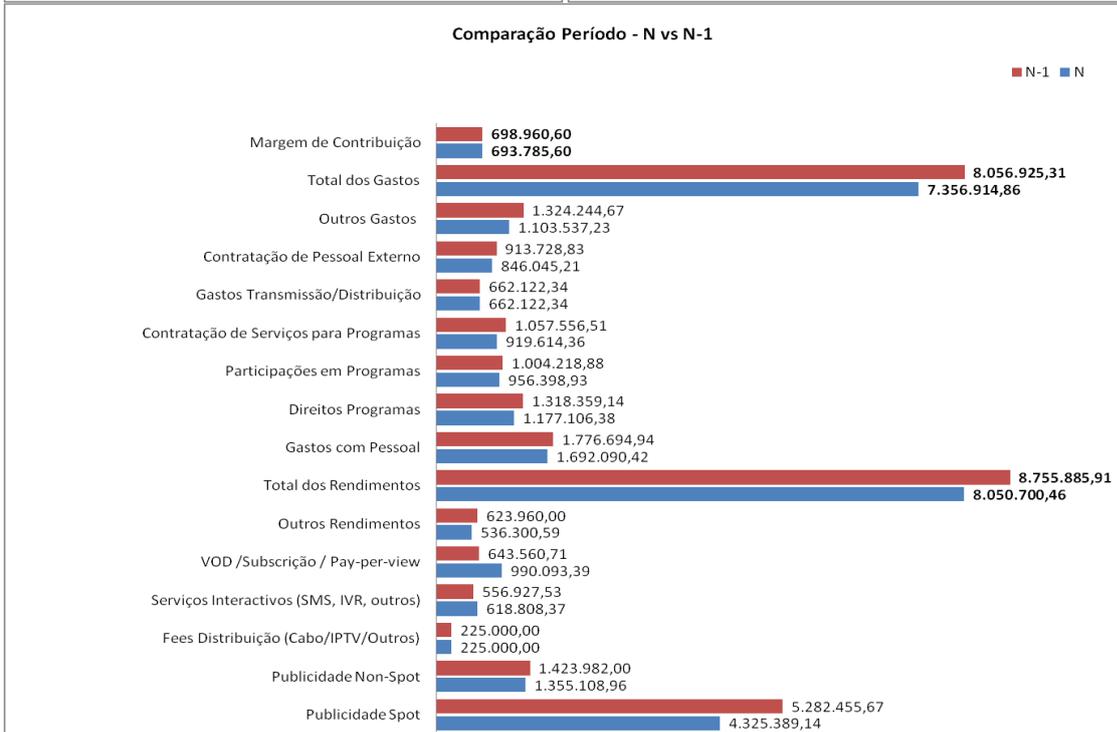
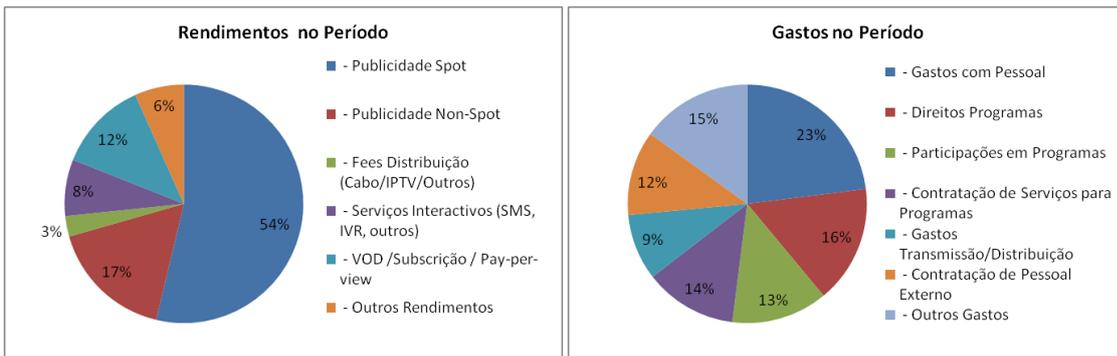


Demonstração de Resultados por Canal de Distribuição de Conteúdos da UNC TVG1														
Canal de Distribuição	Período				Acumulado Ano				Período vs Homólogo N-1			Acum. Ano N vs Homólogo N-1		
	Rendimentos	Gastos	MC	MC / Rend.	Rendimentos	Gastos	MC	MC / Rend.	Rendimentos	Gastos	MC	Rendimentos	Gastos	MC
Programação Linear														
TVG1	3.273.456,00	2.802.984,00	470.472,00	14%	9.589.567,71	8.208.952,00	1.380.615,71	14%	-8%	-10%	-3%	-8%	-10%	-3%
TVGN	634.836,00	437.239,00	197.597,00	31%	1.770.562,00	1.298.034,00	472.528,00	27%	-16%	-1%	-1%	-16%	-1%	-1%
TVGmobile	24.765,00	16.348,00	8.417,00	34%	75.347,00	64.789,00	10.558,00	14%	-7%	-4%	-5%	-7%	-4%	-5%
TVGWeb	6.734,00	8.345,00	- 1.611,00	-24%	14.634,00	22.567,00	- 7.933,00	-54%	-3%	-2%	2%	-3%	-2%	2%
Comuns PL		534.890,00				1.745.900,00								
Total P. Linear	3.939.791,00	3.799.806,00	674.875,00	17%	11.450.110,71	11.340.242,00	1.855.768,71	16%	-4%	-2%	-2%	-4%	-2%	-2%
Programação Não Linear														
Tvg.com/VOD	16.245,00	2.670,00	13.575,00	84%	1.271.622,00	944.952,12	326.669,88	26%	12%	3%	3%	12%	3%	3%
VOD mobile	2.800,00	1.875,00	925,00	33%	8.260,00	6.375,00	1.885,00	23%	12%	5%	9%	12%	5%	9%
VOD Cabo/IPTV	102.534,00	45.763,00	56.771,00	55%	246.081,60	141.865,30	104.216,30	42%	56%	24%	35%	56%	24%	35%
Tvg.com/videotunes	213.308,87	134.757,87	78.551,00	37%	639.926,61	404.273,60	235.653,01	37%	35%	12%	28%	35%	12%	28%
Comuns P. Não Linear		56.349,00	- 56.349,00		366.036,39	309.733,19	56.303,20	15%		-7%			-7%	
Total P. Não Linear	334.887,87	241.414,87	93.473,00	28%	2.531.926,60	1.807.199,21	724.727,39	29%	31%	18%	28%	31%	18%	28%
Comuns	-	51.600,26	- 51.600,26		-	154.800,78	- 154.800,78			-1%			-1%	
Total	4.274.678,87	4.092.821,13	716.747,74	17%	13.982.037,31	13.302.241,99	2.425.695,32	17%	-8%	-9%	-1%	-11%	-11%	-9%



Análise por Canal de Distribuição – TVG1 (Broadcast)

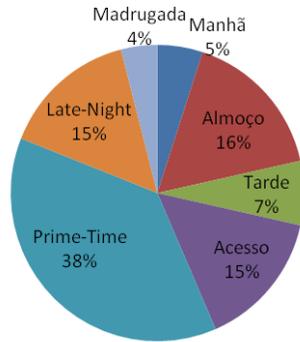
Demonstração de Resultados - Canal de Distribuição - TVG1						
	Período			Acumulado Ano		
	Real	Real N-1	Var %	Real	Real N-1	Var %
Rendimentos						
Publicidade Spot	4.325.389,14	5.282.455,67	-18%	12.676.167,43	15.847.367,00	-20%
Publicidade Non-Spot	1.355.108,96	1.423.982,00	-5%	3.945.326,88	4.271.946,00	-8%
Fees Distribuição (Cabo/IPTV/Outros)	225.000,00	225.000,00	0%	675.000,00	675.000,00	0%
Serviços Interactivos (SMS, IVR, outros)	618.808,37	556.927,53	11%	1.836.425,11	1.670.782,60	10%
VOD /Subscrição / Pay-per-view	990.093,39	643.560,71	54%	2.750.280,18	1.930.682,12	42%
Outros Rendimentos	536.300,59	623.960,00	-14%	1.408.901,77	1.871.880,00	-25%
Total dos Rendimentos	8.050.700,46	8.755.885,91	-8%	23.292.101,38	26.267.657,72	-11%
Gastos						
Gastos com Pessoal	1.692.090,42	1.776.694,94	-5%	4.399.435,09	5.330.084,82	-17%
Direitos Programas	1.177.106,38	1.318.359,14	-11%	3.531.319,13	3.955.077,43	-11%
Participações em Programas	956.398,93	1.004.218,88	-5%	2.869.196,80	3.012.656,64	-5%
Contratação de Serviços para Programas	919.614,36	1.057.556,51	-13%	2.758.843,07	3.172.669,53	-13%
Gastos Transmissão/Distribuição	662.122,34	662.122,34	0%	1.986.367,01	1.986.367,01	0%
Contratação de Pessoal Externo	846.045,21	913.728,83	-7%	2.538.135,63	2.741.186,48	-7%
Outros Gastos	1.103.537,23	1.324.244,67	-17%	3.310.611,69	3.972.734,02	-17%
Total dos Gastos	7.356.914,86	8.056.925,31	-9%	21.393.908,41	24.170.775,93	-11%
Margem de Contribuição	693.785,60	698.960,60	-1%	1.898.192,96	2.096.881,80	-9%



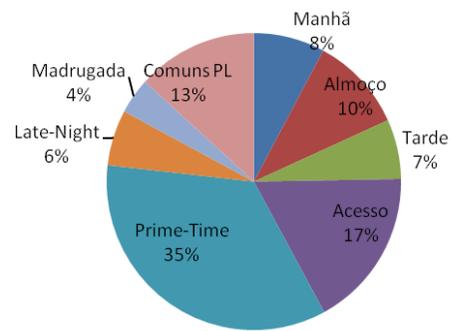
Canal de Distribuição TVG1 - Análise por Daypart

Demonstração de Resultados por Daypart - TVG1												
Daypart	Período			Acumulado Ano			Período vs Homólogo N-1			Acum. Ano N vs Homólogo N-1		
	Rendimentos	Gastos	MC	Rendimentos	Gastos	MC	Rendimentos	Gastos	MC	Rendimentos	Gastos	MC
Manhã	281.774,52	303.200,52	- 21.426,00	1.430.715,67	872.527,11	558.188,55	-12%	-16%	-2%	-14%	-15%	-15%
Almoço	929.855,90	404.267,36	525.588,54	1.907.620,89	1.163.369,48	744.251,40	-8%	-10%	-3%	-9%	-11%	-10%
Tarde	394.484,32	252.667,10	141.817,22	1.192.263,05	727.105,93	465.157,13	-16%	-1%	-1%	-16%	-1%	-11%
Acesso	845.323,55	673.778,93	171.544,61	3.179.368,15	1.938.949,14	1.240.419,01	-7%	-4%	-5%	-8%	-5%	-8%
Prime-Time	2.113.308,87	1.347.557,87	765.751,00	6.358.736,29	3.877.898,27	2.480.838,02	-3%	-2%	2%	-5%	-3%	-6%
Late-Night	845.323,55	235.822,63	609.500,92	1.112.778,85	678.632,20	434.146,65	-2%	-5%	-3%	-4%	-4%	-4%
Madrugada	225.419,61	151.600,26	73.819,35	715.357,83	436.263,56	279.094,28	3%	-11%	-2%	-1%	-12%	9%
Comuns PL	-	514.984,04	- 514.984,04	407.011,76	1.497.573,59	- 1.090.561,83	2%	-7%	3%	-1%	-6%	4%
Total	5.635.490,32	3.883.878,71	1.751.611,61	16.303.852,49	11.192.319,28	5.111.533,21	-8%	-9%	-1%	-11%	-11%	-9%

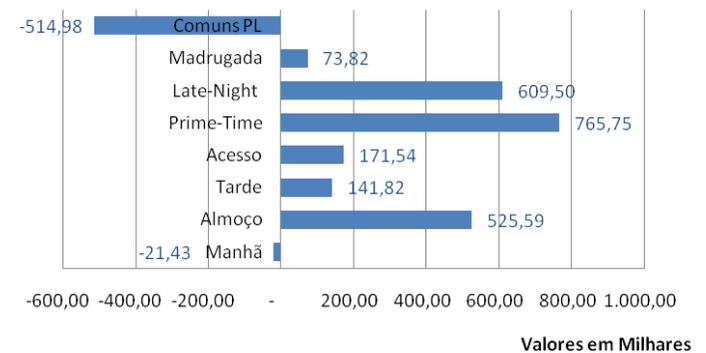
Rendimentos Período - Peso por Daypart



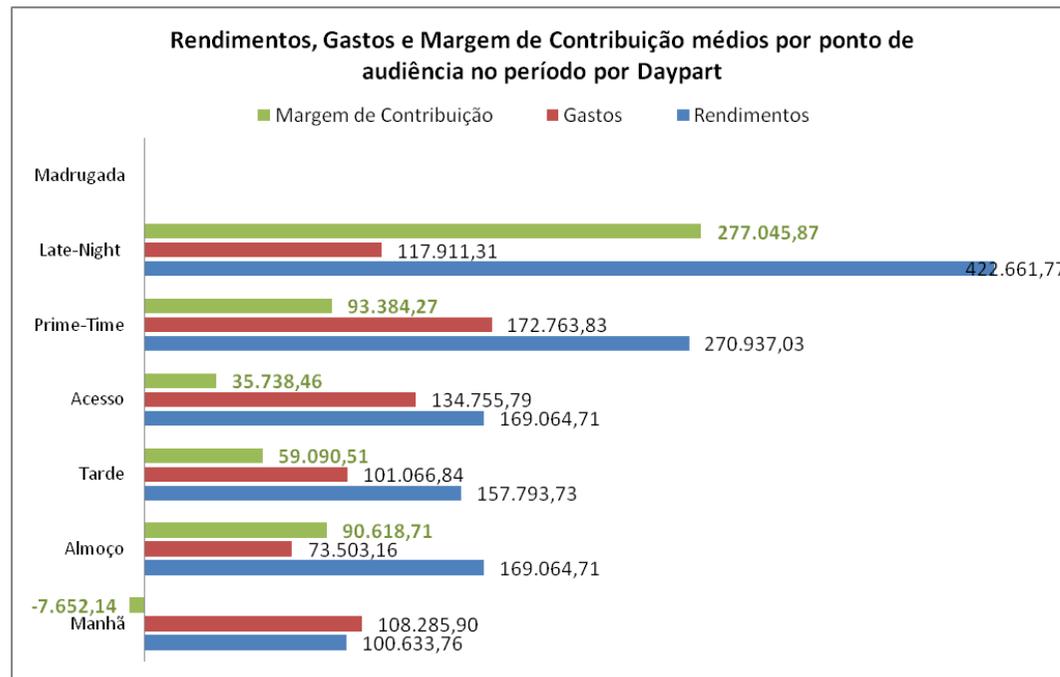
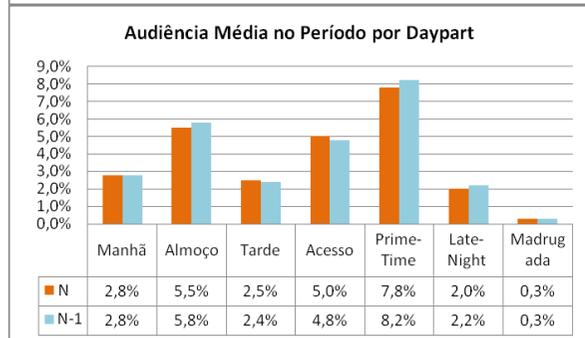
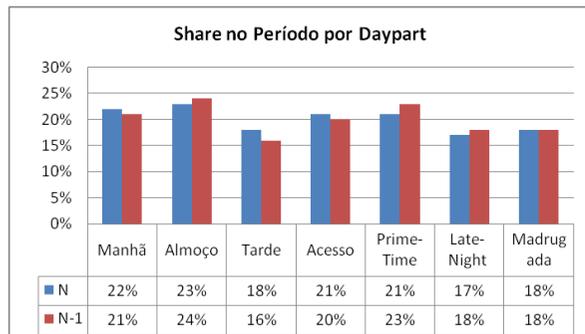
Gastos Período - Peso por Daypart



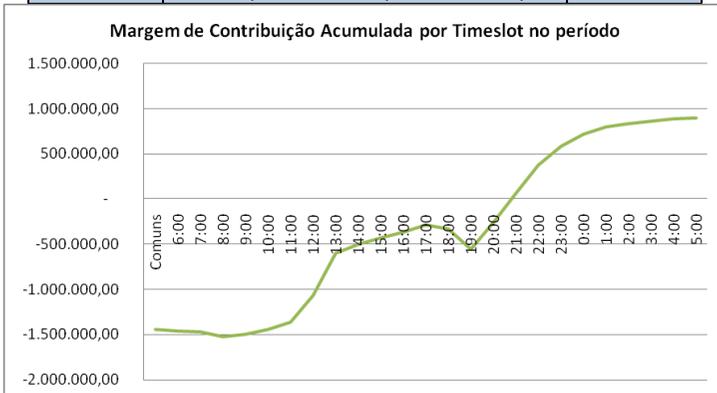
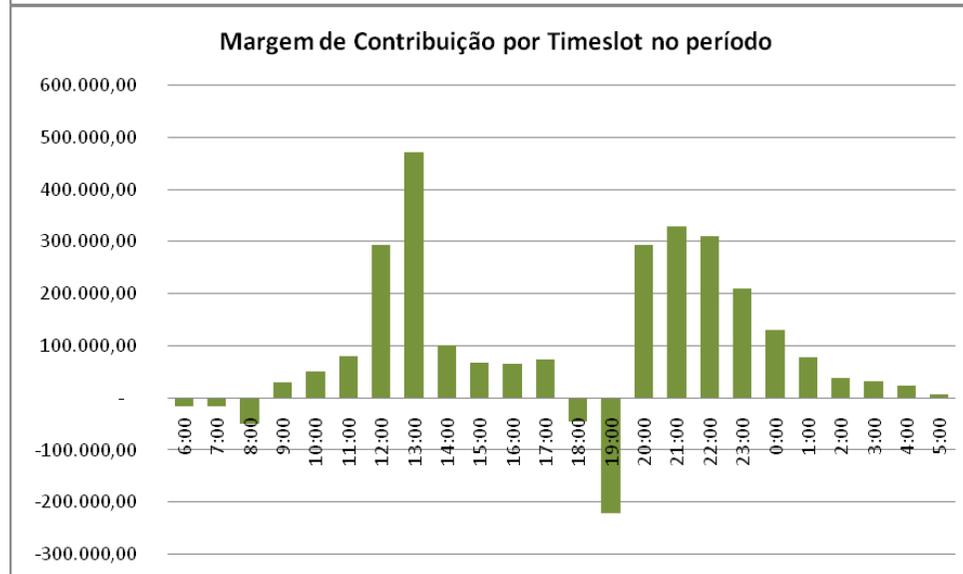
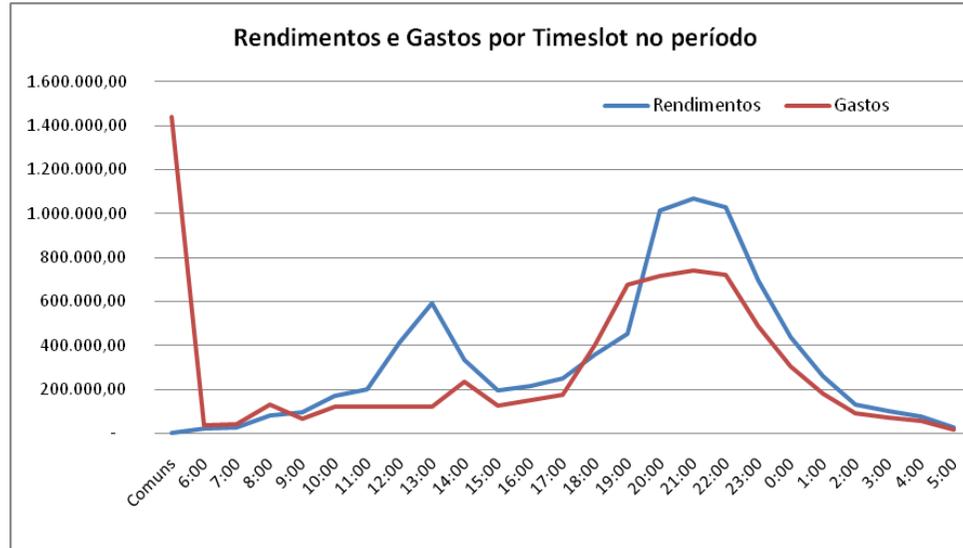
Margem de Contribuição no Período por Daypart



Análise Performance Financeira e Audiência por Daypart - Período																
Daypart				N			N-1			Rendimentos vs Audiência		Gastos vs Audiência		MC vs Audiência		
	Rendimentos	Gastos	MC	Share	Share	Var	Rat.%	Rat.%	Var	R/Rat.%	Var% vs N-1	G/Rat.%	Var% vs N-1	MC/Rat.%	Var% vs N-1	
Manhã	281.774,52	303.200,52	- 21.426,00	22%	21%	1%	2,8%	2,8%	0,0%	100.633,76	-11%	108.285,90	-14%	7.652,14	-2%	
Almoço	929.855,90	404.267,36	525.588,54	23%	24%	-1%	5,5%	5,8%	-0,3%	169.064,71	-2%	73.503,16	-4%	90.618,71	-3%	
Tarde	394.484,32	252.667,10	141.817,22	18%	16%	2%	2,5%	2,4%	0,1%	157.793,73	-17%	101.066,84	-5%	59.090,51	-1%	
Acesso	845.323,55	673.778,93	171.544,61	21%	20%	1%	5,0%	4,8%	0,2%	169.064,71	-10%	134.755,79	-8%	35.738,46	-5%	
Prime-Time	2.113.308,87	1.347.557,87	765.751,00	21%	23%	-2%	7,8%	8,2%	-0,4%	270.937,03	2%	172.763,83	3%	93.384,27	2%	
Late-Night	845.323,55	235.822,63	609.500,92	17%	18%	-1%	2,0%	2,2%	-0,2%	422.661,77	8%	117.911,31	5%	277.045,87	-3%	
Madrugada	225.419,61	151.600,26	73.819,35	18%	18%	0%	0,3%	0,3%	0,0%	751.398,71	3%	505.334,20	-10%	246.064,51	-2%	
Comuns PL	-	514.984,04	- 514.984,04													
Total	5.635.490,32	3.883.878,71	1.751.611,61	21%	22%	-1%	3,5%	3,6%	-0,1%	1.610.140,09	-5%	1.109.679,63	-6%	486.558,78	-1%	

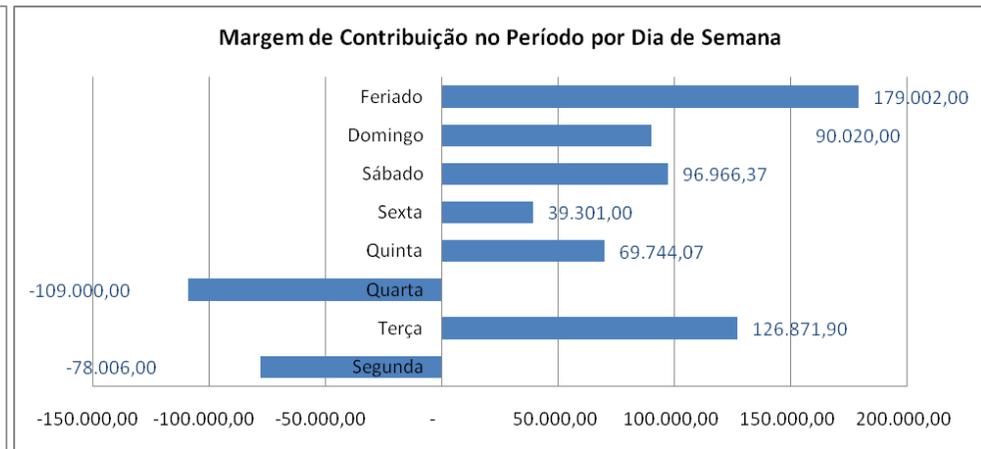
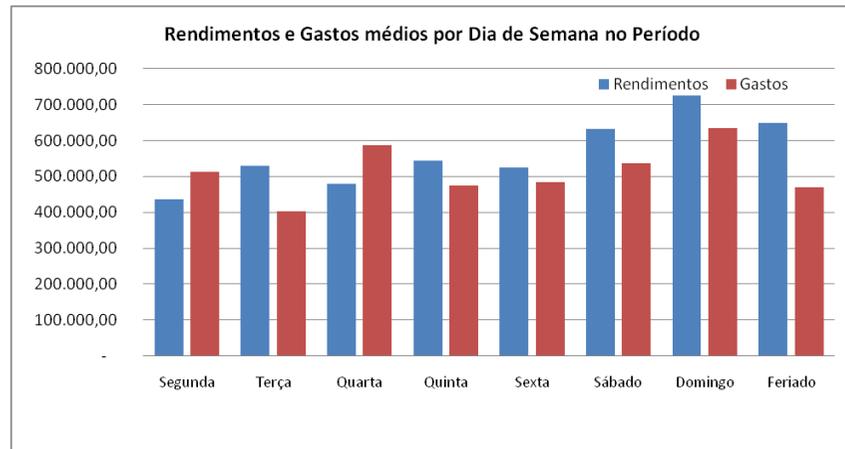
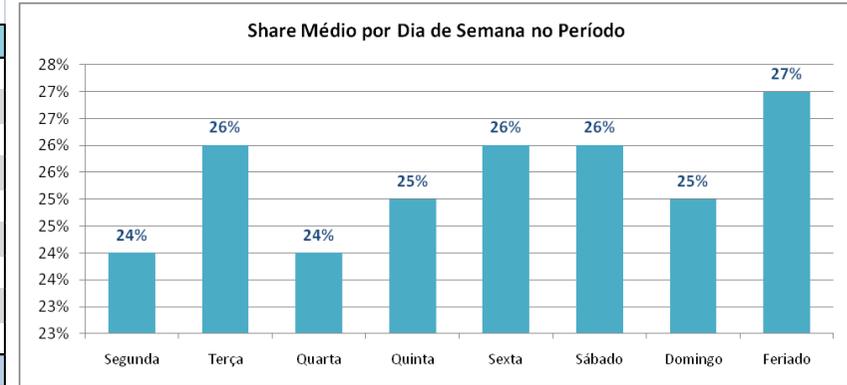


Análise Performance Financeira e Audiência por Timeslot - Período				
Timeslot	Rendimentos	Gastos	MC	MC Acumulada
Comuns	-	1.440.000,00	- 1.440.000,00	- 1.440.000,00
6:00	20.626,15	37.800,00	- 17.173,85	- 1.457.173,85
7:00	25.782,69	42.600,00	- 16.817,31	- 1.473.991,16
8:00	79.590,00	129.750,00	- 50.160,00	- 1.524.151,16
9:00	97.350,00	68.145,00	29.205,00	- 1.494.946,16
10:00	169.920,00	118.944,00	50.976,00	- 1.443.970,16
11:00	202.350,00	123.000,00	79.350,00	- 1.364.620,16
12:00	412.523,02	119.400,00	293.123,02	- 1.071.497,14
13:00	593.001,84	120.600,00	472.401,84	- 599.095,30
14:00	335.174,95	234.622,47	100.552,49	- 498.542,81
15:00	192.960,00	124.500,00	68.460,00	- 430.082,81
16:00	217.050,00	151.935,00	65.115,00	- 364.967,81
17:00	248.400,00	173.880,00	74.520,00	- 290.447,81
18:00	360.957,64	406.170,00	- 45.212,36	- 335.660,17
19:00	455.640,00	677.010,00	- 221.370,00	- 557.030,17
20:00	1.012.920,00	718.530,00	294.390,00	- 262.640,17
21:00	1.069.020,00	739.770,00	329.250,00	66.609,83
22:00	1.031.307,55	721.915,29	309.392,27	376.002,10
23:00	696.132,60	487.292,82	208.839,78	584.841,87
0:00	437.070,00	305.949,00	131.121,00	715.962,87
1:00	257.826,89	180.478,82	77.348,07	793.310,94
2:00	128.913,44	90.239,41	38.674,03	831.984,97
3:00	103.130,76	72.191,53	30.939,23	862.924,20
4:00	77.348,07	54.143,65	23.204,42	886.128,62
5:00	25.782,69	18.047,88	7.734,81	893.863,43
TOTAL	8.250.778,29	7.356.914,86	893.863,43	



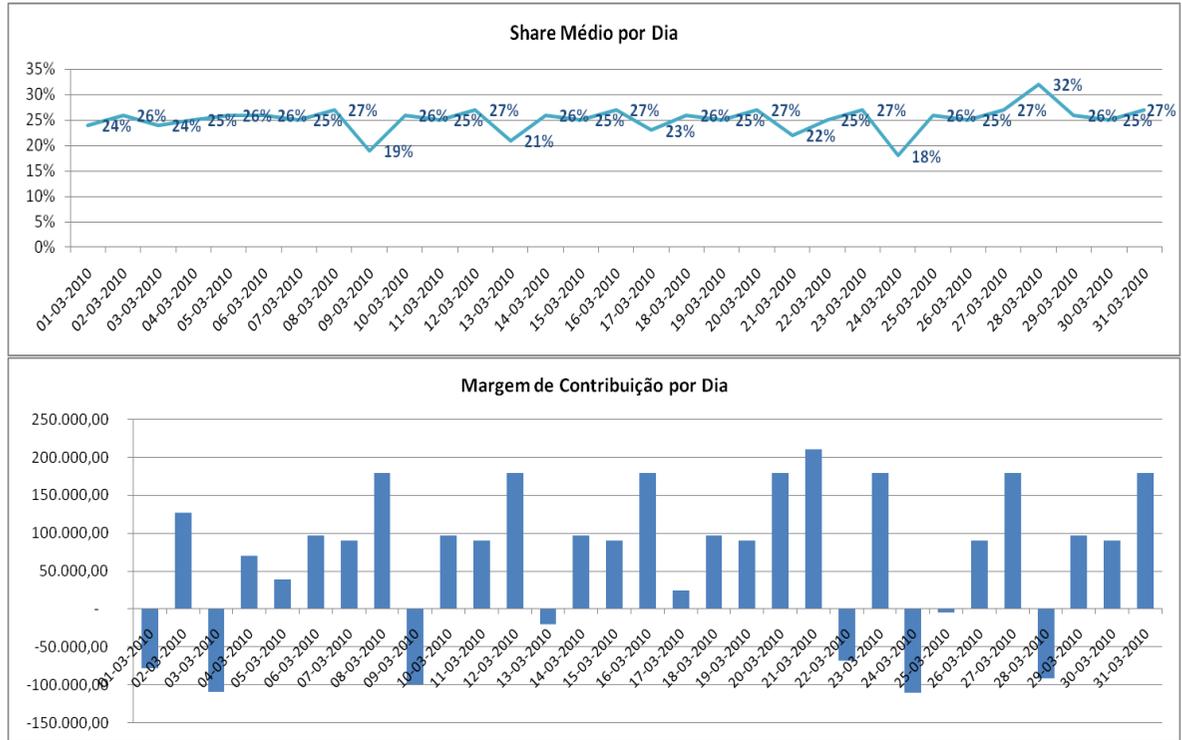
Canal de Distribuição TVG1 - Análise por Dia de Semana de Emissão

Análise da Performance Financeira por Dia de Semana					
Gênero	Rendimentos	Gastos	MC	MC/Rendimentos	Share Médio
Segunda	435.783,00	513.789,00	- 78.006,00	-18%	24%
Terça	529.855,90	402.984,00	126.871,90	24%	26%
Quarta	478.345,00	587.345,00	- 109.000,00	-23%	24%
Quinta	543.523,00	473.778,93	69.744,07	13%	25%
Sexta	523.864,00	484.563,00	39.301,00	8%	26%
Sábado	632.789,00	535.822,63	96.966,37	15%	26%
Domingo	724.895,00	634.875,00	90.020,00	12%	25%
Feriado	648.347,00	469.345,00	179.002,00	28%	27%
Total	4.517.401,90	4.237.260,43	280.141,48	6%	26%



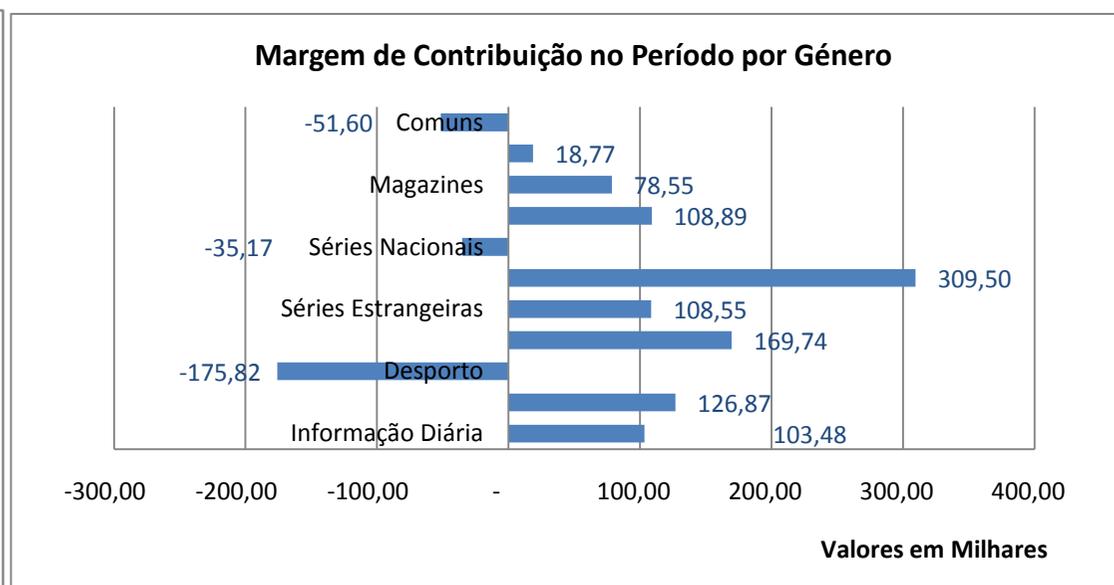
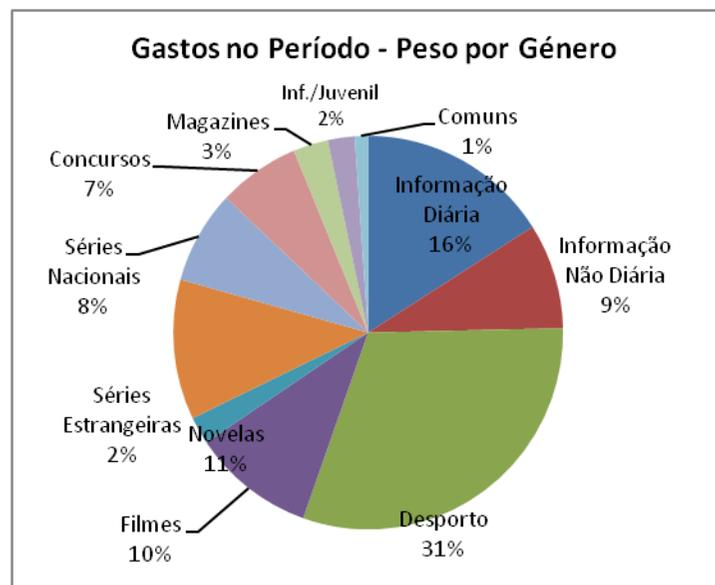
Canal de Distribuição TVG1 - Análise por Dia de Emissão

Análise da Performance Financeira por Dia					
Dia	Rendimentos	Gastos	MC	MC/Rendimentos	Share Médio
01-03-2010	435.783,00	513.789,00	- 78.006,00	-18%	24%
02-03-2010	529.855,90	402.984,00	126.871,90	24%	26%
03-03-2010	478.345,00	587.345,00	- 109.000,00	-23%	24%
04-03-2010	543.523,00	473.778,93	69.744,07	13%	25%
05-03-2010	523.864,00	484.563,00	39.301,00	8%	26%
06-03-2010	632.789,00	535.822,63	96.966,37	15%	26%
07-03-2010	724.895,00	634.875,00	90.020,00	12%	25%
08-03-2010	648.347,00	469.345,00	179.002,00	28%	27%
09-03-2010	367.834,00	467.327,00	- 99.493,00	-27%	19%
10-03-2010	632.789,00	535.822,63	96.966,37	15%	26%
11-03-2010	724.895,00	634.875,00	90.020,00	12%	25%
12-03-2010	648.347,00	469.345,00	179.002,00	28%	27%
13-03-2010	412.450,00	432.789,00	- 20.339,00	-5%	21%
14-03-2010	632.789,00	535.822,63	96.966,37	15%	26%
15-03-2010	724.895,00	634.875,00	90.020,00	12%	25%
16-03-2010	648.347,00	469.345,00	179.002,00	28%	27%
17-03-2010	456.745,00	432.789,00	23.956,00	5%	23%
18-03-2010	632.789,00	535.822,63	96.966,37	15%	26%
19-03-2010	724.895,00	634.875,00	90.020,00	12%	25%
20-03-2010	648.347,00	469.345,00	179.002,00	28%	27%
21-03-2010	345.787,00	134.757,87	211.029,13	61%	22%
22-03-2010	567.345,00	634.875,00	- 67.530,00	-12%	25%
23-03-2010	648.347,00	469.345,00	179.002,00	28%	27%
24-03-2010	345.688,00	456.321,00	- 110.633,00	-32%	18%
25-03-2010	531.784,00	535.822,63	- 4.038,63	-1%	26%
26-03-2010	724.895,00	634.875,00	90.020,00	12%	25%
27-03-2010	648.347,00	469.345,00	179.002,00	28%	27%
28-03-2010	754.290,00	845.673,00	- 91.383,00	-12%	32%
29-03-2010	632.789,00	535.822,63	96.966,37	15%	26%
30-03-2010	724.895,00	634.875,00	90.020,00	12%	25%
31-03-2010	648.347,00	469.345,00	179.002,00	28%	27%
Total	18.345.037,90	16.176.592,56	2.168.445,34	12%	26%

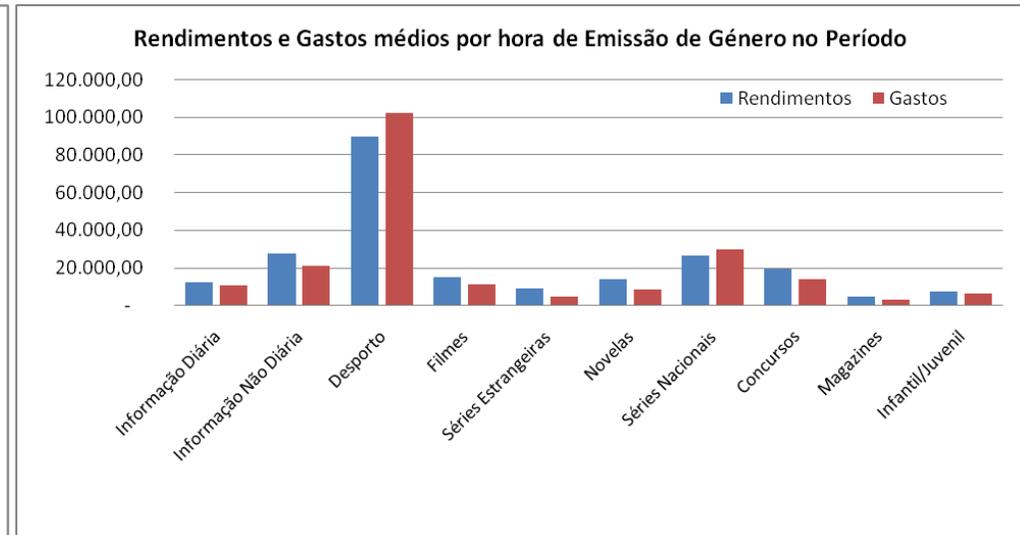
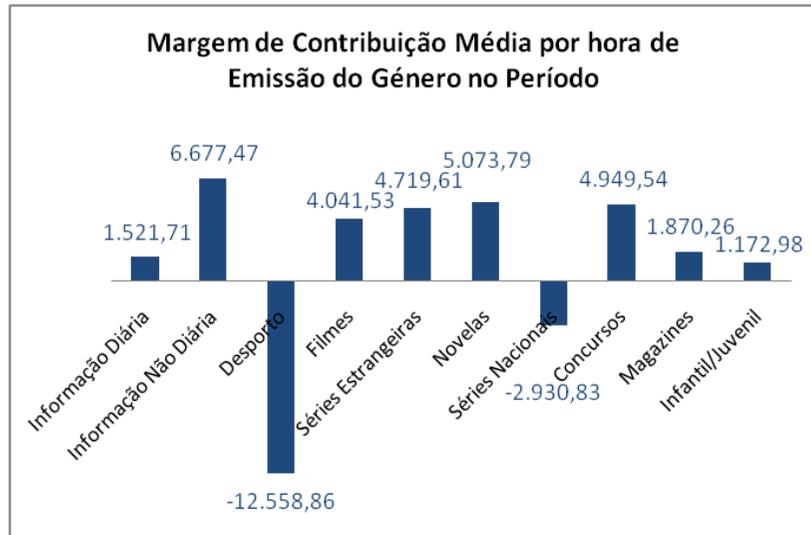
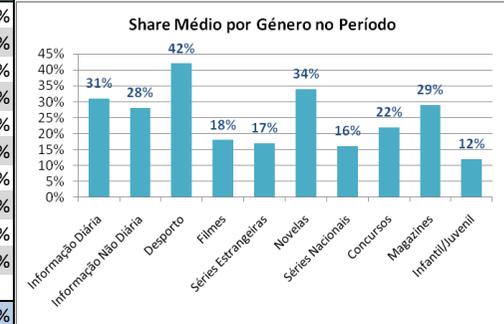


Canal de Distribuição TVG1 - Análise por Género de Conteúdo

Demonstração de Resultados por Género												
Género	Período			Acumulado Ano			Período vs Homólogo N-1			Acum. Ano N vs Homólogo N-1		
	Rendimentos	Gastos	MC	Rendimentos	Gastos	MC	Rendimentos	Gastos	MC	Rendimentos	Gastos	MC
Informação Diária	847.348,00	743.872,00	103.476,00	2.542.044,00	2.231.616,00	310.428,00	-12%	-16%	-2%	-14%	-15%	-15%
Informação Não Diária	529.855,90	402.984,00	126.871,90	1.589.567,71	1.208.952,00	380.615,71	-8%	-10%	-3%	-9%	-11%	-10%
Desporto	1.256.854,00	1.432.678,00	- 175.824,00	3.770.562,00	4.298.034,00	- 527.472,00	-16%	-1%	-1%	-16%	-1%	-11%
Filmes	643.523,00	473.778,93	169.744,07	1.930.569,00	1.421.336,80	509.232,20	-7%	-4%	-5%	-8%	-5%	-8%
Séries Estrangeiras	213.308,87	104.757,87	108.551,00	639.926,61	314.273,60	325.653,01	-3%	-2%	2%	-5%	-3%	-6%
Novelas	845.323,55	535.822,63	309.500,92	2.535.970,64	1.607.467,88	928.502,76	-2%	-5%	-3%	-4%	-4%	-4%
Séries Nacionais	321.673,00	356.843,00	- 35.170,00	965.019,00	1.070.529,00	- 105.510,00	3%	-11%	-2%	-1%	-12%	9%
Concursos	423.874,00	314.984,04	108.889,96	1.271.622,00	944.952,12	326.669,88	2%	-7%	3%	-1%	-6%	4%
Magazines	213.308,87	134.757,87	78.551,00	639.926,61	404.273,60	235.653,01	3%	-11%	-2%	-1%	-12%	9%
Infantil/Juvenil	122.012,13	103.244,40	18.767,73	366.036,39	309.733,19	56.303,20	2%	-7%	3%	-1%	-6%	4%
Comuns	-	51.600,26	- 51.600,26	-	154.800,78	- 154.800,78		-1%	-1		-1%	-1%
Total	5.417.081,32	4.655.322,99	761.758,33	16.251.243,96	13.965.968,97	2.285.275,00	-8%	-9%	-1%	-11%	-11%	-9%



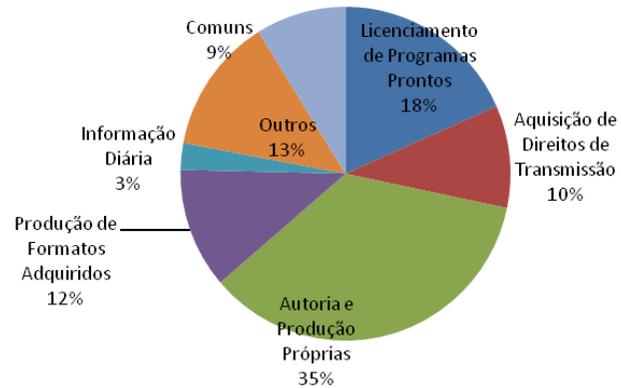
Análise da Performance Financeira por Género									
Género	Rendimentos	Gastos	MC	MC/Rendimentos	Horas Emitidas	Rend./hora	Gasto/hora	MC/hora	Share Médio
Informação Diária	847.348,00	743.872,00	103.476,00	12%	68	12.461,00	10.939,29	1.521,71	31%
Informação Não Diária	529.855,90	402.984,00	126.871,90	24%	19	27.887,15	21.209,68	6.677,47	28%
Desporto	1.256.854,00	1.432.678,00	- 175.824,00	-14%	14	89.775,29	102.334,14	- 12.558,86	42%
Filmes	643.523,00	473.778,93	169.744,07	26%	42	15.321,98	11.280,45	4.041,53	18%
Séries Estrangeiras	213.308,87	104.757,87	108.551,00	51%	23	9.274,30	4.554,69	4.719,61	17%
Novelas	845.323,55	535.822,63	309.500,92	37%	61	13.857,76	8.783,98	5.073,79	34%
Séries Nacionais	321.673,00	356.843,00	- 35.170,00	-11%	12	26.806,08	29.736,92	- 2.930,83	16%
Concursos	423.874,00	314.984,04	108.889,96	26%	22	19.267,00	14.317,46	4.949,54	22%
Magazines	213.308,87	134.757,87	78.551,00	37%	42	5.078,78	3.208,52	1.870,26	29%
Infantil/Juvenil	122.012,13	103.244,40	18.767,73	15%	16	7.625,76	6.452,77	1.172,98	12%
Comuns	-	51.600,26	- 51.600,26						
Total	5.417.081,32	4.655.322,99	761.758,33	14%	319	16.981,45	14.593,49	2.387,96	26%



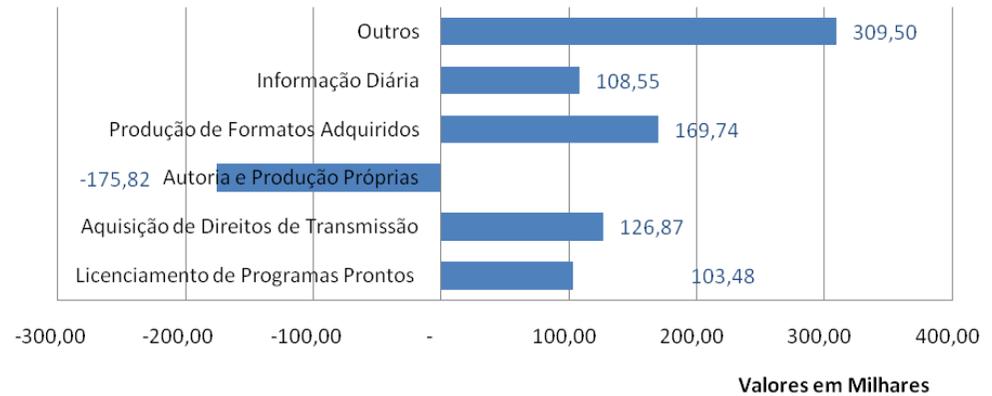
Canal de Distribuição TVG1 - Análise por Modelo de Produção

Demonstração de Resultados por Modelo de Produção												
Modelo de Produção do Programa	Período			Acumulado Ano			Período vs Homólogo N-1			Acum. Ano N vs Homólogo N-1		
	Rendimentos	Gastos	MC	Rendimentos	Gastos	MC	Rendimentos	Gastos	MC	Rendimentos	Gastos	MC
Licenciamento de Programas Prontos	847.348,00	743.872,00	103.476,00	2.542.044,00	2.231.616,00	310.428,00	-12%	-16%	-2%	-14%	-15%	-15%
Aquisição de Direitos de Transmissão	529.855,90	402.984,00	126.871,90	1.589.567,71	1.208.952,00	380.615,71	-8%	-10%	-3%	-9%	-11%	-10%
Autoria e Produção Próprias	1.256.854,00	1.432.678,00	-175.824,00	3.770.562,00	4.298.034,00	-527.472,00	-16%	-1%	-1%	-16%	-1%	-11%
Produção de Formatos Adquiridos	643.523,00	473.778,93	169.744,07	1.930.569,00	1.421.336,80	509.232,20	-7%	-4%	-5%	-8%	-5%	-8%
Informação Diária	213.308,87	104.757,87	108.551,00	639.926,61	314.273,60	325.653,01	-3%	-2%	2%	-5%	-3%	-6%
Outros	845.323,55	535.822,63	309.500,92	2.535.970,64	1.607.467,88	928.502,76	-2%	-5%	-3%	-4%	-4%	-4%
Comuns		356.843,00	-356.843,00		1.070.529,00	-1.070.529,00		-11%	-2%		-12%	9%
Total	4.336.213,32	4.050.736,43	285.476,90	13.008.639,96	12.152.209,28	856.430,69	-8%	-9%	-1%	-11%	-11%	-9%

Gastos no Período - Peso por Modelo de Produção



Margem de Contribuição no Período por Modelo de Produção

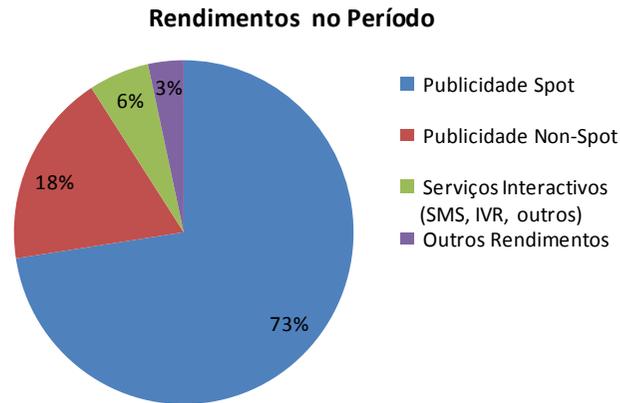


Canal de Distribuição TVG1 - Análise por Conteúdos Distribuídos

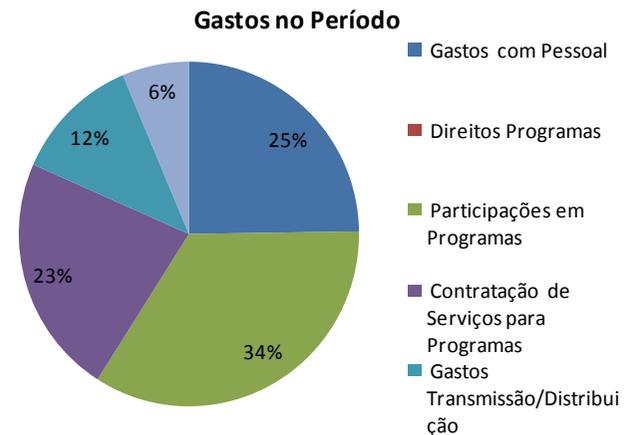
Performance Financeira dos Conteúdos Distribuídos no Período																				
Performance Global no Período						Performance por Emissão				Performance por hora de emissão de Conteúdo				Audiência						
Programa	Gênero	Rendimentos	Gastos	MC/ Rendimentos	Emissões no Período	Rendimento	Gastos Médio	MC Média	Horas Emissão	Duração	Rend./hora	Gastos/hora	MC/hora	Share Médio Período	Share Max Período	Share Min Período	Rating	Rating	Rating	
						Médio Emissão	Emissão	Emissão		Média por Emissão (h)		Período	Máximo Período				Mínimo Período			
Top Conteúdos com Maior Margem de Contribuição Acumulada no Período																				
Maria do Monte	Novela	563.054,00	440.000,00	123.054,00	22%	22	25.593,36	20.000,00	5.593,36	18,4	0,8	30.600,76	23.913,04	6.687,72	26%	32%	21%	8,0%	12,0%	7,4%
Magazine da Manhã	Magazine	235.054,00	180.000,00	55.054,00	23%	20	11.752,70	9.000,00	2.752,70	60,0	3,0	3.917,57	3.000,00	917,57	22%	26%	19%	2,1%	2,4%	1,7%
Sessão da Noite	Filme	154.237,00	99.828,00	54.409,00	35%	18	8.568,72	5.546,00	3.022,72	4,0	0,2	38.559,25	24.957,00	13.602,25	24%	28%	17%	3,2%	4,3%	2,1%
O Retorno	Série	85.346,00	37.800,00	47.546,00	56%	21	4.064,10	1.800,00	2.264,10	4,0	0,2	21.336,50	9.450,00	11.886,50	31%	34%	25%	8,4%	14,1%	6,2%
Telediário	Informação Diária	452.789,00	423.745,00	29.044,00	6%	30	15.092,97	14.124,83	968,13	32,0	1,1	14.149,66	13.242,03	907,63	31%	34%	25%	10,2%	12,7%	8,6%
Top Conteúdos com Menor Margem de Contribuição Acumulada no Período																				
O Viúvo da Enforcada	Ficção Nacional	124.737,00	412.747,00	-288.010,00	-231%	4	31.184,25	103.186,75	-72.002,50	4,0	1,0	31.184,25	103.186,75	-72.002,50	31%	34%	25%	8,4%	14,1%	6,2%
Jornal das 24	Informação Diária	195.873,00	256.824,00	-60.951,00	-31%	30	6.529,10	8.560,80	-2.031,70	32,0	1,1	6.121,03	8.025,75	-1.904,72	31%	34%	25%	10,2%	12,7%	8,6%
Futebol: SLPxSCL	Desporto	89.462,00	104.237,00	-14.775,00	-17%	1	89.462,00	104.237,00	-14.775,00	3,0	3,0	29.820,67	34.745,67	-4.925,00	22%	26%	19%	2,1%	2,4%	1,7%
Sessão da Noite	Fimes	62.363,00	33.276,00	29.087,00	47%	6	10.393,83	5.546,00	4.847,83	4,0	0,7	15.590,75	8.319,00	7.271,75	24%	28%	17%	3,2%	4,3%	2,1%
Maria e as Outras	Novela	273.457,00	256.235,00	17.222,00	6%	22	12.429,86	11.647,05	782,82	18,4	0,8	14.861,79	13.925,82	935,98	26%	32%	21%	8,0%	12,0%	7,4%
Top Conteúdos com Maior Margem de Contribuição média por hora de Emissão																				
A Ida	Série	124.737,00	89.753,00	34.984,00	28%	4	31.184,25	22.438,25	8.746,00	4,0	1,0	31.184,25	22.438,25	8.746,00	31%	34%	25%	8,4%	14,1%	6,2%
Sessão de Sexta	Fimes	62.363,00	33.276,00	29.087,00	47%	6	10.393,83	5.546,00	4.847,83	4,0	0,7	15.590,75	8.319,00	7.271,75	24%	28%	17%	3,2%	4,3%	2,1%
Maria das Dores	Novela	563.054,00	440.000,00	123.054,00	22%	22	25.593,36	20.000,00	5.593,36	18,4	0,8	30.600,76	23.913,04	6.687,72	26%	32%	21%	8,0%	12,0%	7,4%
Tardes de Encantar	Magazine	235.054,00	180.000,00	55.054,00	23%	20	11.752,70	9.000,00	2.752,70	60,0	3,0	3.917,57	3.000,00	917,57	22%	26%	19%	2,1%	2,4%	1,7%
Jornal das 13	Informação Diária	452.789,00	423.745,00	29.044,00	6%	30	15.092,97	14.124,83	968,13	32,0	1,1	14.149,66	13.242,03	907,63	31%	34%	25%	10,2%	12,7%	8,6%
Top Conteúdos com Menor Margem de Contribuição média por hora de Emissão																				
O Viúvo da Enforcada	Ficção Nacional	124.737,00	412.747,00	-288.010,00	-231%	4	31.184,25	103.186,75	-72.002,50	4,0	1,0	31.184,25	103.186,75	-72.002,50	31%	34%	25%	8,4%	14,1%	6,2%
Diário das 2	Informação Diária	389.498,00	423.745,00	-34.247,00	-9%	30	12.983,27	14.124,83	-1.141,57	32,0	1,1	12.171,81	13.242,03	-1.070,22	31%	34%	25%	10,2%	12,7%	8,6%
Domingo de Manhã	Magazine	34.567,00	36.000,00	-1.433,00	-4%	4	8.641,75	9.000,00	-358,25	12,0	3,0	2.880,58	3.000,00	-119,42	22%	26%	19%	2,1%	2,4%	1,7%
Maria do Monte	Novela	563.054,00	440.000,00	123.054,00	22%	22	25.593,36	20.000,00	5.593,36	18,4	0,8	30.600,76	23.913,04	6.687,72	26%	32%	21%	8,0%	12,0%	7,4%
Sessão da Noite	Fimes	62.363,00	33.276,00	29.087,00	47%	6	10.393,83	5.546,00	4.847,83	4,0	0,7	15.590,75	8.319,00	7.271,75	24%	28%	17%	3,2%	4,3%	2,1%

Canal de Distribuição TVG1 - Análise de Conteúdo Distribuído - Magazine da Manhã

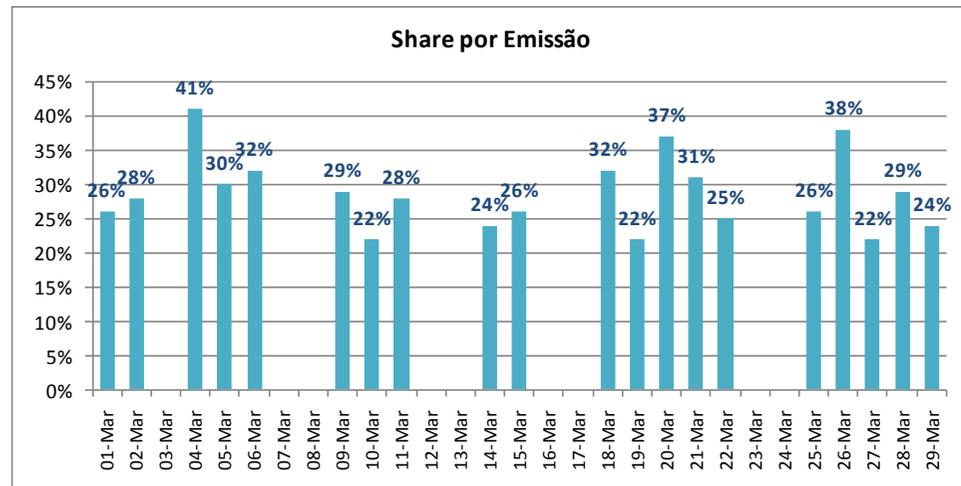
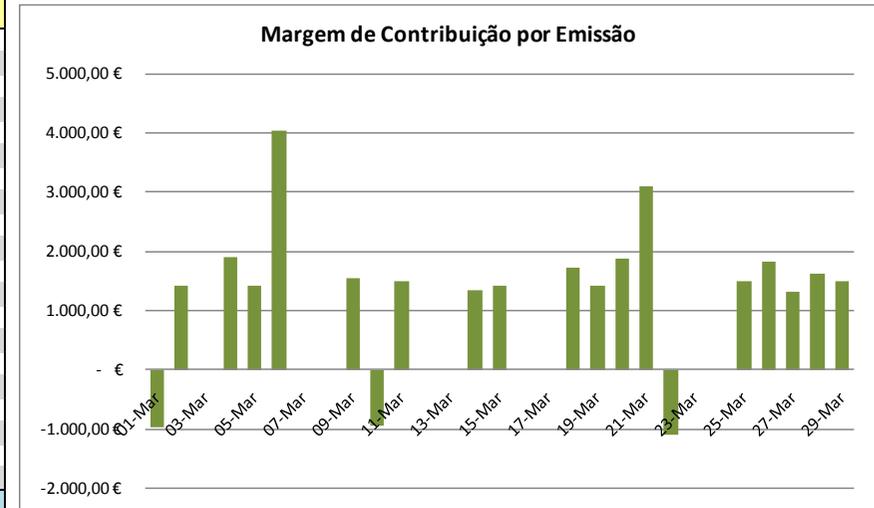
Demonstração de Resultados	Período	Acumulado Ano
Rendimentos		
Publicidade Spot	156.873,00	511.534,00
Publicidade Non-Spot	39.634,00	123.520,00
Serviços Interactivos (SMS, IVR, outros)	12.430,00	31.750,00
Outros Rendimentos	7.283,00	20.456,00
Total dos Rendimentos	216.220,00	687.260,00
Gastos		
Gastos com Pessoal	46.734,00	121.470,00
Direitos Programas	0,00	0,00
Participações em Programas	64.626,00	174.230,00
Contratação de Serviços para Programas	42.740,00	215.865,00
Gastos Transmissão/Distribuição	22.764,00	68.292,00
Contratação de Pessoal Externo	0,00	0,00
Outros Gastos	11.917,20	35.751,60
Total dos Gastos	188.781,20	615.608,60
Margem de Contribuição	27.438,80	71.651,40
Margem de Contribuição / Rendimentos	13%	10%



Resumo Performance					
Dados de Distribuição					
Exibições	20				
Tempo Total de Emissão	60		Duração Média (h)	3	
	Total	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Audiência					
Rat.#		265.000	190.000	330.000	37.346
Rat.%		2,65%	1,9%	3,3%	0,37%
Share		28,60%	22,0%	41,0%	5,38%
Performance Financeira Global					
Rendimentos	216.220,00	10.811,00	8.300,00	13.500,00	1.498,15
Gastos	188.781,20	9.439,06	7.950,00	11.610,00	1.124,06
Margem de Contribuição	27.438,80	1.371,94	- 1.103,00	4.050,00	1.218,23
Performance Financeira por hora de Emissão					
Rendimentos		3.603,67	2.766,67	4.327,00	499,38
Gastos		3.146,35	2.650,00	3.870,00	374,69
Margem de Contribuição		457,31	- 367,67	1.350,00	406,08
Performance Financeira por ponto de Audiência					
Rendimentos		4.079,62	922,22	4.327,00	166,46
Gastos		3.561,91	883,33	1.290,00	124,90
Margem de Contribuição		517,71	- 122,56	450,00	135,36



Análise Detalhe por Emissão											
Data Emissão	Rendimentos	Gastos	MC	MC/ Rend.	Rat.#	Rat.%	Share	Rend./Rat.%	Gasto/ Rat.%	MC/Rat.%	
01-Mar	9.600,00 €	10.578,00 €	- 978,00 €	-10%	230.000	2,3%	26%	4.173,91 €	4.599,13 €	- 425,22 €	
02-Mar	10.200,00 €	8.772,00 €	1.428,00 €	14%	240.000	2,4%	28%	4.250,00 €	3.655,00 €	595,00 €	
04-Mar	13.500,00 €	11.610,00 €	1.890,00 €	14%	320.000	3,2%	41%	4.218,75 €	3.628,13 €	590,63 €	
05-Mar	10.200,00 €	8.772,00 €	1.428,00 €	14%	260.000	2,6%	30%	3.923,08 €	3.373,85 €	549,23 €	
06-Mar	12.300,00 €	8.250,00 €	4.050,00 €	33%	300.000	3,0%	32%	4.100,00 €	2.750,00 €	1.350,00 €	
09-Mar	11.050,00 €	9.503,00 €	1.547,00 €	14%	270.000	2,7%	29%	4.092,59 €	3.519,63 €	572,96 €	
10-Mar	8.300,00 €	9.250,00 €	- 950,00 €	-11%	190.000	1,9%	22%	4.368,42 €	4.868,42 €	- 500,00 €	
11-Mar	10.590,00 €	9.107,40 €	1.482,60 €	14%	250.000	2,5%	28%	4.236,00 €	3.642,96 €	593,04 €	
14-Mar	9.600,00 €	8.256,00 €	1.344,00 €	14%	240.000	2,4%	24%	4.000,00 €	3.440,00 €	560,00 €	
15-Mar	10.200,00 €	8.772,00 €	1.428,00 €	14%	250.000	2,5%	26%	4.080,00 €	3.508,80 €	571,20 €	
18-Mar	12.300,00 €	10.578,00 €	1.722,00 €	14%	300.000	3,0%	32%	4.100,00 €	3.526,00 €	574,00 €	
19-Mar	10.200,00 €	8.772,00 €	1.428,00 €	14%	240.000	2,4%	22%	4.250,00 €	3.655,00 €	595,00 €	
20-Mar	13.450,00 €	11.567,00 €	1.883,00 €	14%	330.000	3,3%	37%	4.075,76 €	3.505,15 €	570,61 €	
21-Mar	11.050,00 €	7.950,00 €	3.100,00 €	28%	290.000	2,9%	31%	3.810,34 €	2.741,38 €	1.068,97 €	
22-Mar	8.400,00 €	9.503,00 €	- 1.103,00 €	-13%	220.000	2,2%	25%	3.818,18 €	4.319,55 €	- 501,36 €	
25-Mar	10.590,00 €	9.107,40 €	1.482,60 €	14%	270.000	2,7%	26%	3.922,22 €	3.373,11 €	549,11 €	
26-Mar	13.050,00 €	11.223,00 €	1.827,00 €	14%	320.000	3,2%	38%	4.078,13 €	3.507,19 €	570,94 €	
27-Mar	9.490,00 €	8.161,40 €	1.328,60 €	14%	230.000	2,3%	22%	4.126,09 €	3.548,43 €	577,65 €	
28-Mar	11.500,00 €	9.890,00 €	1.610,00 €	14%	290.000	2,9%	29%	3.965,52 €	3.410,34 €	555,17 €	
29-Mar	10.650,00 €	9.159,00 €	1.491,00 €	14%	260.000	2,6%	24%	4.096,15 €	3.522,69 €	573,46 €	
	216.220,00 €	188.781,20 €	27.438,80 €	13%	265.000	2,65%	28,60%				



Análise da Performance Financeira por Género de Distribuição de conteúdos por VOD - Video-On-Demand											
Género	Rendimentos	Gastos	MC	MC/Rendimentos	Qt. Vendida	Peso Total	Duração Total(h)	Duração Média(h)	Rend./Pedido	Gasto/Pedido	MC/Pedido
Informação Diária	7.348,00	2.472,00	4.876,00	66%	10.604	19%	9.013	1,2	0,69	0,23	0,46
Informação Não Diária	5.855,90	3.984,00	1.871,90	32%	3.670	7%	2.202	1,7	1,60	1,09	0,51
Desporto	16.854,00	12.678,00	4.176,00	25%	11.450	20%	17.175	0,7	1,47	1,11	0,36
Filmes	6.523,00	4.738,93	1.784,07	27%	8.790	16%	15.822	0,6	0,74	0,54	0,20
Séries Estrangeiras	2.308,87	1.057,87	1.251,00	54%	2.780	5%	1.390	2,0	0,83	0,38	0,45
Novelas	8.423,55	5.322,63	3.100,92	37%	8.790	16%	7.911	1,1	0,96	0,61	0,35
Séries Nacionais	3.673,00	1.843,00	1.830,00	50%	5.469	10%	3.008	1,8	0,67	0,34	0,33
Concursos	890,00	3.984,04	- 3.094,04	-348%	1.200	2%	1.200	1,0	0,74	3,32	- 2,58
Magazines	540,00	1.347,87	- 807,87	-150%	809	1%	1.658	0,5	0,67	1,67	- 1,00
Infantil/Juvenil	1.012,13	532,62	479,51	47%	2.890	5%	1.445	2,0	0,35	0,18	0,17
Comuns	-	2.600,00	- 2.600,00								
Total	53.428,45	40.560,95	12.867,50	24%	56.452		60.825		0,95	0,72	0,23

