

PATRIMONIALISMO, LOCALIZAÇÃO E GLOCALIZAÇÃO: a disputa pelo controle nacional da TV Globo¹

PATRIMONIALISM, LOCALIZATION, AND GLOCALIZATION: the fight for national control over TV Globo

Joseph Straubhaar ²

Heloisa Pait³

Silvia Dalben⁴

Resumo: Este artigo analisa as dinâmicas de poder envolvidas na criação da TV Globo por meio de sua joint venture com a Time-Life (1964–1970). Revisita teorias de localização, glocalização e desenvolvimento dependente para compreender como a expertise televisiva estadunidense foi adaptada ao contexto cultural, econômico e político brasileiro. Embora a Time-Life buscasse inicialmente localizar modelos dos Estados Unidos, Roberto Marinho, Joe Wallach e José Bonifácio de Oliveira glocalizaram essas práticas para atender às demandas do público e do mercado brasileiro. A pesquisa, baseada em literatura de economia política, memórias de executivos e entrevistas com profissionais da Globo e da Time-Life, mostra que a emissora superou concorrentes desorganizados ao combinar práticas administrativas importadas com inovação local. Este artigo também discute o papel da ditadura militar, por meio de políticas de telecomunicações, práticas patrimonialistas e apoio à construção de uma rede nacional unificada, na consolidação da TV Globo, redirecionando a influência estrangeira a favor dos objetivos nacionais.

Palavras-Chave: TV Globo, Time-Life, hibridização, localização, glocalização, televisão brasileira.

Abstract: This article analyzes the power dynamics involved in the creation of TV Globo through its joint venture with Time-Life (1964–1970). It revisits theories of localization, glocalization, and dependent development to understand how U.S. television expertise was adapted to the Brazilian cultural, economic, and political context. Although Time-Life initially sought to localize models from the United States, Roberto Marinho, Joe Wallach, and José Bonifácio de Oliveira glocalized these practices to meet the demands of the Brazilian audience and market. This research, based on political economy literature, executive memoirs, and interviews with Globo and Time-Life professionals, shows that the network outperformed disorganized competitors by combining imported administrative practices with local innovation. This article also discusses the role of the military dictatorship, through telecommunications policies, patrimonialism practices, and support for the construction of a unified national network, in consolidating TV Globo and redirecting foreign influence in favor of national objectives.

1 Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Estudos de Televisão. 35º Encontro Anual da Compós, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Natal - RN. 9 a 12 de junho de 2026.

2 Professor Emérito da Escola de Jornalismo e Mídia da Universidade do Texas em Austin, doutor, jdsraubhaar@austin.utexas.edu.

3 Professora do Departamento de Sociologia e Antropologia na Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho (UNESP), doutora, heloisa.pait@unesp.br.

4 Estudante de doutorado da Escola de Jornalismo e Mídia da Universidade do Texas em Austin, mestre, silviadalben@utexas.edu.

Keywords: *TV Globo, Time-Life, hibridization, localization, glocalization, brazilian television.*

1. Introdução

Este artigo examina as relações de poder na formação de empresas de mídia dentro inserido no contexto da globalização, mas que mantêm uma forte identidade nacional, como é o caso da TV Globo. Mais especificamente, este estudo reexamina duas grandes teorias da globalização — localização e glocalização — para compreender as complexas e mutáveis dinâmicas de poder envolvidas na construção de uma grande rede de televisão cujo poder abrange os níveis nacional, regional, cultural-linguístico e global. Coloca-se em foco o impacto da influência contínua do patrimonialismo, uma tradição latino-americana onde grande parte do poder se concentra nas mãos de famílias empresariais locais dominantes (PAIVA, SODRÉ et al. 2015), como é o caso da Organização Globo da família Marinho, com estreita relação com o Estado, o que fortaleceu as negociações da TV Globo com a Time-Life nos anos 1960.

Esta pesquisa avalia os principais agentes tanto de localização quanto de glocalização que atuam nestas duas empresas, e o que representam suas ações e dinâmicas de poder em transformação. A localização de conhecimento e recursos sob o controle da Time-Life gradualmente se deslocou para uma glocalização seletiva do que a TV Globo precisava para ter sucesso. Uma figura chave neste processo, Joe Wallach, passou de agente da localização da Time-Life em 1965 para agente da glocalização da TV Globo em 1966. Ao lado de gestores da TV Globo, Wallach atuou ativamente na adaptação de estruturas comerciais seguindo o modelo norte-americano, porém enfatizando a produção de conteúdos brasileiros, o que permitiu que a TV Globo se estabelecesse como a principal rede de televisão do Brasil em 1970. Parte dessa análise virá da literatura crítica sobre economia política brasileira e história da televisão; outra parte virá de memórias publicadas por vários gestores da TV Globo; e uma parcela significativa virá de entrevistas realizadas pelos autores com executivos da Time-Life e da TV Globo.

2. Imperialista, dependente, local ou glocal?

A TV Globo foi criada em 1964 por Roberto Marinho, proprietário de um já significativo conglomerado midiático familiar nos setores de jornais e rádio. Mas nem Marinho nem aqueles que já trabalhavam em suas empresas de mídia tinham muita experiência com televisão. Marinho não se sentia confiante para lançar uma emissora de TV apenas com seu pessoal, mesmo tendo obtido uma outorga para operar um canal de televisão no Rio de Janeiro em 1957 (WALLACH, 2011). A partir de uma série de conversas em conferências internacionais de televisão, ambos executivos da TV Globo e da Time-Life estreitaram suas relações e o interesse mútuo de criar uma nova emissora no Brasil (WALLACH, 2008). A Time-Life buscava oportunidades de investimento no exterior, e tinham interesse particular em investir em redes na América Latina, assim como fizera a rede ABC na mesma época (READ, 1976). Dentro do contexto televisivo da época, a busca pela internacionalização ia de encontro à estratégia de expandir a atuação da Time-Life para além dos Estados Unidos, e os executivos acreditavam que não seria difícil localizar sua atuação em mercados como o Brasil, considerando a expertise que possuíam em tecnologia, gestão e programação.

Como Roberto Marinho não tinha muita experiência no mercado televisivo dentro do Grupo Globo, conforme indicam Wallach (2011) e reportagens da época (STRAUBHAAR 1981), aceitar o plano da Time-Life de localizar sua expertise era um grande atrativo. Como resultado, criaram uma joint venture entre a Time-Life e o Grupo Globo, de 1964 a 1970, para lançar a TV Globo — primeiro como uma única emissora no Rio de Janeiro, e depois como uma rede, a expandindo para São Paulo e para o restante do Brasil no final dos anos 1960 e início dos anos 1970.

Neste artigo, oferecemos uma análise teórica sobre o equilíbrio estrutural de poder estabelecido pela Time-Life e Grupo Globo que deu origem a maior rede de televisão da América Latina. Teoricamente, muitos viram essa parceria como um exemplo clássico de imperialismo cultural (HERTZ, 1987; OLIVEIRA, 1991; BRITTOS e BOLAÑO, 2005). No entanto, de maneira controversa, Barry Zorthian – que ocupava o cargo de coordenador internacional da Time-Life na época do acordo, acreditava que a empresa havia sido explorada pela TV Globo. Com respaldo do governo brasileiro no início da Ditadura Militar, a Time-Life acreditava que a Rede Globo manteve a parceria somente enquanto seus recursos foram úteis, os descartando justamente no momento que o empreendimento estava prestes a

se tornar lucrativo, o que forçou a saída do grupo norte-americano e consideráveis perdas financeiras (entrevista de Zorthian, citada em STRAUBHAAR, 1981).

Uma análise das dinâmicas de poder que emergem da relação entre a Rede Globo e a Time-Life nos ajuda a teorizar esta complexa relação estabelecida pelos dois grupos nos anos 1960. Com origem no centro do sistema capitalista mundial (WALLERSTEIN, 1979), a Time-Life inicialmente parecia exercer o poder dominante desta parceria, e a TV Globo um ator midiático menor, vindo da semiperiferia do sistema capitalista mundial (WALLERSTEIN, 1979). Sua atuação seria altamente dependente dos Estados Unidos em termos de tecnologia e capital (CARDOSO, 1970), estrutura comercial (BELTRAN e FOX DE CARDONA, 1980) e da importação desequilibrada de programação televisiva (NORDENSTRENG e VARIS, 1974).

Esse tipo de acordo internacional na indústria midiática entre países desenvolvidos e em desenvolvimento nos anos 1960–70 passou a ser interpretado como imperialismo cultural (SCHILLER, 1991), dependência dos sistemas de mídia (FOX, 1992) ou imperialismo midiático (BOYD-BARRETT, 1977). Para os teóricos do imperialismo cultural, tais interações representavam um esforço deliberado dos EUA para integrar mais profundamente os países em desenvolvimento ao sistema capitalista internacional (SCHILLER, 1969), dominado pelos EUA, transformando seus meios de comunicação em sistemas comerciais que importariam programação mais homogeneizada ou sincronizada com as culturas americana ou europeia (HAMELINK, 1983), tornando suas audiências ideologicamente alinhadas com o capitalismo (SCHILLER, 1969; BELTRAN e FOX DE CARDONA, 1980).

Os teóricos da dependência dos sistemas de mídia tinham uma visão menos holística, mas viam os sistemas midiáticos latino-americanos como fundamentalmente dependentes dos Estados Unidos em suas finanças, acesso a tecnologia, forma de organização, dependência da publicidade, foco no entretenimento e cooptação das elites midiáticas locais para cooperar com os meios capitalistas norte-americanos (CARDOSO, 1973; DAGNINO, 1973; SALINAS e PALDAN, 1979; SARTI, 1979; JANUS, 1986; OLIVEIRA, 1989).

Pesquisas sobre imperialismo midiático preferiam se concentrar em indicadores mais empíricos das relações internacionais desequilibradas: investimento estrangeiro que tendia a orientar sistemas de países em desenvolvimento para um modelo capitalista; fluxo desequilibrado de notícias, filmes e programas de TV; dependência da publicidade,

especialmente da publicidade estrangeira; comercialização dos sistemas midiáticos à medida que passavam a depender dessa publicidade; e o impacto desses padrões na cultura de um modo geral, que trazia um efeito de homogeneização aos padrões estabelecidos pelos países industrializados do Ocidente, também denominados norte global (BOYD-BARRETT, 1977; LEE, 1980; FEJES, 1981).

Pesquisadores começaram a encontrar evidências de que esses fluxos estavam mudando à medida que alguns países passavam a produzir mais de seus próprios conteúdos midiáticos, especialmente na televisão (LEE, 1980; STRAUBHAAR, 1984). Pesquisas de audiência em diversas abordagens — recepção (MORLEY, 1980; ANG, 1985; LIEBES, 1990), audiência ativa (LIEBES, 1990) ou o papel da mídia na rotina da vida cotidiana (LEAL, 1986; JACKS, SILVA et al. 2009) — começaram a questionar se os efeitos midiáticos ou a homogeneização cultural eram tão automáticos quanto pressupunham os estudos mais focados em estruturas político-econômicas (SCHILLER, 1969) ou no conteúdo ideológico dos textos (DORFMAN e MATTELART, 1975).

À medida que pesquisadores e teóricos (APPADURAI, 1990; STRAUBHAAR, 1991; TOMLINSON 1991; TOMLINSON, 1997) buscavam perspectivas que considerassem melhor a atividade das audiências, a complexidade textual, produções mais localizadas e fluxos mais complexos, grande parte do debate passou a se centrar na globalização como um modelo mais complexo e teoricamente sutil, substituindo o imperialismo cultural (TOMLINSON, 1991, 1997). Uma questão-chave era reconhecer que diferentes campos ou níveis da atividade global tinham dinâmicas distintas — ora desarticuladas (APPADURAI, 1990), ora interdependentes, porém assimétricas (STRAUBHAAR, 1991).

Várias versões do conceito de hibridização emergiram dos estudos pós-coloniais (BHABHA, 1994; CANCLINI, 1995; KRAIDY, 2005). Neste artigo, buscamos redefinir e aplicar duas ideias discutidas no contexto da hibridização — localização e glocalização — no contexto do surgimento da TV Globo. Mais especificamente, pretendemos analisar o papel dos intermediários culturais (SACRAMENTO, 2012; MAGUIRE e MATHEWS, 2014) em organizações culturalmente híbridas.

De modo geral, esforços para localizar grandes corporações de mídia em operações internacionais revelam uma tendência a adoção de posturas conservadoras pelos atores globais, que inicialmente buscam se adaptar o mínimo possível inicialmente (CHALABY,

2002), ao assumirem que o modelo que funcionou em seu país de origem também seria bem sucedido em outras operações globais ao expandirem sua atuação para novos mercados e culturas. No Brasil, consultores da Time-Life inicialmente recomendaram em 1964-65 que a TV Globo usasse amplamente programas televisivos importados dos EUA em sua grade, supondo que estes teriam apelo à audiência e potencial para se tornarem populares. Na prática, esta estratégia mínima de localização não foi suficiente e, em 1965, a TV Globo ocupava apenas o quarto lugar entre as emissoras existentes no Rio de Janeiro. É neste contexto que Joe Wallach surge como um novo consultor da Time-Life, defendendo a estratégia de investir em uma localização mais ampla que enfatizasse a produção local de conteúdos (WALLACH, 2011).

Como prática, o conceito de glocalização foi inicialmente desenvolvido no Japão como forma de selecionar ideias e práticas de outros países e culturas, mantendo simultaneamente a continuidade da cultura japonesa e o controle sobre o processo (ROBERTSON, 1995). Ao analisar a agência dos atores locais em um contexto global de poder, Rosenau (2003) identificou várias categorias de ação, que vão desde o isolamento deliberado até “locais afirmativos”, que integram processos globais, mas preservam as características locais desejadas. Este análise se aplica bem à estratégia criada pelos executivos da TV Globo e da Time-Life ao adaptarem as práticas da TV comercial norte-americana ao contexto brasileiro.

Havia uma dimensão chave de poder e controle na interação entre Time-Life e TV Globo, como ocorre na maioria das interações entre atores globais e locais. Kraidy (2003) argumenta que atores globais interagem e disputam poder com Estados-nação e outros atores nacionais, como empresas de mídia. Em um arcabouço anterior, de desenvolvimento dependente, esse mesmo conjunto de três atores — corporações estrangeiras, governos nacionais e empresas nacionais — formava os elementos fundamentais do desenvolvimento dependente, no qual se supunha que o controle geral seria exercido por interesses estrangeiros, que estabeleciam os quadros nos quais os outros atores se desenvolviam (CARDOSO, 1973; EVANS, 1979). Neste artigo, argumentamos que estas condições fundamentais de desenvolvimento dependente eram reconfiguradas entre o governo brasileiro sob liderança da Ditadura Militar, a TV Globo e a Time-Life.

Estas interações precisam ser analisadas a partir de múltiplas camadas. No nível mais estrutural, a adaptação e implementação pela TV Globo de um modelo de gestão de rede

televisiva ao estilo americano contribuiu decisivamente para consolidar um modelo comercial de televisão, como antecipado por críticos da economia política (SCHILLER, 1991; OLIVEIRA, 1993). Sistemas televisivos anteriores no Brasil já eram comerciais, mas a TV Globo foi muito mais bem-sucedida em criar uma rede nacional com publicidade nacional, fazendo com que a sociedade de consumo, impulsionada pela publicidade, se expandisse pelo Brasil, alcançando quase todas as pequenas cidades ao final dos anos 1970. Schiller (1991) acerta ao afirmar que a comercialização dos meios de comunicação e o avanço da cultura de consumo constituem um componente central do imperialismo cultural, de modo que o acordo com a Time-Life de fato contribuiu para a integração do Brasil à economia capitalista mundial — colocando a TV Globo como ator central no controle desta interação.

Em outro nível, esta joint venture se destaca como um exemplo de parceria onde o ator global não controla nem o poder organizacional, nem o retorno financeiro do empreendimento local. Com as enormes quantias de dinheiro arrecadadas pela TV Globo, Roberto Marinho se torna o homem mais rico do Brasil na época (STRAUBHAAR, 2016). Considerando a dimensão de controle e poder, esta relação não segue o modelo clássico de desenvolvimento dependente, e sugere a necessidade de uma análise mais complexa de globalização, que não pode ser simplificada como um exemplo padrão de imperialismo cultural.

3. Patrimonialismo, política nacional e interação global

Um elemento importante para esta análise reside na forma como historicamente governos brasileiros utilizaram diversos meios de comunicação como estratégia para unificar a nação brasileira e criar um forte imaginário de comunidade nacional (ANDERSON, 1983), que no contexto da Ditadura Militar, a partir dos anos 1960, segue a estratégia de promoção de uma economia de consumo (SALLES 1975). O governo brasileiro delegou a responsabilidade de orientar a identidade nacional (CAMARGO e PINTO, 1975; ANDERSON, 1983) e promover o desenvolvimento econômico aos meios de comunicação privados (CAMARGO e PINTO, 1975). Esse era um padrão relativamente comum na América Latina na época, particularmente marcante no Brasil e no México (SINCLAIR e STRAUBHAAR, 2013), que seguia tradições ibéricas de delegar funções potencialmente

estatais a entidades privadas, frequentemente denominado de corporativismo (MALLOY, 1976) ou patrimonialismo.

Na década de 1930, o governo populista de Vargas utilizou o rádio, a música (samba) e o futebol como símbolos nacionais-chave de unificação e como propaganda para mobilizar apoio ao seu governo (MCCANN, 2004). Nos anos 1960, o governo — especialmente os regimes militares pós-1964 — passou a enfatizar a televisão, as telecomunicações e a infraestrutura telefônica como elementos de unificação nacional, particularmente a televisão. Vários desses capitalistas da mídia impressa do século XX, que haviam criado jornais e revistas locais — com destaque para Assis Chateaubriand (MORAIS e DE ALMEIDA, 1994) e Roberto Marinho (HERTZ, 1987; BIAL, 2005) — tornaram-se posteriormente capitalistas da televisão que desenvolveram a versão brasileira da telenovela.

O modelo capitalista de desenvolvimento da televisão brasileira se deriva em parte das tradições ibéricas ou mediterrâneas, como o corporativismo (MALLOY, 1976; WIARDA, 1978), de práticas empresariais difundidas pela América Latina, que se caracterizam pela concentração de impérios midiáticos familiares patrimoniais (SINCLAIR e STRAUBHAAR, 2013), que se fortalecem nas relações estabelecidas com o governo (SINCLAIR e STRAUBHAAR, 2013), que tendem a ser patrimoniais.

Uma lente teórica importante para compreender o papel do Estado nacional e do capital nacional nessa interação tripartite com o capital estrangeiro é o patrimonialismo, um arcabouço teórico derivado de Weber (ZABLUDOVSKY, 1989). Segundo Raymundo Faoro, a herança patrimonial portuguesa persiste no Brasil moderno devido à sua capacidade de adaptar-se às mudanças sociais e econômicas, enquanto mantém o privilégio de um grupo entrincheirado no Estado (FAORO, 2013). Para ele e outros (SCHWARTZMAN, 1977), o patrimonialismo não é um vestígio de tradição fadado a desaparecer com a modernidade, mas a própria base do empreendedorismo e da modernidade no Brasil. Há, na sociedade brasileira, espaço para relações íntimas entre setores privados e agências estatais. Considera-se natural que empresas privadas se alinhem aos interesses do Estado, frequentemente em detrimento daqueles excluídos e, possivelmente, do bem-estar da sociedade como um todo.

Essa tendência de o Estado abraçar e utilizar parceiros poderosos da indústria da mídia também tem relação com o populismo, um estilo de governo associado ao sul da Europa, mas amplamente desenvolvido na América Latina desde os regimes populistas

mediados pela mídia, como Vargas e Perón nos anos 1930 (SINCLAIR e STRAUBHAAR, 2013). Clientelismo é uma outra relação mídia–Estado correlata, no qual o Estado concede favores cruciais — como outorgas de frequência de radiodifusão, publicidade estatal, licenças de importação de equipamentos, crédito para compra de aparelhos, acesso à infraestrutura de telecomunicações ou outros recursos essenciais, ou favores regulatórios — como, por exemplo, o fato do regime militar ignorar que a joint venture entre a TV Globo e a Time-Life violava a constituição brasileira (CALMON, 1966; STRAUBHAAR, 1981; SINCLAIR e STRAUBHAAR, 2013). Estas relações foram ainda favorecidas na relação da TV Globo com os seus concorrentes, como por exemplo quando o governo militar obrigou o fechamento de uma de suas principais rivais, a TV Excelsior, por considerar seu proprietário um inimigo do regime (COSTA, 1986).

O patrimonialismo vai além de um modo de distribuição de riqueza ou poder entre atores sociais. Ele molda a relação entre Estado e sociedade, na qual o primeiro busca moldar o segundo de acordo com seus objetivos. No caso dos meios de comunicação, o papel do Estado, ao licenciar entidades privadas para produzir e transmitir notícias e cultura — utilizando frequências de radiodifusão como recursos naturais escassos —, confere ao Estado poder significativo. Tal arranjo é fundamental para compreender o conjunto de estratégias, negociações e decisões tomadas pelos profissionais da TV Globo e autoridades governamentais sobre jornalismo e telenovelas durante o regime militar. Por exemplo, uma conversa cordial entre um escritor comunista e censores trabalhando para a ditadura pode parecer estranha se enquadrada no contexto da Guerra Fria. Mas a cena deixa de soar tão inusitada se consideramos que a sociedade é composta por relações de cooperação entre servidores públicos e empregados do setor privado, negociando interesses econômicos e políticos individuais e coletivos.

4. TV Globo: antecessores e concorrentes

A televisão brasileira foi inaugurada pela TV Tupi (1950–1981), que apesar de cobrir o território brasileiro, seguia um modelo descentralizado e mal administrado, o que impediu que desenvolvesse um modelo de programação e publicidade coordenados nacionalmente. No entanto, a equipe criativa da TV Tupi produziu uma quantidade significativa de programas de qualidade, incluindo as primeiras telenovelas brasileiras. A emissora foi um espaço de

formação particularmente importante para atores, roteiristas, produtores (ALVES, 2008). A TV Tupi criou a primeira telenovela precursora do modelo de observação social posteriormente desenvolvido pela TV Globo: Beto Rockefeller (1968–69), de autoria de Cassiano Gabus Mendes. Ela foi considerada um marco importante na televisão brasileira porque apresentava, de maneira mais realista, tipos de personagens, temas e questões sociais que enfatizavam uma perspectiva brasileira e consagrados pela cultura popular (STRAUBHAAR, 1982; MATTELART e MATTELART, 1990; LOPES, 2003).

Os concorrentes da TV Globo ocuparam o papel de fornecer ideias e talentos, tanto de forma indireta, ao inspirar modelos de programação como Beto Rockefeller, quanto direta, ao fornecer talentos como José Bonifácio de Oliveira Neto, que atuava na TV Tupi e foi posteriormente contratado por Marinho e Joe Wallach.

Outra fonte crucial de desenvolvimento de gêneros, ideias e profissionais veio da TV Excelsior (1959–1970). Ela instituiu a prática de programação de telenovelas diárias em horários previsíveis e contribuiu com diversas inovações para o gênero (SIMÕES, DA COSTA et al., 1986). Para muitos que a consideravam a concorrente mais viável da TV Globo (BRITTOS, 1999; DE MOYA, 2004), seu declínio e fracasso final ocorreram quando, após 1964, os militares passaram a perseguir financeiramente seu grupo controlador, acusado de corrupção (entrevista com de Moya, citada em STRAUBHAAR, 1981). Grande parte do talento também podia ser encontrada na TV Rio e na TV Record.

Assim, a TV Globo construiu seu trabalho a partir de um cenário televisivo que, em muitos aspectos, era bastante criativo, mas pouco organizado — especialmente em sua base no Rio de Janeiro. Ela pôde, de fato, atrair gestores, roteiristas, produtores, representantes de publicidade etc., além de recursos intangíveis como experiências e ideias de desenvolvimento de gêneros oriundas de outras redes brasileiras. A Globo também buscou talentos além daqueles que já trabalhavam diretamente na televisão, incorporando recursos culturais de áreas relacionadas, especialmente dramaturgos, roteiristas, produtores e diretores que atuavam no cinema.

5. Localização e a Time-Life

A localização representa o ponto de vista, a posição ou os interesses, e o poder da empresa global, internacional ou estrangeira. Esse ator global se aproxima de outro mercado

com a percepção de que tem algo a oferecer, vender ou licenciar. Observando as questões da televisão global nos anos 1960, o foco frequentemente recaía sobre potenciais investidores estrangeiros, como a Time-Life ou a ABC, que acreditavam ser lucrativo investir em empresas como a TV Globo e que tinham muito a oferecer em termos de dinheiro, tecnologia, consultoria em programação, expertise em gestão etc.

Uma empresa como a Time-Life oferecia um modelo de negócio bem-sucedido, com experiência na operação de estações e redes de televisão comerciais, por exemplo. Tendiam a expandir-se para ocupar o máximo possível de seu mercado doméstico e, em seguida, expandir-se para mercados internacionais. A Colgate-Palmolive fez isso ao levar o modelo de soap opera para Cuba, onde contratou profissionais locais para localizar seu modelo a ajustá-lo à cultura latino-americana, que se tornou um modelo dominante de cultura popular na região (BARBERO, 1987; RIVERO, 2009; SINCLAIR e STRAUBHAAR, 2013).

Como observado por Read (1979), ao menos duas empresas de televisão dos Estados Unidos buscavam expandir suas atividades no exterior como alternativa para as perspectivas limitadas do mercado doméstico: Time-Life e ABC. Ambas acreditavam que seus conhecimentos poderiam ser adaptados e localizados com sucesso em novos mercados. No entanto, nem a ABC nem a Time-Life tiveram sucesso em suas tentativas de investir em televisão na América Latina. Ambos os projetos fracassaram do ponto de vista das empresas americanas (FOX e DE CARDONA, 1997; SINCLAIR, 1999), mas, como veremos, o projeto da Time-Life no Brasil foi extremamente importante na criação da TV Globo (SOUSA, 1998).

Os parceiros e concorrentes locais tomam o produto importado — já parcialmente localizado pela empresa global — e aprendem como criar uma versão superior, melhor adaptada às particularidades culturais e econômicas de seu mercado local ou nacional (READ, 1976). De fato, essa versão nacional superior pode até ser reexportada, como ocorreu com as telenovelas desenvolvidas pela TV Globo e pela Televisa (SINCLAIR e STRAUBHAAR, 2013), ou com a adaptação do modelo de negócios da Time-Life feita pela TV Globo, posteriormente exportado para Portugal na formação da SIC (SOUZA, 1998).

Uma questão central na localização é quanto esse processo reflete inicialmente a agência do ator externo. Neste caso, a Time-Life queria investir em uma empresa ou novo empreendimento para vender e localizar sua expertise para outro mercado. Mas acabou

localizando muito mais do que pretendia — isto é, adaptando ou hibridizando seu modelo para atender às demandas dos produtores e do público local.

6. Glocalização e a TV Globo

Em contraste com a localização, a glocalização representa inicialmente a agência ou iniciativa tomada pelo ator doméstico ou nacional. Como termo, glocalização deriva de uma prática utilizada por empresas ou agências governamentais japonesas de tomar emprestadas seletivamente práticas estrangeiras e adaptá-las, incorporando-as às suas próprias culturas, rotinas ou operações (ROBERTSON, 1995).

Um exemplo disso seriam novas emissoras de televisão ao redor do mundo que, ao iniciarem suas atividades, não estavam preparadas para produzir a maior parte de sua programação. Entre as décadas de 1960 e 1990, muitas provavelmente importaram programas produzidos no exterior (STRAUBHAAR, 2007). A partir dos anos 2000, muitas novas emissoras passaram a recorrer não a programas completos, mas a gêneros ou formatos importados, que então glocalizavam ou adaptavam para se adequarem à sua própria cultura (MORAN, 1998; OREN e SHAHAF, 2010). Esses formatos — que contêm ideias externas de sucesso, mas apresentam rostos e estrelas locais — tendem a ser mais bem-sucedidos junto ao público (MORAN, 1998), pois incluem elementos locais, familiares ou culturalmente próximos (STRAUBHAAR, 1991).

Para minimizar os riscos, Roberto Marinho buscava no parceiro externo apoio com recursos, dinheiro, tecnologia, expertise, ideias (WALLACH, 2011). Com o fracasso de audiência de uma programação majoritariamente importada dos Estados Unidos, ele acabou glocalizando esses recursos para criar um produto “local” que adaptava as ideias estrangeiras às demandas do público e dos anunciantes brasileiros. Marinho parece ter ficado aliviado com a evolução de sua relação com Joe Wallach e sua ativa preocupação em ajudar a TV Globo a prosperar, se tornando gradualmente tão envolvido com este projeto que passou a ser mais “o cara” de Marinho do que “o cara” da Time-Life.

Uma das falhas da estratégia de investimento e localização da Time-Life foi de pressionar tanto Wallach quanto Roberto Marinho a obter retornos rápidos sobre o investimento, muito antes da emissora, e depois da rede, gerarem lucro (Wallach, 2011). Essa

exigência persistente irritou Marinho, que começou a duvidar do benefício de uma parceria a longo prazo com a Time-Life (Wallach, 2008).

7. O impacto da Time-Life e de Joe Wallach

O acordo entre a Time-Life e Roberto Marinho para formar a TV Globo foi assinado em 1962. Ele passou por algumas versões diferentes, mas era essencialmente uma joint venture, com ambas as partes fornecendo recursos distintos. Também era ilegal, segundo a Constituição brasileira da época (CALMON, 1966; HERTZ, 1987). A Time-Life começou a enviar assessores, dinheiro e tecnologia em 1964, e as transmissões no Rio começaram em 1965. Havia uma estação principal no Rio, e a Globo havia adquirido uma segunda estação e instalações em São Paulo.

A equipe inicial da Time-Life, liderada por um especialista em televisão nascido em Cuba e emigrado para os Estados Unidos, Alberto Catá, recomendou que a Globo adotasse uma estratégia de programação fortemente baseada em programas importados dos Estados Unidos, com alguns shows ao vivo noturnos, produzidos separadamente no Rio e em São Paulo. Como resultado, após um ano a emissora do Rio ocupava o quarto e último lugar entre concorrentes, aparentemente estagnada em termos de estratégia (STRAUBHAAR, 1981; WALLACH, 2008).

Tanto a Time-Life quanto Roberto Marinho tinham a sensação de que uma mudança profunda era necessária, então um gerente de estação da Time-Life nos Estados Unidos, Joe Wallach, foi enviado ao Brasil como representante da empresa em 1965. Gradualmente, ele se tornou o chefe administrativo de facto da TV Globo em 1966, posição que manteve essencialmente até 1980, quando se aposentou e voltou para os Estados Unidos (WALLACH, 2008).

Vale destacar que ter um profissional estadunidense ocupando este cargo violava a Constituição brasileira, que proibia estrangeiros ocuparem posições de alta direção em meios de comunicação (CALMON, 1966). Por isso, Wallach era frequentemente denunciado pela imprensa, especialmente de grupos rivais, como os Diários Associados, e convocado por várias comissões parlamentares de inquérito (WALLACH, 2008).

Ao chegar ao Brasil, segundo seu próprio relato (2011), Wallach observou a operação por alguns meses e concluiu que uma estratégia baseada em programas importados dos

Estados Unidos não funcionaria. Ele percebeu que as emissoras com maior audiência faziam sucesso com telenovelas locais, programas de variedades ao vivo, música local, comédia e telejornais, todos mais populares que conteúdos importados (WALLACH, 2008).

Seis meses depois, ainda em 1965, Wallach abandonou a estratégia de importação. Cancelou a maior parte dos contratos da Time-Life com produtoras de Hollywood e usou o dinheiro da empresa para contratar talentos de outras emissoras do Rio. Convenceu Roberto Marinho a contratar os melhores programadores, diretores e roteiristas dos concorrentes brasileiros.

Primeiro, contratou grandes programadores e gestores, como Walter Clark e José Bonifácio de Oliveira (“Boni”). Eles começaram a revisar a estratégia de programação, focando inicialmente em programas de variedades e música (WALLACH, 2008). Contrataram alguns dos maiores apresentadores do gênero, como Chacrinha, mesmo tendo que entrar em uma disputa de ofertas (WALLACH, 2008). Wallach e os novos contratados passaram a desenvolver programas e gêneros, ajustando gradualmente a mistura de novelas, comédias, variedades, música e notícias. Depois contrataram diretores de cinema importantes, como Daniel Filho, e dramaturgos ou roteiristas renomados, como Dias Gomes (WALLACH, 2008).

Os fundos da Time-Life também permitiram a compra de peças tecnológicas essenciais, como transmissores melhores para Rio e São Paulo, onde a emissora inicialmente alcançava muito poucos telespectadores. Wallach (2008) afirma que os novos recursos da Time-Life já estavam acabando em 1966, com a empresa exigindo ver sucesso e lucros depois de vários anos de investimento sem retorno. Portanto, muitas das mudanças na telenovela a partir de 1968 ocorreram quando a TV Globo estava essencialmente sozinha financeiramente, mas antes dos grandes lucros que começaram a chegar após 1970 (WALLACH, 2008).

Uma transformação ainda mais importante da TV Globo veio da adaptação dos modelos administrativos da televisão comercial norte-americana. Em seu relato, Wallach (2011) enfatiza que começou implantando um sistema de orçamento, já que muitas emissoras trabalhavam sem orçar despesas ou receitas, o que levava à improvisação e ao caos.

Boni aderiu ao sistema de orçamento como parte do esforço de colocar o processo de produção sob melhor controle (OLIVEIRA SOBRINHO, 2011), com melhor financiamento e

organização, o que permitiu produções mais sofisticadas e de maior qualidade. O resultado final foi o que passou a ser chamado de “Padrão Globo de Qualidade”, com Boni tornando-se famoso como seu defensor e implementador (CLARK e PRIOLLI, 1991; OLIVEIRA SOBRINHO, 2011).

Essa interação entre Wallach e Boni sobre orçamento e planejamento é teoricamente muito interessante. Ela começou com Joe Wallach, como agente da Time-Life, tentando adaptar técnicas de orçamento ao estilo norte-americano para tornar a joint venture mais bem-sucedida. E deu prosseguimento com Boni, como profissional brasileiro de televisão, querendo alcançar um padrão mais elevado de programação por meio de um processo mais controlado, planejado e bem financiado. Ele já havia tentado fazer isso na TV Tupi, mas não recebeu apoio financeiro ou administrativo suficiente (OLIVEIRA SOBRINHO, 2011).

Boni viu no sistema de orçamento proposto por Wallach como uma maneira de atingir seus próprios objetivos. Pode-se argumentar que o processo começou como localização, com Wallach usando sua agência para implementar o orçamento sob uma perspectiva internacional. Porém, rapidamente se tornou um processo complexo de glocalização, quando Boni adere o modelo estrangeiro ao considerá-lo adequado às suas metas, incorporando a sua visão de televisão brasileira mais eficiente e de maior qualidade, o que mais tarde se tornaria o famoso “Padrão Globo de Qualidade” (STRAUBHAAR, 1984).

Ambos os lados — estadunidense e brasileiro — exerceram agência e diferentes graus de poder. Processos muito semelhantes ocorreram nas áreas de venda de publicidade, na criação do mercado de anúncios antecipados (*upfront*) (WALLACH, 2008), na criação da transmissão em rede nacional do Jornal Nacional (STRAUBHAAR, 1984), etc.

Nessas interações, o governo militar brasileiro também foi um parceiro chave. Wallach percebia, por exemplo, o valor de criar uma verdadeira rede nacional de televisão, com programação simultânea e um mercado nacional de publicidade. O governo militar também desejava essa rede nacional, tanto para reforçar a identidade nacional e o uso do português — criando um imaginário de sociedade brasileira amplamente compartilhado (ANDERSON, 1983), o que fortaleceria a economia de consumo por meio da publicidade nacional (MATTOS, 2002).

Embora tanto a TV Excelsior quanto a TV Globo tivessem tentado estabelecer uma rede de transmissão simultânea entre Rio e São Paulo, isso só foi plenamente alcançado em

1969. Parte disso exigia que a rede central tivesse controle sobre gestores locais, outro elemento crucial dos modelos de rede dos Estados Unidos, o que foi um desafio na operação da Globo em São Paulo (WALLACH, 2008). Outra parte dependia de capacidades de distribuição que só se tornaram possíveis com a infraestrutura de telecomunicações do governo no final dos anos 1960. Nas palavras de Wallach:

“1969 foi um ano decisivo, não apenas para a TV Globo, mas realmente para o Brasil. Nesse ano, começamos a ver a unificação do país... A Embratel construiu essas torres de micro-ondas pelo país para telefone, mas como subproduto, elas podiam ser usadas para televisão. Então nos cobraram taxas pesadas, mas conseguimos colocar nosso telejornal nacional no ar em 1969, o Jornal Nacional, que se tornou algo enorme para nós. Mesmo que fosse um pouco censurado, estávamos ali.”⁵ (WALLACH, 2008).

8. Joe Wallach e o modelo híbrido da TV Globo

A Time-Life deixou o joint venture em 1970–71 e se retirou do Brasil. Havia pressão política contínua para que a Time-Life saísse do país desde 1964, e pressão sobre os governos militares para que a forçassem a se retirar (STRAUBHAAR, 1984). Os gestores da Time-Life pareciam acreditar que haviam sido expulsos justamente quando o empreendimento começava a se tornar lucrativo (entrevista de Zorthian, citada em STRAUBHAAR, 1981). Entretanto, Wallach argumenta, em seu próprio relato, que a Time-Life deixou o projeto porque estava cética quanto à possibilidade de lucro e queria limitar suas perdas (2008).

De qualquer maneira, Wallach decidiu permanecer na TV Globo após a saída da Time-Life e naturalizou-se brasileiro para poder continuar trabalhando legalmente na empresa. Referindo-se às negociações iniciadas em 1969 e finalizadas em 1970, Wallach (2008) afirmou em uma entrevista:

“Eu era funcionário da Time-Life, mas estava trabalhando cada vez mais com os brasileiros. Ele (Roberto Marinho) disse: ‘se você ficar aqui, vou fazer valer a pena para você. Vamos ver se conseguimos comprar a parte deles’. Então começamos o processo. Heiskill (da Time-Life) disse que estavam interessados em vender. Então concordaram que eu deveria ser a pessoa responsável pela negociação entre eles, para compra e venda

⁵ Original em inglês: “1969 was a decisive year, not only for TV Globo, but really for Brazil. In that year, we begin to see the unification of Brazil... Embratel built these microwave (tower)s around the country for telephones, but as a byproduct, they could be used for television. So they charged us heavy fees, but we were able to put our national news in 1969, Journal Nacional, which became a big, big, thing for us. Even though it was somewhat censored, we were still right there” (WALLACH, 2008; traduzido para o português pelos autores).

da rede. E foi isso que eu fiz. Além de administrar o lugar, ajudei a organizar a compra”⁶ (WALLACH, 2008).

Esse comentário sobre a percepção de Wallach sobre seu papel nesta negociação é fundamental. Wallach atuou ao mesmo tempo como agente dos interesses de localização da Time-Life e como agente da glocalização de Roberto Marinho e da TV Globo. De 1965 a 1970, ele ainda era funcionário da Time-Life e a empresa confiava nele para representar seus interesses, administrar seus recursos e tentar assegurar retorno financeiro. Mas fica claro que, após o primeiro ano, sua lealdade passou gradualmente a se alinhar a Roberto Marinho e à TV Globo. Ele se tornou o braço direito de Marinho na montagem e administração da TV Globo (WALLACH, 2011). Marinho confiava nele para tomar decisões cruciais de pessoal que levaram à contratação dos programadores Clark e Boni, que desenharam a linha de programação que rapidamente levou a Globo à liderança de audiência e ao domínio no mercado publicitário (CLARK e PRIOLLI, 1991; OLIVEIRA SOBRINHO, 2011).

Wallach delegou a eles o desenvolvimento da programação, mas continuou a administrar diretamente o lado financeiro e empresarial da TV Globo. Além de implementar um sistema de orçamento mais rigoroso, ele desenvolveu uma forma mais sistemática de vender publicidade. Reformulou as relações com a primeira estação própria da Globo em São Paulo (WALLACH, 2008). Iniciou uma campanha de expansão da rede por meio de estações próprias e afiliadas nos estados de São Paulo, Minas Gerais e, gradualmente, em outros estados importantes, tornando a TV Globo a primeira rede brasileira a programar simultaneamente em um número crescente de estados e a vender publicidade nacional, seguindo o modelo estadunidense (WALLACH, 2011).

A melhoria nas vendas de publicidade, a formação de uma rede nacional e o fortalecimento do planejamento financeiro resultaram em mais recursos para a criação de uma programação superior. As plateias perceberam que, a partir de 1969, cada vez mais cidades brasileiras recebiam um telejornal nacional bem produzido. Embora muitos críticos o considerassem controlado demais e excessivamente simpático ao governo militar (HERTZ, 1987; DE LIMA, 2006; PORTO, 2012), o telejornal era extremamente popular (LINS DA

⁶ Original em inglês: “I was Time-Life's employee, but I'd been working more with the Brazilians. He (Roberto Marinho) said ‘if you stay here, I'll make it worth your while. Let's see if we can buy it (from Time-Life).’ So that started the process. Heiskill (of Time-Life) said they were interested in selling. Then they each agreed that I should be the man to do the negotiation between them on the purchase and sale of the network. So that's what I did. In addition to running the place, I helped arrange the buy-out” (WALLACH, 2008).

SILVA, 1985). O público também notou que a Globo havia elevado o gênero da telenovela a um novo patamar, ao contratar grandes dramaturgos e diretores (Gomes, 1998), adaptando peças teatrais consagradas (como *O Bem Amado*, de Dias Gomes, em 1973) e romances nacionais (como *Gabriela, Cravo e Canela*, de Jorge Amado, em 1975), criando uma versão do gênero que refletia muito mais os interesses e identidades nacionais (STRAUBHAAR, 1984; Leal, 1986).

A TV Globo tornou-se a mídia mais poderosa do Brasil e também uma das mais controversas. Ela trabalhou intensamente para atender ao principal desejo do governo militar: criar uma potente rede de televisão que promovesse o consumo, a atividade econômica e uma identidade nacional mais unificada (MATTOS, 2002; SINCLAIR e STRAUBHAAR, 2013). Produziu um telejornal de grande influência, que tendia a favorecer tanto o governo militar quanto governos conservadores posteriores, além de adotar posições contrárias aos governos do Partido dos Trabalhadores de Lula e Dilma (HERTZ, 1987; De LIMA, 2006; PORTO, 2012; VAN DIJK, 2017). Entretanto, suas telenovelas, muitas vezes escritas por autores de esquerda, eram mais complexas, tratando de questões sociais como reforma agrária (*O Rei do Gado*, 1996–97) ou representações mais simpáticas de moradores negros de favelas (*Duas Caras*, 2007–08). As novelas também eram repletas de merchandising de produtos e serviços (LA PASTINA, 2001), como a introdução dos primeiros caixas eletrônicos, exibidos na novela *Tieta*, em 1989, o que aumentou significativamente tanto sua lucratividade quanto seu papel econômico na promoção do consumo, consolidando o modelo de mídia comercial no Brasil (OLIVEIRA, 1993).

9. Agência e poder: Marinho, Time-Life e Joe Wallach

À medida que concluímos nossa análise sobre as formas de localização e glocalização, estabelecidas pelas relações entre pessoas e empresas que formaram a TV Globo, queremos enfatizar que a agência individual e a capacidade de ação tiveram grande importância. Isso não significa ressuscitar a teoria do “grande homem” da história, mas reconhecer, tanto nos estudos críticos de indústrias midiáticas (HAVENS, LOTZ et al., 2009) quanto na economia política da mídia (GOLDING e MURDOCK, 1997), que decisões fundamentais são tomadas por indivíduos inseridos em circunstâncias específicas e estruturas sociais moldadas por forças político-econômicas mais amplas.

O arcabouço político-econômico para o desenvolvimento da mídia no Brasil entre as décadas de 1950 e 1970 claramente favorecia o desenvolvimento da mídia comercial, mas filtrado fortemente por laços pessoais e patrimoniais com atores estatais e com o poder das famílias empresariais já estabelecidas no setor. Empresários como Roberto Marinho, que já liderava uma poderosa família midiática como o Grupo Globo, tinham mais probabilidade de receber concessões de radiodifusão, créditos, frequências e outros suportes materiais necessários para iniciar um empreendimento televisivo, o que era observado tanto no Brasil quanto em outros países latino-americanos (SINCLAIR e STRAUBHAAR, 2013). Marinho tinha laços pessoais com o grupo militar ligado a Castelo Branco, incluindo a proximidade com o último presidente militar, João Figueiredo, com quem costumava montar a cavalo (WALLACH, 2008).

As forças políticas no Brasil, tanto sob o regime civil anterior a 1964 quanto sob o regime militar posterior, pareciam apoiar o empreendimento de Marinho com a Time-Life, a ponto de ignorar que a parceria violava a Constituição brasileira. Entretanto, políticos ligados a outras redes, como a TV Tupi, atacaram o acordo assim que ele se tornou público (CALMON, 1966), e ele permaneceu extremamente controverso até a saída da Time Life — sendo, ainda hoje, considerado um ponto obscuro na história da Globo por parte de seus críticos políticos e econômicos (HERTZ, 1987; PORTO, 2012). A agenda da Time-Life, ao buscar a parceria com o Grupo Globo, fazia parte de sua estratégia internacional mais ampla, que se assemelhava fortemente ao modelo clássico do imperialismo cultural ou até mesmo às formas básicas de dependência econômica. A empresa buscava expandir seu capital no exterior e queria retorno rápido — como mencionado anteriormente — o que prejudicou sua relação com Marinho. Além disso, não levou a sério a oposição política nacional ao acordo, o que aumentou a pressão para que se retirasse o mais cedo possível.

Por fim, é teoricamente útil refletir sobre Joe Wallach, que passou de principal agente da localização para a Time-Life a um dos principais agentes da glocalização para a TV Globo, ao lado do próprio Roberto Marinho como gestor e proprietário, de Bonifácio de Oliveira (Boni) como diretor de programação e de outros profissionais que ajudaram a adaptar práticas norte americanas de publicidade, gestão de rede e orçamentação ao contexto brasileiro. Wallach mudou de posição em parte porque se interessou pelo desafio de fazer funcionar um projeto difícil, mas promissor; em parte pelo potencial de crescimento que via na Globo; e em

parte devido à mudança de suas lealdades — que passaram da Time-Life para a Globo e para Marinho pessoalmente.

Wallach via a Time-Life como uma rede opaca e tradicionalista, que limitava suas oportunidades, enquanto a Globo oferecia um papel central em um empreendimento com enorme potencial de mercado, dada a dimensão da economia brasileira em expansão e o potencial da publicidade nacional, que nenhum outro meio havia explorado completamente. Sem essas percepções pessoais e sua decisão de agir a partir delas, é possível que a TV Globo tivesse permanecido um projeto modesto ou mesmo fracassado, apesar de seu potencial, considerando a situação crítica em que se encontrava em 1965. No entanto, também é possível — talvez provável — que outro conjunto de atores importantes pudesse eventualmente ter levado a Globo ao sucesso, visto que as demais redes de televisão tinham limitações significativas. Ainda assim, esta trajetória de glocalização da TV Globo nas décadas de 1960 e 1970 demonstra como figuras chave podem alterar o equilíbrio de poder entre grandes atores. Neste caso, ajudaram a deslocar o equilíbrio de poder entre a Time-Life e a TV Globo e transformaram o paradigma da própria Globo: de um modelo em que a Time-Life tentava localizar sua expertise para um modelo muito mais seletivo e híbrido de glocalização, no qual certas práticas das redes estadunidenses foram adaptadas à Globo enquanto entidade brasileira com forte orientação nacional.

Referências

- ALVES, V. *TV Tupi: uma linda história de amor*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2008.
- ANDERSON, B. *Imagined Communities: Reflections on the origin and spread of nationalism*. New York: Verso, 1983.
- APPADURAI, A. Disjuncture and difference in the global cultural economy. In: FEATHERSTONE, M. (Org.). *Global Culture*. London: Sage, 1990.
- BARBERO, J. M. *De los medios a las mediaciones: Comunicación, cultura y hegemonía*. Barcelona/Mexico City: Editorial Gustavo Gili, 1987.
- BELTRÁN, L. R.; FOX DE CARDONA, E. *Comunicación dominada: Estados Unidos en los medios de América Latina*. México, D.F.: Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales; Editorial Nueva Imagen, 1980.
- BHABHA, H. *The Location of Culture*. New York: Routledge, 1994.
- BIAL, P. Roberto Marinho. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2005.
- BOYD-BARRETT, O. Media Imperialism: Towards an International Framework for the Analysis of Media Systems. In: CURRAN, J. et al. (Org.). *Mass Communication and Society*. London: Arnold, 1977.

- BRITTOS, V. C. A televisão no Brasil, hoje: a multiplicidade da oferta. *Comunicação & Sociedade*, n. 31, p. 9–34, 1999.
- BRITTOS, V. C.; BOLAÑO, C. (Org.). *Rede Globo: 40 anos de poder e hegemonia*. São Paulo: Paulus, 2005.
- CALMON, J. *Duas invasões: O Livro Negro da Invasão Branca*. Rio de Janeiro: O Cruzeiro, 1966.
- CAMARGO, N.; PINTO, V. *Communication policies in Brazil*. Paris: UNESCO Press, 1975.
- CARDOSO, F. H. *Dependencia e Desenvolvimento na America Latina*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1970.
- CARDOSO, F. H. *Associated Dependent Development: Theoretical and Practical Implications*. In: STEPHAN, A. (Org.). *Authoritarian Brazil*. New Haven: Yale University Press, 1973.
- CHALABY, J. K. Transnational television in Europe: The role of pan-European channels. *European Journal of Communication*, v. 17, n. 2, p. 183–203, 2002.
- CLARK, W.; PRIOLLI, G. *O campeão de audiência*. São Paulo: Best Seller, 1991.
- COSTA, A. H. *Rio e Excelsior: Projetos fracassados*. In: *Um País no ar: História da TV Brasileira em três canais*. São Paulo: Brasiliense, 1986. p. 123–166.
- DAGNINO, E. *Cultural and Ideological Dependence: Building a Theoretical Framework*. In: BONILLA, F.; GIRLING, R. (Org.). *Structures of Dependency*. Stanford: Stanford University Press, 1973.
- DE LIMA, V. A. *Mídia: crise política e poder no Brasil*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2006.
- DE MOYA, A. *Glória in Excelsior: ascensão, apogeu e queda do maior sucesso da televisão brasileira*. São Paulo: Imprensa Oficial, 2004.
- DORFMAN, A.; MATTELART, A. *How to Read Donald Duck: Imperialist Ideology in the Disney Comic*. New York: International General, 1975.
- EVANS, P. B. *Dependent Development: The Alliance of Multinational, State, and Local Capital in Brazil*. Princeton: Princeton University Press, 1979.
- FAORO, R. *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*. São Paulo: Globo Livros, 2013.
- FEJES, F. Media Imperialism: an Assessment. *Media, Culture and Society*, v. 3, n. 3, p. 281–289, 1981.
- FOX, E. *Cultural Dependency Thrice Revisited*. Guarujá: IAMCR, 1992.
- FOX, E.; DE CARDONA FOX, F. *Latin American Broadcasting: From Tango to Telenovela*. Bloomington: Indiana University Press, 1997.
- GOLDING, P.; MURDOCK, G. *The political economy of the media*. Cheltenham/Brookfield: Edward Elgar, 1997.
- GOMES, D. *Apenas um subversivo*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- HAMELINK, C. J. *Cultural Autonomy Threatened*. In: *Cultural Autonomy in Global Communications*. New York: Longman, 1983.
- HAVENS, T.; LOTZ, A.; et al. *Critical media industry studies: A research approach*. *Communication, Culture & Critique*, v. 2, n. 2, p. 234–253, 2009.
- HERTZ, D. *A História Secreta da Rede Globo*. Porto Alegre: Tchê, 1987.
- JACKS, N. et al. *Audiências televisivas latinoamericanas: 15 anos de pesquisa empírica*. *Revista MATRIZES*, v. 3, n. 1, 2009.

- JANUS, N.; R. R. Advertising, Mass Media and Dependency. In: KIVIKURU, U. (Org.). Approaches to International Communication. Helsinki: Finnish National Commission for UNESCO, 1986.
- KRAIDY, M. M. Hybridity, or the Cultural Logic of Globalization. Philadelphia: Temple University Press, 2005.
- LA PASTINA, A. C. Product placement in Brazilian prime time television. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, v. 45, n. 4, p. 541–557, 2001.
- LEAL, O. F. A leitura social da novela das oito. Petrópolis: Vozes, 1986.
- LEE, C. Media Imperialism Reconsidered. Beverly Hills: Sage, 1980.
- LIEBES, T.; KATZ, E. The Export of Meaning: Cross-Cultural Readings of Dallas. New York: Oxford University Press, 1990.
- LINS DA SILVA, C. E. Muito Além do Jardim Botânico. São Paulo: Summus, 1985.
- LOPES, M. I. V. A telenovela brasileira: uma narrativa sobre a nação. *Comunicação & Educação*, n. 25, 2003.
- MAGUIRE, J.; MATHEWS, J. Bourdieu on Cultural Intermediaries. In: The Cultural Intermediaries Reader. London: Sage, 2014.
- MALLOY, J. M. (Org.). Authoritarianism and Corporatism in Latin America. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1976.
- MATTELART, M.; MATTELART, A. The Carnival of Images: Brazilian Television Fiction. New York: Bergin & Garvey, 1990.
- MATTOS, S. História da televisão brasileira: uma visão econômica, social e política. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MORAIS, F.; ALMEIDA, H. Chatô: o rei do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.
- MORAN, A. Copycat Television: Globalisation, Program Formats and Cultural Identity. Luton: University of Luton Press, 1998.
- NORDENSTRENG, K.; VARIS, T. Television Traffic: A One-Way Street. Paris: UNESCO, 1974.
- OLIVEIRA, O. S. Media and Dependency: A view from Latin America. 1989.
- OLIVEIRA, O. S. Mass Media, Culture and Communication in Brazil. In: SUSSMAN, G.; LENT, J. (Org.). Transnational Communications—Wiring the Third World. Newbury Park: Sage, 1991.
- OLIVEIRA, O. S. Brazilian Soaps Outshine Hollywood: Is Cultural Imperialism Fading Out? In: NORDENSTRENG, K.; SCHILLER, H. (Org.). Beyond National Sovereignty. Norwood: Ablex, 1993.
- OLIVEIRA SOBRINHO, J. B. O livro do Boni. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2011.
- OREN, T.; SHAHAF, S. (Org.). Global Television Formats: Circulating Culture, Producing Identity. London: Routledge, 2010.
- PAIVA, R. et al. Brazil: Patrimonialism and media democratization. In: Mapping BRICS Media. London: Routledge, 2015. p. 109–124.
- PORTO, M. Media Power and Democratization in Brazil. New York: Routledge, 2012.
- READ, W. H. America's Mass Media Merchants. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1976.
- RIVERO, Y. M. Havana as a 1940s–1950s Latin American Media Capital. *Critical Studies in Media Communication*, v. 26, n. 3, p. 275–293, 2009.

- ROBERTSON, R. Glocalization: Time-Space and Homogeneity–Heterogeneity. In: FEATHERSTONE, M.; LASH, S.; ROBERTSON, R. (Org.). *Global Modernities*. Thousand Oaks: Sage, 1995. p. 25–44.
- SACRAMENTO, I. P. *Nos tempos de Dias Gomes*. Tese (Doutorado). Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2012.
- SALINAS, R.; PALDAN, L. Culture in the Process of Dependent Development. In: *National Sovereignty and International Communications*. Norwood: Ablex, 1979.
- SALLES, M. *Opinião Pública, Marketing e Publicidade no Processo Brasileiro de Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Escola Superior de Guerra, 1975.
- SARTI, I. Comunicação e dependência cultural: um equívoco. In: WERTHEIN, J. (Org.). *Meios de Comunicação: Realidade e Mito*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.
- SCHILLER, H. I. *Mass Communication and American Empire*. Boston: Beacon, 1969.
- SCHILLER, H. I. Not yet the Post Imperialist Era. *Critical Studies in Mass Communication*, v. 8, p. 13–28, 1991.
- SCHWARTZMAN, S. Back to Weber. In: *Authoritarianism and Corporatism in Latin America*. 1977.
- SIMÕES, I. F.; COSTA, A. H. et al. *Um país no ar: história da TV brasileira em três canais*. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- SINCLAIR, J. *Latin American Television: A Global View*. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- SINCLAIR, J.; STRAUBHAAR, J. *Television Industries in Latin America*. London: BFI/Palgrave, 2013.
- SOUSA, H. The re-export of the US commercial television model: Time-Life/Globo/SIC. 1998.
- STRAUBHAAR, J. The Development of the Telenovela as the Paramount Form of Popular Culture in Brazil. 1982.
- STRAUBHAAR, J. The Decline of American Influence on Brazilian Television. *Communication Research*, v. 11, n. 2, p. 221–240, 1984.
- STRAUBHAAR, J. Beyond Media Imperialism. *Critical Studies in Mass Communication*, v. 8, p. 39–59, 1991.
- STRAUBHAAR, J. *World Television: From Global to Local*. Thousand Oaks: Sage, 2007.
- STRAUBHAAR, J. TV Globo. In: BIRKINBINE, B.; GÓMEZ, R.; WASKO, J. (Org.). *Global Media Giants*. New York: Routledge, 2016.
- STRAUBHAAR, J. D. *The Transformation of Cultural Dependency*. PhD—Tufts University, 1981.
- TOMLINSON, J. *Cultural Imperialism*. Baltimore: Johns Hopkins Press, 1991.
- TOMLINSON, J. Cultural Globalization and Cultural Imperialism. In: MOHAMMADI, A. (Org.). *International Communication and Globalization*. London: Sage, 1997. p. 170–190.
- VAN DIJK, T. A. How Globo media manipulated the impeachment of Brazilian President Dilma Rousseff. *Discourse & Communication*, v. 11, n. 2, p. 199–229, 2017.
- WALLACH, J. Oral history of TV Globo, 1964–1980. Entrevista a J. Straubhaar. UCLA, 2008. (não publicada).
- WALLACH, J. *Meu capítulo na TV Globo*. Rio de Janeiro: Topbooks, 2011.
- WALLERSTEIN, I. *The Capitalist World Economy*. Cambridge: Cambridge University Press, 1979.
- WIARDA, H. J. Corporatism in Iberian and Latin American Political Analysis. *Comparative Politics*, v. 10, n. 2, p. 307–312, 1978.

ZABLUDOVSKY, G. The reception and utility of Max Weber's concept of patrimonialism in Latin America. *International Sociology*, v. 4, n. 1, p. 51–66, 1989.