



ISCTE  **Business School**
Instituto Universitário de Lisboa

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

Projecto de Mestrado em Gestão

5 de Julho de 2010

Nuno Miguel Machado da Fonseca

Orientadora:

Prof.^ª Doutora Ana Maria Simões

Tema

Televisão

- Meio de comunicação com elevado impacto social e projecção pública
- Negócio com características muito próprias e específicas
- Área de negócio pouco estudada quanto à sua gestão

Avaliação Económico-financeira por Segmentos

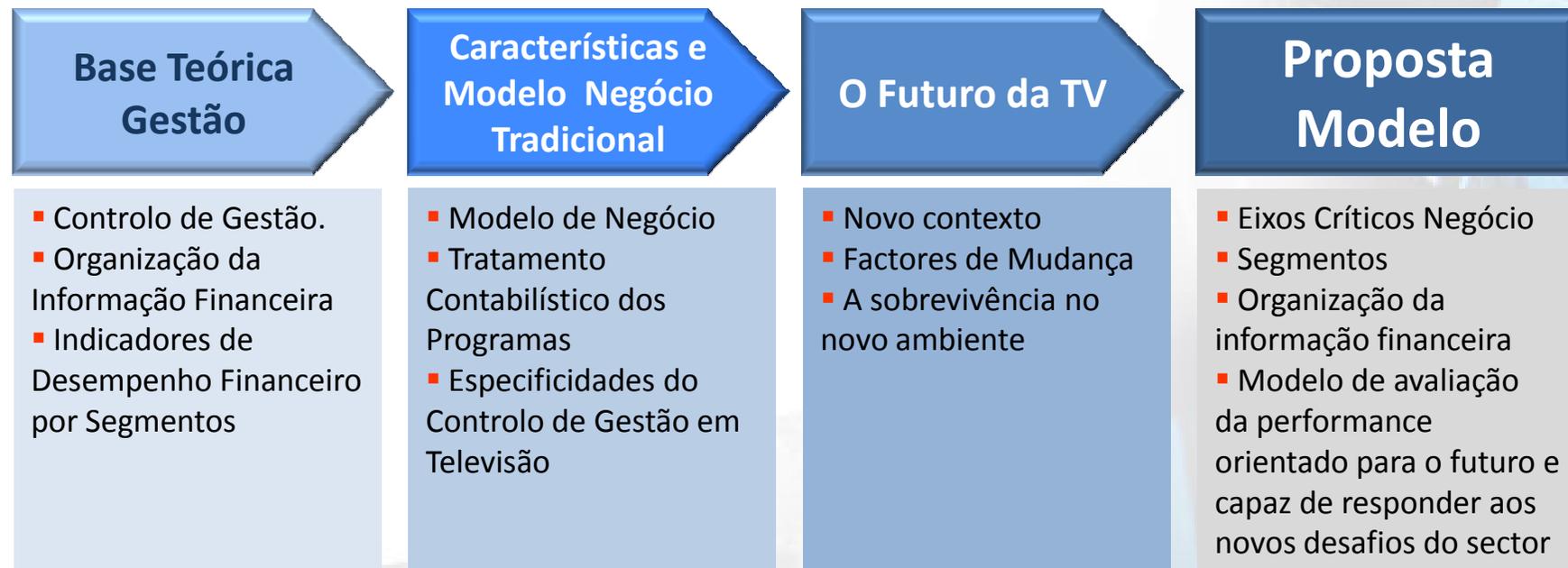
- Óptica que permite conhecer o negócio e suas alavancas geradoras de valor

Nova Era da Televisão

- Televisão atravessa fase de profunda mudança
- Identificar tendências, oportunidades e ameaças
- Estudo orientado para o futuro e para o novo ambiente

Problema e Objectivos

Como avaliar a performance financeira por segmentos no novo contexto do sector de televisão?



Metodologia

Metodologia

- Qualitativa

Método

- Estudo de Caso

Métodos de recolha de dados

- Documentos, entrevistas, observação

Modelo de Negócio Tradicional da Televisão

Modelo de Negócio

- Objectivo: Conquistar Audiências para as vender a anunciantes
- Clientes: Audiências e Anunciantes
- Produto: Tempo de Emissão

Principais Formatos de Publicidade

- *Spot* em intervalo
- Patrocínio
- *Product Placement*

Modelo de Comercialização Usual

- CPP – *Cost Per Rating Point*
- Público-Alvo pretendido

Gastos Principais

- Programas
- Informação

Exemplo:

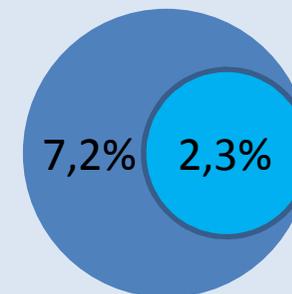
CPP = € 100,00

Audiência Total = 7,2%

Audiência 15-35 = 2,3%

CPP x Audiência no Alvo

€ 100,00 x 2,3% = € 230,00



Tratamento Contabilístico dos Programas

Amortização do Activo

- Programas adquiridos através de direitos de exibição
- Direitos válidos por um período determinado e para um número limitado de exibições
- Que valor reconhecer como custo em cada exibição?
- *FASB Statement 63 – Financial Reporting by Broadcasters*

Classificação

- Inventários
- NCRF 18

Controlo de Gestão em TV

Principais Áreas de Actuação

Área	Principais funções
Produção	Controlar o desenvolvimento e produção de conteúdo audiovisual, seja produzido internamente ou através de outsourcing.
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 spots publicitários ou outras formas de publicidade.
Promoção	Controlar o investimento e performance da promoção e publicidade à própria empresa.

Nova Era da TV

Background Tecnológico

- Aumento da largura de banda das redes
- Aumento da capacidade de armazenamento
- Redução do custo de armazenamento
- Televisão Digital e IPTV
- Evolução Redes Móveis de Telecomunicações

Convergência entre:

- Média
- Tecnologias de Informação
- Telecomunicações
- Electrónica de consumo

Novo Ambiente

- Televisor perdeu exclusividade no acesso a vídeo
- Multiplataforma
- *Multitasking* – Televisão e Internet em simultâneo
- DVR – Gravação Digital de Vídeo / VOD – *Video-on-demand*
- Consumidor escolhe como e quando ver os conteúdos
- Novo Televisor “Activo” – Ligado à Rede
- Fragmentação da Audiência

A Sobrevivência no novo Ambiente

Propostas de Acção

- Estratégia de distribuição de conteúdos multi-plataforma
- Desenvolver novos formatos de publicidade
 - Formatos híbridos (integrados nos conteúdos)
 - Segmentação
 - Tirar partido das novas capacidades do televisor
- Diversificar as fontes de rendimento
 - Obter rendimentos directamente do consumidor (ênfase VOD e serviços de subscrição)
 - Criar relações directas com o consumidor e transversais às várias plataformas de distribuição/consumo

A Sobrevivência no novo Ambiente

Propostas de Acção (continuação)

- Adaptar conteúdos e programação à nova realidade
 - Atender especificidades de cada plataforma e equipamento de consumo
 - Apostar em conteúdos dirigidos a segmentos-alvo específicos

- Utilizar as novas capacidades do televisor (e equipamentos interligados)
 - Conteúdos interactivos
 - Aplicações para o televisor relacionadas com os programas
 - Distribuir novos conteúdos
 - Apostar em conteúdos de valor acrescentado

- Redes Sociais
 - Potenciar uma experiência de consumo partilhada, promovendo e incorporando novas funcionalidades nos conteúdos

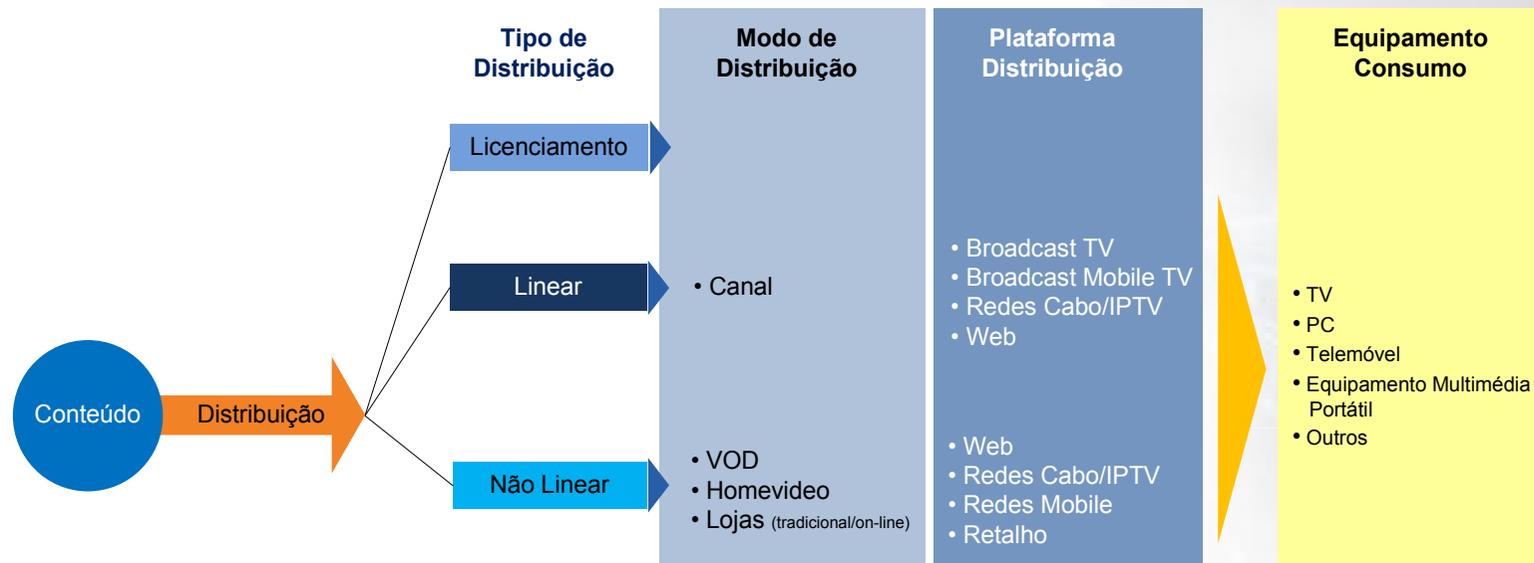
Modelo Proposto

Estrutura do Modelo Proposto

- Modelo de Organização
- Segmentos de Análise
- Afecção de Gastos aos Segmentos
- Afecção de Rendimentos aos Segmentos
- Análise da Performance Financeira por Segmentos
- O Papel do Controlo de Gestão

Modelo Proposto: Organização

Distribuição de Conteúdos no novo ambiente



Novo Modelo de Organização

- Organização Tradicional com foco no canal de distribuição
- Novo Contexto: vários modos, plataformas e canais de distribuição de conteúdos
- Proposta: Orientação para o Conteúdo
 - UNC – Unidades de Negócio de Conteúdos

Modelo Proposto: Segmentos

Organização por Segmentos e Outras Perspectivas Decorrentes

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

Modelo Proposto: Segmentos

Analisar a informação financeira sob diferentes perspectivas

Perspectiva Mercado
Timeslot
Resultado 19:00-20:00

Perspectiva Mercado
Canal de Distribuição
Resultado Canal TVG1

Perspectiva Processos
Actividade (CBA)
Resultado Edição

Perspectiva Negócio
Programa
Resultado Quem Quer Ser Bilionário

Perspectiva Organização
Centro de Responsabilidade
Resultado Unidade Negócio Conteúdos TVGinformação

Respostas

- Qual o Resultado do Canal TVG1?
- Qual o Resultado do Programa?
- Qual a contribuição da UN Informação para o resultado da empresa?
- Qual o custo da actividade Edição?
- Qual o resultado do *timeslot* 19h-20h?

Cruzar Dimensões

- Qual o resultado do canal TVG1 no *timeslot* 19h-20h?

Modelo Proposto: Rendimentos e Gastos

Afectação de Gastos e Rendimentos aos Segmentos

- Modelo da Contribuição
 - Não distorce os gastos de cada segmento com a imputação de gastos comuns
 - Apenas os gastos directos de cada segmento lhe são imputados
 - Considera custo do capital empregue nos activos de cada segmento

- Características consideradas na solução
 - Em *broadcast* o aumento de consumidores não aumenta o gasto
 - Os conteúdos não têm existência física:
 - Emissões não reduzem fisicamente o *stock*
 - Conteúdos podem incorporar outros conteúdos
 - Foco nas questões contratuais:
 - Direitos de exibição
 - Direitos de transmissão de eventos (ex: jogo de futebol)
 - Actores, Apresentadores, entre outros

Modelo Proposto: Rendimentos e Gastos

Afectação de Gastos a Conteúdos de Acordo com Modelo de Produção

Modelo de Produção	Gastos Característicos	Afectação de Gastos
Licenciamento de Programas Prontos	Direitos de Exibição	Proporção de Rendimentos Esperados
Programas Produzidos a partir da Aquisição de Direitos de Transmissão	Direitos de Transmissão	
Programas de Autoria e Produção Próprias	Participações (Actores, Apresentadores, Comentadores, Figurantes, Cantores e Músicos)	
Programas com Produção de Formatos Adquiridos	Direitos do Formato	Objecto de custeio "Comuns"
Programas de Informação Diária	Produção de Peças, Agências de notícias, Comunicações	
Outros		

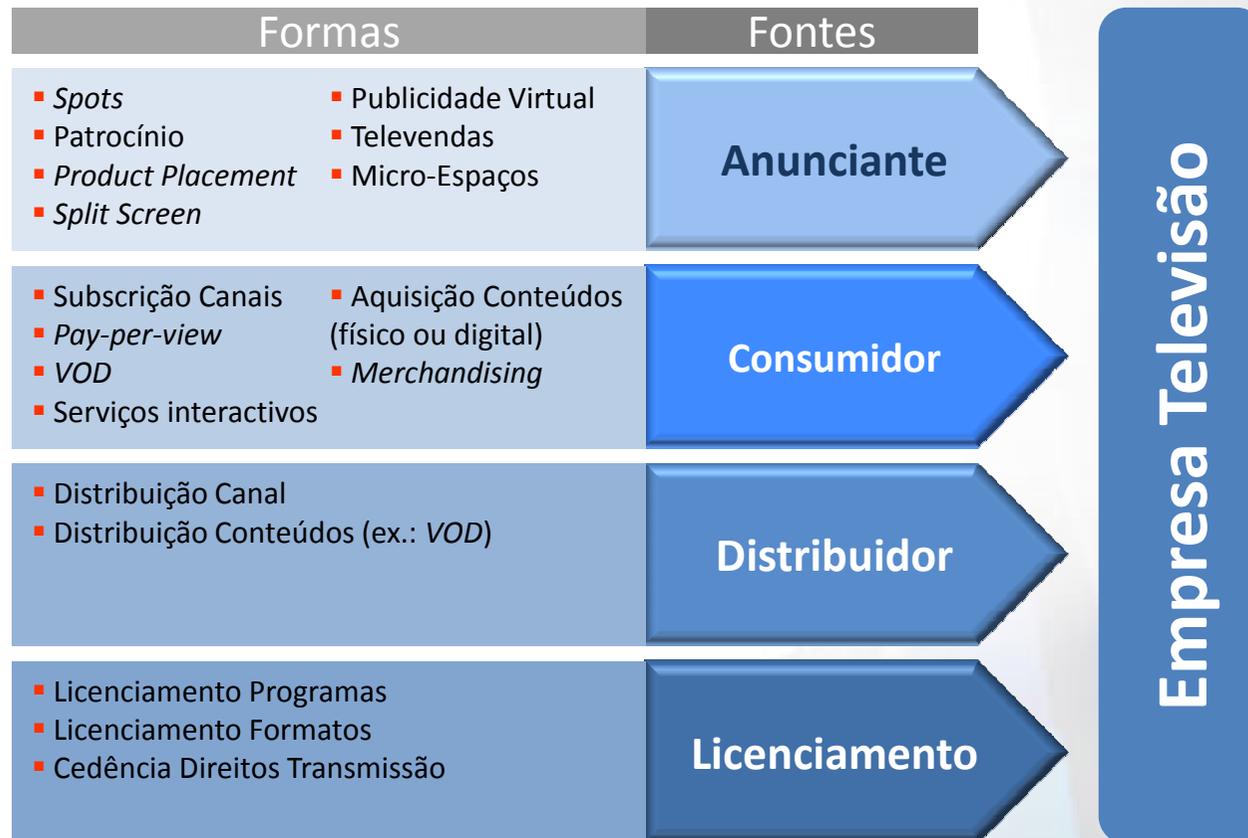
Modelo Proposto: Rendimentos e Gastos

Afectação de Gastos com a Distribuição

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 exibições 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.

Modelo Proposto: Rendimentos e Gastos

Principais Formas e Fontes de Rendimento



Modelo Proposto: Avaliação da Performance

Avaliação da Performance Financeira por Segmentos

- Indicador de Desempenho Financeiro
 - Margem de Contribuição Residual

- Outros Indicadores
 - Programação Linear
 - Margem de Contribuição / *Rating*
 - Margem de Contribuição / Horas de Emissão
 - Gastos / Horas de Emissão
 - Rendimentos / Horas de Emissão

 - Programação Não Linear
 - Margem de Contribuição / Pedido

- Anexo inclui Modelo de *Reporting* que aplica o modelo proposto.

Conclusões

Nova Era da TV multiplica complexidade do Negócio

- Várias Plataformas Distribuição
- Vários Equipamentos de Consumo
- Vários Modelos de Negócio
- Várias Formas de Aferir Audiência/Performance dos Canais de Distribuição

Papel fundamental do controlo de gestão

- Apoio ao Gestor
- Assegurar Painel de Navegação do Negócio
- Definir e Controlar Indicadores de Performance Relevantes

Contributo do estudo para as empresas do sector

- Analisar tendências, ameaças e oportunidades: o futuro do sector
- A adaptação ao novo ambiente
- Orientação do sistema de informação de gestão para as novas necessidades
- Modelo proposto genérico mas constitui base de trabalho
- Implementação de projectos de BI – *business intelligence*

