

## **Como as emissoras de TV estão usando big data para melhorar os resultados e os desafios associados a uma estratégia de dados: um estudo de caso sobre a Globo<sup>1</sup>**

Adam SCHEFFEL<sup>2</sup>

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS

### **RESUMO**

Dada a complexidade do cenário global - a rápida evolução da mídia digital, a ruptura dos modelos de negócios, mudanças no comportamento do consumidor -, ser capaz de prever de forma assertiva os próximos passos se tornou o principal ativo das empresas de mídia. Nestes tempos sem precedentes, a estratégia de big data está emergindo para trazer novas oportunidades, como custos operacionais reduzidos, novas formas de distribuição de conteúdo, personalização e a capacidade de detectar novos produtos. A simbiose de dados e mídiaparece trazer novas formas de inteligência de negócios para emissoras e influenciar a tomada de decisões, regulamentação e financiamento da indústria cultural. Esta investigação basea-se em um estudo de caso sobre a Globo a fim de responder às seguintes questões: como o uso de big data está melhorando os resultados e quais são os desafios associados a uma estratégia direcionada a dados?

**PALAVRAS-CHAVE:** conteúdo; dados; modelos de negócio; televisão; Globo

### **INTRODUÇÃO<sup>3</sup>**

É argumentado por profissionais e acadêmicos que a indústria da mídia é um mercado de risco contínuo devido ao seu alto custo de produção e incerteza (Doyle, 2013; Hesmondhalgh, 2019), em que é difícil prever como o público responderá às produções de conteúdo (Caves, 2000; Napoli, 2016). No entanto, nos últimos anos, uma estratégia passou para o primeiro plano na gestão das empresas de comunicação: a possibilidade de antever cenários, desejos e necessidades do público (Lippell, 2016). Essa oportunidade trazida pela digitalização tornou-se o foco das atuais empresas de tecnologia de mídia, principalmente devido ao forte poder de atingir metas e evitar riscos nos negócios (Stone, 2014). É nesse contexto que surge o conceito de economia baseada em dados, movimento

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Estudos de Televisão e Televisualidades, XX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da UNISINOS, e mestre pelo Centro de Pesquisa de Políticas Culturais da Universidade de Glasgow. Bolsista do Programa Chevening. Jornalista. E-mail: [adamscheffel@gmail.com](mailto:adamscheffel@gmail.com).

<sup>3</sup> Este artigo deriva de trabalho apresentado como conclusão do curso de mestrado em Gerenciamento em Mídia pela Universidade de Glasgow, em 2020.

---

que se baseia inteiramente na análise de dados em seus processos e atividades (Schweidel, 2015).

Há um conjunto de estudos que destacam os aspectos positivos do uso de big data como uma oportunidade de antecipar cenários (Arsenault, 2017; Stone, 2014), para reduzir custos operacionais (Lippell, 2016) e para promover a personalização de conteúdo (Anderson, 2008 ; Smith e Telang, 2016; Hagiú e Wright, 2020). Outros acadêmicos, no entanto, são mais cautelosos com relação aos perigos da datatificação (Hesmondhalgh, 2019), as empresas de mídia sendo lideradas principalmente por lucros (Napoli, 2016) e a perda de autonomia criativa (Havens, 2014). Embora a maioria dos estudos até agora tenha se concentrado em empresas nativas do universo de entretenimento digital, como Netflix e Amazon (Havens, 2014; Smith e Telang, 2016), esta pesquisa tem como objetivo focar nas emissoras de televisão. Para manterem sua relevância, as redes de TV têm sido forçadas a repensar suas estratégias para reter a atenção de seus telespectadores, indo ao encontro do que previu Jenkins (2009), ao afirmar que “a convergência exige que as empresas de mídia repensem antigas suposições sobre o que significa consumir mídias” (Jenkins, 2009, p.47).

A Globo, maior emissora comercial de TV da América Latina, foi escolhida como estudo de caso para esta investigação porque além de ser assistida por mais de 100 milhões de pessoas diariamente (Economist, 2020), a emissora anunciou sua transformação em uma empresa de tecnologia de mídia em novembro de 2019 (Valor Econômico, 2019). Esta investigação se concentra em sua nova divisão de inteligência digital, chamada *CoE Analytics* - Centro de Excelência de Analytics. Essa unidade é responsável por gerenciar todo o volume de big data gerado por suas diversas empresas e produções e por apoiar o empreendimento orientado a dados da Globo, em termos de seu modelo de governança de dados, o que torna a unidade estratégica para este estudo.

Para responder ao questionamento central desta pesquisa, foram realizadas entrevistas com quatro especialistas, funcionários da Globo. Para complementar ideias e opiniões, foram selecionados dois participantes cuja perspectiva principal é baseada no setor de tecnologia da empresa (com entendimento de big data), enquanto os outros dois entrevistados focam na perspectiva de conteúdo (com entendimento editorial). Desta forma, a pesquisa visa apresentar uma simbiose entre big data e estudos de mídia.

## **BIG DATA E A INDÚSTRIA DE MÍDIA: SALVANDO NEGÓCIOS DO RISCO?**

Big data é um campo emergente onde constantes inovações tecnológicas permitem novas formas de extrair valor em meio à quantidade infinita de informações (Cavanillas, Curry, Wahlster, 2016). Ele também pode ser definido como um “termo abrangente para uma variedade de estratégias e táticas que envolvem conjuntos de dados massivos” (Stone, 2014, p.1, tradução nossa). Com esse poder evidente, entender as oportunidades de big data e fazer melhor uso dos dados se torna o foco das empresas de mídia. Como ponto de partida para trazer o conceito de big data para a discussão, a definição proposta por Stone (2014, p.1, tradução nossa) é precisa:

A indústria de mídia pode pensar em Big Data como os Quatro Vs, incluindo (A) *volume* de dados; (B) *velocidade* dos dados, o que significa que precisam ser analisados rapidamente (principalmente notícias); (C) em uma *variedade* de formatos de dados estruturados e cada vez mais não estruturados; (D) que todos têm *valor* potencial em termos de jornalismo de alta qualidade e percepções de negócios e receita.

Antes de investigar como as emissoras estão utilizando o big data em seus processos de liderança e tomada de decisão, é importante contextualizar o cenário das indústrias culturais. Vários são os fatores que motivam as corporações de conteúdo a se adaptar a novos modelos de negócios, atendendo às atuais necessidades dos consumidores e do público. As empresas da indústria cultural atuam em um setor totalmente arriscado e instável (Hesmondhalgh, 2019), onde o controle de dados como inteligência e assertividade na tomada de decisão é visto como o foco primordial (Stone, 2014).

David Hesmondhalgh (2019) apresenta várias mudanças importantes pelas quais as indústrias culturais passaram. No entanto, dois pontos são essenciais para entender o campo em que se encontra a atual discussão sobre big data na mídia. Em primeiro lugar, está o forte processo de digitalização. A internet, o acesso a produtos móveis e o mercado de serviços de streaming “multiplicaram as maneiras pelas quais o público pode ter acesso ao conteúdo e tornaram mais fáceis as produções culturais em pequena escala”. (Hesmondhalgh, 2019, p.4, tradução nossa). Em segundo lugar, a maneira como as indústrias culturais veem seu público mudou significativamente. “Há uma maior ênfase na pesquisa de público, marketing e públicos de nicho, e a digitalização possibilitou novas maneiras de rastrear, analisar e influenciar o comportamento do público, mais

---

recentemente por meio de big data e algoritmos.” (Hesmondhalgh, 2019, p.5, tradução nossa).

Por esta razão, como Hesmondhalgh (2019) aponta, “todos os negócios são arriscados, mas os negócios nas indústrias culturais são especialmente arriscados”. Os riscos são grandes porque a produção criativa é um mercado incerto, onde “ninguém sabe” (Caves, 2000) como o público responderá a séries, novelas ou documentários, por exemplo. As empresas de mídia primeiro criam, pagam pelos recursos, produzem e distribuem, tudo antes de obter resposta do conteúdo. Ainda, pode-se argumentar que as indústrias culturais são um setor de alto risco pois seus ativos giram em torno de um recurso inesgotável, desafiando as premissas básicas da economia na questão da escassez (Doyle, 2013). Assim, há uma dificuldade para a indústria da mídia encontrar novas formas de financiamento. Quais investidores vão se envolver e apostar em um mercado incerto e em constante mudança? Podemos perguntar, então, se uma estratégia de big data para a indústria de mídia salvaria uma empresa do risco? Ou talvez pelo menos criariam “estruturas narrativas que valham a pena” o investimento? (Bergquist, 2017).

## **COMO A GLOBO ESTÁ USANDO BIG DATA?**

A Globo implementou recentemente um novo modelo de negócios baseado em dados, afetando os dois lados do mercado de mídia – o conteúdo e a audiência –, resultando em uma estratégia de vendas construída a partir da inteligência de dados. Em setembro de 2018, uma nova unidade de inteligência digital, denominada CoE Analytics - Centro de Excelência de Analytics – foi criada para gerenciar todo o volume de big data gerado por suas diversas empresas e produções. As ferramentas de big data permitiram que a Globo mudasse de perspectiva: não apenas observar como o telespectador se comporta e quais suas necessidades, mas inferir o que ele deseja, sem ter que se dar ao trabalho de perguntar, ou mesmo antes de saber o que deseja. O rápido avanço das plataformas de análise de software e visualização de dados permitiu que as equipes da empresa reunissem e analisassem uma riqueza de informações em tempo real com um excelente nível de detalhe a baixo custo, o que influenciou poderosamente as tomadas de decisão.

Primeiramente, é fundamental esclarecer que essa mudança não é exclusiva da Globo. A mídia é uma indústria na qual o processo de digitalização foi muito disruptivo (Hesmondhalgh, 2019). Carlos Octavio Queiroz, Diretor de Arquitetura e Analytics na

Globo, explica por que a questão dos dados está no centro dessa ruptura de modelo. “A possibilidade de entender o que o consumidor deseja e de criar uma personalização desse consumo, agora digital e rastreável, tornou-se um elemento-chave para uma estratégia vitoriosa do setor” (Queiroz, 2020).

Parte do foco dos meios de comunicação é entender o comportamento de seus consumidores. No entanto, as emissoras não controlam o conhecimento de seu público há décadas (Hagiu, Wright, 2020). Institutos de pesquisa tradicionais, como Kantar IBOPE Media, ou Nielsen, dominaram por tempos a expertise em analisar o público, porém como enormes blocos de comportamento do consumidor, e não como indivíduos único. Com a digitalização, abre-se uma oportunidade para os produtores terem um modelo de negócios direto ao consumidor (D2C). Agora, as próprias emissoras podem, portanto, capturar informações dessa conexão direta com o consumidor.

A mudança impulsionada pela transformação digital despertou as emissoras para a necessidade de coletar e analisar mais dados. Assim, atendendo a três propósitos fundamentais, de acordo com os participantes da pesquisa: primeiro, melhorar a compreensão das preferências do público; segundo, para aprimorar o conteúdo das notícias e os sistemas de recomendação; terceiro, criar várias oportunidades comerciais para a empresa prosperar na era digital, maximizando os retornos de seus ativos de propriedade intelectual e aprimorando a análise de negócios.

### **Construindo o conhecimento do público**

A expansão de plataformas multimedia e a capacidade analítica de rastrear consumidores permitiram à Globo entender o comportamento humano com uma fina granularidade. O sistema interno de perfis da organização (Globo ID) gera constantemente informações sobre seus usuários, enquanto o engajamento social por meio das redes sociais permite que a empresa entenda o sentimento do público e tenha *feedback* instantâneo sobre suas produções. Ambas as oportunidades de extrair dados permitiram que os tomadores de decisão na empresa fizessem escolhas mais assertivas.

Os usuários da Globo são divididos em anônimos, logados e inscritos, conforme detalhado por Daniel Carneiro, Supervisor Digital Analytics. “O Globoplay tem uma base de usuários muito maior, devido à necessidade de estar logado para consumir conteúdo exclusivo.” (Carneiro, 2020). Aqui, o Globo ID parece tornar-se extremamente estratégico para a empresa. Possui um grande fluxo de usuários por meio do qual a

empresa pode sondar e inferir quais influências levam as pessoas a ver um filme ou programa. Portanto, para estabelecer a posição competitiva mais forte no mercado de mídia, a Globo precisa de uma massa de usuários gerada tanto por efeitos de rede regulares quanto por aprendizado baseado em dados.

Outra forma de extrair inteligência sobre as escolhas do público é por meio do engajamento nas redes sociais. Carlos Alberto Ferreira Júnior, Gerente de Mídias Sociais da Globo, destaca a capacidade de engajamento nas redes sociais para servir de guia para futuras decisões editoriais e estratégicas:

Por fazermos contato com grandes públicos e diretores de programas, divulgamos relatórios internos com dados extraídos das redes sociais para que os tomadores de decisão possam ver e se informar sobre essas oportunidades. Não somos nós que decidimos, mas enriquecemos as informações para a tomada de decisões. (FERREIRA, 2020).

A maior parte do engajamento da Globo nas redes sociais hoje vem de duas produções, conforme explica Ferreira (2020). Primeiro, por meio do reality show *Big Brother Brasil*, que tem o maior engajamento anual. “As métricas de audiência aumentam cinco, seis vezes, durante a transmissão do Big Brother Brasil.”, revela Ferreira. Leandro Oliveira (2020), Cientista de Dados da Globo, complementa essa visão com uma perspectiva mais técnica sobre o volume de dados gerados no Twitter pelo mesmo reality show.

Capturamos várias hashtags para ver como a multidão está se sentindo. Por exemplo, quando um participante sai do programa, podemos coletar informações de redes sociais no banco de dados e, em seguida, mostrar os tweets mais controversos e replicados no painel. Assim, podemos fazer análise de sentimento e, por meio de relatórios, entender se a eliminação gerou mais audiência, por exemplo, ou se o público não aprovou. (OLIVEIRA, 2020).

Além de reality show, a novela é outro gênero de conteúdo que o público gosta de comentar nas redes sociais paralelamente ao programa de TV, principalmente as veiculadas no horário nobre.

Este é um exemplo de comportamento do telespectador que persiste ao longo do tempo, mas foi nos últimos anos que vimos essa inteligência de dados e análise de sentimento vindo das redes sociais, como uma entrada estratégica e um feedback instantâneo sobre o enredo da trama. (FERREIRA, 2020).

### **Conteúdo aprimorado e sistemas de recomendação**

A nova capacidade de gerenciar grandes dados da audiência e informações públicas mudou a forma como o conteúdo é produzido pela Globo. Os quatro entrevistados desta pesquisa concordam que o jornalismo é o gênero que mais tem se

---

beneficiado com a possibilidade de usar big data para criar notícias a partir do desenvolvimento do jornalismo de dados, enquanto o gênero entretenimento ganhou oportunidades infinitas de segmentação e recomendação em plataformas digitais.

Segundo Oliveira (2020), “o jornalismo de dados é uma modalidade de produção jornalística digital que utiliza extensas bases de dados para criar conteúdos voltados para as correlações informacionais” (Oliveira, 2020), além de utilizar recursos gráficos e interativos para tornar mais agradável a experiência de visualização do consumidor. Para apoiar a produção de notícias digitais dentro da empresa, a Globo focou fortemente no jornalismo de dados em 2017, treinando mais de 30 jornalistas. Queiroz (2020) destaca que a maioria dos dados sempre esteve à disposição do público. No entanto, os jornalistas precisavam trabalhar com planilhas extensas do Excel com um limite de tamanho:

Como as bases de informações eram excepcionalmente grandes, os jornalistas precisaram dividi-las em 20 planilhas. Um relatório robusto costumava levar dois ou três meses para ser concluído, considerando o trabalho de coleta e análise de dados. Portanto, com todas as ferramentas tecnológicas disponíveis hoje, podemos fornecer essas fontes de dados, para que os jornalistas possam se concentrar na criação de histórias com novos ângulos e abordagens. (QUEIROZ, 2020).

Além disso, a Covid-19 acelerou o processo de digitalização na empresa e o jornalismo de dados ganhou ainda mais importância. O big data tem ajudado os produtores de conteúdo a contar histórias relacionadas à pandemia global a partir da capacidade de analisar painéis internos. Queiroz (2020) é responsável pelo departamento que desenvolveu esses modelos de visualização de dados.

A divisão CoE Analytics criou uma análise geral de painel com dados de código aberto provenientes de bancos de dados públicos, como o governo brasileiro, o Ministério da Saúde brasileiro, a Organização Mundial da Saúde e instituições de pesquisa. Esta visualização de dados tem ajudado os jornalistas a criar tipos exclusivos de análises e, por exemplo, a monitorar o número de mortes de Covid-19 com um alto nível de detalhamento (QUEIROZ, 2020).

A segunda grande oportunidade proporcionada pelos recursos de big data é em relação aos sistemas de recomendação. Ao contrário da televisão, que precisa se comunicar com um público mais amplo, o serviço de streaming pode segmentar conteúdo e anúncios, sabendo com quem estão se comunicando em um nível mais granular. “Podemos obter informações sobre o perfil do usuário, quem está assistindo, em qual dispositivo, onde e como” (Oliveira, 2020). Esse recurso é possível reunindo dados do sistema de perfis da organização, que conecta serviços baseados em assinatura e em registro. Queiroz compartilhou as iniciativas recentes da Globo:

---

Implementamos uma ferramenta de recomendação de vídeo dinâmica e em tempo real, com um algoritmo de aprendizado de máquina. Isso tentará inferir, por exemplo, quais cenas de vídeo das transmissões gratuitas da TV Globo estão em alta nas redes sociais e, em seguida, recomendar ativos VOD para nosso produto OTT do Globoplay. (QUEIROZ, 2020).

Segundo Queiroz, essas recomendações combinam conversas em mídias sociais capturadas por uma ferramenta de software que pode ler as últimas duas horas de interações em mídias sociais, com sinopses de publicação de vídeo, conectando-as por meio de *tags*. Embora para Queiroz (2020) os "vídeos recomendados usando novas ferramentas de aprendizado de máquina tenham alcançado um aumento de 30% na visualização, em comparação com os vídeos recomendados por uso de frequência", identificar o melhor método de recomendação pode ser complexo. Queiroz lidera um grupo focado em estudos de recomendação da Globo e destaca os desafios de produzir sistemas de distribuição coerentes e eficazes para atender tanto a pluralidade do portfólio quanto a singularidade da preferência do usuário:

Nesse sentido, existem várias maneiras de entender as recomendações. Nenhum deles é único, no sentido de que você não aplicará um, mas vários. Se temos um portfólio grande, não adianta fazer as pessoas olharem apenas uma parte dele. Portanto, precisamos trabalhar em outras maneiras de gerar recomendações. Veja o caso das novelas, por exemplo. Se um usuário consome uma narrativa policial, a Globo poderia sugerir outras produções que não sejam novelas, mas que tenham esse mesmo genoma, ou microgênero (QUEIROZ, 2020).

A estratégia de personalização atual da Globo parece seguir sistemas de recomendação implementados por grandes empresas de mídia e tecnologia, como Netflix (Havens, 2014; Smith, Telang, 2016), Disney e BBC (Doyle, 2018). Segundo Queiroz (2020), esses *players* internacionais também utilizam a classificação do genoma e a anatomização de estruturas em seus processos. “O genoma surge para criar uma antologia de classificação de conteúdo para oferecer segmentação de qualidade, usando uma abordagem mais prescritiva do que meramente preditiva.” (Queiroz, 2020). Carneiro, que trabalha no Departamento de Pesquisa Estratégica da Globo, explica alguns dos fatores que agora influenciam a tomada de decisão: “A próxima série que compraremos depende do impacto que queremos ter na base de usuários. Por exemplo, isso nos trará novos assinantes ou manterá os antigos?”. (Carneiro, 2020).



## AUMENTANDO RESULTADOS

Uma das principais descobertas desta investigação é que a atual estratégia baseada em dados da Globo está focada no uso de dados contextualizados para gerar novos negócios e oportunidades comerciais para monetização desse conhecimento de dados. Esta tática visa apoiar o crescimento do negócio principal e aproveitar todo esse conhecimento para criar uma melhor experiência do cliente. Os departamentos de vendas estão no centro desta nova abordagem digital devido à sua capacidade de reunir os resultados mais relevantes da combinação dos dados do público e do conhecimento dos anunciantes. Equipados com cientistas e analistas de dados, o departamento comercial agora pode entender melhor como oferecer soluções eficazes para consumidores e anunciantes, seja em plataformas convencionais ou digitais, conforme destaca Queiroz (2020):

O departamento comercial da organização tem o maior hub de dados bem estabelecido dentro da empresa. Os dados podem revelar qual é o melhor alvo e qual resultado pode ser alcançado, para que os executivos de vendas possam ser assertivos na negociação e venda (QUEIROZ, 2020).

É, portanto, possível extrair valor dos dados e aumentar consideravelmente as chances de fechar um negócio com os recursos de análise de big data. Oliveira (2020) sintetiza bem a ideia de que a Globo nunca havia obtido uma quantidade tão detalhada de informações sobre suas produções e clientes:

Hoje podemos capturar informações sobre tudo o que um usuário está fazendo. Por exemplo, se ele clica em um *banner* na navegação online, ou não. Se o usuário clicar em um banner publicitário, podemos rastrear o comportamento do usuário no site do cliente, se ele comprou algo. Com base nos dados coletados dos usuários, também podemos fornecer aos executivos de vendas, por exemplo, análises dos programas da Globo que possuem os maiores públicos relacionados ao público-alvo do anunciante. Quando o executivo de vendas vai negociar com os anunciantes, ele tem uma série de dados e números que mostram o alcance, o engajamento e o público que a marca vai atingir (OLIVEIRA, 2020).

A ideia-chave para a emissora não é aplicar os dados apenas industrialmente, mas ter a “capacidade de parceria e co-criação com anunciantes” (Queiroz, 2020). Recentemente, a Globo teve um caso de sucesso ao colocar em prática essa estratégia de cocriação com a empresa *iFood*. Queiroz (2020) explica a ação comercial.

A empresa investiu uma determinada quantia na Globo e criamos as análises em conjunto com a equipe *iFood* para mostrar o impacto da estratégia, a eficácia da campanha e quantos novos usuários aderiram à plataforma do cliente. No entanto, só o simples registro de pessoas não gera lucro. Então, mais tarde descobrimos

---

quantos desses novos usuários fizeram um primeiro pedido na plataforma, o que chamamos de atribuição, quando você expõe a mensagem publicitária e mede a eficácia dela (QUEIROZ, 2020).

A capacidade atual da mídia de reunir e coletar dados dos usuários permitiu às emissoras mudar paradigmas e fortalecer outros ativos. As emissoras parecem estar mudando o conceito dos anunciantes de que apenas gigantes digitais como Facebook ou Amazon podem fornecer dados granulares sobre os usuários. “Foi uma mudança de modelo para as empresas de publicidade, pois agora temos também uma granularidade de informação do público” (Queiroz, 2020). Além disso, a Globo descobriu que a segurança da marca de seu conteúdo é o maior valor e ativo para o conglomerado de mídia, que nem Facebook, Google e YouTube ainda conquistaram.

O mercado publicitário aprendeu que não basta ter toda essa capacidade analítica com os dados se uma mensagem vai ser distribuída em um site não confiável. Assim, essa preocupação com a segurança da marca do conteúdo trouxe de volta uma janela de oportunidade para os editores tradicionais. Junto com o conteúdo *premium* que já possuem, as emissoras podem trazer a inteligência dos dados, dando um binômio positivo e tendo um CPM (custo por impressão) mais alto. Assim, as emissoras aumentam o valor de seus ativos por meio do conceito de vídeo premium e conteúdo robusto (QUEIROZ, 2020).

Queiroz (2020) também argumenta que o uso de uma iniciativa de big data ganhou ainda mais importância devido à pandemia global. Ajudou a empresa a entender como podem rentabilizar conteúdos internos já existentes no portfólio da Globo, visto que muitas produções e programas estão sendo cancelados e adiados para os próximos anos:

Estamos combinando nossas ferramentas de big data, inteligência artificial e aprendizado de máquina para detectar pontos para criar a inserção virtual de anúncios por meio de merchandising automático. Essa inovação é importante porque não estamos gravando por causa da pandemia, então estamos usando nosso portfólio, as melhores produções já feitas, como alternativa. Inteligência artificial e aprendizado de máquina vieram para nos ajudar a monetizar esse conteúdo que estava nos arquivos (QUEIROZ, 2020).

Por exemplo, uma atividade recente do departamento de vendas foi promissora. Segundo Queiroz, “a Globo está usando novas técnicas para reconhecer cenas, objetos e padrões para aplicar merchandising digital no catálogo”, como garrafas, carros, monitores ou TVs, para que seja possível substituí-los por marcas parceiras nas cenas:

Recentemente, fizemos essas inserções virtuais com uma instituição financeira, o Banco Itaú. A partir disso, pudemos até compartilhar essa ideia com o mercado para tentar vender espaço publicitário, já que estamos veiculando o mesmo conteúdo premium novamente na grade de programação (QUEIROZ, 2020).



(IMAGEM 1 - Cena original da novela *Fina Estampa* em 2011 (à esquerda), e a recente lançada em 2020 (à direita), com inserção virtual de merchandising para a instituição financeira Banco Itaú)

Outro case comercial recente na Globo, em parceria com a montadora Renault, resultou da combinação de capacidade de big data e entendimento de uma estratégia de distribuição de conteúdo multiplataforma. Diversos canais e ambientes da Globo (TV aberta, portal Globo.com, canais de TV paga Multishow e GNT, entre outros) veicularam o mesmo anúncio no mesmo minuto. A equipe de audiência de Daniel Carneiro mediu todo o impacto, que teve um resultado positivo:

Em um minuto, a empresa conseguiu um alcance de mais de 40 milhões de pessoas. Depois que a campanha foi ao ar, a maioria dos outros anunciantes quis adotar uma estratégia semelhante. Assim, tornou-se um novo formato de publicidade dentro da Globo, a partir dessa métrica multiplataforma que criamos e que agora encontra um *target* mais específico graças aos dados (CARNEIRO, 2020).

Portanto, o principal motivo pelo qual a Globo tem investido fortemente em sua estratégia de big data é aumentar a receita de publicidade e expandir modelos de negócios alternativos na arena digital. A empresa parece se concentrar principalmente em seus departamentos de vendas, que agora podem entender o público e as empresas de publicidade em um nível granular. Com essa capacidade de entender os desejos e necessidades do público, a organização passa a poder maximizar o retorno de seus ativos de propriedade intelectual e estabelecer parcerias mais valiosas com clientes e empresas.

## **DESAFIOS ASSOCIADOS A DADOS**

Embora uma iniciativa de big data tenha trazido vários benefícios e ajudado a Globo a melhorar os resultados, existem alguns desafios cruciais para a organização, como a alfabetização de dados entre os funcionários para mudar a mentalidade da empresa e a implementação de uma governança de dados mais flexível que permita a inovação

---

sem comprometer o valor da corporação. Um dos maiores desafios atuais para a Globo é sua cultura organizacional desatualizada e o fato de que alguns funcionários resistem à mudança, afirma Carneiro (2020):

Os dados revelam muitas informações e nem todos os líderes e diretores artísticos de uma empresa estão preparados para receber esses dados. Existe uma certa vaidade que nos deixa relutantes em falar sobre dados que não são bons. Existem diretores ávidos por informações, que querem saber o que está acontecendo, enquanto outros preferem ser guiados pelo instinto no processo criativo. Muitos dirigentes e diretores artísticos temem ser expostos pelos dados negativos gerados, ou porque acham que serão cobrados por não alcançarem os resultados. Isso coloca em alerta toda a cadeia produtiva de conteúdo, pois envolve objetivo, investimento, oportunidade, mas também revela programas com pequenos públicos, falhas de criatividade ou má gestão de projetos (CARNEIRO, 2020).

A Globo criou um programa de alfabetização de dados para agilizar o entendimento dos dados na empresa, compreendendo componentes de aprendizagem, troca de conhecimento e eventos corporativos. “Para atingir os objetivos centrais da organização, precisamos falar de dados. É como aprender uma língua desconhecida. É necessário melhorar a capacidade de ler, escrever e comunicar dados em contexto” (Queiroz, 2020).

De acordo com os entrevistados, o segundo maior desafio da Globo é desenvolver uma governança de dados dinâmica. Um novo cenário digital dinâmico precisa de governança de dados adaptável que seja ágil para alavancar a inovação, mas que tome todas as precauções em relação à ética e privacidade dos dados. Os dados coletados pela Globo nem sempre são de excelente qualidade para uma tomada de decisão segura e eficaz (Ferreira, 2020). Este é, talvez, um desafio substancial para a Globo. É necessário gerenciar a qualidade dos dados para que pessoas e equipes os utilizem de maneira adequada.

De acordo com os quatro entrevistados, na maioria das vezes os dados chegam desconectados e precisam ser transformados em algo acionável para as equipes trabalharem. “Esse processo é trabalhoso e definitivamente leva tempo para reunir, coletar, armazenar, limpar e otimizar dados, descartando informações desnecessárias e duplicadas e, por fim, extraíndo inteligência para a tomada de decisão” (Oliveira, 2020). Além disso, Carneiro (2020) elabora esse ponto alertando sobre o quão intenso é a obtenção de dados refinados e inteligentes:

Para um cientista de dados trabalhar, é preciso fazer uma limpeza de informações antes. Em um projeto de ciência de dados, o cientista de dados gasta 70% do tempo limpando dados e coletando informações precisas. É um grande fator

---

limitante que deve ser considerado pelos executivos das empresas de mídia (CARNEIRO, 2020).

A Globo implementou um Comitê de Dados multidisciplinar responsável “por definir e monitorar o cumprimento das estratégias de gestão dos dados da organização, incluindo a definição de políticas, orientações e responsabilidades na gestão de dados” (Oliveira, 2020). Queiroz (2020) explica que esse departamento é fundamental porque atua para identificar problemas, buscar oportunidades, propor iniciativas, monitorar e orquestrar ações que visem amadurecer o uso de dados e cumprir o direcionamento estratégico para ele estabelecido (Queiroz, 2020). A adoção de um programa de governança de dados é considerada um fator essencial para que as emissoras cumpram os requisitos LGPD<sup>4</sup> no Brasil. Esse reconhecimento dentro da organização é positivo e primordial, pois sinaliza que a recente lei é mais um motivo para as empresas de mídia reconhecerem a necessidade de ter maior zelo por seus dados, sejam para fins públicos ou comerciais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As principais conclusões desta investigação mostram que o surgimento da distribuição digital forneceu à Globo níveis de dados sem precedentes e possibilitou avanços em ferramentas e métodos analíticos para melhor compreensão das preferências de seus públicos. Como as empresas de mídia agora podem inferir pela primeira vez o que o público deseja, a empresa está determinada a desenvolver uma abordagem de dados mais prescritiva, em vez de meramente preditiva.

Os resultados desta pesquisa confirmam o que outros pesquisadores destacaram sobre as maneiras como as empresas tentam usar novas tecnologias e um modelo de negócios baseado em dados como fonte de vantagem competitiva (Stone, 2014; Arsenault, 2017; Lippell, 2016). O uso mais sofisticado de dados, combinado com técnicas de análise, permite que os profissionais de marketing entendam o verdadeiro retorno sobre os investimentos (ROI), além de permitir que a indústria de mídia aproveite ao máximo a combinação de público, conteúdo e anunciantes (Doyle, 2018; Smith, Telang, 2016). Esta pesquisa confirma a fragmentação contínua das audiências e a batalha cada vez mais feroz pelos olhos com o crescimento de *players* globais, como Netflix e

---

<sup>4</sup> Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, que regula as atividades de tratamento de dados pessoais e que também altera os artigos 7º e 16 do Marco Civil da Internet

Amazon. Entender esse cenário de mídia em constante mudança é um desafio, e as emissoras estão cada vez mais adotando uma abordagem de inteligência conectada, na qual soluções de dados de todos os tipos estão sendo integradas diretamente aos dados primários dos anunciantes.

Essas descobertas também abrem novos caminhos ao deixar claro como a Globo, como emissora comercial, prioriza avanços nos modelos de negócios que aumentem seus lucros, ao mesmo tempo em que promove o uso de big data para aprimorar seu compromisso sociocultural por meio do jornalismo de dados, aumentando assim seu valor de mercado e fortalecendo sua presença como fornecedor de conteúdo de qualidade para novos públicos. No entanto, a Globo ainda tem um longo caminho a percorrer para se tornar uma empresa movida a dados. O processo de alfabetização em dados é recente e, embora já apresente efeitos positivos, precisa de tempo para ter sucesso em todos os níveis hierárquicos. Para garantir uma cultura organizacional baseada em dados e, por consequência, uma transformação digital total, serão necessárias habilidades que ainda precisam ser desenvolvidas em grande escala na empresa.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, Chris. **Debating The Long Tail** - HBR. [online] Harvard Business Review. Disponível em: <<https://hbr.org/2008/06/debating-the-long-tail>> (acesso janeiro/2020).

ARSENAULT, Amelia H. **The datafication of media: Big data and the media industries**, International Journal of Media and Cultural Politics, 13:1&2, pp. 7–24. 2017

BERGQUIST, Yves. **Yves Bergquist, USC | NAB Show 2017**. [vídeo] Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=FU0TLOK64UM>> (acesso julho/2020).

CARNEIRO, Daniel. Data Collected in The Form Of Taped Interviews For Use In An Academic Research Project At The University Of Glasgow - **Dissertation For Media Management**. 2020.

CAVANILLAS, José M.; CURRY, Edward; WAHLSTER, Wolfgang. **New Horizons for A Data-Driven Economy**. 2016.

CAVES, Richard. **Creative Industries: Contracts between Art and Commerce**, Harvard Univ. Press. 2020.

DOYLE, Gillian. **Understanding Media Economics**, 2nd ed., London: Sage Publications, 2013.

- 
- ECONOMIST. **Special Report: A Deluge Of Data Is Giving Rise To A New Economy.** [online] Disponível em: <<https://www.economist.com/special-report/2020/02/20/a-deluge-of-data-is-giving-rise-to-a-new-economy>> (acesso em may/2020).
- ECONOMIST. **Brazil's Beloved Telenovelas Have Sputtered To A Halt.** [online] Disponível em: <<https://www.economist.com/books-and-arts/2020/04/18/brazils-beloved-telenovelas-have-sputtered-to-a-halt>> (acesso em july/2020).
- FERREIRA, Carlos Araújo. Data Collected In The Form Of Taped Interviews For Use In An Academic Research Project At The University Of Glasgow - **Dissertation For Media Management.** 2020.
- HAGIU, Andrei; WRIGHT, Julian. **When data creates competitive advantage... And when it doesn't.** Harvard Business Review, January-February 2020.
- HAVENS, Timothy. **Media programming in an era of big data.** Media Industries journal, 1(2). Hill, S. (2014, June). TV audience measurement with big data. Source: Media Industries Journal 1.2, 2014.
- HESMONDHALGH, David. **The Cultural Industries**, 4th edition London: Sage. 2019.
- JENKINS, Henry. **Cultura da convergência.** São Paulo: Editora Aleph, 2009.
- LIPPELL, Helen. **Big Data in the Media and Entertainment Sectors.** In: Cavanillas J., Curry E., Wahlster W. (eds) New Horizons for a Data-Driven Economy. Springer, Cham. 2016.
- NAPOLI, Philip M. Special Issue Introduction: **Big Data and Media Management.** International Journal on Media Management 18:1, pages 1-7. 2016.
- OLIVEIRA, Leandro. Data collected in the form of taped interviews for use in an academic research project at the University of Glasgow - **Dissertation for Media Management.** 2020.
- QUEIROZ, Carlos Octavio. Data Collected In The Form Of Taped Interviews For Use In An Academic Research Project At The University Of Glasgow - **Dissertation For Media Management.** 2020.
- SCHWEIDEL, David. **Profiting from the Data Economy: Understanding the Roles of Consumers, Innovators and Regulators in a Data-Driven World**, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. 2015.
- SMITH, Michael; TELANG, Rahul. **Streaming, Sharing, Stealing: Big data and the future of entertainment.** Cambridge: MIT Press. 2016.
- STONE, Martha. L. **Big Data for Media Report.** Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford University. 2014.