

Capítulo 2 – Audiências, consumidores e cidadãos: implicações das mudanças nas relações dos operadores de serviço público

Robert G. Picard

Os *media* encontram-se perante um cenário muito diferente daquele que existia aquando da fundação da RTP, há 50 anos, o qual se caracterizava pela complexidade e pela turbulência do mercado (Picard, 2004). O primeiro aspecto resulta das dificuldades com as quais se debatem as empresas de comunicação, enquanto o segundo decorre da instabilidade e da falta de orientação clara nos mercados, factores que originam incerteza e riscos estratégicos.

As pressões sobre os *media* são provocadas por cinco factores decisivos subjacentes ao desenvolvimento contemporâneo do sector: abundância de meios de comunicação; fragmentação e polarização das audiências; desenvolvimento de carteiras de produtos; erosão da força das empresas de *media*; e alterações de poder no processo comunicacional.

O primeiro factor torna-se visível através do acréscimo dramático de tipos e unidades de *media*, bem como do crescimento da oferta, que excede largamente o aumento de procura em termos monetários e temporais. Dispararam a quantidade de páginas dos jornais e o número de horas diárias de emissão (tanto de rádio como de televisão) e de revistas e livros publicados. Nesta altura, as condições técnicas e económicas e as políticas públicas fomentam o aparecimento de novos fornecedores de conteúdos, aumentando, dramaticamente, a oferta de empresas.

Habitúamo-nos a considerar a competição entre jornais ou entre canais televisivos, mas este incremento da oferta cria concorrência não só entre diferentes meios de comunicação, como também entre estes e outras actividades de lazer (como, por exemplo, desportos, concertos e socialização em cafés ou bares).

Esta abundância criou uma fragmentação e uma polarização das *audiências*, o que se traduz no facto de os consumidores usufruírem dos *media* de forma mais dispersa, uma vez que

dispõem agora de mais canais e programas (Becker e Schönbach, 1999; Picard, 2002; Napoli, 2003). Isto conduz a situações extremas de utilização e de não utilização dos canais e dos programas disponíveis: no caso da televisão, por exemplo, verifica-se uma tendência para cada indivíduo se servir, essencialmente, de 3/4 canais. O aumento do número de canais não gera igual aproveitamento: se, por exemplo, uma habitação receber 20 canais, apenas 5 serão vistos, em média; no caso de serem 50 canais, o valor médio dos que são utilizados sobe para 12; se, por outro lado, a recepção for de 100 canais, o número médio daqueles aos quais os residentes assistem situa-se apenas nos 16 (Nielsen Media Research, 2003).

As alterações registadas ao nível do uso dos *media* por parte das audiências significam que a concorrência já não é definida institucional e estruturalmente, mas sim através do tempo e do dinheiro dispendidos por parte desses consumidores, estando o foco de competição centrado agora na economia da atenção e da experiência. O sucesso passa a depender, então, da capacidade para se atrair e se manter a atenção dos consumidores, proporcionando-lhes experiências agradáveis.

As dificuldades enfrentadas por cada canal de difusão ou de publicação levaram as empresas de *media* a criar e a operar carteiras de produtos concebidos para atrair e servir pequenas audiências (Picard, 2005b). A proliferação de canais de televisão de serviço público dirigidos a públicos-alvo constitui um exemplo dessa prática, sendo que muitas dessas empresas possuem diferentes canais, apontados a audiências urbanas e rurais, a crianças ou a apreciadores de música e de notícias.

Apesar do crescimento das empresas de *media* (e das suas carteiras de produtos), o vigor destas tem-se desgastado. Hoje não se encontra nenhuma no grupo das quinhentas mais importantes do mundo e, não obstante o facto de terem aumentado de dimensão, o seu alcance está a decrescer: cada uma cativa menos a atenção dos “telespectadores”, “leitores” e “ouvintes”. Isto coloca os *media* comerciais numa situação difícil perante os anunciantes e os investidores, levando a que os operadores de serviço público sejam criticados por estarem a perder as audiências e a que se justifique a atribuição de financiamento público.

Subjacente a tudo isto encontra-se uma alteração fundamental de poder nas comunicações: o espaço mediático, anteriormente administrado pelas empresas de comunicação, é actualmente cada vez mais controlado pelos consumidores; já não existe um mercado de oferta, mas sim de procura.

Por outro lado, o modelo de pagamento por parte do consumidor continua a constituir a base do financiamento das iniciativas contemporâneas dos *media* por cabo e satélite, das TV e rádios, da descarga de ficheiros de áudio e vídeo, da televisão digital e dos meios de comunicação móveis. Actualmente, por cada euro gasto pelos anunciantes nos meios de comunicação, os clientes pagam três (PricewaterhouseCoopers, 2005). Resultado: a relação entre os operadores e as audiências está a ser dramaticamente transformada, afectando tanto os comerciais como os de serviço público.

Hoje em dia, há que apresentar os desafios mais complexos, uma vez que já não é possível conceptualizar em termos simplistas a referida relação.

Nos dias do fluxo unilateral de comunicações, os *media* de serviço público baseavam-se no fornecimento de conteúdos a uma audiência passiva. Em muitos casos, esta relação fundamentava-se na autoridade, reforçada pela exclusão de outras vozes motivada pelo estatuto de monopólio conferido aos emissores de serviço público. Estes conseguiam servir as necessidades sociais colectivas, destinando as suas emissões a uma audiência relativamente anónima e agregada.

O conceito de audiência foi, desde sempre, imperfeito e abstracto, baseado na agregação dos que ouvem, vêem ou lêem os *media* e concebendo-os como uma entidade única, dependente do agente que disponibiliza os conteúdos (e influenciada por ele). Hoje, essa conceptualização já não faz sentido.

Semelhante concepção conduziu à ênfase de tudo o que há de melhor no serviço público, permitindo a esses operadores servir as necessidades culturais, sociais e políticas das suas audiências, proporcionar um serviço universal – que fomenta a identidade nacional – e criar os meios para canalizar e materializar as aspirações e os receios dos cidadãos. Levou, igualmente, a que as audiências fossem concebidas como cidadãos com necessidade de educação e orientação, de modo a levarem a cabo as suas responsabilidades em sociedades democráticas.

Um cidadão, por definição, é aquele que faz parte de uma comunidade política, cabendo-lhe o direito de participar nas suas actividades. A comunidade como um todo beneficia do aprofundamento das capacidades e da disponibilidade de participação dos cidadãos. Informá-los e mobilizá-los têm sido objectivos primordiais dos operadores de serviço público ao longo da sua história.

Esta conceptualização de audiências e de cidadãos, a par das capacidades únicas dos referidos operadores para lhes transmitir conteúdos, permitiram ainda que os decisores políticos e as elites sociais definissem e concentrassem as necessidades, a identidade, as aspirações e as preocupações do público. Os membros das audiências com pontos de vista mais dissonantes possuíam uma capacidade limitada para seleccionar outros conteúdos ou para veicular as suas ideias e opiniões.

O desenvolvimento da tecnologia de difusão tornou possível a emissão em espectros mais estreitos, e o facto de as audiências aspirarem a conteúdos distintos dos proporcionados conduziu à expansão dos canais dos operadores de serviço público, bem como ao aparecimento de operadores comerciais onde anteriormente não existiam. O número disponível de canais aumentou igualmente com o desenvolvimento das tecnologias por cabo e por satélite.

Estas alterações modificaram a conceptualização inicial de audiência, gerando concorrência entre fornecedores de conteúdos e transformando telespectadores e ouvintes, que passaram de uma posição passiva cativa para outra em que lhes é possível exercer o direito de escolher aquilo que consomem, o seu fornecedor, e o *timing* desse consumo. A base da relação entre emissores e públicos continua a ser um fluxo unidireccional de conteúdo disponibilizado a um grupo agregado de ouvintes e telespectadores, mas estes passaram a formar *múltiplas* audiências (e não *uma*), formadas por indivíduos com capacidade para decidir em qual delas pretendem inserir-se.

Esta modificação conferiu algum poder aos cidadãos e deu início à transformação destes em consumidores que fazem escolhas activas, deixando de ser membros passivos. Como resultado, tornaram-se clientes dos emissores. O termo *cliente* identifica um sujeito que tem o hábito de frequentar uma loja específica, na qual efectua as suas compras. O lojista dá incentivos com o objectivo de conservar o hábito do indivíduo, assegurando compras futuras, pelo que procurará servi-lo com um trato cordial. No que se refere a operadores de serviço público, a ideia de *cliente* difere da de *membro de uma audiência* a partir do modo como o primeiro é valorizado e tratado. Esta valorização tem de ser feita, não só por o cliente se tratar de um cidadão membro de uma sociedade, como também pelo facto de ter a capacidade de patrocinar (ou não) os operadores.

Esta passagem de *audiência* para *cliente* foi aprofundada pelas vendas e pelos alugueres de vídeo e áudio e pelas possibilidades de comunicação bilateral e de procura *on-demand* proporcionadas pela internet e pelas telecomunicações de banda larga. Isto faz com que os indivíduos possam optar por sair das audiências – independentemente de quão agregadas se encontrem – e agir como consumidores individuais, sem a orientação dos programadores e os constrangimentos por eles impostos.

Estas mudanças têm enormes implicações no modo como os operadores de serviço público lidam com os ouvintes e com os telespectadores – especialmente aqueles que têm de pagar taxas de licenciamento (Picard, 2005a). A eficácia do financiamento através de licenças é, cada vez mais, posta em dúvida em muitos países (idem, 2006). São crescentes as exigências feitas pelos decisores políticos aos referidos operadores – devido à limitada capacidade de financiamento destes – no sentido de encontrarem, através de actividades comerciais, meios que suportem financeiramente as suas próprias iniciativas. Isto remete a relação entre o operador de serviço público e o seu público para um contexto de mercado, de oferta e de consumo.

Os operadores de serviço público têm de procurar e definir novas formas de caracterização da sua função e novos tipos de relacionamento com o público – que deixa de ser cativo, dirigível e influenciável, para assumir cada vez mais características de consumidor –, melhores do que os adoptadas pelos operadores comerciais, descobrindo novas lógicas para a situação e para o financiamento privilegiado que recebem da sociedade.

As técnicas empresariais de gestão da relação com o cliente proporcionam meios para a construção dessa ligação (Berry, 2000; Curry, 2000; Schmitt, 2003). Esta exigirá estratégias relativas aos tipos de relação que se devem estabelecer, novas funções internas e estruturas, uma melhor compreensão das necessidades individuais (e não tanto das colectivas) e das aspirações dos telespectadores e ouvintes – colocando a ênfase na satisfação das primeiras –, um esforço na construção de uma comunidade de indivíduos e medidas específicas de fidelização.

Todas estas necessidades exigirão uma orientação para o cliente, anteriormente subestimada e subdesenvolvida pelos operadores de serviço público. Em anos anteriores, expectativas, necessidades da audiência e qualidade do serviço não eram definidas pelos clientes, mas sim

por organismos governamentais e comissões estatais. No novo contexto, o público tem de desempenhar um papel significativo na definição destas directrizes.

Os clientes ficam satisfeitos quando um produto ou serviço supera as suas expectativas; o contrário sucede quando estas excedem a performance do que lhes é fornecido. Essas expectativas baseiam-se em factores como a percepção da utilidade dos produtos ou serviços, as suas características únicas, a fiabilidade, a consistência, a durabilidade, a estética e o préstimo fornecido. Os serviços envolvem aspectos tangíveis e intangíveis, e muita da satisfação prende-se com o modo como os clientes sentem que são tratados, com a rapidez de resposta da organização às suas solicitações, com a atenção que dá às suas necessidades e desejos e com a importância que confere a cada um (Schmitt, 2003). Toda a experiência destes com os operadores afectará a sua percepção. Estes factores são importantes na medida em que a fidelização dos clientes se baseia numa elevada avaliação da qualidade, do serviço e do prazer que advém do consumo (Reichheld, 1996; Oliver, 1997; Griffin, 2002). Aqui, o facto de a qualidade, o serviço e a satisfação serem determinados pelo utilizador (e não pelo fornecedor) é o elemento crucial, uma vez que os operadores de serviço público definiam, tradicionalmente, qualidade e serviços por si próprios, e as audiências não tomavam parte no processo.

Dado que os telespectadores e os ouvintes se consideram, cada vez mais, consumidores da programação transmitida, os operadores de serviço público têm de começar a conceptualizá-los como clientes. As actividades destes operadores têm de estar em sintonia e devem satisfazer as escolhas e fidelidades individuais dos consumidores, criando, igualmente, vínculos individuais compensadores e de respeito mútuo. Será necessário que a interacção e a colaboração com os consumidores sejam de uma natureza completamente nova: os operadores não podem meramente manter laços com os seus representantes políticos – comités governamentais, comissões de difusão e parlamentos – como acontecia no passado (Picard, 2005). Estas necessidades obrigam ao desenvolvimento de capacidades significativas de gestão de relacionamento e de actividades. Infelizmente, hoje em dia, a maioria dos operadores de serviço público tem pouca capacidade para tal.

Contudo, existe aqui uma ambiguidade. Ainda que o objectivo de fomentar e de manter relações efectivas de cliente junto de telespectadores e ouvintes seja exequível, servi-los como cidadãos constitui, no novo contexto, um desafio complexo. A autoridade e o controlo

essenciais para o exercício de influência e de engenharia social estão a diminuir rapidamente, pelo que somos confrontados com a seguinte questão: como é que a sociedade define e alcança objectivos sociais como, por exemplo, a promoção e a simplificação de cidadania activa?

No contexto contemporâneo torna-se indispensável encontrar formas de alterar a anterior relação entre os operadores de serviço público e os seus utilizadores, na qual os primeiros acreditam que conhecem o melhor conteúdo e disponibilizam-no àqueles que não sabem daquilo que precisam. Tem de se desenvolver um novo tipo de relacionamento, no qual as audiências se tornam participantes activas na determinação da sua susceptibilidade para serem influenciadas e dos meios segundo os quais essa influência ocorre.

Trata-se de um desafio espinhoso, que tem de ser solucionado para que o operador de serviço público possa ser visto apenas como mais um que disputa a atenção e o tempo das audiências. É provável que isto possa ser conseguido, mas exigirá que esses operadores alterem algumas das suas atitudes e práticas profissionais e que o compromisso com os telespectadores e os ouvintes passe por encará-los enquanto indivíduos. No futuro, têm muito a oferecer aos consumidores e à sociedade, mas apenas o conseguirão se o seu relacionamento com eles for saudável e se criarem satisfação e apoio público constante.

Referências bibliográficas

Becker, L., e K. Schönbach (1999), *Audience Response to Media Diversification*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum.

Berry, M. (2000), *Mastering Data Mining. The Art and Science of Customer Relationship Management*, Nova Iorque, Wiley.

Curry, J. (2000), *The Customer Marketing Method. How to Implement and Profit from Customer Relationship Management*, Nova Iorque, Free Press.

Griffin, J. (2002), *Customer Loyalty. How to Earn It, How to Keep It*, São Francisco, Jossey-Bass.

Napoli, P. (2003), *Audience Economics. Media Institutions and the American Marketplace*, Nova Iorque, Columbia University Press.

Nielsen Media Research (2003), National People Meter sample.

Oliver, R. L. (1997), *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*, Nova Iorque, McCraw-Hill.

Picard, R. G. (2002), *The Economics and Financing of Media Companies*, Nova Iorque, Fordham University Press.

Picard, R. G. (org.) (2004), *Strategic Responses to Media Market Changes*, Jönköping, Suécia, Jönköping International Business School, Jönköping University.

Picard, R. G. (2005a), “Audience relations in the changing culture of media use: why should I pay the licence Fee?”, em G. F. Lowe, e P. Jauert (orgs.), *Cultural Dilemmas in Public Service Broadcasting*, Gotemburgo, Suécia, NORDICOM, pp. 277-292.

Picard, R. G. (org.) (2005b), *Media Product Portfolios. Issues in Management of Multiple Products and Services*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum.

Picard, R. G. (2006), “Financing public media: the future of collective funding”, em C. S. Nissen (org.), *Making a Difference. Public Service Broadcasting in European Media Landscape*, Eastleigh, Reino Unido, John Libbey Publishing, pp. 183-196.

PricewaterhouseCoopers (2005), *Global Entertainment and Media Outlet, 2005-2009*, Nova Iorque, PricewaterhouseCoopers.

Reichheld, F. (1996), *The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Boston, Harvard Business School Press.

Schmitt, B. (2003), *Customer Experience Management. A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, Nova Iorque, John Wiley and Sons.